



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

**SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA EMITEX DE LA  
CIUDAD DE PELILEO**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: MARÍA FERNANDA CARRASCO MALUSÍN**

**DIRECTOR: ING. DIEGO RAMIRO BARBAS BAYAS**

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, **María Fernanda Carrasco Malusín**

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.

Yo, María Fernanda Carrasco Malusín, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 de enero del 2024



**María Fernanda Carrasco Malusín**

**C.I. 1850916147**

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA EMITEX DE LA CIUDAD DE PELILEO**, realizado por la señorita: **MARIA FERNANDA CARRASCO MALUSIN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. María Elena Espín Oleas, Ph.D. <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2024-01-23
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-01-23
Lic. María Guadalupe Escobar Murillo <b>ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-01-23

## **DEDICATORIA**

A Jehova de los Ejercitos...

María

## **AGRADECIMIENTO**

A toda mi Familia

María

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Problema general de investigación.....	5
1.3.	Problemas específicos de investigación.....	5
1.4.	Objetivos.....	6
1.4.1.	<i>Objetivo general</i> .....	6
1.4.2.	<i>Objetivo específicos</i> .....	6
1.5.	Justificación.....	6
1.5.1.	<i>Justificación teórica</i> .....	6
1.5.2.	<i>Justificación metodológica</i> .....	7
1.6.	Idea a defender.....	7

### CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Antecedentes de investigación.....	8
2.2.	Marco teórico.....	10
2.2.1.	<i>La gestión</i> .....	12
2.2.1.1.	<i>La gestión y el proceso administrativo</i> .....	13
2.2.1.2.	<i>La esencial de la gestión empresarial</i> .....	15
2.2.2.	<i>Sistema de gestión</i> .....	16
2.2.3.	<i>Sistema de gestión integrado</i> .....	16
2.2.3.1.	<i>Planificación de metas</i> .....	17
2.2.3.2.	<i>Diseño de un sistema de gestión efectivo</i> .....	17
2.2.4.	<i>Estructura organizativa</i> .....	20

2.2.4.1.	<i>Comportamiento organizacional</i> .....	20
2.2.4.2.	<i>Diferenciación: agrupación de actividades organizativas</i> .....	21

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	29
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	29
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	29
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	30
<b>3.3.1.</b>	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	30
<b>3.3.2.</b>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo (transversal, longitudinal)</i> .....	30
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	30
<b>3.5.</b>	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	31
<b>3.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	31
<b>3.6.1.</b>	<i>Métodos</i> .....	31
<b>3.6.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	32
<b>3.6.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	32

### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	33
<b>4.1.</b>	<b>Gestión administrativa</b> .....	34
<b>4.2.</b>	<b>Gestión comercial</b> .....	38
<b>4.3.</b>	<b>Gestión de producción</b> .....	41
<b>4.4.</b>	<b>Gestión financiera</b> .....	46
<b>4.5.</b>	<b>Gestión de calidad</b> .....	54
<b>4.6.</b>	<b>Resultados sistematizados</b> .....	59
<b>4.7.</b>	<b>Idea a Defender</b> .....	62

### **CAPÍTULO V**

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	63
<b>5.1.</b>	<b>Tema</b> .....	63
<b>5.2.</b>	<b>Estructura propuesta</b> .....	65
<b>5.2.1.</b>	<i>Misión:</i> .....	65
<b>5.2.2.</b>	<i>Visión:</i> .....	66
<b>5.2.3.</b>	<i>Objetivos organizacionales en función de la Estructura Propuesta</i> .....	66

5.2.4.	<i>Área administrativa-financiera</i> .....	68
5.2.5.	<i>Área de operaciones</i> .....	68
5.2.6.	<i>Área de seguridad industrial</i> .....	69
5.2.7.	<i>Área de comercialización</i> .....	69
5.2.8.	<i>Perfil de capacidades internas</i> .....	70
5.2.9.	<i>Matriz de impactos</i> .....	72
5.3.	<b>Planes de acción por áreas y estrategias</b> .....	74
5.3.1.	<i>Área administrativa</i> .....	77
5.3.2.	<i>Área comercial</i> .....	80
5.3.3.	<i>Área de producción</i> .....	83
5.3.4.	<i>Área financiera</i> .....	85
5.3.5.	<i>Área de talento humano</i> .....	87
5.3.6.	<i>Área de producción</i> .....	89
5.3.7.	<i>Análisis global de estrategias para EMITEX</i> .....	91

## **CAPÍTULO VI**

6.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	93
6.1.	<b>Conclusiones</b> .....	93
6.2.	<b>Recomendaciones</b> .....	94

## **GLOSARIO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Nueve variables que afectan la efectividad de la organización.....	17
<b>Tabla 3-1:</b>	Población total de estudio .....	31
<b>Tabla 4-1:</b>	Gestión Administrativa Empresa de Confecciones EMITEX.....	34
<b>Tabla 4-2:</b>	Gestión Comercial Empresa de Confecciones EMITEX .....	37
<b>Tabla 4-3:</b>	Gestión de Producción .....	41
<b>Tabla 4-4:</b>	Gestión Financiera de la empresa de Confecciones EMITEX.....	45
<b>Tabla 4-5:</b>	Gestión Humana en la Empresa de Confecciones EMITEX.....	49
<b>Tabla 4-6:</b>	Gestión de Calidad de la Empresa de Confecciones EMITEX.....	53
<b>Tabla 4-7:</b>	Gestión de Seguridad y Salud Industrial de la Empresa de Confecciones EMITEX .....	56
<b>Tabla 4-8:</b>	Resultados generales .....	59
<b>Tabla 4-9:</b>	Escala Valorativa .....	61
<b>Tabla 5-1:</b>	Perfil de las capacidades internas de la Empresa EMITEX.....	71
<b>Tabla 5-2:</b>	Matriz de Impactos .....	73
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz área administrativa .....	76
<b>Tabla 5-4:</b>	Matriz área comercial.....	79
<b>Tabla 5-5:</b>	Matriz área producción .....	81
<b>Tabla 5-6:</b>	Matriz área financiera .....	84
<b>Tabla 5-7:</b>	Matriz área talento humano.....	86
<b>Tabla 5-8:</b>	Matriz área producción plan de calidad .....	88
<b>Tabla 5-9:</b>	Matriz área seguridad.....	90
<b>Tabla 5-10:</b>	Inversión .....	92

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b>	Mapa de procesos de gestión .....	18
<b>Ilustración 2-2:</b>	Comportamiento organizacional.....	20
<b>Ilustración 2-3:</b>	Estructura matricial .....	27
<b>Ilustración 4-1:</b>	La 5 M del proceso de producción .....	42
<b>Ilustración 4-2:</b>	Funciones de la Gestión Financiera .....	47
<b>Ilustración 4-3:</b>	Fases de la Gestión del Talento Humano .....	50
<b>Ilustración 4-4:</b>	Resultados que se esperan de la buena gestión humana en la empresa .....	51
<b>Ilustración 4-5:</b>	Principios de la calidad.....	54
<b>Ilustración 4-6:</b>	SST en la organización.....	57
<b>Ilustración 4-7:</b>	Estado actual de la empresa.....	60
<b>Ilustración 4-8:</b>	Estado Actual de la Empresa.....	61
<b>Ilustración 5-1:</b>	Como Funciona Actualmente EMITEX .....	64
<b>Ilustración 5-2:</b>	Organigrama Propuesto .....	67
<b>Ilustración 5-3:</b>	Representación simplificada del mapa de proceso .....	69

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA**

## RESUMEN

La gestión efectiva abarca diversos ámbitos, desde la administración y la producción hasta la comercialización y la gestión humana, siendo un componente esencial para asegurar la eficacia operativa y la toma de decisiones informadas. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión mediante una estructura organizacional técnicamente ordenada para que la empresa EMITEX la implemente en el corto y mediano plazo los procesos adecuados y sostenibles para mejorar su gestión en cada una de sus áreas empresariales. Considerando un enfoque multimodal, desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa con una muestra de 12 clientes y 51 trabajadores con un total de 63 personas. Como resultados se pudo evidenciar que de 70 indicadores estudiados en las 7 dimensiones o áreas de gestión empresarial, el 54% corresponde a indicadores no aplicados o en su defecto aplicado parcialmente, pero sin evidencias para su demostración o comprobación, frente al 46% de indicadores aplicados. Además el 42.9 % de los indicadores, presuponen el advenimiento en el corto o mediano plazo de una situación que resulte crítica por la falta de gestión ordenada, técnica y científica, el 52.9% de los indicadores gestionados de manera parcial, poco técnica y con pocos registros, es considerado como tolerables, y solamente el 4.3% de los indicadores son óptimos. En conclusión, la investigación destaca la necesidad urgente de mejorar la gestión en la empresa EMITEX, abordando deficiencias significativas en diversas áreas empresariales. La implementación de un sistema de gestión con una estructura organizacional técnicamente ordenada se presenta como una solución clave para asegurar la eficacia operativa y la toma de decisiones informadas. Como recomendación, se sugiere establecer un sistema de seguimiento continuo de indicadores clave de rendimiento y un mecanismo de retroalimentación para evaluar regularmente la eficacia de las medidas implementadas.

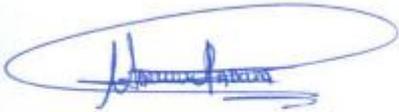
**Palabras clave:** <GESTIÓN>, <OPTIMIZACIÓN>, <TOMA DE DECISIONES>, <MEDIDAS CORRECTIVAS>.



## ABSTRACT

Effective management encompasses several areas, from administration and production to marketing and human management, being an essential component to ensure operational efficiency and informed decision-making. The objective of this research was to design a management system through a technically ordered organizational structure for the EMITEX company to implement in the short and medium term the appropriate and sustainable processes to improve its management in each of its business areas. Considering a multimodal approach, from the qualitative and quantitative perspectives with a sample of 12 clients and 51 workers with a total of 63 people. The results showed that of the 70 indicators studied in the 7 dimensions or areas of business management, 54% correspond to indicators not applied or partially applied, but without evidence for their demonstration or verification, compared to 46% of applied indicators. In addition, 42.9% of the indicators presuppose the occurrence in the short or medium term of a critical situation due to the lack of orderly, technical, and scientific management, 52.9% of the indicators managed in a partial, not very technical manner, and with few records are considered tolerable, and only 4.3% of the indicators are optimal. In conclusion, the research highlights the urgent need to improve management at EMITEX, addressing significant deficiencies in several business areas. The implementation of a management system with a technically ordered organizational structure is presented as a key solution to ensure operational efficiency and informed decision-making. As a recommendation, it is suggested to establish a continuous monitoring system of key performance indicators and a feedback mechanism to regularly evaluate the effectiveness of the implemented measures.

Keywords: <MANAGEMENT>, <OPTIMIZATION>, <DEECISION MAKING>, <CORRECTIVE MEASURES>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.  
0604108126

## **INTRODUCCIÓN**

En el complejo entramado empresarial contemporáneo, la implementación de un Sistema de Gestión se erige como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Este sistema no solo implica la coordinación eficiente de recursos y procesos internos, sino que constituye una herramienta estratégica que potencia la capacidad de adaptación frente a un entorno empresarial dinámico y competitivo. La gestión efectiva abarca diversos ámbitos, desde la administración y la producción hasta la comercialización y la gestión humana, siendo un componente esencial para asegurar la eficacia operativa y la toma de decisiones informadas.

En este contexto, se vislumbra la importancia de explorar a fondo la conceptualización y aplicación de un Sistema de Gestión, considerando sus especificidades y desafíos empresariales. Esta investigación profundiza el análisis de los elementos claves que componen dicho sistema, abordando áreas cruciales como la administrativa, comercial, de producción, financiera, gestión humana, calidad y seguridad industrial.

Además, el estudio e implementación de una "Escala Valorativa" constituye una herramienta esencial para evaluar distintos aspectos operativos en una empresa, ofreciendo un marco sistemático que facilita la medición y comparación de elementos clave. Asimismo, la utilización de una "Matriz de Impactos" emerge como una estrategia crucial para analizar las posibles repercusiones de las decisiones y acciones, permitiendo a la empresa anticipar riesgos y maximizar beneficios. La gestión de la "Inversión" se posiciona como un componente crítico, proporcionando una transparencia detallada sobre cómo los recursos financieros son asignados para el desarrollo y mejora continua.

En el ámbito de la gestión interna, el "Mapa de Procesos de Gestión" constituye una herramienta indispensable que permite visualizar las interconexiones internas y resaltar áreas de eficiencia en la operación de la empresa. Por otra parte, la focalización en los elementos fundamentales del proceso productivo, conocidos como las "5 M del Proceso de Producción", apunta a optimizar la eficiencia operativa. También, la adhesión a los "Principios de la Calidad" se presenta como un guía esencial para la producción, asegurando la coherencia y la satisfacción del cliente. Finalmente, el compromiso con la "Seguridad y Salud en el Trabajo" (SST) refleja la implementación de medidas destinadas a crear un entorno laboral seguro y saludable para los colaboradores de la empresa en general.

La sinergia entre estos aspectos se erige como un factor determinante para el desarrollo sostenible de la empresa, influyendo directamente en su capacidad para enfrentar los retos contemporáneos y alcanzar estándares de excelencia.

A través de esta exploración profunda, se busca identificar las áreas de oportunidad y proponer soluciones que permitan una integración armónica de los procesos internos, generando así un marco operativo eficiente y resiliente. En última instancia, esta investigación plantea diseñar el sistema de gestión mediante una estructura organizacional técnicamente ordenada para que la empresa EMITEX la implemente en el corto y mediano plazo, en base a procesos adecuados y sostenibles para mejorar su gestión en cada una de sus áreas empresariales.

Capítulo I. Se encuentra el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación y la idea a defender proporcionando una estructura sólida y coherente que orienta el desarrollo del trabajo.

Capítulo II. Se detalla el marco teórico con todos los conceptos esenciales que sirven de base y sustento para fundamentar el trabajo investigativo.

Capítulo III. Se describe el marco metodológico, en donde se desglosan y explican con minuciosidad diversos aspectos como el enfoque, nivel, diseño, tipo, métodos, técnicas, instrumentos de investigación, población y muestra seleccionada.

Capítulo IV. Se presenta el marco de análisis e interpretación de resultados mediante las siguientes dimensiones relacionadas a las siguientes áreas funcionales o de gestión de la empresa: Gestiones Administrativa, Comercial, Producción, Financiera, Humana, de Calidad y Seguridad, así como los principios de la calidad, resultados que se esperan de la buena gestión humana en la empresa, pirámide de fases de la gestión del talento humano, funciones de la gestión financiera, la 5 M del proceso de producción, SST en la organización, escala valorativa y el diagrama del estado actual de la empresa.

Capítulo V. Se expone el marco propositivo con la creación de diagramas funcionales, misión, visión, objetivos organizacionales, organigrama, matriz de impactos, planes de acción por áreas y estrategias, e inversión planificada. Seguido de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El progresivo desarrollo de Tungurahua es el resultado de un proceso de cambios socio económico y cultural que tienen origen en la capacidad de perseverancia y la entrega al trabajo de su gente. Estas transformaciones generaron el paso de una economía eminentemente agrícola a una sociedad de producción manufacturera hoy reconocida como la economía de base territorial, que *ha hecho de la provincia un espacio de desarrollo económico importante a nivel nacional* (Andocilla , 2021).

En este contexto productivo, la industria textil y de confecciones tungurahuese ocupa un importante lugar en el desarrollo de las empresas del sector, cubriendo aproximadamente el 30,10% de la producción nacional (Sánchez et al., 2020). El cantón Pelileo es uno de los entornos productivos, que más ha desarrollado esta industria, por lo que es reconocida a nivel nacional por la fabricación de pantalones Jean.

Las implicaciones de este desarrollo han sido diversas para los artesanos en el cantón Pelileo, lugar donde la mayoría de las actividades textiles y de confección se iniciaron como emprendimientos familiares pequeños, sin embargo, la calidad de los productos ofertados tanto en material utilizado como en tipo de confección, han generado una importante demanda a nivel nacional y desde ya hace un tiempo para la exportación.

Este vertiginoso desarrollo productivo, no fue de la mano con la organización empresarial para proyectar una adecuada gestión administrativa, técnica, social y ambiental, a partir de la implementación de los procesos administrativos operacionalizados en las áreas empresariales funcionales internas para cumplir con los requerimientos de lo que realmente significa una empresa en expansión, edificándola además a partir de una cultura organizacional propia desde la forma de pensar de los artesanos con respecto a éste tema, que si bien es cierto ha permitido sostener los procesos productivos, han frenado el avance en las capacidades de organización, planeación, operatividad y mercadeo, que deben ser tratados de forma más técnica.

La investigación propuesta se centra en el caso de EMITEX, una empresa familiar que se dedica a la fabricación de prendas de vestir en el cantón Pelileo desde el año 2005. La organización referida nació como un apéndice de producción de otras empresas, es decir fabricación de jean a

“destajo” como una pequeña maquiladora que cocía y armaba las prendas encargadas por otros pequeños, medianos o grandes productores del cantón, oficio en el que se fue perfeccionado para independizarse y construir con el esfuerzo y mucha dedicación su propia “empresa”.

Desde el año 2014 la actividad se legaliza a través de la consecución de su RUC, sin embargo, este trámite para darle “formalidad” a la empresa, no significó una condición para su adecuada gestión y no implicó que la estructura sea la más adecuada a las circunstancias tributarias adquiridas, fue para darle un giro más transaccional al negocio desde el punto de vista de sus compras de materiales y venta de productos a sus distribuidores que significa la cobertura de mercado que actualmente tiene la organización. La empresa produce alrededor de 40 mil unidades mensuales fabricadas parte en las instalaciones y además complementadas a destajo como una estrategia aprendida de su experiencia laboral.

Pese a ser catalogada por su dueño como una empresa familiar, la mayoría de las acciones se ejecutan en base su criterio; asumiendo la responsabilidad de la gestión administrativa, financiera, de producción y comercial, hecho que va generando un progresivo desgaste en la capacidad de respuesta del empresario ante la demanda y problemas de distinta índole que se producen en el mercado. En estos aspectos entre otros se responsabiliza de aquellos desde la relación con proveedores para las compras de materias primas, insumos, tecnología; pasando por la gestión comercial y demás temas trascendentes no delegados a otros miembros de la familia, excepto la contabilidad tercerizada y alguna que otra que delega cuando se encuentra fuera de la empresa y la provincia entregando la mercadería en los puntos de venta localizados en Babahoyo, Quevedo, ya que igual Pelileo también lo atiende de manera directa.

La falta de registros en áreas determinantes para el desarrollo de la organización, limitan también las perspectivas de mercado futuro, en especial por la introducción de prendas similares de Perú y Colombia que, por el diferencial cambiario en dichos países en la producción de los mismos, son preferidas por precio y calidad por los consumidores ecuatorianos.

Esta falta de estructura organizacional que se refleje en el proceso administrativo a través de áreas como la contable/financiera, administrativa, producción, comercialización y sistemas, genera una imagen no adecuada de la realidad empresarial, que se presenta en:

- Falta de evidencias documentadas de cada “área” de gestión que el caso de EMITEX no está debidamente formalizadas.
- Sin una planificación el propietario y obreros no tienen clara sus metas por lo tanto desperdiciarían su tiempo y recursos.

- Desconocimiento de la realidad económico-financiera de la empresa, especialmente por que mezcla rubros de gastos familiares con empresariales.
- Al momento de adquirir la materia prima, reclutamiento del personal, trámites legales la dirección está centralizada en el propietario.
- La inadecuada selección del personal puede generar pérdida de tiempo y dinero para la empresa.
- La falta de control en el área de producción puede ocasionar retraso en las entregas y principalmente la insatisfacción del cliente.
- Entrega a tres puntos de venta fijos, en cualquier momento puede ocurrir que uno de ellos cambie de proveedor, lo cual significaría un desequilibrio financiero para la empresa, es decir la obligatoriedad de la diversificación del mercado se transforma en un tema urgente.
- La empresa en cualquier momento no podrá adaptarse a los cambios del mercado perdiendo constantemente su capacidad de producción y venta.

Si no se produce la investigación que logre poner en orden a la organización, la empresa corre el riesgo de enfrentar crisis que irá desde lo tributario hasta la partida progresiva de mercado. Por tanto, es fundamental cambiar la manera tradicional o totalmente empírica de su gestión, para técnicamente generarle una propuesta de ordenada para su desarrollo y crecimiento sostenible.

## **1.2. Problema general de investigación**

¿De qué manera un sistema de gestión fortalece la estructura organizacional de la empresa EMITEX para expandirse en el mercado?

## **1.3. Problemas específicos de investigación**

¿Cómo influye la situación actual de la gestión de la empresa de textiles EMITEX en sus procesos productivos?

¿De qué manera la formulación de un mapa de procesos contribuye a la organización estructural y funcional de la empresa EMITEX?

¿Cuáles son los instrumentos de gestión organizacional que se adaptan de mejor manera a la administración de la empresa EMITEX para la consolidación de un proceso de desarrollo perfectible y sostenido?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. *Objetivo general***

Diseñar un sistema de gestión para la empresa EMITEX que mejore su gestión en cada una de las áreas empresariales.

### **1.4.2. *Objetivo específicos***

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa EMITEX, que permita un conocimiento completo de la gestión organizativa actual, posibilitando una reorientación de enfoque, políticas, nivel, métodos y estrategias integradas
- Formular un mapa de procesos que contribuya a la organización estructural y funcional de la empresa EMITEX
- Proponer los instrumentos de gestión organizacional necesarias, que se adapten de la mejor manera a la administración de la empresa EMITEX para para la consolidación de un proceso de desarrollo perfectible y sostenido.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. *Justificación teórica***

La investigación propuesta se fundamentará en una revisión teórica obtenida de bibliografía de repositorios digitales, libros especializados y documentación pertinente relacionadas con el tema, para el efecto se considerarán los temas en función de CEO con el criterio de las variables en estudio, esto es “sistemas de gestión” como variable independiente y “estructura organizacional” como variable dependiente, de la información obtenida se seleccionarán trabajos de investigación y artículos científicos, con contenidos relevantes, con preferencia, aquellos que tratan directamente a las variables en estudio, se procurará obtener la información más actualizada posible con un periodo de 5 años como límite, sin embargo se considerará información anterior cuando la teoría sea de importancia para esta investigación.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

El contexto de la investigación requerirá un proceso metodológico adecuado que oriente de forma ordenada y sistemática el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, en este sentido, se considera un enfoque mixto teniendo en cuenta que se revisarán aspectos cuantitativos y cualitativos para el análisis de las variables. El nivel de investigación será descriptivo y correlacional, de acuerdo con la forma en que se dará el tratamiento de las variables la investigación es no experimental, de corte y transversal, por el tipo de investigación el estudio es bibliográfico, documental y de campo. El método utilizado estará basado en un estudio inductivo – deductivo, de forma sistemática y recurriendo al análisis y la síntesis. Las técnicas que se utilizarán para la consecución de la información serán la encuesta, la entrevista y la observación directa, para el efecto se diseñará una guía de entrevista, un cuestionario de encuesta y fichas de observación de los procesos productivos de acuerdo a los requerimientos de información.

El propósito de la utilización de estos instrumentos de investigación es la de obtener información de primera mano, para realizar un diagnóstico situacional de los problemas de la administración de la empresa textil EMITEX, con el objetivo de diseñar un modelo organizacional que haga posible la utilización de instrumentos para dar viabilidad a una adecuada gestión organizacional, los resultados obtenidos en esta investigación se pondrán en consideración de los propietarios de la empresa, justificándose la necesidad de su aplicación.

### **1.6. Idea a defender**

La empresa EMITEX, no cuenta con un sistema de gestión organizacional, que se hace evidente por la débil estructura económico- financiero, social y ambiental, que le impide conocer el estado actual de la empresa.

**Variable Independiente:** Sistema de Gestión Organizacional

**Variable Dependiente:** Débil estructura económico- financiero, social y ambiental

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Los antecedentes de esta investigación provienen de los repositorios digitales de universidades y centros de investigación reconocidos y certificados, ubicados en función de las variables de la investigación propuestas; de los documentos obtenidos se seleccionaron los de mayor relevancia, se discriminaron por fechas de realización, coincidencia con los criterios de investigación y procesos metodológicos, de entre los de mayor importancia se citan a continuación los que se consideraron de mayor relevancia.

En un trabajo de investigación realizado por Escobar (2019, p. 59), sobre la gestión administrativa y desarrollo organizacional de Pymes nos menciona que las empresas de la industria textil tienen solo idea que solo se debe producir cierta cantidad de prendas dependiendo de exigencia del mercado en la cual no realizan una planificación a mediano o a largo plazo teniendo una limitación para el desarrollo organizacional.

