



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Gestión Administrativa como elemento  
diferenciador en la competitividad del sector textil del  
cantón Pelileo, provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Maritza Brigitte Bonilla Ganán**

**TUTOR: Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda, MBA**

**AMBATO – ECUADOR**

**Diciembre 2019**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**La gestión administrativa como elemento diferenciador en la competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua**”, presentado por la señorita **Maritza Brigitte Bonilla Ganán** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 06 de diciembre del 2019.



**Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA.**  
C.I. 0500972369

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

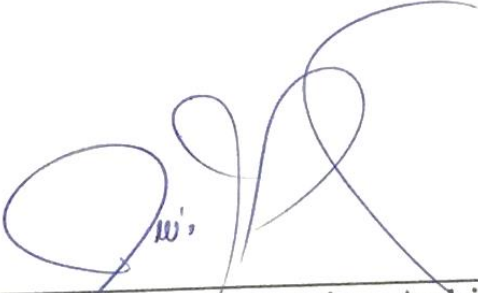
Yo, **Maritza Brigitte Bonilla Ganán**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.



**Maritza Brigitte Bonilla Ganán**  
**C.I. 1805046834**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Dr. Danilo Javier Altamirano Analuisa**  
**C.I.: 1803086923**



**Ing. Victor Hugo Córdova Aldás, PhD.**  
**C.I.: 1802301562**

Ambato, 06 de diciembre del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Con los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



**Maritza Brigitte Bonilla Ganán**  
**C.I. 1805046834**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios por permitirme ver el amanecer cada mañana y llenarme de muchas bendiciones, a mis padres Franklin Bonilla e Irene Ganán quienes son mi motor, mi fortaleza, mi inspiración y mi mayor tesoro ya que gracias a su sacrificio y esfuerzo hoy en día estoy culminando mi carrera universitaria y puedo cumplir mis sueños.

A mi mejor amigo y novio Paúl Llerena, quien ha estado a mi lado durante todo este proceso y es un pilar fundamental en mi vida, por confiar en mí, escucharme, aconsejarme y motivarme a seguir adelante siempre con sus palabras de aliento.

A mi mellizo y único hermano Bryan Bonilla con el cual comparto muchas vivencias, memorias, recuerdos y momentos llenos de felicidad y a pesar de la distancia siempre estaremos unidos por nuestros lazos de sangre.

A mis amigas y compañeras de clase Viviana Tacoamán y Adriana Suárez con las cuales hemos reído, estresado y compartido momentos únicos e inigualables dentro y fuera de los salones de clase.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a Dios por la sabiduría y madurez que me ha dado para poder afrontar todas las circunstancias que se han presentado en el transcurso de mi vida, pero sobre todo por darme unos padres maravillosos los cuales son los mayores amores de mi vida.

A mis padres Franklin e Irene por su amor, paciencia y cariño que siempre me brindan y hacerme sentir protegida y motivada para salir adelante y lograr cualquier meta que me proponga.

A mi novio Paúl por decirme siempre que soy la mejor y no dejarme rendir fácilmente, a mi hermano Bryan y amigas Viviana y Adriana por creer en mí y alentarme a seguir adelante.

Un agradecimiento en especial al Ing. Raúl Villalba por haberme guiado y tutoriado con paciencia, inteligencia y esmero este proyecto de investigación.

Maritza Brigitte Bonilla Ganán

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xix
ABSTRACT.....	xx
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes investigativos .....	1
1.1.1 Fundamentación teórica .....	3
1.1.1.1 Administración.....	3
1.1.1.2 Gestión .....	4
1.1.1.3 Gestión administrativa .....	5
1.1.1.4 Proceso administrativo .....	6
1.1.1.5 Globalización .....	15
1.1.1.6 Desarrollo empresarial .....	16
1.1.1.7 Competitividad.....	17
1.1.1.8 Competitividad empresarial .....	17
1.1.1.9 Ventaja competitiva .....	18
1.1.1.10 Fuerzas competitivas de Porter .....	19
1.1.1.11 Estrategias competitivas.....	21
1.1.1.12 Factores de competitividad .....	23



1.1.1.13 Eficiencia y eficacia .....	25
1.2 Objetivos .....	26
<b>CAPÍTULO II</b> .....	27
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	27
2.1 Materiales.....	27
2.1.2 Cuestionario .....	27
2.1.3 Revisión bibliográfica .....	28
2.2 Métodos.....	28
2.2.2 Enfoque de la investigación .....	29
2.2.3 Métodos de investigación.....	30
2.2.3.1 Métodos teóricos .....	30
2.2.3.1.1 Método descriptivo.....	31
2.2.3.1.2 Método hipotético- deductivo .....	31
2.2.3.1.3 Método analítico- sintético.....	32
2.2.3.2 Métodos empíricos .....	32
2.2.3.2.1 Encuesta .....	33
2.2.3.2.2 Observación.....	33
2.2.3.3 Población y muestra .....	34
2.2.3.3.1 Cálculo del tamaño de la muestra .....	35
<b>CAPÍTULO III</b> .....	36
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	36
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	36
3.2 Verificación de hipótesis.....	64
3.2.1 Hipótesis de investigación.....	64
3.2.2 Planteamiento de la hipótesis .....	64
3.2.3 Nivel de confianza.....	64
3.2.4 Prueba estadística de la investigación .....	65
3.2.4.1 Comprobación de hipótesis .....	65
3.2.4.2 Frecuencias observadas .....	66

3.2.4.3 Frecuencias esperadas .....	67
3.2.4.4 Grados de libertad .....	67
3.2.4.5 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado .....	67
3.2.4.6 Chi- Cuadrado en la tabla.....	68
3.2.4.7 Campana de Gauss .....	69
3.2.5 Decisión final .....	69
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>70</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>70</b>
4.1 Conclusiones .....	70
4.2 Recomendaciones.....	71
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>73</b>
<b>5. PROPUESTA</b> .....	<b>73</b>
5.1 Datos informativos .....	73
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	73
5.3 Justificación de la propuesta .....	74
5.4 Objetivos de la propuesta .....	75
5.4.1 Objetivo general .....	75
5.4.2 Objetivos específicos .....	75
5.5 Análisis de factibilidad.....	76
5.5.1 Factibilidad organizacional .....	76
5.5.2 Factibilidad social .....	76
5.5.3 Factibilidad tecnológica .....	76
5.6 Fundamentación teórica .....	77
5.7 Modelo de gestión administrativa por procesos.....	80
5.7.1 Fase 1: planeación.....	81
5.7.1.1 Diagnóstico situacional .....	81
• Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	81
• Análisis PESTEL.....	84
• Análisis de fuerzas internas .....	88

5.7.1.2 Misión .....	89
5.7.1.3 Visión .....	89
5.7.1.4 Valores Corporativos .....	90
5.7.2 Fase 2: organización.....	91
5.7.2.1 Estructura organizacional.....	91
5.7.2.2 Manual de funciones .....	93
5.7.2.3 Mapa de procesos.....	113
5.7.2.4 Flujogramas de procesos .....	114
5.7.3 Fase 3: Dirección.....	139
5.7.3.1 Comunicación .....	139
5.7.3.2 Liderazgo.....	140
5.7.3.3 Delegación.....	140
5.7.3.4 Motivación .....	140
5.7.3.5 Trabajo en equipo.....	141
5.7.3.6 Toma de decisiones .....	141
5.7.4 Fase 4: Control .....	141
5.7.4.1 Evaluación de desempeño .....	142
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>162</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conocimientos de gestión administrativa .....	36
Tabla 2 Modelo de gestión administrativa .....	37
Tabla 3 Gestión administrativa mejora la competitividad .....	38
Tabla 4 Actividades de gestión administrativa .....	39
Tabla 5 Gestión administrativa de la empresa .....	40
Tabla 6 Misión y visión definida .....	41
Tabla 7 Herramientas de planificación administrativa.....	42
Tabla 8 Estrategias de la empresa .....	43
Tabla 9 Planes estratégicos .....	44
Tabla 10 Estructura organizacional.....	45
Tabla 11 Estructura funcional .....	46
Tabla 12 Manual de funciones .....	47
Tabla 13 Disponibilidad de recursos materiales .....	48
Tabla 14 Actividades según su puesto de trabajo .....	49
Tabla 15 Frecuencia del direccionamiento de las acciones .....	50
Tabla 16 Estilo de liderazgo.....	51
Tabla 17 Aplicación de la comunicación eficaz .....	52
Tabla 18 Toma de decisiones.....	53
Tabla 19 Plan operativo interno .....	54
Tabla 20 Tipo de control .....	55
Tabla 21 Instrumentos de control.....	56
Tabla 22 Tiempos establecidos en las actividades.....	57
Tabla 23 Cumplimiento de lo planificado en la producción .....	58
Tabla 24 Factores que limitan la competitividad .....	59
Tabla 25 Tipo de innovación.....	60
Tabla 26 Programas de mejora continua.....	61
Tabla 27 Ventajas competitivas .....	62
Tabla 28 Aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa .....	63
Tabla 29 Gestión Administrativa .....	66
Tabla 30 Estrategias competitivas.....	66
Tabla 31 Frecuencias observadas.....	66

Tabla 32 Frecuencias esperadas .....	67
Tabla 33 Tasa de interés activa .....	85
Tabla 34 Canasta familiar básica .....	86
Tabla 35 tasa de desempleo.....	87
Tabla 36 Criterios de calificación .....	88
Tabla 37 Formato de la matriz AFI.....	89
Tabla 38 Simbología del organigrama .....	91
Tabla 39 Manual de funciones de la asamblea de socios.....	93
Tabla 40 Manual de funciones gerencia general.....	94
Tabla 41 Manual de funciones departamento administrativo .....	95
Tabla 42 Manual de funciones finanzas .....	96
Tabla 43 Manual de funciones talento humano .....	97
Tabla 44 Manual de funciones sistema de gestión de calidad .....	98
Tabla 45 Manual de funciones departamento comercial.....	99
Tabla 46 Manual de funciones ventas .....	100
Tabla 47 Manual de funciones diseño.....	101
Tabla 48 Manual de funciones departamento operacional.....	102
Tabla 49 Manual de funciones producción .....	103
Tabla 50 Manual de funciones patronaje .....	104
Tabla 51 Manual de funciones corte .....	105
Tabla 52 Manual de funciones numerado .....	106
Tabla 53 Manual de funciones cosida.....	107
Tabla 54 Manual de funciones maquilado .....	108
Tabla 55 Manual de funciones lavandería y tintorería.....	109
Tabla 56 Manual de funciones acabado .....	110
Tabla 57 Manual de funciones almacenaje e inventario .....	111
Tabla 58 Manual de funciones mantenimiento .....	112
Tabla 59 Simbología de los flujogramas de procesos .....	114
Tabla 60 Tiempo del proceso de gerencia general.....	131
Tabla 61 Tiempo del proceso comercial .....	131
Tabla 62 Tiempo del proceso de diseño.....	132
Tabla 63 Tiempo del proceso de producción .....	132
Tabla 64 Tiempo del proceso de patronaje .....	133

Tabla 65 Tiempo del proceso de corte .....	133
Tabla 66 Tiempo del proceso de numerado .....	134
Tabla 67 Tiempo del proceso de cosida.....	134
Tabla 68 Tiempo del proceso de maquilado .....	135
Tabla 69 Tiempo del proceso de lavandería y tintorería.....	135
Tabla 70 Tiempo del proceso de acabado .....	136
Tabla 71 Tiempo del proceso financiero.....	136
Tabla 72 Tiempo del proceso de inventario .....	137
Tabla 73 Tiempo del proceso de talento humano .....	137
Tabla 74 Tiempo del proceso de mantenimiento .....	138
Tabla 75 Tiempo del proceso de sistema de gestión de calidad .....	138
Tabla 76 Resumen total de los tiempos.....	139
Tabla 77 Simbología de los códigos del formato de evaluación de desempeño .....	142
Tabla 78 Escala de puntuación individual .....	142
Tabla 79 Escala de puntuación total.....	142
Tabla 80 Formato de evaluación de desempeño de un gerente general.....	143
Tabla 81 Formato de evaluación de desempeño de un gerente administrativo.....	144
Tabla 82 Formato de evaluación de desempeño del jefe financiero .....	145
Tabla 83 Formato de evaluación de desempeño del jefe de talento humano.....	146
Tabla 84 Formato de evaluación de desempeño del jefe de sgc .....	147
Tabla 85 Formato de evaluación de desempeño de un gerente comercial .....	148
Tabla 86 Formato de evaluación de desempeño del jefe de ventas .....	149
Tabla 87 Formato de evaluación de desempeño del jefe de diseño .....	150
Tabla 88 Formato de evaluación de desempeño de un gerente operacional .....	151
Tabla 89 Formato de evaluación de desempeño del jefe de producción.....	152
Tabla 90 Formato de evaluación de desempeño del operario de patronaje .....	153
Tabla 91 Formato de evaluación de desempeño del operario de corte .....	154
Tabla 92 Formato de evaluación de desempeño del operario de numerado .....	155
Tabla 93 Formato de evaluación de desempeño del operario de cosida .....	156
Tabla 94 Formato de evaluación de desempeño del operario de maquilado .....	157
Tabla 95 Formato de evaluación de desempeño de lavandería y tintorería .....	158
Tabla 96 Formato de evaluación de desempeño del operario de acabado .....	159
Tabla 97 Formato de evaluación de desempeño del jefe de inventario .....	160

Tabla 98 Formato de evaluación de desempeño del jefe de mantenimiento.....	161
Tabla 99 Lista de empresas .....	169

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimientos de gestión administrativa.....	36
Figura 2 Modelo de gestión administrativa.....	37
Figura 3 Gestión administrativa mejora la competitividad .....	38
Figura 4 Actividades de gestión administrativa .....	39
Figura 5 Gestión administrativa de la empresa .....	40
Figura 6 Misión y visión definida .....	41
Figura 7 Herramientas de planificación administrativa .....	42
Figura 8 Estrategias de la empresa.....	43
Figura 9 Planes estratégicos .....	44
Figura 10 Estructura organizacional .....	45
Figura 11 Estructura funcional.....	46
Figura 12 Manual de funciones.....	47
Figura 13 Disponibilidad de recursos materiales .....	48
Figura 14 Actividades según su puesto de trabajo .....	49
Figura 15 Frecuencia del direccionamiento de las acciones .....	50
Figura 16 Estilo de liderazgo .....	51
Figura 17 Aplicación de la comunicación eficaz .....	52
Figura 18 Toma de decisiones.....	53
Figura 19 Plan operativo interno.....	54
Figura 20 Tipo de control.....	55
Figura 21 Instrumentos de control .....	56
Figura 22 Tiempos establecidos en las actividades.....	57
Figura 23 Cumplimiento de lo planificado en la producción) .....	58
Figura 24 Factores que limitan la competitividad .....	59
Figura 25 Tipo de innovación .....	60
Figura 26 Programas de mejora continua .....	61
Figura 27 Ventajas competitivas .....	62
Figura 28 Aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa .....	63
Figura 29 Valores críticos de la distribución Chi cuadrado.....	68
Figura 30 Campana de Gauss.....	69
Figura 31 Modelo de GA por procesos de Weihrich y O'Donell .....	78



Figura 32 Modelo de gestión administrativa por procesos .....	80
Figura 33 Fuerzas de Porter .....	83
Figura 34 Inflación en el Ecuador .....	85
Figura 35 Estructura organizacional .....	92
Figura 36 Mapa de procesos .....	113
Figura 37 Flujograma gerencia general .....	115
Figura 38 Flujograma de planificación comercial .....	116
Figura 39 Flujograma de diseño.....	117
Figura 40 Flujograma de producción .....	118
Figura 41 Flujograma de patronaje .....	119
Figura 42 Flujograma de corte .....	120
Figura 43 Flujograma de numerado .....	121
Figura 44 Flujograma de cosida .....	122
Figura 45 Flujograma de maquilado .....	123
Figura 46 Flujograma de lavandería y tintorería .....	124
Figura 47 Flujograma de acabado .....	125
Figura 48 Flujograma financiero.....	126
Figura 49 Flujograma de inventario.....	127
Figura 50 Flujograma de talento humano .....	128
Figura 51 Flujograma de mantenimiento .....	129
Figura 52 Flujograma de sistema de gestión de calidad .....	130
Figura 53 Árbol de problemas.....	174

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Lista de empresas pertenecientes al sector textil de Pelileo .....	169
Anexo 2. Árbol de problemas .....	174
Anexo 3. Modelo de encuesta .....	175
Anexo 4. Oficio MIPRO .....	178
Anexo 5. Acuerdo de apoyo de una empresa del sector textil de Pelileo .....	179
Anexo 6. Instrumento para la validación del cuestionario .....	180
Anexo 7. Evidencia fotográfica.....	182

## RESUMEN EJECUTIVO

El cantón Pelileo por muchos años ha sido referente de moda, calidad y originalidad debido a que su principal actividad económica, es la fabricación y producción de prendas de vestir; sin embargo, actualmente las industrias textiles están perdiendo cuota de mercado y no son sostenibles en el tiempo generando un decremento en su competitividad.

Por consiguiente, el presente proyecto el cual pertenece a la línea de investigación de productividad y competitividad empresarial, se enfoca en analizar la Gestión Administrativa como elemento diferenciador en la competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, con el fin de establecer estrategias y ventajas competitivas que permitan incrementar la rentabilidad.

Los datos se obtuvieron mediante un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, por lo que se aplicó una encuesta a los 93 gerentes y/o propietarios de las industrias textiles en estudio, determinando así que la Gestión Administrativa del sector no posee una planeación definida, su organización requiere mayor agilidad en los procesos, la dirección no es idónea y el control administrativo únicamente se aplica a los resultados finales.

Como alternativa de solución se propone un modelo de gestión administrativa por procesos, el cual sirva de guía para que los gerentes y/o propietarios de estas industrias diagnostiquen cuál es su situación actual y definan su filosofía empresarial, utilicen óptimamente los recursos, diseñen diagramas de flujo que detallen paso a paso las actividades a realizarse, definan lineamientos base para una adecuada dirección empresarial y controlen constantemente las acciones y tareas con el fin de obtener resultados favorables.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, COMPETITIVIDAD, SECTOR TEXTIL, PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

## **ABSTRACT**

The canton Pelileo for many years has been a reference of fashion, quality and originality because its main economic activity is the manufacture and production of clothing; However, currently the textile industries are losing market share and are not sustainable over time generating a decrease in their competitiveness.

Therefore, the present project, which belongs to the business productivity and competitiveness research line, focuses on analyzing Administrative Management as a differentiating element in the competitiveness of the textile sector of the Pelileo canton, Tungurahua province, in order to establish strategies and competitive advantages that increase profitability.

The data were obtained through a qualitative and quantitative research approach, so a survey was applied to the 93 managers and / or owners of the textile industries under study, thus determining that the Administrative Management of the sector does not have a defined planning, its Organization requires greater agility in processes, management is not suitable and administrative control only applies to the final results.

As an alternative solution, a process management model is proposed, which serves as a guide for managers and / or owners of these industries to diagnose their current situation and define their business philosophy, optimally use resources, design diagrams of flow that detail step by step the activities to be carried out, define basic guidelines for adequate business management and constantly monitor the actions and tasks in order to obtain favorable results.

**KEYWORDS:** RESEARCH, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, TEXTILE SECTOR, ADMINISTRATIVE PROCESSES.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes investigativos

Desde la perspectiva de **Nivela, Orozco, & Riquero** (2017), la gestión administrativa hoy en día es primordial debido a que las Pymes gracias a la globalización se enfrentan a un mundo mucho más competitivo, por ende una eficiente gestión conduce a las empresas a generar estrategias que permitan ampliar mercados y satisfacer clientes. Por consiguiente, la gestión administrada debe ser eficiente y eficaz para así poder determinar a tiempo cuales son las amenazas y debilidades que poseen las empresas y que grado de competitividad ameritan las mismas.

Por otro lado **Toro** (2018), en su investigación denominada Modelo de Gestión Administrativa en la fábrica de peluches Heart manifiesta que una eficiente gestión administrativa depende de una correcta asignación de los recursos, debido a que se interrelacionan con el grado de liquidez que obtienen las empresas. Para lograr esto es necesario efectuar una racionalización adecuada de los mismos, basándose en una eficiente cultura organizacional y un sistema de organización óptimo.

Por consiguiente, **Santur** (2017), en su investigación toma como referencia al proceso administrativo y a base de esto establece que la ventaja competitiva para la empresa Pacific Natural Foods debe enfocarse esencialmente al servicio al cliente y la mejora continua ya que son determinantes para evidenciar si la gestión administrativa está encaminada a cumplir con las metas y objetivos trazados inicialmente. La investigación integra los procesos administrativos como planeación, organización, dirección y control; mediante los cuales se construye un modelo de gestión administrativa eficiente, enfocado a la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el mercado.

**Borja** (2017), en su investigación pudo evidenciar que la inexistencia de modelos de gestión administrativa en las empresas inciden negativamente en la ejecución de planes estratégicos y en la toma de decisiones. Por ende, plantea un modelo de gestión administrativa orientado a detectar y corregir errores a tiempo mejorando así el sistema de control y medición de las empresas.

Por tal motivo, la gestión administrativa tiene relación directa con el proceso administrativo, sin ella muchas empresas navegaran en un mar sin dirección, no serían efectivas, competitivas y sostenibles a través del tiempo, ni mucho menos llegarían a traspasar fronteras e internacionalizarse, ya que la gestión es considerada como un conjunto ordenado de procesos y estructuras que permite a los directivos estar preparados para el cambio tecnológico y la globalización, debido a que está estrechamente relacionada al entorno empresarial. La gestión siempre debe centrarse en las personas ya que ellas son quienes le dan vida a la empresa, generando cambios sociales.

En la investigación realizada por **Alcoser** (2014), se diseñó un modelo de gestión administrativa que incrementa la competitividad de las pymes y mejore la calidad en los procesos, con el fin de alcanzar la satisfacción de los clientes y un cambio positivo en la gestión administrativa. Las pymes por lo general carecen de sistemas administrativos y tecnología de punta que facilitan mejorar su gestión, por consiguiente, estas empresas deben tomar acciones correctivas, involucrando técnicas y herramientas administrativas con la finalidad de tomar decisiones oportunas basadas en información clara, veraz y precisa que garantice un mayor crecimiento empresarial y desarrollo sostenible.

Dentro de su investigación **Echeverría & Ortiz** (2017), pudieron concluir que un modelo de gestión administrativa persigue objetivos tales como mejorar los productos y servicios ofertantes, establecer procedimientos de control y seguimiento que facilitan la toma de decisiones en base a factores tanto internos como externos, adoptar nuevas tecnologías que agilicen el proceso productivo, mejoren la calidad de sus productos y optimicen los procesos de gestión para un trabajo más eficiente.

Muchas de estas investigaciones concluyen que una adecuada gestión administrativa contribuye a que las empresas sean más competitivas en el mercado ya que de esta depende la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por lo tanto, un líder, un directivo o un gerente debe saber gestionar para alcanzar mejores resultados, para tomar decisiones oportunas bajo condiciones de incertidumbre, para generar mayor rentabilidad y para posicionar su empresa o marca en la mente del consumidor.

### **1.1.1 Fundamentación teórica**

#### **1.1.1.1 Administración**

La administración está latente en nuestras vidas, debido a que es considerada como una actividad innata del ser humano, por lo que siempre necesitamos optimizar recursos, a tal modo que la administración se construye a lo largo del tiempo, en donde el ser humano tiene la necesidad de un mejor mañana y esto se consigue únicamente administrando. La administración es un conjunto de conocimientos sistematizados y ordenados, es un proceso de mantener y diseñar un ambiente idóneo para el logro eficiente de los objetivos planteados. **(Hernández Z. T., 2014; Marco & Loguzzo, 2016)**

Desde la perspectiva de **Porres** (2018), la administración se manifiesta en acontecimientos importantes que marcaron un antes y un después en el mundo, puesto que esta data desde que el ser humano gobernó la Tierra; producto de esto son las pirámides de Egipto y la Muralla China, mismas que son evidencias tangibles que se requiere de la administración para llevar a cabo proyectos de gran alcance. A la vez estas construcciones indican la importancia de saber administrar, debido a que alguien tuvo que planear lo que se tenía que hacer, organizar los materiales y a los trabajadores, dirigir las actividades a realizarse, e implementar controles para garantizar el alcance de lo planeado.

No obstante, a criterio de **Porres** (2018), la administración tomo fuerza a inicios del siglo XX con la denominada Teoría General de la Administración TGA, la cual estudia la gestión administrativa. Sin embargo, en la historia de la administración resaltan dos sucesos importantes como son la división del trabajo la cual permite obtener una ventaja económica y productiva según estudios realizados por Adam Smith en el año de 1776 y la revolución industrial que trajo consigo una ola manufacturera, permitiendo así a las industrias planear, organizar, dirigir y controlar de mejor manera sus actividades.

Por otro lado **Hernández** (2014), señala que la administración hoy en día es universal debido a que todas las empresas tiene la necesidad de administrar sus recursos; es interdisciplinaria puesto que requiere de otras ciencias para su correcto desarrollo; es sistémica por lo que las organizaciones están compuestas por subsistemas que se interrelacionan entre sí; es intemporal pues desde el momento en que un ser humano tiene conciencia empieza a administrar por ende la administración terminara cuando la humanidad deje de existir; es humana y social porque se encarga de estudiar el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones.

A criterio de **Marco & Loguzzo** (2016), los principales componentes para el estudio de la administración son la estructura organizacional, misma que define la empresa, es decir es la distribución formal de los puestos de trabajo; las tareas que son las distintas actividades a ejecutarse; las personas que son la esencia de la empresa y el recurso más valioso de la misma; la tecnología la cual en la actualidad es una variable primordial y determinante de la competitividad, sin ella las organizaciones son ineficientes y el ambiente el cual hace referencia al entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

### **1.1.1.2 Gestión**

Desde el punto de vista de **Lapuente** (2014), la gestión es una ciencia de acción que guía a una organización hacia una meta en medio de irregularidades, creando así alternativas viables de mejora. Mientras que para **Berghe** (2016), la gestión es una acción integral que se encarga de coordinar esfuerzos para alcanzar eficientemente los



objetos trazados mediante una articulación de procesos. En consecuencia, la gestión es vital en las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, por lo que gracias a esta se minimizan los riesgos y se alcanza resultados favorables.

A nivel económico la gestión persigue dos objetivos primordiales como son la rentabilidad la cual es una mezcla de eficacia y eficiencia, es decir se gestiona los recursos de manera idónea para alcanzar resultados según los objetivos establecidos y el valor el cual hace referencia a la empresa y al producto, mismo que está determinado por la demanda y la oferta, debido a que es la ganancia neta que se obtiene al comercializar el producto. El valor del producto también engloba su logística, marketing, aprovisionamiento, desarrollo e investigación mientras que el de la empresa engloba la marca y la imagen que se proyecta a los consumidores, por consiguiente, gestionar una empresa significa gestionar todos los procesos internos de la misma. **(Lapuente, 2014)**

### **1.1.1.3 Gestión administrativa**

La gestión administrativa induce a una toma de decisiones acertada, permitiendo así que las empresas sean más competitivas y mantengan un mejor desenvolvimiento de sus áreas y recursos. Es decir, la gestión administrativa es de carácter sistémico ya que permite a las empresas ser más eficientes, alcanzar mejor posicionamiento en el mercado y un mayor crecimiento empresarial. **(Briones, 2017; Gómez, Álava, & Coello, 2016)**

Desde el punto de vista de **Palma** (2017), el término de gestión administrativa ha evolucionado a medida de que la era digital trasciende y une fronteras, por lo que ya no es un asunto solo de carácter local o nacional, es de índole mundial en donde lograr la satisfacción de un mercado es cada vez más complejo, por tal razón la gestión administrativa es un elemento primordial en la actualidad, pues de esta depende si las empresas se mantiene y tiene éxito en un mercado que cada día es más exigente y competitivo.

A finales del siglo XIX la gestión administrativa es definida en base a cuatro funciones que desempeñan los dirigentes o gerentes de las empresas como son la planeación, la organización, la dirección y el control mismas que en conjunto contribuyen al crecimiento y éxito empresarial mediante un adecuado uso de los recursos disponibles. Sin embargo para **Marco & Loguzzo** (2016), la gestión empresarial está definida en función de sus mecanismos y acciones, mismos que están enfocados a minimizar los costos y a maximizar las utilidades.

Por consiguiente, la gestión administrativa es un conjunto de técnicas, normas y políticas sistemáticas encaminadas al logro de objetivos empresariales, a la eficiente utilización de los recursos y a la mejora de la productividad, competitividad y sostenibilidad. La gestión administrativa se apoya en cuatro principios que son la disciplina, por lo que las normas, estatus y reglas deben ser respetadas y cumplidas por todos los miembros de la organización; el orden el cual se refiere a que cada empleado debe desempeñar el cargo al que fue asignado; el fomento y valor a la iniciativa del personal y la unidad de mando que se refiere a que cada empleado debe reportar a un solo directivo o jefe su trabajo realizado con el fin de evitar duplicidad o retrasos en las actividades desempeñadas. (**Briones, 2017**)

#### **1.1.1.4 Proceso administrativo**

Desde la perspectiva de **Cano** (2017), el proceso administrativo toma relevancia a inicios del siglo XX y es considerado como la estructura básica de la administración, el cual se fundamenta en cuatro fases universalmente aceptadas como son la planeación, organización, dirección y control, mismas que permiten el desarrollo de la práctica administrativa, y la posibilidad de desarrollar teorías que respondan a las necesidades de las organizaciones. Por ende, el proceso administrativo tiene como finalidad armonizar las fases administrativas, es decir, planear acciones, organizar tareas, dirigir equipos de trabajo y controlar resultados.

Por otro lado **Bueno, Ramos, & Berelleza** (2018), manifiestan que el proceso administrativo tiene como objetivo coordinar las funciones administrativas y promover la cultura empresarial, debido a que se basa en la eficiencia, flexibilidad, orden,

creatividad y disciplina. La eficiencia del proceso administrativo se fundamenta en el logro de los objetivos establecidos previamente, la flexibilidad se refiere a la creación de modelos manejables en los procesos, el orden se presenta en el desarrollo de las fases, la creatividad hace alusión a la capacidad de generar ideas que contribuyan positivamente a las organizaciones y la disciplina es el compromiso que se otorga para llevar a cabo un eficiente proceso administrativo en el mundo empresarial.

- **Planeación**

Desde el punto de vista de **Cano (2017)**, la planeación es un elemento fundamental dentro de la administración, sin ella las organizaciones no sabrían hacia qué rumbo enfocarse, que objetivos alcanzar y que directrices seguir; debido a que la planeación es un proceso mediante el cual los dirigentes plantean su misión, visión y estrategias en resultados tangibles, promueven el compromiso y participación de los equipos de trabajo, minimizan los conflictos y contribuyen al crecimiento económico, tecnológico y humano, por ende la planificación es el corazón del trabajo.

La planeación es vital en las organizaciones, ya que reduce la incertidumbre y maximiza las oportunidades, fomenta la eficiencia al minimizar la improvisación, reduce los problemas y provee al administrador excelentes resultados, evita decisiones basadas en corazonadas o emociones y se sustentan en hechos, identifica amenazas y facilita instrumentos para llevar a cabo el control, estructura las tareas de las organizaciones y permite a los directivos evaluar todas las alternativas existentes antes de tomar decisiones. (**Cano, 2017; Rojas & Medina, 2015**)

A criterio de **Marco & Loguzzo (2016)**, la planeación es un proceso continuo y permanente, es decir no se caduca en un tiempo establecido, sino que se desarrolla continuamente en las organizaciones; es sistémica por lo que abarca a las organizaciones como un todo; es repetitiva, debido a que compone a otros sistemas; es una técnica tanto de cambio e innovación, de asignación de recursos, de integración y coordinación ya que se requiere sincronizar las tareas de los distintos niveles jerárquicos para lograr los objetivos finales; por consiguiente la planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones.

## **Principios de planeación**

A opinión de **Ponce** (2015), los principios de la planeación son la flexibilidad que trata de la importancia de implementar márgenes de holgura para desafiar situaciones imprevistas; la factibilidad que hace referencia a planear cosas realizables que no sean demasiado optimistas o ambiciosas; la unidad que significa poseer un solo plan general es decir que todos los planes subyacentes deben integrarse a un solo plan; la consistencia que trata de que todos los planes específicos interactúen entre sí con la finalidad de coordinar funciones, recursos y actividades; la precisión la cual señala que todos los planes deben ser exactos y precisos sin necesidad de que existan márgenes de error; y la rentabilidad que se refiere a lograr resultados favorables para la empresa.

## **Tipos de planeación**

Con respecto a **Ortega** (2014), existen tres tipos de planeación que son la planeación estratégica la cual se enfoca a desarrollar planes macro es decir abarca todas las áreas y niveles de la empresa, está proyectada a mediano y largo plazo y se lleva a cabo en los altos niveles directivos; la planeación táctica enfocada a los departamentos de la empresa, está proyectada a mediano plazo y se lleva a cabo en cada área o departamento de la empresa y por último la planeación operacional la cual se desarrolla por cada actividad o tarea, está proyectada a corto plazo y tiene como fin alcanzar metas específicas.

## **Elementos de la planeación**

A opinión de **Ortega** (2014), los elementos son la filosofía que se refiere a las creencias, valores, normas e ideas que son innatas de una organización; la misión que es la razón de ser de la empresa, es el faro que alumbró el camino hacia el cual debe enfocarse; la visión es un escenario deseable a futuro, es una expresión futurista; los objetivos estratégicos son cuantificables y medibles, son fines a alcanzar en un cierto periodo de tiempo; las políticas son lineamientos y guías para la toma de decisiones; las estrategias son los cursos de acción que se deben considerar para alcanzar los objetivos; los programas son la base en la cual se redactan las actividades, tiempos y

responsables que se requieren para lograr las estrategias y los presupuestos que son los resultados numéricos o valorizados que requiere la organización.

- **Organización**

Desde el punto de vista de **Cano** (2017), organizar hace referencia a la integración de tareas que se requieren para lograr los objetivos, por lo que se encarga de asignar funciones a cada área o puesto de trabajo y de coordinar los recursos disponibles, estableciendo así la estructura organizacional. Es decir, es la estructuración de niveles, funciones y actividades con el fin de lograr un desarrollo empresarial, un crecimiento productivo y un máximo aprovechamiento de los recursos tanto materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

La organización a criterio de **González** (2015), consiste en agrupar las actividades con el fin de que un equipo o grupo de trabajo unan esfuerzos para alcanzar las metas establecidas y de esta manera simplificar y realizar las funciones de una manera más eficiente. Por ende, la organización es una función básica de la administración puesto que si manejamos adecuadamente los recursos disponibles podemos ofertar en el mercado productos de excelente calidad con precios accesibles, alcanzando así mayores niveles de competitividad y la supervivencia de la compañía.

De esta manera la importancia de la organización radica en la creación de estructuras de autoridad y de relaciones de trabajo que mejoren la productividad y el desempeño en las áreas o puestos de trabajo ya que elimina la duplicidad de tareas, coordina la división de trabajo, evita la ineficiencia y retrasos en las tareas, minimiza los costos, simplifica el trabajo, fomenta la eficiencia, controla las actividades, mejora la comunicación interna, promueve el trabajo en equipo y determina la relación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa. (**González, 2015**)

### **Principios organizacionales**

A opinión de **Cano** (2017), los principios organizacionales son la división del trabajo que consiste en agrupar las tareas con la finalidad de simplificar esfuerzos; la

especialización es asignar las tareas y funciones a los empleados en base a sus aptitudes, conocimientos y habilidades; la unidad de mando la cual indica que existe un solo jefe para cada función; la jerarquía el cual es importante para conocer cuál es el nivel más alto y bajo en la empresa; el principio de excepción el cual señala que las decisiones importantes únicamente la toman los directivos; el principio de autoridad y responsabilidad que indica que a cada superior o directivo le compete una responsabilidad y el principio del objetivo que está estrechamente relacionado con los objetivos a alcanzar.

### **Tipos de organización**

En cuanto a los tipos de organización **Amaru** (2016), destaca cuatro tipos fundamentales que son la organización funcional la cual se encarga de asociar tareas similares según su función principal y obtener una eficiente especialización; la organización territorial útil para obtener mayor cercanía con los clientes debido a que este tipo de organización es apta para grandes empresas que requieren de sucursales que disponen independientemente de autonomía; la organización por productos la cual es favorable para empresas que manejan diferentes líneas de producción ya que de esta manera se logra una mejor rentabilidad económica para la empresa y la organización por clientes la cual es empleado por las empresas cuando requieren segmentar o estratificar sus tipos de clientes según sus necesidades, gustos y preferencias.

Sin embargo, **Bueno, Ramos, & Berelleza** (2018), enfatizan tres tipos de organizaciones más que son la organización por proyectos la cual es una subdivisión de la organizacional funcional ya que esta consiste en crear una organización provisional para llevar a cabo el proyecto que se este ejecutando; la organización por procesos que es utilizada por empresas manufactureras que requieren realizar operaciones específicas en sus procesos con la finalidad de obtener ventajas económicas y eliminar la retrasos en la producción y la organización matricial creada fundamentalmente para empresas de ingeniería que requieren de eficiencia, agilidad, flexibilidad en sus funciones y proyectos.

## **Técnicas de organización**

A criterio de **Gonzáles** (2015), las técnicas son empleadas para obtener una organización eficiente y son los organigramas los cuales muestran como una empresa está estructurada es decir cuáles son sus niveles jerárquicos, sus funciones y obligaciones; los manuales que son documentos en los cuales se detallan las actividades o funciones que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo; los diagramas de flujo o flujogramas útiles para simplificar trabajos y eliminar tiempos muertos ya que muestran la secuencia de un procedimiento a realizarse y la carta de distribución de actividades la cual indica cómo está dividido el trabajo en una empresa y cuáles son los puestos que constituyen un departamento.

- **Dirección**

Desde la perspectiva de **Sergio, Hernández, & Rodríguez** (2014), la dirección es aquella función administrativa encargada de guiar y conducir a un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Es decir, tiene la finalidad de poner en marcha lo establecido o planificado para lo cual se requiere de un líder quien es la persona encargada de motivar, liderar, supervisar, comunicar e influir en los trabajadores de manera positiva para que estos sean eficientes y productivos dentro de las organizaciones.

La dirección a criterio de **Rodríguez** (2014), es la parte creativa del proceso administrativo que se encarga de encaminar el plan por un rumbo idóneo mediante la coordinación de esfuerzos y estrategias efectivas trazadas por un líder el cual toma la batuta y dirige las operaciones de la empresa hacia la excelencia. Sin embargo, dirigir no es tarea fácil para un líder ya que sin una buena dirección una empresa podría estancarse y no saber qué dirección o rumbo escoger para hacer realidad sus planes y cumplir con las metas establecidas.

En definitiva la dirección es importante debido a que gracias a ella se lleva a cabo o se da cumplimiento a los lineamientos establecidos en el proceso de planeación, se logra motivar a los trabajadores de una empresa para que estos sean más productivos, se crea

un clima organizacional idóneo en donde la comunicación entre directivos y subordinados es clave para el crecimiento empresarial y sobre todo la toma de decisiones de la empresa serán más realistas y racionales ya que no estarán basadas en presunciones o ideologías. (Munch & García, 2014; Luna, 2016)

### **Principios de dirección**

A opinión de **Cano** (2017), los principios de dirección son la armonía de intereses que trata de cumplir con los objetivos de manera armoniosa siempre y cuando los subordinados estén interesados en los mismos; la impersonalidad de mando se refiere a que la acción de dirigir a otros no es una autoridad o un tema personal es una necesidad que surge para obtener resultados favorables; la supervisión directa describe el apoyo, confianza y motivación que un líder proporciona a su equipo durante la realización de los planes; de la vía jerárquica se refiere a la importancia de respetar los niveles jerárquicos con la finalidad de evitar duplicidad de autoridad; de la resolución de conflictos se refiere a que cuando surja un inconveniente entre los subordinados, el líder debe solucionarlo rápidamente con el fin de evitar malos entendidos o discusiones que conlleven a un mal clima laboral.

