



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA TEXTILES PLANOS Y ANGOSTOS TEXPLAN CIA. LTDA.

SARA TERESA ROJAS PÉREZ

Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de Magíster en Gestión de Proyectos de Desarrollo.

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO.

RIOBAMBA - ECUADOR

Noviembre 2021

©2021, Sara Teresa Rojas Pérez

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

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Sara Teresa Rojas Pérez, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

SARA TERESA ROJAS PÉREZ

CI: 060457694-2

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Sara Teresa Rojas Pérez, declaro que el presente Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, 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 proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, noviembre 2021

SARA TERESA ROJAS PÉREZ

CI: 060457694-2

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primordialmente a mi Padre Dios, quien me acompaña y guía en todo momento, otorgándome las mejores cosas en cada etapa de mi vida.

A mi Madre, Germanía Pérez, quien ha sido el ángel terrenal que Dios perfectamente envió para guiar mis pasos y acompañarme incondicionalmente en cada proyecto que me he propuesto, inculcándome siempre su espíritu de esfuerzo y valentía y a mi amada hermana Andrea, quien con paciencia y amor me da siempre el aliento necesario para continuar.

A mí amado esposo José Miguel, mi compañero de vida, el que me lleva de la mano siempre y con quien afronto los retos diarios, gracias por motivarme a cumplir mis sueños con su buen ejemplo de esfuerzo y disciplina.

.

A mis hijos amados Joaquín y Amelia, quienes me han enseñado el significado real de la felicidad y que me motivan para ser un mejor ser humano diariamente, ustedes son mi mayor logro.

Sara Teresa Rojas Pérez

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna a mi padre Dios, quien con su bendición ha permitido cumplir todos los anhelos de mi corazón, a mi amada familia quienes han estado presentes apoyándome en cada paso de mi vida.

A mi director de tesis Ing. Carlos Raúl García quien me ha guiado en el desarrollo de este trabajo académico, motivándome a mi desarrollo profesional y personal, de la misma manera agradezco al Ing. Bolívar Ricaurte y al Ing. Pedro Larrea, asesores académicos, quienes me han apoyado con sus conocimientos y tiempo para culminar con el presente trabajo.

A mí amada Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que ha sido mi segundo hogar y me ha permitido formarme profesionalmente en mi tercer y cuarto nivel, a su personal docente y administrativo quienes han sido facilitadores en este transitar académico.

Sara Teresa Rojas Pérez

ÍNDICE

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I: 2

MARCO REFERENCIAL 2

1.1. Planteamiento del problema 2

1.1. Formulación del problema..... 3

1.3. Justificación de la investigación..... 3

1.4. Objetivos de la investigación..... 4

1.4.1. Objetivo general..... 4

1.4.2. Objetivos específicos 5

CAPITULO II: 6

MARCO TEÓRICO 6

2.1. Antecedentes de la investigación 6

2.2 El sector textil en Ecuador 7

2.2.1 Generalidades..... 7

2.2.2 Dimensión Político-legal 8

2.2.3 Dimensión económica..... 8

2.2.4 Dimensión social..... 8

2.2.5 Dimensión tecnológica 8

2.3 La Competitividad 8

2.3.1 Niveles de Ocupación en la industria textil 9

2.3.2	Participación en el mercado de la industria textil	9
2.3.5	Importancia del sector textil en el 2015.....	11
2.3.5.1	Clasificación de la industria textil en el Ecuador.....	12
2.3.6	Ubicación geográfica del sector textil en el Ecuador.....	13
2.3.7	Producción del sector textil.....	14
2.4	Balanza comercial de textiles y confecciones del Ecuador	15
2.4.1	Exportaciones de textiles y confecciones del Ecuador	16
2.4.2	Principales bloques exportadores de textiles y confecciones del Ecuador	17
2.4.3	Principales empresas exportadoras de textiles confecciones del Ecuador	18
2.4.4	Importaciones de textiles y confecciones del Ecuador	20
2.4.4.1	Importación de textiles en el Ecuador.....	20
2.4.4.2	Principales bloques importadores de textiles confecciones del Ecuador.	21
2.4.4.3	Principales empresas que importaron textiles confecciones del Ecuador	23
2.4.5	Tendencias de consumo de textiles y confecciones del Ecuador.....	24
2.5	BASES TEÓRICAS.....	25
2.5.1	Sistema de Gestión de Calidad	25
2.5.2	Normas ISO 9001	25
2.5.3.	Norma ISO 9001:2015	26
2.5.3.1.	Descripción conceptual.....	26
2.5.3.2.	Principios de la Gestión de Calidad.....	27
2.5.3.3	Estructura de la Norma ISO 9001:2015	28
2.5.3.4.	Procesos	28
2.5.3.5	Clasificación de los procesos	30
2.6	Normalización.....	31
2.7	Productividad	32
2.8	MARCO CONCEPTUAL	32
2.8.1	Calidad	32
2.8.2	Cadena Productiva	32
2.8.3	Cambio Tecnológico.....	33
2.8.4	Capital Social	33
2.8.6	Competencias.....	33
2.8.7	Competencias Laborales	33
2.8.8	Competitividad.....	33
2.8.9	Ventajas Competitivas	33

2.9	Sistemas de Gestión de la Calidad en la industria textil ecuatoriana	34
2.10	ISO 9001:2015	34
2.10.1	Un nuevo enfoque	35
2.10.2	La integración con otras normas	35
2.10.3	El contexto de organización.....	35
2.10.4	La pérdida de protagonismo de la Dirección	35
2.10.5	Un nuevo lenguaje	35
CAPITULO III:		37
METODOLOGÍA		37
3.1	Tipo y diseño de la investigación	37
3.2	Métodos de investigación.....	37
3.2.1	Método Deductivo	37
3.3	Enfoque de la investigación.....	37
3.3.1	Enfoque Cualitativo	37
3.4	Alcance de la investigación.....	37
3.5	Población de estudio	37
3.6	Unidad de análisis	37
3.7	Selección de la muestra.....	38
3.8	Tamaño de la muestra	38
3.9	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.10	Hipótesis.....	39
3.11	Análisis de resultados	39
CAPITULO IV:.....		43
4. MARCO PROPOSITIVO		43
4.1	Descripción de la Empresa.....	43
4.1.1	Sector y actividad económica	44
4.1.2	Misión	44
4.1.3	Visión.....	44

4.1.4	Valores: Los valores que se plantean en TEXPLAN CIA LTDA.	45
4.2	Diagnóstico de la situación actual de TEXPLAN. CIA LTDA.	45
4.2.1	Presupuesto	45
4.2.2	Gestión de recursos humanos	46
4.2.3	Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	46
4.2.4	Contratación de personal	47
4.2.5	Clima laboral.....	47
4.2.6	Salarios.....	47
4.2.6.1	Recompensas y sanciones	47
4.2.7	Tecnología	48
4.2.8	Organización centralizada:	48
4.2.8.1	Ventajas	48
4.3	Identificación de los proveedores	49
4.3.1	Proveedores materia prima	49
4.3.2	Proveedores de materiales indirectos.....	49
4.4	Tecnología y técnicas	49
4.5	Plan de capacitación del personal.....	49
4.5.1	Análisis de requerimiento de capacitaciones	50
4.6	Reorganización de los procesos	51
4.6.1	Macroprocesos y su clasificación	51
4.8	Descripción general del proceso	63
4.8.1.	Recepción y almacenamiento de la Materia Prima.....	63
4.8.2.	Proceso de Hilandería.	63
4.8.3.	Proceso de Tejeduría.....	63
4.8.4.	Proceso de Tinturado.	63
4.8.5.	Proceso de acabados.	63
4.8.6.	Proceso de enrollado.....	63
4.8.8.	Comercialización y distribución.	64
4.9	Diseño de actividades y tareas para la gerencia.....	64
4.10	Presupuesto según actividades.....	65
4.11	Indicadores de evaluación	65
CAPÍTULO V	67

5. PROPUESTA.	67
5.1. Título	67
5.2. Justificación	67
5.3. Objetivos de la propuesta	67
5.3.1. Objetivo General	67
5.3.2. Objetivos específicos	67
5.4. Desarrollo de la propuesta	67
5.4.1. Diagnostico y planificación	68
5.4.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	69
5.4.3. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	69
5.4.3.1. Formalización de la estructura orgánica	69
5.4.4. Auditoría interna	69
5.4.5. Logística de entrada	69
5.4.6. Control de inventarios.	70
5.4.7. Compras nacionales e importación de materiales	70
5.4.8. Operaciones	70
5.4.9. Logística de salida	70
5.5. Requisitos para la certificación de calidad ISO 9001	71
5.5.1. Desembolso económico:	71
5.5.2. Cumplimiento de requisitos legales:	71
5.5.3. Formación del personal.	71
5.5.4. Participación general:	71
5.5.5. Tener experiencia:	72
5.6. Diez Pasos para gestionar la calidad en una empresa según ISO 9001:2015	72
5.6.1. Conocer los requerimientos normativos legales en torno a la calidad..	72
5.6.2. Analizar la situación de la organización.	72
5.6.3. Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.	73
5.6.5. Proporcionar formación a los integrantes de la empresa.	74
5.6.6. Realizar auditorías internas con ayuda de los propios trabajadores.	75
5.6.7. Utilizar el sistema de calidad y ponerlo en marcha para comprobar su eficacia.	75

5.6.7.1.	Indicadores de efectividad • Ventas totales	75
5.6.7.2.	Indicadores de eficiencia • Costos totales.....	76
5.6.7.3.	Indicadores de efectividad – eficiencia • Utilidades totales.	76
5.6.7.4.	Indicadores de perspectiva financiera.....	76
5.7.7.5.	Indicadores de perspectiva cliente	77
5.6.7.6.	Indicadores de perspectiva procesos • Índices de eficiencia interna	77
5.6.7.7.	Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	77
5.6.8.	Si es posible, solicitar una segunda auditoría a consultores especializados.	79
5.6.9.	Registrar el uso del sistema y mejorarlo.	79
5.6.10.	Solicitar la auditoría de certificación a los profesionales de ISO.	79

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Producción a precios constantes del sector textil y confecciones en el Ecuador... 14	14
Figura 2-2: Exportaciones por Tipo de Producto, periodo 2016..... 17	17
Figura 3-2: Exportaciones por Bloque Económico. Periodo 2016 18	18
Figura 4-2: Principales Empresas Exportadoras de Textiles y Confecciones en Ecuador..... 20	20
Figura 5-2: Importaciones por Tipo de Producto en el Ecuador. Valores FOB - Periodo 2016 21	21
Figura 6-2: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico. Valores FOB – período 2016 22	22
Figura 7-2: Elementos de un Proceso 29	29
Figura 8-2: Clasificación de los procesos. 30	30
Figura 9-3: ¿Qué valoración da la organización al talento humano? 39	39
Figura 10-3: ¿Considera que esta empresa podría aportar más a tu entorno y a la sociedad?... 40	40
Figura 11-3: ¿Tiene claro su Modelo de negocio?..... 40	40
Figura 12-3: ¿La gerencia definió la estrategia a ser aplicada durante el presente año? 41	41
Figura 13-3: ¿Identifica con eficacia la gerencia a los mejores clientes para la empresa? 41	41
Figura 14-3: ¿La gerencia se preocupa por conocer detenidamente a sus clientes? 42	42
Figura 15-3: ¿Los productos fueron diseñados pensando en el cliente final? 42	42
Figura 16-3: ¿Los productos son originales e innovadores? 43	43
Figura 17-4: Organigrama TEXPLAN. 45	45
Figura 18-4: Diagrama de flujo proceso: Logística de entrada 59	59
Figura 19-4: Diagrama de flujo proceso: Logística de salida..... 60	60
Figura 20-4: Recursos humanos 61	61
Figura 21-4: Producción 62	62
Figura 22-4: Mapa de procesos..... 64	64
Figura 23-4: Propuesta de organigrama inicial..... 68	68

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Clasificación de la Industria Textil en el Ecuador	12
Tabla 2-2: Exportaciones por Tipo de Producto. Período 2013.....	16
Tabla 3-2: Exportaciones Por Bloque Económico. Período 2016.....	17
Tabla 4-2: Principales Empresas Exportadoras de Textiles	19
Tabla 5-2: Importaciones por Tipo de Producto en el Ecuador. Periodo 2016.....	20
Tabla 6-2: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico. Valores FOB – período 2013	21
Tabla 7-2: Principales Empresas que Importan Textiles y Confecciones. Valores FOB – periodo 2016.....	23
Tabla 8-4: Cuadro de clasificación de proceso	51
Tabla 9-4: Proceso de compras y adquisiciones (logística de entrada).....	51
Tabla 10-4: Detalle de procesos	52
Tabla 11-4: Proceso de logística	53
Tabla 12-4: Detalle del proceso de logística	53
Tabla 13-4: Proceso de investigación y desarrollo.....	55
Tabla 14-4: Detalle del proceso de I&D	55
Tabla 15-4: Proceso de producción	56
Tabla 16-4: Detalle del proceso de producción	56
Tabla 17-4: Tareas importantes del gerente.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2: Balanza Comercial de Textiles y Confecciones.....	16
Gráfico 2-2: Normas ISO	26
Gráfico 3-2: Estructura de normas ISO.....	28
Gráfico 4-2: Unidades de Análisis	38

RESUMEN

El objetivo fue diseñar un modelo de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 en la empresa TEXPLAN CIA. LTDA, que se ha vuelto hoy en día un requisito indispensable para el posicionamiento en el mercado de cualquier tipo de organización, por las ventajas que representa, no sólo desde el punto de vista de la rentabilidad, sino de la cultura organizacional, un sistema de gestión de calidad, define objetivos comunes y metas cuantificables que permiten identificar nudos críticos y las estrategias más claras para superarlos. En el caso concreto de la empresa TEXPLAN, Cía., LTDA., el cambio que requiere debe ser estructural, ya que no existe hasta el momento ninguna iniciativa para normalizar los procesos, estandarizar las actividades y definir políticas y objetivos relativos a la calidad que es un punto focal indispensable para poder migrar los procedimientos de cualquier organización a ISO 9001:2015 que es la norma que garantiza de forma internacional la gestión de la calidad como una iniciativa de mejora continua y que permea sobre las aristas medulares de la industria. En tanto, la empresa no tiene ninguna familiarización con este tipo de procesos, se recomienda iniciar por la capacitación básica de todo el personal, porque para que se materialice un SGC debe existir un compromiso e la dirección y una conciencia plena de las ventajas inherentes por parte del personal operativo. Es indispensable una cohesión entre el talento humano para la construcción colectiva de un ambiente laboral que mejora sistemáticamente con la aplicación de normas auditables, perfectibles y que evolucionan constantemente con respecto a las necesidades mundiales de calidad y gestión de la misma.

Palabras clave: SISTEMA DE CALIDAD, GESTIÓN, PROCESOS, PRODUCTIVIDAD, CADENA DE VALOR.



ALBERTO
CAMINOS
VARGAS

Firmado digitalmente
por ALBERTO
CAMINOS VARGAS
DN: cn=ALBERTO
CAMINOS VARGAS o=IEC
i=PROBANDA,
Motivo Soy el autor de este
documento
Ubicación:
Fecha: 2021-10-26
10:03:05-00



0115-DBRAI-UPT-IPEC-2021

SUMMARY

The purpose of designing a quality management model based on the international standard ISO 9001: 2015 in the company TEXPLAN CIA. LTDA, which has become today an essential requirement for the market positioning of any type of organization, due to the advantages it represents, not only from the point of view of profitability, but also from the organizational culture, a management system of calibration, define common objects and quantifiable goals that allow us to more clearly identify nodes and critical strategies to overcome them. In the specific case of the company TEXPLAN, Cía., LTDA., the change that it requires must be structural, since up to now there is no initiative to standardize processes, standardize activities and define policies and objectives related to quality that It is a fundamental axis to migrate the quality organization procedures to ISO 9001:2015, which is the standard that guarantees quality management internationally as an initiative to improve continuity and that will allow the development of the core of the industry. . In addition, the company is not familiar with this type of process, it is recommended to start with the basic qualification of all personnel, for a SGC to materialize there must be a commitment and direction and full awareness of the inherent advantages on the part of the operative personal. A cohesion between human talent is essential for the collective construction of a work environment that will systematically improve with the application of auditable, perfectible standards and that will constantly evolve with respect to the global needs of quality and its management.

Keywords: QUALITY SYSTEM, MANAGEMENT, PROCESSES, PRODUCTIVITY, VALUE CHAIN.

INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad en ocasiones es subestimada por algunas empresas, sobre todo si éstas tienen un origen familiar, sin embargo, la experiencia ha demostrado que un buen sistema de gestión de la calidad redundará de forma significativa en el desempeño general de la organización, entre otras cosas porque procura una estandarización de todos los procesos y los mismos son susceptibles de mejoras continuas, basadas principalmente en las expectativas de crecimiento y el desempeño de las actividades con respecto a la rentabilidad y satisfacción clientelar.

La norma ISO 9001 es una norma internacional de gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización de cualquier sector o actividad y está basada en ocho principios fundamentales para una buena gestión empresarial un mejor desarrollo su actividad.

La aplicación del sistema bajo el cual ISO estandariza la calidad, se refleja en distintos beneficios para las empresas, independientemente de su actividad económica, entre los cuales destacan, la demostración del compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, el aseguramiento de que los productos y servicios cumplen tanto los requisitos del cliente como los legales aplicables, permite cuantificar el progreso hacia la mejora continua del desempeño de la organización y ayuda a la mejora el desenvolvimiento general de la empresa.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad avalado por ISO empieza con la voluntad de reconocimiento. Las empresas deben ser conscientes de que sus procesos necesitan ser optimizados para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. En este sentido, la calidad es sobre todo un sinónimo de confianza en tanto la presente investigación vincula, los requisitos que la ISO solicita para la implementación de un sistema de mejora continua y cómo una empresa del sector textil ecuatoriano debe generar los procedimientos pertinentes para su correcta y progresiva adecuación.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Planteamiento del problema

La industria textil tiene la necesidad de diversificar su producción, modernizar su tecnología y mejorar sus procesos para poder incursionar en mercados locales, nacionales e internacionales de manera competitiva. Sin embargo, esta perspectiva de desarrollo se vuelve más compleja, debido al elevado número de competidores.

Durante la última década, ha existido una tendencia creciente por el proceso de gestión de la calidad, lo cual no representa un todo un concepto nuevo, ya que la calidad siempre ha jugado un papel importante en asegurar nuevos mercados y mejores procesos productivos, pero sin duda alguna, en tiempos de globalización, los sistemas de gestión de la calidad se han vuelto más relevantes y decisivos para la sostenibilidad técnica, comercial y financiera de una empresa.

El enfoque de progreso en las organizaciones, incentiva a generar nuevas herramientas estratégicas que agreguen a los productos y/o servicios que ofertan valor que los destaque y les permita desarrollarse mediante la satisfacción de los clientes principalmente.

Así mismo en Ecuador, algunos sectores han centrado su flujo comercial en la industria textil, creando una amplia infraestructura de negocios particulares que se dedican a dicho sector, cuenta con un gran parque industrial y tecnológico; la industria de todo tamaño constituye una gran red organizacional y un espacio permanente en los diferentes mercados.

La competitividad, innovación, que son resultados de los procesos continuos de mejora, entre otros conceptos, son los que se proponen aplicar en la fábrica textil TEXPLAN CIA. LTDA, industria que se dedica a la producción y comercialización de productos textiles planos y angostos desde el año 2006, y pretende ser un referente dentro de su naturaleza industrial.

Los procesos que maneja TEXPLAN han ido evolucionando paulatinamente, desde sus inicios como una industria artesanal, hasta llegar a operar maquinaria tecnológica, su desarrollo ha sido positivo. Sin embargo, existen factores como el manejo de residuos, la deficiente administración de procesos productivos y del talento humano que interviene en esta y otros aspectos que se han convertido en factores que impiden el desarrollo plenamente satisfactorio de la empresa, adicionando también la limitante derivada de la elevada rotación del personal en este tipo de empresas, adicionando la deficiente comunicación en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

El problema mayor de las empresas del sector textil es desconocer la importancia de administrar correctamente los procesos productivos y propiciar un modelo de gestión de calidad, lo que dificulta mejorarlos, limitando sus expectativas a la supervivencia comercial, pero sin considerar

el valor agregado que se genera en la producción del bien como en los servicios de venta y postventa.

Por lo antes mencionado se requiere analizar y evaluar los procesos productivos, comerciales y de calidad de TEXPLAN CIA. LTDA, que permita entender el funcionamiento de la empresa en cada una de sus áreas y así poder generar un modelo de gestión organizacional eficiente enfocado en los procesos de gestión de calidad con la NORMA ISO 9001:2015 que se acople a las necesidades de la organización.

1.1. Formulación del problema

¿Qué características debe tener un modelo de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001: 2015 en la empresa TEXPLAN CIA? LTDA.?

1.3. Justificación de la investigación

Los procesos de producción en la empresa textil tienen gran importancia, ya que ellos determinan la productividad y por ende la competitividad en los diferentes mercados, entendiendo por productividad a la diferencia entre recursos invertidos y beneficios generados, esto se podemos conseguir mediante la generación de valor agregado en sus procesos, la reducción de tiempos, una adecuada distribución de planta y buscando constantemente eficiencia y eficacia en las actividades inherentes al proceso organizacional, en resumen esto en conjunto debe constituirse un modelo de gestión de la calidad.

Maximizar la creación de valor en los diferentes productos y servicios que ofrecen los distintos países del mundo, se ha vuelto una idea atractiva para los gobiernos, los mismos que actualmente impulsan políticas públicas, crean organizaciones y más entes estatales que brindan asesoría y apoyo para incrementar la calidad, avizorando el crecimiento económico por el dinamismo comercial que esta acción produce.

La Organización de Naciones Unidas fundó la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) con la finalidad de fomentar el desarrollo económico y social de la región, fortaleciendo los vínculos entre los diferentes países del mundo, en este sentido es donde se vuelve fundamental manejar herramientas de reconocimiento global, tales como modelos de gestión, procesos, cadenas de valor, entre otras que permitan generar un Estado orientado al desarrollo productivo, lo cual impactará de manera determinante en los aspectos vinculados a los ámbitos sociales y económicos.

(Bravo, 2008) define la Gestión de Procesos como "Forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes", el presente trabajo investigativo busca desarrollar alternativas que incrementen la calidad de los procesos, mediante técnicas eficientes

de gestión, que sean de fácil manejo y aplicación del talento humano que labora en TEXPLAN CIA. LTDA.