Para alcanzar un adecuado desarrollo organizacional de las PYMES del sector textil, Escobar (2019, p. 59) asegura que es necesaria la implementación de una gestión bien estructurada y contar con los instrumentos necesarios en las diferentes áreas de administración, producción y mercadeo, esta investigación se desarrolla en un contexto muy similar al que se propone en esta investigación por lo que los resultados propuestos en el trabajo citado son de relevancia, en el aspecto metodológico y de fundamentación.

Se analizó, la investigación realizada por Vásquez et al., (2021), sobre el proceso administrativo como factor determinante en el desarrollo organizacional de MIPYMES, en Ecuador, con el propósito de establecer la relación entre las dos variables para identificar los problemas que tienen este tipo de emprendimientos. Al realizar el diagnóstico se estableció que los factores que limitan el desarrollo organizacional están relacionados a un bajo nivel de capacitación de los socios y el personal, así como la actitud de los mandos gerenciales que generan un clima laboral complejo disminuyendo la motivación del personal.

Como resultado de la investigación se reporta un bajo nivel de capacidad de gestión administrativa, con un limitado conocimiento para desarrollar los procesos productivos de los emprendimientos, disminuyendo la capacidad productiva y competitiva de tal manera que el

crecimiento de estas empresas es escaso y en muy pocos de ellos, en este sentido Vázquez et al., (2021, p. 276) advierte que más del 70% de las PYMES cierran sus actividades antes de los 5 años.

Se establece como conclusión que el desarrollo organizacional se constituye en un reto que deben asumir la MiPymes, teniendo en cuenta que, a través de este, se tienen los elementos necesarios para contribuir al incremento de la eficacia y la eficiencia en la productividad, el clima laboral y el incremento del mercado. Esta investigación contribuye con la determinación de los factores vinculados a los sistemas de gestión y su influencia en la estructura organizacional de las empresas, justificando a través de sus conclusiones la importancia que tiene esta relación para el mejoramiento de los procesos.

En la investigación que se analiza a continuación, Simbaña (2019), propone un sistema de gestión por procesos para una empresa Textil, el propósito que le lleva a realizar el estudio es mejorar la gestión de la organización y por ende su productividad, para el efecto, realiza un análisis diagnóstico del área de producción, basado en un Check list, de acuerdo con los requerimientos propuestos en el octavo apartado de la norma ISO: 9001 2015. Fijando parámetros de cumplimiento para su posterior análisis. En base a los resultados del diagnóstico situacional, realiza una propuesta sustentada en los requerimientos legales y reglamentarios que establece la norma, el manual de procesos contiene los elementos técnicos necesarios para el cumplimiento de la aplicación del instrumento. Por último, establece un sistema de evaluación juntamente con la gerencia de la empresa.

La estructura de esta investigación resulta ser clara y objetiva, contiene aspectos y aspectos fundamentales que pueden contribuir a la realización de esta investigación, sobre todo por el hecho de que está relacionada con los procesos requeridos en la confección de prendas de vestir. Otro aspecto interesante de esta investigación es la estructura del informe, que permite un análisis lógico, conceptualmente bien concebido y técnicamente escrito.

En la investigación propuesta por Cepeda, (2017), sus resultados de la investigación revelan que, en la provincia de Tungurahua, la industria textil trabaja bajo estándares de calidad, pero no por iniciativa de las empresas, sino más bien por los requerimientos de los clientes, que generalmente son comerciantes intermediarios. Sin embargo, se observa el impacto, en aquellas empresas que han implementado un sistema de gestión, cuya producción y ventas es superior a las empresas que carecen de este instrumento de desarrollo productivo. Bajo este contexto, la investigación de Cepeda contribuye a esta investigación como línea de base para establecer la situación de las empresas textiles en la provincia de Tungurahua al 2017 haciendo posible una comparación con

los datos actuales, por otro lado, refleja datos de producción y productividad relevantes, que serán útiles al momento de evaluar la situación particular de la empresa EMITEX.

En síntesis, los estudios referidos son muy referenciales para la investigación propuesta, en común resaltan la presencia de débiles estructuras empresariales que reflejan claras deficiencias técnicas de gestión, así como la progresiva pérdida de importantes segmentos de mercado. Ello se tomará muy en cuenta para fundamentar la propuesta que resulte del análisis del diagnóstico interno de la organización para generar alternativas adaptadas tanto a la capacidad de respuesta de la familia y dueño de la empresa, ya que romper con este tipo de “cultura” organizacional, si es un tema complicado pero reversible dados los desafíos y los sucesivos problemas de mercado que van limitando el crecimiento de la empresa.

## **2.2. Marco teórico**

El sistema de gestión empresarial es indispensable estructurarlo en virtud de que la organización debe contar con información verificada y a tiempo para tomar las decisiones pertinentes y oportunas en cada una de las áreas funcionales tanto para las PYMES como para las grandes compañías, para a partir del proceso administrativo le permiten controlar, planificar, organizar y dirigir cada uno de los pasos que forman parte de la marcha de una empresa. Así conseguiremos lograr los mejores resultados posibles.

El adecuado y oportuno uso de la información del negocio es vital para su buena marcha, ya que, aplicando un sistema de gestión adecuado al giro del negocio, la gerencia tendrá la posibilidad de conseguir una correcta planificación estratégica y una adecuada implementación de políticas, procedimientos, directrices, y procesos para, en definitiva, alcanzar la buena marcha de planes y estrategias de negocio y un adecuado encaje de sus actividades presentes y futuras.

Es muy común que cada área funcional de la empresa maneje distintos diseños y formatos de archivos, tendientes a compartir la información requerida por la organización para no romper la intercomunicación entre las personas a cargo de procesos y acciones que obedecen a la operativización de la planificación. Del mismo modo, las personas a cargo de una empresa deben tener información precisa y a tiempo para poder contar con la información necesaria para tomar decisiones. Por ello, la información debe estar disponible y ser accesible de manera inmediata para obtener los mejores resultados.

Allí radica la necesidad de un buen sistema de gestión empresarial busca asociar la información en beneficio de la empresa mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de

información que contempla todas las funciones sistémicas desarrolladas por las áreas operativas o funcionales de la empresa como son: marketing, finanzas, operaciones, calidad, recursos humanos, investigación, desarrollo y dirección, a fin de fortalecer los mecanismos que permitan a las empresas adquirir, producir y transmitir, al menor costo posible, datos e información con una calidad, con exactitud y actualizados en tiempo real para servir a los objetivos principales de la empresa.

La aplicación de un buen sistema de gestión permite a la empresa entender que haya que trabajar de manera unificada, creando una conexión entre sistemas y trabajadores, para aportar una mayor efectividad al negocio.

Cada área, departamento o división de la empresa, así como cada elemento a supervisar y cada proceso es un pequeño eslabón de una gran cadena de debe estar conectada de forma sinérgica. El sistema se ocupará de que todo actúe como tiene que actuar y que así podamos llevar a cabo el trabajo de la empresa con mejores resultados. Pero esto además requiere de un software creado para la ocasión y que dispone de funciones específicas, y, así concentrar los esfuerzos en la órbita de la efectividad del negocio y en la naturaleza del propio programa. Este se ocupará de desarrollar la planificación como primera función del proceso administrativo, es decir, impulsar la toma de decisiones rápida y eficaz, así como de gestionar procedimientos que puedan dar con la clave que requiere cada empresa para alcanzar siempre sus mejores resultados.

Toda la información generada por el sistema debe aplicarse con rapidez y control, con la dirección y organización que solo un programa de estas características es capaz de ofrecer sin dejar de lado ninguna de las piezas del esquema corporativo, desde los clientes hasta la producción o los propios empleados, y, para aplicar estos sistemas la información tiene que alcanzar los mejores niveles de calidad, por lo cual tiene que estar basada en datos reales que no dejen margen ninguno al error.

El motivo de ello es que la información suele ser cuantiosa y debe responder a las necesidades que tengan todos los miembros que trabajen alrededor del sistema de gestión empresarial.

Por tanto, el sistema de gestión no es más que el conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos, pero esta interrelación es posible a través del adecuado manejo de la información que se genera a todo nivel y que se la sistematiza para que las decisiones alcancen los objetivos empresariales, a través de la estructura de la organización, de los roles y responsabilidades, la planificación, operación, políticas y reglas de la organización, así como las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos,. El sistema puede cubrir la

totalidad de la organización, funciones y secciones específicas e identificadas de la organización o incluso una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones, y, los sistemas de gestión pueden abarcar una o varias *disciplinas*, como por ejemplo gestión de la calidad, gestión financiera, gestión ambiental, gestión de la seguridad, etc.

Todo sistema de gestión genera su propia normativa interna que son el resultado de la experiencia y el desarrollo tecnológico y demás características del manejo del giro del negocio, elaboradas en función del consenso de las todas las partes interesadas en la actividad objeto de la organización, debe ser *aprobada* por un organismo de normalización reconocido. Su aplicación es *voluntaria*, pero una vez instalada en el sistema de gestión empresarial requiere de un *compromiso activo* por la alta dirección y por todas las partes interesadas. Por ello a la organización le:

- ✓ Permite garantizar niveles de calidad y seguridad,
- ✓ Mejorar en posicionamiento,
- ✓ Construir una importante fuente de *información* para los profesionales de cualquier actividad económica.

Esta visión teórica es posible desagregarla para dimensionar aún más el alcance técnico de la presente investigación:

### **2.2.1. La gestión**

La gestión es un proceso fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro. La literatura académica actual sigue estudiando y discutiendo ampliamente este tema. Según Hitt, et al. (2020, p. 4), "la gestión es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información de una organización para lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente". Esta definición destaca la importancia de la coordinación y el uso efectivo de los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otro lado, Daft (2021) (2021, p. 7) define la gestión como "el proceso de trabajar con personas y recursos para lograr los objetivos de una organización de manera efectiva y eficiente". Esta definición subraya la importancia de trabajar con personas y recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Finalmente, Robbins y Coulter (2017, pág. 4) señalan que "la gestión es el proceso de coordinar y supervisar el trabajo de otros para lograr los objetivos de la organización de manera efectiva y

eficiente". Esta definición destaca la necesidad de la coordinación y supervisión en la gestión para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva para lograr los objetivos.

La gestión sigue siendo un proceso clave en cualquier organización y se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr los objetivos de la organización de manera efectiva y eficiente, así como otros factores importantes como la comunicación, el liderazgo y la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos

#### 2.2.1.1. *La gestión y el proceso administrativo*

Las funciones del proceso administrativo como la planificación, organización, dirección y control son necesarias para lograr los objetivos de la organización de manera efectiva y eficiente a través de su proceso de gestión y aluden los siguientes alcances:

##### **a) Planificación:**

La planificación es el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se determinan las acciones necesarias para lograrlos. Según Robbins y Coulter (2017), "La planificación es el proceso de definir objetivos para el futuro y de determinar los recursos necesarios para lograr esos objetivos" (p. 153). Este proceso incluye la evaluación del entorno en el que opera la organización, la identificación de las metas y objetivos que se quieren alcanzar, y la elaboración de planes de acción específicos para lograrlos.

Por otro lado, según Hitt, et al., (2020), "la planificación estratégica es el proceso de establecer una dirección general y una estrategia para una organización" (p. 147). Este proceso implica una reflexión estratégica sobre los objetivos a largo plazo de la organización y las acciones necesarias para alcanzarlos, teniendo en cuenta tanto los recursos de la organización como el entorno en el que opera

##### **b). Organización**

La organización es el proceso mediante el cual se establece la estructura de la organización y se asignan tareas y responsabilidades a los miembros del equipo para lograr los objetivos establecidos. Según Chiavenato (2014), "La organización es el proceso de construir la estructura organizacional adecuada y la distribución de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales" (p. 197). Este proceso implica la creación de una estructura organizativa efectiva y la asignación de roles y responsabilidades para cada miembro del equipo. (Chiavenato, 2014)

Al respecto, Hitt, et al., (2020), aseguran que: "el diseño organizacional es el proceso de establecer la estructura de la organización y la distribución del trabajo dentro de la organización" (p. 215). Este proceso implica la determinación de la estructura jerárquica de la organización y la asignación de tareas específicas a cada miembro del equipo, con el fin de maximizar la eficiencia y la efectividad de la organización.

### **c) Dirección**

La dirección se refiere al proceso de liderar y motivar a los miembros de la organización para lograr los objetivos establecidos. Según Robbins y Coulter (2017), "La dirección es el proceso de influir en las actividades de los miembros de la organización hacia los objetivos de la organización" (p. 222). Este proceso implica el liderazgo y la motivación de los empleados, el establecimiento de metas y objetivos claros, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Por otro lado, según Hitt, et al., (2020), "el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los miembros de la organización para lograr los objetivos de la organización" (p. 251). Este proceso implica la identificación de las fortalezas y debilidades de los empleados y la utilización de estas para maximizar el rendimiento y la productividad de la organización.

### **d) Control**

El control se refiere al proceso de monitorear y evaluar el desempeño de la organización y hacer ajustes si es necesario para asegurar que se logren los objetivos establecidos. Según Chiavenato (2014), "El control es el proceso que mide y evalúa el desempeño organizacional y lo compara con los estándares establecidos y con los resultados alcanzados" (p. 463). Este proceso implica el seguimiento del rendimiento de la organización y la implementación de medidas correctivas si el desempeño no está en línea con los objetivos establecidos.

Por otro lado, según Hitt, Black y Porter (2020), "el control es el proceso de monitorear el desempeño y tomar medidas para corregir cualquier desviación de los objetivos establecidos" (p. 277). Este proceso implica la implementación de sistemas de seguimiento y medición para evaluar el desempeño de la organización y la toma de decisiones para corregir cualquier desviación de los objetivos.

### 2.2.1.2. *La esencial de la gestión empresarial*

La empresa por sí misma no puede sostenerse debido a que se encuentra altamente influenciada por su entorno en virtud de lo cual se determinan factores internos y externos que impactan directamente en su desarrollo. Dentro de los factores internos encontramos:

- Elementos humanos
- Elementos materiales
- Elementos inmateriales

Al combinar estos elementos, las empresas conforman su proceso productivo, es decir para convertir sus *inputs* (materia prima, mano de obra, capital, etc.) en *outputs* (bienes y servicios), a través de un proceso de transformación, donde el conocimiento, objetivos y la correcta gestión del capital económico y humano, son elementos imprescindibles.

En cuanto al entorno externo que afecta directamente a la empresa, se destacan:

**1. Entorno específico o microentorno:** Término que abarca a todos los factores estrechamente relacionados con la organización, de allí la importancia del profundo análisis de estos para una adecuada gestión de la empresa y sus recursos. Los componentes que conforman este entorno son:

- Proveedores, Clientes, Competidores, Entidades financieras, Administraciones públicas, Mercado laboral, Comunidad,

**2. Entorno general o macroentorno:** caracterizado por estar directamente relacionado con la empresa, en virtud de que su influencia juega un papel decisivo en su operatividad. En este entorno la empresa no tiene ningún control, son factores que aparecen o se deciden fuera del alcance e influencia de la organización.

El análisis e interpretación de estos factores va a permitir conocer con más aproximación o exactitud la situación de la industria en la que se opera frente a dicho entorno, para enfrentar situaciones adversas con antelación, cambios ante nuevas oportunidades y protección ante amenazas en un futuro. Los componentes de este sector son los siguientes:

- Económicos, Tecnológicos, Político-legales, Demográficos, Socioculturales, Medioambientales.

### **2.2.2. Sistema de gestión**

Las empresas, como todas las organizaciones, se caracterizan por tener un ciclo de desarrollo. Esta etapa es diferente para cada empresa, según el tipo de actividad, la naturaleza de la industria o la especificidad de los productos fabricados. Aunque son muy diferentes, hay ciertos elementos constantes en los ciclos de desarrollo, más o menos encajando en un patrón determinado (Chacon & Rugel, 2018)

En este sentido, períodos de cambios evolutivos se alternan con cambios repentinos (Laurido & Pabón, 2019). Para que la empresa funcione bien, es necesario desarrollar métodos para hacer frente a ambos tipos de cambio. Aquí es donde ayuda el sistema de gestión empresarial. Por lo tanto, el desarrollo de una empresa implica numerosos procesos. Sus objetivos son diferentes: estar a la altura de la competencia, adaptarse a las necesidades actuales del mercado, implementar tecnologías cada vez más modernas. Una empresa que quiere desarrollarse debe valerse de un sistema de gestión enfocada en el cambio (Diaz & Salazar, 2021)

El desarrollo de la empresa depende de la elección correcta del método de gestión. Desde los inicios del siglo XXI, el sistema de gestión de la calidad se ha convertido en un factor vinculante, para incluir otras áreas de gestión importantes para la empresa, el resultado es un sistema de gestión integrado (Súarez, 2018)

La gestión del sistema se basa en promover los procesos que se ejecutan en la organización. El desarrollo de la gestión es, por tanto, inseparable para el desarrollo continuo de los procesos. Inicialmente, las empresas prestaron atención a los aspectos relacionados con calidad en sus productos y procesos comerciales, sin embargo, con el tiempo, aparecen otras necesidades, relacionadas con las crecientes y expectativas en el campo de la protección del medio ambiente, la seguridad en el trabajo, la seguridad de la información y otros (Chacon & Rugel, 2018).

### **2.2.3. Sistema de gestión integrado**

Cuando hablamos de integración de sistemas de gestión, normalmente nos referimos a sistemas definidos en estándares internacionales, como ISO 9001, ISO 14001, NTC OHSAS 18001. Un Sistema Integrado de Gestión consta de dos o más subsistemas cooperativos y complementarios de una organización. En la mayoría de los casos, se trata de sistemas de gestión de la calidad, sistemas de gestión ambiental y sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (Duque, 2017)

Sin embargo, la implementación de cada uno de estos sistemas no es suficiente para mejorar la gestión empresarial. Estas áreas, antes percibidas por separado, comenzaron a penetrar entre sí a medida que se implementaron sistemas individuales y surgió la necesidad de su integración (Rummler & Brache, 2012). El objetivo principal de la creación del Sistema Integrado de Gestión es buscar la manera de aumentar continuamente la eficacia de la organización. Una característica importante del sistema es su funcionamiento continuo, a diferencia de todo tipo de programas que tienen cierto tiempo de vida (Diaz & Salazar, 2021).

**Tabla 2-1:** Nueve variables que afectan la efectividad de la organización

	<b>Objetivos</b>	<b>Forma de diseño</b>	<b>Forma gestión</b>
<b>Nivel de organización</b>	Objetivos de la organización	Diseño de la organización	Gestión de la organización
<b>Nivel de proceso</b>	Objetivos del proceso	Diseño de procesos	Gestión de proceso
<b>Nivel de posicionamiento</b>	Objetivos de posicionamiento	Diseño del posicionamiento	Gestión para el posicionamiento

**Fuente:** (Rummler & Brache, 2012).

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

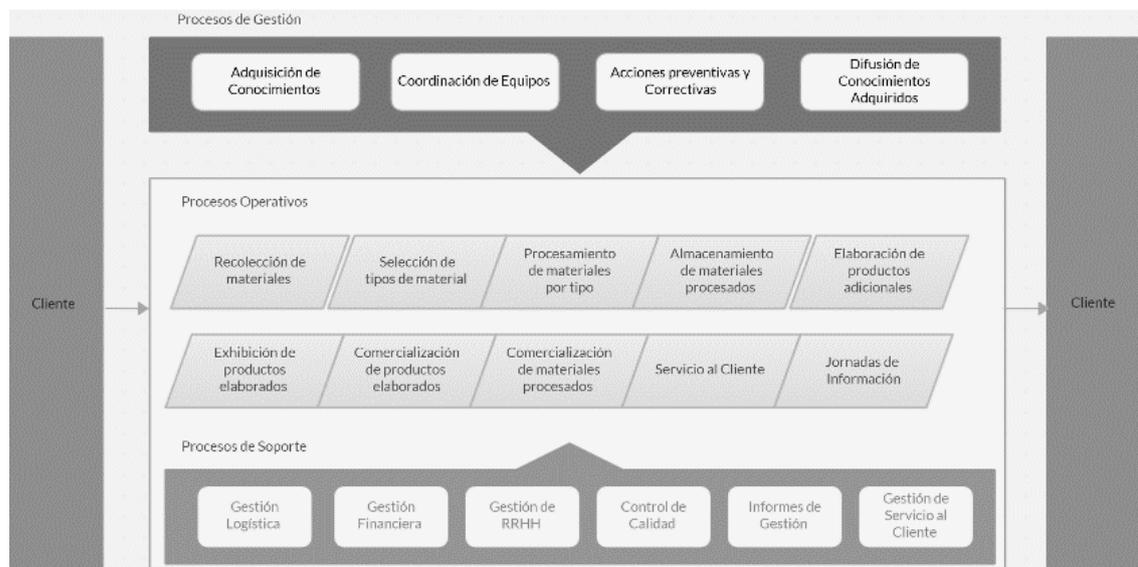
#### 2.2.3.1. *Planificación de metas*

En el sistema de gestión, las metas de la organización que resultan de la misión y visión están definidas en la política. Dependiendo del alcance del sistema de gestión, la política cubre los temas de calidad, medio ambiente, seguridad, salud y otros. La política es una expresión de las aspiraciones de la dirección de la organización y debe ser adecuada al ámbito de sus actividades, lo que en la práctica no siempre es así. No es raro que una política contenga declaraciones generales y estándar que puedan aplicarse a casi cualquier empresa. Sin embargo, por lo general, la declaración de políticas establece las instrucciones apropiadas para el propósito de la organización. A continuación, se presenta ejemplos de políticas para diferentes sistemas de gestión (Valle, 2020)

#### 2.2.3.2. *Diseño de un sistema de gestión efectivo*

Un requisito de característica vital para el éxito es un sistema de gestión eficiente. Una empresa debe planificar, discutir y asignar roles para proporcionar un liderazgo fluido, incorporado en el sistema de gestión, durante el curso de la actividad productiva. El funcionamiento y uso del sistema de gestión también tiene que ser documentado y difundido en toda la empresa para que todos los empleados sepan qué parte tienen en su implantación (Barberan & Díaz, 2019).

Diseñar la gestión de forma eficiente está relacionado con la identificación de todos los procesos que tienen lugar en la organización y mostrar las conexiones entre ellos. El sistema de gestión de la calidad exige que dichos vínculos se muestren en el manual de la calidad, lo que favorece que el personal directivo de los distintos niveles sea consciente de la importancia de una correcta gestión en todos los niveles de la organización. Esto implica la necesidad de definir cada proceso por separado, teniendo en cuenta los vínculos con otros procesos (Martinez et al., 2018).



**Ilustración 2-1:** Mapa de procesos de gestión

**Fuente:** (Creately, 2023).

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Las correlaciones entre procesos generalmente se presentan gráficamente en la forma de mapas de procesos, y el curso de los procesos determinantes a veces se denomina mapeo de procesos Figura 1. Definir procesos individuales requiere definir objetivos para cada proceso y seleccionar indicadores apropiados para evaluar el grado de consecución de los objetivos. Al respecto (Medina et al., 2020).

Para ello es necesario definir:

- Inicio y fin del proceso
- Entrada y salida del proceso
- Amenazas
- Proveedor y cliente del proceso
- La administración dentro del proceso
- Actividades que componen un proceso dado

El punto de partida para cualquier diseño organizativo es una estructura empresarial realista que se base en una estrategia bien pensada. Si el equipo de gestión desarrolla una estrategia claramente entendida y una estructura empresarial que se adapte a ella, el sistema de gestión tiene más posibilidades de ser eficaz. Crossan et al., (2022), propusieron una discusión profunda sobre la estructura y su papel para ayudar a cumplir con la estrategia de una organización, haciendo hincapié en la importancia de contar con una estrategia sólida antes de desarrollar un sistema de gestión viable. Mintzberg (2020), examinó una serie de opciones diferentes para las estructuras organizativas basadas en diversas estrategias, lo que confirma la necesidad de considerar la estructura como algo tan importante como la estrategia, ya que ambas forman el núcleo de la capacidad de funcionamiento de una empresa. La gestión de la organización se lleva a cabo gestionando la estructura de los procesos y las correlaciones entre ellos. Gonzales et al., (2019), establecen que la gestión de procesos generalmente cubre cuatro áreas:

- Gestión de objetivos
- Gestión del rendimiento
- Administración de recursos
- Gestión de interrelación entre departamentos.

En el segundo nivel de gestión, cada proceso es dirigido por la administración, quienes son responsables de lograr los objetivos establecidos, proporcionando los recursos necesarios y logrando el nivel de eficiencia requerido. Algunos procesos se llevan a cabo dentro de una unidad, pero la mayoría se llevan a cabo entre varias unidades organizativas. Y es en la interacción entre las secciones o departamentos individuales donde suelen surgir la mayoría de los problemas (Medina et al., 2020).