### **Tipos de dirección**

Con respecto a los tipos de dirección **Bueno, Ramos, & Berelleza** (2018), mencionan a la dirección autocrática en la cual los directivos suelen imponer sus órdenes a los subordinados ocasionando que el ambiente laboral sea tenso; la dirección democrática la cual es considerada como equitativa e igualitaria ya que a los directivos les importa la opinión de sus subordinados por lo cual se obtiene resultados favorables; la dirección paternalista la cual es desempeñada por directivos jóvenes e inexpertos los cuales se nutren de la experiencia de sus subordinados sin perder su poder o autoridad y la dirección de laissez- faire en la cual los subordinados tienen el poder de hacer lo que ellos desean, por lo general este tipo de dirección tiene dos resultados opuestos por un lado puede sacar el lado creativo e innovador del personal y por el otro pueden llegar al punto del desorden y convertirles en personas no productivas para la empresa.



## **Elementos de dirección**

A criterio de **Ortega** (2014) los elementos que conllevan a que la dirección sea eficiente son la comunicación que se refiere a un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo dentro de una organización con la finalidad de que un mensaje se comparta entre emisor y receptor; la motivación que es el empuje que necesita un empleado para sentirse pleno, satisfecho y productivo; la supervisión que es una acción encaminada a controlar que los planes se estén ejecutando según lo establecido; el liderazgo que es una capacidad que tiene un directivo para influir y guiar positivamente a los subordinados y la toma de decisiones que es un proceso racional que conlleva a elegir la mejor opción para un crecimiento empresarial.

- **Control**

Desde la perspectiva de **Hernández & Gustavo** (2015), el control es una función administrativa indispensable ya que gracias a ella las organizaciones ofertan a sus clientes productos y servicios de calidad porque el control permite evaluar si las acciones ejecutadas en los procesos productivos están acorde a lo establecido en la planeación y a los resultados que se espera alcanzar y de no ser el caso permite tomar medidas correctivas, es decir corregir errores, mejorar procesos, prevenir desviaciones y conservar un eficiente sistema de calidad.

El control a juicio de **Luna** (2016), es el proceso mediante el cual se determina si los objetivos establecidos en el proceso de planeación se están cumpliendo correctamente, ya que este se encarga de diagnosticar y evaluar si las funciones, actividades y procesos efectuados están acorde a lo planeado, ya que tiene como objetivo detectar errores y desviaciones que pueden afectar la producción y la calidad de los productos provocando así que la empresa pierda competitividad en el mercado y sus clientes se encuentren insatisfechos con los resultados.

Por consiguiente el control es importante debido a que identifica los vacíos o falencias que existieron en las demás fases del proceso administrativo, reduce costos, corrige desviaciones, evita errores, verifica la eficiencia de la gestión administrativa, fomenta

la calidad, asegura el cumplimiento de los objetivos, agrega valor al producto, detecta los cambios que se ha realizado en la empresa y determina si estos han contribuido de manera positiva o negativa con el fin de corregirlos y evitar que se repitan. **(Daft, Daft L., & Dorothy, 2016)**

### **Principios del control**

A criterio de **Munch & García** (2014), los principios del control son costeabilidad que se refiere a que si se implementa un sistema de control este debe justificarse en tiempo y dinero ya que sería ineficaz si sus costos sobrepasan a los beneficios económicos que se espera alcanzar; equilibrio sostiene que la autoridad como la responsabilidad van de la mano no se puede tener autoridad si no se cumple con las tareas asignadas; de las desviaciones trata de buscar la causa original que la ocasiono y así evitar que se vuelva a producir; de los estándares se refiere a que cualquier control que se lleve a cabo debe regirse en un estándar para evitar pérdidas económicas; de excepción sostiene que el control debe realizarse primordialmente en actividades representativas para reducir costos y el de la oportunidad que se refiere a que un control es más efectivo si se aplica antes de encontrar desviaciones.

### **Tipos de control**

En relación con los tipos de control **Daft, Daft L., & Dorothy** (2016), mencionan al control preventivo el cual consiste en evitar errores y corregir desviaciones antes de que surjan es decir es el tipo de control más efectivo ya que implica menos costos para la empresa; el control concurrente es aquel que se efectúa en plena ejecución de los planes y se enfoca en monitorear constantemente si todo lo ejecutado está acorde a lo planificado y el control posterior también llamado el de retroalimentación se enfoca en controlar los resultados obtenidos y a verificar si la calidad de los productos es la más idónea para competir en el mercado.

## **Técnicas de control**

Las técnicas de control son aquellas herramientas que se requieren para determinar la situación financiera y productiva de las organizaciones y son los informe o reportes que son documentos que transmiten situación específicas que se están dando dentro de una empresa; los estados financieros que son la información contable que se requiere para conocer si se están logrando los objetivos planteados; los presupuestos son términos monetarios que se trazan para lograr planes a futuro; las auditorías internas que son exámenes minuciosos que se realizan con el fin de controlar la empresa y aplicar mejoras en su desarrollo y el sistema de control logístico que trata de detectar cambios e irregularidades en los procesos de producción. **(Hicks & Gullett, 2016; Torres & Sierra, 2015)**

### **1.1.1.5 Globalización**

Desde la perspectiva de **French** (2017), la globalización es un fenómeno que en los últimos años ha cobrado gran impulso por lo que obliga a las empresas a ser más competitivas, reduciendo sus precios e incrementando su nivel de productividad y eficiencia; ocasionando así un giro de 360 grados en la economía mundial y en el desarrollo del comercio internacional.

Al mismo tiempo **Becerra** (2015), menciona que la globalización es una fuerza impulsadora de un mejor cambio político, social, tecnológico y económico ya que gracias a ella los consumidores adquieren productos de calidad a un precio conveniente para su bolsillo. Además, con la globalización las empresas buscan constantemente estrategias para ser líderes en el mercado ya que esta traspasa las barreras de entrada, proporciona una libre economía y eleva la competitividad nacional e internacional.

A propósito de lo anterior **Ballesteros** (2017), opina que la globalización altera la autonomía de las economías nacionales por lo que esta marca un nuevo orden de economía mundial, impidiendo así la existencia de empresas monopolistas las cuales explotan al consumidor fijando precios altos y a su conveniencia y tienen un control total del mercado.

Esta situación a opinión de **Flores** (2016), es favorable para la sociedad debido a que tiene a sus disposición bienes y servicios de calidad, además las empresas se esfuerzan día a día para el bienestar de su cliente es decir todos los procesos y recursos empleados están enfocados en la satisfacción de su consumidor puesto que ellos son el motor que mueve la economía por ende las empresas están muy conscientes de que si no son eficientes en cualquier momento puede llegar una empresa internacional a ganar su mercado.

#### **1.1.1.6 Desarrollo empresarial**

Desde el punto de vista de **Pozos & Márquez** (2016), el desarrollo empresarial es el progreso que demuestra que una empresa va creciendo y escalando constantemente hacia el camino del éxito ya que esta sabe aprovechar perfectamente las oportunidades, ganar participación en el mercado, crear ideas innovadoras y sobre todo sabe perfectamente como satisfacer las necesidades de un mercado objetivo.

Por tal motivo **Porres** (2018), manifiesta que si una empresa logra el desarrollo empresarial se convierte en una empresa con cimientos fuertes y es sostenible en el tiempo ya que se caracterizan por poseer empelados motivados, productivos, leales, eficientes, con sentido de identificación y enfocados a lograr las metas u objetivos trazados.

De la misma forma **Díaz** (2014), sostiene que el desarrollo empresarial es vital para las organizaciones ya que si estas no logran un desarrollo, serán absorbidas por la competencia y su desaparición será inevitable, por ende **Becerra** (2015), opina que un desarrollo empresarial se logra uniendo fuerzas, buscando inversiones exteriores, asociándose con grandes compañías, innovando procesos, analizado a la competencia y adquiriendo tecnología actualizada la cual marca la diferencia entre las organizaciones.

### **1.1.1.7 Competitividad**

La competitividad a criterio de **Torres & Martínez** (2018), es una determinante para la economía de un país por lo que involucra elementos primordiales como efectividad, productividad y rentabilidad con el fin de alcanzar un nivel superior de bienestar social y un incremento en la calidad y desarrollo empresarial. Por consiguiente, **Molina & Sánchez** (2016), manifiestan que la competitividad se ve reflejada en la calidad de los productos y servicios que oferta un país y en el valor agregado que poseen los mismos.

De la misma forma **Zárate** (2015), sostiene que la competitividad es relativa debido a que nunca se conocen si en el mercado existen productos con mejores características del que estamos ofertando y es conjuntiva porque para que un producto sea competitivo requiere de la suma de cualidades físicas como el tamaño, el color y la forma, sumadas a estas su precio, disponibilidad y calidad.

A criterio de **Mindiola, Cepeda, & Pulgarín** (2016), para lograr que la competitividad sea relativa y conjuntiva se requiere estar a la vanguardia de los gustos, tendencias y preferencias de los clientes ya que estos gracias a la globalización cada vez son más difíciles de complacer y satisfacer sus necesidades.

### **1.1.1.8 Competitividad empresarial**

Desde la perspectiva de **Molina & Sánchez** (2016), la competitividad empresarial es la facultad que tiene las empresas para hacer que las cosas marchen según lo planteado, es decir fortalecer la gestión administrativa con el fin de mejorar los procesos productivos, la innovación y calidad en los resultados esperados y la rentabilidad obtenida en un cierto periodo de tiempo ya que competitividad a opinión de **Ahumada** (2017), implica el mejoramiento continuo frente a sus adversarios para obtener una ventaja competitiva.

La competitividad empresarial a criterio de **Quero** (2015), es una variante significativa en las organizaciones ya que gracias a ella las empresas tienen en claro que se requiere ser productivos y eficientes para adquirir mayor presencia en el

mercado, por ende la competitividad empresarial involucra indicadores como la calidad, el precio, la cantidad, la innovación, la flexibilidad, la adaptación a los cambios y la cultura organizacional; ya que para **Cisneros, Torresa, & Flores (2017)**, la competitividad se direcciona en obtener ventajas competitivas para un mejor desempeño y desarrollo empresarial.

A juicio de **Cisneros, Torresa, & Flores (2017)**, la competitividad empresarial posee dimensiones que demuestran que tan competitiva es una industria en un mercado global y son la planeación estratégica la cual se encarga de elaborar planes de acción, estudiar el entorno empresarial y de definir la filosofía organizacional; la comercialización enfocada en analizar el mercado y su relación con el cliente; la producción que es un proceso encargado de elaborar bienes que satisfagan a los clientes; la contabilidad que se encarga de estructurar costos para obtener mayor rendimiento empresarial; el aseguramiento de la calidad quien estable certificaciones, programas y normas de calidad y la gestión ambiental la cual enfatiza en producir bienes y servicios amigables con el medio ambiente. Todas estas dimensiones se complementan para que una empresa sea indestructible y difícil de atacar.

#### **1.1.1.9 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es la suma de todos aquellos factores que contribuyeron para que una empresa sea la numero uno en la mente del consumidor de tal modo que esta obtenga mejor cuota de mercado, asegure a sus clientes y satisfaga sus necesidades con mayor efectividad. La ventaja competitiva se logra únicamente ofertando productos y servicios de calidad que contengan valor agregado, ubicando estratégicamente los puntos de venta, minimizando costos y optimizando eficientemente los recursos. (**Torres & Martínez, 2018**)

A opinión de **Mindiola, Cepeda, & Pulgarín (2016)**, la ventaja competitiva otorga a las empresas mejor posición y participación en el mercado, de tal forma que pueden crear monopolios parciales en donde los clientes siempre los van a preferir debido a que las empresas que crean ventajas competitivas no solo se caracterizan por ser diferentes sino también por vender al consumidor productos privilegiados en imagen

y presentación y sobre todo son amigables con el medio ambiente lo cual hoy en día es un plus valorado por el consumidor.

#### **1.1.1.10 Fuerzas competitivas de Porter**

Las fuerzas competitivas de Michael Porter permiten a las empresas desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas debido a que las fuerzas de Porter ayudan a las organizaciones a prepararse para enfrentar a los productos sustitutos y a los competidores que cada día gracias a la globalización crecen y se fortalecen. También mediante estas 5 fuerzas de Porter se determinan el poder de negociación que tienen los clientes y proveedores y si una empresa sabe manejar estos poderes eficientemente podrá desarrollar ventajas competitivas frente a su competencia y garantizar así su sostenibilidad en el tiempo. (Marco & Loguzzo, 2016; Torres & Martínez, 2018)

- **Amenaza de nuevos competidores**

A juicio de Marco & Loguzzo (2016), la amenaza de nuevos competidores se refiere al riesgo que corren las empresas si una nueva organización o competidor aparece en el mercado con el objetivo de abarcar clientes fieles a otras marcas o empresas, ofertando servicios y productos similares a los de una organización determinada con la diferencia de que estos poseen precios bajos, alta calidad y un nivel superior de publicidad y marketing. Por ende los gerentes administrativos tienen que estar preparados para contraatacar estas amenazas, estudiar sus estrategias y explotar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores existentes refleja una guerra entre empresas que satisfacen las necesidades de un mismo mercado meta cuyo fin es atacar a la competencia y ganarse la fidelidad y lealtad del cliente mediante innovaciones y descuentos en los productos ofertados, mejoras en el servicio y atención al cliente e

intensificación y fuerza en sus campañas publicitarias. Sin embargo **Marco & Loguzzo** (2016), manifiestan que es difícil competir con empresas que poseen sus marcas bien posicionadas ya que competir contra ellas significa acarrear constantemente guerras de precios, promociones y descuentos constantes y campañas publicitarias agresivas.

- **Poder de negociación con los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es una fuerza competitiva importante para el crecimiento empresarial ya que de ella depende el costo de los insumos y materias primas que se requieren, por ende, si una empresa es incapaz de afrontar un aumento en los costos de sus insumos significa una oportunidad para su competencia, debido a que el poder de negociación de los proveedores limita la rentabilidad de empresas que se sienten cohibidas de aumentar sus precios para obtener beneficios. **(Marco & Loguzzo, 2016)**

- **Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación con los clientes es una fuerza vital para la expansión y crecimiento empresarial debido a que si un cliente no se siente satisfecho con el precio de un servicio o producto este impugnara para que se le minimice el mismo lo cual es un riesgo ya que si una empresa determinada no puede negociar efectivamente, la competencia le arrebatará a su cliente ofertándole garantías, descuentos y servicios especiales. Por consiguiente **Marco & Loguzzo** (2016), sostiene que los clientes son poderosos sin son sensibles a los precios, por lo general este poder de negociación está muy presente en productos estandarizados que carecen de innovación o en productos que pueden ser sustituidos por otros.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es una fuerza competitiva que limita la utilidad y participación de mercado de una empresa ya que, si los productos sustitutos entran al



mercado con mejores características físicas y a precios más reducidos, los consumidores lo preferirán por encima del producto original. Por ende, las empresas deben plantearse estrategias constantemente para combatir esta amenaza, innovar sus productos, crear diseños llamativos y utilizar tecnología especializada en su fabricación con la finalidad de que su mercado meta se sienta satisfecho y no tengan la necesidad de cubrir sus necesidades con productos idénticos o similares. **(Marco & Loguzzo, 2016)**

#### **1.1.1.11 Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas son acciones que direccionan la ruta que debe seguir una organización para que esta pueda cumplir con sus objetivos planteados y alcance el éxito empresarial. Michael Porter planteo tres estrategias competitivas con el fin de definir un direccionamiento estratégico y crear una posición de defensa contra las fuerzas competitivas de tal forma que las organizaciones que aplican las estrategias competitivas sobresalgan de sus competidores, obtengan rendimientos favorables y mayor participación en el mercado. Estas estrategias son el liderazgo en costos, la diferenciación y la segmentación o enfoque. **(Quero, 2015)**

- **Liderazgo general en costos**

La estrategia competitiva de liderazgo en costos a criterio de **Villarreal, Gómez, & Villarreal** (2014), consiste en lograr costos inferiores en bienes y servicios ofertados manteniendo su calidad. Esta estrategia permite a las empresas ser líderes en el mercado, producir a gran escala y obtener grandes utilidades ya que los clientes siempre van a preferir productos de menor precio, pero con excelente calidad, por ende, si la competencia desea atacar a empresas que desarrollan este tipo de estrategias, deben saber gestionar perfectamente sus recursos con el fin de no generar pérdidas y sacrificar una gran inversión inicial para estar al alcance de las mismas.

Desde el punto de vista de **Villarreal, Gómez, & Villarreal** (2014), los factores que determinan el liderazgo en costos son las economías de aprendizaje que se basan en la

experiencia que se obtiene tras haber realizado el mismo proceso productivo constantemente lo que conlleva a reducir el tiempo empleado; la adquisición de nuevas tecnologías lo cual agiliza y simplifica los procesos minimizando así los costos en almacenamiento; las economías de escala hace referencia a la producción en masa lo cual disminuye el costo unitario de los productos y la localización que debe ser la más idónea para evitar costes de transporte, mantenimiento y abastecimiento.

- **Diferenciación**

La estrategia competitiva de diferenciación se enfoca en crear productos novedosos, únicos e innovadores con los cuales los consumidores se sientan identificados, tengan sentido de pertenencia y se conviertan en clientes fieles. Además, esta estrategia proporciona valor añadido a productos ya existentes, por ende, desarrollar esta estrategia competitiva implica una inversión alta en investigación y desarrollo, en el rediseño del producto y en adquisición de materias primas de calidad lo cual es importante para que un consumidor demuestre su lealtad y la reputación e imagen corporativa de una empresa sea positiva. (Villarreal, Gómez, & Villarreal, 2014)

La estrategia de diferenciación a opinión de Villarreal, Gómez, & Villarreal (2014), puede estar enfocada a las características de un producto como su forma, color, tamaño, presentación, durabilidad y funcionalidad; a las características del mercado como los gustos y preferencias que los clientes exigen que les satisfagan aunque puedan ser inusuales; a las características de la empresa como la relación que esta tiene con sus clientes, proveedores y el entorno en general. Sin embargo, la diferenciación también puede darse en la responsabilidad social que aplican las empresas para cuidar a su recurso humano y elaborar productos amigables con el medio ambiente y por estrategias de respuesta rápida que consiste en estar disponibles para el cliente en cualquier momento, hora o lugar, en realizar entregas a domicilio y en dar respuestas inmediatas.

- **Enfoque o alta segmentación**

La estrategia competitiva de enfoque o segmentación es útil para empresas que desean enfocar sus esfuerzos únicamente para satisfacer necesidades de un determinado mercado meta específico, es decir se centran en un solo objetivo con el fin de no desviarse al intentar complacer a un grupo grande de consumidores. Esta estrategia por lo general limita el número de competidores ya que lo emplean empresas que brindan únicamente servicios exclusivos a los cuales no todas las personas pueden acceder convirtiéndole así en una ventaja competitiva para las organizaciones. **(Villarreal, Gómez, & Villarreal, 2014)**

#### **1.1.1.12 Factores de competitividad**

Los factores de competitividad son claves para atacar a la competencia y posicionar a la empresa como la número uno en el corazón y mente del consumidor ya que de estos depende si una empresa permanece o no en el mercado. Por esta razón **García, Prieto, & Sanz (2014)**, sostienen que los factores son la capacidad directiva, la innovación, la mejora continua, la calidad en la producción, la tecnología actualizada y la cultura organizacional ya que estos elevan la competitividad y rentabilidad de un negocio ya que sin ellos las empresas no tendrían las herramientas o los medios necesarios para competir mano a mano con empresas multinacionales las cuales abarcan la mayor cuota del mercado.

- **Capacidad directiva**

La capacidad directiva es un factor determinante en la competitividad empresarial ya que de esta depende de que el recurso humano sea eficiente y productivo y pueda lograr los objetivos trazados. Por consiguiente, la capacidad directiva debe ejercerla una persona con habilidades, cualidades y aptitudes de liderazgo que sea capaz de influenciar de manera positiva en los empleados, sepa motivarlos, tenga la visión y misión empresarial clara, fomente un ambiente laboral eficiente y sepa tomar decisiones oportunas. **(Beltrán, 2016)**

- **Calidad en la producción**

La calidad en la producción es clave para obtener una ventaja competitiva ya que los clientes hoy en día son muy exigentes y se inclinan mucho por la calidad de bienes y servicios ofertados, por ende, la competitividad involucra a la calidad es decir si una empresa no tiene calidad es su producción y no cuenta con sus debidos estándares y certificaciones, es una empresa ineficiente que fácilmente será remplazada y eliminada por la competencia. **(Díaz D. A., 2018)**

- **Innovación**

La innovación es un factor de competitividad clave para la supervivencia organizacional ya que de esta depende si una empresa posee las herramientas necesarias para hacer frente y contra atacar a su competencia, porque la innovación involucra mejoras en los procesos productivos y organizacionales. Por ende, la innovación se da en los servicios y productos que oferta un alto grado de valor añadido, con la introducción de nuevas maquinarias actualizadas. **(Pérez, 2015; Pozos & Márquez, 2016)**

- **Mejora continua**

La mejora continua es un factor esencial para alcanzar la competitividad ya que gracias a esta se puede identificar con mayor rapidez y audacia los cuellos de botella en los procesos productivos y corregirlos inmediatamente. Además, se eliminan las operaciones que no aportan valor a la empresa, por ende, la mejora continua debe ser parte fundamental de la gestión administrativa ya que esta empuja a las organizaciones hacia la excelencia, rentabilidad y efectividad. **(Lanvin & Monteiro, 2019)**

Existen dos métodos fundamentales para lleva a cabo la mejora continua como son el Lean el cual se encarga de evitar y eliminar los desperdicios para un eficiente flujo de trabajo y el Si Sigma que enfatiza en corregir y minimizar los fallos presentes en

los procesos productivos. (Núñez, Saltos, Núñez, & Valle, 2017; Villavicencio, Soler, & Bernabeu, 2017)

- **Tecnología actualizada**

La tecnología actualizada es un factor que marca notablemente la competitividad de una empresa ya que esta mejora los procesos productivos, utilizando métodos de producción más dinámicos, ecológicos, precisos y económicos lo cual permite obtener mayor rentabilidad, crecimiento empresarial y ventajas competitivas. Por consiguiente, este factor contribuye a que las organizaciones puedan mantenerse de pie en un ambiente que cada día es más global e inestable en donde sobresalen aquellas empresas con mayores avances tecnológicos. (Durán, 2014; Ortiz P. P., 2018)

- **Cultura organizacional**

La cultura organizacional dentro de la competitividad es primordial ya que de ella depende si los empleados son más o menos productivos y están enfocados en cumplir con las metas y objetivos planeados ya que la cultura engloba a todas aquellos valores, creencias y principios que hacen que cada empleado sea diferente y pueda aportar su granito de arena en beneficio para su organización. Lograr una competitividad basada en su cultura organizacional es fundamental ya que significa que una empresa es feroz, competitiva, dinámica y muy difícil de derrumbarla porque su recurso humano es muy valioso. (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016; Piñero, Pacheco, & Moreira, 2018)

#### **1.1.1.13 Eficiencia y eficacia**

Desde la perspectiva de Marco & Loguzzo (2016), la eficiencia y eficacia son dos variables que marcan un antes y un después en la gestión administrativa y competitividad ya que representan el desempeño organizacional, debido a que la eficiencia a criterio de Pozos & Márquez (2016), se enfoca en optimizar recursos físicos, tecnológicos, humanos, financieros y materiales para alcanzar resultados, es decir emplea los mismos recursos y se logran mayores objetivos o se emplean menos

recursos para alcanzar el mismo objetivo.

Mientras que la eficacia a opinión de **Porres** (2018), hace referencia al logro de resultados superiores a los que se plateada alcanzar, es decir resultados con los cuales los cliente se sienten satisfechos aunque en dichos resultados no se haya realizado un empleo eficiente de recursos. Por ende, es necesario que tanto la eficiencia como la eficacia vayan de la mano ya que si una organización quiere ser competitiva y ser más feroz que su competencia necesita alcanzar resultados exitosos mediante una optimización de recursos para de esta manera ser una organización efectiva.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar como la gestión administrativa actúa como elemento diferenciador en la competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la gestión administrativa como un elemento diferenciador de la competitividad en el sector textil del cantón Pelileo.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa y la competitividad en el sector textil del cantón Pelileo mediante encuestas.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa que mejore los procesos administrativos del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Materiales**

#### **2.1.1 Lectura científica**

Desde la perspectiva de **Vargas, Torres, & González (2017)**, la lectura científica es una capacidad que todo investigador debe desarrollar, ya que esta permite una mejor comprensión de la lectura, es decir un investigador desarrolla habilidades para entender con claridad, precisión y veracidad un tema en específico con la finalidad de obtener una idea clara de lo que está investigando y de esta manera mejorar su léxico, su habilidad comprensiva y sobre todo poseerá una mejor crítica e interpretación del tema a investigar.

La lectura científica es fundamental en el desarrollo de este proyecto de investigación denominado la “Gestión administrativa como elemento diferenciador de la competitividad del sector textil de Pelileo, provincia de Tungurahua”, ya que de esta depende la efectividad y la comprensión de las teorías planteadas por diversos autores en relación a las variables a investigar.

#### **2.1.2 Cuestionario**

A opinión de **López & Fachelli (2015)**, un cuestionario es un conjunto de preguntas claras, coherente, concisas, sistemáticas y precisas que tiene como finalidad recabar información de una muestra específica. Su elaboración es primordial porque permite obtener datos veraces y útiles para la investigación, por ende, un diseño equivocado o erróneo, conlleva a obtener resultados inconclusos e inadecuados, truncando así al investigador a seguir con lo planeado.

El cuestionario de mi investigación contiene una serie de preguntas enfocadas a los gerentes propietarios de las empresas pertenecientes al sector textil de Pelileo, mismas que tiene como finalidad recabar información sobre como su gestión administrativa eleva la competitividad en el sector textil, razón por la cual las preguntas están categorizadas ya que unas se enfocan a investigar como es la planeación, organización, dirección, control y competitividad del sector en cuestión y así poder levantar datos útiles para un mejor desarrollo del proyecto investigativo.

### **2.1.3 Revisión bibliográfica**

Desde el punto de vista de **Esquirol & Aldeguer** (2017), la revisión bibliográfica es un proceso primordial para desarrollar cualquier tipo de investigación ya que es un paso previo el cual nutre de conocimiento al investigador, es decir es una arma potente mediante la cual se puede conocer investigaciones, ideas, opiniones y estudios propuestos por otros autores, mismos que aportan y conllevan al investigador a tener una visión más amplia sobre el tema que desea investigar, es decir cuáles son sus componentes, fortalezas, problemas y teorías que permiten tomar decisiones más oportunas y efectivas.

La revisión bibliográfica aplicada a este proyecto de investigación es variada ya que se basa en artículos científicos, libros y revistas en su mayoría de los últimos cinco años, las cuales tienen un aporte positivo para comprender de mejor manera la gestión administrativa y la competitividad empresarial con el fin de analizar e interpretar las similitudes que existen en las diversas teorías planteadas por distintos autores y así poder seleccionar la más ideal para el proyecto investigativo.

## **2.2 Métodos**

### **2.2.1 Paradigma de la investigación**

A juicio de **Ortiz** (2015), el conocimiento es una facultad que cada ser humano lo va construyendo y alimentando en base a experiencias adquiridas a lo largo de su vida,



por ende el paradigma de investigación utilizado es el constructivista ya que este es una corriente pedagógica que tiene como finalidad resolver problemas presentes en la sociedad a través del conocimiento que se va construyendo mediante la interacción con el entorno en donde se presenta la problemática. Este tipo de paradigma permite la suposición de hipótesis que podrán ser aprobadas mediante el conocimiento adquirido.

Mediante el paradigma constructivista se analiza las experiencias que tiene los gerentes propietarios de las empresas en estudio en temas de gestión administrativa y competitividad y se construye concomitemos que conlleven a dar una propuesta de solución a la problemática que enfrentan cada día como es la limitada competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua para que de esta forma tales empresas puedan ser más competitivas y ganen mayor participación en el mercado.

### **2.2.2 Enfoque de la investigación**

A criterio de **Arnau** (2015), un enfoque investigativo se refiere a los procesos sistemáticos que se necesitan para llevar a cabo una investigación, ya que estos sirven de guía para lograr los objetivos planteados. Por consiguiente **Ortiz E.** (2015), plantea que los enfoque investigativos existentes son dos el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

El enfoque cualitativo permite establecer hipótesis durante todo el proceso de investigación, es una acción indagatoria de acontecimientos y hechos y su recolección de datos no está estructurada ya que emplea la revisión de documentos, la evaluación de experiencias propias de cada individuo, las discusiones en grupo y la observación mientras que el enfoque cuantitativo se encarga de proponer datos medibles, verídicos y confiables ya que las variables a investigar las analiza estadísticamente y se prueban hipótesis en base a la lógica, razonamiento, codificación numérica y recolección de datos. (**Ketels, 2016**)

Los enfoques que se requieren en mi proyecto de investigación son el enfoque cualitativo y cuantitativo ya que mediante el cualitativo se puede hacer una descripción detallada de los fenómenos que conllevan a una baja competitividad en el sector textil de Pelileo y así poder plantear las hipótesis mientras que con el enfoque cuantitativo se lograra comprobar tales hipótesis planteadas mediante una recolección de datos verídicos que se obtuvieron al aplicar una encuesta a los gerentes y/o propietarios de estas empresas textiles, por esta razón los dos enfoques son claves para la ejecución del proyecto propuesto.

### **2.2.3 Métodos de investigación**

Los métodos de investigación son las rutas o senderos que guían al investigador a alcanzar los resultados esperados, ya que de ellos depende si una investigación va por el camino correcto, debido a que los métodos de investigación permiten plantear hipótesis que pueden ser aprobadas o rechazadas en base a información estadística recolectada, analizada e interpretada. Los métodos de investigación delimitan y detectan problemas y sirven de base para tomar decisiones acertadas que beneficien a las organizaciones. **(Rodríguez & Pérez, 2017)**

#### **2.2.3.1 Métodos teóricos**

Los métodos teóricos son aquellos que permiten describir perfectamente un problema u objeto de estudio ya que se encarga de analizarlos cronológicamente ya se de manera inductivo o deductivo, analítico o sintético con el fin de que un investigador obtenga los mejores resultados y pueda hacer uso eficiente de la información recolectada para que de esta manera la investigación que está desempeñando beneficie a la sociedad o a un grupo en específico. **(Ortiz E. , 2015)**

Los métodos teóricos aplicados a mi proyecto de investigación son el método descriptivo, el hipotético- deductivo y el inductivo- deductivo ya que estos métodos permiten describir de manera congruente, sistemática, ordenada y clara los objetivos

de investigación consiguiendo así un desarrollo teórico y metodológico eficiente en el proyecto de investigación que se está planteando.

### **2.3.1.1 Método descriptivo**

El método descriptivo a opinión de **Rodríguez & Pérez (2017)**, se enfoca en describir las similitudes y características de un grupo en específico con la finalidad de conocer su comportamiento. Este tipo de método no generaliza debido a que permite obtener datos precisos, concretos y específicos que contribuyen a que el investigador pueda interpretar de mejor manera los resultados obtenidos, además orienta al investigador a buscar respuestas válidas.

El método descriptivo se utilizó para describir el problema de investigación como es la limitada competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua y buscar la mejor solución posible, además con este método se describe el comportamiento de cada uno de los gerentes propietarios de las empresas en estudio es decir como su gestión administrativa aporta a la competitividad y si la empresa cuenta con una planificación, organización, dirección y control eficiente.

### **2.2.3.1.2 Método hipotético- deductivo**

El método hipotético- deductivo a juicio de **Ortiz E. (2015)**, hace referencia a que un investigador plantea hipótesis que después estas son deducidas para ser aceptadas o rechazadas. Este método es fundamental en una investigación ya que permite obtener conclusiones acertadas debido a que sus hipótesis son deducidas de lo particular a lo general y de lo general a lo particular o viceversa y tiene como fin explicar hechos o fenómenos inmersas en la operación metodológica.

Este método hipotético- deductivo se emplea en mi proyecto de investigación ya que se debe plantear hipótesis que deberán ser aprobados o rechazadas en base a los datos que se obtendrán al aplicar la encuesta a los gerentes propietarios de las empresas

textileras de Pelileo y deducir cuales son las mejores alternativas de solución que serán planteadas en la propuesta.

#### **2.2.3.1.3 Método analítico- sintético**

El método analítico- sintético es la combinación de dos maneras de realizar una investigación con el fin de obtener información más concreta es más utilizado para realizar trabajos formales, se basa en el estudio de los hechos partiendo del análisis de una investigación con el fin de estudiar a fondo un tema para luego sintetizarlo y viceversa, es decir se descompone y se compone las partes para formar un todo. **(Rodríguez & Pérez, 2017)**

El método analítico- sintético se utilizará para analizar y sintetizar las diferentes teóricas y/o hipótesis redactadas en el proyecto de investigación. Además, este método teórico analítico- sintético, me permite plantear conclusiones generales y obtener una visión más clara de cómo es la gestión administrativa como elemento diferenciador en la competitividad del sector textil de Pelileo, así como también si posee las herramientas necesarias para hacer frente a una competencia global.

#### **2.2.3.2 Métodos empíricos**

Los métodos empíricos a criterio de **López & Fachelli (2015)**, son métodos prácticos, los cuales se basan en la recolección de datos confiables y verídicos con el fin de comprobar hipótesis, plantear conclusiones particulares, efectuar análisis y comprobar teorías en base a la experiencia adquirida por el investigador. Es decir, es un método investigativo práctico que se basa en resultados precisos, codificable, medibles y numéricos.

El método empírico práctico aplicado a mi proyecto de investigación es la encuesta ya que esta arroja resultados acertados y en tiempo real, permitiéndome así interpretar y analizar sus datos con la finalidad de detectar cuales son las falencias que tiene la gestión administrativa que se está efectuando en las empresas textileras del catón de

Pelileo y le está impidiendo a que sobresalgan, sean competitivas y ganen mayor cuota de mercado.

#### **2.2.3.2.1 Encuesta**

La encuesta es una técnica que se emplea para recolectar información a través de un cuestionario anteriormente elaborado, es útil para el investigador ya que permite conocer cómo se encuentra actualmente el objeto o situación que se requiere estudiar, cuales son sus falencias, retrocesos y errores que conllevan a que exista una problemática visible en la sociedad. La encuesta se puede aplicar de manera online o física según el investigador lo decida. **(Rodríguez & Pérez, 2017)**

La encuesta de mi proyecto de investigación está dirigida a los 93 gerentes y/o propietarios de las empresas que pertenecen al sector textil del cantón Pelileo según el Ministerio de Industrias y Productividad Mipro, está constituida por 28 preguntas referente a temas de planeación, organización, dirección, control y competitividad empresarial, con el fin de encontrar los cuellos de botella existentes en la gestión administrativa.

#### **2.2.3.2.2 Observación**

La observación a criterio de **Soberanes, Ortiz, & Vallejo (2018)**, es un método de investigación básico el cual consiste en analizar detenidamente un entorno mediante el sentido de la vista con el objetivo de determinar e interpretar cual es su situación actual. Por consiguiente, al momento de aplicar la observación se obtiene datos o información rudimentaria la cual sirve de guía para una investigación.

La observación fue clave para el desarrollo del proyecto de investigación ya que mediante esta se puede determinar visualmente el estado de las industrias textiles, es decir cómo se encuentran sus procesos, cual es la forma en la que están distribuidos sus recursos, si el personal o sus colaboradores están motivados, si su

empresa está dividida por departamentos y si los productos generados son de calidad.

### 2.2.3.3 Población y muestra

Desde la perspectiva de **López & Fachelli** (2015), la población se refiere a un conjunto global, a un todo o universo que comparten los mismos gustos, necesidades, preferencias y características; mientras que la muestra es una parte o proporción de la población, es un grupo homogéneo que se estratifico con la finalidad de que se obtenga datos o información concreta y no se desvíe el tema a investigar por tener demasiadas opiniones o criterios que pueden llegar a debilitar la investigación.

#### **Población infinita**

La población infinita a juicio de **Rodríguez & Pérez** (2017), es aquella población grande, significativa o enorme que supera los quinientos mil habitantes, por ende requiere del cálculo de una muestra para llevar a cabo una investigación ya que resulta imposible recolectar datos de la población total por el número de personas que esta población demanda, por tal razón cuando estamos frente a una población infinita lo más factible es tomar una muestra para obtener mejores resultados. Su fórmula de cálculo es:

$$n = \frac{z^2PQ}{e^2}$$

#### **Población finita**

La población finita a criterio de **Rodríguez & Pérez** (2017), es aquella población inferior a cien mil habitantes, la cual se puede limitar, es medible y permite una fácil identificación, es decir es una población pequeña a comparación de la infinita, se caracteriza porque se conoce el total de su población y cuáles son las características o similitudes que estos comparten en común. Su fórmula de cálculo es:

$$n = \frac{z^2PQN}{z^2PQ + Ne^2}$$

### 2.2.3.3.1 Cálculo del tamaño de la muestra

La población que se toma en cuenta en el presente proyecto de investigación es una población finita, debido a que cuento con una población de 93 que representan el total de empresas pertenecientes al sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua según el Ministerio de Industrias y Productividad Mipro, por consiguiente para la investigación se considerara la población finita total sin necesidad de considerar una muestra ya que la población total es inferior a 100, sin embargo, por fines académicos se realizara el cálculo de la muestra. La lista de las empresas pertenecientes a este sector está ubicada en anexos.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de Confianza 95% (1,96)
- P= Probabilidad a favor de ocurrencia 50% (0,5)
- Q= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50% (0,5)
- N= Población o Universo (93)
- e= Nivel de error 5% (0,05)

$$n = 93$$

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis y discusión de los resultados

El instrumento de encuesta se aplicó a los 93 gerentes y/o propietarios de las empresas pertenecientes al sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua de manera directa y física para que de esta manera el encuestado cuente con la posibilidad de despejar alguna duda que le surja durante la ejecución del cuestionario y la información obtenida sea confiable y verídica. Obtenido así los siguientes resultados:

#### 1. ¿Usted posee conocimientos de gestión administrativa?

Tabla 1 Conocimientos de gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	84	90,3	90,3	90,3
Válidos No	9	9,7	9,7	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

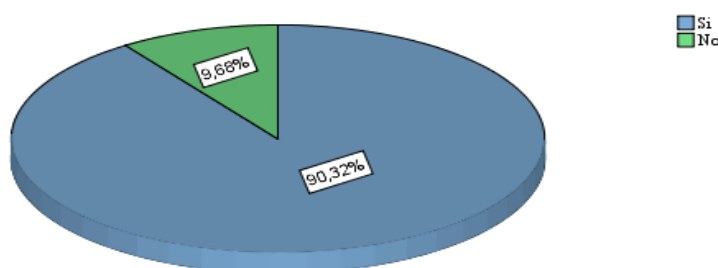


Figura 1 Conocimientos de gestión administrativa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

#### Análisis e interpretación

De los 93 gerentes y/o propietarios encuestados de las empresas textiles en estudio, un 90.3% respondieron que si poseen conocimientos de gestión administrativa y el 9,7% respondieron que no. Por consiguiente, la mayoría de los encargados de estas



industrias textiles si poseen los conocimientos para administrar y llevar a cabo las acciones necesarias a fin de que su negocio funcione adecuadamente.