La CEPAL destaca la importancia de los cambios en la “estructura productiva de los países”, ya que que permitirán alcanzar un “desarrollo económico y social con equidad” (Oddone & Padilla, 2016), estos aspectos están impulsando a los gobiernos a generar políticas públicas que coadyuven en el desarrollo productivo y por ende mejoren el desempeño económico de sus países.

La mejora continua, representan no sólo el desarrollo económico industrial, sino también el desarrollo social, que implica a las familias de los colaboradores, quienes estarán comprometidos con ser parte de la dinámica empresarial con objetivos claros de mejoras en los procesos en los cuales intervienen y generar un plus en sus labores diarias (Donovan, Cunha, Francel, Gyau, & Mithofer, 2013).

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en una de las metodologías más aplicadas en las empresas industriales, como son las normas ISO 9001:2015, la finalidad del diseño, se basa principalmente en fabricar productos que cumplan en un alto porcentaje con las necesidades y expectativas de los clientes, lo que garantiza que la empresa tenga un mayor porcentaje de ventas que le permitirán mantener una rentabilidad adecuada, se realizará un diagnóstico de la estructura que posee y de los procesos que generan valor, así como también de la utilización de los recursos.

El acceso a la información primaria de TEXPLAN CIA. LTDA, permitirá que esta investigación sirva como referente metodológico y práctico para las diferentes empresas de similar naturaleza que se encuentren interesadas en incrementar su productividad mediante el análisis, evaluación y diseño de un modelo de gestión de calidad, así también permitirá que TEXPLAN CIA. LTDA, mantenga una visión clara de la situación organizacional, mostrando fortalezas y debilidades, en cuanto a la relación con sus clientes, sus proveedores y sus aliados, determinar las zonas críticas que se pueden producir y el planteamiento de contingencia necesaria para minimizar el riesgo.

El conocimiento de los procesos productivos genera compromisos compartidos por parte del talento humano tanto operativo, como administrativo para cumplir con los objetivos organizacionales que canalicen un desarrollo estratégico constante, entendiendo que los clientes son el motor de la organización y que la prioridad es satisfacer sus necesidades presentes y futuras, para lo cual se debe ofertar productos de calidad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 en la empresa TEXPLAN CIA. LTDA.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar cómo favorecería una propuesta de un modelo de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001: 2015 en la empresa TEXPLAN CIA. LTDA.
- Identificar los procesos creadores de valor de la empresa TEXPLAN CIA. LTDA.
- Diseñar una propuesta para que la empresa TEXPLAN CIA. LTDA inicie los procesos inherentes a la gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En cuanto a los estudios sobre la aplicación de las normas ISO 9001:2015 en el sector textil, existen varias investigaciones de interés, con una orientación a la necesidad de identificar la concepción de las gerencias sobre el particular. (Sandrea & Boscán, 2004) desarrollaron su estudio en el Estado de Zulia, República Bolivariana de Venezuela en el cual las autoras afirman que el alto grado de competitividad empresarial, aunado a los efectos de la globalización, genera nuevos desafíos y oportunidades para las empresas locales. El estudio, de tipo descriptivo-transeccional, aporta, entre otras conclusiones, que las franelas constituyen el producto líder entre las empresas estudiadas. Además, plantea como fuentes potenciales de ventajas competitivas, la optimización de actividades internas y el análisis de los nexos con proveedores, pudiendo aplicarse una estrategia competitiva de diferenciación con minimización del impacto en costos.

Por su parte, (Acosta & Carregal, 2012) analizan las principales características de las PyME industriales de la provincia de Santa Fe, centrando su interés en industria textil y confecciones, a fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector. Las autoras afirman que inicia con el procesamiento de fibras, dando paso a la industrialización de los hilados y la elaboración de los tejidos (planos o de punto), incluyendo en este tramo el teñido de los productos textiles, y terminando con las actividades de diseño y confección, donde se incluyen las prendas de vestir (indumentaria), textiles de uso. Este estudio describe todos los procesos que deben ser considerados en el presente análisis.

(Luque, 2009) diseñó un plan de negocios que busca incorporar modelos eficientes de gestión, con un manejo acertado en términos de responsabilidad social, aspirando a combinar de manera armónica la ética y la eficiencia, analizando la aplicación de las normas ISO 9001 en el sector textil colombiano.

Finalmente, se consultó el estudio de (Calderón, Leyva, & Miranda, 2017), quienes investigan alternativas para orientar el fortalecimiento de la industria textil en el Perú, desarrollando un planeamiento estratégico para el período 2017-2027, aplicando la metodología del proceso estratégico propuesta por D'Alessio (2015). Los autores, para dar viabilidad a su propuesta, plantean la implementación de siete estrategias: (a) penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas, (b) penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros, (c) desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones, (d) hacer encadenamientos de productores textiles con retailers que operan en Perú y en la región, (e) obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS; (f) integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de

representación en los principales mercados de destino, y (g) desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

América latina en los últimos tiempos ha dado mayor énfasis a la creación de políticas públicas industriales, debido a la influencia directa en el desarrollo económico de las naciones, la CEPAL ha sugerido que los gobiernos diseñen “Estrategias participativas para el fortalecimiento de cadenas de valor” (CEPAL, 2014), todo esto como resultado de la globalización de mercados, la competencia desenfrenada, la generación continua de modelos de gestión que permitan incrementar la productividad de sus organizaciones.

Ecuador se encuentra en un proceso de reforma a la matriz productiva y se busca potencializar la economía, logrando incrementar los niveles productivos y competitivos de la industria ecuatoriana, por lo cual el Estado ha fomentado mediante diferentes instituciones el apoyo a los industriales en torno a nuevas técnicas de gestión, una de las más relevantes ha sido la generación de valor como eje de transformación (SENPLADES, 2012).

2.2 El sector textil en Ecuador

2.2.1 Generalidades

Los textiles en el Ecuador, así como en otros países andinos, no sólo cumplen la función de vestir a las personas, sino que también se constituyen en una expresión cultural, sea como parte de la identidad y tradición (vestimentas de los indígenas de diversas etnias), así como la adaptación del individuo al entorno urbano y sus exigencias (pantalones, blusas, camisas y otras prendas de vestir de los oficinistas).

Se constituye en uno de los referentes más importantes de la economía del país, considerando su participación en el PIB total, que el año 2013 era del 3,1%, y el 19,2% del PIB manufacturero (Sabando & Luzuriaga, 2013). Además, genera 25.000 puestos de trabajo directos y más de 100.000 indirectos, ocupando el 13% de la PEA (Sabando & Luzuriaga, 2013).

Históricamente, “la elaboración de textiles y tejidos en el Ecuador es una de las actividades artesanales más antiguas, su elaboración tenía gran importancia en la cultura Inca, pues servía para denotar la situación social- económica entre sus habitantes. Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba” (Pro Ecuador, 2014). La producción de diversas prendas de vestir se constituye en una de las actividades económicas más importantes. Es decir, la historia relata que, desde la conquista y la colonización de América, se crearon empresas de carácter económico en sus diversos aspectos del intercambio primero y del comercio propiamente dicho después.

En la actualidad, la industria textil ecuatoriana se desempeña en un contexto de alta competitividad, especialmente por la importación de productos colombianos y peruanos, de menor costo y en algunos casos de mejor calidad. El contexto general en que debe desenvolverse el sector es el siguiente:

2.2.2 Dimensión Político-legal

- Estabilidad precaria, pero marcada por la permanente confrontación entre el actual gobernante, Lenín Moreno, y su predecesor y copartidario, Rafael Correa, especialmente por los innumerables actos de corrupción que se van conociendo durante los años 2017 y 2018.
- Se derogaron algunas medidas relativas al comercio, importación de bienes de capital, y también se revisan o promueven acuerdos comerciales con Europa y los Estados Unidos, que brindarían alguna ventaja competitiva al país.

2.2.3 Dimensión económica

- Estabilidad económica nacional y regional. Esto se constituye en un elemento positivo para el sector textil, por cuanto permite el diseño de planes a mediano y largo plazo, tanto en lo que respecta a la inflación, el desempleo y otras variables que afectan directa o indirectamente su desempeño.
- Cambio de la matriz productiva y la matriz energética.
- Suscripción del tratado de libre comercio con la Unión Europea.
- Interés de la Federación Rusa por comerciar con países de América Latina, a raíz de los conflictos en Ucrania, y que provocaron sanciones económicas de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea hacia Rusia, y las consecuentes respuestas de este último país.

2.2.4 Dimensión social

- Incertidumbre por la llegada masiva de ciudadanos venezolanos a territorio nacional, algunos en tránsito a Perú y Chile, y otros con la intención de quedarse en el país.

2.2.5 Dimensión tecnológica

- Ecuador no produce la maquinaria requerida en los procesos de producción de textiles y prendas de vestir. La existente, es importada de Brasil, México, y de forma cada vez más importante, de la China. Lo mismo sucede con insumos y materias primas, principalmente el hilo, botones, cremalleras, entre otros. Las telas son producidas en el territorio nacional. Esta dependencia de materia prima importada resulta en un riesgo adicional cuando se generan nuevos impuestos.

2.3 La Competitividad

La competitividad en la actualidad es un factor importante para el crecimiento económico, sin embargo, el concepto de competitividad tiene diferentes planteamientos y mediciones, cada una dependerá del contexto en el que se desarrolle ya sea a nivel país, industria o empresa (Camejo, 2012) Existen autores como Porter (1990), Krugman(1994) y Bejarano (1998) que indican que la competitividad no debe limitarse a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir los factores que la determinan.

Según (Prieto, 2012) manifiesta que la competitividad es el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre comercio, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas.

A nivel macro la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, e ingresar en los mercados internacionales, considerando dos enfoques: el crecimiento de la productividad y el desempeño comercial. (Prieto, 2012)

Por otra parte, la competitividad de una industria es evaluada en comparación con la misma industria en otra región u otro país, la mayoría de las medidas de competitividad que se usan a nivel de empresa pueden ser aplicadas a nivel de industria (Padilla, 2006). A nivel de empresa la competitividad está asociada con la rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos. (McFetridge, 1995) A menudo se utiliza la productividad como el mejor indicador para estimar la competitividad. (Prieto, 2012)

Bejarano (1998) indica que son las empresas las que compiten y no los países y la competitividad no es un objetivo de política de corto o mediano plazo, sino la búsqueda de una condición sostenible caracterizada por su permanencia y dirigida hacia los mercados.

2.3.1 Niveles de Ocupación en la industria textil

Las actividades de fabricación de productos textiles y prendas de vestir son una importante fuente generadora de empleo dentro de la industria manufacturera, ya que, se encadena con un total de 33 ramas productivas del país, concentrando la mayor parte de sus ventas al mercado local, en el 2007 el personal ocupado³ del sector textil representó el 11,5% del total de la industria manufacturera (Carrillo D, 2010). Para el 2013 el sector textil es el segundo sector en la creación de empleos, con el 6,2% del total de la industria manufacturera (INEC, 2016) En el 2011 el sector textil llegó a tener más personal ocupado en relación a los años anteriores con un total de 23.904 de personal, sin embargo, la contratación de personal en el sector ha ido disminuyendo en los últimos años, para el 2014 el número de empleados fue de 21.790 y en el 2015 disminuyó en más del 8%, pasando a un total de 19.948 de personal ocupado dentro del sector, según datos del INEC.

2.3.2 Participación en el mercado de la industria textil

La mayor parte de las ventas de los productos textiles y de confección ecuatorianos se han concentrado en el mercado local. No obstante, han llegado a mercados extranjeros, contribuyendo al crecimiento del sector manufacturero. (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016).

Sin embargo, durante el periodo 2006-2016, la balanza comercial ecuatoriana de productos textiles y confecciones presentó una tendencia deficitaria, ya que las importaciones superaron a las exportaciones realizadas por el país. A pesar de las medidas adoptadas por el gobierno ecuatoriano en defensa de la producción nacional, el sector textil sigue enfrentándose a la

competencia de productos importados y a nivel internacional tiene el reto de ingresar a nuevos mercados, lo cual exige productos más competitivos (Pérez, 2016) Durante el 2016, las importaciones textiles fueron de USD 608.249 miles, un 82,41% más que las exportaciones, las mismas que fueron de USD 131.931 miles, lo que registro un déficit comercial de US\$ 486.318 miles. De igual manera, en el 2015 se registró una balanza comercial negativa de USD 753.754 miles. Sin embargo, el 2014 fue el año que presentó un mayor déficit dentro del periodo de estudio, siendo este de USD 835.176 miles, ya que las importaciones fueron de USD 1016.580 miles, un 83,52% más que las exportaciones.

2.3.4 Clientes y competidores

Los principales países de destino de las exportaciones ecuatorianas del sector textil y confecciones son Colombia, Venezuela, Brasil, Perú y Estados Unidos, sin embargo, para el año 2016 las exportaciones han disminuido en un 38% hacia Colombia según la información presentada por PRO Ecuador en el 2016. El sector textil ecuatoriano ha sido afectado por las cambiantes circunstancias de la económica local y regional (González T., 2017).

Por otra parte, en noviembre de 2016 se firmó el “Acuerdo Comercial Multi partes” con la Unión Europea (UE) lo que permite fortalecer al sector para competir con productos de características similares (PRO Ecuador, 2016)

En el ámbito comercial, hace un año se comentaba de la próxima llegada a Ecuador de una de las tiendas de moda "low cost" (bajo costo) estadounidenses más grandes del mundo: Forever 21. El 11 de diciembre, la apertura fue una realidad. La empresa, propiedad del surcoreano Do Wong Chang que el año pasado generó ingresos por USD 3 700 millones, abrió el primer local en Guayaquil en el centro comercial Mall del Sol. El primer día de apertura generó tanta expectativa que se formaron filas para pagar que daban hasta la puerta del local. En noviembre sucedió algo similar, cuando la firma española Inditex abrió dos locales de sus marcas Stradivarius y Pull&Bear en San Marino, Guayaquil, y sumó así 10 tiendas en el país. Ecuador se convirtió junto con Argentina, en el cuarto mercado sudamericano de Inditex por número de tiendas. Con este escenario a las puertas del 2015 se enciende el debate en torno a los retos y la competencia que enfrentará la industria textil nacional, que este año creció 2% en comparación con el 2013, según datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). De todas maneras, el contrabando, la falta de créditos e incentivos, así como la necesidad de tener más mano de obra calificada, son algunos de los problemas que inciden en el sector, señalan quienes están al frente de este gremio. "Tenemos compañías que han atravesado un buen desempeño y son las que hacen que la industria textil no desaparezca en el país. Pero si juntamos a toda la industria textil y de confección se ve que nuestro crecimiento está siendo muy pobre", comenta Javier Díaz, presidente de la AITE. A principios de este año, representantes del Ministerio Coordinador de la Producción y del Ministerio de Industrias recibieron las quejas de este gremio que señalaba que el 'microtráfico' de ropa traída mediante el sistema 4x4 (paquetes de 4 kg y USD 400) con fines

comerciales estaba afectando al sector. En respuesta a esa queja, en octubre se estableció una tasa de USD 42 para este sistema que antes no pagaba arancel. Dos meses después, en el Servicio Nacional de Aduanas (Senae) todavía no tienen cifras del porcentaje de reducción de importaciones dentro de la categoría 4x4, que era usada principalmente por compradores on-line. Sin embargo, en comparación con el 2013, las importaciones en todas las categorías bajaron. De enero a noviembre del 2013 se importó USD 302 millones, mientras que en el mismo período de este año la cifra bajó a USD 266 millones. Aunque no hay datos todavía, los textileros esperan que los resultados de la tasa se hagan visibles en 2015.

El Estado ecuatoriano inició el apoyo a la industria en Guayaquil organizando el primer Circuito de la Moda por medio del Ministerio de Industrias y Productividad. La idea fue recopilar las inquietudes y necesidades del gremio y desarrollar estrategias para impulsar su productividad. En el marco de la actividad, el sector diseño de modas admitió que la industria textil nacional está por detrás, con mucha distancia de Colombia y Perú, básicamente por la poca tecnificación de la industria ecuatoriana y el escaso interés en la capacitación y adiestramiento sobre nuevas técnicas en el sector que se encuentra bastante reprimido y este problema en parte se debe a que algunas de las materias primas que se utilizan- no solo en la confección de prendas sino también para la elaboración de tela- no son de fácil acceso.

2.3.5 Importancia del sector textil en el 2015

La industria textil ecuatoriana fue desplazada al tercer renglón dentro de la industria manufacturera por el auge del sector químico, según reseña Cevallos (2014, pág. 32). Las labores se desempeñan aún de forma tradicional, es decir, se comienza por las tareas propias del hilado, tejeduría, acabado y confección, acciones en las que la presencia de la labor femenina es predominante. Tiene suma importancia para la población local, por los empleos directos que aporta a la sociedad, sean estos formales o informales.

No obstante, son interesantes las cifras que se conocen de la industria en el año 2013. “En el 2013, la producción del sector textil y confecciones, a precios constantes del 2008, fue de USD 116.218 millones, y registró una disminución del 25,1%, respecto al 2012, cuando se ubicó en USD 155.261 millones.” (Legiscomex.com, 2014).

En un análisis respecto al comportamiento de la actividad textilera ecuatoriana se aprecia en los últimos cinco años un comportamiento ascendente (un crecimiento del 48%), destaca el desarrollo por las salvaguardias puestas por el Gobierno Nacional. Por otra parte, las mejoras a los procesos productivos y en la formación tecnológica permiten la diversificación en la industria textil. La variedad respecto a las materias primas e insumos existentes en algunos países vecinos es superior a la nacional ecuatoriana, de ahí que constituyan ser proveedores para el país y no se logre la sustitución de importaciones respecto a las telas, la maquinaria y los insumos (Legiscomex.com, 2014).

La industria textil ecuatoriana contribuye al crecimiento del sector manufacturero, pues, aunque se concentra la mayor parte de sus ventas en el mercado local, cabe resaltar conserva su vocación exportadora. De las ventas externas de artículos para su confección se obtiene un incremento significativo del 30%, a pesar de la competencia dentro y fuera del país con mercancía similar, en particular la de procedencia china. (Legiscomex.com, 2014).

Se hace necesario incentivar la producción nacional ecuatoriana, es un desafío mejorar la idoneidad de la industria, su desarrollo tecnológico facilitará además a la capacitación del personal que labora en ella, y como resultado final se tendrá el incremento de la producción con la generación de nuevas plazas de trabajo y la incorporación y posicionamiento de los productos nacionales en los mercados foráneos.

El comercio se verá enriquecido a partir del fortalecimiento de los lazos comerciales con los países Andinos, ampliar las exportaciones a estas regiones será un preámbulo para insertarse en el mercado latinoamericano y europeo. (Legiscomex.com, 2014).

2.3.5.1 Clasificación de la industria textil en el Ecuador

Para la confección de textiles se requiere desde la elaboración de la hilandería (que depende de las fibras a utilizarse), hasta de la determinación de las características del producto final, pues son elementos que deben armonizar para lograr una apropiada confección.

“La industria textil demuestra un gran crecimiento y así mismo un aumento en la diversificación de sus productos, lo que convierte a los hilados y tejidos como los principales en volumen de producción. Sin embargo, en los últimos años, se incrementó la elaboración de prendas de vestir y lencería de hogar.” (Legiscomex.com, 2014). A continuación se muestra la clasificación elaborada por Legiscomex.com con información de Pro Ecuador.

Tabla 1-2: Clasificación de la Industria Textil en el Ecuador

CAPITULO	DESCRIPCIÓN
50	SEDA
51	LANA Y PELO FINO U ORDINARIO, HILADOS Y TEJIDOS DE CRIN
52	ALGODÓN

CAPITULO	DESCRIPCIÓN
53	LAS DEMAS FIBRAS TEXTILES VEGETALES, HILADOS DE PAPEL Y TEJIDOS DE HILADOS DE PAPEL
54	FILAMENTOS SINTETICOS O ARTIFICIALES TIRAS Y FORMAS SIMILARES DE MATERIA TEXTIL SINTÉTICA O ARTIFICIAL
55	FIBRA SINTÉTICA O ARTIFICIALES DISCONTINUAS
56	GUATA, FIELTRO Y TELA SIN TEJER HILADOS ESPECIALES, CORDELES, CUERDAS Y CORDAJES ARTICULOS DE CORDELERIA.
57	ALFOBRAS Y DEMAS REVESTIMIENTOS PARA EL SUELDO, DE MATERIA TEXTIL
58	TEJIDOS ESPECIALES, SUPERFICIES TEXTILES CON MECHÓN INSERTADO;ENCAJES, TEPICERÍA, PASAMANERÍA; BORDADOS
59	TELAS IMPREGNADAS RECUBIERTAS, REVESTIDAS O ESTRATIFICADAS, ARTÍCULOS TÉCNICOS DE MATERIA TEXTIL
60	TEJIDOS DE PUNTO
61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR DE PUNTO
62	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS) DE VESTIR EXCEPTO LOS DE PUNTO
63	LOS DEMAS ARTÍCULOS TEXTILES CONFECCIONADOS, JUEGOS, PRENDERÍA Y TRAPÒS.

Fuente: Banco Central

Elaborado: Sara Teresa Rojas Pérez

2.3.6 Ubicación geográfica del sector textil en el Ecuador

Aunque la manufactura textil artesanal se parecía de forma general en todo el país, en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua, Imbabura desatacan las empresas textiles del país por su producción, no obstante, aunque con menor actividad también son de importancia las empresas de Chimborazo, Cotopaxi, El Oro y Manabí. (Legiscomex.com, 2014).

La mayor actividad textilera en la Sierra se encuentra en la provincia de Imbabura, donde radica el 45,99% de los talleres textiles, comprendiendo las zonas de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, San Antonio y Urcuquí, que se dedican a la elaboración de tapices, fajas en telar de cintura y pedal, así como también a la confección de manteles, vestidos, blusas, sombreros de paño y demás textiles y tejidos autóctonos. (PRO ECUADOR, 2012).

Existe diversidad en la elaboración de los productos según las diferentes regiones, acorde con las tradiciones de confección heredadas de generación en generación. En Chimborazo destaca la elaboración de ponchos, teñidos con la técnica ancestral “ikat”, las famosas alfombras de guano,

fajas y cintas para envolver cabello, concentra la producción en los cantones de Alausí, Chunchi, Colta, Guamate, Guano, Penipe y Riobamba, que hacen que constituya el 15.02% la actividad textil artesanal. Destacan los tejidos de ponchos, macanas, cobijas, pantalones, blusas y chompas bordadas, polleras realizadas en telar de cintura con la técnica ikat, en Azuay, donde se concentra el 11.65% de estos tipos de talleres. (PRO ECUADOR, 2012).

Asimismo, a Carchi le corresponde el 10.83% de los talleres, principalmente en los cantones de Mira, Espejo y Montúfar, donde predomina el tejido de cobijas, sacos de lana, gorras y guantes (PRO ECUADOR, 2012).