Por esta razón, es tan importante definir correctamente los flujos entre las unidades organizativas. Aquí es donde se encuentran las mayores oportunidades para mejorar la eficiencia de la organización. Sin embargo, es necesario definir los flujos entre componentes y determinar cómo gestionarlos (Barberan & Díaz, 2019).

También debe recordarse que las actividades de la empresa, además de las cuestiones de calidad, también incluyen toda la esfera relacionada con el cumplimiento de los requisitos de salud y seguridad en el trabajo, ambientales y otros aspectos administrativos y expectativas sociales, que a menudo afectan significativamente la eficiencia de la empresa y no puede ser ignorada al analizar la eficiencia (Medina et al., 2020).

## 2.2.4. Estructura organizativa

### 2.2.4.1. Comportamiento organizacional

Las empresas existen para proporcionar bienes y servicios que la gente necesita; la cantidad y calidad de estos bienes y servicios es producto del comportamiento y las actividades de todas las personas que contribuyen organizadamente a este propósito: altos directivos, especialistas en ventas o investigación y desarrollo altamente calificados, así como aquellos empleados que directamente intervienen con sus capacidades y mano de obra a elaborar los bienes y servicios para los clientes (Bravo et al., 2018).

El comportamiento organizacional como ciencia es el estudio de los muchos factores que influyen en cómo los individuos y sus grupos reaccionan y actúan en las organizaciones y cómo las organizaciones manejan el entorno externo en el que operan. Comprender cómo se comportan las personas en una organización es importante porque la mayoría en algún momento de sus vidas han trabajado en una organización, y su comportamiento está totalmente influenciado por su experiencia laboral previa (Faga, 2017).



**Ilustración 2-2:** Comportamiento organizacional

Realizado por: Carrasco M., 2023.

El estudio del comportamiento organizacional permite crear una guía con el cual tanto los gerentes como los empleados pueden comprender y evaluar las muchas fuerzas que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones, y tomar las decisiones correctas sobre motivar y coordinar las actividades de los empleados y utilizar otros recursos. Para lograr sus objetivos (Morejón, 2018). En otras palabras, la ciencia del comportamiento organizacional ahora está reemplazando la intuición y el sentir con un conjunto de teorías científicas y pautas

sistematizadas diseñadas para guiar el comportamiento de los empleados en una organización (Bravo et al., 2018).

El estudio del comportamiento organizacional brinda un conjunto de herramientas en forma de conceptos y teorías que ayudan a las personas a comprender, analizar y describir lo que sucede en las organizaciones y explicar por qué sucede.

Tales conceptos básicos y teorías del comportamiento organizacional permiten comprender, describir y analizar correctamente cómo las características individuales de las personas, grupos, situaciones en el trabajo o la propia organización afectan en cómo se sienten las personas y cómo se comportan al interior de la organización (Suarez et al, 2020).

#### *2.2.4.2. Diferenciación: agrupación de actividades organizativas*

La diferenciación es la asociación de empleados y tareas en áreas y divisiones funcionales separadas destinadas a la producción de bienes y servicios. Un área funcional es un grupo de empleados que trabajan juntos y realizan el mismo tipo de tarea u ocupan el mismo puesto en la organización (Mendez, 2019). Por ejemplo, los vendedores de un concesionario de automóviles pertenecen a la misma función de ventas. En conjunto, la venta de automóviles, la reparación de automóviles, la gestión de repuestos y la contabilidad son conjuntos de funciones que permiten a un concesionario de automóviles vender y dar servicio a los automóviles. A medida que crece una organización y aumenta la división del trabajo dentro de ella en funciones más estrechas, la diferenciación tiende a alcanzar el nivel de los departamentos.; cada uno de los departamentos realiza de forma independiente las funciones de investigación, control de calidad y producción (Suarez et al, 2020).

Una división es un grupo de áreas funcionales creadas para permitir que una organización produzca ciertos bienes y servicios y llevarlos a los consumidores. Al desarrollar una estructura organizacional, los gerentes deben decidir cómo diferenciarán y agruparán las actividades organizacionales por función y departamento para lograr las metas de la organización de la manera más efectiva. El resultado de este proceso se puede ver con mayor claridad en el organigrama, que muestra las dependencias entre las distintas áreas funcionales y departamentos. Las organizaciones pueden elegir una amplia variedad de estructuras para unir sus actividades. Cada una de estas estructuras tiene sus pros y sus contras (Sánchez, 2017)

## **a) Estructuras organizacionales mecánicas y orgánicas**

El nombre de estructuras organizacionales mecánicas y orgánicas refleja los principales enfoques para su construcción. En el corazón de las estructuras "mecanicistas" se encuentra el principio de diseño basado en la idea de que la organización es un mecanismo de máquina diseñado para operaciones productivas. Las organizaciones construidas sobre los principios de las estructuras orgánicas tienen las cualidades de los organismos vivos. Ambos conceptos se basan en el uso de un enfoque situacional (Santana et al., 2019)

### **1) Organización de tipo mecanicista**

Las organizaciones de construcción de tipo mecanicista se caracterizan por el uso de reglas y procedimientos formales. Las decisiones en tales empresas se toman de forma centralizada, la responsabilidad del trabajo está estrictamente definida y respaldada por una rígida jerarquía de autoridad en la organización. El uso efectivo de estructuras mecanicistas es posible cuando se realiza un trabajo de rutina (baja incertidumbre sobre cuándo, dónde y cómo hacer el trabajo) y siempre que el entorno externo de la organización no sea complicado ni dinámico. El tipo mecánico de estructuras organizacionales incluye estructuras organizacionales de gestión lineales, de sede lineal, funcionales y funcionales lineales (Pantoja & Garza, 2019)

Para Álvarez et al. (2017), las principales ventajas de las estructuras de control mecanicistas son: versatilidad, previsibilidad y productividad. El efecto máximo se puede lograr en presencia de las siguientes condiciones para el funcionamiento de la organización:

- La organización tiene metas y objetivos comunes;
- El trabajo en la organización se puede dividir en operaciones separadas;
- El objetivo general de la organización debe ser lo suficientemente simple como para permitir que se logre sobre la base de una planificación central;
- El rendimiento individual puede medirse de forma fiable;
- La recompensa monetaria motiva al empleado;
- El poder del líder es reconocido como legítimo.

## **2) Organización de tipo orgánica**

Con el tipo orgánico de diseño de organización, se minimiza el uso de reglas y procedimientos formales. Las decisiones en este tipo de empresas se toman de forma descentralizada, por lo que los empleados sienten la máxima responsabilidad por sus actos. La estructura de poder se caracteriza por la flexibilidad y un pequeño número de niveles de jerarquía (Pantoja & Garza, 2019).

La principal ventaja de las empresas orgánicas es la flexibilidad, que se manifiesta en una mejor interacción con el nuevo entorno y adaptabilidad a los cambios en el entorno externo (Sánchez, 2017). El mismo autor considera que el efecto máximo de utilizar un enfoque orgánico para construir una organización se puede lograr si se cumplen las siguientes condiciones:

- El trabajo utiliza tecnología no rutinaria (alta incertidumbre sobre cuándo, dónde y cómo hacer el trabajo);
- El entorno externo de la empresa se caracteriza por ser complejo y dinámico.
- El tipo mecánico de estructuras organizacionales incluye estructuras organizacionales de gestión lineales, de sede lineal, funcionales y funcionales lineales.
- El tipo orgánico incluye estructuras de matriz y sus variedades.

### **b) Estructura funcional**

En presencia de una estructura funcional, la asociatividad de los empleados se produce sobre la base del hecho de que ocupan puestos similares en la organización, realizan tareas similares o tienen las mismas calificaciones. Esta división del trabajo y especialización permite que la organización opere de manera más eficiente (Ulloa et al., 2019).

#### **1) Beneficios de una estructura funcional**

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, la estructura funcional tiene varias ventajas, por lo que la mayoría de las organizaciones (incluso las relativamente pequeñas) agrupan sus actividades por funciones para obtener una mayor productividad como resultado de la división del trabajo y la especialización (Pantoja & Garza, 2019).

## **2) Prestaciones de carácter coordinado**

Las personas agrupadas sobre la base de posiciones similares pueden participar fácilmente en las comunicaciones e intercambiar información entre sí. Los empleados que abordan los problemas desde la misma perspectiva a menudo pueden tomar decisiones más rápido y con mayor eficacia que las personas que tienen perspectivas diferentes. La asociación funcional también facilita que las personas aprendan de las experiencias de otros. Así, la estructura funcional ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades y capacidades, aumentando así el desempeño tanto personal como organizacional (Sánchez, 2017).

## **3) Beneficios Motivacionales**

La diferenciación funcional aumenta la capacidad de la organización para motivar a los empleados. Cuando los empleados se agrupan en áreas funcionales, es más fácil para los gerentes monitorear el desempeño de todos, recompensar el alto desempeño y reducir las oportunidades de eludir porque generalmente son buenos en eso. La diferenciación funcional también permite que los miembros del grupo evalúen y controlen el comportamiento y los niveles de desempeño de los demás. La integración funcional a veces puede conducir a la formación de normas, valores y cohesión grupal que funcionan aún más para mejorar el desempeño (San Antonio, 2017)

## **4) Desventajas de la estructura funcional**

Para gestionar la creciente división del trabajo y la especialización, la mayoría de las organizaciones crean una estructura funcional, ya que le permite obtener los beneficios de una naturaleza de coordinación y motivación. Pero a medida que una organización continúa creciendo y sus actividades se vuelven más diversas y complejas, la estructura funcional puede impedir la coordinación efectiva de sus actividades (Parra & Madriz, 2017)

Álvarez et al. (2017), propone que una estructura funcional puede tener fallas por una de tres razones.

- A medida que aumenta la gama de productos fabricados y los servicios ofrecidos por una empresa, varias funciones pueden encontrar cada vez más problemas de mantenimiento que surgen cuando se trabaja con una amplia gama de productos.
- También pueden surgir problemas de coordinación. A medida que las organizaciones involucran cada vez más a los consumidores con diversas necesidades, puede que les resulte difícil satisfacer necesidades muy diferentes con un único conjunto de características. Las necesidades de los clientes individuales

- A medida que las empresas crecen, se vuelven a nivel nacional, lo que dificulta mucho atender a los clientes en diferentes regiones utilizando un solo conjunto de funciones de producción, ventas y compras. Para resolver estos problemas, las organizaciones tienden a diferenciar aún más sus actividades y crear una estructura divisional.

### **c) Estructuras Divisionales: Producto, Mercado y Geográfica**

La estructura divisional, que cubre los agrupamientos por funciones, permite que la organización coordine las relaciones intergrupales con mayor eficacia que la estructura funcional. Hay tres tipos de tales estructuras: producto, mercado y geográfica. Cada uno de ellos de la mejor manera permite resolver ciertos problemas de carácter coordinativo que enfrenta la organización (Sánchez, 2017).

#### **1) Estructura de productos básicos**

Cuando una organización elige combinar empleados y funciones para que puedan producir una amplia gama de productos diversos, esto conduce a la creación de una estructura de producto. Cada división responsable de su gama de productos realiza sus funciones al tratar con un conjunto específico de bienes o servicios que trata. La organización tiene departamentos separados responsables de un tipo específico de producto, y cada departamento tiene su propio conjunto de funciones (contabilidad, marketing o investigación y desarrollo). ¿Cuáles son los beneficios de una estructura de producto? Permite a una empresa aumentar la división del trabajo hasta tal punto que sea posible producir una amplia gama de productos homogéneos o ingresar a nuevos mercados y producir productos completamente nuevos (Sánchez, 2017).

#### **2) Estructura del mercado**

A veces, el problema más apremiante que enfrenta una organización es entregar sus productos a los clientes de la manera que mejor se adapte a esos clientes. Para resolver este problema, es probable que la organización elija una estructura de mercado y consolide las funciones en departamentos responsables de satisfacer las necesidades de tipos específicos de clientes (Álvarez et al, 2017).

#### **3) Estructura geográfica**

A medida que la organización continúa creciendo, opera cada vez más en diferentes regiones del país o en diferentes países y, por lo tanto, le resulta difícil administrar las actividades de sus empleados ubicados lejos del centro general de administración.

Es probable que las organizaciones que enfrentan el desafío de administrar sus actividades a nivel nacional o internacional aprovechen la estructura geográfica y consoliden funciones en unidades regionales de servicio al cliente ubicado en diferentes áreas geográficas. Cada división geográfica tiene acceso a la gama completa de funciones que necesita para ofrecer sus productos y servicios (Ramírez & Palacin, 2018).

#### **4) Beneficios de la estructura divisional**

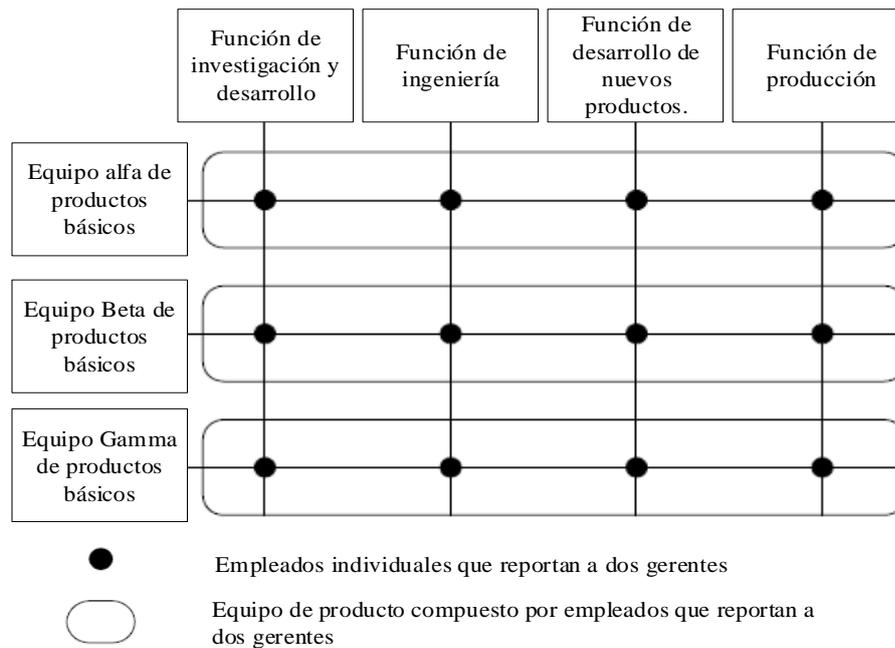
Ya sean de producto, de mercado o geográficas, tiene ventajas de coordinación y motivación que les permiten resolver la mayoría de los problemas que surgen en las estructuras funcionales a medida que aumenta el tamaño y la complejidad de la organización.

Dado que cada división tiene su propio conjunto de funciones, estas áreas funcionales pueden centrar sus actividades estrictamente en tipos específicos de bienes, servicios o clientes. Este enfoque más estrecho ayuda a la división a crear productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente. La estructura divisional también promueve una buena comunicación entre las áreas individuales y mejora la calidad de las decisiones tomadas, lo que se traduce en un mayor desempeño (Mintzberg & Laasch, 2020).

La estructura del mercado ofrece las mismas ventajas. La combinación de diferentes áreas funcionales en una unidad de mercado para atender a un tipo específico de cliente ayuda a estas áreas funcionales a coordinar sus actividades y trabajar mejor con los clientes. La estructura geográfica permite que los gerentes estén más estrechamente conectados con el lugar de operaciones que cuando se manejan desde la casa matriz. Los gerentes regionales están en condiciones de responder rápidamente a los eventos locales: demandas de clientes regionales o fluctuaciones en los recursos disponibles (Parra & Madriz, 2017).

#### **c) Estructura matricial**

La forma compleja de diferenciación que utilizan algunas organizaciones para administrar sus actividades ha llevado a la creación de una estructura matricial, en la que los empleados se combinan de dos maneras al mismo tiempo, de acuerdo con las funciones que desempeñan como miembros de una unidad, y según los equipos de producto en los que trabajan actualmente (Solano & Álvarez, 2017)



### Ilustración 2-3: Estructura matricial

Fuente: Solano, 2017.

Realizado por: Carrasco M. 2023.

En la práctica, los empleados que son miembros de un equipo de producto en una estructura matricial tienen dos líderes: un equipo funcional y un equipo de producto. En la Figura 3, que muestra la estructura de la matriz, las líneas verticales reflejan la función de la organización y las líneas horizontales representan los equipos de productos responsables del desarrollo o producción de productos fabricados por la organización.

En la intersección de estas líneas, se muestran empleados que reportan tanto al gerente funcional como al líder del equipo de producto, además de ser miembros del equipo que trabaja en un producto específico. Aquí se muestra el equipo Alpha trabajando en una nueva estación de trabajo para pequeñas empresas y el equipo Beta desarrollando una estación de trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes de grandes empresas (Solano & Álvarez, 2017).

Por regla general, una empresa recurre a una estructura matricial por tres razones: (1) necesita desarrollar nuevos tipos de productos muy rápidamente; (2) necesita maximizar la comunicación y la cooperación entre los miembros del equipo; (3) La innovación y la creatividad son las más importantes para que una organización logre una ventaja competitiva. Los equipos de productos permiten la resolución de problemas y crean entornos de trabajo donde los gerentes con diferentes antecedentes funcionales pueden colaborar para resolver problemas y tomar decisiones no programadas (Mintzberg & Laasch, 2020).

El trabajo fijo en equipos de productos dentro de la estructura matricial no es permanente. A medida que surge la necesidad de cierta experiencia funcional en el equipo, los empleados son transferidos de un equipo a otro. La flexibilidad de una estructura matricial permite que una organización haga el mejor uso de sus recursos humanos disponibles y, por lo tanto, logre mayores ganancias en coordinación y eficiencia (Ulloa et al., 2019).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

Por las características de la investigación se ha considerado un enfoque multimodal, esto es que el análisis se realiza desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa, en el primer caso porque la investigación está fundamentada en la realidad social que está articulada por los factores que confluyen en los espacios en los que se desenvuelve el ser humano

Por su parte el enfoque cuantitativo que se basa fundamentalmente en la experimentación científica, pero que permite la comprensión de los fenómenos sociales sujetos a análisis estadísticos, por lo que se trabaja con instrumentos que permiten cuantificar la información y sistematizarla. En el caso de este trabajo de investigación se observarán los procesos productivos desde la perspectiva de la gestión organizativa, pero también se medirá la eficiencia que alcanzan para proponer alternativas de solución.

#### 3.2. Nivel de investigación

Por las características de la investigación se ha considerado un enfoque multimodal, esto es que el análisis se realiza desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa, en el primer caso porque la investigación está fundamentada en la realidad social que está articulada por los factores que confluyen en los espacios en los que se desenvuelve el ser humano

Por su parte el enfoque cuantitativo que se basa fundamentalmente en la experimentación científica, pero que permite la comprensión de los fenómenos sociales sujetos a análisis estadísticos, por lo que se trabaja con instrumentos que permiten cuantificar la información y sistematizarla el caso de este trabajo de investigación se observarán los procesos productivos desde la perspectiva de la gestión organizativa, pero también se medirá la eficiencia que alcanzan para proponer alternativas de solución.

### **3.3. Diseño de investigación**

#### **3.3.1. *Según la manipulación o no de la variable independiente***

Por las características de la investigación se ha considerado un enfoque multimodal, esto es que el análisis se realiza desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa, en el primer caso porque la investigación está fundamentada en la realidad social que está articulada por los factores que confluyen en los espacios en los que se desenvuelve el ser humano

Por su parte el enfoque cuantitativo que se basa fundamentalmente en la experimentación científica, pero que permite la comprensión de los fenómenos sociales sujetos a análisis estadísticos, por lo que se trabaja con instrumentos que permiten cuantificar la información y sistematizarla. En el caso de este trabajo de investigación se observarán los procesos productivos desde la perspectiva de la gestión organizativa, pero también se medirá la eficiencia que alcanzan para proponer alternativas de solución.

#### **3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo (transversal, longitudinal)***

De acuerdo con la manera como se realizó la intervención con la población, la investigación es de diseño trasversa, teniendo en cuenta que la recolección de la información se realizó en un periodo de tiempo determinado y en un único momento.

### **3.4. Tipo de estudio**

La investigación está fundamentada sobre un amplio marco teórico y es indispensable la revisión de documentos específicos de la empresa para determinar la relación de la gestión con los procesos organizacionales, por lo que se establece que el trabajo es de tipo Bibliográfico Documental. Al respecto Figueroa. Asegura, que este tipo de investigación explora lo que se ha escrito antes acerca del tema. Por lo que es una ayuda importante permitiendo la optimización del tiempo de trabajo, al conocer lo que otros investigadores ya han realizado

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

La investigación por realizar es de carácter interno por lo que se considera como población a los clientes de la empresa, con más de tres compras no menores a 50 pantalones mensuales trabajadores y al dueño, lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 3-1:** Población total de estudio

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Cientes</b>	12	19,04%
<b>Trabajadores</b>	50	79,36%
<b>Dueño</b>	1	1,59%
<b>Total</b>	63	100%

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### Cálculo de la muestra

No se aplica ninguna fórmula de muestreo, ya que la investigación se realiza con todo el personal que labora en la institución, el dueño y los clientes que han facturado por más de tres veces en una compra no menor a 50 pantalones en el año. La muestra de los clientes se denomina por conveniencia, es una técnica no probabilística en la que los sujetos de estudio son seleccionados debido a la facilidad de acceso y proximidad de los sujetos en estudio o por reunir condiciones específicas y necesarias para la información requerida.

### 3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

#### 3.6.1. Métodos

Determinada por la variedad de elementos que debe considerar la investigación propuesta y la variabilidad de la información se ha considerado como método de investigación el inductivo deductivo.

Este método abarca las dos etapas del método de investigación en general ya que el primero parte de premisas particulares hasta llegar a respuestas generales, mientras el método deductivo parte de premisas generales para llegar a aspectos específicos. En el caso de esta investigación se parte de aspectos particulares que están presentes en los procesos y que dependen de la organización de la gestión, para determinar donde se encuentran los problemas, y luego partiendo de ese análisis regresar a dar solución a los aspectos particulares.

Para el procesamiento de la información se guardará correspondencia con los métodos ya por lo que se empleará el método analítico sintético que determina la realidad a partir de la descomponían de los objetos, en cada una de sus partes, haciendo posible un estudio más detallado de las situaciones y el método de síntesis que permite establecer generalizaciones de los hechos, estos dos métodos que trabajan articulados permiten el análisis discusión de los hallazgo y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

### **3.6.2. Técnicas**

Para la consecución de la información en este trabajo de investigación se utilizarán las técnicas de la entrevista y la observación estructurada, en el primer caso la entrevista, es una técnica que permite obtener información de primera mano, pero en un nivel más profundo y de acuerdo a la percepción del entrevistado, por lo que es de carácter más personal Fuente especificada no válida.

Por su parte la técnica de la encuesta se utiliza para obtener información relevante de primera mano pero de forma más, esta técnica se realiza cuando el número de personas con las que se va a trabajar es mayor de treinta, suele ser una técnica que generalmente requiere la participación de un equipo de trabajo, usa instrumentos que están estructurados con preguntas cerradas.

La tercera técnica será la observación estructurada y semi estructurada, que permitirá obtener información directa de las situaciones que se dan al interior de la empresa, esta técnica requiere de instrumentos especializados y depende del tipo de información que se quiera obtener, se basa en los conocimientos del observador y en criterios de evaluación validados y certificados (Aimiquena et al., 2019).

### **3.6.3. Instrumentos**

Como instrumentos se utilizará una guía de entrevista, en la que se pondrán los aspectos más relevantes para su aplicación, fechas tiempos y las posibles preguntas.

Para la encuesta se utilizará un cuestionario, con preguntas cerradas y en base a la estala de Liked, los cuestionarios de encuesta serán validados, por expertos y se utilizara el estadístico de Alfa de Crombah para establecer la confiabilidad.

Para obtener la información por observación directa, se utilizarán fichas de campo y un cuestionario de Check List fundamentado en los criterios de la ISO 2005 1009. En el apartado 8 que se refiere a la gestión de calidad.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional de la empresa EMITEX de Pelileo, se cumplieron algunos requisitos básicos, entre ellos es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del dueño de la empresa, así como de algunas personas cercanas la gestión. Es decir, que estén dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico, por tanto, debe dar amplias facilidades para la obtención de información para facilitar el proceso de diagnóstico. Para la presente investigación, se adaptó el modelo de diagnóstico generados por **PAOLA ANDREA LANDINEZ HERNANDEZ** y **MARIA XIMENA MUÑOZ ARIAS** en su trabajo de titulación.