## 2. ¿Su empresa cuenta con un modelo de gestión administrativa?

Tabla 2 Modelo de gestión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	36	38,7	38,7	38,7
Válidos	No	57	61,3	61,3	100
	Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

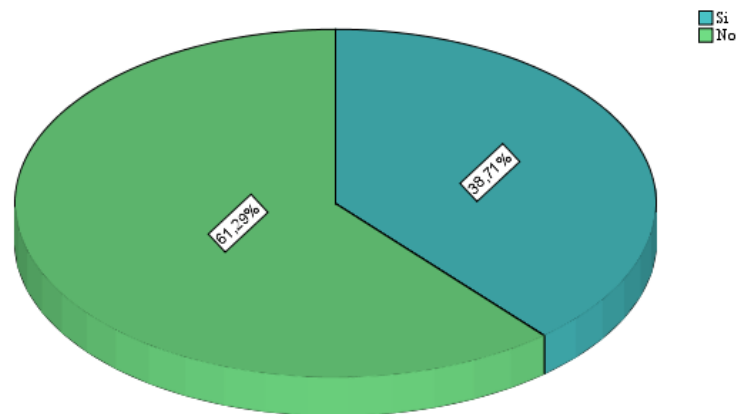


Figura 2 Modelo de gestión administrativa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

En base a los datos obtenidos se determina que, el 38.7 % de las industrias textiles si cuentan con un modelo de gestión administrativa, mientras que 61.3 % no lo poseen. De tal modo que en su mayoría las organizaciones en estudio gestionan sus actividades de manera empírica ya que no cuentan con un modelo de gestión administrativa que eleve su competitividad.

### 3. ¿Considera usted que una buena gestión administrativa en su empresa permite mejorar la competitividad de la misma?

Tabla 3 Gestión administrativa mejora la competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	65	69,9	69,9
	De acuerdo	26	28	97,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,2	100
	En desacuerdo	0	0	100
	Totalmente en desacuerdo	0	0	100
	Total	93	100	100

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

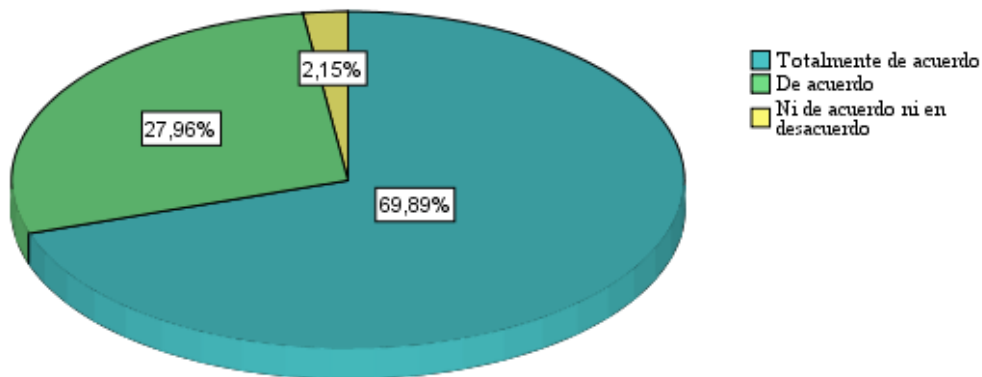


Figura 3 Gestión administrativa mejora la competitividad  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

Con la información generada, se determina que un 69.9% está totalmente de acuerdo con que una buena gestión administrativa mejora la competitividad de una empresa; mientras que el 28% está de acuerdo y el 2,2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta idea. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados afirman que la gestión administrativa produce un incremento competitivo que eleva sus niveles de rentabilidad.

#### 4. ¿Qué actividades de gestión administrativa ha realizado usted con la finalidad de mejorar la competitividad de su empresa?

Tabla 4 Actividades de gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación del recurso humano	36	38,7	38,7	38,7
Auditorías internas en el sistema de gestión de calidad	3	3,2	3,2	41,9
Válidos Adquisición de maquinaria y tecnología	49	52,7	52,7	94,6
I+D en el proceso productivo	2	2,2	2,2	96,8
Marketing relacional	3	3,2	3,2	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

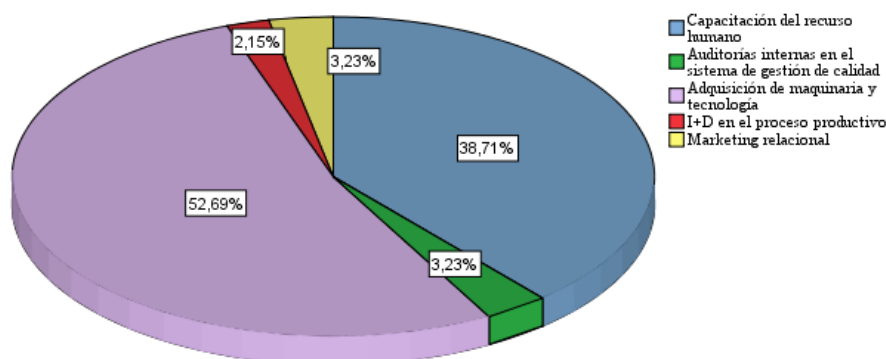


Figura 4 Actividades de gestión administrativa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

#### Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos, se deduce que las empresas textiles en cuestión adquieren maquinaria y tecnología actualizada en un 52.7% con el fin de mejorar su competitividad; mientras que el 38.7% capacitan al recurso humano, el 3.2% realizan auditorías internas en el sistema de gestión de calidad; el otro 3.2% lleva a cabo un marketing relacional y el 2.2 % aplica investigación más desarrollo en el proceso productivo. Por lo tanto, en su mayoría las empresas se han enfocado en dos puntos principales para incrementar su competitividad como son la adquisición de maquinaria y tecnología actualizada y la capacitación al recurso humano.

## 5. ¿La gestión administrativa en su empresa es?

Tabla 5 Gestión administrativa de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	9	9,7	9,7	9,7
Muy Buena	14	15,1	15,1	24,7
Buena	67	72	72	96,8
Regular	2	2,2	2,2	98,9
Mala	1	1,1	1,1	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

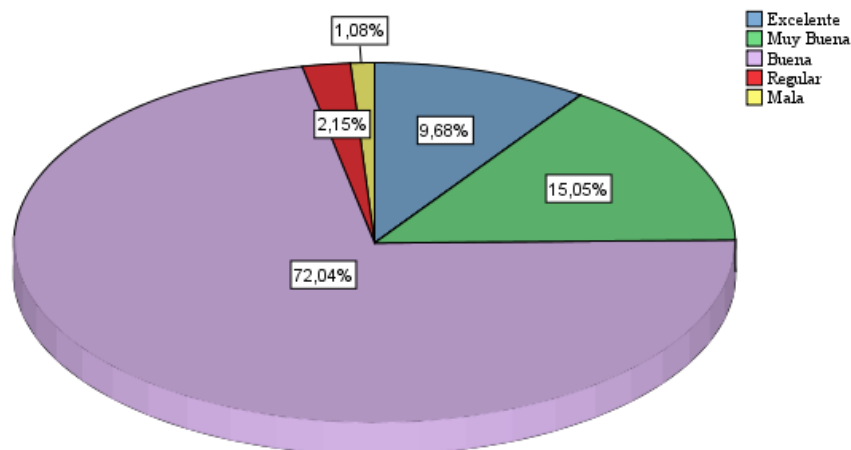


Figura 5 Gestión administrativa de la empresa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

En base a la información recabada, un 72.04% manifiestan que su gestión administrativa es buena, mientras que para el 15.05%, es muy buena, para el 9.68% es excelente, para el 2.15% es regular y para el 1.08% es mala. De modo que la mayoría de los gerentes y/o propietarios consideran que su gestión administrativa desempeñada es buena con la cual logran generar cierto grado de reconocimiento en el mercado.

## 6. ¿Su empresa tiene definida claramente su misión y visión?

Tabla 6 Misión y visión definida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente definida	9	9,7	9,7	9,7
Parcialmente definida	18	19,4	19,4	29
Indeciso	61	65,6	65,6	94,6
Parcialmente indefinida	3	3,2	3,2	97,8
Indefinida	2	2,2	2,2	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

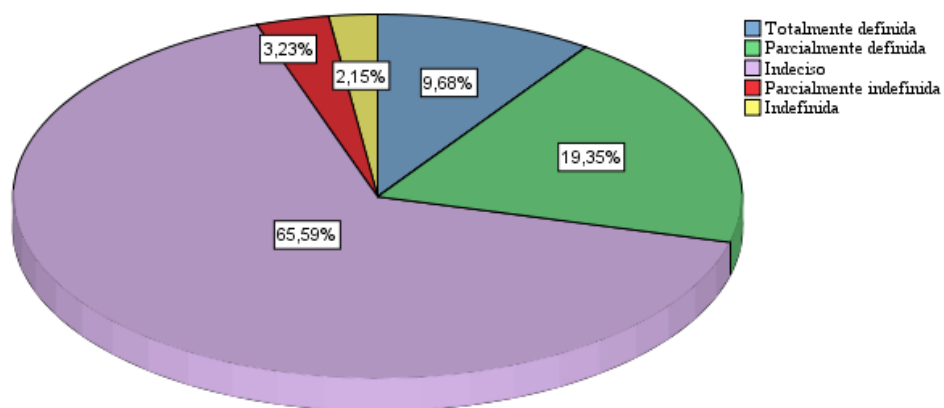


Figura 6 Misión y visión definida  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

El 65.59% de los encuestados se encuentran indecisos en que, si su empresa tiene claramente definida su misión y visión empresarial, el 19,35% mencionaron que la tienen parcialmente definida, el 9,68% que está totalmente definida, el 3,23% que está parcialmente indefinida y el 2,15% sostienen que su misión y visión esta indefinida. Por tal motivo las organizaciones analizadas en su mayoría se mantienen funcionando sin tener claramente definida su misión y visión lo cual no le permite visualizar claramente su razón de ser y lo que desean alcanzar.

## 7. ¿Qué herramientas utiliza usted con mayor frecuencia para llevar a cabo la planificación administrativa en su empresa?

Tabla 7 Herramientas de planificación administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Análisis DAFO	50	53,8	53,8	53,8
Análisis PESTEL	22	23,7	23,7	77,4
Válidos Análisis de Red PERT	3	3,2	3,2	80,6
Diagramas de Flujo	14	15,1	15,1	95,7
Diagramas de Gantt	4	4,3	4,3	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

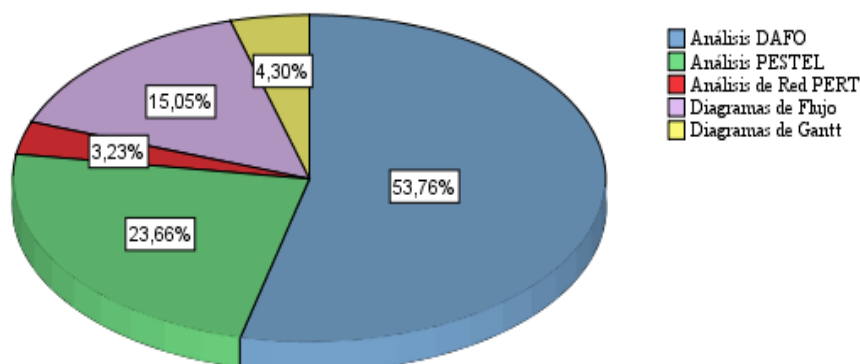


Figura 7 Herramientas de planificación administrativa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos, un 53.76% de los encuestados mencionan que, la herramienta que emplea para llevar a cabo la planificación administrativa en su empresa es el análisis DAFO, el 23.66% emplean el análisis PESTEL, el 15.05% el diagrama de flujo, el 4.30% el diagrama de Gantt y el 3.23% el análisis de red Pert. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados antes de llevar una planificación analizan primero cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas lo cual es muy bueno ya que si una empresa conoce esto sabe perfectamente cómo manejarse en el entorno empresarial.

## 8. ¿Las estrategias de su empresa se plantea en base a los objetivos y metas?

Tabla 8 Estrategias de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Definitivamente si	28	30,1	30,1	30,1
	Probablemente si	52	55,9	55,9	86
Válidos	Ni sí ni no	8	8,6	8,6	94,6
	Probablemente no	3	3,2	3,2	97,8
	Definitivamente no	2	2,2	2,2	100
	Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

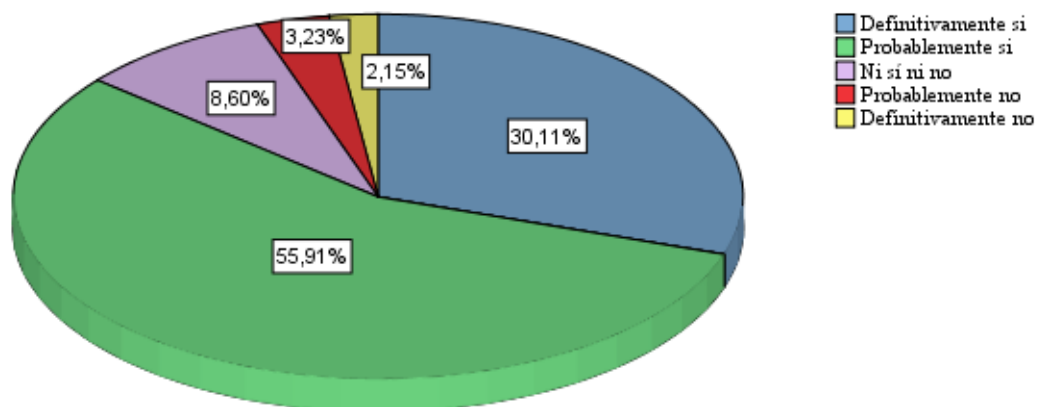


Figura 8 Estrategias de la empresa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

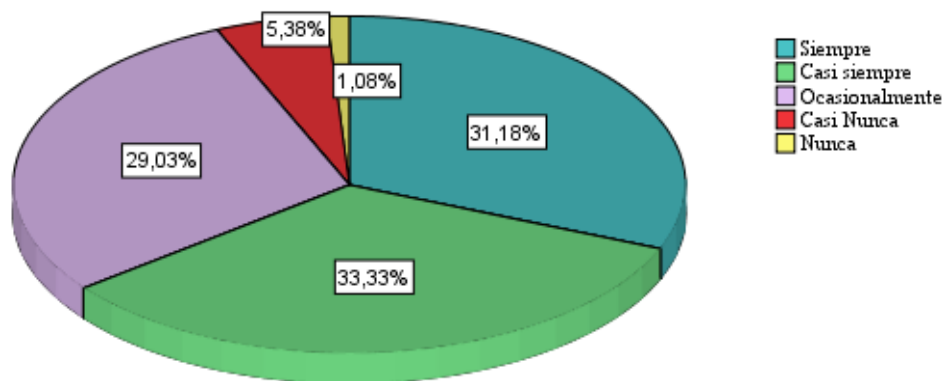
En base a la información generada, el 55.91% opinan que probablemente sí se plantean las estrategias de su empresa en base a los objetivos y metas, el 30.11% opinan que definitivamente sí, el 8.60% que ni sí ni no, el 3.23% que probablemente no y el 2.15% que definitivamente no están acorde a sus objetivos. Por lo tanto, en su mayoría la planificación realizada por estas industrias textiles no se encuentran claramente definidas y sus estrategias no están bien enfocadas hacia el logro de un objetivo o meta.

**9. ¿En su empresa se elaboran planes estratégicos (de 3 a 5 años) para mejorar la competitividad de la misma?**

*Tabla 9 Planes estratégicos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	29	31,2	31,2
	Casi siempre	31	33,3	64,5
	Ocasionalmente	27	29	93,5
	Casi Nunca	5	5,4	98,9
	Nunca	1	1,1	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 9 Planes estratégicos  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

El 33.33% de los encuestados manifiestan que, casi siempre elaboran planes estratégicos dentro de su empresa con el fin de ser competitivos, el 31.18% afirman que siempre los elaboran, el 29.3% ocasionalmente, el 5.38% que casi nunca y el 1.08% que nunca elaboran estos planes. En definitiva, muy pocas empresas elaboran sus planes estratégicos con una frecuencia adecuada con el fin de elevar su competitividad en el mercado.



## 10. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Tabla 10 Estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	49	52,7	52,7	52,7
Válidos	No	44	47,3	47,3	100
	Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

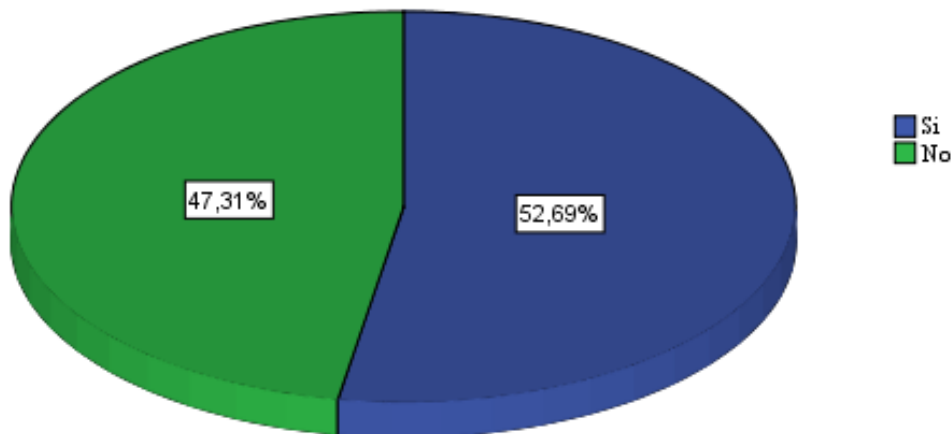


Figura 10 Estructura organizacional  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

En base a la información obtenida, se deduce que, el 52.69% si cuenta con una estructura organizacional definida y el 47.31% no la poseen. De tal modo que más del 50% si poseen su estructura organizacional muy bien estructurado lo cual facilita a los empleados conocer los niveles, jerarquías, divisiones y departamentos existentes dentro de sus respectivas organizaciones.

## 11. ¿La empresa cuenta con una estructura funcional definida?

Tabla 11 Estructura funcional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	49	52,7	52,7	52,7
Válidos	No	44	47,3	47,3	100
	Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

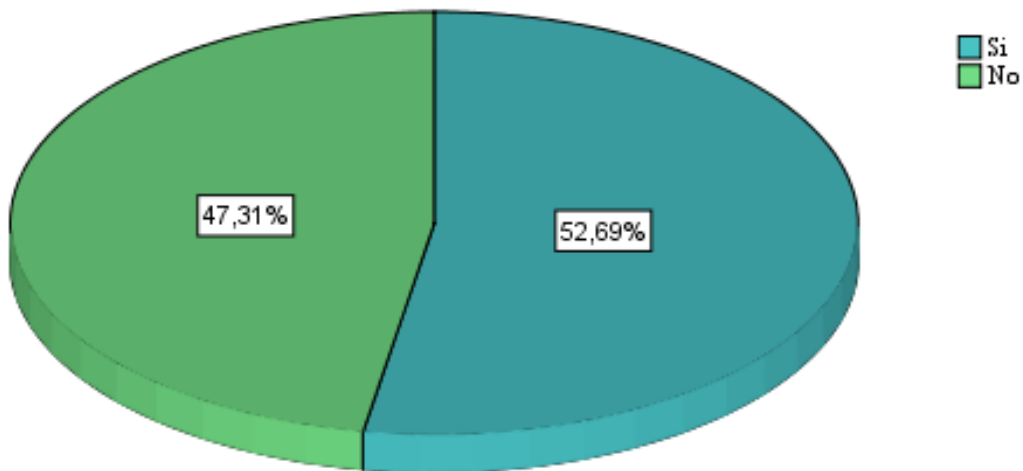


Figura 11 Estructura funcional  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos se determina que, el 52.69% de las industrias textiles si cuentan con una estructura funcional bien definida; mientras que el 47.31% no. Por consiguiente, se deduce que los mismos directivos que poseen la estructura organizacional bien definida también poseen su estructura funcional ya que los porcentajes de los datos recolectados concuerdan, es decir, que estas organizaciones han definido las funciones de cada una de sus áreas y puestos, permitiéndole así a sus empleados conocer su rol a desempeñar.

## 12. ¿Considera usted que el manual de funciones contribuye al mejor desempeño del recurso humano?

Tabla 12 Manual de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	54	58,1	58,1	58,1
De acuerdo	28	30,1	30,1	88,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	9,7	9,7	97,8
En desacuerdo	2	2,2	2,2	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

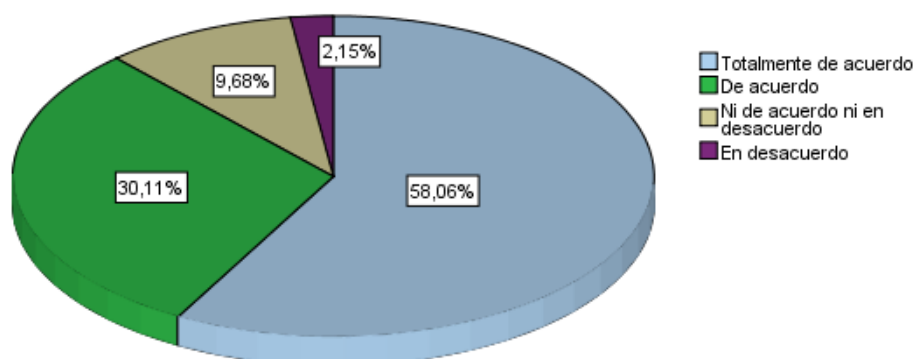


Figura 12 Manual de funciones  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

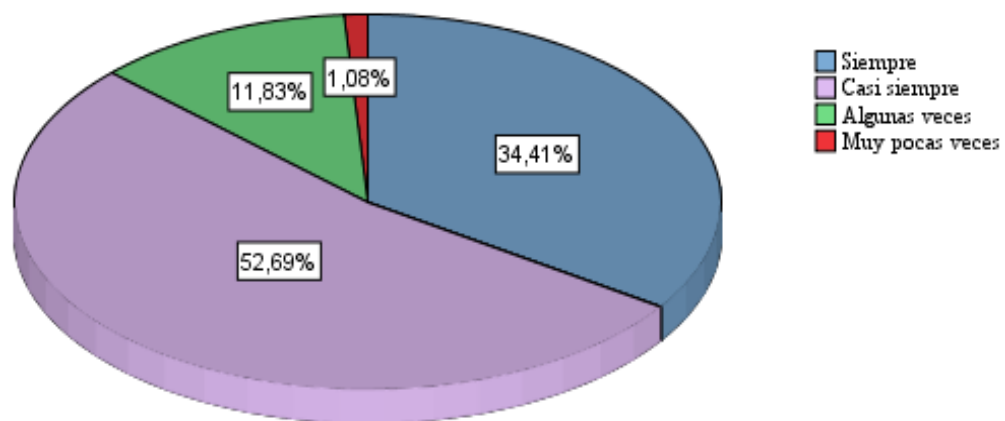
El 58,06% de los encuestados, están totalmente de acuerdo en que un manual de funciones contribuye al mejor desempeño del recurso humano, el 30,11% están de acuerdo, el 9,68% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en 2,15% están en desacuerdo. De modo que, la mayoría de los gerentes de estas empresas en estudio están muy conscientes del valor e importancia de contar con manuales de funciones que detalle paso a paso las actividades y responsabilidades que debe ejecutar cada empleado según su puesto de trabajo.

**13. ¿El personal de su empresa posee todos los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo?**

*Tabla 13 Disponibilidad de recursos materiales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	34,4	34,4
	Casi siempre	49	52,7	87,1
	Algunas veces	11	11,8	98,9
	Muy pocas veces	1	1,1	100
	Nunca	0	0	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 13 Disponibilidad de recursos materiales  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

De la encuesta aplicada se obtuvo que, el 52.69% casi siempre posee los recursos materiales necesarios para desempeñar su trabajo, el 34.41% siempre, el 11.83% algunas veces y el 1.08% muy pocas veces. Por lo tanto, en su mayoría, la gerencia se encuentra gestionando los recursos materiales necesarios, con el fin de cada empleado pueda desarrollar sus actividades de forma eficiente y oportuna.

#### 14. ¿Las actividades que desempeña el personal de su empresa están acordes al puesto de trabajo?

Tabla 14 Actividades según su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	18,3	18,3
	Casi siempre	51	54,8	73,1
	Ocasionalmente	19	20,4	93,5
	Casi Nunca	5	5,4	98,9
	Nunca	1	1,1	100
	Total	93	100	100

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

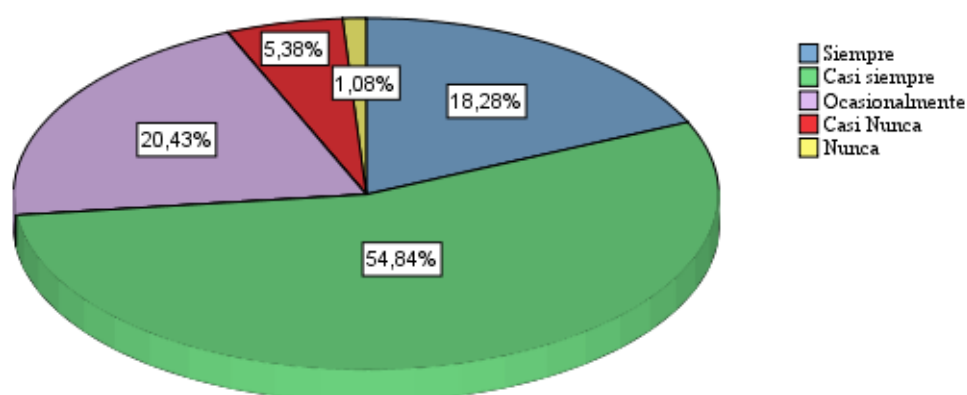


Figura 14 Actividades según su puesto de trabajo  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

#### Análisis e interpretación

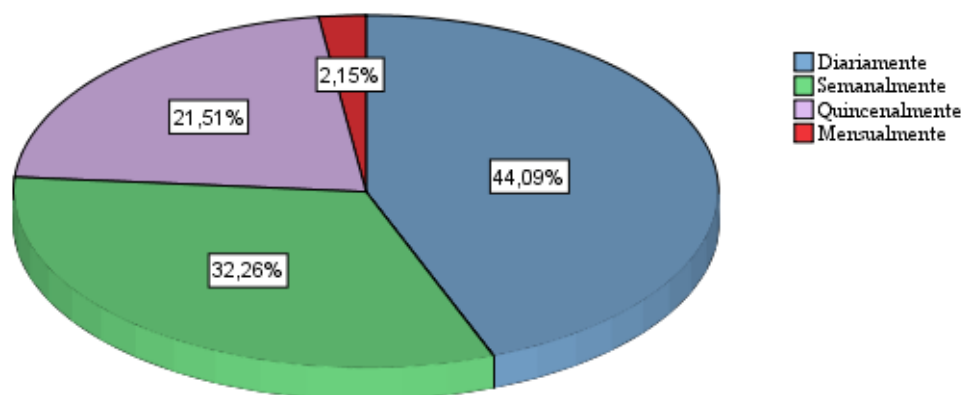
El 54.84% de los encuestados sostienen que, las actividades que desempeña el personal de su empresa casi siempre están acordes al puesto de trabajo, el 20.43% ocasionalmente, el 18.23% siempre, el 5,38% casi nunca y el 1.08% nunca. De tal modo que, en ocasiones la mayoría de los trabajadores de estas empresas, tiene que desarrollar actividades diferentes a su rama o área de trabajo estableciendo así, un cierto grado de rotación del personal.

**15. ¿Con que frecuencia usted dirige personalmente las actividades en su empresa?**

*Tabla 15 Frecuencia del direccionamiento de las acciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	41	44,1	44,1
	Semanalmente	30	32,3	76,3
	Quincenalmente	20	21,5	97,8
	Mensualmente	2	2,2	100
	Trimestralmente	0	0	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 15 Frecuencia del direccionamiento de las acciones  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

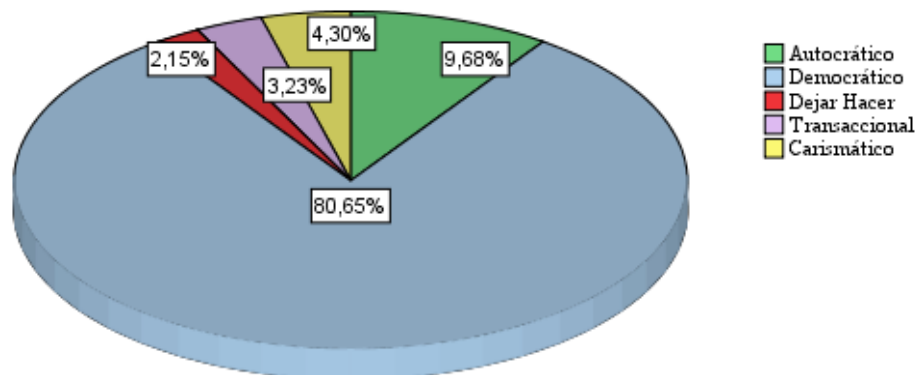
Con los datos obtenidos se determina que el 44.09% de los encuestados dirigen diariamente las acciones de su empresa, el 32.36% lo hace de manera semanal, el 21,51% quincenalmente y el 2.15% mensualmente. De tal modo los gerentes y/o propietarios de estas organizaciones están conscientes que la dirección más adecuada, es la que se realiza diariamente ya que les permite conocer un panorama de cómo funciona su empresa en cada momento.

**16. ¿Dentro de su empresa cual es el estilo de liderazgo que se practica con mayor frecuencia?**

*Tabla 16 Estilo de liderazgo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Autocrático	9	9,7	9,7	9,7
Democrático	75	80,6	80,6	90,3
Dejar Hacer	2	2,2	2,2	92,5
Transaccional	3	3,2	3,2	95,7
Carismático	4	4,3	4,3	100
Total	93	100	100	

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 16 Estilo de liderazgo  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

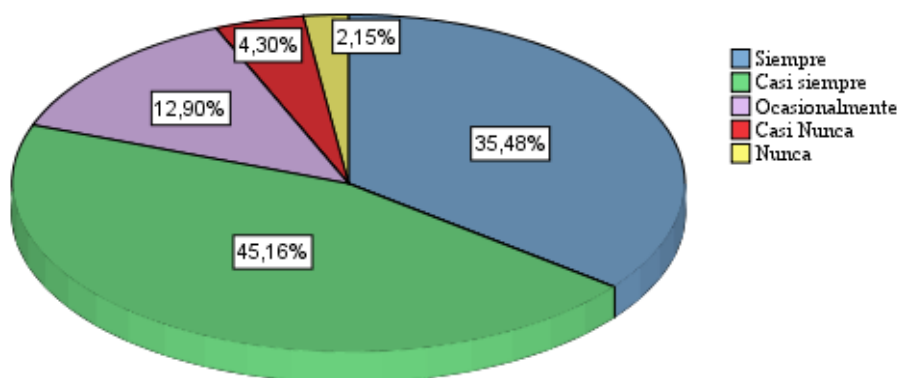
Del total de personas encuestadas, el 80.65% respondieron que el estilo de liderazgo que más se practica dentro de su empresa es el democrático, el 9.68% practican el autocrático, el 4.30% el carismático, el 3.23% el transaccional y el 2.15% el de laissez-faire o el de dejar hacer. Por consiguiente, se deduce que los gerentes y/o propietarios toman en cuenta la opinión de sus empleados e imponen orden ya que el estilo de liderazgo que más resalta en estas organizaciones textiles es el democrático y el que menos se emplea es el de laissez-faire o el de dejar hacer.

**17. ¿En su empresa se aplica la comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal entre todo el personal?**

*Tabla 17 Aplicación de la comunicación eficaz*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	33	35,5	35,5
	Casi siempre	42	45,2	80,6
	Ocasionalmente	12	12,9	93,5
	Casi Nunca	4	4,3	97,8
	Nunca	2	2,2	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 17 Aplicación de la comunicación eficaz  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

De los resultados obtenidos se determina que, el 45.16% casi siempre aplica en su empresa la comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal, el 35,48% siempre, el 12,90% ocasionalmente, el 4.30% casi nunca y el 2.15% nunca. De tal forma que, la mayoría de los gerentes y/o propietarios dieron respuestas positivas ante esta gran determinante lo cual es beneficioso para las empresas en cuestión.

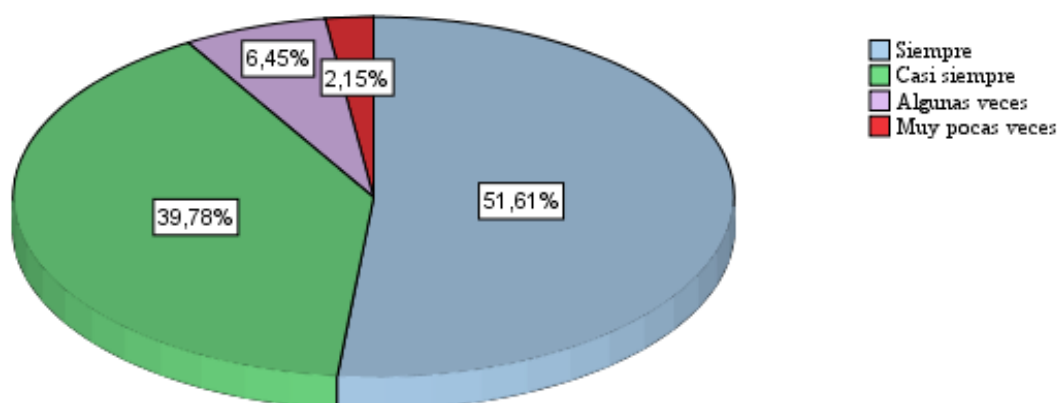


**18. ¿En cada reunión administrativa, usted identifica primeramente el problema para posteriormente tomar decisiones?**

*Tabla 18 Toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	48	51,6	51,6
	Casi siempre	37	39,8	91,4
	Algunas veces	6	6,5	97,8
	Muy pocas veces	2	2,2	100
	Nunca	0	0	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 18 Toma de decisiones  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

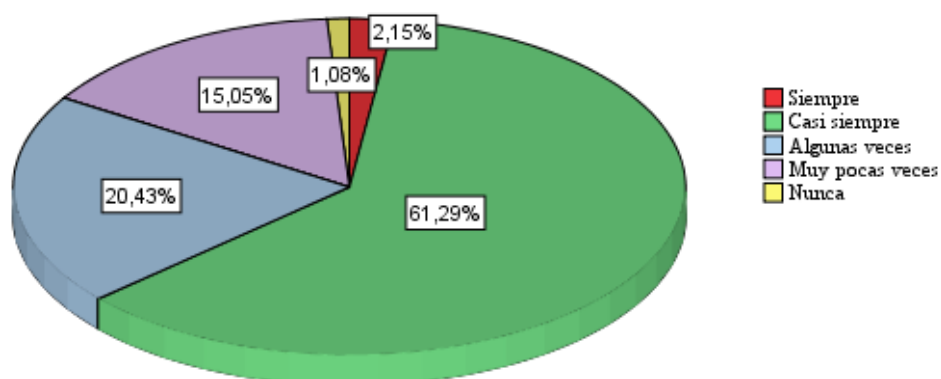
De acuerdo a los datos obtenidos, el 51.61% manifiesta que en cada reunión administrativa siempre identifican primero el problema y luego toman decisiones, mientras que el 39.78% lo realiza casi siempre, el 6.45% algunas veces y el 2.15% muy pocas veces. De modo que, las decisiones en su gran mayoría son tomadas en base a consensos y conversaciones entre los directivos los cuales identifican primero los problemas y buscan una solución.

**19. ¿La empresa cuenta con un plan operativo interno de control que permita verificar el cumplimiento de sus objetivos?**

*Tabla 19 Plan operativo interno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	2,2	2,2
	Casi siempre	57	61,3	63,4
	Algunas veces	19	20,4	83,9
	Muy pocas veces	14	15,1	98,9
	Nunca	1	1,1	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 19 Plan operativo interno  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

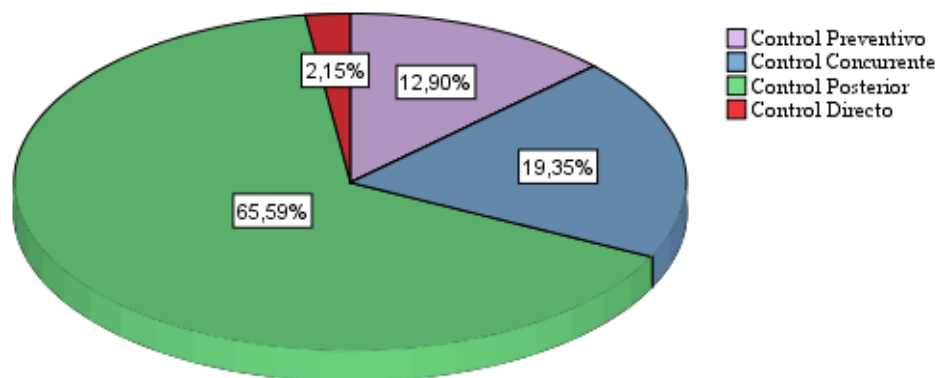
En base a los resultados generados, el 61.29% de los encuestados manifiestan que sus empresas casi siempre cuentan con planes operativos internos de control para verificar el cumplimiento de sus objetivos, el 20.43% algunas veces, el 15.05% muy pocas veces, el 2.15% siempre y el 1.08% nunca. Por tal motivo, se deduce que la mayoría de las empresas en estudio si aplican, aunque no de manera permanente planes operativos de control para verificar el cumplimiento de sus objetivos.

**20. ¿Qué tipo de control aplica usted en su empresa para corregir desviaciones, detectar errores y evitar productos defectuosos?**

*Tabla 20 Tipo de control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Control Preventivo	12	12,9	12,9	12,9
Control Concurrente	18	19,4	19,4	32,3
Control Posterior	61	65,6	65,6	97,8
Control Directo	2	2,2	2,2	100
Control del desempeño general	0	0	0	100
Total	93	100	100	

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 20 Tipo de control  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

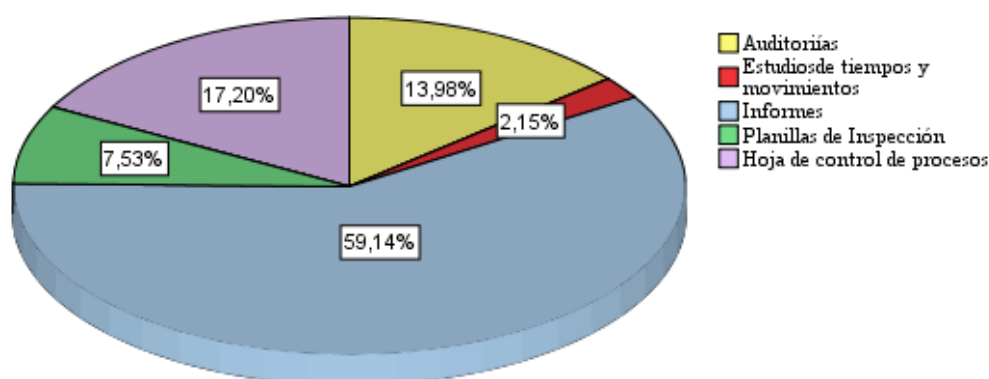
Del 100% de los encuestados, el 65.59% afirman que el tipo de control que aplican en su empresa para corregir desviaciones, detectar errores y evitar productos defectuosos es el control posterior, el 19.35% aplican el control concurrente, el 12.90% el control preventivo y el 2,15% aplican el control directo. De forma que, la mayoría de las industrias textiles se enfocan en controlar los productos después de que son fabricados, centrándose en controlar los resultados finales.