2.3.7 Producción del sector textil

La producción textil depende de las fibras con que se confeccione cada pieza, las mismas se obtienen a partir de otros procesos que pueden ser químicos, petroquímicos, agrícolas, por citar ejemplos. A partir de su obtención, las fibras se clasifican en naturales o sintéticas. En el proceso de hilandería se convierten en hilos y estos se transforman en telas en el proceso de tejeduría. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda.

La producción textil ecuatoriana de confecciones de tejido orgánico está certificada por las normas ISO 9000 y la del Comercio Justo, lo que afirma la inclusión en el mercado internacional de prendas de vestir, lencería para el hogar, hoteles y restaurantes compiten en el mercado. (PRO ECUADOR, 2012).

Así, se tiene que “en el 2013, la producción del sector textil y confecciones, a precios constantes del 2008, fue de USD 116.218 millones, y registró una disminución del 25,1%, respecto al 2012, cuando se ubicó en USD 155.261 millones. En el 2011, alcanzó USD 194.896 millones, según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).” (Legiscomex.com, 2014).

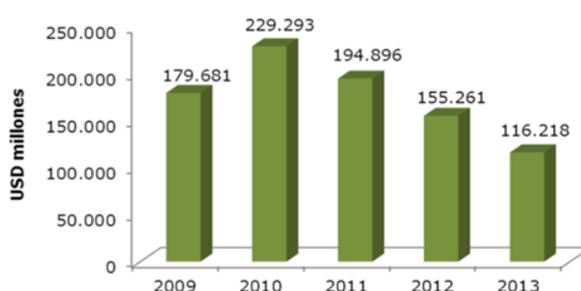


Figura 1-2: Producción a precios constantes del sector textil y confecciones en el Ecuador.

Fuente: Asociación de Industrias Textileras del Ecuador

Elaborado: Legiscomex.com

Destaca la posición que los textiles y las confecciones significaron en el segundo trimestre de 2013, para la economía ecuatoriana, aportando con el 0,34% al Producto Interno Bruto (PIB) y con el 0,13% al aumento del PIB total de Ecuador, según el Banco Central de Ecuador. Constituye el quinto rubro de la economía nacional. (Legiscomex.com, 2014).

2.4 Balanza comercial de textiles y confecciones del Ecuador

La industria textil es un sector en el que existe un amplio intercambio en los ámbitos locales, regionales, nacionales, y también internacionales. En el presente subtítulo se comenta respecto a la balanza comercial de textiles y confecciones del Ecuador, en la que se manifiesta que, a pesar de existir un crecimiento en la actividad textilera ecuatoriana de los últimos años, no se logra la sustitución de importaciones, constituyendo algunos países vecinos una amenaza por la variedad de materias primas que disponen para este renglón económico.

Sin embargo, el sector textil apuesta a triplicar la exportación hasta el 2022. En el 2017, el país vendió al exterior unos \$ 94,7 millones, en medio de una tendencia decreciente de las ventas, pero la idea es llegar a unos \$ 300 millones al año en cuatro más. Esto, luego de varios años de haberse enfocado principalmente en el mercado interno.

Para ello existe ya en carpeta un proyecto para construir un cluster textil, en el cual se lleve adelante temas de investigación y encadenamiento productivo en el que participen todos los actores desde los productores, proveedores, el sector público, la academia, entre otros, comentó Xavier Díaz, presidente de la **Asociación de Industrias Textil del Ecuador (AITE)**. El proyecto fue presentado al Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). La balanza comercial ecuatoriana de textiles y confecciones muestra que las exportaciones nacionales fueron inferiores en un gran porcentaje a las importaciones en este rubro económico. “Durante el 2013, las compras internacionales fueron de USD 1.395,9 millones, un 94% más que las exportaciones realizadas en este periodo, cuando totalizaron USD 77,4 millones, lo que representó un déficit comercial de USD 1.318,5 millones. En el 2012, se registró una balanza comercial negativa de USD 558,9 millones.” (Legiscomex.com, 2014).

La exportación ha venido cayendo desde el 2015, las ventas han tenido una caída con respecto al año pasado. Entre enero y marzo de 2017 se vendieron \$ 21,40 millones, mientras que este año fueron \$20,65 millones. Los mayores compradores en este año han sido Colombia, Reino Unido, Argentina y Estados Unidos. Estos dos últimos destinos tuvieron un importante crecimiento en el último año.

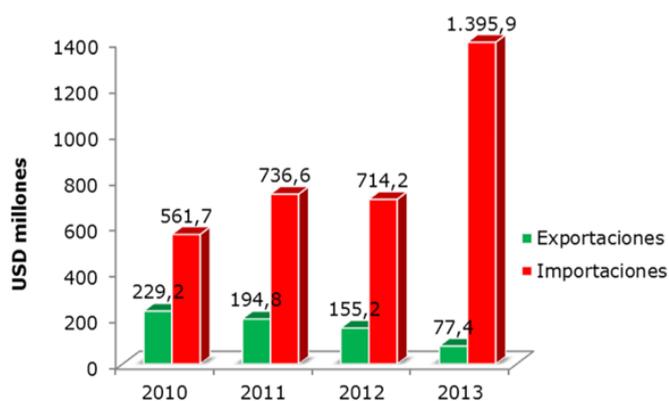


Gráfico 1-2: Balanza Comercial de Textiles y Confecciones

Fuente: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE)

Elaborado: Legicomex.com

2.4.1 Exportaciones de textiles y confecciones del Ecuador

Las exportaciones constituyen una fuente de ingresos adicional a la que propicia la demanda interna. La exportación, además de constituir una fuente de empleo durante su proceso de ejecución, representa la obtención de ingresos para el país exportador y ganancias para el importador, por la obtención de bienes requeridos para éste.

La calidad de la producción textil le permite disponer de mercado internacional, no solo de prendas de vestir, sino también de confecciones de lencería para hogar, hoteles y restaurantes. (Pro Ecuador, 2014).

Destacan los tejidos planos entre los productos de mayores ventas en el 2013 al representar el 35% del total de las exportaciones de textiles y confecciones, siendo los porcentajes para las otras mercancías del 27% para la categoría otros usos, prendas textiles con el 12%, hilado 8% y prendas de hogar con 7%. (Legicomex.com, 2014).

Tabla 2-2: Exportaciones por Tipo de Producto. Período 2013

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES	
	2013	
	TON.	FOB.
Materia Prima	663,314	321,204
Hilado	2432,818	13276,047
Tejido plano	11734,408	54910,858
Tejido de punto	402,377	2531,039

Prenda de punto	1265,264	18835,927
Prenda exc. de punto	543,368	7497,311
Ropa de punto	1433,476	10478,565
Alfombras, tapices	20,488	100,986
Pro. Especiales	1015,273	6304,505
Prendería trapos	42,59	22,244
Otros usos	19639,585	43007,296
Total General	39192,961	157285,982

Fuente: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE)

Elaborado: Departamento técnico AITE, 2013

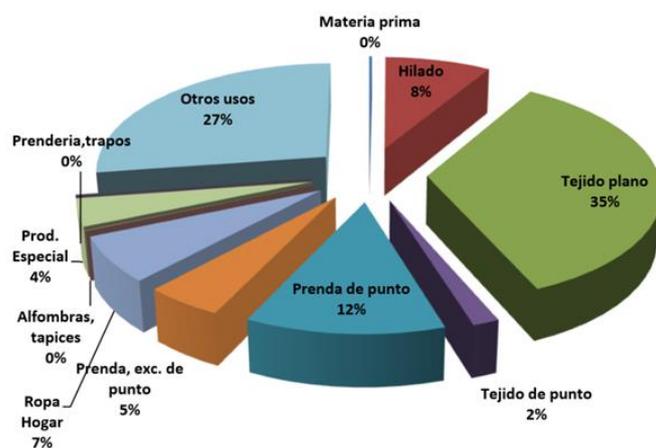


Figura 2-2: Exportaciones por Tipo de Producto, periodo 2016

Fuente: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

2.4.2 Principales bloques exportadores de textiles y confecciones del Ecuador

El año 2013, la Comunidad Andina fue el principal destino de las ventas internacionales de textiles y confecciones, ya que concentró el 58% del mercado, equivalente a USD 91.2 millones. Le siguieron Mercosur, con USD 23, 6millones; la Unión Europea, con USD 12.7; Estados Unidos con USD 6.1 y el resto de Asia con USD 6.6, y Perú, con USD 2, 5 millones.

Tabla 3-2: Exportaciones Por Bloque Económico. Período 2016

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES	
	2013	
	TON.	FOB.
CAFTA-DR	147,406	1237,509
CHILE	715,551	5086,839
CHINA	34,634	48,826
COMUNIDAD ANDINA	20911,563	91218,689
ESTADOS UNIDOS	603,008	6139,837
MERCOSUR	4958,652	23655,940
OTROS	1311,905	5367,444
PANAMA	306,414	2312,405
RESTO ASIA	4370,857	6682,479
RESTO NAFTA	139,189	2831,173
UNION EUROPEA	5693,782	12704,841
ZONA FRANCA		
Total General	39192,961	157285,982

Fuente: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

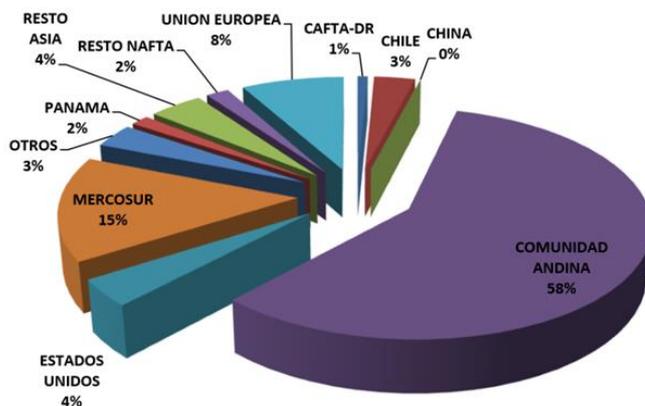


Figura 3-2: Exportaciones por Bloque Económico. Periodo 2016

Fuente: Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

2.4.3 Principales empresas exportadoras de textiles y confecciones del Ecuador

Efectuar la venta exitosa de un producto exige de un estudio de mercado, que incluye las necesidades en los diferentes espacios para difundir el producto y captar oportunidades de negocios. Se requiere hallar la mejor información, lo cual en nuestros días se estudia y se lleva a cabo por especialistas y empresas constituidas para tales propósitos.

El comercio textil se realiza a través de diversas empresas especializadas en esta actividad, destacan en el año 2013, en el sector de exportaciones La Internacional, seguida de Plasticsacks CIA. LTDA, con un % de diferencia mayor le siguen: Delltex Industrial S.A, Cooperativa Producción Industrial Abacá y Fukurawa Plantaciones C.A. del Ecuador. (Logiscomex.com, 2014, p. 10).

Tabla 4-2: Principales Empresas Exportadoras de Textiles y Confecciones en Ecuador.

EMPRESA	FOB
LA INTERNACIONAL	27.886.285
PLASTICSACKS CIA. LTD.	18.935.397
DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	6.954.916
COOPERATIVA PRODUCCION INDUSTRIAL ABACÁ	4.717.548
FURUKAWA PLANTACIONES C.A. DEL ECUADOR	3.744.086
INGESAS.A.	3.740.245
COOPERATIVA DE EXPORTACIÓN DE FIBRAS VEGETALES	3.310.412
RAFIATEX CIA. LTD.	2.159.952
EMPRESA PINTO S.A.	1.639.340
TEXTILES TEXSAS.A.	1.228.713
ABACÁ UNIÓN DEL ECUADOR S.A ABAUDES	936.329
PARIS QUITO S.A.	650.032
EQUINOX S.A.	391.873
INTERFIBRA S.A.	182.636
SACOS DURAN REYSA S.A.	169.611
HILACRILS.A.	155.913
MORALES ESCOBAR GALO XAVIER	129.174
SERENISSE MAJESTIC CIA. LTDA.	108.000
OTROS	258.219
TOTAL	77.298.681

Fuente: SENAE

Elaborado: Departamento Técnico AITE

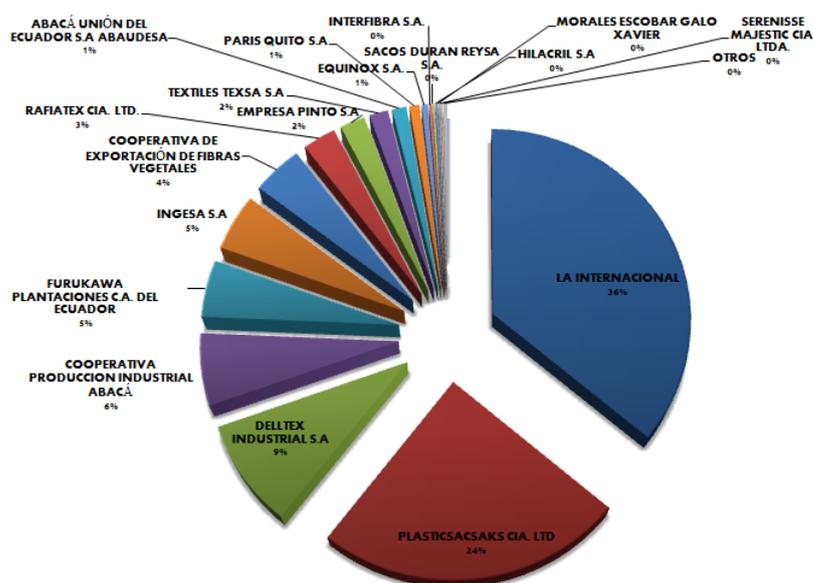


Figura 4-2: Principales Empresas Exportadoras de Textiles y Confecciones en Ecuador.

Fuente: SENA E

Elaborado: Sara Rojas Pérez

2.4.4 Importaciones de textiles y confecciones del Ecuador

2.4.4.1 Importación de textiles en el Ecuador

Las importaciones son significativas en un país ya que permiten un mejoramiento en la balanza comercial. No obstante, cuando esto ocurre en un renglón del cual el país es productor, es recomendable revisar su proceso de producción y venta.

En el 2013, las importaciones de textiles y confecciones fueron de USD 807.6 millones. Tejido Plano fue el producto más importado por Ecuador, debido a que participó con 21% del total, correspondiente a USD 166.28 millones. Seguido por prendas excede el punto con el 19% que corresponde al 156.53 millones y prenda de punto con el 15% con un valor de USD 118.05 millones entre otros.

Tabla 5-2: Importaciones por Tipo de Producto en el Ecuador. Periodo 2016

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES		
	2013		
	TON.	FOB.	CIF
Materia Prima	41137,911	91431,100	95969,927
Hilado	15641,577	47185,313	49524,589
Tejido plano	33540,168	166281,393	171467,455
Tejido de punto	11868,892	77031,67	79327,517
Prenda de punto	3951,387	118055,903	122273,142
Prenda exc de punto	5865,557	156532,054	161705,962
Ropa de Hogar	1442,027	11399,895	11795,708

Alfonbras, tapices	2123,988	9914,406	10549,296
Pod. Especiales	20943,13	94338,473	99360,111
Prendería trapos	14,977	16,021	18,183
Otros usos	7247,66	35454,077	37058,639
Total General	143777,274	807640,305	839050,529

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

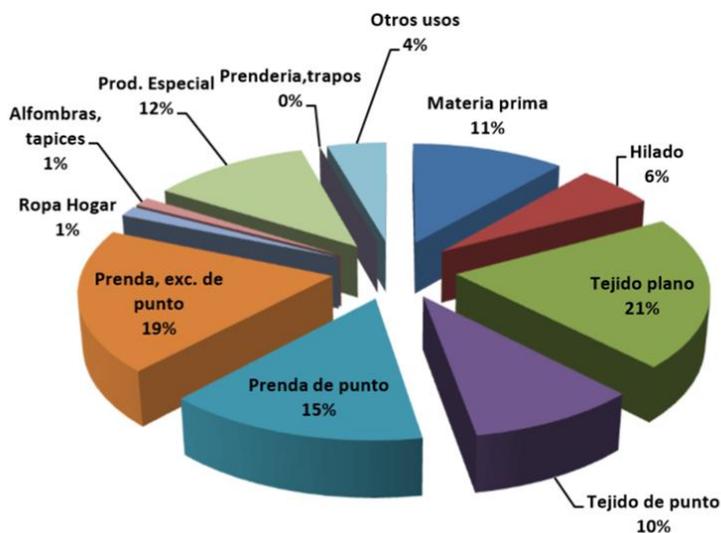


Figura 5-2: Importaciones por Tipo de Producto en el Ecuador. Valores FOB - Periodo 2016

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: Departamento técnico AITE

2.4.4.2 Principales bloques importadores de textiles y confecciones del Ecuador

En el 2016, los principales bloques Económicos que importaron textiles y confecciones fueron la Comunidad Andina con el 39%, seguido por China con el 17%. Estados Unidos con el 14%, el resto de Asia con el 11% y Panamá 8% son los porcentajes más significativos en cuanto a importaciones.

Tabla 6-2: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico. Valores FOB – período 2013

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES		
	2013		
	TON.	FOB.	CIF
CAFTA-DR	23,941	297,727	321,099

CHILE	885,305	4562,506	4751,46
CHINA	38961,649	137133,102	144006,437
COMUNIDAD ANDINA	33034,175	318767,059	325080,435
ESTADOS UNIDOS	22276,013	113599,792	119942,253
MERCOSUR	3744,891	24328,555	25671,719
OTROS	204,808	1348,901	1418,091
PANAMA	4879,294	61142,072	62214,116
RESTO ASIA	30830,436	92016,139	96850,923
RESTO NAFTA	2917,964	8758,886	9358,064
UNION EUROPEA	6007,411	45629,291	49378,398
ZONA FRANCA	11,387	56,275	57,534
Total General	143777,274	807640,305	839050,529

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

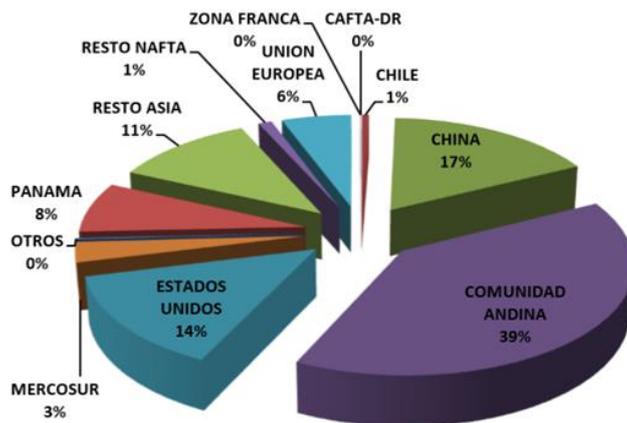


Figura 6-2: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico. Valores FOB – período 2016

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: Departamento Técnico AITE

2.4.4.3 Principales empresas que importaron textiles y confecciones del Ecuador

Para realizar un proceso de importación exitosa es indispensable la gestión adecuada respecto al producto que se importa, para ello existen las empresas gestoras en este tipo de actividad, que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para ello.

En la importación de los textiles y confecciones se realizaron, de enero a noviembre del 2013, a través de: Botris CIA LTDA, que destaca con el 9,6% del total de las compras, seguida por 3M Ecuador C.A., con el 7,1%; a continuación, Recalde Andrade María Gardenia, Intela Industria Textil Latinoamericana y Mundo Deportivo Medeport S.A., con el 5%. (Legiscomex.com, 2014, p. 14).

Tabla 7-2: Principales Empresas que Importan Textiles y Confecciones. Valores FOB – periodo 2016

Nº	Empresa	CIF 2013*	Participación
1	BOTRIS CIA. LTDA.	133.371.772	9,6%
2	3M ECUADOR C.A	98.549.005	7,1%
3	RECALDE ANDRADE MARIA GARDENIA	74.288.827	5,3%
4	INTELA INDUSTRIA TEXTIL LATINOAMERICANA	71.643.598	5,1%
5	MUNDO DEPORTIVO MEDEPORTS.A	70.168.678	5,0%
6	IMPORTADORA ROMILIZA S.A.	59.075.970	4,2%
7	MACROMODA S.A.	55.741.816	4,0%
8	VEERMODA S.A.	52.595.628	3,8%
9	ECUANAÚTICA S.A.	47.954.761	3,4%
10	COMERCIAL CANDAC.A	36.977.523	2,6%
11	PFGROUPS.A	31.576.411	2,3%
12	EQUIFASHION S.A.	29.181.000	2,1%
13	CORTYPER S.A.	26.925.722	1,9%
14	IMPORDENIMIMPORTADORA TEXTIL CIA. LTDA	24.210.078	1,7%
15	LA INTERNACIONAL S.A.	23.268.532	1,7%
16	QUIMODA S.A.	22.398.720	1,6%

N°	Empresa	CIF 2013*	Participación
17	AZZORTI VENTA DIRECTA S.A.	18.393.245	1,3%
18	LOPEZARICHABALARANÁ AMADOR	13.320.176	1,0%
19	MUNDO DEPORTIVO EMEDES.A.	12.399.474	0,9%
20	CASA COMERCIAL ALMEIDA C. LTDA.	11.646.316	0,8%
21	LILE S.A	11.096.180	0,8%
22	ALMACENES DE PRATI S.A.	10.904.987	0,8%
23	CHAIDE Y CHAIDES.A.	7.103.326	0,5%
24	INDUSTRIA DE SOLDADURASY METALES INSOME	6.980.984	0,5%
25	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	6.339.646	0,5%
26	PROBISA S.A.	6.102.018	0,4%
27	COMERCIAL ETATEXC.A	5.945.434	0,4%
28	DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	5.922.553	0,4%
29	IRVIXS.A	5.838.406,00	0,4%
30	OTROS	416.034.785	29,8%
	TOTAL	1.395.955.571	100,0%

Fuente: SENAE

Elaborado: Sara Rojas Pérez

2.4.5 Tendencias de consumo de textiles y confecciones del Ecuador

El desarrollo tecnológico actual facilita a los consumidores conocer acerca de los productos y su calidad, lo cual influye en su decisión respecto a su elección. El estudio del consumo de los productos en el mercado permite tomar medidas que favorecen al comercio y a la satisfacción de los consumidores. En el presente subtítulo se expone respecto a las tendencias de consumo de textiles y confecciones ecuatorianas.

Se ha identificado que existe una predilección del consumidor ecuatoriano hacia los artículos “listos para usar”, con una preferencia a los cortes sofisticados, las texturas delicadas y las combinaciones con las paletas del color. Se evidencia la influencia de los estilos expuestos en las

pasarelas de temporada que provocan la adquisición de ropa de alta costura en los años 2010 a 2013, según lo indica la Asociación Internacional de Textileros.