Dicha herramienta contiene el análisis de siete dimensiones con 10 indicadores cada una, evaluados de manera cualitativa (Si o No) y reforzada la interpretación con una escala de 1 a 3 que implica que en el disponer o no del indicador es crítico, tolerable o óptimo para la empresa. Es importante recalcar que en algunas ocasiones la respuesta del indicadores es negativa (No) para la organización, aquello no necesariamente implica que sea una situación crítica para la empresa, puede interpretarse como tolerable o aun no necesaria para el curso de acción o actual realidad de la empresa, que por la tradición o por la costumbre no es necesario de manera estricta implementar una o tal situación que se obtiene del diagnóstico.

Se investigarán las siguientes dimensiones relacionadas a las siguientes áreas funcionales o de gestión de la empresa: Gestiones Administrativa, Comercial, Producción, Financiera, Humana, de Calidad y Seguridad, expresados en resultados relatados a continuación:

#### 4.1. Gestión administrativa

**Tabla 4-1:** Gestión Administrativa Empresa de Confecciones EMITEX

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI				GRAFICO CALIFICACION				
1	¿La empresa TRABAJA con plan estratégico ( misión, visión, objetivos, metas)?	Plan estrategico		X	2= TOLERABLE	2	<p>GESTION ADMINISTRATIVA</p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>0%</p> <p>100%</p>				<p>GESTION ADMINISTRATIVA</p> <p>70%</p> <p>30%</p> <p>0%</p> <p>■ 1= CRITICO</p> <p>■ 2= TOLERABLE</p> <p>■ 3=OPTIMO</p>				
2	¿La empresa ha establecido los valores corporativos?	Valores corporativos		X	1= CRITICO	1									
3	¿La empresa ha definido estrategias para cumplir sus objetivos?	Cumplimiento de Valores		X	1= CRITICO	1									
4	¿La empresa tiene estructura organizacional definida (organigrama)?	Organigrama		X	1= CRITICO	1									
5	¿La empresa cuenta con manual de funciones y responsabilidades?	Manual de funciones		X	2= TOLERABLE	2									
6	¿La empresa tiene reglamento interno de trabajo?	Reglamento de trabajo		X	1= CRITICO	1									
7	¿En la empresa hay una evaluación de competencias y habilidades de su TH?	Evaluacion de competencias y habilidades		X	1= CRITICO	1									
8	¿En la empresa implementa en sus actividades las funciones del administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	Reconocimiento de las etapas del ciclo administrativo		X	1= CRITICO	1					1= CRITICO	7			
9	¿La empresa ha establecido de manera organica las areas funcionales o empresariales (contabilidad, producción, comercialización,sistemas,... ?	Areas Empresariales		X	1= CRITICO	1							2= TOLERABLE	3	
10	¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?	Archivo de la infomación		X	2= TOLERABLE	2		GESTION ADMINISTRATIVA	SI	NO			3=OPTIMO	0	
									0	10					

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos, que es la parte sustancial para proyectar a la organización hacia la consecución de los objetivos señalados en su plan estratégico.

Cuando la empresa logra controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la misma, permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos, en base a la conducción sistemática de una correcta gestión administrativa desarrollada por la alta dirección para la obtención de resultados favorables para la organización.

Debido a las características encontradas en EMITEX, es necesario profundizar el estado actual de su dimensión administrativa, misma que por su situación crítica, permite estudiar las perspectivas de como encausarla para que sus resultados y sobre todo la organización, orden y demás circunstancia de orden administrativo y técnico, puedan lograr una visión de futuro más relacionada con el giro del negocio y con el desarrollo de sector de confecciones del cual la empresa es parte.

De los 10 indicadores analizados, la respuesta general se ubica en el área de valoración crítica, de 1 a 3; por los siguientes hallazgos determinados en la información encontrada y proporcionada por el dueño y funcionarios de la empresa:

La empresa no ha desarrollado su plan estratégico, para evaluar en el tiempo de vigencia sus resultados proyectados, hecho que al parecer es tolerable para la empresa, puesto que se mantiene por mucho tiempo en el mercado. Por la costumbre por medio de la cual se “administra” empresa sin tomar en cuenta la necesidad de implementar herramientas de gestión y control, no hay evidencia de que la misma tenga su direccionamiento estratégico, por la ausencia de misión, visión, valores, principios, objetivos estratégicos, organigrama, reglamento interno, entre otros requeridos, para que el establecimiento funcione como una empresa.

En lo referente al manual de funciones y responsabilidades, la ausencia de dicha herramienta se manifiesta como tolerable para la empresa, hecho que trata de ser justificado, aduciendo que sin ello el propietario encarga las funciones que sus trabajadores deben efectuar para cumplir con los pedidos, reiterando que la costumbre hace que todo se resuelva a nivel verbal, en función de las coyunturas y los problemas que se logran captar, pese a que en la mayoría de las acciones no existen registros adecuados y técnicos a todo nivel, que faciliten la evaluación del desempeño, seguimiento de disposiciones, resultados así como el conjunto de controles, monitoreo y seguimiento de lo que diariamente hace una organización en función de la adecuada construcción

de una cultura organizacional, para que el recurso humano se integre y posea de los procesos y acciones organizacionales.

Esto implica también que la autarquía en el gobierno de la empresa impida conocer con certeza quienes son los mandos medios encargados de los resultados de las acciones que desarrolla a diario e.

Cualitativa el 100% de las acciones del área administrativa no las realiza o no se materializan de manera orgánica, ordenada y debidamente registrada, y cuantitativamente, el 70% de dichas omisiones se van progresivamente manifestando como críticas y el 30% son tolerables pese a no se manifiestan en la existencia de manuales y demás herramientas de gestión, , sin embargo, para el dueño de la organización, lo que logra es adecuado y por ello consigue los recursos que permiten seguir con el giro del negocio, que técnicamente organizado podría ser mucho mejor. Para la costumbre empírica muy pocas situaciones de orden administrativo son necesarias, todo se maneja según el ritmo que el dueño le impone a la empresa.

**Tabla 4-2:** Gestión Comercial Empresa de Confecciones EMITEX

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI				GRAFICO CALIFICACION			
1	¿La empresa identificó su segmento/ nicho de mercado/ de clientes?	Identificación del cliente	X		2= TOLERABLE	2								
2	¿La empresa desarrolla estrategias de mercadeo? (acciones promocionales, mezcla de: producto, precio, promoción, comunicación, distribución, servicio)?	Estrategias de mercado	X		2= TOLERABLE	2								
3	¿La empresa identificó a su competencia directa? (que productos venden, canales, precios de venta, etc)	Identifica la competencia directa	X		1= CRITICO	1								
4	La empresa aplica técnicas de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas?	Tecnica de Gestion		X	2= TOLERABLE	2								
5	¿La empresa presupuesta cada año para desarrollar las estrategias de mercadeo?	Presupuesto anual para estrategias de mercadeo	X		2= TOLERABLE	2								
6	¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores (tecnología, marca, ventaja competitiva...)?	Elementos de diferenciacion frente a los competidores	X		2= TOLERABLE	2								
7	¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos y/o servicios ( página WEB, Blog, Código QR, etc)?	Medios informativos para dar a conocer sus productos	X		2= TOLERABLE	2								
8	¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)?	Promesa de Servicio	X		2= TOLERABLE	2					1= CRITICO	2		
9	¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos?	PQR (GESTIÓN DE QUEJAS, PETICIONES, RECLAMOS Y SUGERENCIAS)		X	1= CRITICO	1							2= TOLERABLE	8
10	¿La empresa cuenta con marca, la tiene registrada?	Marca Registrada	X		2= TOLERABLE	2							3=OPTIMO	0

Realizado por: Carrasco M., 2023.

## 4.2. Gestión comercial

La gestión comercial tiene entre tantos dos esenciales retos: la satisfacción del cliente y la participación en el mercado, que deben visualizarse a través de la formulación de una clara estrategia, un sistema de calidad y la coordinación con diferentes áreas de la organización. Al investigar la empresa desde sus procesos productivos, se puede suponer que la gestión comercial es la última fase, mediante la cual se entrega al mercado el producto y a cambio un beneficio económico. Pero dicha función empresarial es mucho más compleja que eso, porque no se trata sólo del intercambio o la venta como tal, se trata de la supervivencia del negocio. Los dos referidos retos deben estar presentes en diferentes etapas del proceso; desde el desarrollo de nuevos productos, en las políticas de precios y otros aspectos que se reúnen en lo que se conoce como márketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción), considerados dentro de la planeación estratégica y de marketing de las grandes empresas y abordado desde el área comercial y de marketing, en empresas más pequeñas.

Amén del tamaño de la empresa y de su estructura, la gestión comercial resuelve, desde un nivel estratégico y operativo, cuestionamientos relevantes para la competitividad de la empresa, como: orientación y definición de los elementos del marketing mix o las 4 Ps; implementación de sistemas de información en la gestión comercial; estructura y dimensionamiento de la gestión comercial; automatización de procesos comerciales; entre otros.

En la situación actual de la empresa Emitex presenta un entorno aceptable que no es necesariamente el que pueda producir a mediano plazo resistencias para inducir la orientación comercial, hacia una diversificación de clientes grandes medianos o pequeños que actúan como puntos de venta al detal quienes directamente adquieren los productos.

Al revisar los resultados del diagnóstico, la empresa tiene una interpretación muy particular de lo que significa identificara al cliente o de manera más amplia a su segmento de clientes. El gerente de la organización asume como clientes a sus distribuidores mayoristas, menciona a cuatro de ellos quienes adquieren la mercadería en gran cantidad (Fernando Aguaguña, Jendri Medina ubicados en la ciudad de Pelileo, Julio Yanes que pertenece a la ciudad de Babahoyo reciben aproximadamente de 3.000 a 4.000 prendas y de Quevedo Don Wilmer Chiguana de 1000 prendas de vestir semanalmente).

Se supone que este tema no le parece nada crítico sino tolerable, dicha acción podría ser considerada como la estrategia de mercado, apuesta a la seguridad de contar con ello de manera indefinida, hecho ni muy atinado, en especial si solo uno de ellos le falla, le resultará difícil

colocara el volumen de mercadería en uno de los tres restantes, en vista de que no cuenta con un distribuidor quien asuma dicha circunstancia de mercado.

La dificultad de no tener un mercado identificado si es crítico para las empresas que subsisten solo con distribuidores mayoristas o minoristas, aquello supone en la empresa la ausencia de estrategias de marketing asumidas por los distribuidores, para hacer frente a una competencia cada vez más dura de vencer, en especial aquella que comercializa productos importados o introducidos ilegalmente desde la China o de economías vecinas no dolarizadas.

La empresa al no contar con medios de información alternativos que permitan también transmitir a un mercado cautivo susceptible de ser conquistado, sobre características en calidad, precio, promoción, marca, entre otros atributos diferenciadores de una competencia a la que no la conoce de manera técnica sino a la de su medio, donde existen muchos productores y talleres que a manera de “maquila” trabajan para los medianos y grandes empresarios de Pelileo.

En la entrevista con el dueño y encargados de algunos temas financieros, se evidencio la ausencia de presupuestos anuales para el desarrollo de estrategias de mercado para fortalecer la gestión comercial de la empresa, sobre todo en nuevas alternativas ya sea de más distribuidores o puntos de venta medianos o pequeños con quienes se logre diversificar el mercado de la empresa, pero sin una marca reconocida, sin una investigación de mercado y desarrollo de un márketing a través de medios virtuales, seguirá prevaleciendo la costumbre levantada sobre la confianza de que siempre estarán en el mercado los cuatro o cinco grandes , medianos o pequeños clientes distribuidores, quienes aún no han fallado de manera sistemática en las transacciones comerciales con la empresa, hecho que puede significativamente variar en el tiempo.

La empresa cuenta con 4 marcas registradas la primera Emitex que fue la consecución en el 2005, JMtex en el año 2019, Nahotex en el año 2021 y Maykitex en el año 2022 sienta esencial para proteger y salvaguardar la identidad de la empresa en el mercado logrando ejercer sus derechos legales y buscar indemnización por daños y perjuicios en caso de infracción de su marca.

Desde esta perspectiva poco o nada se consideran los elementos de gestión comercial como la Planeación estratégica, sin la cual no se evidencian objetivos definidos, determinación de metas y la consolidación de la estrategia corporativa. La Gestión de ventas se la desarrolla sin las técnicas utilizadas para la venta y la articulación de acciones necesarias para llevar un producto hasta el cliente final, en ello son sus clientes mayoristas quienes se encargan su manera de llegar al mercado.

El marketing como acción empresarial no se lo identifica ni está alineado con la estrategia corporativa, en virtud que dicha área si así se la podría llamar, la maneja directamente el dueño, quien a su manera y con relativo éxito, gestiona directamente a sus grandes clientes.

No existe una Gestión de fuerza de ventas, es decir el recurso humano encargado de esta tarea y tampoco capacitación, motivación, y estrategia del equipo de ventas, así como sus áreas de soporte o áreas críticas para el desempeño del proceso comercial; tecnología, finanzas, producción, logística, entre otras, no surgen de manera orgánica, simplemente se las procesa o aparecen en función de la coyuntura interna o la de mercado.

En relación con el resultado de la dimensión, comercial, el 80% de los indicadores la empresa si cumple de manera muy elemental y el 20% no. De estos son críticos para el futuro inmediato de la empresa y 8 son tolerables, lo cual significa que el empresario juega con las corazonadas del mercado y la confianza que tiene en cinco clientes grandes, quienes comercializan casi el 80% de su producción fuera de Pelileo. En resumen, en la Gestión Comercial la empresa EMITEX no tiene como característica, la asociación de los componentes diversos analizados, así como, la integración de equipos, recursos y funciones, que favorecen el alcance de los objetivos organizacionales.

### 4.3. Gestión de producción

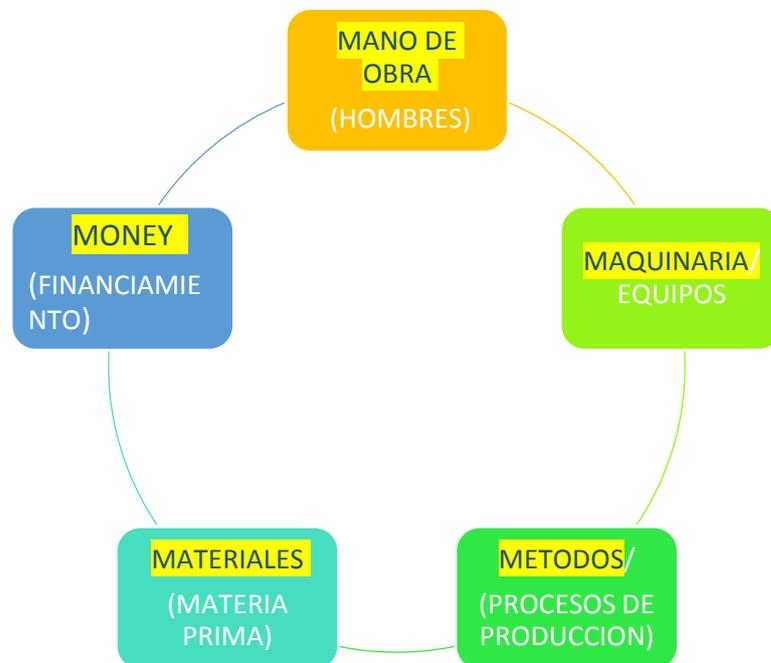
Tabla 4-3: Gestión de Producción

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI				GRAFICO CALIFICACION							
1	¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, metas, estrategias para los bienes o servicios que produce)?	Plan de produccion		X	1= CRITICO	1	<p>■ SI ■ NO</p> <p>50% 50%</p>				<p>■ 1= CRITICO ■ 2= TOLERABLE ■ 3= OPTIMO</p> <p>40% 50% 10%</p>							
2	¿La empresa conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva?	Capacidad de produccion real y efectiva		X	2= TOLERABLE	2												
3	¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?	Operaciones que limitan su capacidad productiva		X	1= CRITICO	1												
4	¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?	Metodos de produccion	X		2= TOLERABLE	2												
5	¿En la empresa existe rotación optima de inventarios de materias primas ?	Rotacion optima de inventario	X		2= TOLERABLE	2												
6	¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?	Informacion constante de inventario que posee	X		2= TOLERABLE	2												
7	¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?	Distribucion de planta, equipos, mobiliario y demas	X		2= TOLERABLE	2									CALIFICACION	CANTIDAD		
8	¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?	Mantenimiento de los equipos		X	1= CRITICO	1									1= CRITICO	4		
9	¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?	Evaluacion y Selección de los proveedores	X		3=OPTIMO	3									2= TOLERABLE	5		
10	¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?	Programas de Gestion ambiental		X	1= CRITICO	1									3=OPTIMO	1		
							GESTION PRODUCCION	SI	NO									
							5	5										

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La gestión de la producción es el proceso de la transformación de materias primas, recursos humanos y capital, en resultados de producción (los bienes que produce una empresa). Se la considera como la parte integral de la gestión empresarial general, abarca el control y supervisión tanto de la planificación como de la ejecución del proceso de fabricación, por tanto implica la gestión de los materiales físicos y los inventarios, así como el cumplimiento de las especificaciones de diseño determinadas en las normas técnicas y de calidad destinadas para dicho sistema, la utilización de los equipos, el rendimiento y/o productividad de la mano de obra con el fin de aplicar la estrategia de producción de la empresa.

En la gestión de la producción se armonizan todos los aspectos claves relacionados con el proceso de producción, expresados por algunos autores como 5 M de la producción, que incluyen:



**Ilustración 4-1:** La 5 M del proceso de producción

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

La gestión eficaz y continua de la producción es clave para obtener ganancias de eficiencia y mantener el proceso de producción al día. Una operación de fabricación bien diseñada y ejecutada se traduce directamente en un aumento de los beneficios, un control de los costes y una mejora de los resultados.

La empresa EMITEX en realidad no muestra cifras que determine cuál es su capacidad real y/o efectiva de producción, debido a que dicho subsistema se ejecuta en planta central donde se diseña, corta, une las piezas para alcanzar el producto final (Jean), pero también este proceso

desarrolla para el complemento en pequeños talleres de la zona, a manera de una “maquila” más o menos entendida como el método de producción regulado por un acuerdo o contrato mediante el cual, el contratante paga al fabricante una cantidad de dinero para que éste transforme la materia prima e insumos entregados “en bruto” o cortada conforme el diseño, en un jean terminado.

Dicho método de producción supone un adecuado manejo de rotación inventarios de materia prima, insumos y demás requerimientos para cumplir con la demanda de los clientes mayoristas. Cabe señalar que la adecuada rotación de inventarios se mide a través de la ratio que calcula cuántas veces vende y repone una empresa sus existencias durante un periodo. Cuanto mayor sea la rotación, más eficiente será la empresa en la venta de sus existencias, en ello, aunque no se muestran evidencias al respecto, el mismo flujo de los procesos de producción existentes, determinan de alguna manera el manejo empírico del tema.

Lo anterior es concordante con la única acción que se muestra como optima, referida a la capacidad del gerente de relacionarse con talleres de productores a pequeña escala, proveedores de las materias primas, insumos y demás requerimientos para el proceso de producción.

La distribución de la planta no se asemeja a lo que la línea de producción bien distribuida y organizada por procesos requiere, por ello si hay dificultad para identificar temas de calidad que serán abordados más adelante, pero se presume su origen en la falta de mantenimiento de maquinarias y equipos que por lo complejo de la tecnología utilizada, requieren mantenimiento preventivo y correctivo a la vez, para que no se dimensionen dicha omisión como un tema crítico que causará problemas a futuro. Aquello se debe además porque buena o la mayoría de la producción se hacen en talleres fuera de la planta central, por ello al dueño a lo mejor no le preocupa el estado de su equipamiento.

En lo expresado, para la empresa lo señalado es tolerable, no le preocupa no le quita mucho la tranquilidad al dueño el cumplir o no adecuadamente con ciertos parámetros como los descritos, es decir es tolerable desde la perspectiva de como él analiza y mide los resultados de sus vetas, que pueden no cumplirse al no contar con un plan de producción debidamente programado y presupuestado, hecho también crítico para la empresa.

Lo crítico se torna en la ausencia de una política ambiental la cual identifique en los procesos ciertas actividades que determina el apareamiento de aspectos los cuales originen impactos ambientales a corto, medio o largo plazo que incidan sobre su personal en entorno y las comunidades donde esta tanto la planta central como los talleres que confeccionan las prendas para la empresa.

Al no haber política ambiental ni a sistemas de disposición de desechos (retazos de tela, hilos, plásticos, papel) hecho que también puede generar rechazos de la gente y de las autoridades ambientales.

De los indicadores analizados en la gestión de producción, el 50% se implementan sin la debida planificación y demás requerimientos técnicos y el 50% no se ejecutan. Desde la percepción de la empresa, el 50% de indicadores relativamente cumplidos es tolerable, el 40% críticos y el 10% óptimos, por tanto, dicha manera de mirar su propio proceso sigue anclándose en la manera tradicional en la que se maneja la actividad al margen de organizarla como la propia técnica administrativa manda y/o sugiere.

**Tabla 4-4:** Gestión Financiera de la empresa de Confecciones EMITEX

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI				GRAFICO CALIFICACION			
1	¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)	Posee libros de contabilidad	X		2= TOLERABLE	2								
2	¿La empresa tiene en cuenta ingresos, gastos, costos e inversiones?	Manejo de ingresos, gastos, costos e inversiones	X		2= TOLERABLE	2								
3	¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?	Flujo de caja, ventas proyectadas	X		2= TOLERABLE	2								
4	¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)	Estados Financieros	X		2= TOLERABLE	2								
5	¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?	Indicadores financieros	X		2= TOLERABLE	2								
6	La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?	Analisis de estados financieros	X		2= TOLERABLE	2								
7	¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)	Registro de activos e inventario	X		2= TOLERABLE	2								
8	¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)	Cálculos de su punto de equilibrio y margen operaciona	X		2= TOLERABLE	2								
9	¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc)	Personal Profesional del Area Financiera		X	2= TOLERABLE	2								
10	¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?	Deudores (recuperación de cartera)		X	1= CRITICO	1								

Realizado por: Carrasco M., 2023.

#### **4.4. Gestión financiera**

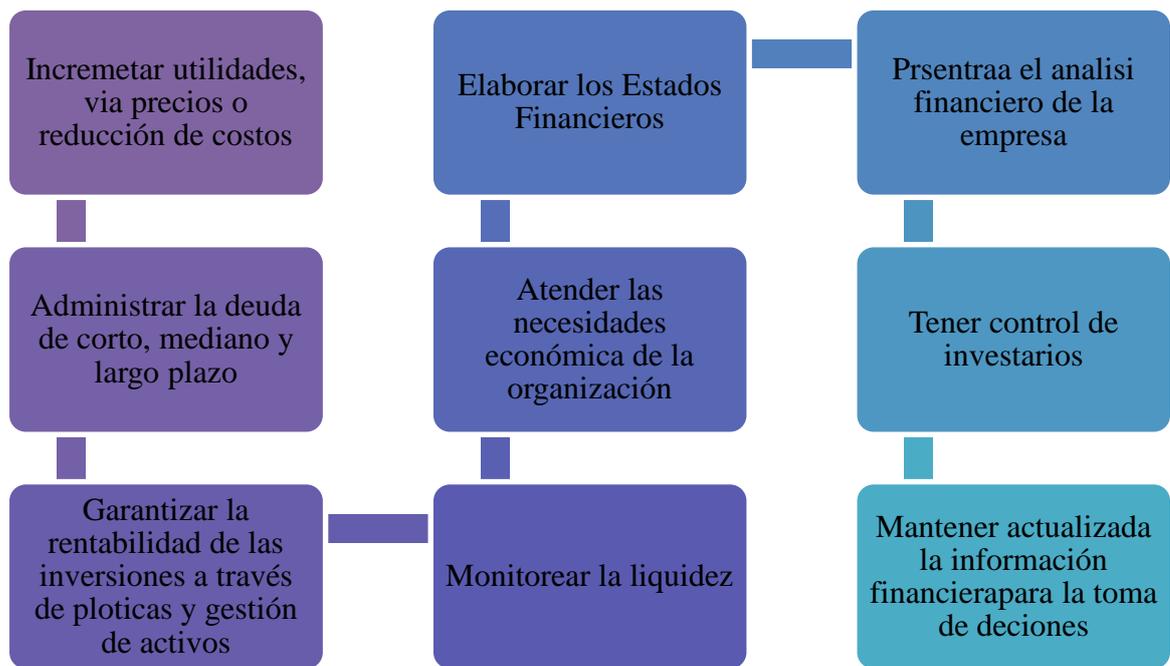
La gestión financiera es un procedimiento cuya finalidad es analizar, comprender, obtener y utilizar los recursos económicos de una empresa de un modo equilibrado para que a determinado tiempo resulte rentable, para alcanzar siempre su seguridad económica, amén del cual sea el ámbito de aplicación o uso.