**21. ¿Qué instrumento emplea usted con mayor frecuencia para realizar un control efectivo dentro de su empresa?**

*Tabla 21 Instrumentos de control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Auditorías	13	14	14	14
Estudios de tiempos y movimientos	2	2,2	2,2	16,1
Informes	55	59,1	59,1	75,3
Planillas de Inspección	7	7,5	7,5	82,8
Hoja de control de procesos	16	17,2	17,2	100
Total	93	100	100	

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 21 Instrumentos de control  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

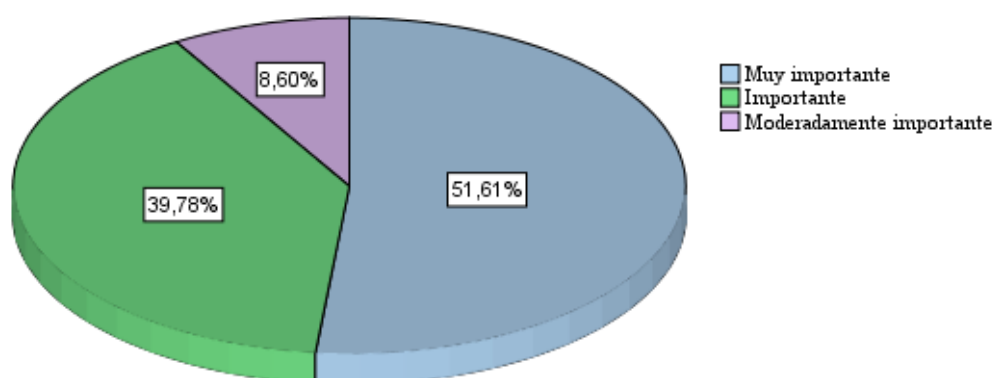
Del total de encuestados, el 59.14% sostienen que el instrumento que emplean con mayor frecuencia para realizar un control efectivo dentro de su empresa son los informes, el 17.20% realizan las hojas de control de procesos, el 13.98% las auditorías, el 7.53% las planillas de inspección y el 2.15% realizan estudios de tiempos y movimientos. Los datos obtenidos son indicadores directos que reflejan que el instrumento de control más utilizado para detectar errores y corregir desviaciones son los informes.

**22. ¿Considera usted que cumplir con las tareas asignadas a los empleados en los tiempos establecidos es importante?**

*Tabla 22 Tiempos establecidos en las actividades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	48	51,6	51,6	51,6
Importante	37	39,8	39,8	91,4
Moderadamente importante	8	8,6	8,6	100
De poca importancia	0	0	0	100
Sin importancia	0	0	0	100
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 22 Tiempos establecidos en las actividades  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

Con los datos obtenidos, se deduce que el 51.61% de los encuestados considera que cumplir con las tareas asignadas a los empleados en los tiempos establecidos es muy importante, el 39.78% lo considera importante y el 8.60% lo considera moderadamente importante. Por consiguiente, se determina que en su mayoría los gerentes y/o propietarios de estas empresas están muy conscientes de que no se pueden retrasar en realizar sus actividades, ya que cumplir con las tareas asignadas en los tiempos establecidos para ellos es muy importante.

### 23. ¿En su empresa se cumple con lo planificado en la producción?

Tabla 23 Cumplimiento de lo planificado en la producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Siempre	5	5,4	5,4
	Casi siempre	17	18,3	23,7
	Ocasionalmente	37	39,8	63,4
	Casi Nunca	23	24,7	88,2
	Nunca	11	11,8	100
	Total	93	100	100

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

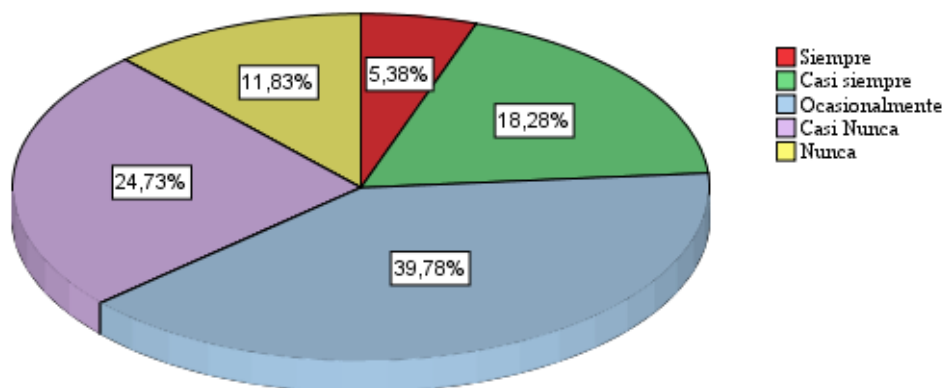


Figura 23 Cumplimiento de lo planificado en la producción  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

En base a la información recabada, el 39.78% afirmaron que en sus empresas ocasionalmente se está cumpliendo con lo planificado en la producción, el 24.73% casi nunca, el 18.28% casi siempre, el 11.83% nunca y el 5.38% siempre. De tal modo que, se puede evidenciar claramente las falencias que las empresas en cuestión están teniendo en sus procesos productivos ya que en su gran mayoría manifestaron que no están cumpliendo con lo planificado en la producción.

## 24. ¿Qué factores considera usted que limitan a su empresa para ser competitiva en el mercado?

Tabla 24 Factores que limitan la competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Calidad y costo de los productos	10	10,8	10,8	10,8
Capacidad innovadora deficiente	29	31,2	31,2	41,9
Recursos tecnológicos desactualizados	11	11,8	11,8	53,8
Válidos Desconocimientos de los gustos y preferencias de sus clientes	4	4,3	4,3	58,1
Incumplimiento de los objetivos trazados	39	41,9	41,9	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

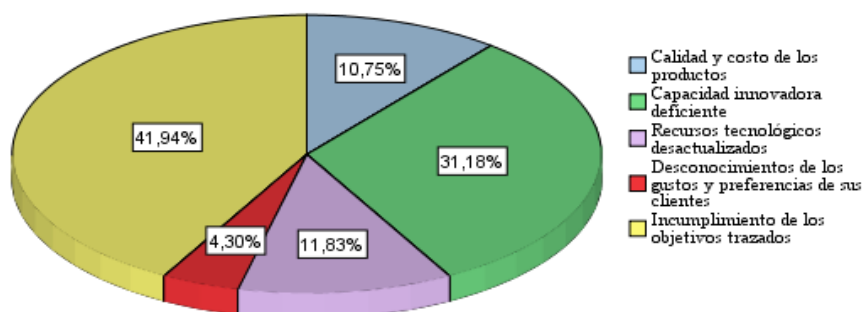


Figura 24 Factores que limitan la competitividad  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos, se establece que el 41.9% afirman que el factor que más limita a la empresa a ser más competitiva en el mercado es el incumplimiento de objetivos trazados, el 31.2% optan por la capacidad innovadora deficiente, el 11.8% por el recurso tecnológico desactualizado, el 10,8% por la calidad y costo de los productos y el 4,3% por el desconocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes. Por ende, se deduce que la mayor limitante para que las industrias textiles eleven su competitividad es el incumplimiento de sus objetivos trazados.

## 25. ¿Qué tipo de innovación aplica su empresa con mayor frecuencia para ser más competitiva?

Tabla 25 Tipo de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Innovación en procesos	31	33,3	33,3	33,3
Innovación de producto/servicio	52	55,9	55,9	89,2
Innovación en marketing	5	5,4	5,4	94,6
Innovación en Modelos de Negocio	2	2,2	2,2	96,8
Innovación en la gestión empresarial	3	3,2	3,2	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

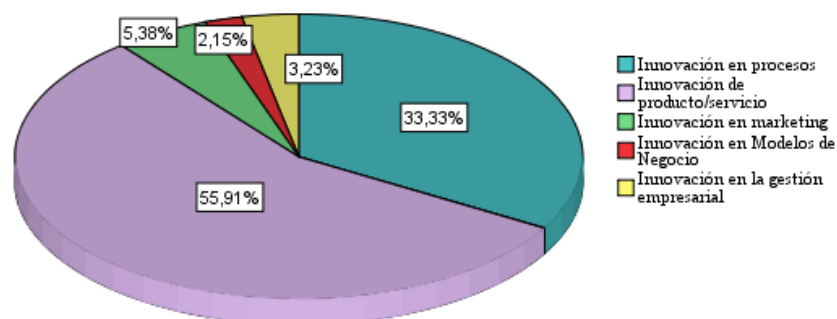


Figura 25 Tipo de innovación  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 55.91% afirman que el tipo de innovación que aplica su empresa con mayor frecuencia para ser más competitiva es la innovación de productos y/o servicios, el 33.33% aplican la innovación en procesos, el 5.38% la innovación en marketing, el 3.23% la innovación en la gestión empresarial y el 2.15% la innovación en modelos de negocio. Por consiguiente, las organizaciones en cuestión en su gran mayoría se enfocan en brindar a sus clientes productos innovadores con variedad en colores, diseños y texturas, los cuales satisfagan sus necesidades.

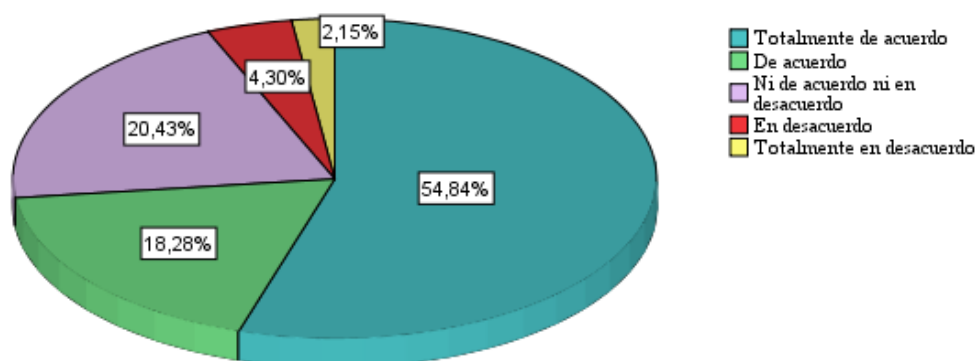


**26. ¿Considera usted que los programas de mejora continua facilitan el cumplimiento de objetivos y la generación de competitividad?**

*Tabla 26 Programas de mejora continua*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	51	54,8	54,8
	De acuerdo	17	18,3	73,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20,4	93,5
	En desacuerdo	4	4,3	97,8
	Totalmente en desacuerdo	2	2,2	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 26 Programas de mejora continua  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

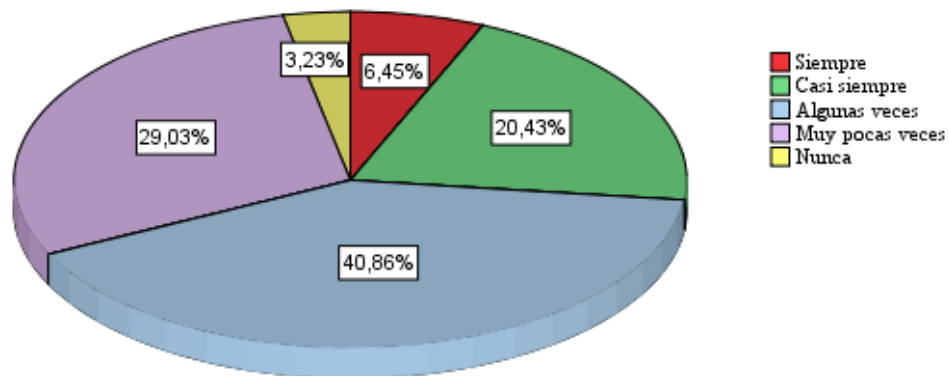
Con los resultados obtenidos, se deduce que, el 54.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los programas de mejora continua facilitan el cumplimiento de objetivos y la generación de competitividad, el 20.4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.3% están de acuerdo, el 4.3% están en desacuerdo y el 2.2% se encuentran totalmente en desacuerdo. De tal forma que, la mayoría de los gerentes están muy conscientes que los programas de mejora continua son indispensables para que una empresa obtenga mayores ventajas competitivas contra sus adversarios.

**27. ¿Su empresa cuenta con ventajas competitivas que le permiten tener mayor participación en el mercado?**

*Tabla 27 Ventajas competitivas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	6	6,5	6,5	6,5
Casi siempre	19	20,4	20,4	26,9
Algunas veces	38	40,9	40,9	67,7
Muy pocas veces	27	29	29	96,8
Nunca	3	3,2	3,2	100
Total	93	100	100	

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 27 Ventajas competitivas  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

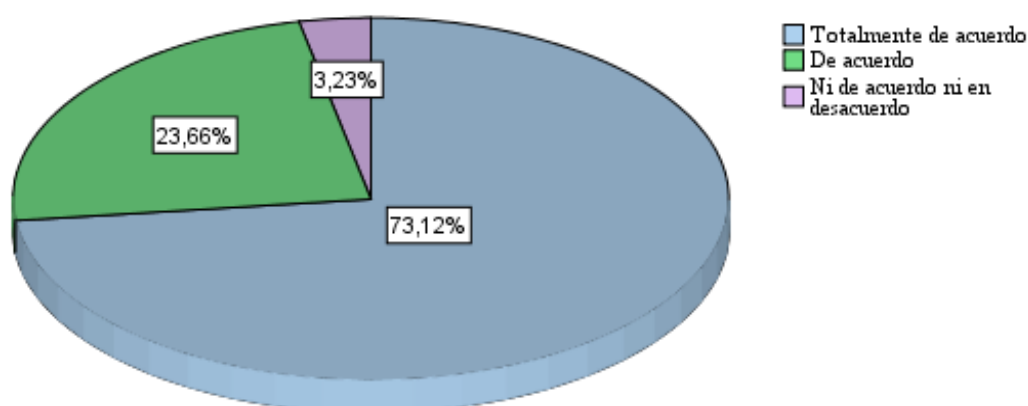
Con la información recabada se determina que, el 40.9% de los encuestados respondieron que algunas veces sus empresas cuentan con ventajas competitivas que le permiten tener mayor participación en el mercado, el 29.03% muy pocas veces, el 20.43% casi siempre, el 6.45% siempre y el 3.23% nunca. De tal modo que las industrias textiles, en su mayoría carecen de ventajas competitivas las cuales permiten diferenciarse de sus adversarios y ser más competitivos.

**28. ¿Cree usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa en su empresa permita el desarrollo empresarial y competitivo de la misma?**

*Tabla 28 Aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	68	73,1	73,1
	De acuerdo	22	23,7	96,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,2	100
	En desacuerdo	0	0	100
	Totalmente en desacuerdo	0	0	100
	Total	93	100	100

*Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*



*Figura 28 Aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

**Análisis e interpretación**

En base a los datos obtenidos, se deduce que, el 73.12% están totalmente de acuerdo en que la aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa en su empresa permita el desarrollo empresarial y competitivo de la misma, el 23.66% están de acuerdo y el 3.23% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. De tal modo que, en su gran mayoría los gerentes y/o propietarios de estas industrias textiles, están muy conscientes que para obtener competitividad en el mercado hay que aplicar un modelo de gestión administrativa nuevo, renovado y eficiente.

### 3.2 Verificación de hipótesis

La verificación de la hipótesis se realizará a través de la prueba de estadística descriptiva denominada prueba de Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ), la cual permite al investigador comprobar hipótesis, contrastar variables y estimar en qué medida se interrelacionan las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas, permitiendo así desarrollar un análisis estadístico confiable que permita al investigador tomar decisiones eficientes de acuerdo a las variables en estudio.

#### 3.2.1 Hipótesis de investigación

La gestión administrativa genera competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

Variable independiente: gestión administrativa

Variable dependiente: competitividad

#### 3.2.2 Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula:

$H_0$ : La gestión administrativa **NO** genera competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

Hipótesis alternativa:

$H_1$ : La gestión administrativa **SI** genera competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

#### 3.2.3 Nivel de confianza

El nivel de confianza representado por alfa ( $\alpha$ ), indica la probabilidad con la que un investigador está dispuesto a enfrentar un riesgo, es decir exhibe el % de intervalos. Los niveles de confianza más utilizados en los proyectos de investigación son el 90%

que es utilizado comúnmente para estudiar el comportamiento humano, 95% para todas las ciencias y el 99% es usado en temas de calidad y producción. Por tal razón el nivel de confianza idóneo para mi investigación es del 95% ya que esta refleja un resultado significativo, debido a que existen 5 oportunidades de 100 de desestimar una hipótesis y un 95% de confianza de que admitimos una decisión correcta.

### **3.2.4 Prueba estadística de la investigación**

La prueba estadística de investigación Chi cuadrado permite determinar si la variable independiente tiene relación con la variable dependiente, en base a los datos obtenidos de la encuesta que se aplicó a los gerentes y/o propietarios de las empresas textileras del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

#### **Fórmula**

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### **Simbología**

$x^2$  = Chi cuadrado

$f_o$  = Frecuencia observada

$f_e$  = Frecuencia esperada

#### **3.2.4.1 Comprobación de hipótesis**

#### **Encuesta**

3. ¿Considera usted que una buena gestión administrativa en su empresa permite mejorar la competitividad de la misma?

Tabla 29 Gestión Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente de acuerdo	65	69,9	69,9	69,9
De acuerdo	26	28	28	97,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,2	2,2	100
En desacuerdo	0	0	0	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

26. ¿Considera usted que las estrategias competitivas son acciones que direccionan a una empresa a cumplir con los objetivos establecidos?

Tabla 30 Estrategias competitivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente de acuerdo	51	54,8	54,8	54,8
De acuerdo	17	18,3	18,3	73,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20,4	20,4	93,5
En desacuerdo	4	4,3	4,3	97,8
Totalmente en desacuerdo	2	2,2	2,2	100
Total	93	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 3.2.4.2 Frecuencias observadas

Tabla 31 Frecuencias observadas

N°	Alternativas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
3	Gestión Administrativa	65	26	2	0	0	93
26	Estrategias competitivas	51	17	19	4	2	93
		116	43	21	4	2	186

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 3.2.4.3 Frecuencias esperadas

Tabla 32 Frecuencias esperadas

N°	Alternativas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
3	Gestión Administrativa	58	21,5	10,5	2	1	93
26	Estrategias competitivas	58	21,5	10,5	2	1	93
		116	43	21	4	2	186

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 3.2.4.4 Grados de libertad

Los grados de libertad en la prueba estadística Chi cuadrado es igual al número de filas menos uno multiplicado por el número de columnas menos uno.

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

$$gl = (5 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 4$$

### 3.2.4.5 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

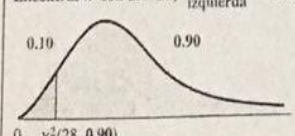
$$x^2 = \sum \frac{(65 - 58)^2}{58} + \frac{(51 - 58)^2}{58} + \frac{(26 - 21,5)^2}{21,5} + \frac{(17 - 21,5)^2}{21,5} + \frac{(2 - 10,5)^2}{10,5} + \frac{(19 - 10,5)^2}{10,5} + \frac{(0 - 2)^2}{2} + \frac{(4 - 2)^2}{2} + \frac{(0 - 1)^2}{1} + \frac{(2 - 1)^2}{1}$$

$$x^2 = 23,34$$

### 3.2.4.6 Chi- Cuadrado en la tabla

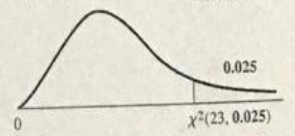
df	Área a la derecha										$\chi^2$ (df, área a la derecha)		
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
	Área en cola izquierda					Mediana					Área en cola derecha		
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.10	0.25	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025		
1	0.0000393	0.000157	0.000982	0.00393	0.0158	0.101	0.455	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	0.575	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.6
3	0.0717	0.115	0.216	0.352	0.584	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.3	12.8
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.1	13.3	14.9
5	0.412	0.554	0.831	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.1	12.8	15.1	16.8
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.6	12.6	14.5	16.8	18.6
7	0.990	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.0	14.1	16.0	18.5	20.3
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.2	13.4	15.5	17.5	20.1	22.0
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.4	14.7	16.9	19.0	21.7	23.6
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.5	16.0	18.3	20.5	23.2	25.2
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.7	17.3	19.7	21.9	24.7	26.8
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.8	18.5	21.0	23.3	26.2	28.3
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	16.0	19.8	22.4	24.7	27.7	29.8
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.2	13.34	17.1	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.0	14.34	18.2	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.9	15.34	19.4	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.1	12.8	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.9	13.7	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2
19	6.84	7.63	8.91	10.1	11.7	14.6	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6
20	7.43	8.26	9.59	10.9	12.4	15.5	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0
21	8.03	8.90	10.3	11.6	13.2	16.3	20.34	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4
22	8.64	9.54	11.0	12.3	14.0	17.2	21.34	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8
23	9.26	10.2	11.7	13.1	14.8	18.1	22.34	27.1	32.0	35.2	38.1	41.5	44.2
24	9.89	10.9	12.4	13.8	15.7	19.0	23.34	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6
25	10.5	11.5	13.1	14.6	16.5	19.9	24.34	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9
26	11.2	12.2	13.8	15.4	17.3	20.8	25.34	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3
27	11.8	12.9	14.6	16.2	18.1	21.7	26.34	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6
28	12.5	13.6	15.3	16.9	18.9	22.7	27.34	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0
29	13.1	14.3	16.0	17.7	19.8	23.6	28.34	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3
30	13.8	15.0	16.8	18.5	20.6	24.5	29.34	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.34	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.33	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.33	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.33	77.6	85.5	90.5	95.0	100.0	104.0
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.33	88.1	96.6	102.0	107.0	112.0	116.0
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.33	98.6	108.0	113.0	118.0	124.0	128.0
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.33	109.0	118.0	124.0	130.0	136.0	140.0

**Ejemplo de cola izquierda:**  
 Encontrar  $\chi^2$  con  $df = 28$ ; área en cola izquierda = 0.10.



$\chi^2(df, \text{área a la derecha}) = \chi^2(28, 0.90) = 18.9$

**Ejemplo de cola derecha:**  
 Encontrar  $\chi^2$  con  $df = 23$ ; área en cola derecha = 0.025.



$\chi^2(df, \text{área a la derecha}) = \chi^2(23, 0.025) = 38.1$

Figura 29 Valores críticos de la distribución Chi cuadrado

Fuente: Robert D. (1976) Essentials of Statistics

$$\chi^2 = 9,49$$



### 3.2.4.7 Campana de Gauss

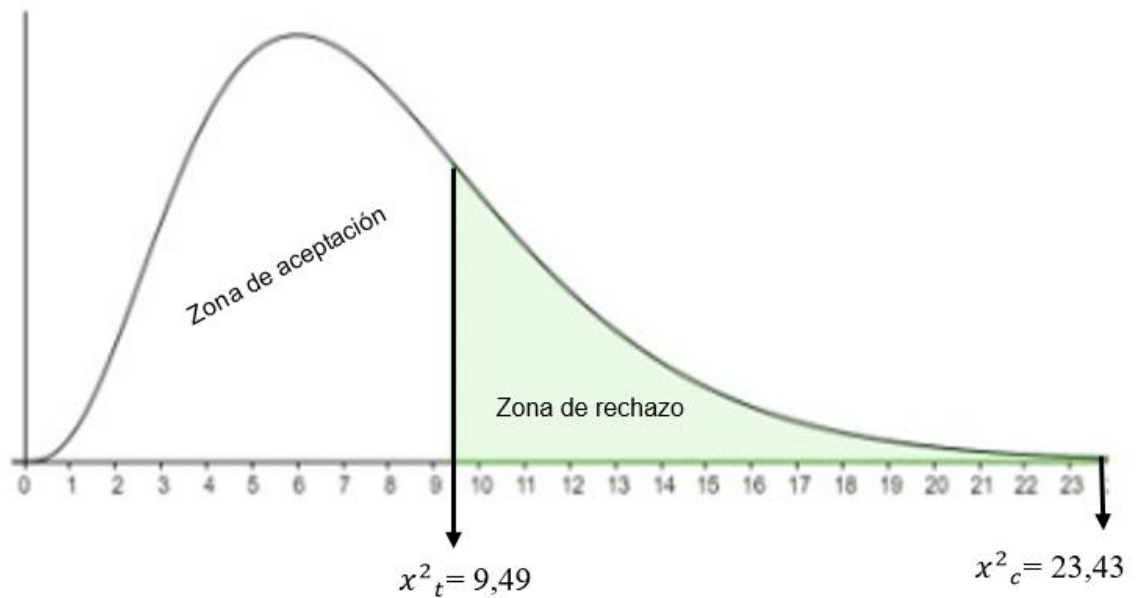


Figura 30 Campana de Gauss

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 3.2.5 Decisión final

En base a la figura anterior se puede deducir que el valor del Chi cuadrado de acuerdo a la tabla según los cuatro grados de libertad y un margen de error de 0,05 es de 9,49 y el Chi cuadrado calculado es de 23,34. Lo que significa que rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa ya que  $x^2_{Calculado} \geq x^2_{Tabla}$ . Por consiguiente, la gestión administrativa **SI** genera competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

Las empresas textiles del cantón Pelileo, presentan falencias notorias en su planificación estratégica, debido a que sus estrategias no están direccionadas al cumplimiento de los objetivos y su misión y visión empresarial no están claramente definidas, razón por la cual estas empresas no tienen un enfoque claro de cuál es su razón de ser y de lo que desean alcanzar.

La estructura organizacional y funcional de las empresas en estudio si se encuentra definida, facilitando así a los empleados conocer los niveles, jerarquías, divisiones y funciones que cada uno debe desempeñar, con el fin de evitar la duplicidad de trabajos. Sin embargo, sus procesos de producción no están claramente establecidos, por tal motivo en el proceso productivo existe muchos tiempos muertos y retrocesos.

En lo que respecta a la dirección empresarial, las industrias textiles en su mayoría practican un liderazgo democrático, ya que este permite a los gerentes y/o propietarios ser flexibles y escuchar las opiniones de sus subordinados sin perder su autoridad y la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos es buena; lo que conlleva a fomentar un ambiente laboral sano.

Las industrias textiles no llevan a cabo los controles administrativos pertinentes de manera constante, de tal modo que existen muchos retrasos en la ejecución de sus actividades, no se está cumpliendo con lo planificado y en su mayoría solo se enfocan en realizar un control posterior, es decir se enfocan en controlar los productos después de que son fabricados; generando así costos operativos elevados, productos defectuosos e ineficiencia en los procesos.

Las empresas textiles en su gran mayoría carecen de un modelo de gestión administrativa y de ventajas competitivas que les permitan ser productivos, eficientes y ganar mayor cuota de mercado, además los principales factores que limitan su competitividad son el incumplimiento de sus objetivos y la falta de innovación, lo cual genera pérdida en su cartera de clientes, reducción en sus ventas, incremento en la tasa de desempleo y el cierre de sus actividades ya que no son sostenibles en el tiempo.

## **4.2 Recomendaciones**

Analizar detenidamente cuál es la situación actual de sus empresas y ejecutar un plan estratégico eficiente que apoye a la toma de decisiones y permita desarrollar e implementar estrategias direccionadas a cumplir con los objetivos con el fin de obtener un crecimiento empresarial y definir su misión y visión empresarial, es decir cuál es la función principal de su negocio y que desea alcanzar.

Diseñar e implementar diagramas de flujo en los procesos productivos, con el fin de eliminar los retrocesos, desperdicios de materiales y tiempos muertos existentes y elaborar los manuales de funciones que describen detalladamente las actividades que se debe realizar en cada área o puesto de trabajo, con el fin de eliminar la duplicidad de esfuerzos y facilitar el control y evaluación del recurso humano.

Mantener una comunicación ascendente, descendente y horizontal eficiente, con el propósito de conocer cuáles son las necesidades, inquietudes y problemas que tiene cada uno de sus colaboradores en las funciones asignadas y de esta manera tomar decisiones oportunas que solucionen tales inconvenientes y fomentar la participación, motivación, colaboración y el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.

Analizar si se está cumpliendo con lo planificado y tomar acciones correctivas en el caso de obtener resultados negativos, aplicando instrumentos que permitan llevar a cabo un control administrativo eficiente con el objeto de detectar a tiempo las desviaciones, eliminar productos defectuosos, tiempos muertos, retrasos en la

producción y obtener productos de calidad.

Diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa que permita a la organización producir a menor costo, ser más eficientes en los procesos productivos, optimizar tiempos, eliminar desperdicios, innovar procesos y crear ventajas competitivas ya que a través de un modelo el gerente y/o propietario planificar las actividades, organizar los recursos, direccionar y controlar a su equipo de trabajo para que cumplan con los objetivos establecidos y sobre todo impulsa a que las empresas sean más competitivas en el mercado.

## **CAPITULO V. PROPUESTA**

### **5.1 Datos informativos**

- **Tema:**

“Proponer un modelo de gestión administrativa por procesos para mejorar la competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua”.

- **Institución ejecutada:**

Sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

- **Beneficiarios:**

Empresas pertenecientes al sector textil del cantón Pelileo.

- **Equipo técnico responsable:**

Maritza Brigitte Bonilla Ganán

- **Ubicación:**

Cantón Pelileo.

### **5.2 Antecedentes de la propuesta**

En los últimos años, el sector textil del cantón Pelileo, ha tenido un incremento significativo en el número de empresas, debido a que la principal actividad económica de Pelileo es la fabricación y producción de prendas de vestir. Sin embargo, la mayoría de sus industrias textiles, operan de manera tradicional y no cuentan con un modelo de gestión administrativa que le permita elevar su competitividad.

Por consiguiente, existe una gestión administrativa ineficiente ya que estas industrias al no contar con un modelo que eleve su competitividad empresarial, son inestables y

no permanecen a través del tiempo; permitiendo así que otros sectores textiles se fortalezcan y ataquen, quedándose así con su cartera de clientes, ofertándoles precios bajos, mayor calidad e innovación en sus productos.

A pesar de que el sector textil de Pelileo por muchos años ha sido referente de moda, calidad y originalidad; ha perdido credibilidad debido a la competencia desleal y contrabando existente, generando así una pérdida en su cuota de mercado. Por este motivo es importante que se implemente un modelo de gestión administrativa el cual sirva de base para que los gerentes y/o propietarios de estas industrias planeen y desarrollen estrategias y ventajas competitivas con las cuales puedan incrementar su rentabilidad y sobrevivir en un mercado globalizado.

El modelo a plantearse se encuentra sustentado en los datos generados por la encuesta que se aplicó a los gerentes y/o propietarios de estas industrias, en donde se determinó que el sector textil no es muy competitivo en el mercado nacional, debido a que no se ejecuta una gestión administrativa eficiente ya que en la planeación no se cuenta con una misión y visión empresarial definida y sus estrategias no están enfocadas al logro de los objetivos; en la organización sus procesos productivos no están claros lo cual genera retrasos, confusiones y altos costos en la producción, en la dirección se requiere de un liderazgo idóneo y que la toma de decisiones sean acertadas; en lo que respecta al control administrativo solo se está aplicando a los resultados finales, impidiendo así tomar acciones correctivas que detecten errores y desviaciones a tiempo en los procesos.

### **5.3 Justificación de la propuesta**

Actualmente los avances tecnológicos y las políticas de liberación de mercado son determinantes claves para la globalización, el cual es un fenómeno que ocasiona nuevas formas de gestión administrativa como alternativas para elevar la competitividad empresarial y ganar mayor segmento de mercado; debido a que en un entorno muy cambiante los administradores se ven obligados a diseñar planes estratégicos que incrementen su rentabilidad y les permitan obtener ventajas competitivas.

La rama textil es la actividad manufacturera más importante en la ciudad de Pelileo, debido a los puestos de trabajo, ingresos económicos y consumo de materia prima que esta genera, por consiguiente, es importante implementar un modelo de gestión administrativa eficiente con el fin de que estas industrias textiles no sean absorbidas por su competencia y oferten a sus clientes productos de calidad, innovadores y con valor agregado.

Así mismo, el modelo de gestión administrativa a proponer permite a las empresas diagnosticar su situación actual, es decir conocer cuáles son los factores que le amenazan y/o favorecen; definir su filosofía empresarial, utilizar de manera óptima los recursos, diseñar flujogramas de procesos de producción que detallen paso a paso las actividades a realizarse, dirigir eficientemente a un equipo de trabajo a lograr los objetivos, controlar las acciones y tareas, detectar errores y obtener resultados favorables que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

## **5.4 Objetivos de la propuesta**

### **5.4.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión administrativa por procesos que mejore la competitividad en el sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual del sector textil de Pelileo.
- Identificar las fases de las actividades del modelo de gestión administrativa por procesos.
- Elaborar un modelo de gestión administrativo por procesos guía para las industrias textiles de Pelileo.

## **5.5 Análisis de factibilidad**

### **5.5.1 Factibilidad organizacional**

El modelo a proponer es factible a nivel organizacional, ya que este sirve de base para que las empresas textiles realicen un diagnóstico situacional, planteen su filosofía empresarial, estructuren procesos, realicen manuales de funciones que elevan su nivel organizacional, definan y establezcan el tipo de liderazgo y comunicación a aplicar, eviten productos defectuosos y de mala calidad y cumplan con los objetivos planteados. De tal modo que el modelo de gestión administrativa de solución a las falencias encontradas en la investigación realizada y principalmente eleve la competitividad empresarial.

### **5.5.2 Factibilidad social**

La propuesta es factible a nivel social ya que mediante este modelo de gestión administrativa se mejora la satisfacción de los clientes internos como externos, debido a que los clientes internos al obtener los resultados deseados se sentirán motivados, eficientes y productivos; mientras que los clientes externos se sentirán satisfechos con los productos ofertados. Además, mediante este modelo la comunicación será más eficiente, se manejará un estilo de liderazgo adecuado en donde los colaboradores pueden ser participativos, proactivos sin que el gerente y/o propietario pierda su autoridad y serán considerados para la toma de decisiones.

### **5.5.3 Factibilidad tecnológica**

En base a los datos obtenidos de la encuesta se determinó que la actividad de gestión administrativa que más se ha realizado para mejorar la competitividad es la adquisición de maquinaria y tecnología, por consiguiente, el modelo a proponer es factible tecnológicamente debido a que se enfocara en aprovechar la máxima capacidad de la maquinaria, agilizar procesos, eliminar tiempos muertos y desperdicios.



## 5.6 Fundamentación teórica

Desde la perspectiva de **Godwin, Handsome, Ayomide, Enobong, & Johnson** (2017), un modelo de gestión administrativa es una estructura base en la cual se especifica el desarrollo del proceso administrativo, es decir se detalla cuáles son las acciones que se llevarán a cabo para direccionar a una empresa al logro de sus objetivos. Por consiguiente, el modelo permite a los administradores enfocarse en sus procesos, tecnología y personal, coordinando sus actividades y recursos de manera eficiente, con el objeto de comprender de mejor manera la funcionalidad de su negocio, detectar necesidades, buscar soluciones y alcanzar mayores niveles de calidad y competitividad empresarial.

El modelo de gestión administrativa a criterio de **Liūčvaitienė, Peleckis, Slavinskaitė, & Limba** (2015), es importante dentro de las organizaciones, ya que mediante este las empresas pueden optimizar sus recursos, agilizar sus procesos, eliminar tiempos muertos, corregir desviaciones y establecer controles administrativos que mejoren la calidad de servicios y productos. Así mismo este modelo permite visualizar el futuro, anticipando problemas y buscando soluciones a tiempo ya que propone un diagnóstico de la situación actual de una empresa y establece seguimientos y evaluaciones permanentes que miden el grado de cumplimiento y desempeño que tiene una organización.

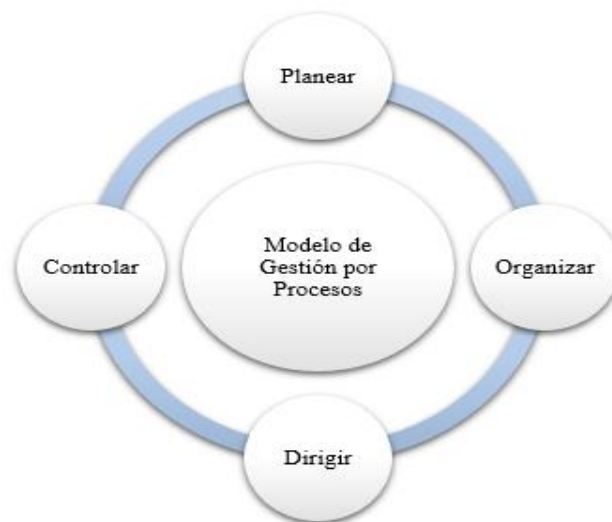
Empleando las palabras de **Ioana, Marinică, Semenescu, & Preda** (2014), el modelo de gestión administrativa se caracteriza por detectar errores a tiempo, aportar en el crecimiento y desarrollo organizacional, elevar la competitividad empresarial y contribuir en la mejora continua; por ende, las empresas que poseen este modelo son más eficientes, rentables y productivas, debido a que poseen cimientos, bases y estructuras organizacionales fuertes y las actividades que se desarrollan siguen una secuencia estructura.

Las funciones administrativas que delimitan a un modelo de gestión administrativa son planeación, organización, dirección y control; debido a que la planeación es un elemento fundamental dentro de la administración, mediante el cual los dirigentes

plantean su misión, visión y estrategias en resultados tangibles, facilitan instrumentos para llevar a cabo el control y estructura las actividades de las organizaciones. **(Jain & Garg, 2015)**

La organización integra las tareas que se requieren para lograr los objetivos, asigna funciones a cada puesto de trabajo y coordina los recursos; la dirección conduce a un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos y encamina el plan por un rumbo idóneo mediante la coordinación estrategias efectivas trazadas por un líder y el control administrativo es una función indispensable ya que permite evaluar si las acciones ejecutadas en los procesos productivos están acorde a lo establecido en la planeación y a los resultados que se espera alcanzar. **(Nadrifar, Bandani, & Shahryari, 2016; Ciarnene & Stankeviciute, 2015)**

Por tal motivo se propone a las industrias textiles de Pelileo, un modelo de gestión administrativa por procesos desarrollado por Wehrich y O'Donnell en el año 1974, el cual se enfoca en mejorar el desempeño de trabajo, incrementar la satisfacción de los grupos de interés, añadir valor agregado en las funciones, gestionar con destreza, liderar con justicia y visión, establecer futuros sostenibles y generar resultados a tiempo, mediante los procesos de planeación, organización, dirección y control. **(Halushchak & Halushchak, 2015)**



*Figura 31 Modelo de GA por procesos de Wehrich y O'Donnell*  
*Fuente: Halushchak, O., & Halushchak, M. (2015). Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. Olha Halushchak.*  
*Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

El modelo a proponer es eficiente para las industrias textiles, debido a que estas, de acuerdo a la encuesta realizada presentan falencias y requieren de un modelo base el cual detalle paso a paso las actividades y tareas que se deben ejecutar en cada proceso con el fin de lograr ventajas competitivas frente a sus adversarios y elevar la calidad de sus productos ofertados.

Mediante este modelo en la fase de planeación se realiza un análisis de la situación actual de las industrias textiles con el fin de conocer cómo se encuentra el entorno empresarial que la rodea y se establece la filosofía empresarial. En la fase de organización se elabora una estructura organizacional que representa los departamentos y divisiones bases que debe tener una industria textilera, se realiza los manuales de funciones los cuales describen cuáles son las actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo y que perfil y/o nivel de conocimiento debe poseer la persona a cargo. Además, se diseña un mapa de procesos que representa gráficamente como se vincula e interrelacionan las diferentes divisiones empresariales y se realiza los diagramas de flujo los cuales representan una secuencia ordenada de pasos a seguir para alcanzar un resultado.

En la fase de dirección se detallan lineamientos bases para una correcta comunicación, delegación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones con el fin de que los gerentes y/o propietarios de las industrias textiles posean una guía para desempeñar un direccionamiento administrativo eficiente; mientras que en la fase de control se elabora unos formatos bases de evaluación de desempeño, con el fin de conocer si el personal está cumpliendo con sus obligaciones laborales.