Asimismo, la fuente consultada confirma que las familias ecuatorianas de salario básico destinan el 20% del mismo a la compra de vestuarios, que de forma general los nacionales destinan entre el 10% y 15% de su ingreso en la compra de ropaje y calzado, lo que significa entre USD 50 y USD 150 mensuales. Respecto al tipo de prenda de vestir de la que resalta su venta son; la ropa interior, seguida del consumo de las blusas, las camisas, los pantalones y casacas, destaca además la demanda considerable de la ropa infantil. (Legiscomex.com, 2014, p. 16).

2.5 BASES TEÓRICAS

2.5.1 Sistema de Gestión de Calidad

El origen de la calidad nace con la aparición de la raza humana, ya que desde sus inicios la humanidad ha buscado constantemente satisfacer sus necesidades, es por tal razón que las organizaciones se encuentran obligadas a rediseñar sus modelos de gestión o incluso implantar sistemas completamente nuevos acorde al ritmo de evolución.

La finalidad de la gestión de la calidad es mantener un control óptimo de los procesos y actividades, satisfacer a los clientes mediante, productos o servicios que cumplan con estándares internacionales de calidad, lo que le permite ser competitivo y por ende más productivo.

La necesidad de ser competitivo ha permitido la creación de diferentes sistemas de gestión, acorde a la necesidad organizacional, todo sistema de gestión de la calidad va a estar normado bajo un organismo rector, que establece los parámetros para el adecuado funcionamiento empresarial.

2.5.2 Normas ISO 9001

La finalidad de las normas ISO 9001 es la satisfacción de los clientes, mediante la creación de un conjunto de normas y estándares, que permitan mantener un control óptimo sobre todos los procesos de la organización (Burckhardt, Gisbert, & Pérez, 2016).

Las normas ISO 9001 han ido transformándose y ajustándose a las necesidades de cambios globales, que han vuelto imperativo la adopción de modelos de gestión basados en la Calidad, que mejoren su rendimiento constantemente, desde la primera edición lanzada en 1987, hasta la última actualización en el 2015.

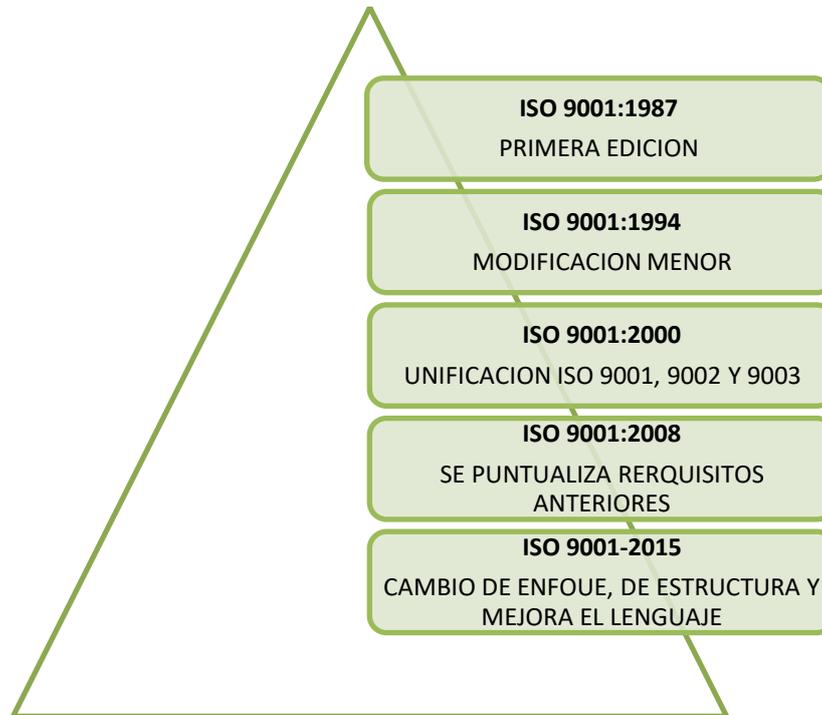


Gráfico 2-2: Normas ISO

Elaborado por: Sara Rojas Pérez

2.5.3. Norma ISO 9001:2015

2.5.3.1. Descripción conceptual

Desde junio de 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma; ciertamente la intención es hacer una renovación mayor. Se busca que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el año 2020. Según el INLAC la norma cambiará en un 30%, respecto a la versión 2008; teniendo una estructura de alto nivel, incorporando dos nuevos requisitos quedando su estructura de la siguiente manera:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo

8. Operación

9. Evaluación del desempeño

10. Mejora

El proceso de revisión de la norma ISO 9001 inicia su fase final, después de que el pasado 15 de septiembre del 2015 se publicara el borrador de la ISO 9001:2015, elaborado por el comité técnico ISO/TC 176 responsable de elaborar las normas de ISO 9000 y complementarias. Siguiendo la planificación prevista, el FDIS (borrador final) se publicará en noviembre de 2014 para poder publicar definitivamente la nueva versión de la norma en el otoño del año 2015.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La versión oficial fue publicada el 15 de septiembre de 2015 y desde entonces está disponible para ser adquirida en www.iso.org. Esta es la 5ta edición de esta norma internacional y sustituye a la versión anterior.

Las organizaciones certificadas ISO 9001:2008 requieren realizar un proceso de transición a la nueva edición, de cara a mantener la certificación. (Control de calidad, 2016).

2.5.3.2. Principios de la Gestión de Calidad

La Norma ISO 9001:2015 ha planteado 7 principios fundamentales respecto a la gestión de calidad:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en evidencias
7. Gestión de las relaciones

2.5.3.3 Estructura de la Norma ISO 9001:2015



Gráfico 3-2: Estructura de normas ISO

2.5.3.4. Procesos

La palabra proceso “viene del latín *processus* que significa avance o progreso” (Lemus & Aragues, 2009). Operativamente, es la secuencia de pasos o acciones requeridos para ejecutar y desarrollar una actividad, para la consecución de un resultado favorable con una secuencia lógica. Cualquier

actividad o conjunto de actividades relacionadas que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso (Nava, 2010).

Según (Prieto, 2012) un proceso sigue una secuencia de actividades repetitivas cuyo resultado tiene un valor para el usuario o el cliente. En esta perspectiva, el proceso está constituido por los siguientes elementos:

- **Procesador:** Persona, equipo humano o institución responsable de ejecutar un proceso determinado (Lemus & Aragues, 2009).
- **Entradas (Inputs):** Flujos requeridos por el procesador. Algunos ejemplos son los materiales, información, condiciones medioambientales, entre otros (Prieto, 2012).
- **Secuencia de actividades:** Orden de las tareas ejecutadas por el elemento procesador (Prieto, 2012).
- **Salidas (Outputs):** Flujo generado por el elemento procesador en el desarrollo de la secuencia de actividades del proceso. La salida es el flujo, resultado del proceso, ya sea interno o externo (Lemus & Aragues, 2009).
- **Retroalimentación (feedback):** Acción ejercida por las salidas sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye una acción de retorno y consolida el funcionamiento del sistema bajo determinadas condiciones o límites (Sarriés & Casares, 2008).

La siguiente figura permite describir la relación existente entre los elementos del sistema:



Figura 7-2: Elementos de un Proceso

Elaboración: Byron Fernando Pinzón Cha

No todas las actividades ejecutadas son procesos (Pérez, 2016). Los siguientes criterios permitirán definir si una actividad cualquiera puede ser considerada proceso (Pérez, 2016)

- La actividad tiene una misión o propósito claro;
- La actividad contiene entradas y salidas;
- Los clientes, proveedores y producto final son claramente identificables;
- La actividad es susceptible de descomponerse en operaciones o tareas específicas;
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes)
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Los procesos deben ser lo suficientemente claros, y deben detallar cada una de las actividades a realizarse fase por fase (Lemus & Aragues, 2009).

2.5.3.5 Clasificación de los procesos

Toda organización puede representarse como una red de actividades interrelacionadas para cumplir los objetivos establecidos. Cada interrelación puede representarse y gestionarse como un proceso. En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos procesos operativos y procesos de soporte (Sanabria, 2015).



Figura 8-2: Clasificación de los procesos.

Fuente: (Jabaloyes & Carot, 2014)

Los procesos estratégicos, operativos y de soporte permiten a la institución controlar las metas y prestar un servicio de calidad.

2.5.3.5.1 Procesos Estratégicos

Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están en relación directa con la misión y visión de la organización, involucrando al personal del nivel estratégico de la organización (Silva, 2015).

Los procesos estratégicos nos permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, mientras que intervienen en la visión de la organización. Proporcionan las guías de actuación de la organización y relacionan la organización con su entorno (Almache, 2013).

2.5.3.5.2 Procesos Operativos

Permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, incidiendo directamente en la satisfacción del cliente final. Son transversales a varias funciones. Son procesos valorados por clientes y accionistas (Camejo, 2012).

Los procesos operativos inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Añaden valor al cliente. Consumen muchos recursos al mismo tiempo que intervienen en la misión de la organización. La optimización de sus procesos es clave para la competitividad de la organización ya que son valorados por los clientes y accionistas. Están ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. (Almache, 2013).

2.5.3.5.3 Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son ejecutados por sus clientes internos, y permiten mejorar los servicios de la institución, como la capacitación del personal, adquisiciones, manejo de sistemas de información, entre otros.

Se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares y no intervienen en la misión ni visión de la organización. Proporcionan recursos a los procesos claves; generalmente sus clientes son internos. (Almache, 2013).

2.6 Normalización

Regular las actividades empresariales, mediante reglas ordenadas secuencialmente, donde se ve involucrando todo un conjunto de actores empresariales, para la búsqueda de un beneficio común, brindando constantemente soluciones para eventos repetitivos. La finalidad concreta de la normalización es cumplir con los requerimientos de los clientes o usuarios, mediante la calidad de sus procesos y de seguridad para el productor y el consumidor (Magaña Herrera, s.f.).

Por lo dicho anteriormente, podemos resaltar varios beneficios proporcionados por la normalización en las empresas, tales como las siguientes:

- Dotación de información selecta para la toma de decisiones.
- Adquisición de tecnología
- Mejora continua

- Estándares de calidad
- Reducción de costos
- Incremento de la productividad
- competitividad en mercados globales

2.7 Productividad

Por conocimientos generales sabemos que la productividad es la forma en la que utilizamos los recursos para la generación de bienes. Sin embargo, también es considerado como un “objetivo estratégico” (Medina Fernandez de Soto, 2010) aplicable para empresas de todo tamaño y naturaleza que buscan mantenerse activos en los mercados locales y globales.

Una productividad adecuada es resultado de la buena gestión que aplica la organización, de modo que todos los factores se conjuguen en pro del desarrollo empresarial, en búsqueda constante de optimización de recursos y tiempos.

Planear adecuadamente la productividad en la Organización fortalece los procesos que esta lleva a cabo, con una visión de desarrollo estratégico al mismo tiempo que permite que los involucrados visualicen de manera clara el beneficio de trabajar de modo productivo.

Existen 8 tipos de desperdicio provocados en las diferentes actividades de los procesos productivos, los cuales influyen directamente en la Productividad, ya que resta valor a los bienes producidos (Miranda & Toirac, 2010).

La productividad medida correctamente fortalece los procesos estratégicos de las organizaciones (Aguilar Santamaría, 2009), generando valor en las diferentes actividades productivas.

La productividad se calcula del siguiente modo:

PRODUCTIVIDAD: Producción (Maquinaria y equipo)

Insumos (Capital Físico, Capital Humano)

2.8 MARCO CONCEPTUAL

2.8.1 Calidad

Podemos entender por calidad a la percepción de satisfacción de los clientes o usuarios sobre un bien o servicio generado o producido por todo un equipo de trabajo de una organización (Camisón, Cruz, & Gonzalez, Gestión de la Calidad: Coceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006). También podemos decir que la calidad es el resultado del conjunto de responsabilidades adecuadamente distribuidas en una empresa para la realización exitosa de un bien o servicio.

2.8.2 Cadena Productiva

Conjunto de procesos que relaciona a las empresas proveedoras de materias primas, insumos y bienes de capital, con las organizaciones responsables por la transformación del producto, las de

logística y distribución, las dedicadas a la comercialización y venta del producto, y las empresas de los servicios posventa y reciclaje de dicho producto (Calderón, Leyva, & Miranda, 2017).

2.8.3 Cambio Tecnológico

Alude a la incorporación y difusión de innovaciones y cambios en el plano tecnológico, así como a sus efectos e impactos (Kaplinsky & Morris, 2000).

2.8.4 Capital Social

Conjunto de normas y redes que posibilitan a las personas actuar de forma colectiva. Son las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interacciones entre las personas, lo que implica una red social que genera utilidades y beneficios para las personas que forman parte de la misma (Luque, 2009).

2.8.5 Clúster

Agrupaciones territoriales de empresas vinculadas en torno a un subsector o actividad productiva significativa en dicho territorio, incluyendo vinculaciones institucionales y actividades conexas a través de enlaces diversos.

2.8.6 Competencias

Se trata del conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten a las empresas sustentar sus ventajas competitivas. La existencia de competencias para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento.

2.8.7 Competencias Laborales

Las competencias laborales son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo distingue tres grandes grupos de competencias laborales: competencias básicas; competencias genéricas o transversales; y competencias específicas.

2.8.8 Competitividad

Se entiende por competitividad de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

2.8.9 Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas consisten en la existencia de atributos o circunstancias que las empresas y los territorios donde éstas se ubican, logran construir para incrementar su posicionamiento favorable en los mercados actuales o para acceder a nuevos mercados. Las ventajas competitivas dinámicas están basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento, así como la

construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas.

2.9 Sistemas de Gestión de la Calidad en la industria textil ecuatoriana

Empresarios ecuatorianos textiles buscan mejorar su producción implementando sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones aplicables a esta industria, con procesos y estructura que respondan a la norma ISO 9001, para consolidar el ingreso de sus productos a mercados internacionales. Cada vez, existen más marcas ecuatorianas compitiendo por permanecer en la preferencia del consumidor.

Organismos acreditados por el SAE certifican estos sistemas de gestión, asegurando que el resultante de los procesos productivos, sean prendas textiles de calidad. El impulso que ha tenido la industria textil en nuestro país, ha hecho que se convierta en un importante ingreso para la economía, por tanto, el rol que desempeña la calidad es una ventana para una venta competitiva. Un sistema de gestión de calidad, es una guía para que el personal conozca cómo debe estar organizada la estructura de la empresa, los procedimientos y procesos involucrados en la producción y desarrollo, determinar las responsabilidades e interrelaciones del equipo de trabajo, recursos, certificación del producto final que será ofertado al consumidor, siempre en la búsqueda de la satisfacción del cliente y una mejora continua integral.

Alcanzar esta certificación, proporciona un marco de trabajo que aporta al control necesario para manejar los riesgos, así como para supervisar y medir el rendimiento de la empresa. También puede ayudar a mejorar la imagen y reputación de la industria textil, por medio de las comunicaciones internas y externas.

Es importante resaltar que, para la estandarización del sistema, es fundamental involucrar al personal operativo, capacitarlo para que investigue y determine la mejor forma para alcanzar los objetivos de los procesos, pueda implementar cambios y verificar los resultados, analizar las brechas y tomar acciones correctivas.

2.10 ISO 9001:2015

La gestión de la calidad no es un elemento rígido, sino que necesita renovarse constantemente para poder satisfacer las nuevas necesidades de las empresas y de sus clientes. La nueva norma ISO 9001, publicada en septiembre y denominada ISO 9001:2015, tiene como principal cometido la mejora de los niveles de satisfacción de los clientes. Con este fin, presenta novedades en el enfoque.

Tras ocho años de vigencia, el texto actual del estándar incorpora una mayor precisión en algunos conceptos y la inclusión de elementos que favorezcan:

- La implementación de políticas de calidad con un enfoque en la gestión de riesgos y la prevención.

- Las políticas proactivas que permitan estar atentos a las nuevas necesidades de los clientes y satisfacerlas antes que la competencia.

2.10.1 Un nuevo enfoque

El enfoque de la nueva norma ISO 9001:2015 se basa en la gestión del riesgo, el Sistema de Gestión de calidad (SGC) y la estructura funcional de la empresa, poniéndose especial énfasis en la interconexión y las relaciones existentes entre estos tres elementos.

El análisis de riesgos, con una vocación preventiva, pasa a tener una importancia capital en la filosofía de esta norma. Se pone el acento, por lo tanto, en la necesidad de identificar los riesgos para poder eliminarlos o minimizar sus consecuencias a través, principalmente, de la puesta en marcha de procesos de mejora continua del sistema.

Pero esto no significa que la prevención pierda importancia sino todo lo contrario, lo que se hace es trasladar al propio sistema de calidad la definición y ejecución de las acciones preventivas, con el fin de ganar en eficacia y rapidez.

2.10.2 La integración con otras normas

La nueva versión de ISO 9001 promueve una mejor integración del estándar con otras normativas similares, lo que se sitúa en línea con el nuevo concepto de calidad, mucho más amplio e integrado con otros elementos corporativos como: la Gestión de los Riesgos, la Responsabilidad Social o la Gestión Medioambiental.

2.10.3 El contexto de organización

La estructura de la nueva norma implica algunos cambios respecto a la anterior, ya que incorpora la denominada Estructura de Alto Nivel para las normas ISO. Uno de estos cambios es la inclusión del apartado «Contexto de la organización» (punto 4º), en el cual se pone el acento en la importancia e influencia en la empresa del entorno social y económico, subrayando que es muy importante tenerlo muy en cuenta y realizar un análisis exhaustivo del mismo.

En dicho análisis de deben contemplar los puntos fuertes y las amenazas, tanto a nivel interno de la propia como empresa como externo: coyuntura económica, situaciones de crisis, fluctuaciones del mercado, etc.

2.10.4 La pérdida de protagonismo de la Dirección

El rol de la Alta Dirección de las organizaciones pierde relevancia, siendo sustituido por la implicación de aquellos profesionales de la empresa a los que se les otorga un papel de “Liderazgo”.

2.10.5 Un nuevo lenguaje

Por otro lado, la nueva versión de la norma la hace más comprensible, gracias a un lenguaje que puede ser entendido por cualquier usuario, aunque no tenga una preparación técnica previa.

CAPITULO III:

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, pues permite señalar las características centrales de las actividades, procesos y a su vez, realizar un diagnóstico basado en la realidad organizacional de la empresa seleccionada.

3.2 Métodos de investigación

3.2.1 Método Deductivo

Se estudiará las diferentes áreas productivas y administrativas de TEXPLAN CIA. LTDA, con la finalidad de reconocer las ventajas competitivas y comparativas para potencializar el desarrollo productivo y económico mediante la propuesta de un modelo de gestión basado en la ISO 9001:2015

3.3 Enfoque de la investigación

3.3.1 Enfoque Cualitativo

Se busca analizar la situación real de TEXPLAN CIA. LTDA, resaltando las potencialidades de las cuales se puede obtener las soluciones ante los problemas que se presenta en la organización.

3.4 Alcance de la investigación

La investigación a utilizar será la descriptiva, mediante la cual se podrá analizar y proponer un modelo de gestión de la calidad para TEXPLAN CIA. LTDA, y de esta manera incentivar la productividad y a su vez el desarrollo organizacional.

3.5 Población de estudio

Directivos y personal que labora en TEXPLAN CIA. LTDA, clientes internos y externos.

3.6 Unidad de análisis

TEXPLAN CIA. LTDA, está dividido en departamentos donde se desarrollan varios procesos, mismos que se analizaran con la finalidad de identificar las actividades claves para la mejora de la cadena de valor establecida, con la finalidad de incrementar la productividad de la empresa, la mayor parte de actividades generadoras de valor la se encuentran en el área de producción, donde se focalizará el esfuerzo de estudio.



Gráfico 4-2: Unidades de Análisis

Fuente: Elaboración autora Ing. Sara Rojas Pérez

3.7 Selección de la muestra

Debido al tamaño de la empresa y a la información accesible, se realizará un muestreo no probabilístico dado a que se seleccionarán los objetos de estudios de los participantes acorde a la necesidad investigativa planteada en este trabajo.

Además de que la muestra no es probabilística, se empleará la técnica de Muestreo por conveniencia que consiste la selección de las muestras se realiza básicamente porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar. Esta técnica es considerada la más fácil, la más barata y la que menos tiempo lleva.

Este tipo de muestreo es idóneo para definir la elección del objeto de estudio en este caso por cuanto los elementos de la muestra son los propios miembros del cuerpo de colaboradores de la planta. La información que generen está influenciada por la misma experiencia operativa.

3.8 Tamaño de la muestra

A continuación, se detalla la distribución del personal que labora en cada departamento de TEXPLAN CIA. LTDA:

Departamentos	Número de colaboradores
Administrativo y Financiero	9
Operaciones	17
Comercialización y ventas	5
Total colaboradores	31

Fuente: Elaboración autora Ing. Sara Rojas Pérez

3.9 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información conducente a un análisis cualitativo del estado de empresa en cuanto a la gestión de procesos conducentes a una situación óptima de calidad se aplicarán los siguientes instrumentos:

1. Encuesta cerrada que analiza la percepción de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, aplicada al personal operativo.

A la muestra no probabilística seleccionada se le aplicó una encuesta que permitió conocer entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- Valoración de los trabajadores sobre la gerencia.
- Conocimiento de los planes estratégicos de la compañía.
- Socialización de las políticas y valores de la organización.
- El compromiso de los trabajadores para con la empresa.

3.10 Hipótesis

La presente investigación plantea como hipótesis principal, la siguiente:

Ho: La gestión de procesos de la empresa TEXPLAN se realiza bajo los parámetros de calidad recomendados por los organismos nacionales que no hace falta implementar la metodología propuesta por ISO.

Ha: La gestión de los procesos, presenta debilidades que se pueden atender proponiendo un abordaje de los mismos mediante lo indicado por ISO en la empresa TEXPLAN.

3.11 Análisis de resultados



Figura 9-3: ¿Qué valoración da la organización al talento humano?

En esta figura se aprecia que, según el porcentaje más alto de los encuestados (42%), la empresa TEXPLAN CÍA. LTDA. da una valoración baja al talento humano. El 31% de los encuestados considera que la organización da una valoración media, y el porcentaje más bajo, 27%, considera

que el talento humano tiene una valoración alta. Este indicador es altamente significativo de cara a la aplicación de un sistema de gestión, debido que este debe estar concatenado con los diferentes niveles organizacionales de la compañía, si los empleados perciben poca valoración por parte de la gerencia, será difícil motivarlos en la aplicación de una metodología innovadora y exigente.