El área funcional encargada de la gestión financiera debe con visión asegurarse que la empresa cuente con la liquidez suficiente para cumplir de manera especial en actividades de producción con sus obligaciones exigibles de corto plazo, por eso en tiempo y forma, debe programar de manera efectiva y eficiente el cobro de los clientes para tener el ingreso idóneo en la caja. La gestión financiera se fundamenta en un conjunto de principios generales, los cuales guían al administrador a tomar mejores decisiones que siempre van a implicar el riesgo de compensación y la rentabilidad, a fin de alcanzar una estructura de capital óptima, diversificando la inversión y previniendo un el flujo de caja que entre otras cosas permita cubrir imprevistos, etc.

Los objetivos principales que persigue la gestión financiera son:

- Aumentar el bienestar de los titulares de la empresa o accionistas en función de los rendimientos de la inversión
- Implementar métodos o sistemas que sirvan de apoyo en el área de finanzas.

Las funciones de la gestión financiera en cualquier empresa se advierten como fundamentales las siguientes:



**Ilustración 4-2:** Funciones de la Gestión Financiera

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Una gestión financiera compacta genera bases de tres pilares de una gobernanza fiscal sólida:

- La elaboración de estrategias, o identificación de lo que debe ocurrir desde el punto de vista financiero para que la empresa alcance sus objetivos a corto y largo plazo, para satisfacer la necesidad de información sobre el rendimiento actual para planificar escenarios futuros de la organización.
- Tomar decisiones que permitan al Gerente de forma de ejecutar los planes proporcionándoles informes financieros actualizados y datos sobre los indicadores financieros relevantes.
- Controlar, o garantizar que cada área funcional de la empresa contribuya a la visión y función dentro del presupuesto y de acuerdo con la estrategia.

Con una gestión financiera eficaz, todos los empleados saben hacia dónde se dirige la empresa y tienen visibilidad del progreso.

Al respecto en la empresa EMITEX esta es la gestión después de la de producción más visible en tanto se refiere al cumplimiento de parámetros de gestión en su mayoría de manera parcial, hecho que al parecer no causa impactos que no puedan ser controlados por la gerencia. Entre ellos, se detallan los siguientes:

La empresa terceriza el manejo contable financiero, es decir tanto afuera haya personal que entienda el tema, hacia adentro no cuenta con recurso humano encargado de esta responsabilidad, para llevar desarrollar los libros de contabilidad donde se registran los ingresos y egresos y en sí, el conjunto de transacciones que ejecuta la organización, incluso para los efectos tributarios que causan tanto en el presente o los inconvenientes que se podrían venir a futuro.

El análisis financiero entregado no es debidamente estudiado por los funcionarios de la empresa, solo genera las expectativas con respecto a la provisión de recursos para atender los compromisos de mercado a manera de lo que sería la percepción de ir más allá de su punto de equilibrio

La empresa en base a sus propios métodos o “corazonadas” de mercado, tiene clara la necesidad de liquidez permanente para mantener un flujo de caja adecuado en función de los ingresos generados por las ventas que cubren a la vez obligaciones de producción exigibles de corto plazo relacionadas al manejo de proveedores, mano de obra, materia prima e insumos.

La dificultad se ve en el cobro de deudas a clientes, hecho que pudriera tornarse crítico ya que sobrepasar los límites de ventas a crédito sin los recargos financieros pertinentes, a más de disminuir la liquides de la empresa, le llevaría a trámites judiciales de deudas que se podrían convertir en incobrables.

La empresa en la gestión financiera de acuerdo a los datos del diagnóstico aplica de manera adecuada y también relativa en unos casos el 80% de los indicadores estudiados, el 20% no los aplica; solamente el 10% de los indicadores se van tornando críticos para la organización en tanto que el 90% generan situaciones tolerables, más claro, en algunos casos le significa lo mismo manejarse con o sin indicadores financieros, las decisiones de todas maneras se toma sin ellos y se operativizan en los niveles transaccionales a través del manejo de clientes en el mercado.

**Tabla 4-5: Gestión Humana en la Empresa de Confecciones EMITEX**

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI			GRAFICO CALIFICACION								
1	¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)	Plan de gestion del talento humano		X	1= CRITICO	1												
2	¿La empresa cuenta consistema de reclutamiento contratación para sus nuevos colaboradores?	Reclutamiento y contratación	X		2= TOLERABLE	2												
3	¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?	Recurre a otras entidades para la contratación		X	1= CRITICO	1												
4	¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)	Capacitación	X		2= TOLERABLE	2												
5	¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad	Motivación para cada Area funcional	X		2= TOLERABLE	2												
6	¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?	Ascenso	X		1= CRITICO	1												
7	¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesarios para favorecer el desarrollo óptimo de la gestión empresarial?	Uso Optimo de los recursos para el desarrollo de la gestión comercial	X		1= CRITICO	1								CALIFICACION	CANTIDAD			
8	¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes evaluación del desempeño de los miembros de la organización?	Evaluación, control, ejecución de los planes de cada area funcional	X		2= TOLERABLE	2								1= CRITICO	5			
9	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?	Incentivos, recreación para los empleados	X		1= CRITICO	1							GESTION HUMANA	SI	NO		2= TOLERABLE	5
10	La empresa evalua su clima organizacional	Evaluación de clima organizacional		X	1= CRITICO	1									7	3		3=OPTIMO

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La gestión del talento en la empresa se la debe asumir como un cambio de mentalidad en torno a la contratación, formación y retención de los buenos empleados. En la gestión humana, cambia el enfoque de “¿Es apta esta persona para este puesto?” a “¿Esta persona no solo es apta para este puesto, sino que también lo es para la empresa en su conjunto, la cultura corporativa y para los puestos que pueda ocupar en el futuro? “La gestión del talento es una estrategia integral que abarca toda la organización para contratar y retener a los empleados de mayor rendimiento, así como ayudarlos al desarrollo de sus habilidades. En resumen, se basa en cuatro fases que consisten en:



**Ilustración 4-3:** Fases de la Gestión del Talento Humano

Realizado por: Carrasco M., 2023.

Una empresa comprometida con la gestión del talento estudia primero las tendencias del mercado laboral para tratar de captar y desarrollar a las personas que necesita para impulsar su negocio. La meta es retener el talento en la compañía y, para ello, deben ofrecer ventajas también a esos empleados. En este post vemos todas las claves, diferencias con los Recursos Humanos y fases de la Gestión del talento.

La buena gestión del talento humano en una empresa contribuye con muchas ventajas a la organización. Administrar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito. Además, favorece la buena gestión del talento humano en una empresa contribuye con muchas ventajas a la organización.

Administrar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito. Además, favorece:



**Ilustración 4-4:** Resultados que se esperan de la buena gestión humana en la empresa

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Si se analiza el estado de la gestión humano o del talento humano en EMITEX, se han encontrado las siguientes novedades:

Emitex señala que no ha desarrollado su plan de contratación de recurso humano, en realidad no solo el referido a la empresa sino al conjunto de talleres que deben fabricara para la misma, que desde luego va en función de las demandas de su mercado, sin embargo, de manera permanente está efectuado reclutamiento al respecto.

A quienes contrata por obra o por el tiempo que pude durar cumplir con las metas de producción, los propietarios asumen que capacitan a personal y talleres en función de las características que deben cumplir para la entrega del producto final (jeans).

A su manera motivan al personal para cumplir metas, no necesariamente por la vía salarial. Al interior de la empresa se han dado pocos asensos del personal sin determinar de qué puesto de menor jerarquía ascendió el trabajador.

Asumen también el hecho de que lo poco invertido en mejorar la calidad de su personal, permite un óptimo uso de los recursos y demás fatores productivos de la empresa, hecho que se denota

cuando sin registros ni adecuados procedimientos técnicos, evalúan y controlan el resultado de sus procesos de producción y comercialización.

La empresa no invierte en tercerizadoras especializadas para el reclutamiento o capacitación de su personal directo o de los talleres que trabajan para la misma, de ser así sus rendimientos superarían sus propias expectativas.

La empresa no evalúa su clima organizacional, al respecto la percepción señala que la relación laboral se reduce únicamente a la entrega de la obra y casi nada o poco al fomento de relaciones interpersonales para construir una verdadera cultura organizacional.

En síntesis, muy poco la empresa se acerca al concepto de lo que implica gestionara técnica y humanamente al recurso fundamental que tiene una organización, que es su recurso humano, nuevamente es la costumbre la cual impone reglas de juego no compatibles con las propias reglas laborales establecidas, peor aún por la ciencia que implica gestionara al recurso humano.

Los resultados del diagnóstico al respecto señalan que el 70% de los indicadores de gestión humana se aplican de manera muy marginal y un 30% ni así; dicho de otra manera, el 50% de la no aplicación o relativo ejercicio de dichos indicadores, va transformándose en un situación crítica que puede expresarse sobre tos en conflictos laborales y un 50% de la aplicación no muy técnica es tolerable, dada la costumbre adquirida para “gestionar” al personal directo o al indirecto representado en los talleres que trabajan con la empresa. En general este parámetro es crítico para la empresa pensando dese la lógica administrativa.

**Tabla 4-6:** Gestión de Calidad de la Empresa de Confecciones EMITEX

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACIÓN	GRAFICO SI			GRAFICO CALIFICACION						
1	La empresa cuenta con algún sistema que verifique la calidad?	Sistema de Verificación de Calidad		X	1= CRITICO	1	<p>GESTION DE CALIDAD</p> <p>■ SI ■ NO</p> <p>80% SI, 20% NO</p>			<p>GESTION CALIDAD</p> <p>■ 1= CRITICO ■ 2= TOLERABLE ■ 3=OPTIMO</p> <p>60% 1=CRITICO, 30% 2=TOLERABLE, 10% 3=OPTIMO</p>						
2	¿La empresa implementa alguna norma de calidad ( INEN, ISO...)?	Implementacion normatividad		X	1= CRITICO	1										
3	¿La empresa involucra al capital humano en la gestión de la calidad?	Involucrar al capital humano en la gestion de la calidad		X	1= CRITICO	1										
4	¿La empresa cuenta con una politica de calidad definida general o según las área de la empresa?	Políticas de calidad		X	2= TOLERABLE	2										
5	¿La empresa trabaja bajo el ciclo P-H-V-A ? (planear, hacer, verificar, actuar)	Ciclo PHVA		X	1= CRITICO	1										
6	¿La empresa identifica actividades laborales por procesos productivos ? (dirección, misionales, apoyo)	Identificación de actividades por procesos	X		3=OPTIMO	3										
7	¿La empresa identifica los documentos que soportan los procesos productivos ?(procedimientos, registros, formatos, fichas técnicas, instructivos, etc)	Documentos Soporte	X		2= TOLERABLE	1							CALIFICACION	CANTIDAD		
8	¿La empresa hace seguimiento al proceso de producción basado en estándares de calidad?	Seguimiento del proceso de producción bajo estandares de calidad		X	2= TOLERABLE	1							1= CRITICO	6		
9	¿La empresa ejecuta acciones correctivas en los problemas de gestión de la calidad?	Acciones correctivas		X	1= CRITICO	1							2= TOLERABLE	3		
10	¿La empresa realiza mejora continua ante los problemas o dificultades que se presentan en la organización?	Mejora Continua		X	1= CRITICO	1							GESTION CALIDAD			
							SI	NO								
							2	8								
									3=OPTIMO	1						

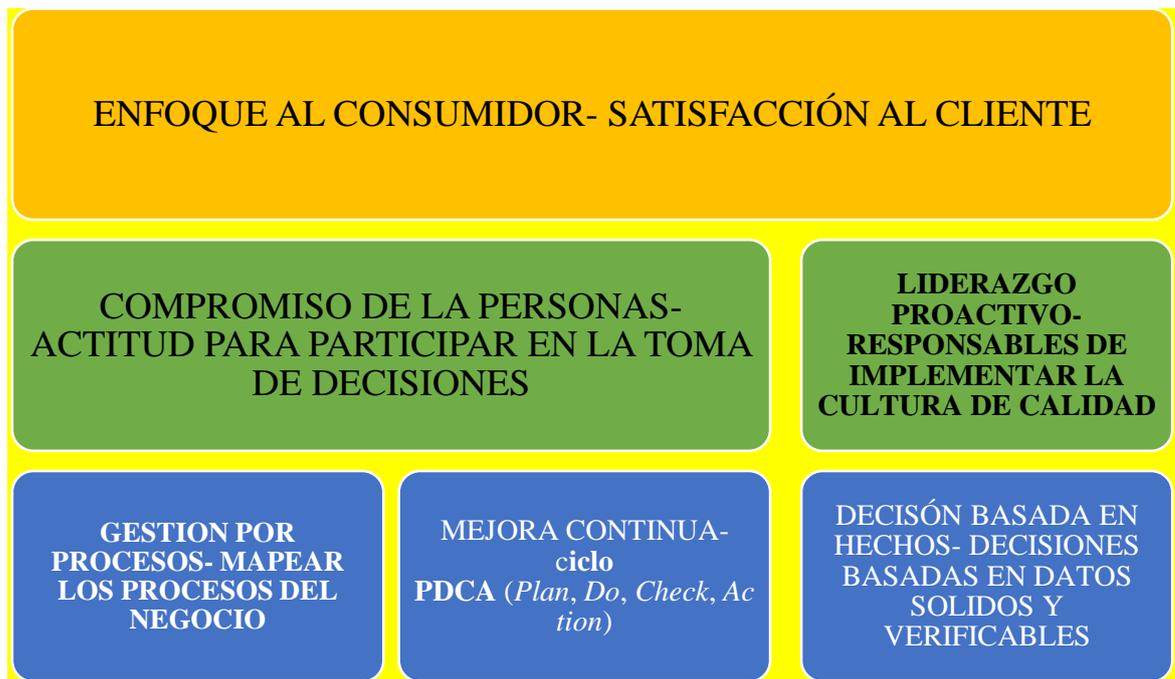
Realizado por: Carrasco M., 2023.

#### 4.5. Gestión de calidad

La Gestión de Calidad es un concepto estratégico fundamental para asegurar la continuidad de un negocio en el mercado, debido a la aplicación de un alto estándar y gestión de operaciones con todos los procesos muy bien definidos e inspección de rutinas, lo cual corresponde a la empresa adoptar medidas de control y seguridad que garanticen la máxima calidad de sus productos y servicios, siempre con el foco en el cliente.

La Gestión de Calidad se puede definir como una herramienta empresarial estratégica que dirige y controla todos los procesos de la organización, tales como la gestión de finanzas, de TIC's, de la contabilidad, etc. Su objetivo es ayudara a crear la visión sistémica de la empresa a partir de diferentes prácticas, conceptos y tecnologías para asegurar mejoras internas y una mayor satisfacción en el cumplimiento de las demandas de los clientes, ya que ayuda a evaluar plenamente las expectativas del público.

La Gestión de calidad se fundamente en los siguientes principios:



**Ilustración 4-5:** Principios de la calidad

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

El proceso de gestión de la calidad de cada empresa puede ser diferente, en especial de las empresas de confecciones que tiene como producto estrella al Jens. Sin embargo, hay un patrón estándar que guía las acciones de los distintos niveles de gestión en este tema; si hablamos de los

altos directivos, sus funciones incluyen una amplia interacción con el entorno externo, para responder a los cambios en las normas y en la legislación de manera oportuna.

Es responsabilidad de la alta dirección desarrollar políticas y definir planes de acción para mejorar la calidad de los productos. En cuanto a las responsabilidades de los mandos intermedios, cabe destacar que ejecutan todas las decisiones y órdenes de la dirección en materia de cumplimiento de las normas de calidad. Influyen y controlan directamente todas las etapas del proceso de producción.

En cuanto a la Gestión de calidad en Emitex haya un parámetro que lo desarrolla de manera óptima desde su percepción que es la relacionada con la identificación de las actividades por cada proceso desarrollado para la elaboración del producto, asistido por documentos de soporte que en términos de diseño son los llamados patrones para el diseño y corte de cada prenda fabricada.

Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de verificación de la calidad en especial en las prendas que confeccionas los talleres centrados para incrementar el volumen de producción para satisfacer la demanda. La normatividad técnica al respecto es una referencia, la experiencia la reemplaza. Su recurso humano verifica y es responsable del trabajo encomendado en función del diseño que se arma en las máquinas, hecho que denota la falta de una ordena política de calidad que dé más realce y conocimiento a las marcas de productos que envía la empresa al mercado. No se conoce por tanto como realmente opera el círculo de la calidad PHVA o más conocido como mejora continua, en ello señalan que cada vez que fabrican, trata de mejorar siempre la versión del producto ya colocado y vendido en el mercado.

Las acciones correctivas se dan no en la medida que el proceso de producción demanda, en especial durante el proceso cuando al hacer muestreos selectivos tanto en planta como en los talleres, se encuentran fallas que, al ser demasiado evidentes, impiden que se envíen para la venta a los clientes mayoristas, esos productos para a la tiene local para ventas al costo o en remates. De acuerdo a los resultados del diagnóstico, el 80% de los indicadores investigados no se cumplen y apenas el 20% se los considera, pero al margen de la existencia de una política de calidad, visto de otra manera; el 60% de los parámetros no contemplados van generando situaciones críticas que pueden a corto o mediano plazo repercutir en el mercado dada la presencia de productos similares a precios y calidad que incluso pueden superar los de la empresa.

El 30% de esos indicadores interpretados a su manera por la empresa, son tolerables en lo que podrís señalarse como aplicación parcial y solo un indicador es óptimo, el más común y sustentado por la práctica diaria de producción.

**Tabla 4-7: Gestión de Seguridad y Salud Industrial de la Empresa de Confecciones EMITEX**

#	PREGUNTA	PUNTO	SI	NO	CALIFICACION	VALIDACION	GRAFICO SI				GRAFICO CALIFICACION		
1	La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (IESS, MM.RR.LL), adoptado de acuerdo al tamaño y características de la empresa.	Sistema de gestion de seguridad y salud en el trabajo		X	1= CRITICO	1							
2	¿La empresa cuenta con los recursos económicos y humanos para la prevención y control de los riesgos detectados en la organización?	Prevencion y control de los riesgos		X	1= CRITICO	1							
3	¿En la organización hay personal capacitado para brindar primeros auxilios, guiar y direccionar al personal en caso de emergencia?	Primeros auxilios		X	1= CRITICO	1							
4	¿Todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social según el cargo y las actividades que realiza?	Afiliacion sistema de seguridad social	X		2= TOLERABLE	2							
5	¿Hay brigadas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias organizadas según las necesidades y tamaño de la empresa (primeros auxilios, contra incendios, evacuación, etc.)?	Prevencion, preparacion y respuesta ante emergencias		X	1= CRITICO	1							
6	La empresa cuenta con un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, el cual se encuentra publicado y divulgado a todos los trabajadores de la organización?	Reglamento de higiene, seguridad industrial		X	2= TOLERABLE	2							
7	¿La empresa cuenta con métodos para identificar, evaluar y clasificar el grado de riesgo al que esta sujeto cada trabajador, en su área de trabajo?	Clasificacion de riesgos		X	1= CRITICO	1					CALIFICACION	CANTIDAD	
8	¿La empresa cuenta con la señalización respectiva y salidas de evacuación pertinentes en caso de emergencia?	Señalizacion		X	2= TOLERABLE	2					1= CRITICO	5	
9	¿La infraestructura y el entorno de la organización son las adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador?	Distribucion del entorno	X		3=OPTIMO	3					2= TOLERABLE	4	
10	La empresa cuenta con un plan de prevencion preparacion y respuesta ante emergencias que incluye los procesos, los simulagros y los recursos necesarios para manejar los riesgos que se identificaron en el analisis de vulnerabilidad?	Plan de Emergencias		X	2= TOLERABLE	2	3=OPTIMO	1					

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La gestión de la seguridad y la salud forma parte de la gestión integral de una empresa, la cual debe hacer una evaluación para conocer cuáles son los peligros y los riesgos en sus lugares de trabajo, y adoptar medidas para controlarlos con eficacia, asegurando que dichos peligros y riesgos no causen daños a los trabajadores.

La OIT ha publicado unas directrices sobre el desarrollo de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo ILO-OSH-2001, Estas directrices sobre sistemas de gestión de la Seguridad y salud del Trabajo SST han sido establecidas con arreglo a principios acordados a nivel internacional y definidos en enfoque tripartito el cual proporciona fortaleza, flexibilidad y bases adecuadas para el desarrollo de una cultura sostenible de la seguridad en la organización

Además, se concibieron como un instrumento práctico de ayuda a las organizaciones (ya sean empresas, sociedades, establecimientos, compañías, instituciones o asociaciones, o una parte de ellas, públicas o privadas, declaradas o no... que tenga gestión y funciones), y a las instituciones competentes para mejorar de manera continuada la eficacia de la SST. Se formularon con arreglo a principios acordados a nivel internacional y definidos por los mandantes tripartitos de la OIT. Las recomendaciones prácticas de las directrices están dirigidas a todas aquellas personas con responsabilidades en la gestión de la SST. La seguridad y la salud en el trabajo, incluyendo el cumplimiento de los requisitos en materia de SST con arreglo a las legislaciones nacionales, son responsabilidad y deber del empleador. El empleador debería dar muestras de un liderazgo y compromiso firmes respecto de las actividades de SST en la *organización*, y adoptar las disposiciones necesarias para el establecimiento de un sistema de gestión de la SST que incluya los principales elementos de política, organización, planificación y aplicación, evaluación y acción en pro de mejoras, tal como se muestra en el gráfico.



**Ilustración 4-6:** SST en la organización

Fuente: OIT

Si se tomada en cuenta además la legislación nacional al respecto en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo textualmente señala: Art. 11.- OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES. –

Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes: Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro. Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.

Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos. Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa.

Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios; entre otras disposiciones al respecto.

En cuanto a la gestión de seguridad, EMITEX sostiene que sus empleados están afiliados al sistema de la seguridad social, hecho que no se pudo evidenciar dará las características laborales encontradas. Al mismo tiempo certifican y eso si fue evidenciado, que sus instalaciones e infraestructura son las adecuadas para efectuar la actividad que el giro de negocios determina.

Amene de los descrito, la empresa no cuenta con su propio sistema de seguridad y salud del trabajo como dispone la normatividad. Al mismo tiempo no provisiona recursos para atender posibles riesgos o accidentes laborales, según parece aún no suceden hechos que lamentar al respecto, pese a que no cuenta con una política de prevención y control de riesgos, pero aún dado el número de personas que directa o indirectamente laboran, no ha establecido personal que atienda primeros auxilios frente a las eventualidades que pueden suceder.

No se encuentra señalización de rutas de escape no preparación para la prevención y reacción del personal ante la eventualidad de desastres, de hecho, la experiencia les dice que no hace falta un reglamento de higiene y seguridad del trabajo y en general un plan de emergencias.

Sencillamente apuestan a la eventualidad de que no sucedan esos inconvenientes pese a que ya han pasado experiencias como la erupción del Tungurahua, la pandemia, los fuertes movimientos telúricos y otros problemas que no han ocasionado problema alguno a la empresa.

En síntesis, el resultado del diagnóstico al respecto señala que el 80% de los indicadores no se aplican en torno a la seguridad y salud del trabajo y solamente el 20% si se aplican; en otras palabras, el 50% son críticos por que guardan relación directa con la legislación nacional al respecto y su falta de implementación puede ocasionar graves problemas a la empresa. El 40% son indicadores parcialmente operacionalizados que son tolerables para el trabajo de la empresa y el 10% cuentan con la aplicación de un parámetro óptimo relacionado con infraestructura y distribución de la empresa.

#### 4.6. Resultados sistematizados

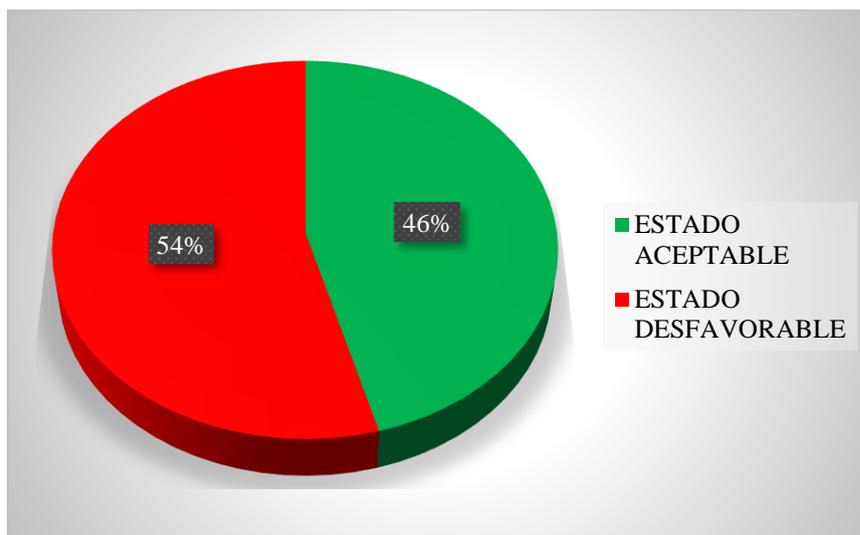
El Diagnóstico de EMITEX refleja una realidad desde la perspectiva de la ciencia administrativa muy crítica, pero desde la experiencia y empirismo de los propietarios de esta, es una situación tolerable, ya que como está la empresa produce-vende-produce-vende.