## 5.7 Modelo de gestión administrativa por procesos

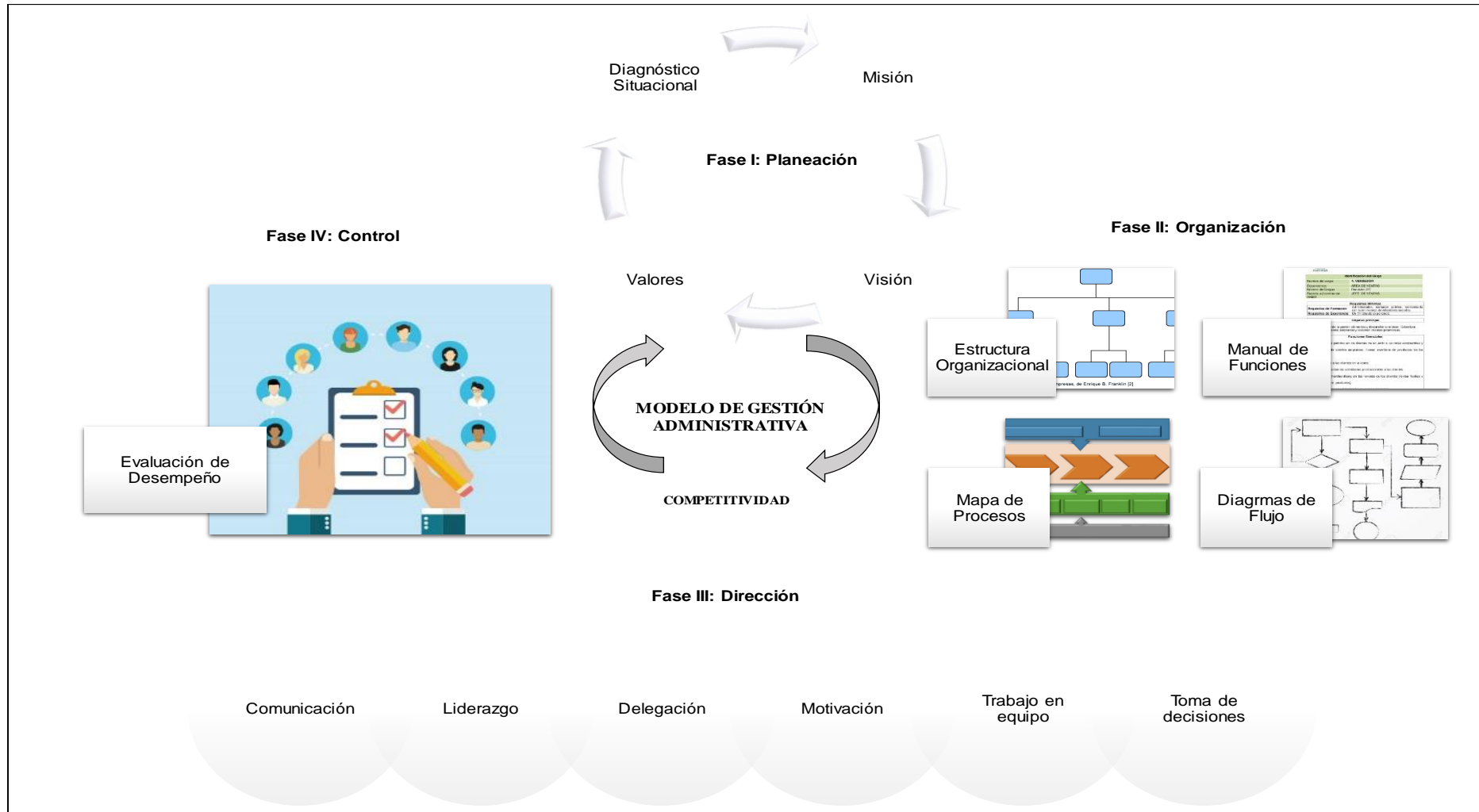


Figura 32 Modelo de gestión administrativa por procesos  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### **5.7.1 Fase 1: planeación**

En la fase de planeación se realiza un diagnóstico situacional guía del sector textil del cantón Pelileo, con el propósito de analizar cuáles son las fuerzas internas y externas que favorecen y/o amenazan a dicho sector. Además, se describe una filosofía empresarial base para que las empresas textiles definan su visión, misión y valores claves para elevar su competitividad en el mercado.

#### **5.7.1.1 Diagnóstico situacional**

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

A través del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se determina cual es el nivel de competitividad que tienen los adversarios y que estrategias competitivas son factibles plantear para atacarlos. Este análisis se realizó de manera global es decir de todo el sector textilero de Pelileo, sin embargo, las industrias individualmente, deben realizar un diagnóstico que les permitan identificar la amenaza de nuevos competidores en el mercado, la rivalidad existente, el poder de negociación con los proveedores y clientes y la amenaza de productos sustitutos.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

El sector textil en los últimos tiempo ha cobrado gran impulso a nivel nacional, debido a que es el tercer sector en generar más fuentes de empleo, por consiguiente cada día aparecen nuevos competidores deseosos de quedarse con la cartera de clientes que el sector textil de Pelileo posee; tal es el caso de las tiendas virtuales de Wish, Bershka Ecuador, Palet Moda y Ecu shopping; las cuales aplican estrategias competitivas y brindan a los clientes la oportunidad de seleccionar sus prendas de vestir desde la comodidad de su casa mediante páginas web que permiten la compra virtual de los productos, ganándose así reconocimiento en el mercado.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

El sector textil de Pelileo posee competidores agresivos, los cuales cuentan con ventajas y estrategias competitivas que les ayudan a ganar mayor cuota de mercado y posicionarse en la mente de los consumidores. Entre los competidores nacionales más destacados tenemos el sector textil de Imbabura, Azuay, Carchi y Bolívar y los competidores internacionales más relevantes están las empresas textiles de Colombia, Estados Unidos y China los cuales gracias a la globalización y la liberación de mercado, exportar productos similares a los que el sector textil en estudio está ofertando.

### **Poder de negociación con los proveedores**

Las industrias textiles de Pelileo no poseen un eficiente poder de negociación con sus proveedores debido a que la materia prima que requieren para la elaboración de sus productos tiene una oferta excesiva, por consiguiente, estos proveedores se ven obligados a ofrecer precios bajos, buena calidad, descuentos, incentivos y promociones para conservar a sus clientes.

### **Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación que poseen los clientes es fuerte, debido a que existe una gran variedad de industrias textiles en cualquier provincia del Ecuador, por tal motivo el sector textil analizado, para no perder su cartera de clientes, debe reducir sus precios y generar menor rentabilidad. Los principales clientes se encuentran concentrados en distintas ciudades del país, debido a que los gerentes y/o propietarios buscaron nuevos puntos de venta ante la presente saturación de mercado que existe en Pelileo concentrándose así en Esmeraldas, Quito, Guayaquil, Porto Viejo, Santo Domingo y Manta.

## Amenaza de productos sustitutos

El sector textil de Pelileo se enfoca únicamente a la elaboración y producción de prendas de vestir en tela jean y gabardina; por consiguiente, existe una gran variedad y oferta de productos sustitos como prendas deportivas fabricadas en telas de algodón y poliéster, trajes formales, vestidos de satín, prendas en tela lycra, ropa de cuero y plástico; mismos que abren la diversificación y variedad para que el cliente pueda escoger los productos con los cuales se sienta más cómodo.

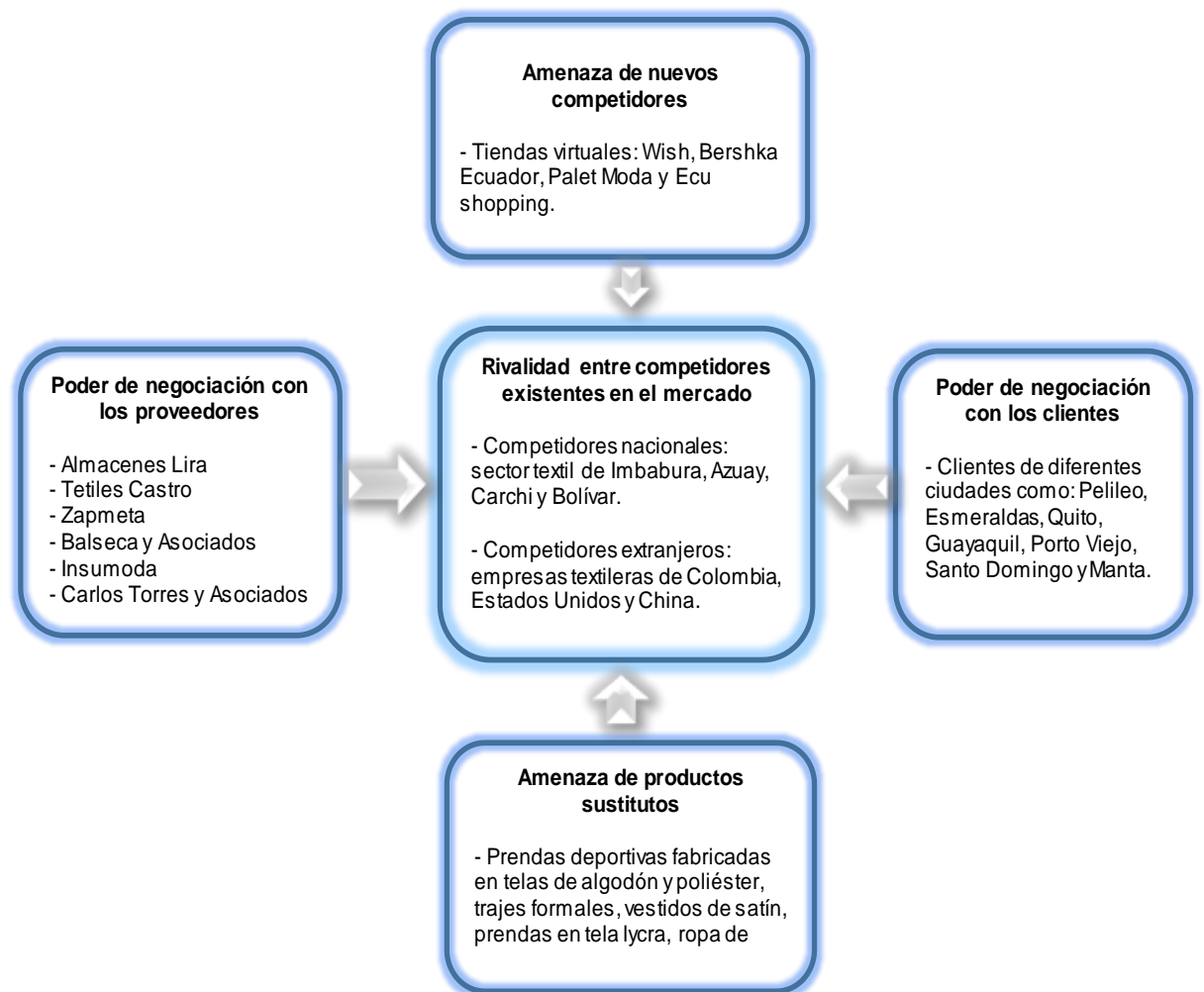


Figura 33 Fuerzas de Porter

Fuente: Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Colombia

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Análisis PESTEL**

Mediante el análisis PESTEL se analiza de manera global a todos aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales externos, sobre los cuales el sector textil de Pelileo no tiene control, con el fin de disminuir el riesgo de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades. Por consiguiente, las organizaciones deben realizar este análisis de manera individual para un diagnóstico más preciso y elaborado.

### **Factores políticos**

Actualmente el sector textil de Pelileo se rige a las políticas dictadas por el estado, mismas que le favorecen y/o perjudican su actividad económica; una de estas políticas sostiene que las empresas obligatoriamente tienen que estar legalmente establecidas para que estas puedan acceder a los beneficios que otorga el estado, así como también la política que establece el cobro de aranceles, es decir que los productos extranjeros que ingresan al país deben pagar un costo adicional según su peso si las prendas tienen un peso de cuatro kilos y un valor de \$400,00 dólares americanos, pagan un arancel de \$42,00 dólares, pero si pesan 20 kilos con un valor de \$2000,00 dólares pagan un arancel específico de \$5,50 dólares por cada kilo de ropa; tomando en cuenta que no se puede exceder de los 20 kilos establecidos y solo se puede ingresar hasta cinco importaciones al año lo cual beneficia a estas industrias textiles.

### **Factores económicos**

Entre los factores económicos que favorecen y/o amenazan al sector textil de Pelileo se encuentra la inflación, la cual en agosto del 2019 según datos del INEC, sufrió una deflación del -0,013% a diferencia de agosto 2018 que fue de -0,0012% deduciendo así que existe una reducción en las ventas; en lo que respecta a la tasa de interés activa en relación al año anterior existe un decremento del 0,04 % de acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central de Ecuador, lo cual es beneficioso para el sector textil de Pelileo, debido a que este realiza su financiamiento por medio de entidades bancarias.



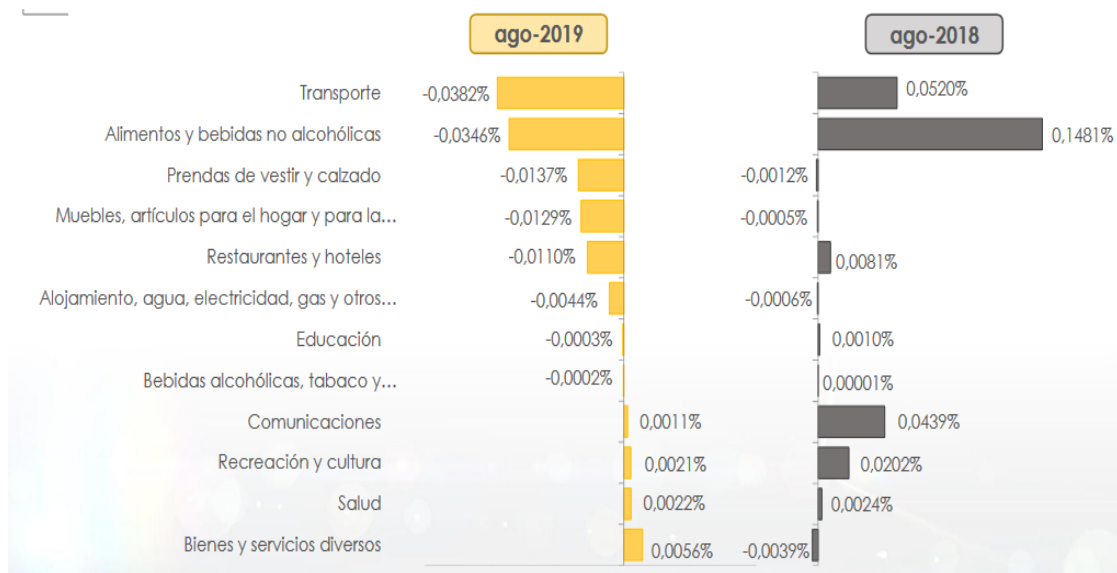


Figura 34 Inflación en el Ecuador  
Fuente: INEC

Tabla 33 Tasa de interés activa

<b>TASA ACTIVA</b>	
<b>AGOSTO 2019</b>	
Tasa activa efectiva referencial para el segmento Productivo pymes : 11,16%	Tasa activa efectiva máxima para el segmento Productivo pymes : 11,83%
<b>AGOSTO 2018</b>	
Tasa activa efectiva referencial para el segmento Productivo pymes : 11,20%	Tasa activa efectiva máxima para el segmento Productivo pymes : 11,83%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Bonilla Brigitte (2019).

La tasa de interés pasiva no es un factor muy determinante para el sector textil de Pelileo, ya que sus empresas prefieren invertir en activos como compra de maquinaria y tecnología actualizada antes de depositar su dinero en entidades bancarias; mientras que producto interno bruto es muy variante ya que crece y decrece constantemente a tal modo que no existe una economía segura en el país; la canasta básica familiar de acuerdo al INEC, en relación a julio 2018 se ha incrementado en \$8,20 dólares americanos lo cual es favorable, ya que la ropa confeccionada están considerados dentro de la canasta.

Tabla 34 Canasta familiar básica

CANASTA FAMILIAR BÁSICA						
JULIO 2018						
No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Recuperación en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	<b>TOTAL</b>	-0,10	707,54	720,53	-12,99	-1,84
21	<b>INDUMENTARIA</b>	0,21	49,88	57,87	-7,99	-1,13
22	Telas, hechuras y accesorios	-0,51	5,33	5,99	-0,67	-0,09
23	Ropa confeccionada hombre	-0,42	23,81	26,10	-2,29	-0,32
24	Ropa confeccionada mujer	1,27	17,90	22,38	-4,48	-0,63
25	Servicio de limpieza	0,25	2,85	3,40	-0,55	-0,08
JULIO 2019						
1	<b>TOTAL</b>	-0,01	715,74	735,47	-19,74	-2,76
21	<b>INDUMENTARIA</b>	-0,33	50,79	62,93	-12,14	-1,70
22	Telas, hechuras y accesorios	-1,06	5,25	6,26	-1,01	-0,14
23	Ropa confeccionada hombre	-0,31	24,77	28,26	-3,48	-0,49
24	Ropa confeccionada mujer	0,02	17,95	24,76	-6,81	-0,95
25	Servicio de limpieza	-1,28	2,82	3,65	-0,83	-0,12

Fuente: INEC

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Los impuestos son factores externos que alteran la actividad económica textil de forma positiva y/o negativa, como por ejemplo el IVA y los impuestos de Ad- Valorem y Fodinfra que se aplican al comercio exterior, mismos que incrementan el valor de los productos importados motivando así a los consumidores a adquieran productos nacionales. La remuneración básica unificada es otro factor económico que para el año 2019 se incrementó en \$8,00 dólares americanos a diferencia del año anterior; este incremento es beneficioso para el sector textil ya que los clientes poseen mayor liquidez para realizar sus compras, sin embargo, la tasa de desempleo a junio 2019 ha ido en ascenso, lo cual es negativo ya que las personas se cohiben de gastar sus ingresos en adquirir prendas de vestir.

Tabla 35 tasa de desempleo

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	jun-18	jun-19	Variación (en puntos porcentuales)
Tasa de participación global	66.4	66.8	0.4
Tasa de desempleo	4.1	4.4	0.3
Tasa de subempleo	19.4	20.3	0.9
Tasa de empleo adecuado	38.9	37.9	-1.0

Fuente: INEC

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### **Factores sociales**

En lo que respecta a factores sociales, se considera los gustos y preferencias de los consumidores los cuales son muy cambiantes, por ende, el sector textil para satisfacer sus necesidades debe estar a la vanguardia de las últimas tendencias y modas. La ubicación es otro factor social importante, debido a que Pelileo cuenta con una zona comercial y estratégica de venta como es el Barrio el Tambo, lugar que es visitado por turistas, debido a la alta oferta de prendas de vestir existente.

### **Factores tecnológicos**

El factor tecnológico de igual manera favorece y/o perjudica el sector textil, debido a que cada día aparecen nuevos avances e innovaciones, ocasionando así una depreciación tecnológica rápida. Por consiguiente, si las industrias textiles de Pelileo no se actualizan y no adquieren la tecnología necesaria para estar al nivel de sus competidores, pronto serán absorbidas u olvidadas por sus clientes.

### **Factores ecológicos**

La contaminación y el calentamiento global son temas que está afectando negativamente a las industrias, específicamente a las textiles, debido a que estas a menudo trabajan con agentes productores de químicos ya que realizan el proceso de lavandería y tintorería en prendas jean el cual expulsa emisiones, polvos y gases contaminantes para el medio ambiente. Esta acción origina en los consumidores

negación al momento de adquirir productos que no son amigables con el medio ambiente.

### **Factores legales**

Dentro de los factores legales se encuentran los innumerables permisos que se requieren para que las industrias textiles inicien sus actividades económicas, lo cual es un trámite arduo y trabajoso que muchos gerentes y/o propietarios prefieren esquivar, provocando así irregularidades y controversias en su funcionamiento. También se encuentra el poco control que se ejerce al contrabando, el cual origina una competencia desleal y genera un desequilibrio en los precios de mercado.

- **Análisis de fuerzas internas**

Para el análisis de fuerzas internas se elabora un formato base de la matriz (AFI), en donde se detallan las fortalezas y debilidades del sector textil en base a los resultados obtenidos de la encuesta. Para elaborar esta matriz, las industrias textiles deben detallar sus fortalezas y debilidades y proceder a colocar su peso, calificación y valor ponderado; tomando en cuenta que su peso entre las fortalezas y debilidades deben sumar uno y el valor ponderado es la multiplicación del peso por la calificación.

*Tabla 36 Criterios de calificación*

<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN</b>		
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
3	2	1

*Fuente: Adeniyi, D., & Olusoji, J. (2014). Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience . British Academy of Management (BAM).*

*Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)*

## Matriz de análisis de fuerzas internas (AFI)

Tabla 37 Formato de la matriz AFI

MATRIZ AFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Maquinaria y tecnología actualizada			Peso * Calif.
Práctica de un estilo de liderazgo eficiente			Peso * Calif.
Directivos con conocimientos en Gestión Administrativa			Peso * Calif.
Ubicación geográfica adecuada			Peso * Calif.
Disponibilidad al cambio y a la mejora			Peso * Calif.
Diversidad de productos			Peso * Calif.
Adecuada comunicación ascendente, descendente y horizontal			Peso * Calif.
Estructura organizacional y funcional definida			Peso * Calif.
DEBILIDADES			
Carecen de modelos de Gestión Administrativa			Peso * Calif.
Misión y visión empresarial indefinida			Peso * Calif.
Incumplimiento de los objetivos planteados			Peso * Calif.
No cuentan con diagramas de flujo para el proceso productivo			Peso * Calif.
Únicamente se enfocan en controlar los resultados finales			Peso * Calif.
No poseen ventajas competitivas			Peso * Calif.
Incapacidad para detectar errores y desviaciones en los procesos			Peso * Calif.
Existencia de tiempos muertos en la producción			Peso * Calif.
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>Suma total</b>

Fuente: Adeniyi, D., & Olusoji, J. (2014). *Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience*. British Academy of Management (BAM).  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 5.7.1.2 Misión

Diseñar y producir prendas jean y gabardina con estilo, elegancia, moda y calidad, según los gustos y preferencia de los clientes; a tal modo que satisfaga sus necesidades y se contribuya al desarrollo económico del país.

### 5.7.1.3 Visión

El sector textil de Pelileo en el año 2030 se consolidará como el principal productor y distribuidor de prendas jean y gabardina a nivel nacional, caracterizado por poseer un

equipo de trabajo emprendedor, creativo, participativo, eficiente y productivo los cuales enfocarán todos sus esfuerzos para obtener ventajas competitivas.

#### **5.7.1.4 Valores Corporativos**




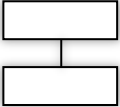
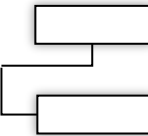
- **Espíritu de servicio.** - dentro del sector textil de Pelileo, es indispensable el espíritu de servicio ya que de este depende que los empleados brinden a los clientes un trato amable, cordial, sincero, bondadoso y entusiasta. Es decir, se enfocan en brindar la mejor experiencia a sus clientes mientras estos realizan sus compras.
- **Integridad.** – es un valor clave para que las actividades económicas y productivas de las industrias textiles sean claras, visibles, coherentes y transparentes, evitando así caer en la corrupción, inmoralidad, en la competencia desleal y en la alteración del ejercicio contable.
- **Responsabilidad.** – es un valor fundamental que todos los colaboradores de las industrias textiles de Pelileo deben poseer, para que las actividades y/o funciones marchen según lo previsto y se pueda satisfacer con las necesidades del consumidor a tiempo sin necesidad de retrasos o retrocesos.
- **Cultura de aprendizaje.** – se refiere a la necesidad de aprender, cambiar e innovar que todos los empleados de estas industrias deben poseer con el fin de que estos sean más productivos y expertos en el área de trabajo que están ejecutando. La cultura de aprendizaje busca un equilibrio entre los desafíos que cada día se presentan en los diferentes procesos.
- **Honestidad.** – hace referencia al correcto actuar, ser decentes y no mentir; por ende, es necesario que los trabajadores de las industrias textiles lo practiquen a beneficio de la empresa y así evitar malos entendidos por pérdidas de recursos o por la falta de transparencia en los procesos productivos.

## 5.7.2 Fase 2: organización

En la fase de organización se realiza estructuras básicas que sirvan de guía a los gerentes y/o propietarios de las industrias textiles de Pelileo, de tal modo que estos puedan definir su organigrama en donde detallen los divisiones y jerarquías existentes en su empresa; los manuales de funciones, los cuales detallan las responsabilidades y funciones que se deben cumplir en cada puesto de trabajo; el mapa de procesos que representa la relación que tienen las diferentes divisiones de una organización con el fin de obtener resultados finales y los flujogramas que representan la secuencia de pasos que se deben seguir para realizar las actividades.

### 5.7.2.1 Estructura organizacional

Tabla 38 Simbología del organigrama

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Rectángulo	Departamento o división de la organización
	Línea continua vertical	Línea de mando de una división superior a una inferior
	Línea continua horizontal	Indica la unión entre órganos o divisiones
	Niveles iguales	Unidad de mando del mismo nivel
	Subnivel	Unidad de mando en subniveles
	Nivel operativo	Indica el mando a niveles operarios e inferiores

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

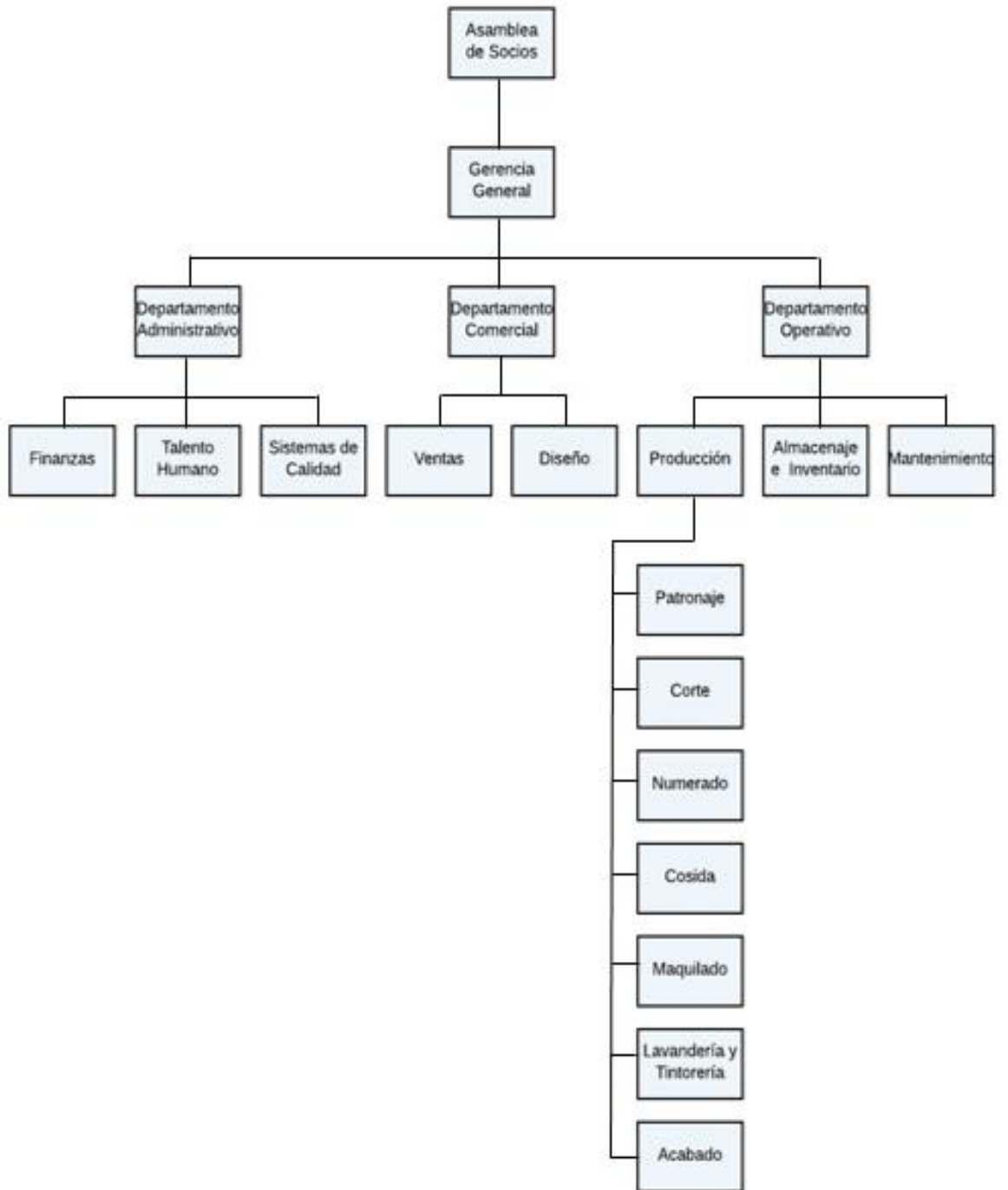


Figura 35 Estructura organizacional  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)




## 5.7.2.2 Manual de funciones

Tabla 39 Manual de funciones de la asamblea de socios

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	2/10/2019
		Manual de funciones Asamblea de Socios		Página	1 De 20
		Sustituye			
		Dependencia:		Administrativo	
		N° de Cargos:		-	
		Reporta a:			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>	Asamblea de Socios				
<b>Ubicación:</b>	Nivel Directivo	Pelileo		Tungurahua	
<b>Clave:</b>	STP – 001				
<b>Ámbito de operación:</b>	Directivo			CEO	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>					
<b>Subordinados Directos:</b>	Gerente General				
<b>Dependencia Funcional:</b>	-				
<b>Propósito del puesto:</b>	Tomar decisiones trascendentales para lograr el éxito de la empresa y mantener todo conforme a lo establecido en la ley, estando siempre al tanto de la situación en la que se encuentra la sociedad de manera global para que la empresa cumpla el objetivo para el que fue creada.				
<b>Funciones:</b>					
Elegir a los administradores y los demás funcionarios de su elección.					
Tomar todas las decisiones necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.					
Establecer las normas económicas de la compañía.					
Analizar la situación de la sociedad.					
Tomar decisiones respecto a la distribución de utilidades.					
<b>Comunicación:</b>	Descendente		Vertical		
<b>Especificaciones:</b>	Curso de Gestión Administrativa y toma de desiciones				
<b>Conocimientos</b>	Dominación en Gestión Administrativa y toma de desiciones				
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en Áreas administrativas				
<b>Educación</b>	Título de tercer nivel o máster				
<b>Habilidades Personales</b>	Pensamiento crítico	Cpacidad de dirección		Iniciativa al cambio	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 40 Manual de funciones gerencia general

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Gerencia General		2/10/2019	
		Página		2 De 20	
		Sustituye			
		Dependencia:		Administrativo	
		N° de Cargos:		1	
		Reporta a:		Asamblea de Socios	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>		Gerencia			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Directivo		Pelileo Tungurahua	
<b>Clave:</b>		STP – 002			
<b>Ámbito de operación:</b>		Directivo		CEO	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Asamblea de Socios			
<b>Subordinados Directos:</b>		Departamento Administrativo, Comercial y Operaciones			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, así como también planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, recursos, funciones de mercado y ventas de una empresa. Es decir, las operaciones del día a día.			
<b>Funciones:</b>					
Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa					
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.					
Organizar las tareas y recursos de la entidad					
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.					
Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo					
Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.					
Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado					
Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.					
Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.					
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.					
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Curso de manejo de Office, Empowerment, Innovación y Relaciones Laborales			
<b>Conocimientos</b>		Dominación en planificación, organización, dirección y control administrativo			
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gerente General o Administrativo			
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel			
<b>Habilidades Personales</b>		Capacidad de negociación		Pensamiento crítico Emprendedor	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 41 Manual de funciones departamento administrativo

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	2/10/2019
		Manual de funciones Departamento Administrativo		Página	3 De 20
		Sustituye			
		Dependencia:		Administrativo	
		N° de Cargos:		1	
		Reporta a:		Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>		Gerente Administrativo			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo	Pelileo	Tungurahua	
<b>Clave:</b>		STP – 003			
<b>Ámbito de operación:</b>		Administrativo		Jefe	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente General			
<b>Subordinados Directos:</b>		Finanzas, Talento Humano y Sistemas de Gestión de Calidad			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa, con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la industria textilera.			
<b>Funciones:</b>					
Preparar planes, presupuestos y previsiones de ventas.					
Establecer metas y objetivos.					
Administrar los recursos de la Institución, con eficiencia, eficacia y economicidad, en base al Plan Operativo Anual aprobado y remitido de manera oficial por Gerencia General					
Analizar los procesos internos para recomendar, elaborar y aplicar los cambios de procedimientos y/o normativas necesarias					
Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.					
Establecer y mantener convenios con instituciones que vayan en beneficio de los trabajadores de la empresa.					
Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información.					
Proponer a la Alta Dirección las políticas en materia de personal, logística, contabilidad y tesorería.					
Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización.					
Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos Administrativos aprobados y vigentes.					
<b>Comunicación:</b>		Descendente	Ascendente	Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión Administrativa			
<b>Conocimientos</b>		Dominación en planificación, organización, dirección y control administrativo			
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gerente General o Administrativo			
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel			
<b>Habilidades Personales</b>		Saber delegar	Visionario	Líder	
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b> Ing. Raúl Villalba	
				<b>Autorizó:</b> Ing. Raúl Villalba	


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 42 Manual de funciones finanzas

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	2/10/2019	
		Manual de funciones Finanzas		Página	4 De 20	
Sustituye						
Dependencia:				Administrativo		
N° de Cargos:				1		
Reporta a:		Departamento Administrativo				
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>						
<b>IDENTIFICACIÓN</b>						
<b>Nombre del puesto:</b>		Jefe Financiero				
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo	Pelileo	Tungurahua		
<b>Clave:</b>		STP – 004				
<b>Ámbito de operación:</b>		Administrativo		Jefe		
<b>RELACIÓN</b>						
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Administrativo				
<b>Subordinados Directos:</b>		-				
<b>Dependencia Funcional:</b>		-				
<b>Propósito del puesto:</b>		Administrar eficientemente el capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; y orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación.				
<b>Funciones:</b>						
Gestionar la liquidez de las empresas.						
Verificar y controlar mínimos y máximos						
Buscar proveedores de materia prima de calidad						
Definir procedimientos y procesos de Aprovisionamiento						
Solicitar presupuesto y realizar compras específicas						
Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.						
Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.						
Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa.						
Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones.						
Realizar informes de compras de materia prima ejecutadas						
<b>Comunicación:</b>		Descendente	Ascendente	Vertical		
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión Financiera				
<b>Conocimientos</b>		Dominación en análisis financieros				
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gerente General o Financiero				
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel				
<b>Habilidades Personales</b>		Estratega	Analítico	Líder		
<b>Elaborado por:</b> Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b> Ing. Raúl Villalba		<b>Autorizó:</b> Ing. Raúl Villalba		


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 43 Manual de funciones talento humano

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Talento Humano		Página		5 De 20			
						Sustituye			
				Dependencia:		Administrativo			
				N° de Cargos:		1			
		Reporta a:		Departamento Administrativo					
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>									
<b>IDENTIFICACIÓN</b>									
<b>Nombre del puesto:</b>		Jefe de Talento Humano							
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo		Pelileo		Tungurahua			
<b>Clave:</b>				STP – 005					
<b>Ámbito de operación:</b>		Administrativo				Jefe			
<b>RELACIÓN</b>									
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Administrativo							
<b>Subordinados Directos:</b>		-							
<b>Dependencia Funcional:</b>				-					
<b>Propósito del puesto:</b>		Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de talento humano tales como: vinculación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, movimientos de personal, compensaciones y beneficios del personal							
<b>Funciones:</b>									
Diseñar las políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.									
Identificar la necesidad de contratar personal									
Realizar el reclutamiento del personal									
Contratación e inducción del personal									
Realizar planes de capacitación anual									
Evaluar el impacto de capacitación									
Implementar técnicas para una efectiva comunicación entre todos los niveles de la organización teniendo como objetivo el valor del trabajo en equipo.									
Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación pertinente al área.									
Realizar las nóminas de pago.									
Verificar la asistencia de los trabajadores									
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical			
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión de Recursos Humanos							
<b>Conocimientos</b>		Dominación en Administración del Talento Humano							
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gerente General o de Talento Humano							
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel							
<b>Habilidades Personales</b>		Capacidad de negociación		Resolución de conflictos		Escucha activa			
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba			
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba			

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 44 Manual de funciones sistema de gestión de calidad

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Sistema de Gestión de Calidad		Página		6 De 20			
						Sustituye			
				Dependencia:		Administrativo			
				N° de Cargos:		1			
		Reporta a:		Departamento Administrativo					
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>									
<b>IDENTIFICACIÓN</b>									
<b>Nombre del puesto:</b>		Jefe de Sistemas de Gestión de Calidad							
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo		Pelileo		Tungurahua			
<b>Clave:</b>				STP – 006					
<b>Ámbito de operación:</b>		Administrativo				Jefe			
<b>RELACIÓN</b>									
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Administrativo							
<b>Subordinados Directos:</b>		-							
<b>Dependencia Funcional:</b>		-							
<b>Propósito del puesto:</b>		Realizar un seguimiento a los procedimientos, en concreto se encarga del seguimiento de las no conformidades que puedan surgir y de las acciones preventivas y correctivas.							
<b>Funciones:</b>									
Aporta ideas y proyectos de innovación a la hora de diseñar esquemas de producción o presentación.									
Control de riesgos y oportunidades									
Apertura de acciones correctivas y de mejoras									
Realizar auditorías internas									
Medir el desempeño organizacional a base de indicadores									
Realizar el control de la información documentada									
Revisa periódicamente el sistema de gestión, realizando auditorías internas con sus respectivos informes.									
Liderar proyectos para asegurar la calidad en la empresa.									
Impulsar la interacción entre los equipos que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua.									
Participar activamente en los procesos de diseño y elaboración y en el lanzamiento de nuevos productos.									
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical			
<b>Especificaciones:</b>		Cursos de Gestión de Calidad							
<b>Conocimientos</b>		Dominación en Gestión de Calidad							
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gerente General o de Calidad							
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel							
<b>Habilidades Personales</b>		Emprendedor		Autocontrol		Observador			
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba			
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba			


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 45 Manual de funciones departamento comercial

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019		
		Manual de funciones Departamento Comercial		Página		7 De 20		
						Sustituye		
				Dependencia:		Comercial		
				N° de Cargos:		1		
		Reporta a:		Gerente General				
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>								
<b>IDENTIFICACIÓN</b>								
<b>Nombre del puesto:</b>		Jefe Comercial						
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo		Pelileo		Tungurahua		
<b>Clave:</b>				STP – 007				
<b>Ámbito de operación:</b>		Comercial				Jefe		
<b>RELACIÓN</b>								
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente General						
<b>Subordinados Directos:</b>		Ventas y Diseño						
<b>Dependencia Funcional:</b>				-				
<b>Propósito del puesto:</b>		Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de los establecimientos comerciales dedicados a la venta y diseñar modelos innovadores.						
<b>Funciones:</b>								
Garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente.								
Implementar políticas de precios y créditos.								
Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición								
Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.								
Utilizar efectivamente el espacio del establecimiento comercial para exhibir adecuadamente la mercancía con el fin de atraer las ventas.								
Gestionar la cartera de clientes								
Integrar actividades de mercadotecnia a la empresa.								
Motivar y dinamizar a los empleados para que consigan los objetivos de mercado								
Analizar las tendencias del mercado para determinar hacia donde apunta la demanda de los consumidores.								
Cumplir con los requerimientos y demanda del mercado								
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical		
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión Comercial						
<b>Conocimientos</b>		Sobre ventas, diseño y publicidad						
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Gestión Comercial						
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel						
<b>Habilidades Personales</b>		Buen comunicador		Analítico		Negociador		
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba		
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba		

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 46 Manual de funciones ventas

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Ventas		2/10/2019	
		Página		8 De 20	
		Sustituye			
		Dependencia:		Comercial	
		N° de Cargos:		3	
		Reporta a:		Gerente Comercial	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS					
IDENTIFICACIÓN					
<b>Nombre del puesto:</b>		Vendedor			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo		Pelileo Tungurahua	
<b>Clave:</b>		STP – 008			
<b>Ámbito de operación:</b>		Comercial		Vendedor	
RELACIÓN					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Comercial			
<b>Subordinados Directos:</b>		-			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Conocer y recopilar toda la información que pueda sobre competencia, productos, necesidades del cliente y nuevos usos de sus productos.			
<b>Funciones:</b>					
Lograr determinados volúmenes de venta					
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.					
Contribuir activamente a la solución de problemas.					
Mantener y mejorar la participación en el mercado					
Asesorar a los potenciales compradores					
6. Realizar un pronóstico de ventas periódicamente					
Elaborar y comunicar un reporte de ventas.					
Controlar que los márgenes de ventas realizados aumenten.					
Ofrecer servicio post venta.					
Revisar el desempeño del establecimiento, evaluando las metas de ventas, esfuerzo invertido, costos de nómina y ganancias percibidas.					
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Cursos sobre Ventas			
<b>Conocimientos</b>		Sobre ventas y relación con el cliente			
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Vendedor			
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel			
<b>Habilidades Personales</b>		Capacidad de escucha		Paciencia e insistencia Empatía	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)