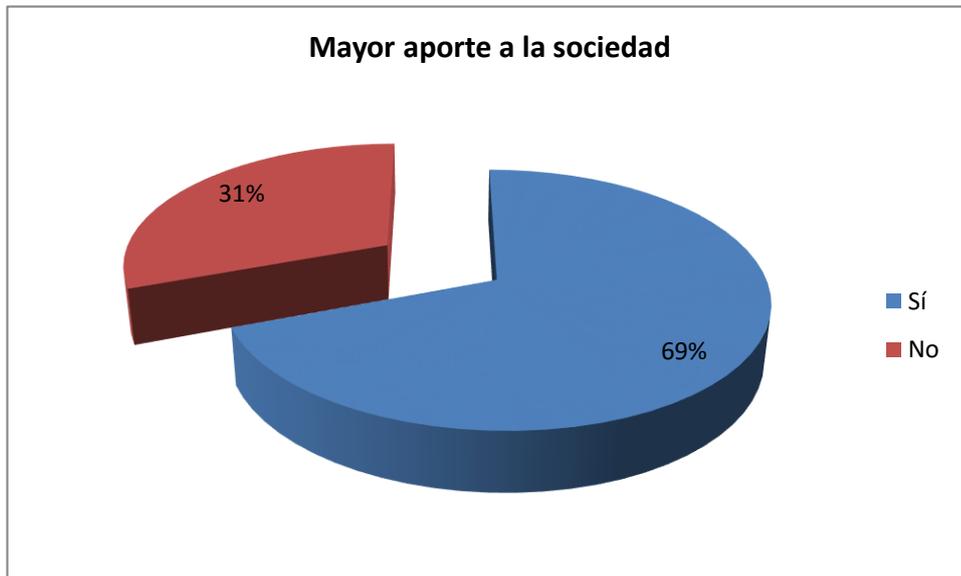


Figura 10-3: ¿Considera que esta empresa podría aportar más a tu entorno y a la sociedad?

El porcentaje más alto de los encuestados (69%) afirma que la empresa sí puede aportar más a la sociedad y a su entorno. Este dato indica que los trabajadores perciben la organización como una empresa con grandes potencialidades para ser aportes a la sociedad. En general, son optimistas con respecto al crecimiento de la empresa.

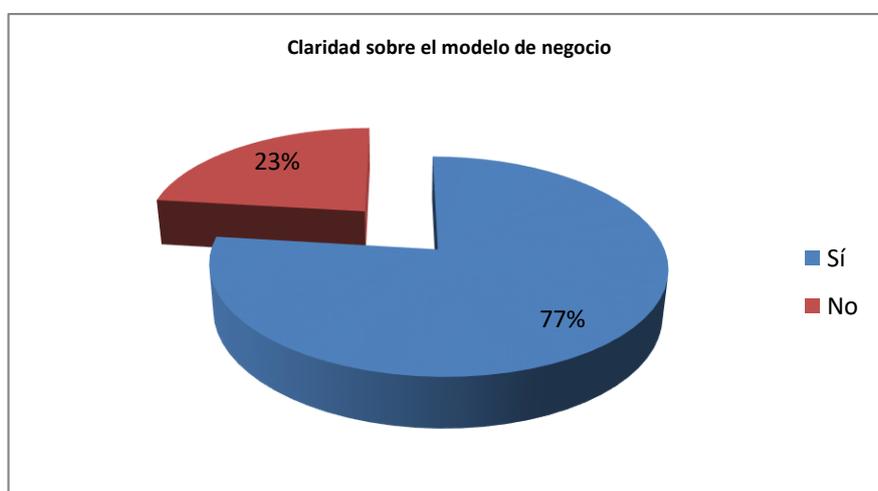


Figura 11-3: ¿Tiene claro su Modelo de negocio?

El porcentaje más alto de los encuestados de la empresa TEXPLAN CÍA. LTDA. (77%) declara tener conocimiento sobre el modelo de negocio. El restante 23% declara desconocerlo. La

información debe ser constante y retroalimentada sistemáticamente de forma que cada uno de los empleados conozca a fondo los objetivos de la organización y se empodere del papel que debe cada uno cumplir para la concreción de esos objetivos.

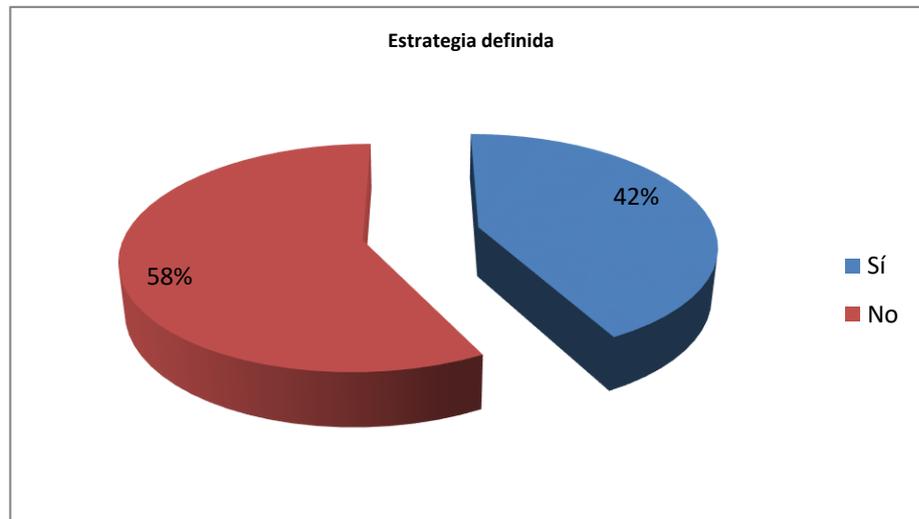


Figura 12-3: ¿La gerencia definió la estrategia a ser aplicada durante el presente año?

El 58% de los encuestados de la empresa consideran que no se definió una estrategia durante el presente año. El 42% restante considera que sí se definió la estrategia en el presente año. Este dato indica que la gerencia no comunica sus decisiones al personal y el diseño de una estrategia es fundamental para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

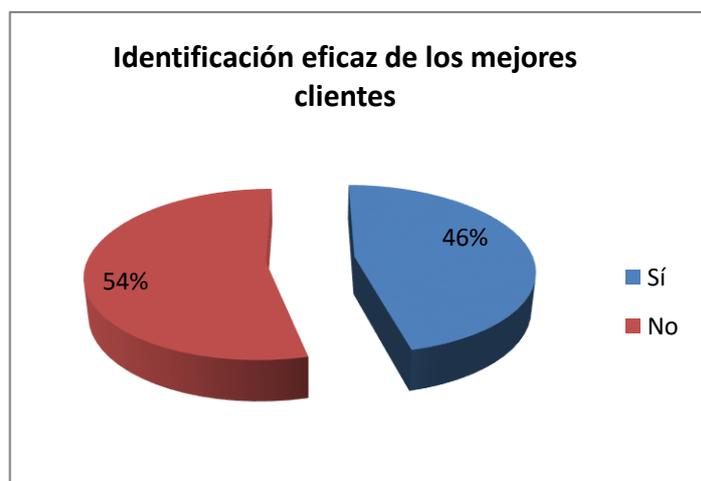


Figura 13-3: ¿Identifica con eficacia la gerencia a los mejores clientes para la empresa?

El porcentaje más alto de los trabajadores encuestados de la empresa TEXPLAN CÍA. LTDA. (54%) consideran que la gerencia no identifica con eficacia a sus mejores clientes. El conocimiento de los clientes es un factor decisivo para programar las actividades en el tiempo,

así como determinar la materia prima a ser utilizada, las estrategias de comercialización, entre otras.

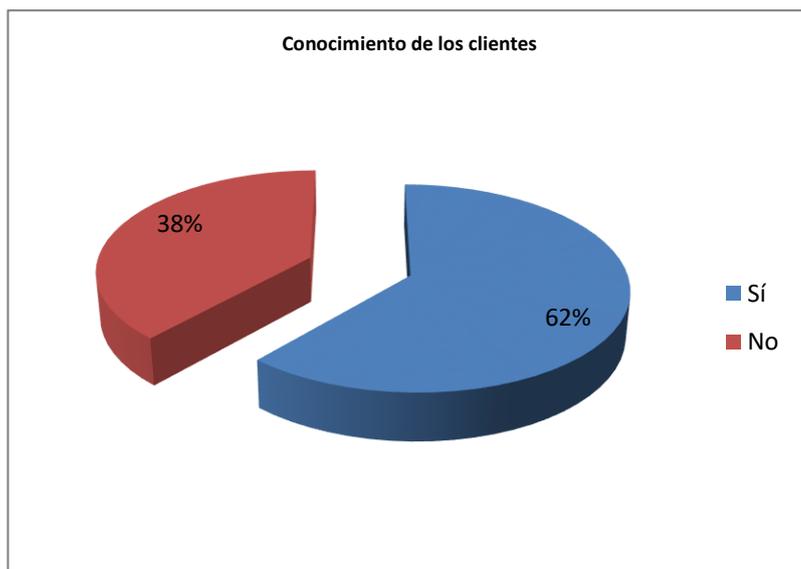


Figura 14-3: ¿La gerencia se preocupa por conocer detenidamente a sus clientes?

El porcentaje más alto de los encuestados (62%) indican que la gerencia procura conocer a cada cliente, lo que resultaría una fortaleza organizacional, al entender mejor las necesidades y requerimientos de los mismos con el objeto de satisfacerlos.

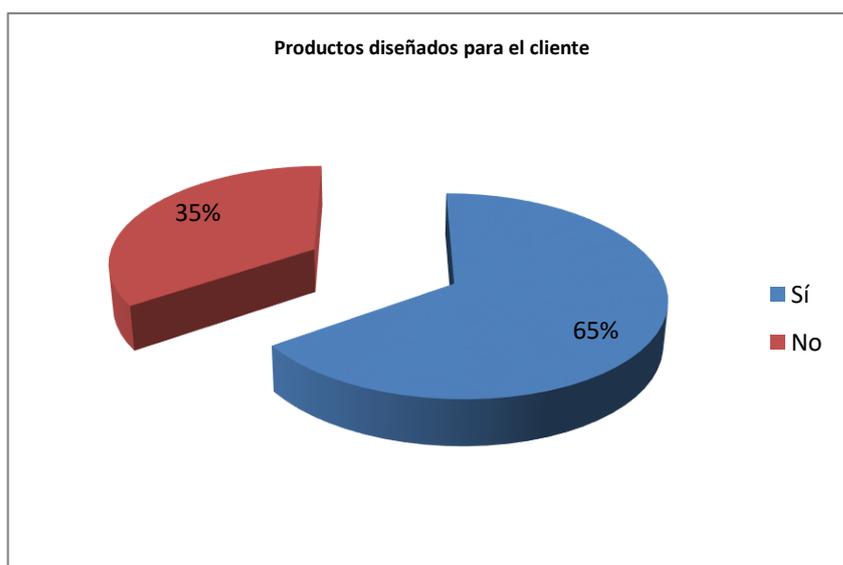


Figura 15-3: ¿Los productos fueron diseñados pensando en el cliente final?

La empresa TEXPLAN CÍA. LTDA., en la percepción del porcentaje más alto de los encuestados (65%), diseña sus productos para el cliente, es decir, las características de los productos responden a las expectativas de los clientes, lo cual es positivo.

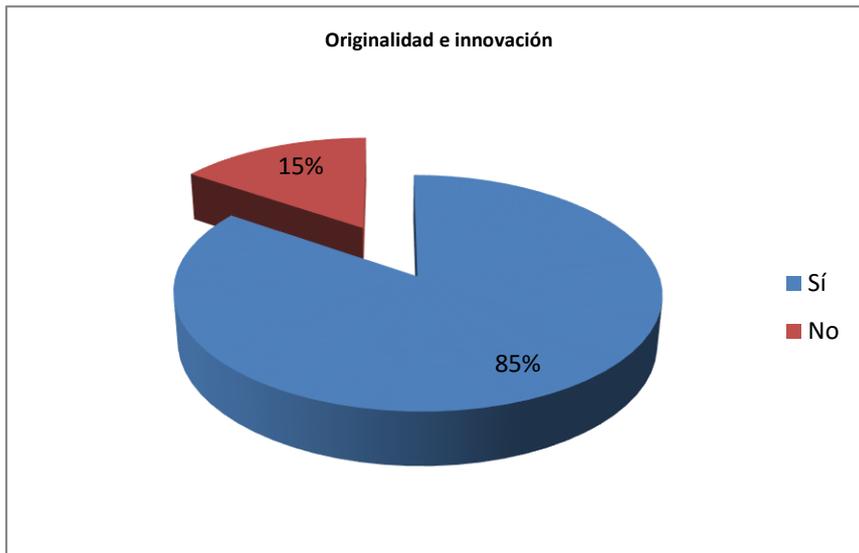


Figura 16-3: ¿Los productos son

originales e innovadores?

Por último, se observa en esta figura que el 85% de los trabajadores considera que existe originalidad e innovación en los productos de TEXPLAN CÍA LTDA.

Bajo esta perspectiva y tomando en cuenta el descontento y/o desconocimiento de los trabajadores de los procesos medulares de la empresa y la poca motivación al logro que esta les provee, se comprueba la hipótesis alternativa y es necesario la implementación de un sistema de gestión de la calidad y en consecuencia, se hace la siguiente propuesta.

CAPITULO IV:

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Descripción de la Empresa.

TEXPLAN CIA. LTDA, es una empresa constituida en la República del Ecuador, el 8 de mayo del 2006, dedicada a la Fabricación de tejidos planos, tales como: Cintas, Cuerdas, cordeles, bramantes e hilos de fibras textiles, bajo el amparo de la leyes ecuatorianas, su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Quito en el Pasaje E3 N65-129, Manuel Ambrosio y posee la facultad para abrir sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del Ecuador a cuyas disposiciones quedan sujetos los empleados y trabajadores de la Compañía; se encuentra ceñida a los principios contemplados en la Constitución Política de la República del Ecuador, en el Código del Trabajo y demás legislación pertinente.

La empresa maneja un modelo de gestión lineal, basándose en el principio de jerarquía,

TEXPLAN CIA. LTDA, En la descripción de la empresa, se presenta la misión, visión, organigrama y valores que tiene la empresa.

4.1.1 Sector y actividad económica

TEXPLAN CIA LTDA., es una empresa del sector textil, dedicada a la creación de tejidos planos angostos, siendo parte de las empresas de producción y comercio de otros productos finales textiles. Suministra creaciones atractivas de insumos tales como cintas, cordones, cuerdas, entre otros que cubren las necesidades de sus clientes en cuanto al sector textil pero también al sector de la imprenta y artes gráficas. .

Es una empresa destinada a satisfacer en forma rigurosa los requerimientos actuales y potenciales en el ámbito textil. Su actividad económica está identificada con el código CIU 4923, su descripción corresponde a satisfacer las necesidades generales de textiles y confecciones, bajo la responsabilidad de una empresa de producción legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad.

4.1.2 Misión

Elaborar productos textiles planos y angostos innovadores y de calidad, que permita al cliente satisfacer sus expectativas y necesidades, con una atención eficiente y con procesos adecuadamente administrados que genere una mejora continua mediante la cual incremente nuestra productividad por el uso adecuado de los recursos.

4.1.3 Visión

TEXPLAN CIA. LTDA. Será reconocida como la mejor opción a nivel nacional por parte de nuestros clientes para solucionar sus requerimientos de textiles planos y angostos innovadores y de calidad con un nivel de atención personalizada que nos permitan mantener un crecimiento productivo óptimo en el tiempo.

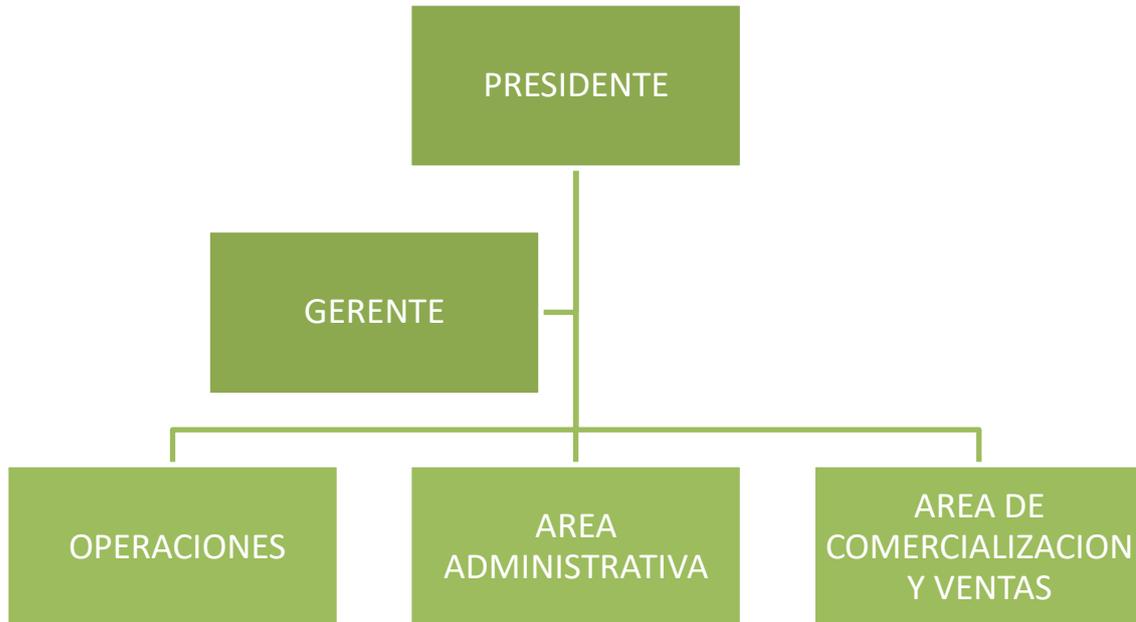


Figura 17-4: Organigrama TEXPLAN.

Fuente: TEXPLAN CIA LTDA.

4.1.4 Valores: Los valores que se plantean en TEXPLAN CIA LTDA.

Los valores que definen a la empresa son:

- Responsabilidad.
- Amabilidad.
- Honestidad.
- Calidad.

4.2 Diagnóstico de la situación actual de TEXPLAN. CIA LTDA.

Las encuestas aplicadas, generan además un cúmulo de información subyacente útil para valorar el tema del compromiso y comunicación corporativa, también el clima jerárquico que define la organización empresarial, al efectuar el diagnóstico de la situación actual dentro de la empresa se obtuvo parte de la información en documentación y otra en las visitas que se realizaron, de los procedimientos y sus correspondientes procesos de las labores que se realizan en cada unidad organizacional que ayudan a la programación, planeación, ejecución y control de calidad de las diferentes órdenes de trabajo de los clientes.

4.2.1 Presupuesto

Texplan Cia. Ltda., no ejecuta un POA (plan operativo anual), pero cada año dispone de \$5.000 para invertir en capacitaciones u otros gastos extras.

Si el dinero que se requiere es superior al monto destinado se planifica una reunión con la directiva y se destina una cantidad apropiada. Se organiza una reunión semanal en donde la directiva se pone al tanto de lo ocurrido y planifican gastos e inversiones próximas.

Los presupuestos se ejecutan por cupo y se estima para finalizar cada año que las ventas totales de la empresa aumenten un 20% con lo cual también sube el monto para invertir.

El presupuesto es flexible, ya que se elabora para diferentes actividades y se puede adaptar a circunstancias o necesidades de cada área. Se maneja así porque es más dinámico, activo, evitando así la rigidez de un presupuesto maestro que supone un nivel de trabajo fijo.

4.2.2 Gestión de recursos humanos

Texplan Cia. Ltda. Maneja una buena gestión de recursos humanos, pues practica la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano, así como también el buen control de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El principal objetivo de la gestión de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización.

Para la empresa, una verdadera gestión del talento humano implica:

- Alcanzar eficiencia y eficacia
- Contribuir al éxito de la empresa
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa
- Cumplir con las obligaciones legales

Recursos humanos tiene entre sus labores la contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

4.2.3 Proceso de reclutamiento y selección del personal

- Identificación de una vacante: internamente se analiza a los trabajadores para definir si uno de ellos merece un ascenso u ocupar un cargo disponible. De lo contrario se procede a optar por recibir personas externas interesadas en el trabajo.
- Se ejecutan anuncios electrónicos para que lleguen a las personas y puedan acercarse a una entrevista.
- Luego se lleva a cabo la entrevista donde los aspirantes rinden pruebas de conocimientos: psicotécnicas- lógicas y de manejo de máquinas si la vacante lo requiere.
- Se selecciona a los 3 mejores candidatos, y se opta por el mejor.

4.2.4 Contratación de personal

Una vez que una persona ingresa a la empresa firma su contrato a prueba por un lapso de 3 meses; posteriormente si ha cumplido con las expectativas del puesto de trabajo firma un contrato a plazo fijo, y finalmente una vez transcurrido un año se acepta un contrato indefinido.

También la empresa maneja contratos de temporadas sobre todo cuando la demanda de producción es elevada.

Ambas metodologías se manejan de manera legal con los seguros y el salario correspondiente.

Texplan Cia. Ltda. Busca en el perfil de una persona: liderazgo, competitividad, creatividad, eficiencia y eficacia.

4.2.5 Clima laboral

El clima laboral idóneo para el desempeño de las actividades del personal debe caracterizarse por:

- Innovación
- Productividad
- Disciplina
- Baja rotación de personal
- Cumplimientos de ventas
- Satisfacción

Las personas que brindan la capacitación son:

- Cámara de comercio
- Jefes de área
- Especialistas, es decir el personal mismo de la empresa

4.2.6 Salarios

Cuadro salarial de la empresa Texplan Cia. Ltda.

Nº	CUADRO SALARIAL	SALARIO MÁS BENEFICIO
1	Directorio	800\$
2	Personal administrativo y financiero	500\$
3	Ingeniería, diseño y control	700\$
4	Obreros, ayudantes y demás personal de apoyo	400\$

4.2.6.1 Recompensas y sanciones

La empresa maneja un sistema de compensaciones para sus miembros, pues tiene claro que no solo se debe tener en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos sino también otras

compensaciones, como seguridad en el empleo, y varias formas de reconocimiento por el excelente desempeño del personal.

- Las recompensas son muy importantes ya que motivan y mantienen al personal trabajando por la organización y colaboración al cumplimiento de sus objetivos.
- También incluye un sistema de sanciones que dicta medidas disciplinarias para aquellos empleados que no acaten las reglas de la empresa. Esto se hace con la finalidad de orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, con advertencias verbales y escritas y en casos extremos la suspensión de trabajo o el despido de la organización.