De los 70 indicadores estudiados en las 7 dimensiones o áreas de gestión empresarial, el 54% corresponde a indicadores no aplicados o en su defecto aplicado parcialmente, pero sin evidencias para su demostración o comprobación fren al 46% de indicadores aplicados unos de manera adecuada y otros desde la perspectiva de la propia experiencia de la organización.

**Tabla 4-8: Resultados generales**

DIMENSIONES	SI	NO	TOTAL
<b>1 GESTION ADMINISTRATIVA</b>	0	<u>10</u>	10
<b>2 GESTION COMERCIAL</b>	8	2	10
<b>3 GESTION PRODUCCION</b>	5	5	10
<b>4 GESTION FINANCIERA</b>	8	2	10
<b>5 GESTION HUMANA</b>	7	3	10
<b>6 GESTION CALIDAD</b>	2	8	10
<b>7 GESTION SEGURIDAD</b>	2	8	10
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>70</b>
<b>%</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Realizado por: Carrasco M., 2023.



**Ilustración 4-7:** Estado actual de la empresa

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Estos datos expresan en conjunto que la empresa tiene un estado más desfavorable que aceptable, más o menos equilibrado, situación que repercute en su relación con los distintos grupos de interés en el mercado y que permiten a la competencia aprovechar mejor el espacio de mercado que podría captar Emitex.

El Estado favorable la empresa puede mejorar si acepta de manera progresiva ir generando transformaciones estructurales en la organización, al momento y dada la coyuntura de mercado que maneja esta situación es pasable o tolerable.

En cuanto a la otra cara de la moneda, el estado desfavorable es lo contrario a lo que espera la empresa en el tiempo, de no pensar empresarialmente, su estado en el corto o mediano plazo puede ser crítico o negativo, en ello abona la situación actual de crisis que vive el país y la introducción legal o vía contrabando de productos similares o sucedáneos que por su calidad y precios, van a ir desplazando progresivamente a EMITEX del lugar frágil de mercado que experimenta por contar con cinco clientes mayoristas principales, que por las razones indicadas en un momento determinado podrán cambiar de proveedor de jens.

Estos mismos resultados expresados en función de la escala valorativa utilizada, significan para a la empresa lo siguiente:

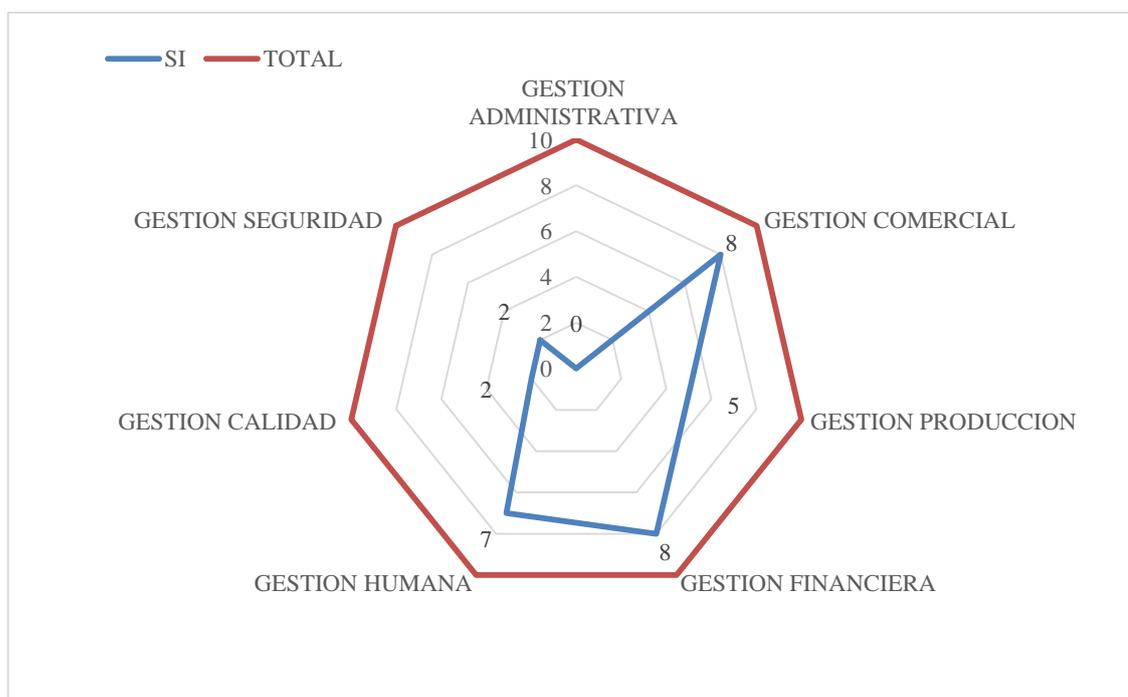
**Tabla 4-9:** Escala Valorativa

<b>CRITICO</b>	30	42.9
<b>TOLERABLE</b>	37	52.9
<b>OPTIMO</b>	3	4.3
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Realizado por: Carrasco M., 2023.

El 42.9 % de los indicadores, presuponen el advenimiento en el corto o mediano plazo de una situación que resulte crítica por la falta de gestión ordenada, técnica y científica para mejores resultados para la empresa. El 52.9% de los indicadores gestionados de manera parcial, poco técnica y con pocos registros, es considerado por la empresa como tolerables, es decir su impacto positivo o negativo es evidente en el día a día y solamente el 4.3% de los indicadores con óptimos, esto quiere decir que en su gestión la empresa tiene resultados e impacto positivos de ello.

En términos generales, en el Grafico N°, se nota una figura de color azul dentro del radar, eso es lo actualmente es la empresa, donde por lógica y experiencia ha desarrollado en la medida de su experiencia de producción y de mercado, funciones como la comercial, financiera, humana y de producción, pero no realmente como indicadores de impacto o valoración óptima, sino por el contrario, en base a la aplicación muy elemental de parámetros de gestión que al parecer aún no son del todo críticos sino tolerables, dado que la empresa como se marcó inicialmente a este resume de datos: produce...vende...produce...vende.



**Ilustración 4-8:** Estado Actual de la Empresa

Realizado por: Carrasco M., 2023.

#### **4.7. Idea a Defender**

En este sentido, se considera que la idea a defender es un tipo de hipótesis, por lo que es una predicción científica, que de forma afirmativa puntualiza las cualidades, características y puntos de vista del investigador respecto a la solución del problema científico.

En la presente investigación la idea a defender dice que “la empresa EMITEX, no cuenta con un sistema de gestión organizacional, que se hace evidente por la débil estructura económico-financiero, social y ambiental, que le impide conocer el estado actual de la empresa”. Justamente para demostrar dicha idea, se efectuó el diagnóstico por área funcional de la empresa. Durante el análisis e interpretación de la información aparece como variable independiente Sistema de Gestión Organizacional no se dimensiona su presencia desde la perspectiva empresarial y ciencia administrativa en todo lo que ello expresa o representa para una organización productora de bienes o servicios en función de proceso administrativo y áreas funcionales de la empresa. Su accionar se encuentra más visualizado en base a la experiencia desarrollada por el empresario que a pesar de la débil estructura económico- financiero, social y ambiental (variable dependiente), logra que la misma funcione de acuerdo con lo demandado por su mercado de mayoristas, del cual depende el éxito económico, comercial y financiero de la organización.

Los efectos de este problema estructural se los evidencia pese a la falta de información de cada acción desarrollada y no sistematizada, hecho que no permite efectuara comparaciones de resultados para fundamentar la evolución de activos, pasivos, patrimonio o de variables mucho más concretas como costos, ventas, mercado, productividad de los diversos factores productivos, entre otros aspectos no señalados cuantitativamente en la presente investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

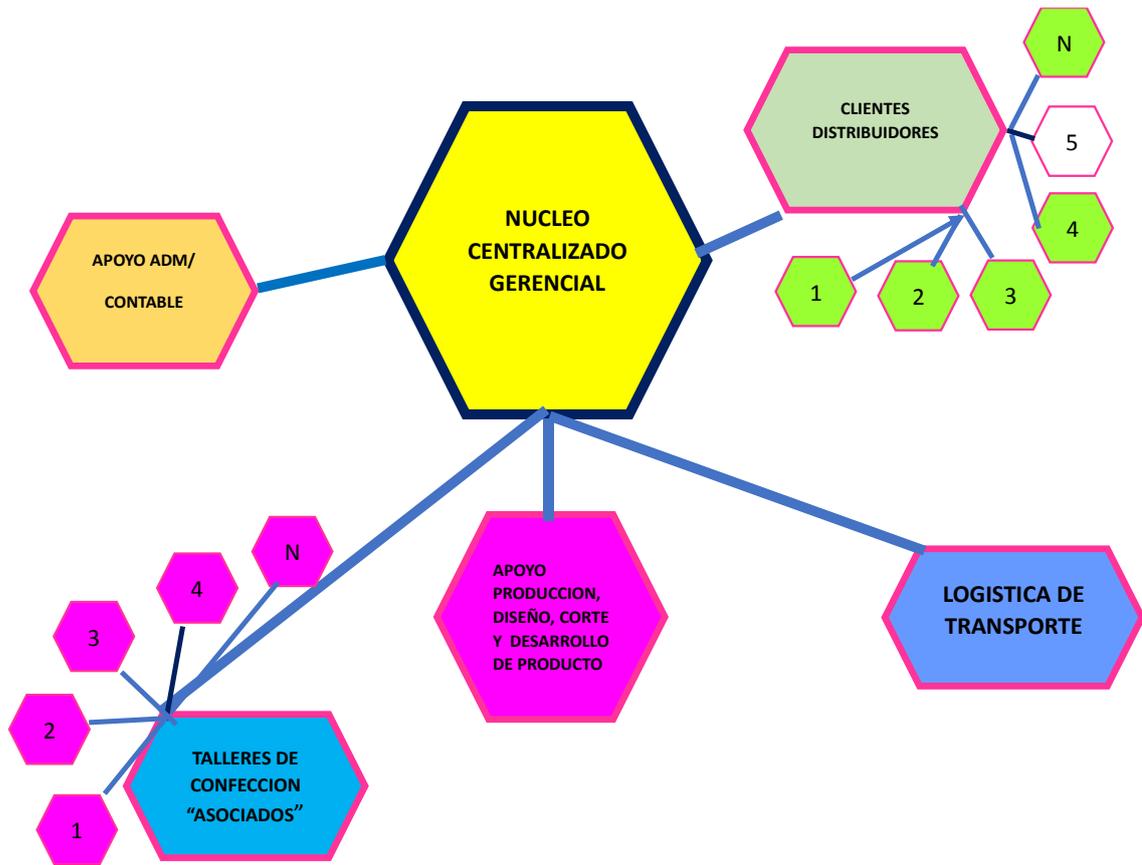
#### **5.1. Tema**

#### **SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA EMITEX” DE LA CIUDAD DE PELILEO” PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Quienes producen y generan riqueza a través de organizaciones orientadas por la experiencia que a su manera generan conocimiento para mantener el giro de negocio o aquellos empresarios de la micro, pequeña o mediana industria quienes, mediante la ciencia y técnica administrativa, contribuyen en menor o mayor medida y en fusión de sus intereses, al desarrollo de sus territorios y país.

Posiblemente los esquemas de los que optan por la escuela empírica generan problemas en relación a la interpretación que ellos o terceros dan a su modelos o más concretamente a sus sistema de gestión, términos que son necesarios utilizarlos, para dar cuenta de percepción que el investigador obtiene de la organización en la medida que la va descreimiento y graficando, descubriendo como funciona sin la aparente necesidad de no guiarla ni gerenciarla con lo que señalan los libros o la propias experiencias narradas por los empresarios al respecto de la configuración y avances de su propia estructura organizacional y su relación con el mercado.

Bajo estas premisas y confirmando en campo los resultados obtenidos del diagnóstico empresarial, es posible graficar al “sistema empresarial “EMITEX, en los siguientes términos:



**Ilustración 5-1:** Como Funciona Actualmente EMITEX

Realizado por: Carrasco M.2023.

La empresa EMITEX funciona a partir de un núcleo centralizado gerencial quien dirige, dispone y controla toda la actividad, delegando solamente temas de orden técnico como la contabilidad que es tercerizada y la producción donde cuenta con recurso humano que entiende de proceso de diseño, corte y producción de las prendas confeccionadas no solo en el taller central sino a través de varios pequeños talleres de Pelileo que están “asociados” a su proceso de producción para satisfacer la demanda de sus clientes mayorías y minoritas y al detal.

Cuenta con un promedio de 5 grandes distribuidores o clientes que representan indirectamente sus puntos de venta a quienes provee en función de los pedidos que recibe de manera semanal, quincenal o mensual.

Para cumplir con la demanda de dichos clientes, de manera progresiva requiere contrata talleres que confeccionen la prenda, relación moneda a manera de pequeños procesos de maquila a quienes paga por prenda entregada bajo el control de las características de calidad requerida para la comercialización.

Para todas estas actividades maneja la logística de transporte tanto de materiales como de productos elaborados.

Cabe señalar que el control y decisiones del núcleo gerencial centralizado abarcan desde los contactos de proveedores para compra de materia prima, insumos, tecnología..., hasta la comercialización, cobros, entre otras actividades de acuerdo con lo descrito y observado en el desarrollo de la presente investigación.

Este escenario se da debido a que la organización de EMITEX y el equipo de trabajo es pequeño en lo que corresponde al taller matriz, las decisiones jerárquicas se concentran en la gerencia, que pone límites a recibir sugerencias por parte de todo el equipo de trabajo, dejando ver un estilo de administración vertical; ausente de un estilo de dirección que es común a las organizaciones que se basan en la experiencia, desde relativamente puede ser muy complicado implementar estrategias de integración como reuniones de trabajo en donde sean escuchadas las sugerencias e ideas de todo el personal, de los talleres asociados o de igual forma, se pueden efectuar jornadas de coach para fortalecer las competencias relacionadas con trabajo solidario y participativo, debido a que el trabajo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias, permitiendo de esta forma crear valor tanto para el equipo de trabajo como para la empresa.

Ante dicha realidad y sobre todo especulando sobre la gran proyección que tiene la empresa si logra su dueño asimilar la necesidad de introducir a la experiencia ciencia administrativa, la investigación ha generado algunos datos muy estructurales que pueden ser explicados a partir de la sugerencia del siguiente sistema de gestión, fundamentado además en la áreas determinadas y no especificadas como tales inmersas en la gestión de empírica de la organización.

## **5.2. Estructura propuesta**

Pese a que la empresa no ha formulado o descubierto cuál es su direccionamiento estratégico, desde la proyección que implica la presente propuesta confiando que será en su totalidad asumida y en función de los requerimientos implementada en el corto mediano y largo plazo a la vez, la presente estructura se la presenta a partir de la formulación de la misión y visión organizacional, descrita en los siguientes términos:

### **5.2.1. Misión:**

EMITEX organización de la ciudad de Pelileo-Ecuador produce y comercializa jeans para damas, caballeros y niños, con estilos en tendencia, diseño, confort y distinción, que hace que lo

adquieran sus clientes por su calidad e innovación, satisfaciendo así las necesidades de su población objetivo; a la vez que generando valor para la empresa.

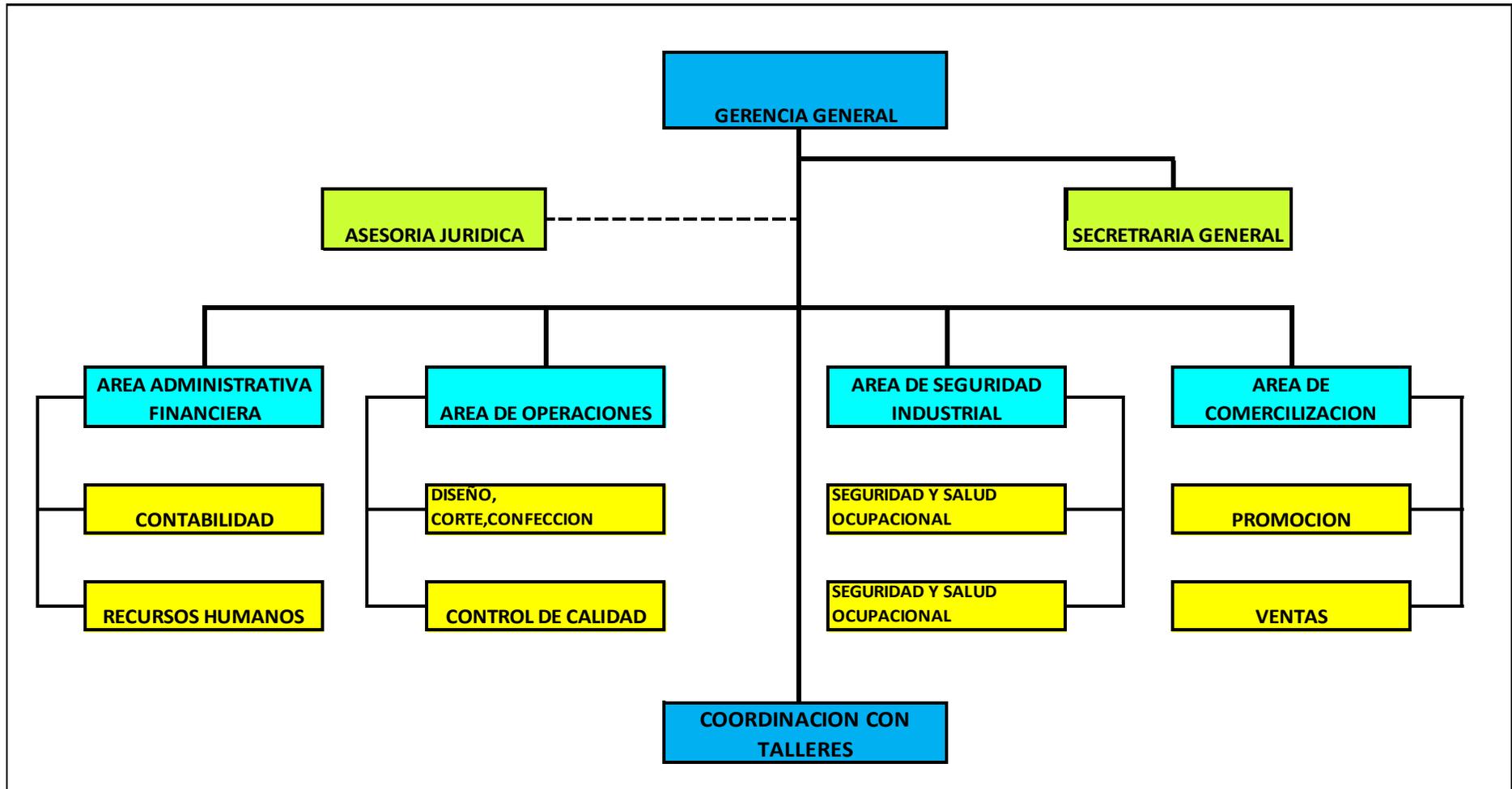
### **5.2.2. *Visión:***

Ser la mejor empresa, productora y comercializadora de jeans para damas, caballeros y niños a nivel de Pelileo y la zona 3 del país, socialmente responsable y en la innovación, siendo reconocida por su calidad, servicio, quien hace la diferencia en moda y confort, con sus diseños comercializados a nivel nacional e internacional.

### **5.2.3. *Objetivos organizacionales en función de la Estructura Propuesta***

- Objetivo orientado al cliente: satisfacer las expectativas de los clientes mayoristas, minoristas y al detal por medio de la mejora continua de calidad, servicio y productividad.
- Objetivo orientado al crecimiento: incrementar progresivamente las ventas a partir de la captación de nuevos mercados basados en el desarrollo del negocio, así como en el incremento de la cobertura geográfica del mismo.
- Objetivo orientado al liderazgo de mercado: liderar el mercado regional mediante la ampliación de los canales promoción y comercialización.
- Objetivo orientado a la generación de valor: Promocionar la marca a fin de generar valor agregado para la empresa.

Con esta introducción estratégica y en virtud de que no se vislumbra en el corto plazo un cambio de actitud gerencial en relación a la dirección y control de la organización, se ha elaborado una propuesta que resume un diseño tradicional, esto es como cualquier empresa del sector empieza, sin querer decir con ello, que queda abierto el espacio de transformación progresiva en función de los resultados que la introducción de ciencia a la experiencia, para que esa dirección y control se ejecute con orden, documentación que vaya sistematizado las decisiones tomadas, a fin de que sean éstos -los resultados- quienes den fe de lo que implica gestionar de manera técnica a una organización de producción:



**Ilustración 5-2:** Organigrama Propuesto

Realizado por: Carrasco M., 2023.

#### **5.2.4. Área administrativa-financiera**

Dada las características iniciales de la empresa y el proceso lento de organización que demuestra, la propuesta inicial es amalgamar a dos áreas funcionales en una, es decir la Administrativa-Financiera, misma que será responsable de llevar a cabo tareas financieras, contables, administrativas y de planificación estratégica para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa.

En medida de que el volumen de actividades se estructure y la contabilidad ya no sea tercerizada, esta área deberá ser revisada para que cada función retome su lugar en la estructura

#### **5.2.5. Área de operaciones**

En esta área, se encuentran las actividades claves para el éxito económico-financiero del giro de negocio y desde allí se sugiere una organización técnica de los procesos que inciden en la fabricación de los productos desde las fases de diseño, corte y confección, sujetense a control de calidad permanente, hasta etiquetado y empacado de las prendas. Para estas actividades se especifican la presente de tres tipos de operarios, cada uno con responsabilidades específicas:

**Operarios de corte y preparación de telas:** Estos operarios son los encargados de cortar las telas necesarias para la confección de los jeans. Su labor implica medir, marcar y cortar las telas de acuerdo con los patrones y especificaciones requeridas para cada modelo de jean. La precisión y la eficiencia son fundamentales en esta tarea para asegurar que las piezas de tela estén listas para la siguiente etapa de producción.

**Operarios de cosido y ensamblado:** Estos operarios son los responsables de unir y ensamblar las diferentes piezas de tela cortadas para formar los jeans. Utilizando máquinas de coser especializadas, ensamblan las partes del pantalón, asegurándose de que las costuras sean resistentes y estén bien alineadas. Su habilidad y experiencia en el manejo de máquinas de coser son fundamentales para mantener altos estándares de calidad en la producción.

**Operarios de acabado y lavado:** Esta fase es esencial para lograr el aspecto final deseado en los jeans. Los operarios de acabado se encargan de dar los toques finales a los pantalones, tales como añadir botones, remaches, etiquetas y otros detalles de diseño revisando a su vez la calidad de cada producto. Además, colaboran con los operarios de lavado para aplicar los procesos de teñido y lavado adecuados que le darán al jean su apariencia y textura definitiva.

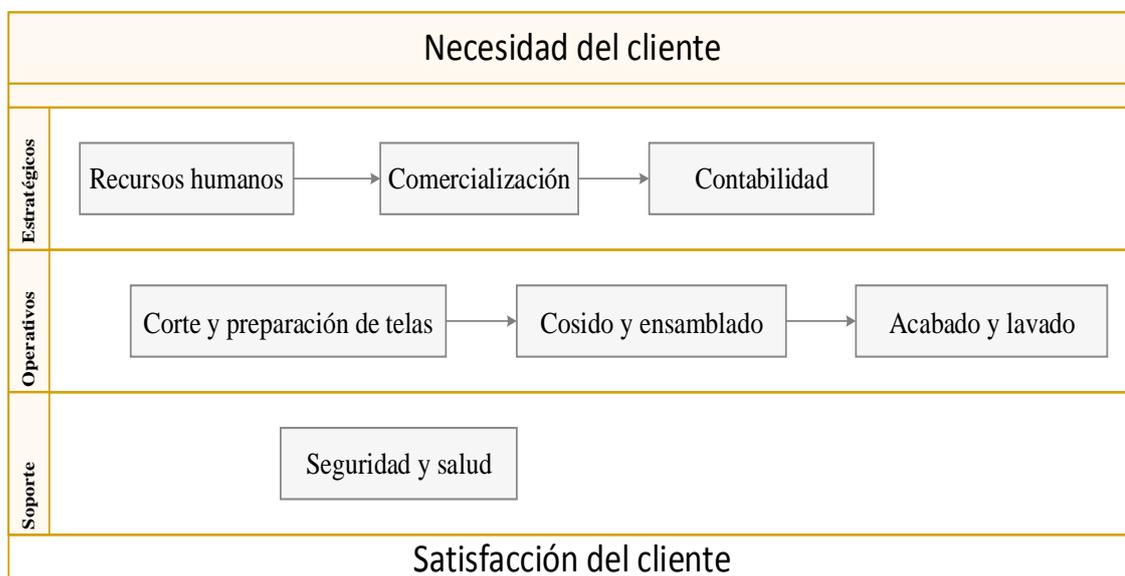
### 5.2.6. Área de seguridad industrial

El área de seguridad industrial es un departamento fundamental en cualquier empresa que se preocupa por la protección y bienestar de sus empleados, así como por la prevención de accidentes y riesgos laborales. Su objetivo principal es garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores, minimizando los riesgos de accidentes, enfermedades profesionales y daños a la propiedad.