Tabla 47 Manual de funciones diseño

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Diseño		Página		9 De 20			
						Sustituye			
						Dependencia:		Comercial	
						N° de Cargos:		1	
				Reporta a:		Gerente Comercial			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>									
<b>IDENTIFICACIÓN</b>									
<b>Nombre del puesto:</b>		Diseñador							
<b>Ubicación:</b>		Nivel Ejecutivo		Pelileo		Tungurahua			
<b>Clave:</b>				STP – 009					
<b>Ámbito de operación:</b>		Comercial			Diseñador				
<b>RELACIÓN</b>									
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Comercial							
<b>Subordinados Directos:</b>		-							
<b>Dependencia Funcional:</b>		-							
<b>Propósito del puesto:</b>		Diseñar modelos creativos e innovadores de prendas jean que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.							
<b>Funciones:</b>									
Revisión de la orden de producción									
Revisar plantillas para la ejecución del diseño									
Verificar materia prima e insumos									
Elaboración de un nuevo modelo									
Impresión de las piezas del modelo									
Desarrollar conceptos e ideas creativas para cumplir con las metas que su cliente ha trazado.									
Realizar y Validar prototipos									
Ponerse en contacto con clientes para identificar sus necesidades, preferencias y gustos.									
Crear conceptos visuales para publicidad.									
Diseñar empaques de productos.									
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical			
<b>Especificaciones:</b>		Cursos sobre Diseño de modas							
<b>Conocimientos</b>		Sobre los gustos y preferencias de los clientes							
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años en el cargo de Diseñador							
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel							
<b>Habilidades Personales</b>		Innovador		Dominio tecnológico		Creatividad			
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba			
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba			

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 48 Manual de funciones departamento operacional

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Departamento Operacional		Página		10 De 20			
Sustituye									
Dependencia:				Operacional					
N° de Cargos:				1					
Reporta a:		Gerente General							
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS									
IDENTIFICACIÓN									
Nombre del puesto:		Jefe Operacional							
Ubicación:		Nivel Ejecutivo		Pelileo		Tungurahua			
Clave:				STP – 010					
Ámbito de operación:		Producción				Jefe			
RELACIÓN									
Jefe Inmediato:		Gerente General							
Subordinados Directos:		Obreros y Líderes							
Dependencia Funcional:		-							
Propósito del puesto:		Administrar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y planificar, implementar, supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios.							
<b>Funciones:</b>									
Controlar que las labores operativas se desarrollen con normalidad, oportunidad y acordes a lo previsto.									
Establecer la estrategia de desarrollo de los productos en los mercados.									
Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa.									
Gestionar los recursos internos de los procesos.									
Impulsar el incremento de la productividad de los empleados									
Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos.									
Administrar los recursos internos de producción para el desarrollo conveniente de la actividad.									
Integrar todos los procesos internos del negocio, sin exceptuar ninguno.									
Establecer la estrategia de desarrollo de los productos ofertados									
Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa.									
Comunicación:		Descendente		Ascendente		Vertical			
Especificaciones:		Curso de Gestión Operacional							
Conocimientos		Sobre procesos y desarrollo operacional							
Experiencia		Mínimo 2 años en el cargo de Gestión Operacional							
Educación		Título de tercer nivel							
Habilidades Personales		Toma de desiciones		Adaptación al cambio		Efectividad			
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba			Autorizó: Ing. Raúl Villalba				


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 49 Manual de funciones producción

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019	
		Manual de funciones Producción		Página	11 De 20		Sustituye
		Dependencia:		Operacional			
		N° de Cargos:		1			
		Reporta a:		Gerente Operacional			
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS							
IDENTIFICACIÓN							
<b>Nombre del puesto:</b>		Supervisor de Producción					
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo		Pelileo		Tungurahua	
<b>Clave:</b>				STP – 011			
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción			Supervisor		
RELACIÓN							
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Operacional					
<b>Subordinados Directos:</b>		Obreros					
<b>Dependencia Funcional:</b>				-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Dirigir eficientemente la producción de una empresa y gestionar de manera equilibrada los recursos disponibles en la empresa para fabricar bienes.					
<b>Funciones:</b>							
Revisar la Orden de Pedido							
Revisar las plantillas para la ejecución							
Revisar y Verificar la Materia Prima e Insumos							
Definir el número de unidades a producir en un cierto período.							
Diseñar y desarrollar un Plan de Producción de acuerdo a los objetivos empresariales.							
Estimar la capacidad productiva de las plantas de producción.							
Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras en los procesos productivos.							
Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.							
Supervisar toda la transformación de la materia prima con el fin de obtener resultados finales de calidad.							
Emitir informes, analizar resultados, generar reportes de producción que respalden la toma de decisiones.							
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión de la Producción y de Procesos internos.					
<b>Conocimientos</b>		Sobre procesos y desarrollo operacional					
<b>Experiencia</b>		Mínimo 2 años como supervisor de producción.					
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel					
<b>Habilidades Personales</b>		Analítico		Estratega		Liderazgo	
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba	
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba	


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 50 Manual de funciones patronaje

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha			
		Manual de funciones Patronaje		2/10/2019			
				Página	12	De	20
				Sustituye			
				Dependencia:	Operacional		
		N° de Cargos:	2				
		Reporta a: Supervisor de Producción					
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS							
IDENTIFICACIÓN							
<b>Nombre del puesto:</b>		Patronaje					
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo	Pelileo	Tungurahua			
<b>Clave:</b>		STP – 012					
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción	Obrero				
RELACIÓN							
<b>Jefe Inmediato:</b>		Supervisor de Producción					
<b>Subordinados Directos:</b>		-					
<b>Dependencia Funcional:</b>		-					
<b>Propósito del puesto:</b>		Realizar de manera exacta el rayado de los modelos					
<b>Funciones:</b>							
Revisar la orden de producción							
Verificar materia prima e insumos							
Recibir modelos impresos							
Diseñar y ejecutar posibles modelos de productos en cartón							
Cortar las piezas por modelos y tallas							
Almacenar las piezas							
<b>Comunicación:</b>		Descendente	Ascendente	Vertical			
<b>Conocimientos</b>		Sobre diseños innovadores					
<b>Experiencia</b>		Ninguna					
<b>Educación</b>		Bachiller					
<b>Habilidades Personales</b>		Creativo	Innovador	Paciente			
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b> Ing. Raúl Villalba			
				<b>Autorizó:</b> Ing. Raúl Villalba			


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 51 Manual de funciones corte

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Corte		Página		13 De 20			
				Sustituye					
				Dependencia:		Operacional			
				N° de Cargos:		3			
		Reporta a:		Supervisor de Producción					
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS									
IDENTIFICACIÓN									
<b>Nombre del puesto:</b>		Corte							
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo		Pelileo		Tungurahua			
<b>Clave:</b>				STP – 013					
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción			Obrero				
RELACIÓN									
<b>Jefe Inmediato:</b>		Supervisor de Producción							
<b>Subordinados Directos:</b>		-							
<b>Dependencia Funcional:</b>		-							
<b>Propósito del puesto:</b>		4. Propósitos							
Funciones:									
Recibir la Orden de Producción									
Revisar Materia Prima e Insumos									
Verificar las piezas de carton cortadas									
Realizar dobles de tela en una mesa de corte									
Ubicar y trazar las piezas de carton sobre la tela doblada									
Rayado de nombres y tallas de las piezas									
Corte de los doble de tela con la maquina cortadora									
Corte de los doble de tela siguiendo el trazado con la maquina cortadora									
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical			
<b>Conocimientos</b>		Sobre cortes de tela							
<b>Experiencia</b>		Ninguna							
<b>Educación</b>		Bachiller							
<b>Habilidades Personales</b>		Preciso		Observador		Hábil			
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b>		Ing. Raúl Villalba			
				<b>Autorizó:</b>		Ing. Raúl Villalba			


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 52 Manual de funciones numerado

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Numerado		2/10/2019	
		Página		14	De 20
		Sustituye			
		Dependencia:		Operacional	
		N° de Cargos:		2	
		Reporta a: Supervisor de Producción			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>		Numerado			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo	Pelileo	Tungurahua	
<b>Clave:</b>		STP – 014			
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción		Obrero	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Supervisor de Producción			
<b>Subordinados Directos:</b>		-			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		4. Propósitos			
<b>Funciones:</b>					
Recibir la Orden de Producción					
Revisar Materia Prima e Insumos					
Verificar las piezas de jean cortadas					
Enumerar según tallas y modelos las piezas cortadas					
Armar paquetes numerados según las tallas que contengan las piezas necesarias					
Asegurar los paquetes					
Designar nombre de los empleados a cada uno de los paquetes numerados					
<b>Comunicación:</b>		Descendente	Ascendente	Vertical	
Conocimientos		Sobre numerados			
Experiencia		Ninguna			
Educación		Bachiller			
Habilidades Personales		Preciso	Observador	Hábil	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 53 Manual de funciones cosida

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Cosida		2/10/2019	
		Página		15	De 20
		Sustituye			
		Dependencia:		Operacional	
		N° de Cargos:		5	
		Reporta a: Supervisor de Producción			
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS					
IDENTIFICACIÓN					
Nombre del puesto:		Cosida			
Ubicación:		Nivel Operativo	Pelileo	Tungurahua	
Clave:		STP – 015			
Ámbito de operación:		Producción		Obrero	
RELACIÓN					
Jefe Inmediato:		Supervisor de Producción			
Subordinados Directos:		-			
Dependencia Funcional:		-			
Propósito del puesto:		4. Propósitos			
<b>Funciones:</b>					
Recibir la Orden de Producción					
Revisar Materia Prima e Insumos					
Verificar la Numeracion y Tallas					
Encandilado de piezas en overlogk (Hilo Ceda)					
Pegada de cotillas en la doble aguja (Hilo 20/2)					
Pegada y colocación de los bolsillos posteriores en la doble y recta (Hilo 20/3)					
Unión de las piezas traseras en la serradora de codo (Hilo 20/3)					
Diseño y pegada de vistas en la recta y doble (Hilo 20/2)					
Ubicación del cierre en las delanteras (Hilo 20/2)					
Unión de delanteras en la overlogk y recta (Hilo ceda 20/2)					
Unión de las delanteras y traseras en overlogk (Hilo 20/2)					
Comunicación:		Descendente	Ascendente	Vertical	
Conocimientos		Sobre cosida			
Experiencia		Ninguna			
Educación		Bachiller			
Habilidades Personales		Preciso	Iniciativa	Paciente	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)


Tabla 54 Manual de funciones maquilado

		SECTOR TEXTIL DE PEILEO		Fecha	2/10/2019
		Manual de funciones Maquilado		Página	16 De 20
		Sustituye			
		Dependencia:		Operacional	
		N° de Cargos:		4	
		Reporta a: Supervisor de Producción			
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS					
IDENTIFICACIÓN					
<b>Nombre del puesto:</b>		Maquilado			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo	Peileo	Tungurahua	
<b>Clave:</b>		STP – 016			
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción		Obrero	
RELACIÓN					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Supervisor de Producción			
<b>Subordinados Directos:</b>		-			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		4. Propósitos			
<b>Funciones:</b>					
Recibir la Orden de Producción					
Revisar Materia Prima e Insumos					
Verificar las prendas cosidas					
Realizar ojales en tapas y pretinas de ojaladora (Hilo 20/2)					
Atracado de pasadores, relojero y bolsillos en atracadora (Hilo 20/2)					
Inspección de las prendas maquiladas					
Clasificación de prendas por tallas y modelos					
Distribución de las prendas para asignar su respectivo color					
<b>Comunicación:</b>		Descendente	Ascendente	Vertical	
<b>Conocimientos</b>		Sobre maquilado			
<b>Experiencia</b>		Ninguna			
<b>Educación</b>		Bachiller			
<b>Habilidades Personales</b>		Preciso	Trabajo en equipo	Paciente	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba		Autorizó: Ing. Raúl Villalba	

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)



Tabla 55 Manual de funciones lavandería y tintorería

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019	
		Manual de funciones Lavandería y Tintorería		Página	17 De 20		Sustituye
		Dependencia:		Operacional			
		N° de Cargos:		4			
		Reporta a:		Supervisor de Producción			
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>							
<b>IDENTIFICACIÓN</b>							
<b>Nombre del puesto:</b>		Lavandería y Tintorería					
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo		Pelileo		Tungurahua	
<b>Clave:</b>				STP – 017			
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción			Obrero		
<b>RELACIÓN</b>							
<b>Jefe Inmediato:</b>		Supervisor de Producción					
<b>Subordinados Directos:</b>		-					
<b>Dependencia Funcional:</b>		-					
<b>Propósito del puesto:</b>		4. Propósitos					
<b>Funciones:</b>							
Recibir la Orden de Producción							
Revisar materia prima e insumos							
Verificar las prendas Maquiladas							
Verificar la cantidad de prendas asignadas a cada color							
Pesar la cantidad de prendas							
Realizar la mezclada de químicos, sal en grano, bicarbonato y colorantes en la maquina mezcladora							
Agregar el cascajo y la mezcla líquida realizada en la máquina Bonbo							
Ingresar las prendas a la maquina Bonbo según su peso establecido							
Calentar agua en el caldero							
Ingresar el agua caliente a la máquina Bonbo y proceder a realizar su procesamiento							
Sacar las prendas procesadas y asignadas su color de la máquina Bonbo							
Ingresar las prendas tinturadas a la máquina de Secado							
Distribuir las prendas secadas según su color							
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente		Vertical	
<b>Conocimientos</b>		Sobre lavado y tintorado					
<b>Experiencia</b>		Ninguna					
<b>Educación</b>		Bachiller					
<b>Habilidades Personales</b>		Preciso		Creativo		Original	
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)      Revisó: Ing. Raúl Villalba      Autorizó: Ing. Raúl Villalba							


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 56 Manual de funciones acabado

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha		2/10/2019			
		Manual de funciones Acabado		Página		18 De 20			
Sustituye									
Dependencia:				Operacional					
N° de Cargos:				4					
Reporta a:		Supervisor de Producción							
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS									
IDENTIFICACIÓN									
Nombre del puesto:		Acabado							
Ubicación:		Nivel Operativo		Pelileo		Tungurahua			
Clave:				STP – 018					
Ámbito de operación:		Producción				Obrero			
RELACIÓN									
Jefe Inmediato:		Supervisor de Producción							
Subordinados Directos:		-							
Dependencia Funcional:		-							
Propósito del puesto:		4. Propósitos							
<b>Funciones:</b>									
Recibir la Orden de Producción									
Revisar materia prima e insumos									
Verificar las prendas Tinturadas									
Realizar el corte de hilos y pasadores									
Pegada de botones en la máquina Botonera									
Pegada de ataches									
Decoración de las prendas con brillos usando la plancha a vapor									
Planchada de las prendas con plancha a vapor									
Pegada de etiquetas de cartón									
Doblada y etiquetada de la prenda para su respectiva comercialización									
Comunicación:		Descendente		Ascendente		Vertical			
Conocimientos		Sobre acabado							
Experiencia		Ninguna							
Educación		Bachiller							
Habilidades Personales		Preciso		Hábil		Rápido			
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)		Revisó: Ing. Raúl Villalba			Autorizó: Ing. Raúl Villalba				


Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 57 Manual de funciones almacenaje e inventario

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Almacenaje e Inventario		2/10/2019	
		Página		19 De 20	
		Sustituye			
		Dependencia:		Operacional	
		N° de Cargos:		1	
		Reporta a:		Gerente Operacional	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>		Supervisor de Almacenaje e Inventario			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo		Pelileo Tungurahua	
<b>Clave:</b>				STP – 019	
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción		Supervisor	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Operacional			
<b>Subordinados Directos:</b>		-			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Recepción, revisión y control de calidad de la materia prima y de los productos terminados.			
<b>Funciones:</b>					
Revisión de la Orden de Producción					
Revisión de Control de inventarios en base a gestion de pedidos y despachos					
Revisión de los Mínimos y Máximos de la Materia Prima					
Revisión y recepción de la Orden de Compra					
Verificación de la Calidad y Cantidad del Producto entregado					
Minimizar las pérdidas, tiempos de servicio y costes de mantenimiento					
Control de la circulación de los vehículos que transporten la mercancía de manera que ésta resulte rentable y que cumpla con los criterios de seguridad.					
Verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad previstas.					
Transporte a zona de almacenamiento, y registro de los productos.					
Control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.					
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión de Inventarios			
<b>Conocimientos</b>		Sobre verificación de las órdenes de pedido y almacenaje.			
<b>Experiencia</b>		Mínimo 1 año como supervisor de almacenaje e inventario.			
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel			
<b>Habilidades Personales</b>		Analítico		Ordenado Eficiente	
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b> Ing. Raúl Villalba	
				<b>Autorizó:</b> Ing. Raúl Villalba	

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 58 Manual de funciones mantenimiento

		SECTOR TEXTIL DE PELILEO		Fecha	
		Manual de funciones Mantenimiento		2/10/2019	
		Página		20 De 20	
		Sustituye			
		Dependencia:		Operacional	
		N° de Cargos:		1	
		Reporta a:		Gerente Operacional	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN</b>					
<b>Nombre del puesto:</b>		Supervisor de Mantenimiento			
<b>Ubicación:</b>		Nivel Operativo		Pelileo Tungurahua	
<b>Clave:</b>				STP – 020	
<b>Ámbito de operación:</b>		Producción		Supervisor	
<b>RELACIÓN</b>					
<b>Jefe Inmediato:</b>		Gerente Operacional			
<b>Subordinados Directos:</b>		-			
<b>Dependencia Funcional:</b>		-			
<b>Propósito del puesto:</b>		Coordinar, asignar, ejecutar y supervisar la debida ejecución de los programas de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo que se realizan en los sistemas, maquinarias y equipos del proceso a su cargo.			
<b>Funciones:</b>					
Planificación anual de mantenimiento de infraestructura y equipos					
Inspecciones y seguimientos de la planificación					
Realizar la evaluación de defectos					
Coordinación, programación, asignación, ejecución, supervisión y control de las labores del proceso de mantenimiento.					
Realizar el requerimiento de repuestos					
Instalar, distribuir o retirar maquinaria y/o equipo para facilitar los procesos					
Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.					
Inspecciona las edificaciones y sus alrededores para asegurarse de su estado de limpieza y del mantenimiento en general.					
Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.					
Estima el tiempo y materiales requeridos para la ejecución de obras menores asignadas a su grupo de trabajo y mantiene control de las mismas.					
<b>Comunicación:</b>		Descendente		Ascendente Vertical	
<b>Especificaciones:</b>		Curso de Gestión en Mantenimiento			
<b>Conocimientos</b>		Sobre reparación y mantenimiento de maquinaria.			
<b>Experiencia</b>		Mínimo 1 año como supervisor de mantenimiento.			
<b>Educación</b>		Título de tercer nivel			
<b>Habilidades Personales</b>		Productivo		Observador Eficiente	
<b>Elaborado por:</b>		Bonilla, Brigitte (2019)		<b>Revisó:</b> Ing. Raúl Villalba	
				<b>Autorizó:</b> Ing. Raúl Villalba	

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 5.7.2.3 Mapa de procesos

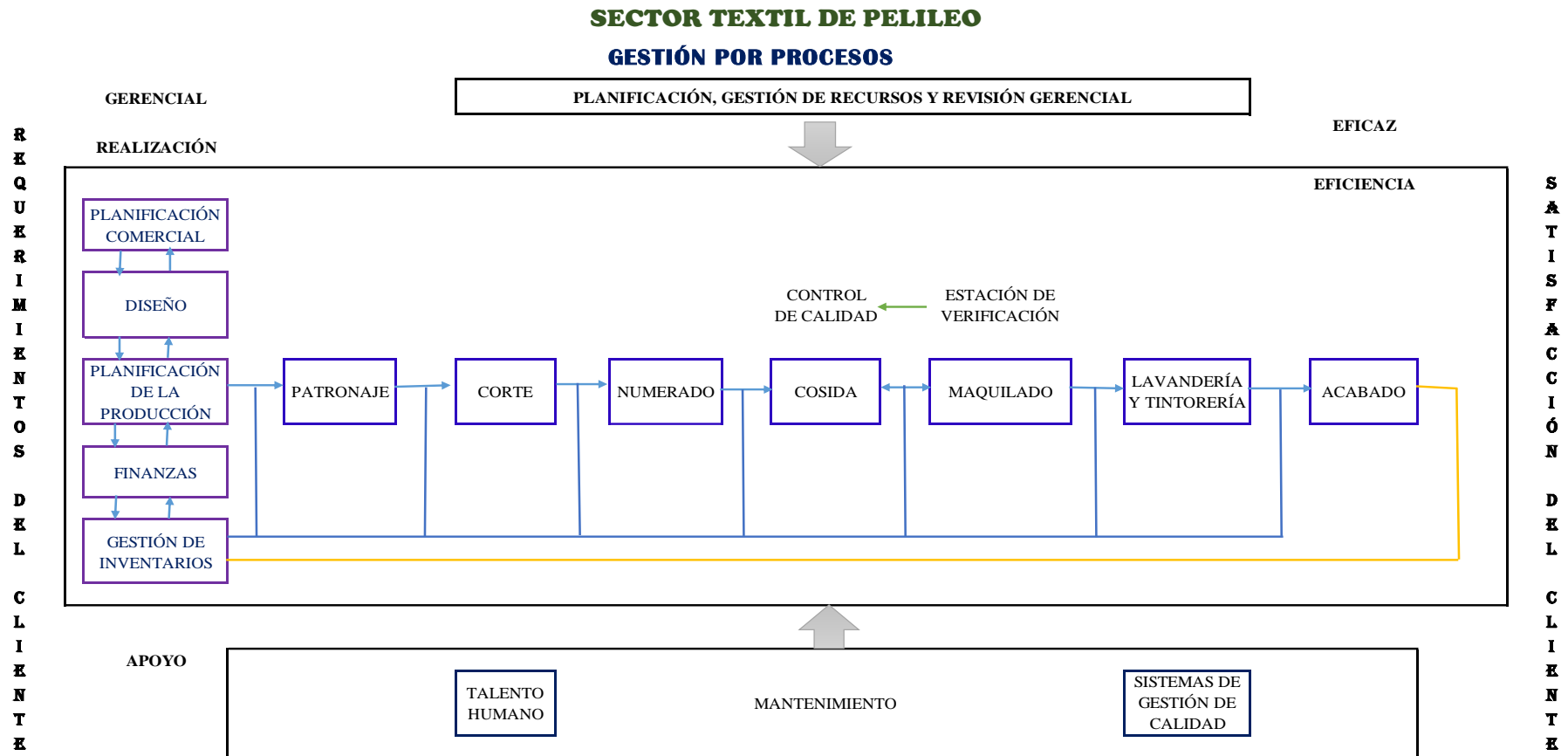


Figura 36 Mapa de procesos









Fuente: Bartha, Z., & Gubik, A. (2014). *Specifics of International Business Competitiveness in Visegrad Countries*

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 5.7.2.4 Flujogramas de procesos

Los flujogramas de procesos planteados representan gráficamente una secuencia lógica y ordenada de los pasos a realizarse en cada área de trabajo de las industrias textiles con el fin de obtener productos de calidad. Por consiguiente, se plantea un proceso mejorado en relación al proceso actual que poseen las industrias textiles del cantón Pelileo, considerando que la cantidad de producción son 1.000 prendas.

Tabla 59 Simbología de los flujogramas de procesos

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/ Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una decisión en base a los criterios de verdadero y falso
	Entrada/ Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Documento	Hace referencia a un documento que se elabora en el proceso
	Varios documentos	Hace referencia a los diferentes documentos que se elaboran en el proceso
	Transporte o desplazamiento	Indica el movimiento de un lugar a otro de los materiales, insumos, equipos, productos finales y personas

Fuente: Normas ASME.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Gerencia General**

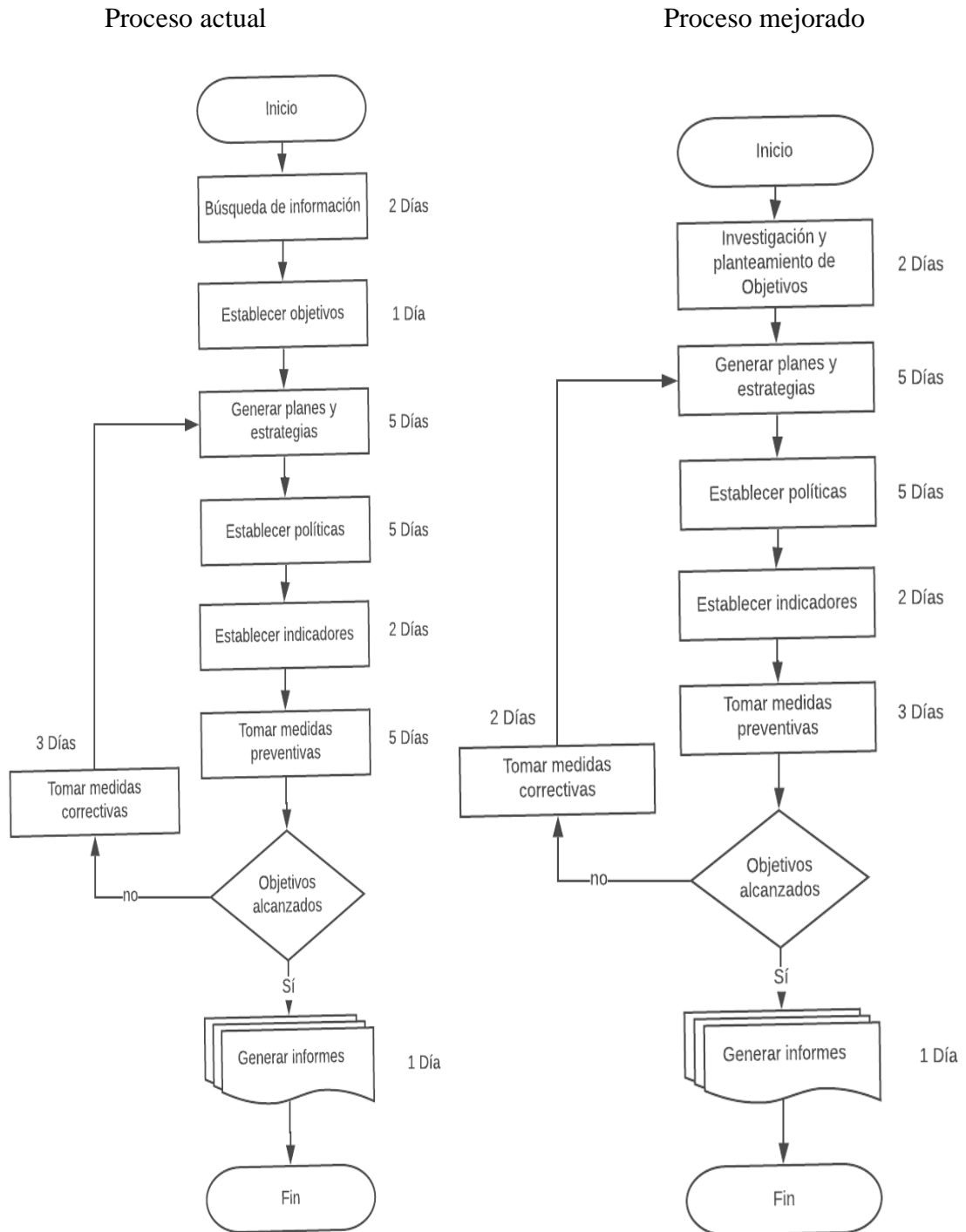


Figura 37 Flujograma gerencia general  
 Fuente: Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Planificación comercial**

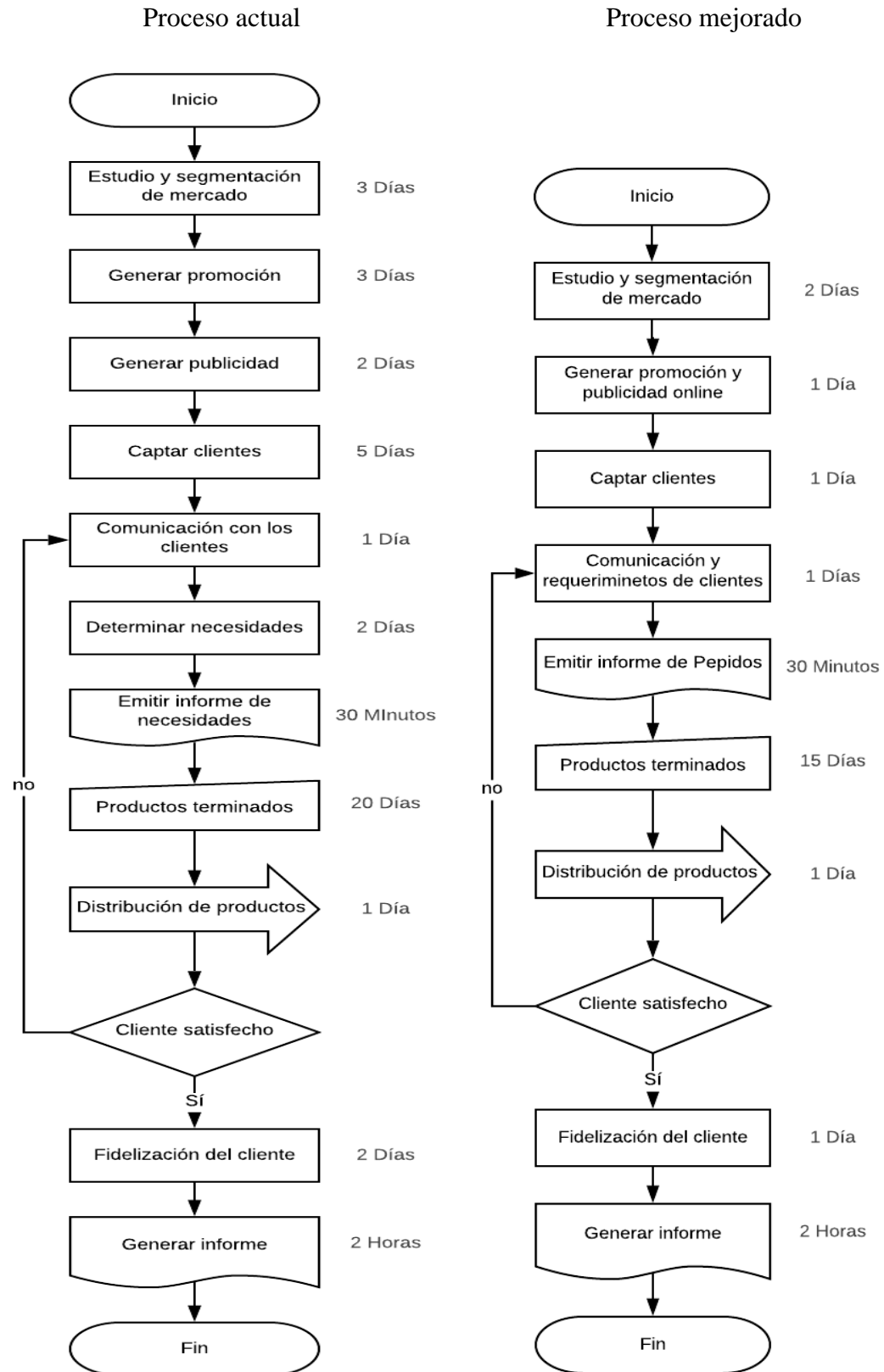


Figura 38 Flujoograma de planificación comercial  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)



- **Diseño**

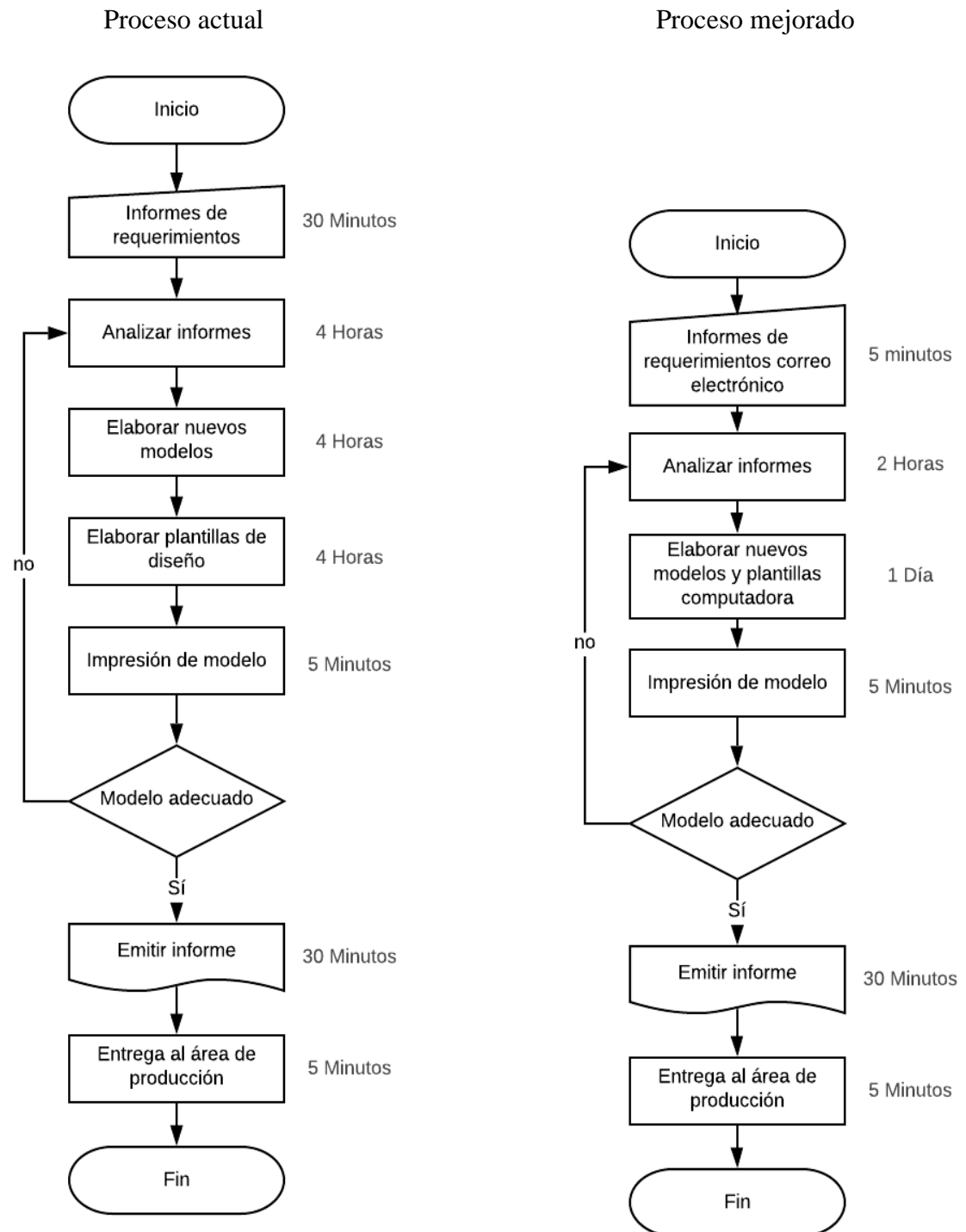


Figura 39 Flujograma de diseño  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Producción**

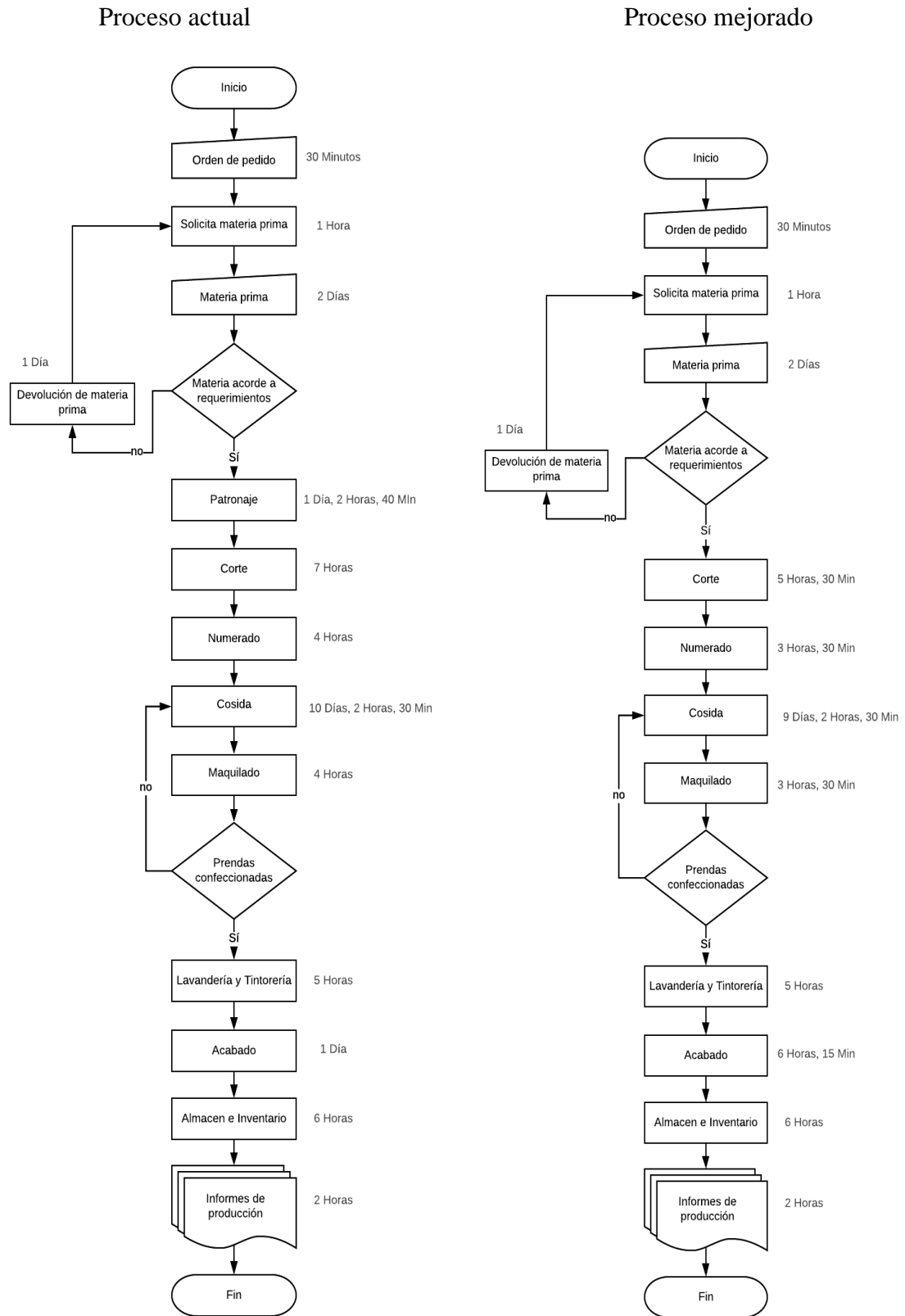


Figura 40 Flujograma de producción  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). Fundamentos Generales de Administración. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Patronaje**