4.2.7 Tecnología

Texplan Cia. Ltda. Desde sus inicios utilizo máquinas con tecnología avanzada capaces de crear todo tipo de material de costura como: cintas, cordones, elásticos.

A medida de los requerimientos de temporadas, se ha financiado la obtención de maquinarias con alta tecnología y de fácil manejo.

La tecnología de Texplan Cia. Ltda. No trata solo de mejorar máquinas para la producción, sino también se hace uso de ellas para nuevos diseños.

La gestión tecnológica es parte fundamental de la cultura de la empresa, sus actividades están incorporadas en la cadena de valor que se ejecutan a través de procesos con competencias que ayudan en la gestión del conocimiento, y monitoreo de la parte tecno económica.

Los pagos varían entre uno y otro. Es así con 3/10 proveedores el pago es de contado, antes de salir la mercadería; mientras que con los otros 7 restantes el pago se ejecuta a crédito entre 30 y 40 días de plazo de acuerdo al monto total del pedido.

Los proveedores se comprometen en la entrega oportuna de estos materiales o insumos para garantizar el eficiente trabajo de la empresa.

Texplan Cia. Ltda. Cuenta con el aporte de un agente aduanero en Tulcán, quien envía la liquidación a cancelar antes que esta salga de la aduana, una vez tiene la confirmación se procede al transporte y entrega de los materiales.

Se maneja 1 tipo de compras, organizada de la siguiente manera:

4.2.8 Organización centralizada:

Es cuando todas las compras que se necesitan, es decir, los proveedores se acercan a la empresa para discutir la negociación con compras.

4.2.8.1 Ventajas

- Mayores descuentos por compras en cantidades grandes
- Mayor estudio de los compradores
- Calidad equitativa de lo adquirido

- Mayor organización
- Mejor atención de necesidades específicas

4.3 Identificación de los proveedores

Los proveedores son un factor importante dentro de una organización tomando en cuenta que ellos son los que abastecen de materia prima a la industria TEXPLAN CIA. LTDA.

El Gerente General junto con el encargado de ventas es la persona autorizada de contactar a los proveedores nacionales, que entregarán la materia prima y otros materiales indirectos que intervienen en la producción de la empresa, entre estos se establecen los siguientes:

4.3.1 Proveedores materia prima

- ✓ Hiltexpoy S.A. Hilo Texturizado Quito
- ✓ Enkador S.A. Hilo Negro Quito
- ✓ Nilotex S.C.C. Hilo Texturizado Quito
- ✓ Cintas Textiles Cintatex Cía. Ltda. Hilos de Colores Quito

4.3.2 Proveedores de materiales indirectos

- ✓ Impredis S.C.C. Cajas Quito
- ✓ Eurotape S.A. Cintas Adhesivas Quito
- ✓ Moanplast Cia. Ltda. Carretos

4.4 Tecnología y técnicas

La tecnología es fundamental para las industrias textiles, ayudan a innovar y optimizar costos, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes. Toda empresa debe adaptarse a los cambios tecnológicos ya sea en equipos y software.

La empresa TEXPLAN CIA. LTDA, tiene equipos utilizados para salvaguardar información contable, administrativa y financiera. Estos equipos deben ser actualizados conforme a las necesidades de la empresa. Así también, al dar un mantenimiento adecuado permite extender la vida del activo fijo sea más duradera. Para el área de producción se utiliza máquinas idóneas para la fabricación de elásticos, estas llevan años de funcionamiento, provocando un desgaste en los materiales que la conforman. La tecnología avanza y mientras la empresa se acopla a los cambios que demanda la competencia, nos estancamos en un ambiente de confort que no es beneficioso para el crecimiento de la producción.

4.5 Plan de capacitación del personal

La capacitación de un empleado es importante tanto para la empresa como para el conocimiento del mismo personal para aumentar su capacidad y alcanzar metas establecidas logrando así un bienestar al individuo.

La capacitación es toda actividad enseñada a los empleados la forma de desempeñar su puesto de trabajo.

La fuerza de trabajo es importante para toda empresa, el fin de capacitar ayuda a adquirir habilidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Y así lograr reducir el tiempo de producción y desperdicios de materiales.

El proceso básico de la capacitación consta de 4 pasos:

Evaluar	Es buscar si existe algún problema dentro de la organización que puede ser corregido por medio de la capacitación.
Definir Objetivos del Programa	Estos objetivos deben ser medibles y observables del desempeño que se espera de los empleados capacitados.
Capacitación	Se escoge la técnica de capacitación y se efectúa el entrenamiento.
Evaluación	Se mide la reacción, el aprendizaje, conducta o resultados del programa. Se comparan con los objetivos definidos.

4.5.1 Análisis de requerimiento de capacitaciones

Análisis de la tarea: es un estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida. Este análisis es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

Análisis del desempeño: Comprende evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en se presentan en la ejecución del trabajo, comprende los siguientes pasos:

1. Evaluación del desempeño: Evaluar el rendimiento de los empleados
2. Análisis costo/Valor: determinar si la rectificación del problema justifica el tiempo y el esfuerzo.
3. Distinguir entre problemas con un núcleo del análisis. Se deben efectuar las preguntas: ¿la persona sabe qué hacer?, ¿Podría la persona hacer el trabajo si quisiera?, y, ¿desea la persona hacer el trabajo?
4. Si no puede hacerse, fijar estándares: Fijar criterios.
5. Si no puede hacerse, eliminar obstáculo
6. Es en el sistema: si el empleado tiene todo el material y todos los recursos necesarios para efectuar su trabajo como se espera.
7. Si no puede hacerse la práctica: los empleados pierden veces cierta experiencia por falta de práctica.
8. Sino pueden hacerle capacitaciones.
9. Sino pueden cambiarle de puesto.

10. Si no puede hacerle transferir o despedir.

Muchas empresas piensan que la capacitación simplemente es un gasto innecesario, ya que los resultados se presentan a largo plazo. Está comprobado que la capacitación y un buen entrenamiento a los empleados aceleran el proceso de aprendizaje en el momento de que se incorporen en las líneas de producción.

4.6 Reorganización de los procesos

Para el mejoramiento de la empresa textil, se debe usar el valor agregado y verificar su círculo económico, es una empresa que exporta mucha materia prima. Por tanto, es un producto que sale al consumidor a un costo alto, Por tanto, no llega el producto a cada rincón del país. En producción es importante recalcar que mientras más clientela se obtiene más ganancias se consiguen, una propuesta interesante sería usar materia prima estatal para que así todo el Ecuador tenga acceso al producto. Y con los residuos hacer esa perfección perfecta para obtener una mejor y mayor ganancia.

Lo más importante para toda empresa es su capital humano donde debe ir la mayor atención. Se debe entender que, sin el personal, este ende no lograría surgir. Por tanto, es muy importante la capacitación de cada uno de ellos. Desde la administración hasta el nivel de apoyo contando así con un buen aprendizaje. Así se lograría un personal competente.

4.6.1 Macroprocesos y su clasificación

Tabla 8-4: Cuadro de clasificación de proceso

Macroprocesos	Proceso	Tipo de proceso
Gestión de compras y adquisiciones	-Presupuesto de compras -Operar compras nacionales e internacionales	Estratégico Operativo
Gestión de Logística	-Despacho de mercancía -Control de inventario	Operativo Operativo – Estratégico
Gestión de Investigación y desarrollo	-Cronograma de diseños. -Generar ficha de producto -Manufactura de la muestra	Estratégico Apoyo Operativo
Gestión de Producción	-Planificación de producción -Confeción	Estratégico Operativo
Gestión de comercialización	-Catálogo de clientes -Promociones y mercadeo -Política de suministro	Operativo

Tabla 9-4: Proceso de compras y adquisiciones (logística de entrada)

TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	INTERVIENEN EN EL PROCESO
Dirección	Gerencia	Departamento de bodega, diseño, producción, contabilidad, ventas y mercadeo.
OBJETIVO	Operar compras en el mercado nacional e internacional.	
ALCANCE	Obtener proveedores que comercialicen productos de calidad a precios competitivos acorde con lo requerido por los estándares de calidad manejados por la empresa.	

Tabla 10-4: Detalle de procesos

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Investigación y desarrollo.	Orden de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar entrega de materia prima e insumos. -Generar y entregar orden de adquisición al proveedor -Recibir materia prima e insumos -Imprimir y codificar la materia prima e insumos. -Cargar la materia prima e insumos al inventario. -Entregar a producción materia prima e insumos -Entregar a diseño medidas y detalles. -Inspeccionar especificaciones que se dan al proveedor. -Investigar tecnología vanguardista en el mercado nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inventario. -Materia prima e insumos. 	Producción

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
		-Comparar códigos y cantidades con la orden de compra y factura. -Desarrollar acciones correctivas, preventivas y mejora. -Revisar las notas de crédito de materia prima e insumo carentes.		
DOCUMENTOS		INDICADORES		RECURSOS
Ingresos y egresos de materia prima e insumos. Kardex Orden de compra Factura de proveedores		Ingresos y egresos		HUMANOS Personal: Administrativo Operativo TECNICOS Computadora Impresora Balanzas Lector de barras Software Insumos y materia prima

Tabla 11-4: Proceso de logística

TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	INTERVIENEN EN EL PROCESO
PRINCIPAL	Jefe de bodega producto terminado	Jefe de bodega, recepcionista
OBJETIVO	Entregar pedidos al cliente	
ALCANCE	Aprovisionamiento y despacho, garantiza el flujo de materia prima, productos intermedios y productos terminados.	

Tabla 12-4: Detalle del proceso de logística

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Diseño	Base de datos del producto en códigos.	-Planificar despacho de pedidos. -Crear códigos de productos. -Ingresar inventario al sistema -Descargar inventario del sistema -Empacar	Inventario de producto terminado actualizado	Comercial
Producción	Producto terminado y etiquetado Orden de producción	-Contar pedido en el sistema -Embalar -Despachar pedido al cliente	Pedido cerrado	Contabilidad
Comercial	Pedido comercial aprobado	-Verificar orden de producción en sistema y físico. -Verificar factura con el físico. -Realizar modificación a la ficha.		
Contabilidad	Factura	-Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora del sistema contable.	Pedido despachado	Gerencia.
DOCUMENTOS		INDICADORES		RECURSOS
-Orden de producción -Comprobantes de ingreso y egreso de mercadería -Factura -Pedido comercial		Documentos transaccionales		HUMANOS Personal: administrativo y operativo TECNICOS Software

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
-Transferencia de insumos -Notas de crédito				Computadora Productos terminados Máquina impresora

Tabla 13-4: *Proceso de investigación y desarrollo*

TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	INTERVIENEN EN EL PROCESO
PRINCIPAL	Jefe de bodega producto terminado	Jefe de bodega, recepcionista
OBJETIVO	Entregar pedidos al cliente	
ALCANCE	Se garantiza la innovación y las buenas prácticas de manufactura	

Tabla 14-4: Detalle del proceso de I&D

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Comerciales	Cronograma de diseños de productos.	-Planificar actividades operativas. -Seleccionar materia prima para la manufactura de productos. -Determinar la producción. -Realizar pedido de compra comercial. -Recibir muestra de la materia prima. -Determinar y aprobar muestras de productos. -Elaborar muestras de productos. -Crear ficha de producto -Elaborar orden operativa del producto.	-Muestra -Orden operacional -Lista de ingresos de materiales	Producción Dirección Comercial Contabilidad

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
		-Verificar cantidades de compra. -Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora.		
DOCUMENTOS		INDICADORES		RECURSOS
Cronograma de colecciones Orden operacional Ficha de fabricación Orden de pedido Catálogos de productos		Documentos transaccionales		HUMANOS Personal administrativo Personal operativo TECNICOS Software Computadora Impresora Plotter Cámara fotográfica Digitflash Insumos y materiales

Tabla 15-4: Proceso de producción

TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	INTERVIENEN EN EL PROCESO
PRINCIPAL	Jefe de producción	Jefe de producción, asistente de producción, operarios y contadores
OBJETIVO	Manufacturar el producto bajo estándares de calidad y seguridad.	
ALCANCE	Proporcionar los productos habituales con las especificaciones técnicas y estéticas según lo establecido por la empresa.	

Tabla 16-4: Detalle del proceso de producción

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Investigación y desarrollo (diseño)	Muestra de producto	-Planificar líneas de producción	Requerimiento de materiales	Logística

Logística	Orden de producción Materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar requerimientos de materia prima. -Efectuar orden de producción. -Cancelar orden de producción. -Verificar stock de materia prima. -Verificar el diseño. -Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora a la línea de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orden de producción. -Liquidación de orden de producción 	Bodega de productos terminado. Contabilidad
DOCUMENTOS		INDICADORES		RECURSOS
Orden de producción Hoja de distribución Liquidación de orden de productos Egresos de materia prima. Ingresos de productos terminados.		Documentos transaccionales		HUMANOS Personal administrativo y operativo TECNICOS Computadora Impresora Software Materia prima. Equipos y maquinaria.

4.7. Flujograma y análisis

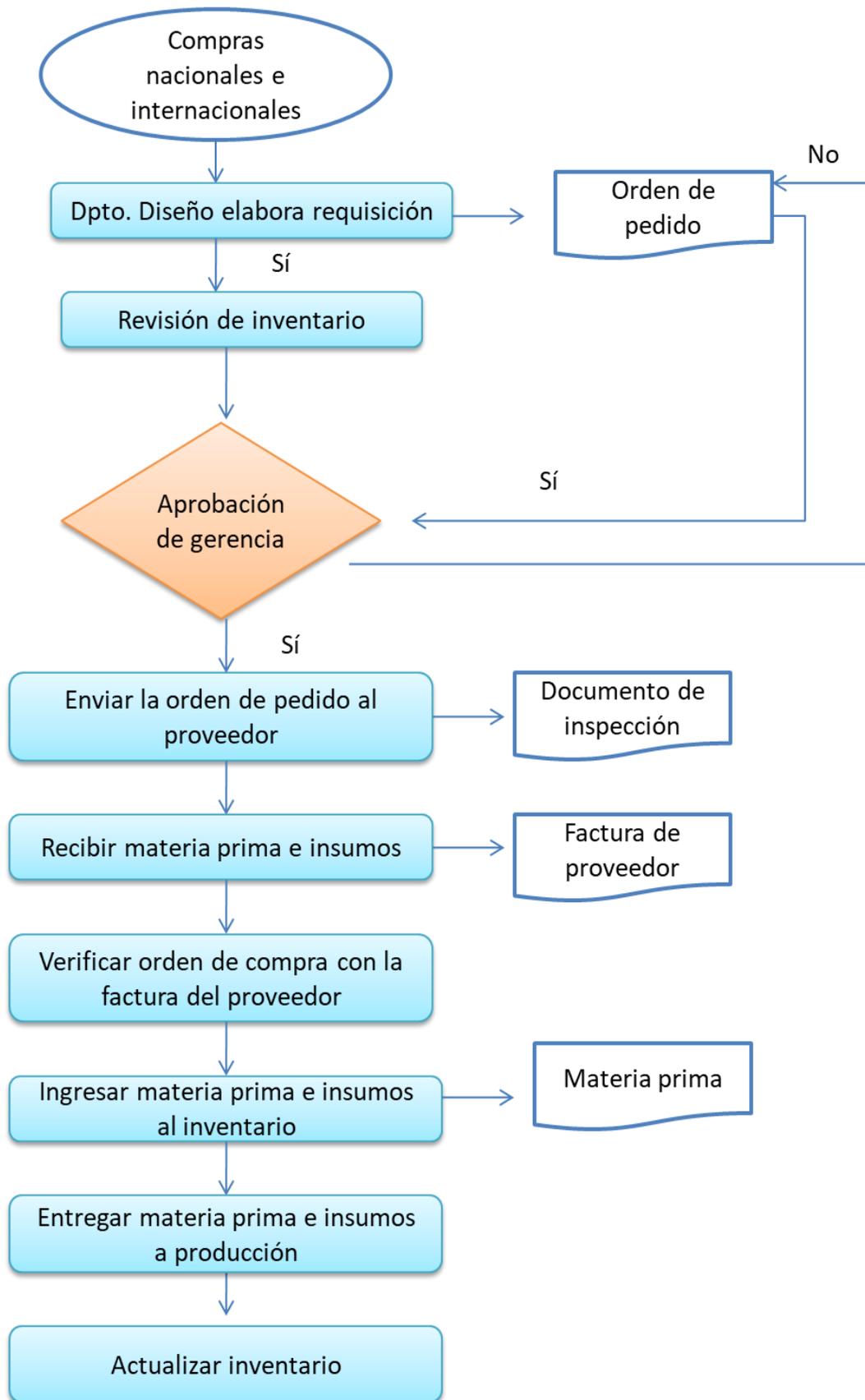


Figura 18-4: Diagrama de flujo proceso: Logística de entrada

Análisis: es un proceso sistematizado que permite contactar los proveedores de la empresa. Resulta factible y eficaz la implementación de sistemas de calificación de los proveedores. De esta forma, la empresa puede asentar confianza con ellos y mantener fidelidad.

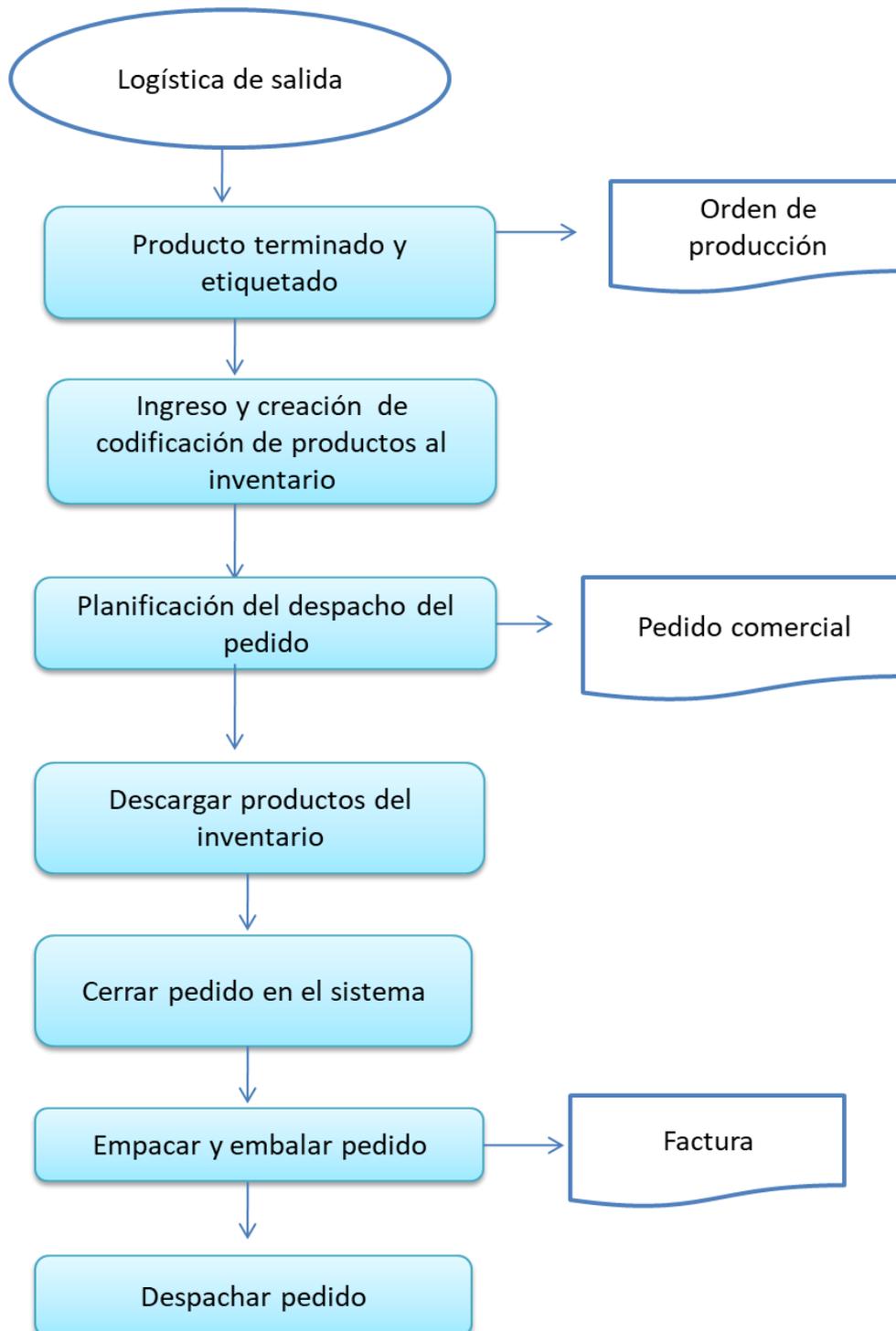


Figura 19-4: Diagrama de flujo proceso: Logística de salida

Análisis: se identifica en el proceso establecido por la empresa, que la logística se vincula con otros procesos. En caso de existir alta movilidad del producto, puede darse un retardo en el despacho debido al personal limitado.