### 5.2.7. Área de comercialización

El área de comercialización se encarga de promover y comercializar los productos de la empresa. Su objetivo principal es impulsar las ventas, aumentar la visibilidad de la marca y satisfacer las necesidades de los clientes. Este departamento trabaja también con estrategias de marketing para asegurarse de demostrar que los productos ofrecidos al mercado son atractivos, competitivos y de alta calidad.

### REPRESENTACION SIMPLIFICADA DEL MAPA DE PROCESO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA:



**Ilustración 5-3:** Representación simplificada del mapa de proceso

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La estructura organizacional propuesta, se resumen en el mapa de procesos de EMITEX detallados en el organigrama, es decir se evidencia procesos de soporte, operativos y estratégicos, que deben ser considerados y establecidos de manera sistemática, para que la empresa siga un

proceso estratégico que involucra actividades de recursos humanos, comercialización y contabilidad. Además, en el proceso operativo, se lleva a cabo tareas esenciales como el corte, preparación de telas, cosido, ensamblado, acabado y lavado de los productos. Por último, en el proceso de soporte, la empresa se enfoca a garantizar la seguridad y salud del equipo de trabajo mediante diversas tareas y medidas preventivas relacionadas.

#### **5.2.8. *Perfil de capacidades internas***

Para fundamentar aún más la propuesta correspondiente al diseño de la gestión organizacional que parte del organigrama ya explicado, se complementa desde la visión estratégica que implica el desarrollo y crecimiento organizacional debidamente ordenado y planificado, para lo cual el diagnóstico permite resumirlo en las siguientes matrices utilizadas generalmente para la planificación estratégica, pero sin duda necesarias para entender la esencia de lo que debe ser esta empresa en el mediano y largo plazo:

El Diagnóstico permite precisar el desarrollo del perfil de las capacidades internas encontradas en la organización, una que se dimensionan como potenciales fortaleza y otras señaladas como debilidades representadas por la resistencia que el dueño de la empresa se manifiesta frente al cambio de una organización que funciona en base a las urgencias de sus clientes mayoristas y no la lógica de proyección de la organización frente a los problemas y retos que se manifiestan en el mercado.

**Tabla 5-1:** Perfil de las capacidades internas de la Empresa EMITEX

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>GESTION ADMINISTRATIVA y RR-HH</b>									
Organización de Áreas Funcionales				x			x		
Desarrollo de Manuales organizacionales					x			x	
Estructura Organizacional					x			x	
Personal Motivado						x		x	
Capacita al Recurso Humano					x				
Plan de carrera a sus trabajadores				X			x		
Evalúa Clima Organizacional		x						x	
	0	1		1	3		1	2	4
<b>GESTION COMERCIAL</b>									
Segmento de mercado definido	x							x	
Adecuada Posición frente a los competidores			x					x	
Servicio Post venta (promesa de servicio)			x				x		
Promoción de Marca				x			x		
	0	1	2	1				2	2
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
Cuenta con Contabilidad Tercerizada				x				x	
Flujo de caja y ventas	x								x
Estados Financieros No actualizados				x					x
Toma decisiones mediante indicadores financieros			x						x
	0	1	1	2				2	3
<b>GESTION DE PRODUCCION</b>									
Programa la producción	x							x	
Poca Capacidad de producción en su planta					x		x		
Adecuada Distribución de Planta			x					x	
Ausencia de Programa de mantenimiento industrial				x			x		
		1	1	1	1			2	2
<b>GESTION DE CALIDAD</b>									
Posee sistema de verificación y evaluación de la calidad			x				x		
No se Involucra al recurso humano en política de calidad					x		x		
No Implementa procesos de mejora continua				x			x		
Identifica sus actividades por procesos			x				x		
			2	1	1			4	
<b>GESTION DE SEGURIDAD</b>									
Sistema de prevención de riesgos				x			x		
Afiliación sistema de seguridad social a los trabajadores				x			x		
Seguridad y salud del trabajo				x			x		
Señalización de las instalaciones					x			x	
Plan de emergencias						x			x
	0	0	0	3	1	1	3	1	1
<b>TOTAL</b>	0	4	6	9	6	2	13	11	4
	10			17			28		
<b>%</b>	0.0	40.0	60.0	52.9	35.3	11.8	46.4	39.3	14.3

	ALTO	MEDIO	BAJO	
FORTALE	2	6	2	10
DEBILIDA	9	7	2	18
FORTALE	20	60	20	100
DEBILIDA	50	39	11	100

**Fuente:** Trabajo de campo, 2023.

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Del proceso de diagnóstico se logran ubicar 10 potenciales fortalezas que tiene la empresa, mismas que de ser aprovechadas por el dueño del establecimiento, se evidenciarán un 20% de altos impactos, 60% de medianos impactos y 20% de bajos impactos. Al tratarse de fortalezas de ser aprovechadas, los impactos serán positivos e influirán en la calidad, capacidad de producción, mejoramiento de los procesos internos en las operaciones o en los servicios post venta que puede generar con sus actuales distribuidores mayoristas.

Se identificaron 18 debilidades estructurales en la organización, cuyos impactos negativos serán catastróficos en el mediano y largo plazo, de no llegar formulara estrategias adecuadas para ir progresivamente superando los problemas concentrados en las áreas administrativa, contable-financiera (tercerizada) de producción y seguridad y salud industrial, muchas de éstas debilidades son solo están relacionadas con la lógica falta de conocimiento de lo implica el desarrollo de procesos administrativo y áreas funcionales de la empresa, sino con muchos aspectos relacionados con el cumplimiento de leyes y normativa tanto laboral como de otros temas de la propia actividad productiva.

#### **5.2.9. *Matriz de impactos***

Unidos las dos restantes variables del FODA organizacional, es posible para al análisis directo de la matriz de impactos, confrontara la realidad interna con algunas cuestiones relacionadas con el entorno empresarial donde se mueve el negocio, para ello se presenta continuación dicha herramienta:

Si la empresa aprovecha las oportunidades que negocios como el descrito tiene en el mercado, su capacidad de crecimiento fuese aún mejor, en virtud de los precios competitivos que maneja frente a la competencia, de las opciones de financiamiento ofertados por el Estado a través del sistema financiero público así como el amplio mercado que implica la producción de jeans, que por más que las tendencias de la moda cambien de manera progresiva, la de ésta prenda se mantiene en especial porque es utilizada como uniforme de diario de los estudiantes, como ropa casual parmente en especial de los jóvenes y demás consumidores sean hombres o mujeres.

**Tabla 5-2: Matriz de Impactos**

FORTALEZAS		IMPACTOS			OPORTUNIDADES		IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Evalúa Clima Organizacional		x		O1	Acceso a la tecnología	x		
F2	Segmento de mercado definido		x		O2	Demanda permanente de Jeans	x		
F3	Adecuada Posición frente a los competidores		x		O3	Crédito del Estado Favorable			x
F4	Servicio Post venta (promesa de servicio)		x		O4	Tendencia permanente del jeans		x	
F5	Flujo de caja y ventas			x	O5	Uso masivo del jeans para uniformes de colegio	x		
F6	Toma decisiones mediante indicadores financieros			x	6	Uso masivo del jeans como ropa de trabajo			x
F7	Programa la producción		x						
F8	Adecuada Distribución de Planta		x						
F9	Posee sistema de verificación y evaluación de la calidad	x							
F10	Identifica sus actividades por procesos	x							
Total		2	6	2	Total		3	1	2
%		20.0	60.0	20.0	%		50.0	16.7	33.3
DEBILIDADES		IMPACTOS			AMENAZAS		IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Organización de Áreas	x			A1	Inestabilidad Política	x		
D2	Desarrollo de Manuales		x		A2	Desempleo		x	
D3	Estructura Organizacional		x		A3	Falta de liquidez en el consumidor		x	
D4	Personal Motivado		x		A4	Decrecimiento de la capacidad adquisitiva del consumidor	x		
D5	Capacita al Recurso Humano		x		A5	Contrabando de prendas de países no dolarizados	x		
D6	Plan de carrera a sus trabajadores	x			A6	Amenazas de desdolarización			x
D7	Promoción de Marca	x			A7	Precios altos de las materias primas	x		
D8	Cuenta con Contabilidad Tercerizada		x		A8	Pérdida de clientes mayoristas de la costa	x		
D9	Estados Financieros No actualizados		x		A9	Auditorias Tributarias del SRI	x		
D10	Poca Capacidad de producción en su planta		x		A10	Inspecciones del IESS y Ministerio e RR.LL	x		
D11	Ausencia de Programa de mantenimiento industrial	x							
D12	No se Involucra al recurso humano en política de calidad	x							
D13	No Implementa procesos de mejora continua	x							
D14	Sistema de prevención de riesgos	x							
D15	Afiliación sistema de seguridad social a los trabajadores	x							
D16	Seguridad y salud del trabajo	x							
D17	Señalización de las instalaciones		x						
D18	Plan de emergencias			x					
Total		9	8	1	Total		7	2	1
%		50.0	44.4	5.6	%		70.0	20.0	10.0

**Fuente:** Trabajo de campo, 2023.

**Realizado por:** Carrasco M., 2023.

Las amenazas del del entorno empresarial, están por igual ligadas a temas de Ley, pese a que la empresa está cumpliendo con el Estado, en especial con el SRI debido a que está obliga a llevar contabilidad, pero amén de este tema y de las seguridad social o cumplimientos laborales, el problema de fondo para todo el sector, se refiere al contrabando de ropa que llega de China o de países vecinos no dolarizados, cuyos costos de producción y demás factores productivos, se llevan a partir del manejo de su propia moneda, hecho que resta competitividad a la producción nacional.

La manera de ir entendiendo los problemas generados por la crisis económica y política siempre será aterrizando en la realidad y con una organización sólida y sostenible, que enfrente con técnica y proceso administrativo, al escenario adverso que cada día se complica más y más.

Aclarando que la presente investigación no se relaciona con un plan estratégico, el uso de las matrices ya desarrolladas, tiene un propósito fundamental, el formular programas para las distintas áreas de gestión propuestas, cuya realidad relatada en el diagnóstico y sistematizada en la matrices de perfil de capacidades internas de EMITEX, Impactos, aconseja sobre todo, crear el escenario adecuado para que el empresario pude de manera progresiva, adaptarse a un sistema de planificación, dirección y control, en cada una de las áreas funcionales cuya presencia como tales es imperceptible, debido a la ausencia de ciencia administrativa en medio de una experiencia empírica empresarial, acomodada a las coyunturas de mercado y al juego constante con los pocos mayoristas quienes permites respirara financieramente a la empresa.

### **5.3. Planes de acción por áreas y estrategias**

De acuerdo con el desarrollo del Diagnóstico y una vez analizado e interpretado sus resultados, cabe señalar que EMITEX pese a los problemas estructurales descritos desde el planteamiento del problema, tiene un nivel de respuesta adecuado a los intereses, pero no expectativas de rentabilidad del dueño de la empresa.

Resultaría utópico decir que el presente estudio influya de manera integrar en la reestructuración de la empresa, es decir, en la forma y en el fondo que implicaría una transformación total de la misma, debido a la cultura de trabajo desarrollada por el dueño de esta, en base a lo que aprendió del negocio en función de la vocación productiva del jean desarrollada en Pelileo y la progresiva escalada de mercado que permite la subsistencia del negocio.

En vista de lo expresado, es posible diseñar un plan de acción para mejorar aspectos críticos de la gestión que no se contraponen con la visión generada en función de la experiencia del empresario, para el corto y mediano plazo, que lógicamente implican inversión para organizar al menos las

áreas funcionales de la empresa, tomado del mismo diagnóstico aspectos que según el punto de vista técnico y de proceso administrativo, se tornan necesarios para que la organización con el tiempo tome la forma de empresa en base a las características básicas que le permitan con orden, planificación y control, mejorar las decisiones, ampliara el mercado e involucrar más a la familia o al personal, en una acción dinámica y de proyección para la empresa.

Con estas perspectivas, se procese área por área, en la recomendación de acciones que deben ejecutarse en los próximos 18 meses contados desde la entrega del presente estudio a la empresa.

.

**Tabla 5-3:** Matriz área administrativa

AREA ADMINISTRATIVA: IMPLEMENTACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
<b>OBJETIVO:</b> Fortalecer organizacionalmente a la empresa  <b>ESTRATEGIA:</b> Fomentar el espíritu empresarial como clave para la generación de valor en la empresa						<b>RESPONSABLE</b>	Gerente				
						<b>AREA</b>	Gerencia, Área Administrativa				
						<b>IDICADOR</b>	Formación de equipos de trabajo				
						<b>META</b>	100% equipos de trabajo consolidados en cada área				
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	INDICADOR
		2024				2025					
		1T	2T	3T	4T	1T	2T				
1	Establecer proceso Administrativo para Estructurar cada área funcional recomendada							Gerente, Apoyo Administrativo	Encuestas, diseño de puestos, computadora, sala de reuniones	\$ 500	No. De áreas Funcionales consolidadas
2	Contratar asesoría para elaboración de manual orgánico-Funcional y otros requeridos por a la nueva estructura							Gerente, Apoyo Administrativo, Consultor (a)	Mapa de procesos	\$ 500	No. De puesto diseñados Manuales elaborados
3	Elaboración del Estatuto y Reglamento Interno							Gerente, Asesor Jurídico	Marco Jurídico, Código del Trabajo,	\$ 600	Estatuto y Reglamento Interno en vigencia
4	Capacitación y Evaluación del desempeño del TH							área Administrativa	Capacitador, Aula Virtual, aula física	\$ 1.000	No. de trabajadores capacitados \$ invertidos/trabajador
<b>SUBTOTAL 1</b>									<b>\$ 2.600</b>		

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### **5.3.1. Área administrativa**

El plan sugerido para esta área operativa se fundamenta en los resultados del diagnóstico que a la luz de un administrador o de un consultor que entiende el tema de la producción y del mercado, podría interpretarse como catastrófico, pero para el empresario dueño de EMITX, no lo asume como tal.

Bajo dicha percepción, un problema central de la empresa, la falta de un organigrama estructural y funcional, que una vez implementado, permitirá a EMITEX tomar ya realmente la forma de empresa.

Para impulsar el crecimiento y la eficiencia en la empresa de fabricación de jeans, se plantea un conjunto de acciones estratégicas que abarcan diversos aspectos clave de su funcionamiento. Estas acciones están diseñadas para fortalecer tanto la estructura interna de la empresa como el desarrollo de su talento humano, buscando optimizar cada área funcional y asegurar un crecimiento sostenible en el mercado.

En primer lugar, se trabaja en el establecimiento de un proceso administrativo sólido. Este proceso se centra en estructurar de manera coherente y efectiva cada una de las áreas funcionales que han sido identificadas como recomendadas para la empresa. La estructuración adecuada de estas áreas no solo mejorará la coordinación interna, sino que también permitirá una asignación más eficiente de recursos y responsabilidades. Esto es esencial para lograr una mayor agilidad en la toma de decisiones y un flujo de trabajo más eficiente.

Además, se ha optado por contratar asesoría especializada para la elaboración de manuales orgánico-funcionales. Estos manuales no solo serán un recurso valioso para la empresa, sino que también serán fundamentales para la implementación exitosa de la nueva estructura. El equipo de asesores trabajará en colaboración con la empresa para desarrollar estos manuales, garantizando que estén alineados con la visión y los objetivos de la organización. Asimismo, se identificarán otros documentos necesarios para respaldar la operatividad de la nueva estructura, lo que incluirá la definición de roles y responsabilidades claros.

La elaboración del Estatuto y Reglamento Interno es otro aspecto crucial de este proceso de fortalecimiento. Estos documentos establecerán las bases legales y las normativas internas que guiarán el comportamiento y las prácticas dentro de la empresa. Esto asegurará un marco de referencia claro para la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la protección de los derechos y deberes de todos los miembros de la organización.

Por último, se está trabajando en la capacitación y evaluación del desempeño del talento humano. El recurso humano es el activo más valioso de cualquier empresa, y asegurarse de que estén bien preparados y comprometidos es esencial. Se asignarán responsables para la implementación de programas de capacitación que aborden las necesidades actuales y futuras de la empresa. Además, se establecerán indicadores para evaluar el desempeño individual y colectivo, lo que permitirá tomar decisiones informadas y garantizar una mejora continua en la organización.

Todas estas actividades, con sus respectivos responsables, recursos, costos e indicadores, se integran en un plan estratégico integral. Este enfoque busca fortalecer la empresa en todos los niveles, desde la estructura interna hasta el desarrollo de su talento humano, preparándola para enfrentar los desafíos presentes y futuros del mercado de fabricación de jeans de manera competitiva y exitosa

**Tabla 5-4:** Matriz área comercial

<b>AREA COMERCIAL: DESARROLLO DE MERCADO Y MARCA</b>											
<b>OBJETIVO:</b> Expansión del Mercado Y CONOCIMIENTO de marca, con más clientes mayoristas y minoristas  <b>ESTRATEGIA:</b> Definir alianzas estratégicas con clientes mayoristas en la costa y sierra del Ecuador							<b>RESPONSABLE</b>	Gerente			
							<b>AREA</b>	Área de Comercialización			
							<b>IDICADOR</b>	No. De clientes mayoristas y minoristas captados Nueva distribución geográfica del mercado Nuevos puntos de venta del producto			
							<b>META</b>	Incrementar al 100% el mercado con distribuidores mayorista y minoristas			
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR
		2024				2025					
		1T	2T	3T	4T	1T	2T				
1	Estudio de Mercado			→				Área de Comercialización	Consultor, Encuestas	\$ 1.300	Documento N°. de nuevos clientes mayoristas y minoristas
2	Desarrollo de marca			- - - - ->				Gerente, Consultor, Área de Comercialización	Estudio de marca	\$ 1.200	Manual de marca Reportes de Pociónamiento de marca
3	Promoción de marca y producto			- - - - ->				Área de Comercialización	Medios (Radio, TV, Redes Sociales)	\$ 1.600	Publicidad Desarrollada Reportes de Redes Sociales Eventos de promoción desarrollados
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$ 4.100</b>		

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### **5.3.2. Área comercial**

Con el propósito de fortalecer su posición y lograr un éxito sostenible, la empresa de fabricación de jeans ha diseñado un plan estratégico enfocado en marketing y promoción. Este plan incluye un Estudio de Mercado exhaustivo para comprender a fondo el mercado de jeans, identificar tendencias, gustos de consumidores y oportunidades competitivas. Tras este análisis, se llevará a cabo el Desarrollo de Marca, creando una identidad distintiva y estableciendo valores y posicionamiento de la marca.

La Promoción de Marca y Producto es crucial para aumentar la visibilidad y demanda, involucrando campañas publicitarias creativas en diversos medios, tanto tradicionales como digitales. Cada actividad será gestionada por equipos competentes con recursos asignados para una ejecución efectiva, y se medirán resultados a través de indicadores clave de rendimiento para evaluar el impacto en reconocimiento de marca, aumento de ventas y expansión de la base de clientes, permitiendo ajustes estratégicos según sea necesario. En conjunto, estas acciones forman un plan integral que busca mejorar la posición de la empresa en el mercado y fortalecer su marca y productos, proporcionando una base sólida para el éxito continuo y el crecimiento en la industria de la moda

**Tabla 5-5:** Matriz área producción

ÁREA PRODUCCIÓN: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN											
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar que los recursos productivos se encuentren disponibles en las cantidades, en el momento y en los niveles de calidad adecuados <b>ESTRATEGIA:</b> Organización del abastecimiento, el movimiento de recursos humanos, utilización de las máquinas y actividades relacionadas, con el fin de lograr los resultados deseados de producción, en términos de calidad, cantidad y tiempo					<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción					
					<b>AREA</b>	Producción					
					<b>INDICADOR</b>	N° de pedidos cumplidos Reducción de Costos de Producción Organización y Distribución de Planta N°. de Talleres contratados					
					<b>META</b>	Utilización del 90% de la capacidad instalada de la empresa Incremento del N°. de talleres especializados para incrementar el volumen de fabricación y ventas					
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR
		2024				2025					
		I T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T				
1	Diseñar distribución de planta			⇒				Gerente, jefe de producción	Mapa de procesos Estudiantes para que desarrollen propuesta	\$ 500	Diseño Desarrollado Diseño ejecutado

2	Efectuar planeación agregada de la producción							Gerente, jefe de producción	Demanda del producto Estadísticas de producción de la empresa	\$ 500	Plan aprobado N°. de órdenes de producción Costos de producción
3	Establecer control de la producción							jefe de producción	Selección de puntos de Control de proceso	\$ 500	Nº de reportes generados Nº de decisiones de calidad tomadas
4	Sistema de GESTIÓN AMBIENTAL							Gerente, Jefe de producción	Datos y Estudios Ambientales	\$ 1000	Volumen de Residuos Puntos verdes Identificación de Aspectos e impactos ambientales Educación Ambiental
<b>SUBTOTAL</b>										<b>\$ 2500</b>	

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### **5.3.3. Área de producción**

Con el objetivo de mejorar la producción y la gestión operativa de una empresa de fabricación de jeans, se ha desarrollado un plan estratégico que aborda áreas esenciales para la eficiencia y control en la manufactura. Este plan incluye el Diseño de Distribución de Planta, que busca optimizar la disposición de equipos y recursos en el espacio de producción para mejorar el flujo de trabajo y la colaboración entre etapas del proceso, teniendo en cuenta la seguridad y ergonomía.

La Planeación Agregada de la Producción es clave para coordinar la producción a corto y mediano plazo, equilibrando la capacidad de producción con las previsiones de ventas y recursos, asegurando una producción eficiente. Además, se establecerán procedimientos de Control de Producción para monitorizar cada etapa del proceso, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas, mejorando la calidad de los productos y optimizando recursos. Equipos especializados gestionarán cada actividad, asignando recursos de manera adecuada, y se medirán resultados a través de indicadores clave de rendimiento. En conjunto, estas acciones forman un plan integral para fortalecer la producción, reducir costos y mejorar la calidad de los productos, garantizando la competitividad en la industria y un crecimiento sostenible

El tema ambiental resulta clave para la futura gestión de la empresa, por ello el diseño del Plan del Sistema de Gestión Ambiental es fundamental para el control de residuos que se dan desde el proceso de diseño, en la fabricación y demás procesos. Por ello el sistema debe ser integral, con educación ambiental tanto para trabajadores como para unidades o talleres artesanales asociados, pero lo complicado de esta propuesta es sin la empresa no lograr formular su plan estratégico, puesto que lo señalado debe ser considerado como un proyecto clave en dicho instrumento de gestión.

**Tabla 5-6:** Matriz área financiera

AREA FINANCIERA: ORGANIZACIÓN DEL AREA FINANCIERA DE EMITEX												
<b>OBJETIVO:</b> Contar con un área financiera no tercerizada de la empresa  <b>ESTRATEGIA:</b> Desarrollo de capacidades internas para la contabilidad y análisis financiero de la empresa						<b>RESPONSABLE</b>	Contador (a)					
						<b>AREA</b>	Contable-Financiera					
						<b>IDICADOR</b>	Estados financieros actualizados					
						<b>META</b>	Establecimiento de contabilidad de costos y contabilidad general de las empresas					
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR	
		2024				2025						
		1T	2T	3T	4T	1T	2T					
1	Organización del Área Contable Financiera		----->					Gerente	Planificación del área		Estructura del área Contable Financiera	
2	Selección y capacitación del personal		=>					Gerente y apoyo de la Academia	Convocatoria abierta Academia	\$ 400	N°. Personas contratadas	
3	Estructura, Manuales, y automatización del plan de cuentas			=>					Contador(a)	Software, equipamiento	\$ 2.500	N° Equipos adquiridos Software en operación N°. Reportes diarios emitidos
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$ 2.900</b>			

Realizado por: Carrasco M., 2023.