Proceso actual

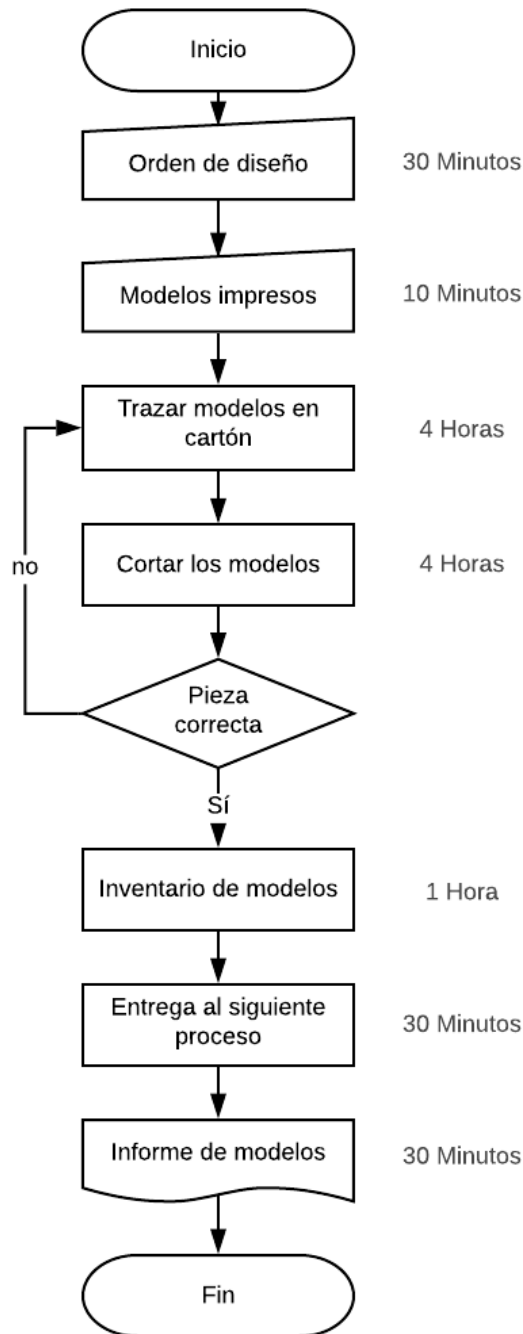


Figura 41 Flujograma de patronaje

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- Corte

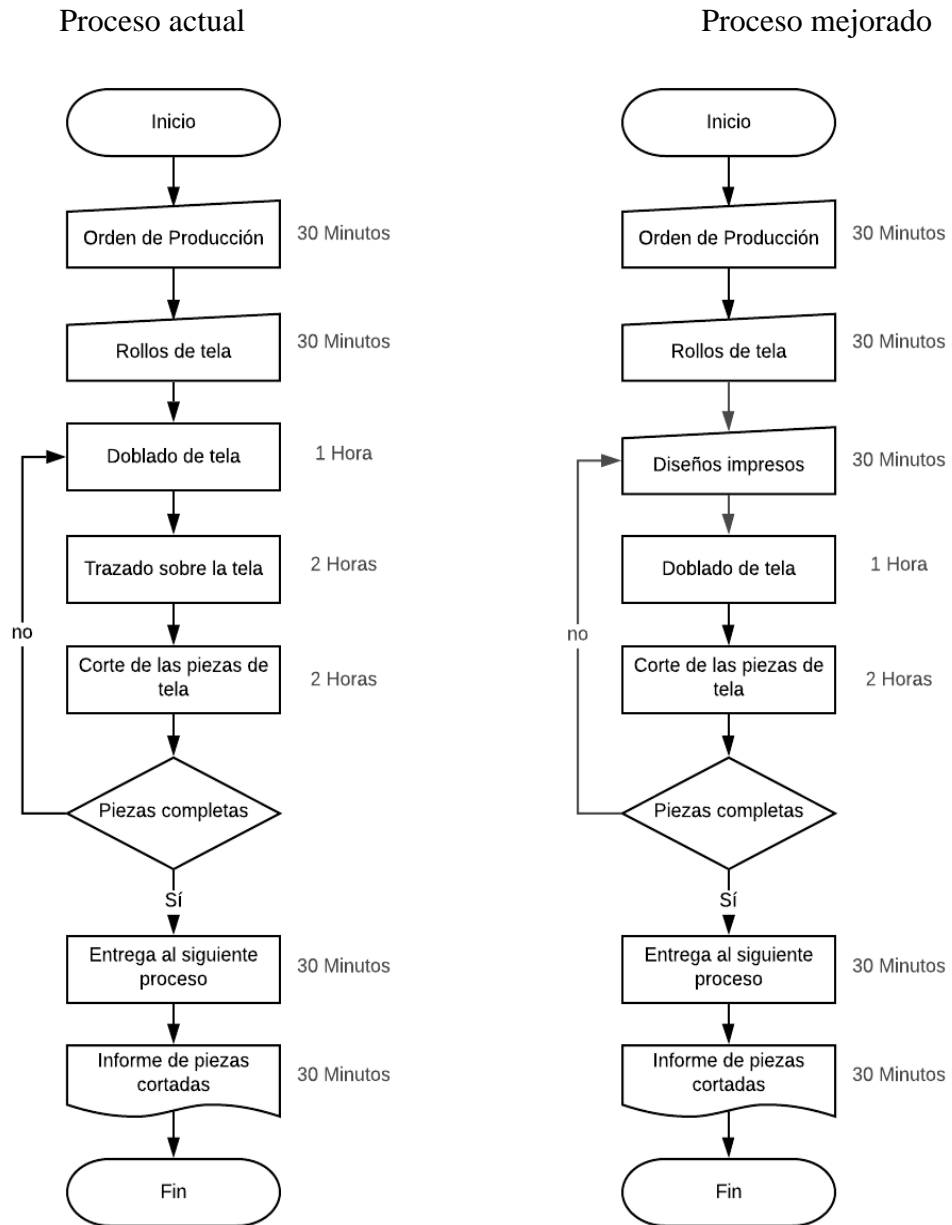


Figura 42 Flujograma de corte

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Numerado**

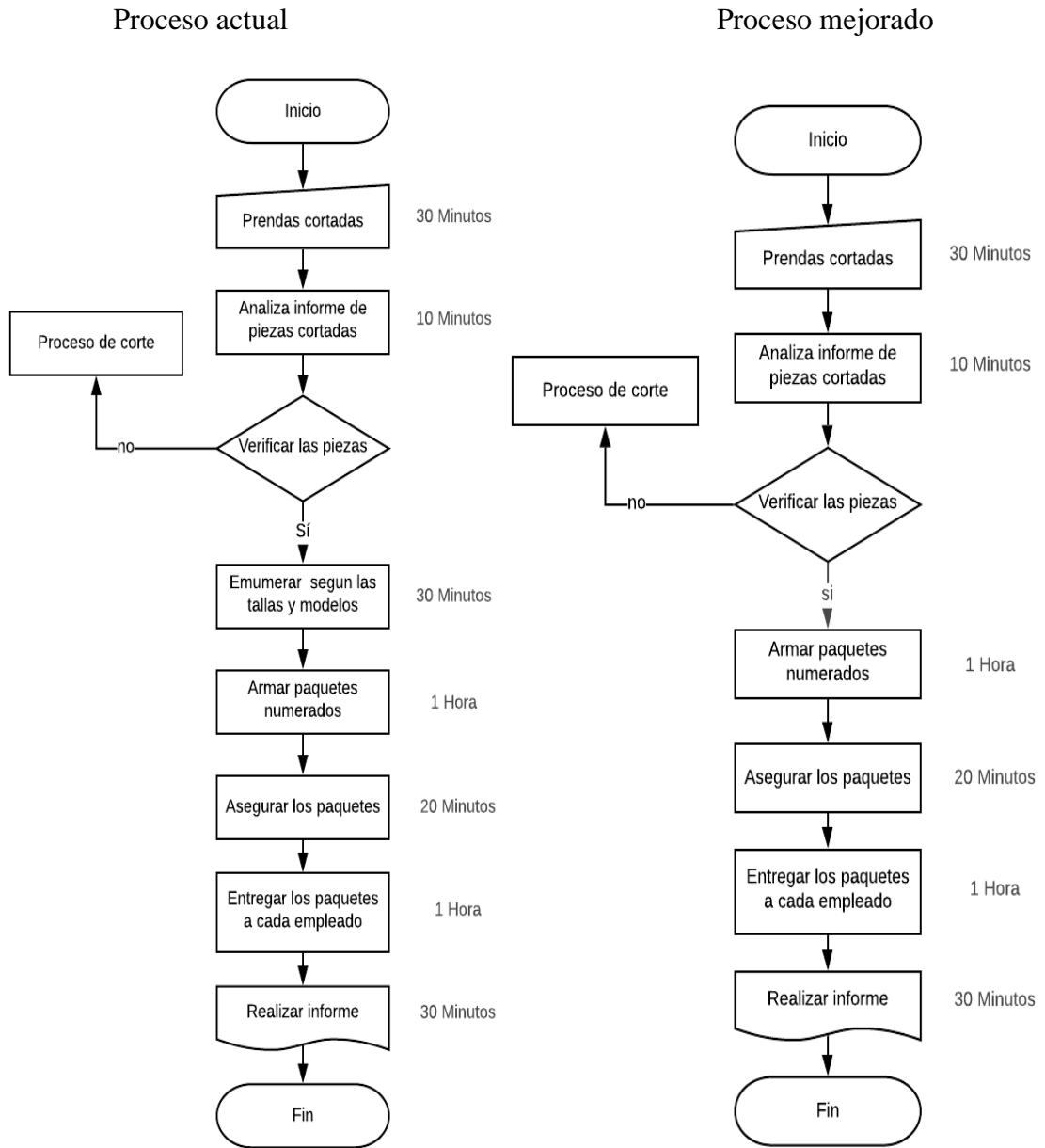


Figura 43 Flujograma de numerado  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Cosida**

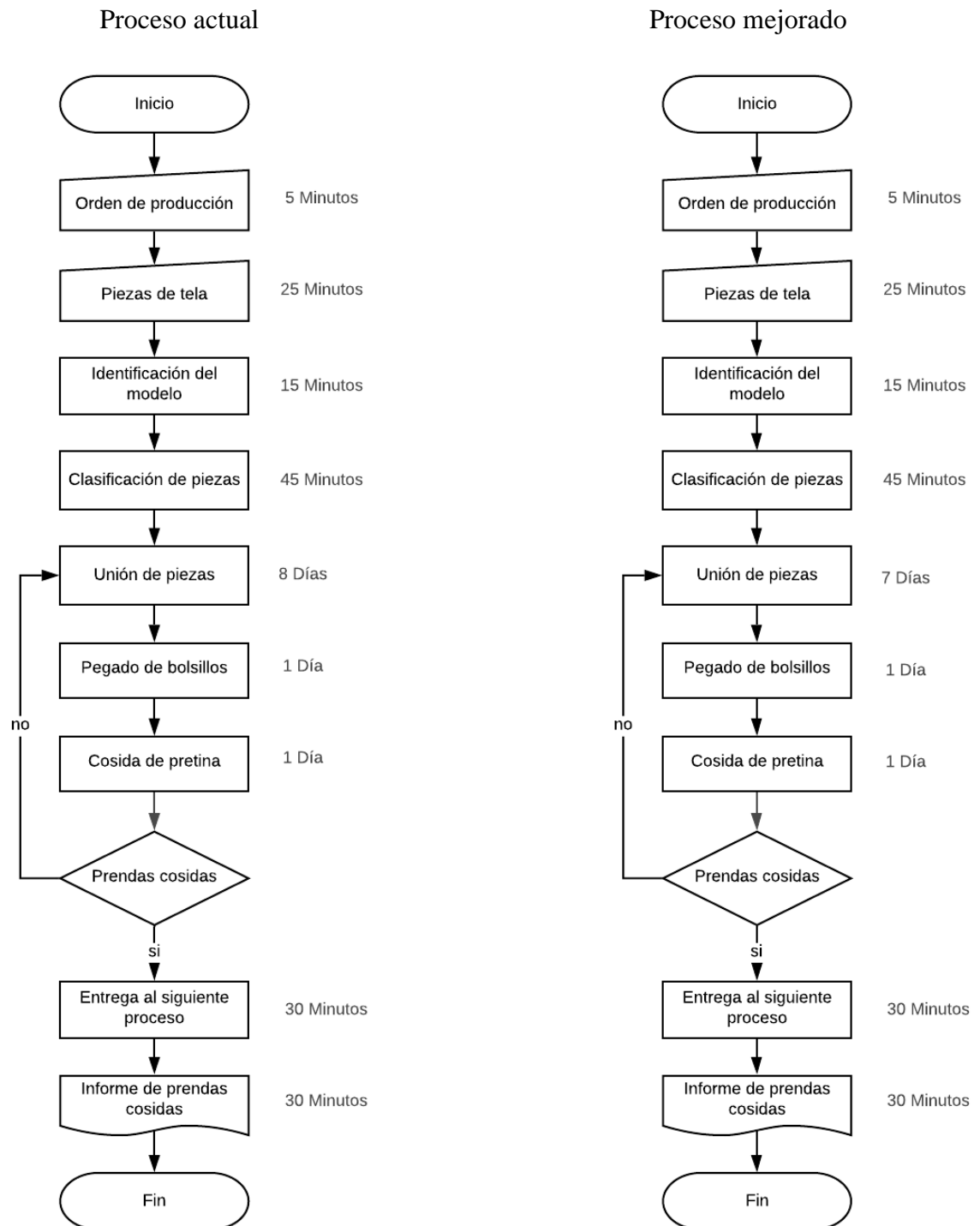


Figura 44 Flujograma de cosida  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Maquilado**

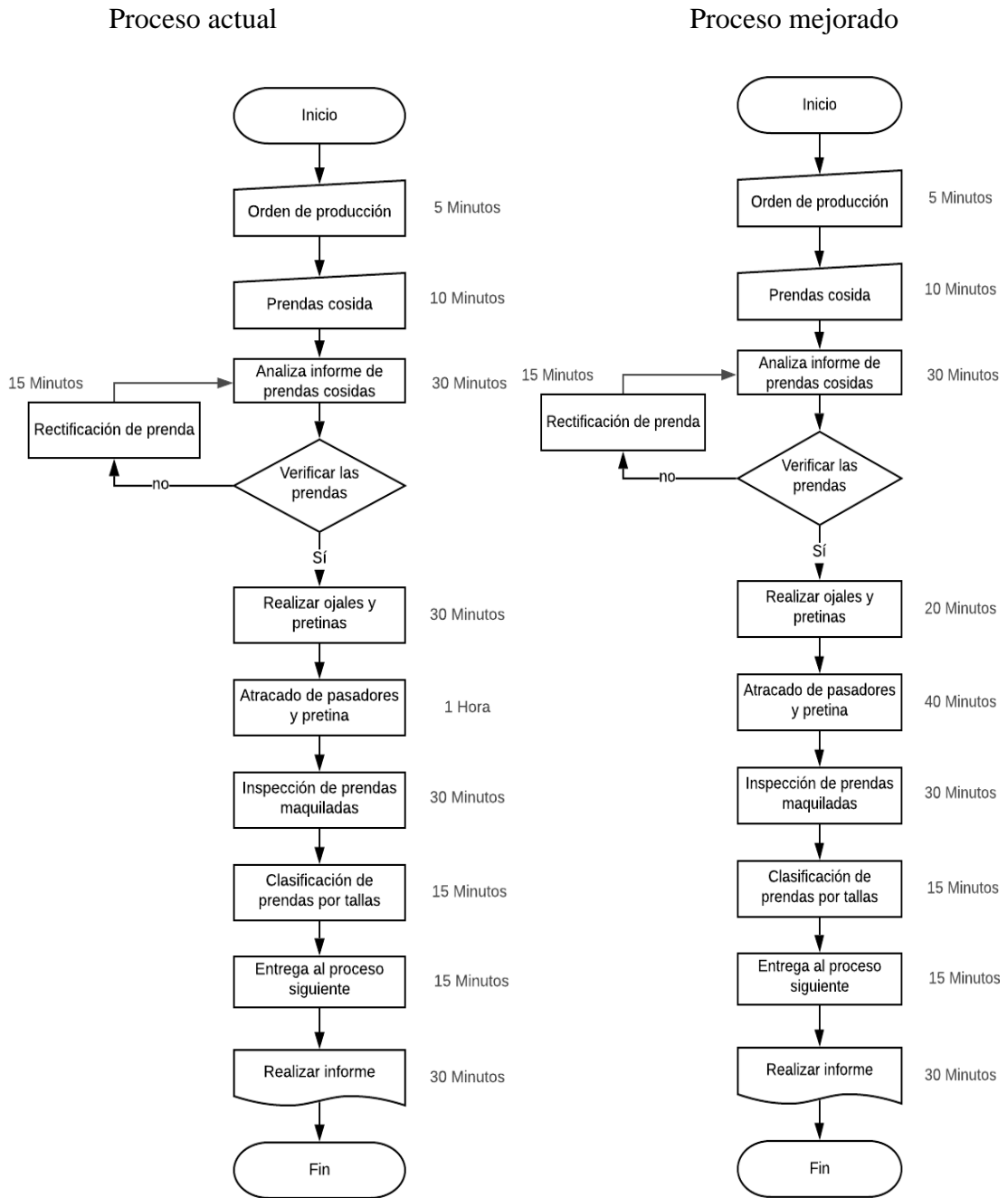


Figura 45 Flujograma de maquilado  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Lavandería y Tintorería**

Proceso actual

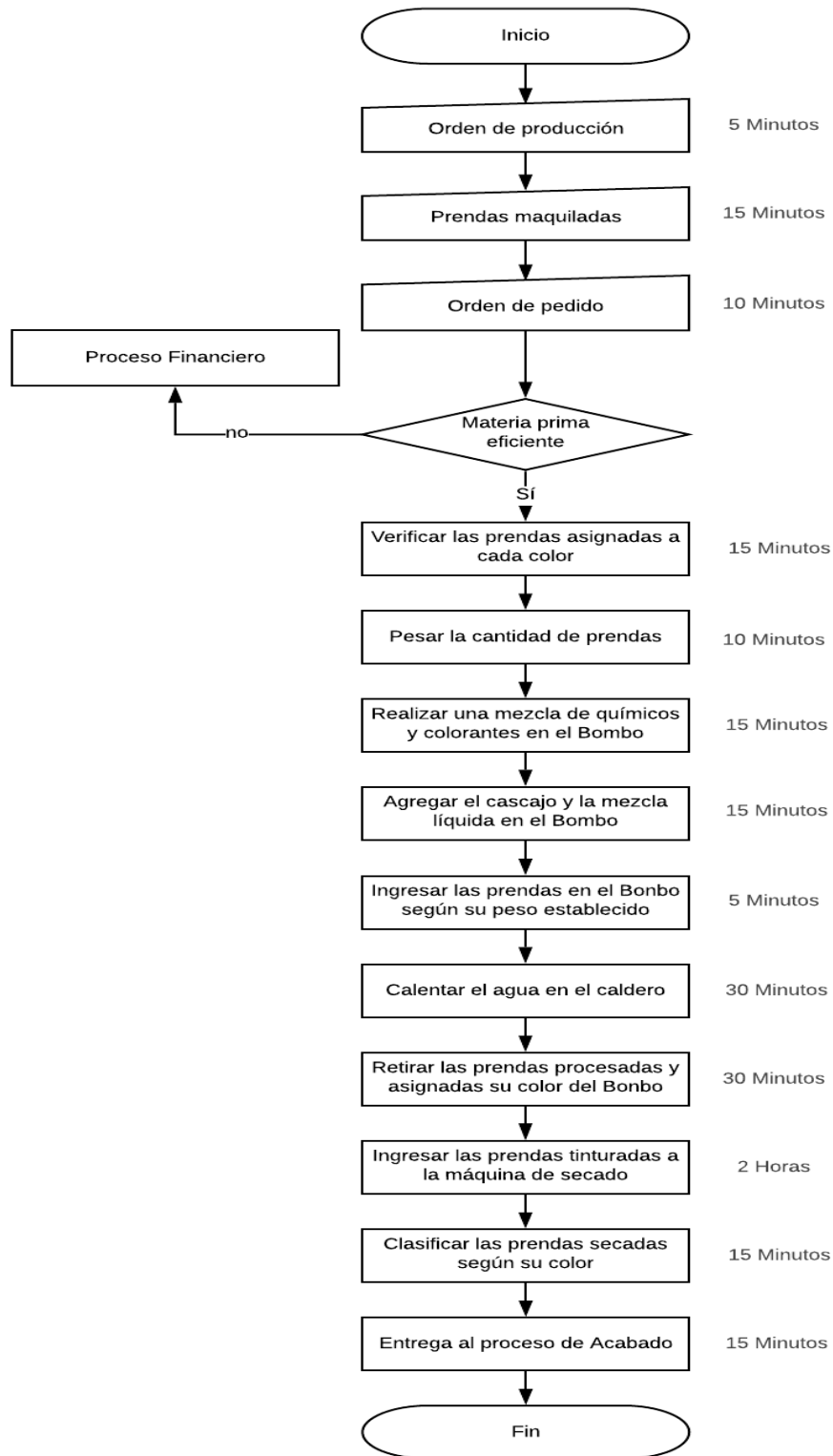


Figura 46 Flujograma de lavandería y tintorería  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)



- **Acabado**

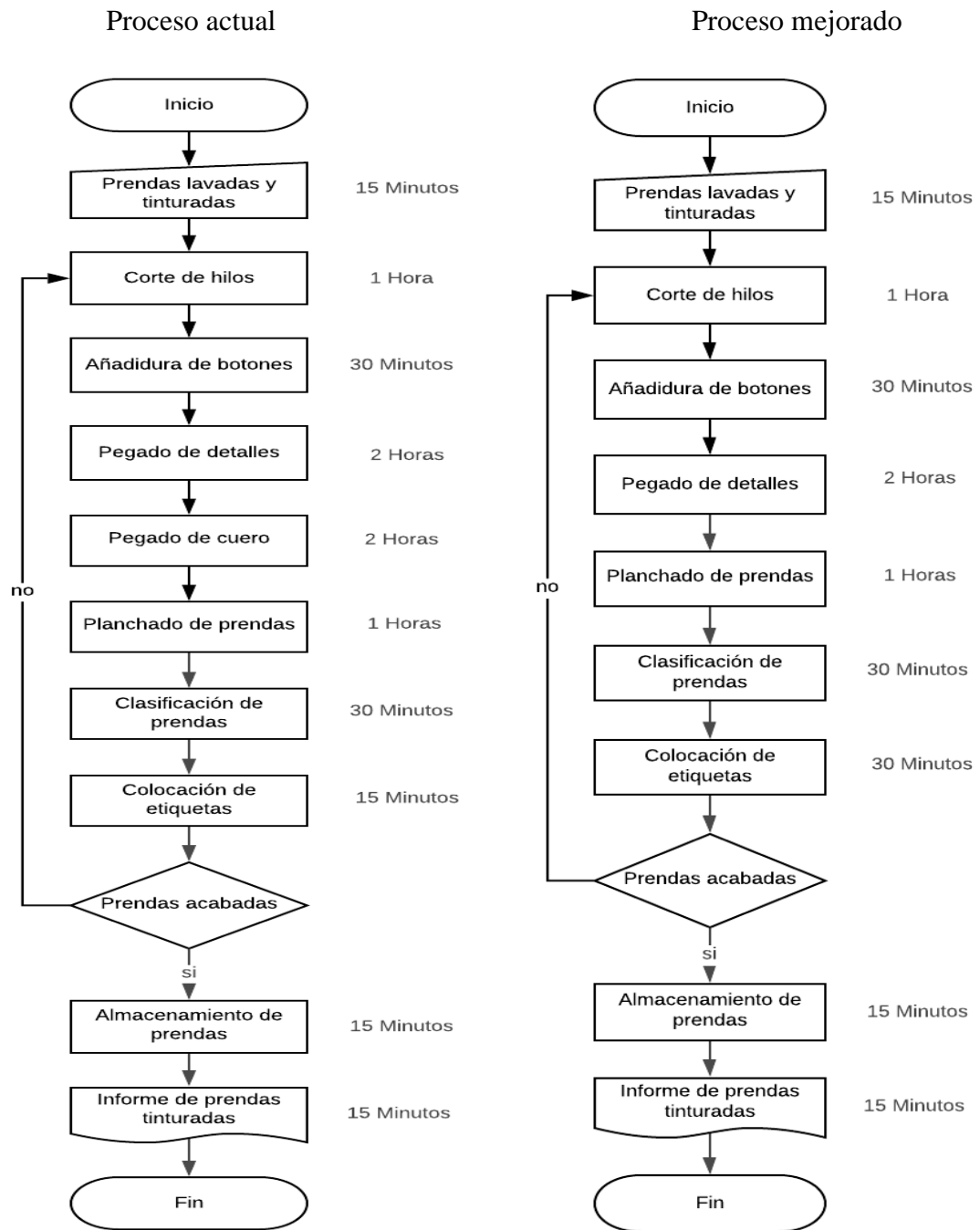


Figura 47 Flujograma de acabado

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Financiero**

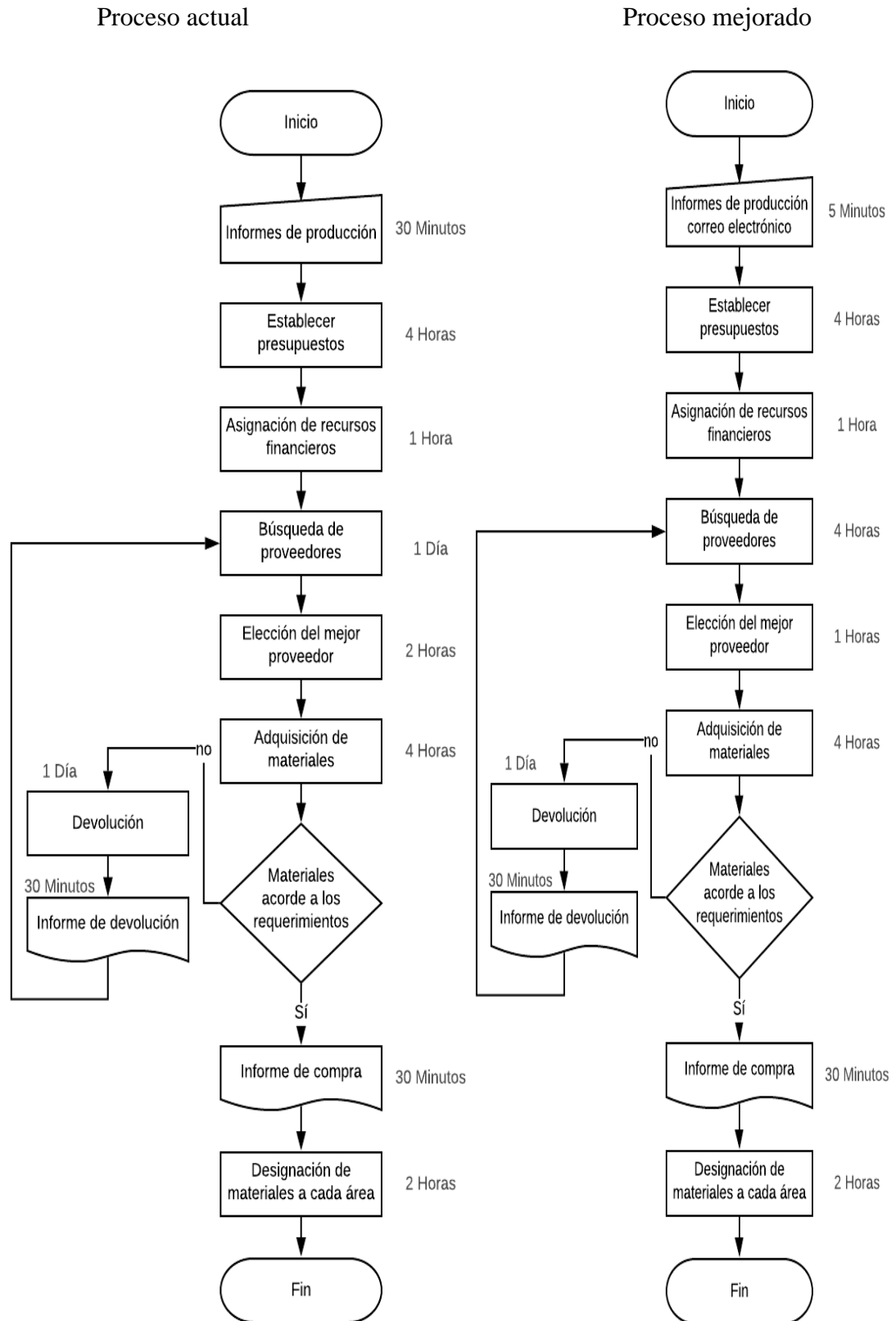


Figura 48 Flujograma financiero

Fuente: Ortega, A. M. (2014). Fundamentos Generales de Administración. México: Esumer.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Inventario**

Proceso actual

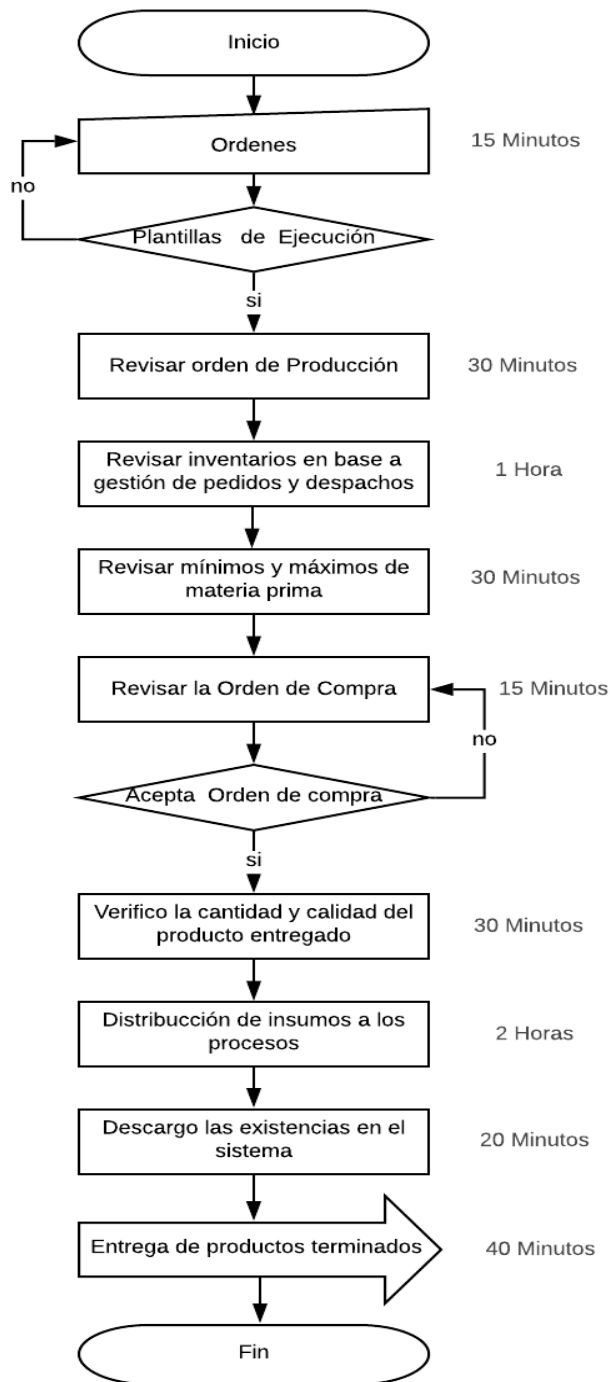


Figura 49 Flujograma de inventario

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Talento humano**

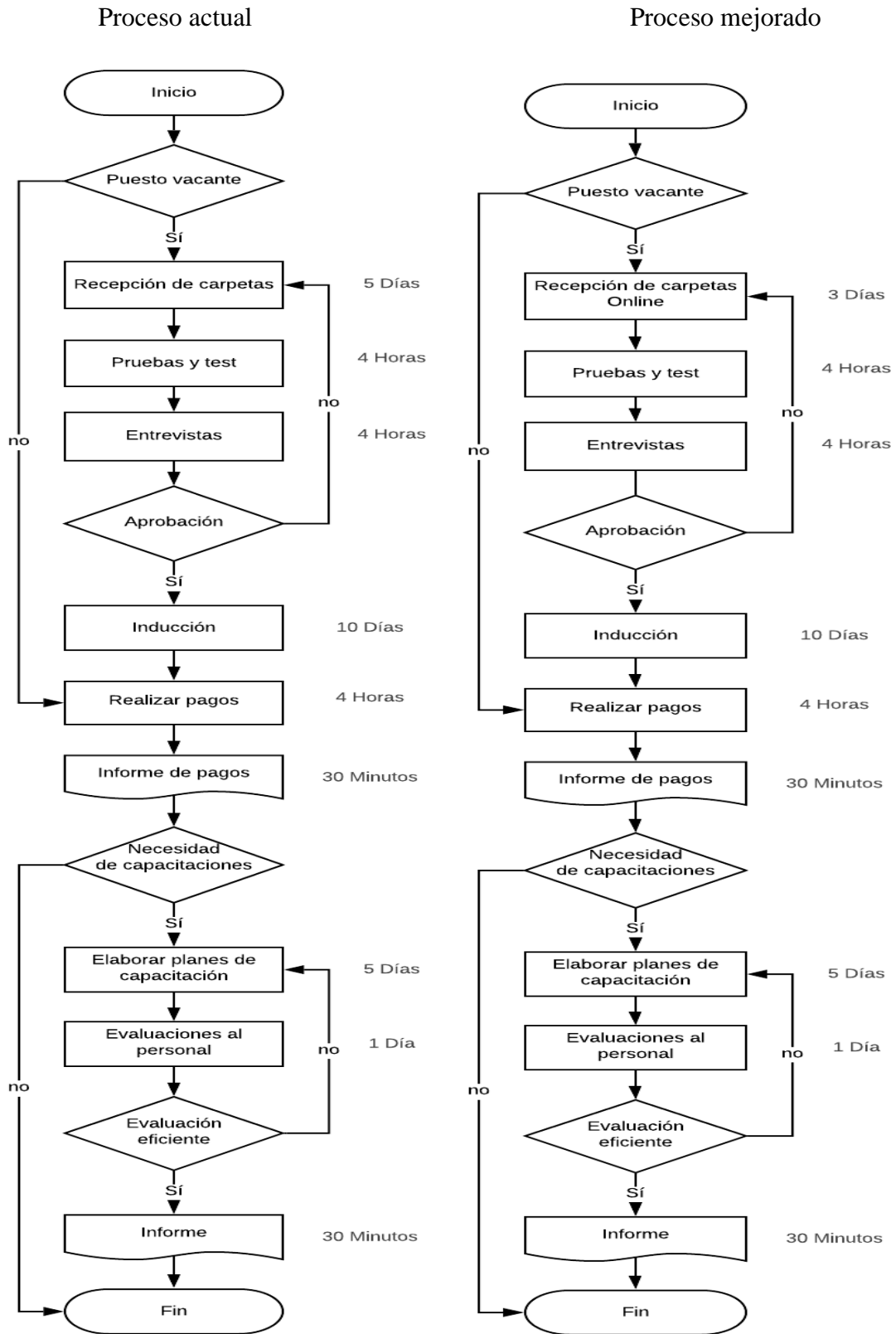


Figura 50 Flujograma de talento humano  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Mantenimiento**

Proceso actual

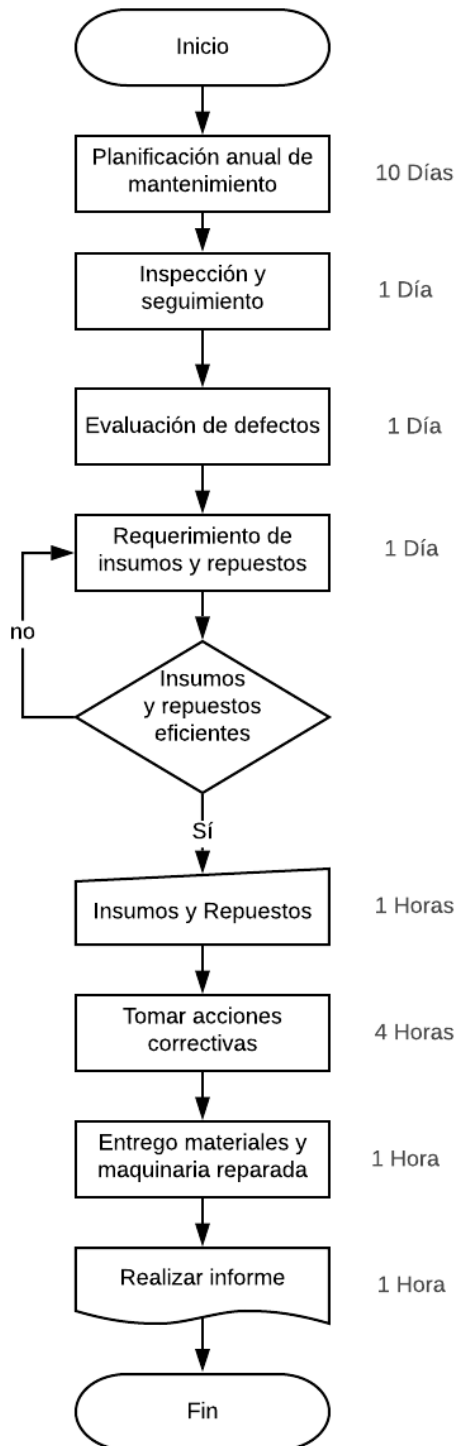


Figura 51 Flujograma de mantenimiento

Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

- **Sistema de Gestión de Calidad**

Proceso actual

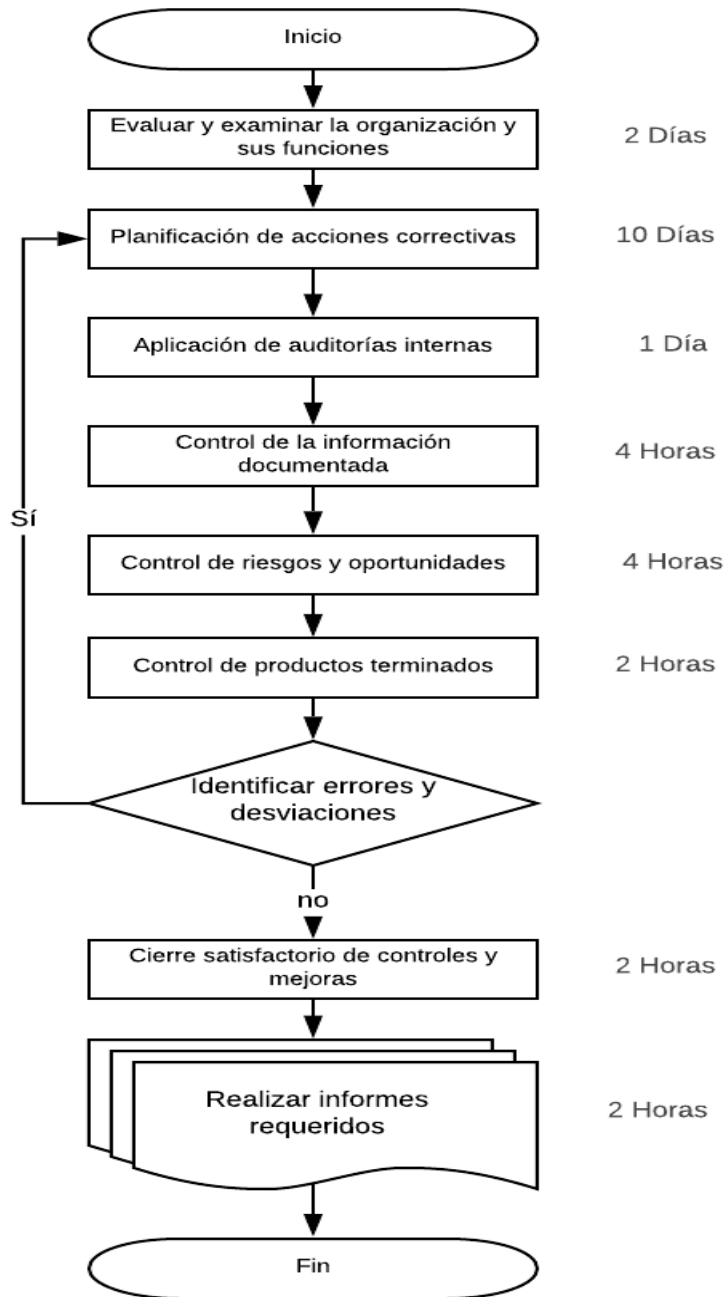







Figura 52 Flujograma de sistema de gestión de calidad  
 Fuente: Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

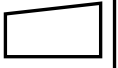
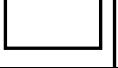