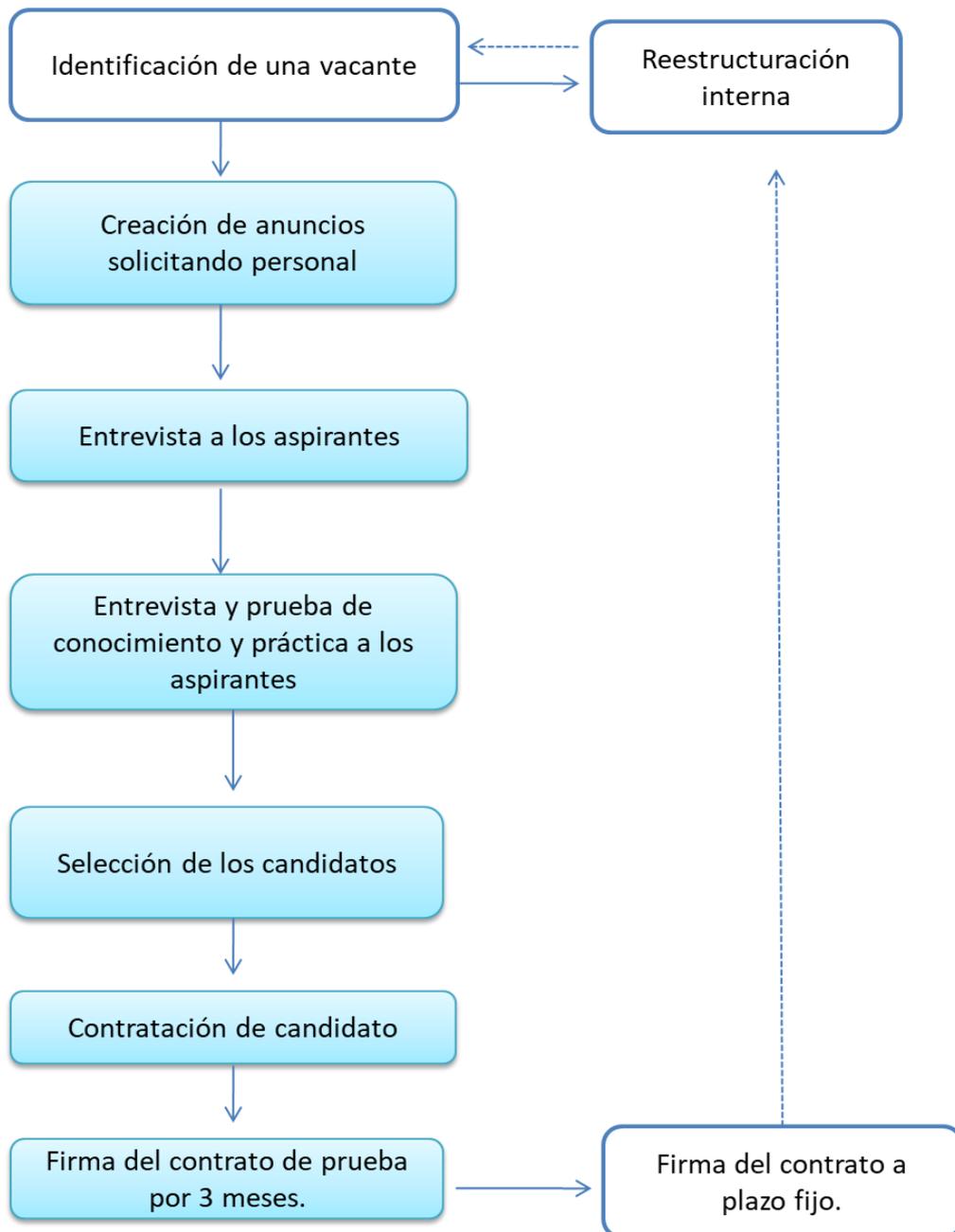


Figura 20-4: Recursos humanos

Análisis: es un proceso eficiente, sistematizado y básico para contratar el personal necesario. Referente a la reestructuración interna, da posibilidad al crecimiento profesional de los empleados dentro de la empresa.

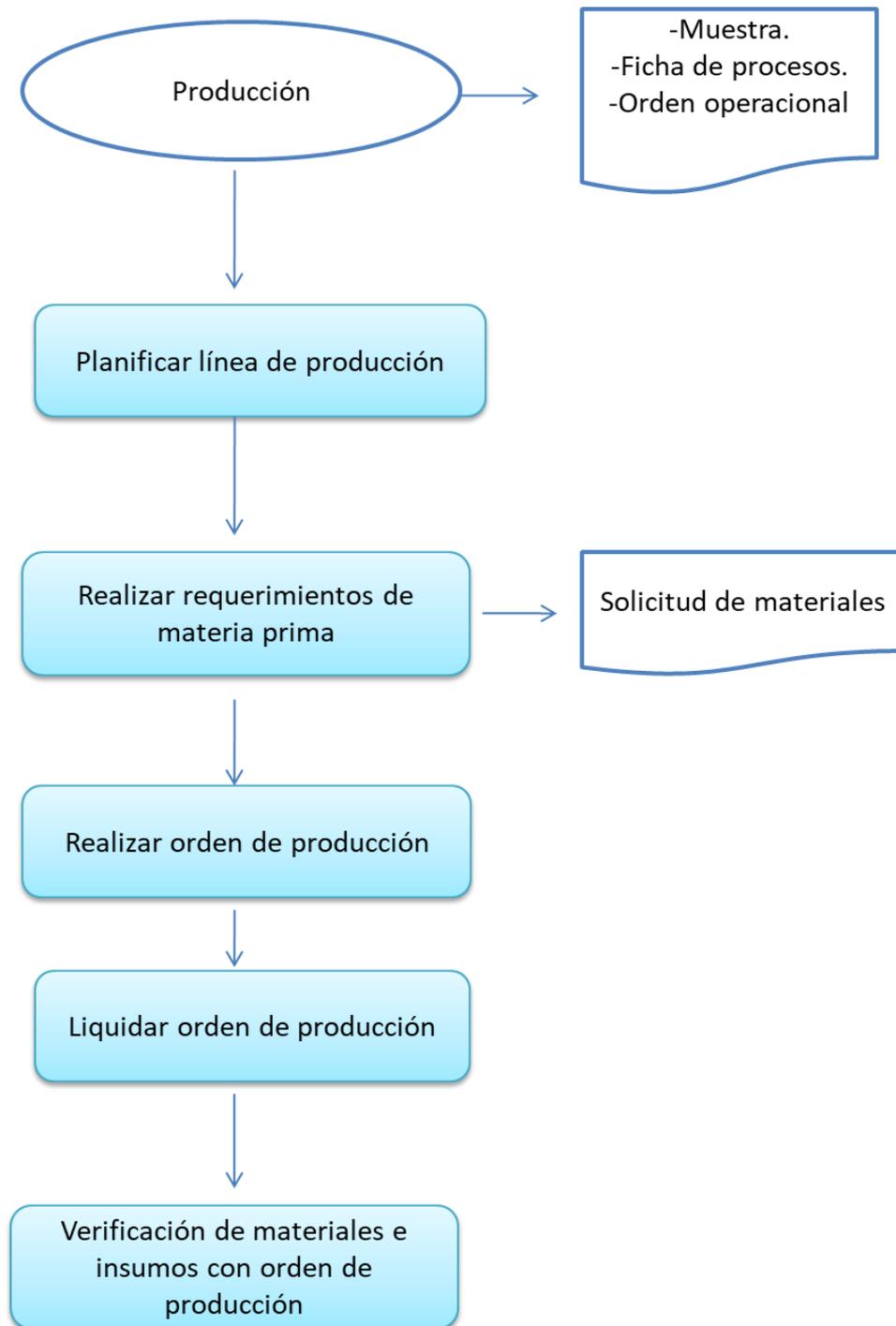


Figura 21-4: Producción

Análisis: según el proceso, la empresa busca optimizar el uso de la materia prima para la elaboración de nuevos productos con diferentes diseños. En caso de una alta producción, distribución y despacho de productos terminado, la empresa se verá en la obligación de contratar más personal para cumplir a tiempo con los pedidos comerciales.

4.8 Descripción general del proceso

El proceso general por el que se rige el proceso productivo de TEXPLAN CÍA LTDA. es básicamente como se describe:

4.8.1. Recepción y almacenamiento de la Materia Prima

Este es un proceso logístico-técnico donde se recibe la mercancía que es sometida a una inspección, una vez acorde con lo solicitado se ingresa a los almacenes con la codificación adecuada y es distribuida en los emplazamientos destinados.

Producto 1: Fibra (Materia prima)

Cliente 1: Hilandería

4.8.2. Proceso de Hilandería.

Consiste en el procesamiento de la fibra para la extracción de los hilos, con las características adecuadas requeridas para el tejido.

Producto 2: Hilos

Cliente 2: Tejeduría

4.8.3. Proceso de Tejeduría.

Es la confección de la tela mediante el entrelazado de los hilos.

Producto 3: Tela.

Cliente 3: Teñido.

4.8.4. Proceso de Tinturado.

Es el procedimiento que permite la pigmentación y/o estampado de la tela.

Producto 4: Tela teñida

Cliente 4: Acabado

4.8.5. Proceso de acabados.

Es el proceso por el cual la tela se le otorgan atributos estéticos, como lavado, sedado, secado y cortado para obtener trozos uniformes y adaptados a lo que exige el mercado de los textiles.

Producto 5: Trozos de tela, planchadas, sedadas, cortadas y secas.

Cliente 5: Enrollado.

4.8.6. Proceso de enrollado.

En este proceso se procede a enrollar la tela por medio de un eje que por lo general es un tubo de cartón.

Producto 6: Bobinas de tela

Cliente 6: Perchado.

4.8.7. Proceso de perchado.

Consiste en el cepillado de la tela para eliminar los excesos de hebras de la bobina.

Producto 7: Bobina de tela acabada

Cliente 7: Comercialización

4.8.8. Comercialización y distribución.

Involucra los procesos de marketing y colocación de los productos a los clientes finales.

Cliente final: Almacenes y confeccionadores

El mapa de procesos específico para la actividad de TEXPLAN, es, como sigue:



de procesos

4.9 Diseño de actividades y tareas para la gerencia

Todo buen gerente tiene la obligación de velar por todas las funciones del mercado y ventas, así como las operaciones del día a día siendo un buen líder y coordinador.

Tabla 17-4: Tareas importantes del gerente

Planeación	Todo gerente debe establecer objetivos para lograr una buena organización.
Organización	Ver la necesidad de materiales y observar el buen funcionamiento de las maquinarias debe proveer los requerimientos del personal y asignar roles y tareas.
Integración de personal	Una de sus tareas es captar, seleccionar, organizar y capacitar al personal.
Dirección	Todo buen gerente motiva guía, lidera y conduce las actividades del personal. Por lo cual deben delegar más responsabilidades a otros líderes y descubrir otros líderes.
Control	Debe tener el control de la mayoría de las actividades de la empresa como la ejecución presupuestal y el análisis de las ventas y la productividad.

4.10 Presupuesto según actividades

Actividad	\$ anual
Capacitación de los colaboradores	1.600
Mantenimiento y correctivo de maquinarias	500
Publicidad	2.000
Compra de un software de adquisiciones	500
Participación en exposiciones y otros eventos	240
Total	4.840

4.11 Indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación para medir el apropiado desempeño de la propuesta son:

- Buen funcionamiento de las maquinarias

$$Efic. Maquina = \frac{Tiempo de paradas}{Tiempo total de operación}$$

- Puntualidad de los empleados
- El manejo de los desperdicios
- Manejo de información concreta hacia los empleados
- Una producción eficiente

$$Producción = \frac{Resultados}{Resultados planificados}$$

- Ejecutar un plan operativo anual
- Combinar los recursos para buscar nuevas alternativas
- Reutilizar aquellos residuos que sea posible
- Conocer la importancia de los procesos
- Capacitación del personal

Tipos de indicadores del desempeño de los procesos.

1. Indicadores de eficiencia
2. Indicadores de eficacia
3. Indicadores de capacidad
4. Indicadores de productividad
5. Indicadores de calidad
6. Indicadores de lucro
7. Indicadores de rentabilidad
8. Indicadores de competitividad
9. Indicadores de efectividad

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA.

5.1. Título

Modelo de Gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Texplan Cia. LTDA.

5.2. Justificación

Las distintas organizaciones encuentran en ISO 9001 la oportunidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y superar los niveles de calidad de sus productos y servicios. Desde grandes corporaciones, hasta pequeños negocios locales, las organizaciones, cada día más, obtienen múltiples beneficios de ISO 9001.

La aplicación de la norma ISO en sus diferentes modalidades es conducente a una certificación de carácter internacional, evaluada anualmente y que genera posibilidades tácitas de acceder a mercados más exigentes y en ocasiones exclusivos.

La certificación ISO 9001 ofrece garantía sobre la uniformidad y la calidad estandarizada de los productos, en diferentes países, idiomas o culturas. Es por ello que, entre los beneficios de ISO 9001, está la mejora de la reputación de la marca, y la obtención de negocios en mercados hasta ahora vírgenes para la organización.

5.3. Objetivos de la propuesta

5.3.1. Objetivo General

Establecer los pasos generales para iniciar a las empresas Texplan Cia. LTDA en la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en las normas internacionales ISO 9001 versión 2015.

5.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar los diferentes procesos de la empresa.
- Determinar los pasos para la aplicación de las normas ISO 9001:2015
- Generar el instructivo necesario para la aplicación.

5.4. Desarrollo de la propuesta

La propuesta se basa principalmente en determinar los pasos básicos necesarios para adecuar los procesos actuales de la empresa a los requeridos por la norma mencionada, paralelamente determinar en qué medida Texplan cumple con lo solicitado o donde es necesario la adecuación.

5.4.1. Diagnóstico y planificación

En cuanto a los procesos productivos la empresa Texplan debe poseer y en caso de no tenerlo debe procurar la generación de cada uno de los productos organizativos detallados a continuación:

- Manual de procesos de producción
- Manual de seguridad
- Manual de uso de equipos y maquinarias
- Formatos de pedidos
- Formatos de producción
- Formatos de almacén
- Formatos de despacho
- Formatos de recepción de materia prima
- Esquema de clientes internos y externos

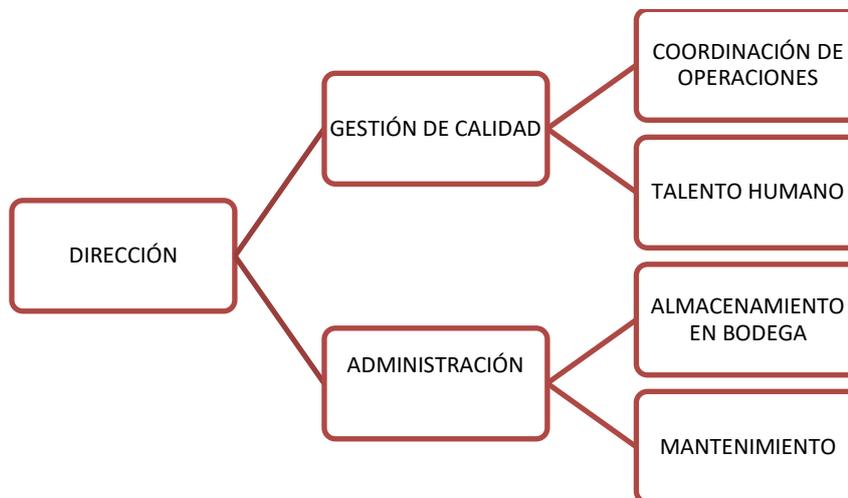


Figura 23-4: Propuesta de organigrama inicial

En base a lo diagnosticado se debe generar una planificación en torno a:

- Definir los procesos de forma sistemática de manera que puedan ser plasmados en un manual y que el mismo sea de aplicación general.
- Evaluar las áreas que requieren ser estandarizadas y que resultan críticas para la producción.
- Establecer un equipo dedicado a la evaluación constante de los diversos procesos inherentes en la producción.

5.4.2. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

- Se deben establecer los elementos claves del sistema de calidad que se quiere implementar
- Se debe generar el soporte documental para sostener el plan de gestión de la calidad para la empresa Texplan que debe contener:
 1. Objetivos estratégicos
 2. Política de calidad
 3. Objetivos de calidad
 4. Justificación

5.4.3. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad diseñado se debe iniciar con los siguientes pasos:

5.4.3.1. Formalización de la estructura orgánica

La empresa debe contar con una estructura jerárquica, con líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación. En este subtítulo se presenta la descripción de los diferentes puestos.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La organización debe tener una estructura mínima y debe obedecer a una división mínima, así:

- Nivel estratégico
- Nivel de apoyo
- Nivel sustantivo u operativo

5.4.4. Auditoría interna

Una vez definida la unidad de auditoría interna dentro de la organización (la cual puede perfectamente ser subcontratada como un externo) se procede al levantamiento de los procesos de verificación de la aplicación de los estándares ISO 9001:2015 para proceder a someter a la empresa al proceso de certificación. La misma debe contener:

5.4.5. Logística de entrada

- Manual de procedimientos
- Formatos
- Responsables

5.4.6. Control de inventarios

El ingreso de los insumos y materiales a la empresa se ejecuta de manera minuciosa para evitar contra tiempos y disconformidad posterior, mediante pesaje de lo entregado por los proveedores.

- Manual de procedimientos
- Logística de codificación
- Arreglo del almacén
- Formatos
- Métodos de control
- Responsables

5.4.7. Compras nacionales e importación de materiales

Texplan Cia. Ltda. Utiliza en gran medida insumos y materiales importados, lo que garantiza la calidad de la producción; el jefe de operaciones asegura que los materiales producidos en el Ecuador no tienen la calidad para la elaboración de cintas y elásticos con calidad competitiva.

5.4.8. Operaciones

Las actividades que se ejecutan para la transformación de materiales e insumos en producto terminado son: planificar líneas de producción con las muestras y fichas de producto donde se establece los insumos a utilizar y las características, cantidades, la aprobación de la ficha se emite a bodega. Una vez que tenemos los materiales e insumos completos se procede a emitir la orden operacional que consta en ejecutar la orden de corte manual o automatizado.

Texplan Cia. Ltda. Mantiene operaciones a lo largo del año. Se inicia la producción con la aprobación por la dirección en cuanto a volúmenes y tipos de cintas y elásticos.

- Manual de procedimientos
- Formatos
- Responsables

5.4.9. Logística de salida

Se ha enfocado en la entrega a tiempo de los pedidos, para lo cual se ejecuta una planificación de los mismos, se revisa los inventarios de productos terminados.

Por otra parte, en la bodega de productos terminados se asigna códigos a los productos; la bodega debe cumplir con los requerimientos de etiquetado, el mismo que es comparado con la orden de producción.

Una vez que el inventario se encuentre actualizado se procede a empacar de acuerdo a los requerimientos del cliente y se verifica los egresos de bodega con la factura física que será entregada.

Internamente se da la liquidación documentaria con la entrega de la factura y el recibido conforme del cliente.

- Manual de procedimientos
- Formatos
- Responsables

Los pasos que anteceden son los iniciales, como para una empresa como TEXPLAN Cía. LTDA. que no han tenido acercamiento alguno con planes de gestión de calidad, no obstante, en los requisitos generales para poder llevar a cabo un plan de gestión de calidad basado en ISO, cuando la gerencia se encuentra comprometida en ello, se resumen a continuación:

5.5. Requisitos para la certificación de calidad ISO 9001

Como se aprecia, no es un proceso sencillo ni que pueda aplicarse de un día para otro. Por el contrario, requiere de un plazo prudente que varía según las necesidades de la empresa y el grado de mejora de las acciones propuestas y los indicadores de gestión de calidad a los que alude la norma ISO 9001. Sin embargo, a estas condiciones le anteceden una serie de requisitos fundamentales sin los cuales no es posible que las empresas obtengan la certificación:

5.5.1. Desembolso económico:

Un proceso de Gestión de Calidad avalado por la norma ISO 9001 es una ventaja competitiva para las empresas que dará sus frutos a largo plazo. Sin embargo, en la fase de implementación requiere de cierta inversión económica, sobre todo si se contrata la asesoría de una consultora especializada.

5.5.2. Cumplimiento de requisitos legales:

Obtener la certificación de calidad ISO 9001 no sólo implica adherirse a las pautas de ISO en esta materia. Del mismo modo, es necesario que las empresas acojan las distintas legislaciones relacionadas, como por ejemplo la Ley de Protección de Datos, las licencias adaptadas para la actividad comercial, las leyes laborales y de riesgos profesionales, así como las normas locales, regionales, nacionales y continentales sobre los procesos de calidad.

5.5.3. Formación del personal

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad no es posible sin la formación adecuada de los integrantes de las empresas. Son ellos quienes, al fin y al cabo, ejecutarán las tareas previas a la aplicación del modelo de calidad. Esta formación puede ser realizada por la propia empresa o, si es el caso, delegarse en manos de una consultora especializada.

5.5.4. Participación general:

Pero además de la formación, mantener una certificación de calidad ISO 9001 requiere de la implicación y el compromiso de cada uno de los integrantes de las empresas, en especial de los altos cargos directivos. Una vez otorga la certificación, se realizan auditorías anuales con el objetivo de medir la evolución de los procesos de calidad.

5.5.5. Tener experiencia:

Finalmente, una de las cosas que más pesa a la hora de la auditoría externa es la experiencia de cada organización. Los auditores valoran de manera especial los antecedentes en esta materia y los trabajos relacionados. En el caso de que no existan ni los unos ni los otros, la clave estará en la documentación que se haga de los indicadores establecidos por ISO en la norma ISO 9001.

Una vez que TEXPLAN, CÍA LTDA., asuma esas políticas de calidad como una estrategia medular para la transformación de la gestión de la organización, debe garantizar el cumplimiento de los siguientes pasos:

5.6. Diez Pasos para gestionar la calidad en una empresa según ISO 9001:2015

Es importante destacar, que la empresa Texplan carece de cualquier gestión orientada a la calidad y sus procesos organizacionales son muy precarios en comparación con la madurez de los que exige la norma. El marcado jerarquismo del organigrama indica que lo primero que hay que cambiar es la forma estructural de organizar la empresa, establecer responsabilidades y niveles de dirección. Como ya se observó el cuerpo de trabajadores no siente ser parte de la compañía y eso evidentemente complica cualquier labor que involucre un sistema de gestión, porque de hecho la gestión es una corresponsabilidad de todos los miembros de la empresa y en el contexto actual no se puede imponer una política sin mejorar la forma de relacionamiento entre la gerencia y el personal operativo.

El proceso de certificación de la norma ISO 9001 tiene unas etapas definidas que vale la pena recordar. Las mismas son:

5.6.1. Conocer los requerimientos normativos y legales en torno a la calidad.

Esto involucra un período de capacitación y normalmente asesoría que familiaricen al personal de todo nivel en la normativa internacional que rige la certificación ISO, las normas nacionales que deben manejar y la normativa interna que se debe empezar a generar.

Propuesta: en este caso particular, TEXPLAN debe buscar una empresa externa especialista en el área de normalización y en sistemas de gestión de la calidad para establecer los cronogramas de capacitación que incluyan al talento humano vinculado al área directiva, de apoyo y operativa.

5.6.2. Analizar la situación de la organización.

Establecer un equipo multidisciplinario que efectúe un análisis situacional de la empresa desde los puntos de vista, presupuestario, financiero, técnico y comercial.

Propuesta: finalizado el proceso de capacitación, un equipo multidisciplinario, conformado en su mayoría por personal de TEXPLAN conjuntamente con la acción orientativa de la empresa externa, debe generar el diagnóstico pertinente a la situación actual, identificando nudos críticos, inconformidades, buenas prácticas y carencias de la empresa de forma concreta. De forma general es muy útil la generación una matriz FODA para analizar el contexto organizacional y competitivo de la empresa.

5.6.3. Construir el Sistema de Gestión de Calidad desde cada acción puntual.

Diseñar el sistema de gestión de calidad desde lo micro, es decir desde cada una de las actividades que conforman el proceso. Esto significa que antes se debe describir detalladamente cuáles son esas actividades.

Propuesta: el equipo multidisciplinario debe construir de manera conceptual el sistema de gestión de calidad, partiendo desde cada uno de los procesos y con ello alimentar la política en consecuencia de la empresa. Es preciso que se identifique claramente los procesos, subprocesos, actividades, tareas, clientes y proveedores tanto externos como internos y los responsables de cada uno de ellos desde el punto de vista operativo y de gestión, este paso, requiere incluso una reorganización estructural de la empresa y verificar si el organigrama actual responde de forma eficiente a las políticas de calidad que se pretenden implementar.