#### **5.3.4. Área financiera**

Con el propósito de reforzar la gestión financiera y la estructura organizativa de la compañía dedicada a la fabricación de jeans, se ha diseñado un conjunto estratégico de actividades que abarcan áreas críticas de la administración contable y financiera. Estas acciones tienen como objetivo mejorar la eficiencia, precisión y transparencia de los procesos financieros, a la vez que establecen una base organizativa sólida para respaldar el crecimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales. La estrategia se inicia con la Organización del Área Contable Financiera, asignando responsables para establecer una estructura clara y eficaz, lo que fomentará la coordinación y la comunicación, evitando duplicaciones y optimizando la toma de decisiones. Es esencial también la Selección y Capacitación del Personal, asignando recursos al proceso de selección y desarrollo de programas continuos para mantener actualizados a los profesionales contables y financieros, mejorando así la calidad del trabajo y promoviendo un ambiente de aprendizaje constante. Se revisará y mejorará la estructura de la empresa para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos, lo que involucra la creación de Manuales que documenten procesos internos, útiles para la capacitación, estandarización y eficiencia.

La automatización del plan de cuentas se considera fundamental para mejorar precisión y agilidad contable, destinando recursos a soluciones tecnológicas que automatizarán tareas repetitivas y registros financieros en tiempo real, disminuyendo errores humanos y permitiendo al equipo concentrarse en análisis y decisiones estratégicas. Cada actividad será gestionada por equipos especializados con recursos financieros y humanos asignados, manteniendo un enfoque eficiente de los costos. La medición de resultados será crucial, con indicadores clave que evaluarán la eficiencia financiera, calidad del trabajo, implementación de manuales y efectividad de la automatización, proporcionando datos para la toma de decisiones y la mejora continua. En conjunto, estas acciones configuran un plan estratégico que busca fortalecer la gestión financiera y estructura organizativa, proporcionando a la empresa de jeans una base sólida para el éxito financiero, crecimiento sostenible y mejora continua de sus operaciones.

**Tabla 5-7:** Matriz área talento humano

AREA ADMINISTRATIVA: GESTION DEL TALENTO HUMANO											
<b>OBJETIVO:</b> Efectuara una selección, evaluación del desempeño y capacitación del recurso humano  <b>ESTRATEGIA:</b> Establecimiento de incentivos y motivación del TH				<b>RESPONSABLE</b>	Gerente y jefe administrativo						
				<b>AREA</b>	Administrativa						
				<b>IDICADOR</b>	N° de personal seleccionado N°. de personal Evaluado en su desempeño N° de personal capacitado Inversión en capacitación						
				<b>META</b>							
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR
		2024				2025					
		1T	2T	3T	4T	1T	2T				
1	Selección del RH de acuerdo con las necesidades de la empresa							Gerente y Jefe de RR.HH	Carpetas presentadas		N°. de aspirantes
2	Determinación de las necesidades y plan de capacitación							Jefe de RR.HH	Encuestas al personal Apoyo Academia		N°. entrevistas efectuadas
3	Actividades de motivación al RH							Gerente y Jefe de RR,HH	Reuniones sociales, premios, reconocimientos	<b>\$ 1.500</b>	N°. de reuniones sociales N° de incentivos entregados N°. de reconocimientos efectuados
<b>SUBTOTAL</b>									<b>\$ 1.500</b>		

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### **5.3.5. *Área de talento humano***

Se ha delineado un conjunto de actividades estratégicas que abarcan áreas esenciales de la gestión del talento humano. Estas acciones están cuidadosamente planificadas para atraer, retener y motivar al personal, asegurando que estén alineados con los objetivos de la empresa y preparados para enfrentar los desafíos del sector de la moda.

La primera actividad crítica es la Selección del Recurso Humano (RH) de acuerdo con las necesidades de la empresa. Se asignarán responsables para este proceso, cuya función será identificar y contratar individuos que posean las habilidades y la experiencia requeridas para satisfacer las demandas actuales y futuras de la organización.

La Determinación de las Necesidades y el Plan de Capacitación es esencial para el crecimiento y la adaptabilidad del equipo. Se asignarán recursos para evaluar las habilidades actuales y las carencias de capacitación en el personal. Los responsables de la capacitación se encargarán de implementar este plan, asegurando que el equipo adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva.

Las Actividades de Motivación al Recurso Humano son vitales para mantener un ambiente laboral positivo y estimulante. Se asignarán responsables para desarrollar y ejecutar programas de motivación, reconociendo el esfuerzo y el rendimiento del personal.

En conjunto, estas actividades forman un plan estratégico integral que busca fortalecer la gestión de recursos humanos, la capacitación y la motivación en la empresa de fabricación de jeans. Este enfoque holístico y orientado a resultados proporcionará a la empresa una base sólida para el crecimiento sostenible, la retención de talento y la creación de un ambiente laboral inspirador y productivo.

**Tabla 5-8:** Matriz área producción plan de calidad

AREA PRODUCCION: PLAN DE CALIDAD											
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar una cultura de calidad y mejora continua en la empresa  <b>ESTRATEGIA:</b> Generación de una cultura de calidad en los procesos y en las relaciones industriales de la empresa						<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción				
						<b>AREA</b>	Producción				
						<b>IDICADOR</b>	N°. de procesos de calidad desarrollados N° de nuestros de calidad de la producción efectuados				
						<b>META</b>	Mejora continuade los procesos de diseño, corte y confección				
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR
		2024				2025					
		1T	2T	3T	4T	1T	2T				
1	Identificación de los procesos a mejorar			→→→→→→→→				Jefe de Producción y Gerencia	Plan de mejora continua y Tesis-Academia		N° procesos identificados y mejorados
2	Formación de equipos de alto rendimiento					→→→→					Equipo Formado y Evaluado
3	Mejorar de la comunicación con el equipo de trabajo y clientes	→→→→→→→→									Productividad TH Ventas
4	Efectuar auditorias de calidad				→→		Gerente	Consultora	\$ 1.000	N° de auditorías efectuadas	
<b>SUBTOTAL</b>									\$ 1.000		

Realizado por: Carrasco M., 2023.

### **5.3.6. Área de producción**

Esta estrategia se enfoca en el área de producción de EMITEX y tiene como objetivo desarrollar una cultura de calidad y mejora continua en la empresa. El jefe de Producción es el responsable de implementarla.

Actividades y Cronograma:

- 1) Identificación de los procesos a mejorar, con la colaboración del jefe de Producción y la Gerencia. Se desarrollará un plan de mejora continua y calidad, involucrando también una tesis-academia. No se mencionan costos directos para esta actividad.
- 2) Formación de equipos de alto rendimiento. No se mencionan detalles sobre esta actividad, pero se espera formar y evaluar equipos de trabajo.
- 3) Mejora de la comunicación con el equipo de trabajo y los clientes. No se mencionan detalles específicos, pero se espera mejorar la productividad del talento humano y las ventas.
- 4) Realización de auditorías de calidad, bajo la dirección del Gerente y con la asesoría de una consultora. Se estima un costo aproximado de \$1,000. El indicador de éxito es el número de auditorías efectuadas.

Costos Totales:

El subtotal de los costos asociados a estas actividades es de \$1,000.

Esta estrategia busca establecer una cultura de calidad en EMITEX, mejorando los procesos de diseño, corte y confección, así como las relaciones industriales. Con la formación de equipos de alto rendimiento y la mejora de la comunicación interna y externa, la empresa busca incrementar su productividad y satisfacción del cliente. Las auditorías de calidad garantizarán el seguimiento y cumplimiento de los estándares de calidad, promoviendo una mejora continua en la empresa.

**Tabla 5-9:** Matriz área seguridad

<b>AREA SEGURIDAD Y SALUD INDUSTRIAL: CREACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>											
<b>OBJETIVO:</b> Estructurar el área de Seguridad y Salud Ocupacional <b>ESTRATEGIA:</b> Generación de actividades para la seguridad y salud laboral de los trabajadores						<b>RESPONSABLE</b>	Gerente				
						<b>AREA</b>	Gerencia				
						<b>IDICADOR</b>	Mínimos Riesgos laborales				
						<b>META</b>	Área en operación				
N°.	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA						RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO APROXIMADO	INDICADOR
		2024				2025					
		1T	2T	3T	4T	1T	2T				
1	Creación del Área de Seguridad y salud industrial				⇒			Gerente	Reglamentos IESS y MRLL		Diseño del Área aprobado
2	Diseño e implementación de señalética en planta y capacitación de riesgos a trabajadores					⇒		Responsables de Áreas Operativas	Asesoría Academia	\$ 400	N°. de señales implementadas en toda la empresa N°. de trabajadores capacitados Inversión en capacitación
3	Elaboración del Manual de Gestión de Riesgos				⇒			Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Reglamentos IESS y MRLL	\$ 300	Manual Elaborado
4	Generar Alianzas estratégicas con Clínicas y Dispensarios para atención a trabajadores					⇒		Gerente	Relaciones con organizaciones de salud públicas y privadas		N°. Acuerdos y Convenios firmados
<b>SUBTOTAL</b>										<b>\$ .700</b>	

Realizado por: Carrasco M., 2023.

La empresa de fabricación de jeans deberá considerar el diseño de un plan estratégico integral donde uno de sus componentes a manera de programa o proyecto sea el de la seguridad y el bienestar de sus empleados. Este enfoque aborda áreas cruciales de salud y seguridad laboral, con la intención de crear un entorno de trabajo seguro, reducir riesgos y asegurar la atención médica eficaz mediante alianzas estratégicas con clínicas y dispensarios. El primer paso es la creación de un área de seguridad y salud industrial, encargada de promover prácticas seguras en la planta y establecer políticas para reducir riesgos laborales.

Otra medida importante es el diseño e implementación de señalética en la planta, que busca concienciar a los empleados sobre los riesgos y medidas de seguridad. Además, se capacitará al personal para entender y respetar estas señales, fortaleciendo la prevención de accidentes. La elaboración del Manual de Gestión de Riesgos es una herramienta esencial para la identificación y mitigación de riesgos laborales. Esto ayudará a establecer una cultura de seguridad sólida, y el manual se convertirá en un recurso fundamental para todo el personal.

La generación de alianzas estratégicas con clínicas y dispensarios garantiza una atención médica rápida y confiable en caso de necesidad. Estas colaboraciones beneficiarán a los empleados y demostrarán el compromiso de la empresa con su bienestar. Cada una de estas actividades será gestionada por equipos especializados, con recursos financieros y de personal asignados para garantizar una ejecución efectiva. La medición de resultados a través de indicadores clave de rendimiento asegurará la mejora continua en las prácticas de seguridad y salud industrial, creando un entorno laboral seguro y saludable que refleje el claro compromiso de la empresa con el bienestar de su equipo.

### ***5.3.7. Análisis global de estrategias para EMITEX***

El conjunto de estrategias propuestas para EMITEX refleja una visión integral y proactiva para asegurar un futuro próspero y sostenible en un mercado competitivo. Cada estrategia aborda un aspecto fundamental de la empresa, desde la optimización interna hasta la expansión en el mercado y el cuidado del bienestar de los empleados.

La implementación de una nueva estructura organizacional promete impulsar la comunicación y la eficiencia en el interior de la empresa, lo que es crucial para la adaptación ágil a los cambios del mercado. El desarrollo del mercado y la marca asegurará una mayor visibilidad y una base de clientes más amplia, fundamental para el crecimiento a largo plazo.

La planificación y el control de la producción prometen mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos, lo que se traduce en productos superiores y satisfacción del cliente. La organización del área financiera brindará el control y la información necesarios para tomar decisiones estratégicas informadas.

La gestión del talento humano asegurará que la empresa esté respaldada por un equipo competente y motivado, vital para la innovación y la productividad. El enfoque en la calidad y seguridad garantizará productos confiables y un entorno de trabajo seguro, lo que fortalecerá la reputación de EMITEX.

En conjunto, estas estrategias no solo abordan desafíos actuales, sino que también preparan a EMITEX para prosperar en un futuro dinámico. Su implementación puede generar sinergias internas, mejorar la posición en el mercado y construir una cultura corporativa sólida. Estas estrategias no solo son deseables, sino también esenciales para forjar un camino hacia el éxito a largo plazo para EMITEX en la industria textil.

**Tabla 5-10: Inversión**

DIMENSIONES	Inversión 18 meses	%	N°. de Actividades	%	Promedio de inversión por actividad
<b>1 GESTION ADMINISTRATIVA</b>	2600	16,99	4	16	650
<b>2 GESTION COMERCIAL</b>	4100	26,80	3	12	1367
<b>3 GESTION PRODUCCION</b>	2500	16,34	4	16	625
<b>4 GESTION FINANCIERA</b>	2900	18,95	3	12	967
<b>5 GESTION HUMANA</b>	1500	9,80	3	12	500
<b>6 GESTION CALIDAD</b>	1000	6,54	4	16	250
<b>7 GESTION SEGURIDAD</b>	700	4,58	4	16	175
<b>TOTAL</b>	<b>15300</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>4533</b>

Realizado por: Carrasco M, 2023.

La inversión planificada para estas 25 actividades es esencial para impulsar el crecimiento y el éxito integral de la empresa de fabricación de jeans. Este valor total de \$ 15,300 se distribuirá estratégicamente entre diferentes áreas clave de gestión, reconociendo la importancia de cada una, en base al logro de los objetivos de la organización.

Esta distribución estratégica de la inversión entre las diferentes áreas de gestión asegurará una mejora integral en la empresa de fabricación de jeans EMITEX, fortaleciendo cada aspecto de su operación y sentando las bases para un crecimiento sostenible en la industria de la moda

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

1. La principal conclusión desprendida del diagnóstico es aquella “seguridad” demostrada por el dueño de la empresa, por la cual asume que los problemas estructurales con respecto a cada actividad desarrollada son tolerables mientras no deje de fabricar y vender como hecho prioritario, para garantizar rendimiento de su inversión. Por tanto, los procesos que se ejecutan para lograr cubrir su mercado no son debidamente coordinados, evaluados, mapeados desde la perspectiva y técnica administrativa, sino a partir de la sola experiencia del empresario.
2. En la parte “fuerte” del giro del negocio (comparar materia prima e insumos, producir y vender), se evidencio que la empresa cuenta con seis clientes mayoristas en la costa que compran la mayoría del producto y su propio punto de venta en Pelileo. Se ve riesgoso este panorama, al menos si uno, dos o más de estos clientes dejen de comprar a la empresa por las opciones más tentadoras que llegan legalmente o vía contrabando de otros países no dolarizados.
3. La parte técnica de la empresa funciona a través de procesos rutinario y ya establecidos, cuyo soporte de información es casi inexistente, hecho que no permitió establecer temas complementarios en producción, como el cálculo del tiempo estándar para efectuar una unidad de producto
4. Se encontró que esta empresa en momentos importantes de mercado está obligada a contratar a pequeños talleres locales, para complementar la producción, a manera de una especie de maquila donde EMITEX es la empresa centro.
5. La empresa no ha desarrollado herramientas de gestión propias: su contabilidad es subcontratada en especial debido la obligación tributaria de llevarla; en producción los “patrones” o moldes son su herramienta principal de diseño y posterior corte; no haya estatuto, reglamento interno ni manuales de gestión; sin embargo, de asumir dichas falencias de proceso administrativo y áreas funcionales, la empresa sigue en el mercado.

## **6.2. Recomendaciones**

1. El dueño de la empresa para que sume a su experiencia-ciencia administrativa- tiene la herramienta de gestión adecuada resumida en la estructura orgánica y funcional de la empresa, la mucha confianza en los buenos impulsos de mercado le pueden fallar, por tanto, debe implementarla y organizarla como una verdadera empresa. Está a tiempo...
2. La empresa debe emprender su ejecución diseñada para un periodo de año y medio: Todas son prioritarias pero el efectuar un estudio de mercado para ampliarlo es el tema que no debe esperar. Se recomienda empezar fortaleciendo áreas estrellas: producción y comercialización.
3. Se recomienda ejecutar un levantamiento total de procesos para afianzar la vigencia del organigrama propuesto.
4. La empresa deberá incluir en su manual de producción, los estándares de calidad necesarios que deberán al igual cumplir los talleres subcontratados, a fin de lograr una total homogeneidad técnica y administrativa con dichos prestadores.
5. Se recomienda estructurar las áreas funcionales sugeridas, a fin de que se empiece a trabajar en los manuales técnico-administrativos, contable-financieros, de calidad y seguridad industrias, entre otros que progresivamente serán complementados en función de la organización y crecimiento de EMITEX.

## GLOSARIO

El siguiente marco conceptual que será considerado para la presente investigación:

**Análisis estratégico:** Se refiere a Diagnosticar e identificar los escenarios políticos, económicos y sociales internacionales, nacionales y locales más probables, para analizar los agentes empresariales.

**Gestión organizacional o administrativa:** Para planificar con anticipación el quehacer futuro de la empresa, fijar estrategias y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo roles y funciones, y asignar estas responsabilidades a las personas.

**Gestión de la tecnología de información:** permite aplicar los sistemas de información y comunicación interna y externa de la empresa a todas las áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto mediante Internet.

**Gestión financiera:** para obtener dinero y créditos al menor costo posible; también asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

**Gestión de recursos humanos o personal:** su acción se centra en buscar el uso de la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

**Gestión de operaciones y logística:** Se encarga de comprar, almacenar y abastecer los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc., en productos finales debidamente distribuidos.

**Gestión ambiental:** Es importante para crear conciencia sobre la necesidad de aplicar en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente. Por tanto, un buen empresario, a partir de una buena gestión empresarial, busca consolidar un modelo propio que consolide una:

- Planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Reducción y control de costos.
- Generación de valor agregado.

- Prever y adaptarse al cambio.
- Visión amplia y al detalle del negocio.

**Funciones de la gestión empresarial:** La gestión empresarial presenta cuatro funciones elementales:

**Planeación:** Significa establecer las metas y estrategias de la organización, detallar los planes para integrar y coordinar actividades.

**Organización:** Encargada del Diseño de la estructura de un negocio o empresa. Determina las tareas y funciones del personal y los niveles de toma de decisiones, dependencias y obligaciones.

**Dirección:** Las empresas, negocios, organizaciones o instituciones están conformadas por personas, la responsabilidad cae en los administradores para dirigir, coordinar y liderar las actividades del personal.

**Control:** Una empresa con metas, formulación de planes, delineamientos estructurales, entrenamiento y motivación del personal, también requiere asegurar el funcionamiento, a partir del monitoreo del desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos estimados

### **Principales áreas funcionales de una empresa**

Las principales áreas funcionales de una empresa son:

**1. Dirección.** Está relacionada con el proceso de la operación general de la empresa y define los objetivos, toma las decisiones más importantes y desde ahí se dirige a todas las operaciones de la organización. Es la responsable de que todo funcione bien, para ello se relaciona directamente con todas las otras áreas y las controla.

**2. Recursos humanos.** Área que tiene a su cargo los procesos de búsqueda, selección y reclutamiento del personal que la empresa necesita para ocupar los puestos de trabajo. Es decir, tiene que ver con todo lo relacionado con las contrataciones y la remuneración del personal. Asume las tareas de tipo administrativo, la comunicación interna, la capacitación y los aspectos legales del personal a cargo.

**3. Producción.** Área donde se desarrolla el proceso de producción de los bienes y servicios que vende la empresa. Es el área funcional donde se transforman las materias primas para convertirlas en productos terminados y responsable de asegurar que se dé el óptimo aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo. Así mismo controla que lo que se produzca reúna las condiciones de calidad esperada. Para ello se deben seleccionar los mejores insumos y en las cantidades requeridas eligiendo a los mejores proveedores.

**4. Finanzas o contabilidad.** Las finanzas se encargan de llevar el registro contable de todas las operaciones que realiza la empresa. Responsable de todos los movimientos de dinero que se producen dentro y fuera de la empresa y de los recursos monetarios y financieros que posee la empresa.

Realiza el pago de los empleados y proveedores; informes financieros y cuentas; sin olvidar el pago de los impuestos. Además, toma decisiones de inversión de la empresa, considerando en qué se debe invertir y buscando el mejor momento para hacerlo.

**5. Comercialización.** Se encarga de la promoción y realización de las ventas. En esta área se definen las estrategias de marketing que se aplicarán y el mercado o segmento de mercado al que se dirige.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, T., Córdova, D., & Lascano, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. , 18,. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/477653290007.pdf>
- Andocilla , S. (2021). *La productividad y la rentabilidad financiera en el sector textil de la provincia de Tungurahua*. UTA. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32034>
- Barberan , R., & Díaz, F. (2019). La auditoría interna de sistemas en la gestión empresarial. *Cofin Habana*, 13(2), 1-7. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612019000200012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612019000200012&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Chacon, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista espacios*, 39(50), 14-23. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395014.html>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Education. Obtenido de <https://n9.cl/q2yn9>
- Creately. (2023). *Co. Creately*. Obtenido de Untitled Workspace: <https://app.creately.com/d/NNk63Doobsk/edit>
- Crossan , M., Nguyen, B., Sturm, R., Vera, D., Ruiz, A., & Maurer, C. (2022). Organizational learning through character-based judgment. *Management Learning*. doi:<https://doi.org/10.1177/1350507622110091>
- Diaz, G., & Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*(39), 19-36. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*(18), 115-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403009.pdf>
- Faga, H. (2017). *Comportamiento organizacional. Liderazgo. Orientar, el desarrollo empresario*. ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación. Obtenido de <https://www.angelfire.com/poetry/orientar/estudiante/file/utn-liderazgo.pdf>
- González, G., Rodríguez, L., Caballero, M., & Fonte, M. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *C. uadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28), 2-13. Obtenido de <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2681>
- Laurido, O., & Pabón, A. (2019). *Un Enfoque Para La Transformación Organizacional*. s/e. Obtenido de <https://n9.cl/ok7c0>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. . *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-139. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

- Mintzberg, H., & Laasch, O. (2020). Mintzberg on (ir) responsible management. *Research handbook of responsible management* (, 73-83. Obtenido de <https://n9.cl/zi5he>
- Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(29), 1-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>
- Pantoja, M., & Garza, R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*(87), 139-154. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Parra, J., & Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Ramírez, L., & Palacin, M. (2018). El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa. *Cuadernos de economía*, 37(73), 143-165. doi:<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n73.56041>
- Rummler, G., & Brache, A. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. John Wiley and sons. Obtenido de <https://n9.cl/7vhyw>
- San Antonio, T. (2017). *La motivación en la empresa. Los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg*. Universitat Abat Oliba CEU. Obtenido de <http://opendata.dspace.ceu.es/handle/10637/11090>
- Sánchez, M. (2017). Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización. *Ciencias Administrativas*, 5(10), 65-74. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61139>
- Simbaña, A. (2019). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Move Industria Textil*. UTN. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9262>
- Solano, P., & Álvarez, L. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83. doi:<https://doi.org/10.21803/adnogsis.v6i6.192>
- Súarez, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación*, 3(8), 44-64. doi:DOI 10.23857/fipcaec.v3i8.57.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Obtenido de <https://n9.cl/48xmjt>
- Vasquez, O., Parrales, H., & Morales, E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. doi:<https://doi.org/10.51528/>

## ANEXOS

### ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

<b>CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: ÁREAS EMPRESARIALES</b>						
<b>GESTION ADMINISTRATIVA: "SISTEMA DE GESTION DE LA EMPRESA "EMITEX" - PELILEO"</b>						
<b>1=CRITICO;2=ACEPTABLE; 3=OPTIMO</b>						
<b>#</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PUNTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ANALISIS Y JUSTIFICACION DE LA INFORMACION</b>	<b>VALORACION:1,2 3</b>
<b>1</b>	¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?	Plan estratégico			<b>La empresa trabaja en función de lo que determina su dueño</b>	
<b>2</b>	¿La empresa ha establecido los valores corporativos?	Valores corporativos				
<b>3</b>	¿La empresa ha definido estrategias para el cumplimiento de sus objetivos?	Cumplimiento de Valores				
<b>4</b>	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?	Organigrama				
<b>5</b>	¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?	Manual de funciones				
<b>6</b>	¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?	Reglamento de trabajo				
<b>7</b>	¿En la empresa hay una evaluación de competencias y habilidades periódicamente?	Evaluación de competencias y habilidades				
<b>8</b>	¿En la empresa se reconocen las etapas del PROCESOS administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	Reconocimiento de las etapas del ciclo administrativo			<b>Se consideran, pero el empresario no sabe que eso denomina proceso administrativo, las áreas empresariales no está definidas técnicamente</b>	
<b>9</b>	¿La empresa ha establecido de manera orgánica las áreas funcionales o empresariales (contabilidad, producción, comercialización, sistemas, ?	Áreas Empresariales				
<b>10</b>	¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?	Archivo de la información			<b>Solo mantiene organizados los registros contables</b>	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 06/ 03 / 2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> MARÍA FERNANDA CARRASCO MALUSÍN
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 <b>Ing. Diego Ramiro Barba Bayas</b> <b>Director del Trabajo de Titulación</b>  <b>Lic. María Guadalupe Escobar Murillo</b> <b>Asesor del Trabajo de Titulación</b>