Para coadyuvar en este levantamiento por proceso, concatenado con el mapa anterior, se recomienda el uso de un formato similar, al que se muestra, con la perspectiva de que el mismo es perfectible y modificable según las particularidades inherentes a la actividad económica desarrollada y las características de los procesos.

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESOS (Descripción)	SALIDA (Productos/servicios)	CLIENTE (Actores de interés)

El formato tendrá tantas filas como actividades y debe registrar los clientes y proveedores identificados como externos e internos. Este análisis conviene realizarlo empoderados de la metodología SIPOC / PEPSC como complemento conceptual organizativo.

En el presente trabajo hay una definición de los procesos, pero la norma indica mayor detalle y una definición exhaustiva de cada producto, subproducto, proceso y subproceso ya que la producción no se realiza con actividades aisladas.

5.6.4. Documentar los procesos requeridos por la norma ISO 9001.

Sistematizar todos los procesos que se normalicen, enfatizando en aquellos contemplados por la norma ISO 9001:2015, ya que los mismos son determinantes a la luz de una certificación o auditoría.

Propuesta: una vez identificado claramente el proceso y sus detalles, se debe generar los registros necesarios para construir el histórico y poder efectuar la caracterización cuantitativa de la efectividad de la aplicación del plan (aplicación de indicadores), esto implica elaborar paralelamente, un manual de procesos, los instructivos necesarios y los formatos de los renglones susceptibles a ser medidos y controlados. Tal vez, sea necesaria la intervención orientativa y formativa del equipo externo experto, pero la construcción conceptual se basa principalmente en la experiencia del proceso y el comportamiento del mercado, la oferta y la demanda, entre otras cosas.

La organización de los documentos, debe obedecer al formato, orden y nomenclatura sugerido por ISO y es conveniente un registro de los mismos en el formato que se muestra a seguir (lo indicado es un ejemplo, de la nomenclatura documental que se debe emplear en el mencionado registro):

CÓDIGO	NOMBRE	VERSIÓN	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN	DISTRIBUCIÓN
TEXPLAN-SGC-01	Formato de registro de ingreso de materia prima a la bodega	01	20-09-2019	Aprovisionamiento / Logística / Almacén / Administración

5.6.5. Proporcionar formación a los integrantes de la empresa.

La capacitación, asesoría y adiestramiento debe ser constante y en caliente, además de las sesiones teóricas que se deben planificar.

Propuesta: el sistema de gestión de calidad basa su ejecución en el principio de mejoramiento constante, de igual manera el proceso de capacitación. Se debe diferenciar la capacitación necesaria para iniciar el diseño del sistema y la requerida durante su implementación y en el desarrollo de la misma. Desde técnicas de planificación, teorías sobre la calidad, medición, uso

de indicadores e interpretación de ellos en función de decisiones estratégicas, operativas y rutinarias.

5.6.6. Realizar auditorías internas con ayuda de los propios trabajadores.

Se deben hacer procesos de auditoría en compañía de los trabajadores. Para ello la empresa debe procurarse el establecimiento de una unidad de auditoría interna o subcontratar una auditora con experiencia en certificación internacional de calidad y de la gestión de la misma.

Propuesta: el equipo multidisciplinario debe hacer una evaluación en caliente de todo lo que se ha implementado para medir la afectividad de la aplicación y hacer correctivos también en caliente e *in situ* de las inconformidades, evaluar si hay que reforzar la capacitación, cambiar o mejorar procedimientos y formatos o redefinir procesos, subprocesos, actividades o responsables.

5.6.7. Utilizar el sistema de calidad y ponerlo en marcha para comprobar su eficacia.

Implementar preliminarmente lo diseñado y sistematizado en el sistema de gestión para TEXPLAN CÍA LTDA., e ir identificando debilidades en los procesos o en los formatos establecidos.

Propuesta: para comprobar la efectividad en lo aplicado, TEXPLAN debe identificar los indicadores idóneos para medir la respuesta en cada ámbito de la empresa, para ello tiene indicadores de distintos tipos, a saber:

5.6.7.1. Indicadores de efectividad

- *Ventas totales*

$$V.T. (\$) = \text{Productos vendidos} (\$) - (\text{Productos devueltos} (\$) + \text{Inventario})$$

- Ventas por línea de producto
- Ventas por zona geográfica
- Ventas por vendedor
- Ventas por tipo de cliente
- Ventas por tamaño del pedido
- Ventas por intermediario
- Participación del mercado (market share)

$$PM = \frac{\text{Ventas totales del sector}}{\text{Ventas de X}} * 100$$

- Índices de repetición de compra
- Calidad percibida
- Imagen de marca
- Número de quejas y reclamos

$$\text{Incidencias} = \text{Devoluciones} + \text{quejas} + \text{reclamos}$$

5.6.7.2. Indicadores de eficiencia

- *Costos totales.*

$$CT = \text{Costo de ventas} + \text{Costos variables} + \text{costos fijos}$$

- Costos por producto o línea de producto
- Costos por zona geográfica.
- Costos por vendedor
- Costos por tipo de cliente
- Costos por segmento de mercado
- Costos por tamaño de pedido
- Costo por territorio de ventas
- Costos por intermediario
- Cambio porcentual en costos

5.6.7.3. Indicadores de efectividad – eficiencia

- *Utilidades totales.*

$$UT = \text{Ingresos Totales} - CT$$

- Utilidades por producto o línea de producto.
- Utilidades por zona geográfica.
- Utilidad por tamaño de pedido.
- Utilidades por territorio de ventas.
- Utilidades por intermediario.
- Cambio porcentual en las utilidades

5.6.7.4. Indicadores de perspectiva financiera

- Valor de las acciones
- Niveles de dividendos
- Lealtad de los accionistas
- EVA: valor económico añadido
- MVA: valor de mercado añadido
- ROI: retorno sobre la inversión
- Activos líquidos
- Ratios del capital de trabajo
- Ratios de endeudamiento
- Gastos variables versus gastos fijos
- Gastos programados
- Gastos fijos rutinarios
- Margen de beneficios

- Relación ingresos/gastos
- Eficiencia del uso del capital.

5.7.7.5. Indicadores de perspectiva cliente

- Valor percibido en el mercado
- Niveles de lealtad/retención de los clientes
- Participación de mercado

$$PM = \frac{\text{Ventas totales del sector}}{\text{Ventas de X}} * 100$$

- Ingresos generados por los diferentes segmentos
- Potencial del mercado/segmentos (en dinero)
- Incremento de ingresos por nuevos productos o servicios
- Nuevos consumidores, usuarios, clientes, mercados
- Indicadores de niveles de satisfacción de clientes
- Valor de la marca.
- Cobertura del mercado (distribución)

5.6.7.6. Indicadores de perspectiva procesos

- Índices de eficiencia interna

$$Efic = \frac{\frac{\text{Resultados}}{\text{Costo}} * \text{tiempo invertido}}{\frac{\text{Resultado previsto}}{\text{Costo previsto}} * \text{Tiempo previsto}}$$

- Tasas de desperfectos en producción

$$ID = \frac{\text{Tiempo de parada}}{\text{Tiempo total}}$$

- Trabajos repetidos por defectos
- Tiempo de respuesta

$$TR = \text{Tiempo total producción} - \text{Tiempo total}$$

- Niveles de seguridad en el trabajo (tasas de accidentes)
- Niveles de satisfacción con los proveedores
- Respeto por el medio ambiente

5.6.7.7. Indicadores de perspectiva aprendizaje y crecimiento

Medición de los niveles de satisfacción de los empleados

Índices de rotación del personal

Outputs o productividad por empleado (por ejemplo, ventas por empleado)

Calidad de los outputs generados por el personal

Capacidades y habilidades clave del personal

Crecimiento de los empleados

Capacidad de aprendizaje de la organización
 Orientación al cliente
 Orientación al servicio
 Conciencia de los costes
 Capacidad de innovación de la empresa

Los indicadores que decidan definirse, según la norma deben registrarse y caracterizarse en un formato similar al siguiente:

NOMBRE DEL INDICADOR	
ESTANDAR (CARACTERÍSTICA A MEDIR)	
FÓRMULA DE CÁLCULO	
DESCRIPCIÓN	
RESPONSABLE	
FRECUENCIA DE MEDIDA	
TIEMPO APROXIMADO PROCESO	

El llenado del instrumento mostrado, responde a las siguientes premisas:

- Nombre del indicador*, en el que se debe colocar el nombre del indicador que se piensa aplicar (puede haber tantos indicadores como variables se deseen medir para el control respectivo, previamente definido), por ejemplo "Costos Totales".
- Estándar*, se define que el indicador va a medir con una periodicidad determinada como varía el costo de producción de la empresa o incluso del proceso específico o la línea de producción (a criterio de los diseñadores del plan de gestión).
- Fórmula del cálculo*, se refiere a la forma de obtener cuantitativamente el valor del indicador, en el caso de este ejemplo, el cálculo estaría definido por la suma de los costos variables más los costos fijos (todos conceptos contables). Así, $C_t = C_v + C_f$
- Descripción*, es la definición de qué significa ese indicador.
- Responsable*, es la adjudicación de quién es el responsable de hacer la medición y el generar el cálculo para tal ítem. Se recomienda no personalizar la misma, sino indicar que cargo es el encargado de tal labor.

f) *Frecuencia*, es la indicación de la periodicidad con que se hará la medición del indicador, eso queda a criterio del diseñador del mismo y la dinámica del proceso.

g) *Tiempo aproximado*, es la definición de cuánto se invierte en términos temporales realizar ese proceso.

5.6.8. Si es posible, solicitar una segunda auditoría a consultores especializados.

Se recomienda la utilización de consultoras externas para evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, una vez cumplimentado, los procesos anteriormente descritos.

Propuesta: la segunda auditoría, se debe solicitar a un externo, para proveerle objetividad a los resultados. Se recomienda que sea distinto al proveedor que acompañó el proceso desde su capacitación hasta su implementación.

5.6.9. Registrar el uso del sistema y mejorarlo.

Se debe sistematizar todo lo relacionado con la implementación del Sistema de gestión de Calidad en cada una de las áreas de la empresa y registrar los resultados y de esta manera comparar y mejorar lo que genere desviaciones con respecto a lo esperado.

Propuesta: Iniciar el ejercicio rutinario del registro de procesos, inconformidades y resultados, llenado de formatos y alimentar el sistema automatizado que se haya electo para gestionar la calidad y los procesos de la empresa. Esta tarea está delegada al responsable de las áreas.

5.6.10. Solicitar la auditoría de certificación a los profesionales de ISO.

Solicitar que la organización ISO efectúe la auditoría que corresponde de cara a la certificación.

La aplicación de esta propuesta, responde de forma directa a atender los aspectos detectados según la norma ISO y que se detallan seguidamente. Los artículos de la norma no contemplados, responden a la inexistencia total en la empresa.

Requisitos de la Norma	Evidencias
Objeto y campo de aplicación	Se evidencia Acta de Constitución de la Compañía; RUC, RUP, afiliación al IESS, certificados de conformidad del INEN. No se han identificado los procesos y sus interrelaciones. No se evidencia el mapa de procesos, ni los procesos estratégicos y de apoyo que requiere la organización.
Requisitos Generales	No se tiene definido los criterios y métodos que aseguren que los procesos y la operación sean eficaces.

<p>Requisitos de la Documentación</p>	<p>No se evidencia el control y la identificación de los proveedores externos dentro de la empresa</p> <p>No se evidencian los procedimientos requeridos por la norma: control de documentos, control de registros, producto no conforme, auditorías internas, acciones correctivas y preventivas.</p> <p>No se dispone de un Manual de Calidad.</p> <p>El organigrama de la empresa es muy básico y facilita la desconexión entre la gerencia y el personal obrero.</p> <p>No se ha definido el alcance del SGC y la justificación de sus exclusiones.</p> <p>No se evidencian procedimientos operativos a fin de asegurar la eficaz planificación, a fin de asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p> <p>No se evidencian los registros requeridos por la norma, a fin de dar conformidad a los requisitos solicitados por la norma.</p> <p>No existe tratamiento para los documentos obsoletos y para el control de los documentos externos.</p>
<p>Compromiso de la dirección</p>	<p>No hay evidencia notoria que la alta dirección se encuentre realmente comprometida.</p> <p>Los presupuestos se planifican según las necesidades materiales del negocio</p> <p>No existe iniciativa de establecer una política de calidad</p> <p>La misión, visión, valores y objetivos de la empresa no reflejan la calidad como una política de gestión</p>
<p>Enfoque al cliente</p>	<p>Los reclamos de los clientes son tratados a posteriori, lo que incrementa los costes</p> <p>La satisfacción del cliente no está por encima de la producción</p>
<p>Política de calidad</p>	<p>No existe en los registros documentales de la empresa una declaración tácita de la política de calidad a seguir</p>
<p>Objetivos de calidad</p>	<p>No están establecidos ningún objetivo relativo a la calidad</p>
<p>Planificación</p>	<p>No hay indicadores relativos a medir la calidad</p> <p>La planificación sólo contempla la producción necesaria para cumplir los requerimientos de los clientes, no hace alusión a recursos, logística, espacios, distribución y ningún otro aspecto organizacional</p>

Responsabilidades	No hay una definición clara de las responsabilidades operativas
Representantes de la dirección	El organigrama tiene carencias organizativas No se ha designado el responsable de asumir el Sistema de Gestión de Calidad, su promoción e implementación
Comunicación corporativa	No existe un método eficaz de comunicación en la empresa. La misma se basa únicamente en gestionar lo relativo a la producción
Provisión de recursos	No se ha planificado, ni gestionado la asignación de recursos para llevar a cabo un Sistema de Gestión de la Calidad
Recursos humanos	Hay carencia de información en los expedientes de los colaboradores No están definidas las responsabilidades de los cargos No se han determinado las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal Existe un reglamento interno, aprobado por los organismos competentes para ello Existe un reglamento básico de seguridad, ingreso, permanencia en la organización, sanciones y higiene ocupacional
Infraestructura	Están definidos las bodegas, la zona de carga y descarga, el área operativa y administrativa No existe prospectiva de crecimiento espacial No existe un estudio ergonómico Hay buena iluminación Hay fallas en la ventilación Hay un reglamento básico de mantenimiento al edificio El mantenimiento de las máquinas se realiza según el manual de cada una
Ambiente de trabajo	No hay un plan de evacuación o de emergencia Existen extintores pero no un plan de mantenimiento No hay comité de seguridad No existe preparación contra riesgos, accidentes y emergencias No hay registros de simulacros de evacuación No se observan equipos de seguridad suficientes No hay un plan de capacitación en relación a la seguridad industrial No existe una dependencia encargada de la seguridad en el ambiente laboral

Producción	Se tiene identificado los procesos y la dinámica productiva
	No hay un manual de procedimientos
	No existen formatos para registros de la producción
	La planificación de la producción es diaria
Compras	No hay información clara sobre las compras
	No existen expedientes de proveedores
Trazabilidad	No hay identificación de trazabilidad
Despacho	Se hacen notas de entrega o factura
Satisfacción del cliente	No hay cómo medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto o servicio prestado
	No hay planificación de monitorear la satisfacción del cliente
Auditoría Interna	No existe esa dependencia

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió formular las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico de la situación actual de TEXPLAN CIA. LTDA incluyó la percepción de los trabajadores de la empresa en cuanto a las estrategias que desarrolla, su conocimiento del cliente y la identificación de los clientes más valiosos, entre otros temas. Este insumo resultó fundamental para establecer en la organización y motivación las bases requeridas para realizar un cambio en la forma de gestionar la empresa y aplicar un modelo de gestión.
- No están identificados los procesos creadores de valor de TEXPLAN CIA. LTDA, aun cuando la empresa los tiene y genera utilidad, no se sabe dentro de la misma que proceso generan valor.
- La Norma ISO: 9001 dentro del proceso de gestión de la calidad es el factor clave para el desarrollo productivo y sustentable de una empresa, de esa manera con la propuesta planteada se genera esa necesidad, mostrando como fundamento la dinámica de esta norma y más que nada que es exigida para un producto eficaz. La aplicación de las normas ISO 9001:2015 implicará un cambio en la estructura organizativa y la cultura corporativa que deberá incluir a terceros en la elaboración del plan a mediano y corto plazo.

RECOMENDACIONES

- Realizar feedbacks mensuales para conocer el estado de la empresa de la mano de los colaboradores y directivos que generen soluciones y puntos de vista adecuados para mejorar el desarrollo de empresa.
- Mejorar el proceso organizacional promoviendo el desarrollo del departamento de gestión de calidad y talento humano, para producir respuestas adecuadas a necesidades que se dan en el camino.

- Los directivos deben implementar una política comunicativa que genere sinergia y sentido de pertenencia entre los trabajadores. Fomentando un espíritu de compromiso y lealtad.
- Hacer partícipes a los colaboradores en las decisiones de la empresa, generando capacitación adecuada de cara a la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Se sugiere implementar un organigrama que contemple el nivel estratégico, el de apoyo y el sustantivo para determinar las responsabilidades y delimitar las funciones.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, S., & Carregal, C. (2012). *Cadena de valor textil y confecciones*. Santa Fe: Bononiae Libris.
- Aguilar Santamaría, P. A. (2009). La Productividad como factor de competitividad para las PYMES. *Articulos de Reflexión-CESA*, 1-14.
- Almache, Z. (2013). *"Implementacion de un sistema de gestión de la calidad para una empresa textil"*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bravo, J. (2008). *Gestion de Procesos*. Santiago: Evolucion S.A.
- Burckhardt Leiva, V., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2016). *Estrategia y desarrollo de una guia de implantación de la norma ISO 9001:2015*. Alicante: Area de Innovacion y Desarrollo, S.L.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una guia de Implantacion de la Norma ISO 9001:2015*. Alicante: Area de Innovacion y Desarrollo S.L.
- Calderón, R., Leyva, D., & Miranda, M. (2017). *Planeamiento Estratégico para el Sector Textil*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de Gestion*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Camisón , C., Cruz , S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas* . Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Coceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- CEPAL. (2014). *Fortalecimiento de las Cadenas de Valor como instrumento de politica industrial*. Santiago de Chile: Ramòn Padilla.
- Cevallos, J. (Agosto de 2014). Recuperado el 31 de Julio de 2018, de Revista Gestión: <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/03/Industria-textil.pdf>

- Control de calidad. (2016). *ISO 9001:2015*. Obtenido de Cucusur: http://www.cucusur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Denove, C., & Power, J. (2006). *Satisfaction*. California: Portafolios.
- Diaz Crespo, J. (12 de 02 de 2016). *Revista VISTAZO*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Donovan, J., Cunha, M., Francel, S., Gyau, A., & Mithofer, D. (2013). *Guías para el desarrollo de Cadenas de Valor*. Lima: CTA & World Agroforestry Centre.
- González de Guzman, A. (1952). *Normalización*. Madrid: Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo.
- Heras, I. (2008). *Gestión de la calidad y la competitividad*. Bilbao: Deusto Publicaciones.
- Jabaloyes, J., & Carot, J. (2014). *Introducción a la gestión de la calidad*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *Manual para investigación de Cadenas de Valor*. Canada: IDRC.
- Kasacoffi, B. (2008). América Latina y las cadenas globales de valor: Debilidades y Potencialidades. *GCG*, 21-28.
- Legiscomex.com. (12 de mar de 2014). *Inteligencia de Mercados – Sector textil y confecciones en Ecuador*. Obtenido de Descripción del sector: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-textil-confecciones-ecuador-descripcion-sector-rci283.pdf>
- Legiscomex.com. (12 de mar de 2014). *Legiscomex.com*. Obtenido de Mascarillas de protección y prendas de lana o pelo fino concentraron el 22% de las importaciones.: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/E/estudio-textil-ecuador-2014-rci283/estudio-textil-ecuador-2014-rci283.asp>
- Legiscomex.com. (12 de marzo de 2014). *Textiles y confecciones en Ecuador/Inteligencia de mercados*. Obtenido de Clasificación de la industria: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-textil-confecciones-ecuador-clasificacion-industria-rci283.pdf>
- Lemus, J., & Aragues, V. (2009). *Administración hospitalaria y de organizaciones de atención de la salud*. Buenos Aires: Corpus.

- Logiscomex.com. (12 de mar de 2014). *estudio-textil-confecciones-ecuador*. Obtenido de <http://www.logiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-textil-confecciones-ecuador-listo.pdf>
- Luque, N. (2009). *Plan de negocios para producir y comercializar confecciones con un excelente nivel de diseño y calidad, ciñéndonos al cumplimiento cabal que exige el marco de la responsabilidad social empresarial, con énfasis en el capital humano*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Magaña Herrera, P. P. (s.f.). *EMAGISTER* . Recuperado el 4 de Julio de 2019, de https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_38542_Microsoft_Word_-_38541.pdf
- Medina Fernandez de Soto, J. E. (2010). Modelo Integral de Productividad, Aspectos importantes para su implementación. *EAN*, 110-119.
- Miranda , J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de Productividad para la Industria Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 235-290.
- Nava, V. (2010). *ISO 9001: 2008. Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. San Diego: Limusa.
- Oddone, N., & Padilla, R. (2016). *Manual para el fortalecimiento de Cadenas de Valor*. Mexico: CEPAL,FIDA.
- Pérez, J. (2016). *Gestión de procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York : the free press.
- Prieto, J. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- PRO ECUADOR. (Dic de 2012). *ANÁLISIS SECTORIAL DE TETILES Y CONFECCIONES*. Obtenido de Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Pro Ecuador. (30 de ago de 2014). *Textiles y Confecciones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>
- Sabando, H., & Luzuriaga, C. (13 de Diciembre de 2013). *Aladi*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de

www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/762eb7cb5c52802603256ea70047d163/2a726929339dd2db03256ea7004cc084/%24FILE/Ecuador.ppt+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ec

- Sanabria, P. (Noviembre de 2015). *Gestión estratégica del Talento Humano en el Sector Público*.
Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de Valor del sector confeccion. *Revista Venezolana de Gerencia*, 336-353.
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(26), 336-353.
- Sarriés, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- Silva, D. (25 de Octubre de 2015). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Tari, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Murcia: ESPAGRAFIC.
- Van der Heyden, D., & Camacho, P. (2006). *Guía Metodológica para el análisis de Cadenas Productivas*. Quito: Plataforma Ruralter.
- Weiskopf, B., & Landero, M. L. (2011). *Implementación del Proceso de Fomento de Cadena de Valor*. Managua: MASRENACE-GTZ.