## Tiempos del proceso actual y mejorado

Tabla 60 Tiempo del proceso de gerencia general

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Gerencia</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		0			0		
		7	23 Días		6	19 Días	
		0			0		
		1	1 Día		1	1 Día	
		0			0		
<b>Total</b>		8	24 Días		7	20 Días	






Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 61 Tiempo del proceso comercial

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Comercial</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		1	20 Días		1	15 Días	
		7	18 Días		5	6 Días	
		2	2 Hrs, 30 Min		2	2 Hrs, 30 Min	
		0			0		
		1	1 Día		1	1 Día	
<b>Total</b>		11	39 D, 2 Hrs, 30 Min		9	22 D, 2 Hrs, 30 Min	






Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 62 Tiempo del proceso de diseño

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Diseño</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		1	30 Min		1	5 Min	
		5	1 D, 4 Hrs, 10 Min		4	3 Hrs, 10 Min	
		1	30 Min		1	30 Min	
		0			0		
		0			0		
Total		7	1 D, 5 Hrs, 10 Min		6	4 Hrs, 45 Min	

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)






Tabla 63 Tiempo del proceso de producción

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Producción</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		2	2 D, 30 Min		2	2 D, 30 Min	
		10	17 D, 10 Min		9	14 D, 15 Min	
		0			0		
		1	2 Hrs		1	2 Hrs	
		0			0		
Total		13	19 D, 2 Hrs, 40 Min		12	16 D, 2 Hrs, 45 Min	

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)








Tabla 64 Tiempo del proceso de patronaje

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Patronaje</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		2	40 Min				
		4	1 D, 2 Hrs				
		1	30 Min				
		0					
		0					
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>1 D, 2 Hrs, 40 Min</b>		<b>7</b>	<b>1 D, 2 Hrs, 40 Min</b>	





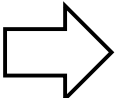
Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 65 Tiempo del proceso de corte

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Corte</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		2	1 Hora		3	1 Hora, 30 Min	
		4	5 Hrs, 30 Min		3	3 Hrs, 30 Min	
		1	30 Min		1	30 Min	
		0			0		
		0			0		
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>7 Horas</b>		<b>7</b>	<b>5 Hrs, 30 Min</b>	

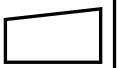


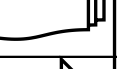
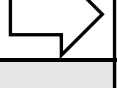
Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 66 Tiempo del proceso de numerado

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Numerado</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		1	30 Min		1	30 Min	
		6	3 Hrs		5	2 Hrs, 30 Min	
		1	30 Min		1	30 Min	
		0			0		
		0			0		
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>4 Hrs</b>		<b>7</b>	<b>3 Hrs, 30 Min</b>	

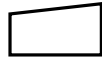
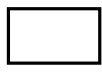



Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 67 Tiempo del proceso de cosida

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Cosida</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		2	30 Min		2	30 Min	
		6	10 D, 1 Hrs, 30 Min		6	9 D, 1 Hrs, 30 Min	
		1	30 Min		1	30 Min	
							
							
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>10 D, 2 Hrs, 30 Min</b>		<b>9</b>	<b>9 D, 2 Hrs, 30 Min</b>	


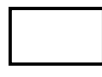



Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 68 Tiempo del proceso de maquilado

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Maquilado</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		2	15 Min		2	15 Min	
		7	3 Hrs, 15 Min		7	2 Hrs, 45 Min	
		1	30 Min		1	30 Min	
		0					
		0					
<b>Total</b>		10	4 Horas		10	3 Hrs, 30 Min	

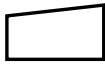
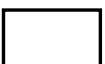



Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 69 Tiempo del proceso de lavandería y tintorería

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Lavada y</b> <b>Tintorería</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		3	30 Min				
		11	4 Hrs, 30 Min				
		0					
		0					
		0					
<b>Total</b>		14	5 Horas		14	5 Horas	

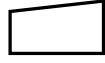
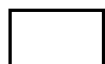



Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 70 Tiempo del proceso de acabado

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Acabado</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo:</b> <b>Ing. Raúl Villalba</b> <b>MBA</b>		1	15 Min		1	15 Min	
		8	7 Hrs, 30 Min		7	5 Hrs, 45 Min	
		1	15 Min		1	15 Min	
		0			0		
		0			0		
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>1 Día</b>		<b>9</b>	<b>6 Hrs, 15 Min</b>	






Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 71 Tiempo del proceso financiero

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: Finanzas</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		1	30 Min		1	5 Min	
		7	3 Días, 5 Hrs		7	3 Días	
		2	1 Hora		2	1 Hora	
		0			0		
		0			0		
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>3 Días, 6 Hrs, 30 Mn</b>		<b>10</b>	<b>3 Días, 1 Hr, 5 Mn</b>	


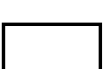
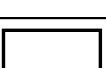
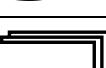

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 72 Tiempo del proceso de inventario

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo Sector Textil</b> <b>Proceso: Inventario</b> <b>Diagramó: Brigitte Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing. Raúl Villalba MBA</b>		1	15 Min				
		7	5 Hrs, 5 Min				
		0					
		0					
		1	40 Min				
<b>Total</b>		9	6 Horas		9	6 Horas	


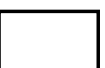

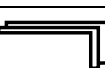
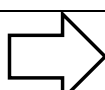
Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 73 Tiempo del proceso de talento humano

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo Sector Textil</b> <b>Proceso: Talento Humano</b> <b>Diagramó: Brigitte Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing. Raúl Villalba MBA</b>		0			0		
		7	22 D, 4 Hrs		7	20 D, 4 Hrs	
		2	1 Hora		2	1 Hora	
		0			0		
		0			0		
<b>Total</b>		9	22 D, 5 Hrs		9	20 D, 5 Hrs	


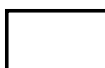

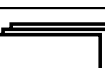
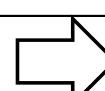
Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 74 Tiempo del proceso de mantenimiento

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso:</b> <b>Mantenimiento</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		1	1 Hora				
		6	13 D, 5 Hrs				
		1	1 Hora				
		0					
		0					
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>13 D, 7 Hrs</b>		<b>8</b>	<b>13 D, 7 Hrs</b>	

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 75 Tiempo del proceso de sistema de gestión de calidad

	Símbolo	Proceso Actual			Proceso Mejorado		
		Num.	Tiempo	Distancia	Num.	Tiempo	Distancia
<b>Diagrama de Flujo</b> <b>Sector Textil</b> <b>Proceso: SGC</b> <b>Diagramó: Brigitte</b> <b>Bonilla</b> <b>Fecha: 11/10/2019</b> <b>Revisó y Aprobo: Ing.</b> <b>Raúl Villalba MBA</b>		0					
		7	14 D, 4 Hrs				
		0					
		1	2 Horas				
		0					
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>14 D, 6 Hrs</b>		<b>8</b>	<b>14 D, 6 Hrs</b>	

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 76 Resumen total de los tiempos

Proceso	Actual			Mejorado		
	Días	Horas	Minutos	Días	Horas	Minutos
Gerencia General	24	0	0	20	0	0
Comercialización	39	2	30	22	2	30
Diseño	1	5	10	0	4	45
Producción	19	2	40	16	3	45
Finanzas	3	6	30	3	1	5
Inventario	0	6	0	0	6	0
Talento Humano	22	5	0	20	5	0
Mantenimiento	13	7	0	13	7	0
SGC	14	6	0	14	6	0
<b>Total</b>	135	39	110	108	34	125
	<b>140 días y 50 mn</b>			<b>112 días, 4 horas y 5 mn</b>		

Fuente: Štefan, S., & Richard, B. (2014). *Analysis of Business Models*. Dinalet.  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### 5.7.3 Fase 3: Dirección

En la fase de dirección se detalla cómo lograr una comunicación eficiente dentro de las industrias textiles, así como también cual es el estilo de liderazgo más idóneo a aplicar, la forma de realizar el proceso de delegación, motivación y el trabajo en equipo con el fin de tomar decisiones oportunas que favorezcan a estas industrias y eleven su competitividad y desarrollo empresarial.

#### 5.7.3.1 Comunicación

En base a los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada se determina que en su gran mayoría las empresas textiles casi siempre aplican la comunicación ascendente, descendente y horizontal, lo cual es un indicador positivo ya que al aplicar la comunicación ascendente los empleados pueden informar a sus superiores cuáles son las dudas, problemas o inconveniente que están enfrentado y buscar soluciones inmediatas, mientras que mediante la comunicación descendente los gerentes y/o propietarios de estas industrias textiles informan a sus subordinados cuales son los objetivos a alcanzar y que acciones se deben realizar en beneficio de sus empresas y

la comunicación horizontal permite que personas del mismo nivel jerárquico intercambien ideas, opiniones e información útil y oportuna.

### **5.7.3.2 Liderazgo**

El estilo de liderazgo que más aplican actualmente las industrias textiles, es el liderazgo democrático de acuerdo con la encuesta realizada, lo cual es beneficioso ya que en un estudio realizado por Godwin, Handsome, Ayomide, Enobong, & Johnson (2017), se determina que las empresas que aplican en liderazgo democrático son más eficientes y productivas, por consiguiente, al aplicar este estilo de liderazgo, sus colaboradores serán más participativos y la toma de decisiones más eficiente debido a que se toma en cuenta las sugerencias y opiniones del personal.

### **5.7.3.3 Delegación**

Una de las principales funciones que deben realizar los gerentes y/o propietarios de estas industrias textiles, es saber delegar las funciones y actividades a las personas correctas y capacitadas para ejecutar lo asignado de manera oportuna, con el fin de aligerar su carga de trabajo, eliminar la duplicidad de tareas, evitar tiempos muertos y retrocesos en el proceso productivo.

### **5.7.3.4 Motivación**

La motivación en el sector textil de Pelileo, es primordial ya que mediante esta los empleados se sienten eficientes, productivos, positivos y con ganas de realizar su mejor esfuerzo en las tareas que están ejecutando. Mediante la motivación una empresa puede obtener ventajas competitivas contra sus adversarios ya que su personal será valioso y para lograr esto es recomendable que las organizaciones incentiven y premien sus esfuerzos.



#### **5.7.3.5 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es clave para evitar retrocesos en la producción ya que en la producción de prendas de vestir se debe seguir una secuencia ordenada de actividades y procesos para obtener un resultado final, por ende, si trabajan en equipo la ejecución de estas actividades y procesos será más eficiente y oportuna y los colaboradores unirán esfuerzos para alcanzar un objetivo en común.

#### **5.7.3.6 Toma de decisiones**

Para la toma de decisiones los gerentes y/o propietarios deben identificar cuáles son los factores internos y externos que favorecen y amenazan a su organización y el problema a solucionar, con el fin de que la empresa no pierda participación en el mercado. Por consiguiente, es recomendable que realicen un análisis de las causas que están ocasionando estos problemas y conjuntamente con su equipo de trabajo busquen la mejor alternativa de solución.

#### **5.7.4 Fase 4: Control**

En base a los datos obtenidos a través de la encuesta, se determinó que la fase de control en la mayoría de las industrias textiles es ineficiente, debido a que no se está cumpliendo con los objetivos establecidos previamente y el único control que aplican es el posterior, es decir solo controlan los resultados finales; por consiguiente, las empresas están generando productos defectuosos y de mala calidad que no satisfacen las necesidades de sus clientes. Por esta razón en esta fase se diseñó y elaboró formatos de evaluación de desempeño que permitan a las industrias realizar un control de las obligaciones laborales de sus colaboradores.

### 5.7.4.1 Evaluación de desempeño

Tabla 77 Simbología de los códigos del formato de evaluación de desempeño

<b>SIMBOLOGÍA</b>			
<b>GG</b>	Gerente General	<b>OP</b>	Operario de Patronaje
<b>GA</b>	Gerente Administrativo	<b>OCR</b>	Operario de Corte
<b>JF</b>	Jefe Financiero	<b>ON</b>	Operario de Numerado
<b>JTH</b>	Jefe de Talento Humano	<b>OCS</b>	Operario de Cosida
<b>JSGC</b>	Jefe de Sistema de Gestión de Calidad	<b>OM</b>	Operario de Maquilado
<b>GC</b>	Gerente Comercial	<b>OLYT</b>	Operario de Lavandería y Tintorería
<b>JV</b>	Jefe de Ventas	<b>OA</b>	Operario de Acabado
<b>JD</b>	Jefe de Diseño	<b>JI</b>	Jefe de Inventario
<b>GO</b>	Gerente Operacional	<b>JM</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>JP</b>	Jefe de Producción		

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 78 Escala de puntuación individual

<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN INDIVIDUAL</b>	
<b>1</b>	No realizó
<b>2</b>	Incorrecto
<b>3</b>	Muy deficiente
<b>4</b>	Deficiente
<b>5</b>	Muy Incompleto
<b>6</b>	Incompleto
<b>7</b>	Necesita mejorar
<b>8</b>	Satisfactorio
<b>9</b>	Muy satisfactorio
<b>10</b>	Superior


Tabla 79 Escala de puntuación total

<b>ESCALA DE PUNTUACIÓN TOTAL</b>	
Extremadamente eficiente:	Rango de puntaje de 90 a 100 puntos
Muy eficiente:	Rango de puntaje de 80 a 89 puntos
Moderadamente eficiente:	Rango de puntaje de 70 a 79 puntos
Poco eficiente:	Rango de puntaje de 60 a 69 puntos
Ineficiente:	Rango de puntaje menos de 60 puntos

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)


Tabla 80 Formato de evaluación de desempeño de un gerente general

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-GG-001						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
<b>DATOS:</b>										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>GERENTE GENERAL</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa										
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.										
Organizar las tareas y recursos de la entidad										
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.										
Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo										
Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.										
Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado										
Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.										
Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.										
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 81 Formato de evaluación de desempeño de un gerente administrativo

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																			
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-GA-002											
	FECHA DE EVALUACIÓN:																		
	DATOS:																		
	DEPENDENCIA:				CARGO:														
	EVALUADO:				CC:														
EVALUADOR:				CC:															
GERENTE ADMINISTRATIVO																			
INSTRUCCIONES																			
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																			
CRITERIOS								VALORACIÓN											
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Preparar planes, presupuestos y previsiones de ventas.																			
Establecer metas y objetivos.																			
Administrar los recursos de la Institución, con eficiencia, eficacia y economicidad, en base al Plan Operativo Anual aprobado y remitido de manera oficial por Gerencia General																			
Analizar los procesos internos para recomendar, elaborar y aplicar los cambios de procedimientos y/o normativas necesarias																			
Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.																			
Establecer y mantener convenios con instituciones que vayan en beneficio de los trabajadores de la empresa.																			
Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información.																			
Proponer a la Alta Dirección las políticas en materia de personal, logística, contabilidad y tesorería.																			
Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización.																			
Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos Administrativos aprobados y vigentes.																			
PUNTAJE TOTAL:																			
FIRMA DEL EVALUADOR:								OBSERVACIONES											

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 82 Formato de evaluación de desempeño del jefe financiero

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-JF-003						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
DATOS:										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>JEFE FINANCIERO</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestionar la liquidez de las empresas.										
Verificar y controlar mínimos y máximos										
Buscar proveedores de materia prima de calidad										
Definir procedimientos y procesos de Aprovisionamiento										
Solicitar presupuesto y realizar compras específicas										
Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.										
Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.										
Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa.										
Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones.										
Realizar informes de compras de materia prima ejecutadas										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>				<b>OBSERVACIONES</b>						

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 83 Formato de evaluación de desempeño del jefe de talento humano

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																			
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-JTH-004											
	FECHA DE EVALUACIÓN:																		
	DATOS:																		
	DEPENDENCIA:			CARGO:															
	EVALUADO:			CC:															
EVALUADOR:			CC:																
<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>																			
<b>INSTRUCCIONES</b>																			
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																			
CRITERIOS										VALORACIÓN									
										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseñar las políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación y desarrollo del personal.																			
Identificar la necesidad de contratar personal																			
Realizar el reclutamiento del personal																			
Contratación e inducción del personal																			
Realizar planes de capacitación anual																			
Evaluar el impacto de capacitación																			
Implementar técnicas para una efectiva comunicación entre todos los niveles de la organización teniendo como objetivo el valor del trabajo en equipo.																			
Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación pertinente al área.																			
Realizar las nóminas de pago.																			
Verificar la asistencia de los trabajadores																			
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>																			
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>									

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 84 Formato de evaluación de desempeño del jefe de sgc

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-JSGC-005						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
<b>DATOS:</b>										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>JEFE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectue la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aporta ideas y proyectos de innovación a la hora de diseñar esquemas de producción o presentación.										
Control de riesgos y oportunidades										
Apertura de acciones correctivas y de mejoras										
Realizar auditorías internas										
Medir el desempeño organizacional a base de indicadores										
Realizar el control de la información documentada										
Revisa periódicamente el sistema de gestión, realizando auditorías internas con sus respectivos informes.										
Liderar proyectos para asegurar la calidad en la empresa.										
Impulsar la interacción entre los equipos que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua.										
Participar activamente en los procesos de diseño y elaboración y en el lanzamiento de nuevos productos.										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										
<b>OBSERVACIONES</b>										

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)


Tabla 85 Formato de evaluación de desempeño de un gerente comercial

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																		
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-GC-006										
	FECHA DE EVALUACIÓN:																	
	DATOS:																	
	DEPENDENCIA:					CARGO:												
EVALUADO:					CC:													
EVALUADOR:					CC:													
<b>GERENTE COMERCIAL</b>																		
<b>INSTRUCCIONES</b>																		
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																		
CRITERIOS							VALORACIÓN											
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente.																		
Implementar políticas de precios y créditos.																		
Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.																		
Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.																		
Utilizar efectivamente el espacio del establecimiento comercial para exhibir adecuadamente la mercancía con el fin de atraer las ventas.																		
Gestionar la cartera de clientes																		
Integrar actividades de mercadotecnia a la empresa.																		
Motivar y dinamizar a los empleados para que consigan los objetivos de mercado																		
Analizar las tendencias del mercado para determinar hacia donde apunta la demanda de los consumidores.																		
Cumplir con los requerimientos y demanda del mercado																		
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>																		
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>							<b>OBSERVACIONES</b>											

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)



Tabla 86 Formato de evaluación de desempeño del jefe de ventas

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-JV-007						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
DATOS:										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>JEFE DE VENTAS</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lograr determinados volúmenes de venta										
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.										
Contribuir activamente a la solución de problemas.										
Mantener y mejorar la participación en el mercado										
Asesorar a los potenciales compradores										
6. Realizar un pronóstico de ventas periódicamente										
Elaborar y comunicar un reporte de ventas.										
Controlar que los márgenes de ventas realizados aumenten.										
Ofrecer servicio post venta.										
Revisar el desempeño del establecimiento, evaluando las metas de ventas, esfuerzo invertido, costos de nómina y ganancias percibidas.										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										
<b>OBSERVACIONES</b>										

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 87 Formato de evaluación de desempeño del jefe de diseño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																		
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-JD-008										
	FECHA DE EVALUACIÓN:																	
	DATOS:																	
	DEPENDENCIA:				CARGO:													
	EVALUADO:				CC:													
EVALUADOR:				CC:														
<b>JEFE DE DISEÑO</b>																		
<b>INSTRUCCIONES</b>																		
Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.																		
<b>CRITERIOS</b>								<b>VALORACIÓN</b>										
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Revisión de la orden de producción																		
Revisar plantillas para la ejecución del diseño																		
Verificar materia prima e insumos																		
Elaboración de un nuevo modelo																		
Impresión de las piezas del modelo																		
Desarrollar conceptos e ideas creativas para cumplir con las metas que su cliente ha trazado.																		
Realizar y Validar prototipos																		
Ponerse en contacto con clientes para identificar sus necesidades, preferencias y gustos.																		
Crear conceptos visuales para publicidad.																		
Diseñar empaques de productos.																		
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>																		
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>								<b>OBSERVACIONES</b>										

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 88 Formato de evaluación de desempeño de un gerente operacional

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO										
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-GO-009								
		FECHA DE EVALUACIÓN:										
		DATOS:										
		DEPENDENCIA:		CARGO:								
		EVALUADO:		CC:								
		EVALUADOR:		CC:								
		GERENTE DE OPERACIONES										
		INSTRUCCIONES										
		<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
		CRITERIOS	VALORACIÓN									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Controlar que las labores operativas se desarrollen con normalidad, oportunidad y acordes a lo previsto.										
		Establecer la estrategia de desarrollo de los productos en los mercados.										
		Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa.										
		Gestionar los recursos internos de los procesos.										
		Impulsar el incremento de la productividad de los empleados										
		Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos.										
		Administrar los recursos internos de producción para el desarrollo conveniente de la actividad.										
		Integrar todos los procesos internos del negocio, sin exceptuar ninguno.										
		Establecer la estrategia de desarrollo de los productos ofertados										
		Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa.										
		<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
		<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>	<b>OBSERVACIONES</b>									


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 89 Formato de evaluación de desempeño del jefe de producción

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-JP-010						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
DATOS:										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
JEFE DE PRODUCCIÓN										
INSTRUCCIONES										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Revisar la Orden de Pedido										
Revisar las plantillas para la ejecución										
Revisar y Verificar la Materia Prima e Insumos										
Definir el número de unidades a producir en un cierto período.										
Diseñar y desarrollar un Plan de Producción de acuerdo a los objetivos empresariales.										
Estimar la capacidad productiva de las plantas de producción.										
Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras en los procesos productivos.										
Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.										
Supervisar toda la transformación de la materia prima con el fin de obtener resultados finales de calidad.										
Emitir informes, analizar resultados, generar reportes de producción que respalden la toma de decisiones.										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 90 Formato de evaluación de desempeño del operario de patronaje

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-OP-011						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
DATOS:										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>OPERARIO DE PATRONAJE</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Revisar la orden de producción										
Verificar materia prima e insumos										
Recibir modelos impresos										
Diseñar y ejecutar posibles modelos de productos en cartón										
Cortar las piezas por modelos y tallas										
Almacenar las piezas										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 91 Formato de evaluación de desempeño del operario de corte

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO										
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-OCR-012		
	FECHA DE EVALUACIÓN:									
	DATOS:									
	DEPENDENCIA:			CARGO:						
	EVALUADO:			CC:						
EVALUADOR:			CC:							
<b>OPERARIO DE CORTE</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibir la Orden de Producción										
Revisar Materia Prima e Insumos										
Verificar las piezas de carton cortadas										
Realizar dobles de tela en una mesa de corte										
Ubicar y trazar las piezas de carton sobre la tela doblada										
Rayado de nombres y tallas de las piezas										
Corte de los doble de tela con la maquina cortadora										
Corte de los doble de tela siguiendo el trazado con la maquina cortadora										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 92 Formato de evaluación de desempeño del operario de numerado

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-ON-013						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
DATOS:										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>OPERARIO DE NUMERADO</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibir la Orden de Producción										
Revisar Materia Prima e Insumos										
Verificar las piezas de jean cortadas										
Enumerar según tallas y modelos las piezas cortadas										
Amar paquetes numerados según las tallas que contengan las piezas necesarias										
Asegurar los paquetes										
Designar nombre de los empleados a cada uno de los paquetes numerados										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)


Tabla 93 Formato de evaluación de desempeño del operario de cosida

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																	
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-OCS-014									
	FECHA DE EVALUACIÓN:																
	DATOS:																
	DEPENDENCIA:				CARGO:												
	EVALUADO:				CC:												
EVALUADOR:				CC:													
OPERARIO DE COSIDA																	
INSTRUCCIONES																	
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El ciudadano y la objetividad con que efectue la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																	
CRITERIOS								VALORACIÓN									
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibir la Orden de Producción																	
Revisar Materia Prima e Insumos																	
Verificar la Numeracion y Tallas																	
Encandilado de piezas en overlogk (Hilo Ceda)																	
Pegada de cotillas en la doble aguja (Hilo 20/2)																	
Pegada y colocación de los bolsillos posteriores en la doble y recta (Hilo 20/3)																	
Unión de las piezas traseras en la serradora de codo (Hilo 20/3)																	
Diseño y pegada de vistas en la recta y doble (Hilo 20/2)																	
Ubicación del cierre en las delanteras (Hilo 20/2)																	
Unión de delanteras en la overlogk y recta (Hilo ceda 20/2)																	
Unión de las delanteras y traseras en overlogk (Hilo 20/2)																	
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>																	
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>											<b>OBSERVACIONES</b>						

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. Psicología organizacional. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)




Tabla 94 Formato de evaluación de desempeño del operario de maquilado

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-OM-015										
		FECHA DE EVALUACIÓN:												
		DATOS:												
		DEPENDENCIA:		CARGO:										
		EVALUADO:		CC:										
		EVALUADOR:		CC:										
		OPERARIO DE MAQUILADO												
		INSTRUCCIONES												
		Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectue la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.												
		CRITERIOS	VALORACIÓN											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Recibir la Orden de Producción												
		Revisar Materia Prima e Insumos												
		Verificar las prendas cosidas												
		Realizar ojales en tapas y pretinas de ojaladora (Hilo 20/2)												
		Atracado de pasadores, relojero y bolsillos en atracadora (Hilo 20/2)												
		Inspección de las prendas maquiladas												
		Clasificación de prendas por tallas y modelos												
		Distribución de las prendas para asignar su respectivo color												
		<b>PUNTAJE TOTAL:</b>												
		<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>	<b>OBSERVACIONES</b>											


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 95 Formato de evaluación de desempeño de lavandería y tintorería

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019	CÓDIGO: STP-OLYT-016						
FECHA DE EVALUACIÓN:										
<b>DATOS:</b>										
DEPENDENCIA:		CARGO:								
EVALUADO:		CC:								
EVALUADOR:		CC:								
<b>OPERARIO DE LAVANDERÍA Y TINTORERÍA</b>										
<b>INSTRUCCIONES</b>										
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>										
CRITERIOS	VALORACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibir la orden de producción										
Revisar Materia Prima e Insumos										
Verificar las prendas maquiladas										
Verificar la cantidad de prendas asignadas a cada color										
Pesar la cantidad de prendas										
Realizar la mezcla de químicos, sal en grano, bicarbonato y colorantes en la máquina mezcladora										
Agregar el cascajo y la mezcla líquida realizada en la máquina Bonbo										
Ingresar las prendas a la máquina Bonbo según su peso establecido										
Calentar agua en el caldero										
Ingresar el agua caliente a la máquina Bonbo y proceder a realizar su procesamiento										
Sacar las prendas procesadas y asignadas su color de la máquina Bonbo										
Ingresar las prendas tinturadas a la máquina de Secado										
Distribuir las prendas secadas según su color										
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>										
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										
<b>OBSERVACIONES</b>										


Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 96 Formato de evaluación de desempeño del operario de acabado

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																				
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-OA-017												
	FECHA DE EVALUACIÓN:																			
	DATOS:																			
	DEPENDENCIA:				CARGO:															
	EVALUADO:				CC:															
EVALUADOR:				CC:																
OPERARIO DE ACABADO																				
INSTRUCCIONES																				
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																				
CRITERIOS								VALORACIÓN												
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Recibir la Orden de Producción																				
Revisar materia prima e insumos																				
Verificar las prendas Tinturadas																				
Realizar el corte de hilos y pasadores																				
Pegada de botones en la máquina Botonera																				
Pegada de ataches																				
Decoración de las prendas con brillos usando la plancha a vapor																				
Planchada de las prendas con plancha a vapor																				
Pegada de etiquetas de cartón																				
Doblada y etiquetada de la prenda para su respectiva comercialización																				
PUNTAJE TOTAL:																				
FIRMA DEL EVALUADOR:											OBSERVACIONES									

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 97 Formato de evaluación de desempeño del jefe de inventario

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																		
		FORMATO	VIGENCIA: OCTUBRE 2019					CÓDIGO: STP-JI-018												
		FECHA DE EVALUACIÓN:																		
		DATOS:																		
		DEPENDENCIA:			CARGO:															
		EVALUADO:			CC:															
		EVALUADOR:			CC:															
		JEFE DE INVENTARIO																		
		INSTRUCCIONES																		
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>																				
CRITERIOS							VALORACIÓN													
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Revisión de la Orden de Producción																				
Revisión de Control de inventarios en base a gestión de pedidos y despachos																				
Revisión de los Mínimos y Máximos de la Materia Prima																				
Revisión y recepción de la Orden de Compra																				
Verificación de la Calidad y Cantidad del Producto entregado																				
Minimizar las pérdidas, tiempos de servicio y costes de mantenimiento																				
Control de la circulación de los vehículos que transporten la mercancía de manera que ésta resulte rentable y que cumpla con los criterios de seguridad.																				
Verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad previstas.																				
Transporte a zona de almacenamiento, y registro de los productos.																				
Control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.																				
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>																				
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>							<b>OBSERVACIONES</b>													

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187  
 Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

Tabla 98 Formato de evaluación de desempeño del jefe de mantenimiento

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
	FORMATO				VIGENCIA: OCTUBRE 2019			CÓDIGO: STP-JM-019			
	FECHA DE EVALUACIÓN:										
	DATOS:										
	DEPENDENCIA:				CARGO:						
	EVALUADO:				CC:			CC:			
EVALUADOR:				CC:							
<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>											
<b>INSTRUCCIONES</b>											
<p>Lea detenidamente la definición de cada criterio y evalúe al trabajador en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global y describe cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectue la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la empresa.</p>											
CRITERIOS	VALORACIÓN										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Planificación anual de mantenimiento de infraestructura y equipos											
Inspecciones y seguimientos de la planificación											
Realizar la evaluación de defectos											
Coordinación, programación, asignación, ejecución, supervisión y control de las labores del proceso de mantenimiento.											
Realizar el requerimiento de repuestos											
Instalar, distribuir o retirar maquinaria y/o equipo para facilitar los procesos											
Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.											
Inspecciona las edificaciones y sus alrededores para asegurarse de su estado de limpieza y del mantenimiento en general.											
Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.											
Estima el tiempo y materiales requeridos para la ejecución de obras menores asignadas a su grupo de trabajo y mantiene control de las mismas.											
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>											
<b>FIRMA DEL EVALUADOR:</b>										<b>OBSERVACIONES</b>	

Fuente: Zepeda Herrera Fernando. *Psicología organizacional*. Ed. Pearson. Pág. 187

Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adeniyi, D., & Olusoji, J. (2014). Management Theories and its Application in Organisations: The Nigerian Experience . *British Academy of Management (BAM)* .
- Ahumada, T. E. (2017). Percepción de competitividad personal. Un estudio desde la perspectiva de la felicidad, el bienestar y la educación en egresados universitarios. *Revista de Estudios Empresariales*.
- Alcoser, J. C. (2014). Modelo de Gestión Administrativa para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal de la confección textil de ropa deportiva de la ciudad de Guano . *Universidad Nacional de Chimborazo*.
- Amaru, A. C. (2016). *Fundamentos de la Administración*. Mexico: Pearson.
- Arnau, J. (2015). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Omega.
- Ballesteros, M. C. (2017). La Globalización: su impacto en el estado , nación y derecho. *Scielo*.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México: Prentice Hall.
- Bartha, Z., & Gubik, A. (2014). Specifics of International Business Competitiveness in Visegrad Countries . *Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Becerra, D. P. (2015). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Dinalet*.
- Beltrán, S. M. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas . *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* .
- Berghe, É. V. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Borja, C. B. (2017). La Gestión Administrativa y la competitividad de la asociación de producción e industrialización de productos agropecuarios "Nuevos

- Horizontes" de la comunidad de Muldiaguan, parroquia Salinas, provincia Bolívar. *Universidad Tecnológica Indoamérica*.
- Briones, A. M. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta . *Revista científica dominio de las ciencias*.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berelleza, C. (2018). *Elementos básicos de Administración*. México: Printed in México.
- Cano, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Ciarnene, R., & Stankeviciute, G. (2015). Theoretical Framework of E-Business Competitiveness. *Science Direct*.
- Cisneros, M. A., Torres, L. A., & Flores, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Universidad Autónoma de Baja California*.
- Daft, R. L., Daft L., R., & Dorothy, M. (2016). *Introducción a la Administración*. Mexico: Cengage Learning.
- Díaz, D. A. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante perceptual . *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*.
- Díaz, J. E. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Scielo*.
- Durán, R. I. (2014). La innovación como elemento clave de competitividad empresarial. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* .
- Echeverría, C., & Ortiz, S. (2017). Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino Avisep. *Universidad Central del Ecuador*.
- Esquirol, J., & Aldeguer, J. (2017). La revisión bibliográfica, base de la investigación. *Dinalet*.

- Flores, M. V. (2016). La Globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*.
- French, R. (2017). Globalización económica y desarrollo nacional: evolución y algunos desafíos actuales. *Dinalet*.
- García, J., Prieto, R., & Sanz, D. (2014). Factores de Competitividad Organizacional. Su Gestión para la Sostenibilidad Empresarial. *Scielo*.
- Godwin, A., Handsome, O., Ayomide, W., Enobong, A., & Johnson, F. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations . *IOSR Journal of Business and Management* .
- Gómez, B. V., Álava, V. P., & Coello, M. F. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo . *Dianlet*.
- González, A. L. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Halushchak, O., & Halushchak, M. (2015). Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. *Olha Halushchak*.
- Hernández, S., & Gustavo, R. (2015). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
- Hicks, H., & Gullett, R. (2016). *Administración*. México: Cesca.
- Ioana, A., Marinică, A., Semenescu, A., & Preda, C. F. (2014). Elements of administrative management decision. *Aascit*.
- Jain, S., & Garg, K. (2015). Business Competitiveness: Strategies for Automobile Industry . *Revista IIMB*.
- Ketels, C. (2016). An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council. *Chomhairle Lomaiochas*.
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (2019). *The Global Talent Competitiveness Index* . Colombia: Insead.
- Lapuente, J. C. (2014). Planificación y Control de Gestión . *Dinalet*.



- Liučvaitienė, A., Peleckis, K., Slavinskaitė, N., & Limba, T. (2015). Theoretical Models of Business Competitiveness: Formation and Evaluation. *Strategic Management Quarterly*.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona .
- Luna, A. C. (2016). *Procesos Administrativos*. Méjico: Patria.
- Marco, F., & Loguzzo, H. A. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche .
- Mindiola, K. D., Cepeda, L. M., & Pulgarín, J. F. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Molina, D., & Sánchez, A. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: Revisión de la literatura. *Revista san Gregorio* .
- Munch, L., & García, J. (2014). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2016). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *International Journal of Science and Research (IJSR)* .
- Nívela, J., Orozco, D., & Riquero, H. (2017). Gestión administrativa de las PYMES y su incidencia en la organización del trabajo. *Polo del Conocimiento*.
- Núñez, L., Saltos, J., Núñez, W., & Valle, W. (2017). Emprendimiento e innovación empresarial: análisis del estudio sobre el emprendimiento en el Ecuador. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial* .
- Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. México: Esumer.
- Ortiz, E. (2015). Los Niveles Teóricos y Metodológicos en la Investigación Educativa . *Scielo*.
- Ortiz, G. D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza . *Redalyc*.
- Ortiz, P. P. (2018). Las tecnologías de hoy en un mundo globalizado. *Scielo*.

- Palma, H. G. (2017). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Scielo*.
- Pérez, J. S. (2015). *Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España- Factores críticos e impacto sobre la competitividad de la economía*. Madrid: Netbibto.
- Piñero, H. R., Pacheco, A. M., & Moreira, P. Q. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes . *Revista Ciencias Sociales y Económicas* .
- Ponce, A. R. (2015). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega.
- Porres, S. M. (2018). *Introducción a la Administración*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Pozos, F. L., & Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial . *Scielo*.
- Quero, L. (2015). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Revista Ean*.
- Rodríguez, H. S. (2014). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2015). *Planificaciommn Estrategica Fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Santur, M. R. (2017). Gestión Administrativa y la ventaja competitiva de la empresa Pacific Natural Foods. *Universidad César Vallejo*.
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Colombia: World Economic Forum.
- Sergio, Hernández, S., & Rodríguez, G. (2014). *Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Soberanes, M. T., Ortiz, R. A., & Vallejo, M. A. (2018). Opportunity Strategies related to Business Competitiveness in Restaurants in Mexico. Case: Micro-enterprises in the Municipality of Othon P. Blanco, State of Quintana Roo . *Journal of Management*.
- Toro, A. U. (2018). Modelo de Gestión Administrativa para obtener ventaja competitiva en la fabrica de peluches Heart. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Torres, B. C., & Sierra, A. H. (2015). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Méico: Pearson.
- Torres, Z. A., & Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector Mipyme del distrito de Santa Marta – Magdalena, Colombia. *Revista EAN*.
- Vargas, M., Torres, M., & González, R. (2017). La lectura científica, una estrategia para promover la formación integral de docentes y alumnos. *Redalyc*.
- Villarreal, F., Gómez, J., & Villarreal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México . *Dinalet*.
- Villavicencio, D. X., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Dinalet*.
- Zárate, R. E. (2015). *Competitividad "La clave del éxito empresarial"*. Bogotá: Alfaomega.

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo 1. Lista de empresas pertenecientes al sector textil de Pelileo

Tabla 99 Lista de empresas

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS	DIRECCION	SERVICIOS PRINCIPALES
1	CONFECCIONES JHONATAN	INTERIORES DE HOMBRE MUJER Y NIÑO	PELILEO - HUAMBALITO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
2	CONFECCIONES MILFER	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
3	CONFECCIONES MASTERS	PANTALONES Y CHOMPAS JEANS	PELILEO - AV. CIRCUNVALACIÓN	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
4	CONFECCIONES MARY	PANTALONES, CHOMPAS, FALDAS	PELILEO - BARRIO EL CORTE.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
5	CONFECCIONES KEVIN JEAN	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
6	CONFECCIONES TELZI	PANTALONES-TERNOS-BLUSAS-VESTIDOS	TELIGOTE Y MIÑARJCA ESQUINA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
7	CONFECCIONES ARROW	PANTALONES	JC MERA 128 Y PEDRO BACÓN (PELILEO)	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
8	BALTAZAR JEREZ MASAQUIZA	TAPICES DE LANA	MANZANA PAMBA CHICO - SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
9	JIMÉNEZ CHANGO BALTAZAR	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	MANZANA PAMBA CHICO - SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
10	BANANO KIDS	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
11	BELISARIO CAIZABANDA PAMBASHO	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	MANZANA PAMBA CHICO - SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
12	CONFECCIONES MÓNICA	CHOMPAS, PANTALONES, FALDAS	PELILEO - TAMBO GUANTUGSUMO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
13	CONFECCIONES TORRES	PANTALONES EN VARIAS TALLAS	PELILEO - P. CHACÓN.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
14	CONFECCIONES LUIS ALFREDO	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
15	BRAGONS	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
16	CONFECCIONES CARVIN	PANTALONES Y TINTURADO	PELILEO- GENERAL RUMIÑAHUI	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
17	CONFECCIONES RODRÍGUEZ	PANTALONES	PELILEO - GARCÍA MORENO Y JUAN DE VELASCO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR

18	CONFECCIONES CAT.	PANTALONETAS Y CHOMPAS	PELILEO - ANTONIO CLAVIJO #144	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
19	CREACIONES ROBERTOCAR	PANTALONES, BLUJEANS, CHOMPAS	PELILEO - ANTONIO CLAVIJO.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
20	CONFECCIONES JINEZ	PANTALONES DE NIÑOS, CAMISETAS, PANTALONETAS	PELILEO - RIO MISAHUALLI	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
21	CONFECCIONES ELLERSTON	PANTALONES, FALDAS, CHOMPAS	PELILEO - GUANTUGSUMA BARRIO TAMBO.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
22	MAZAQUIZA MASAQUIZA CARLOS MARTÍN	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	MANGUIHUA ALTO SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
23	CONFECCIONES DE EDUARDO PALLASCO	PANTALONES, BLUJEANS, CHOMPAS	PELILEO - GUANTUGSUMA BARRIO TAMBO.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
24	CONFECCIONES SANDRA ANABEL	PANTALONES, BLUJEANS, CHOMPAS	PELILEO - ANTONIO CLAVIJO.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
25	CONFECCIONES CREACIONES	PANTALONES	PELILEO - MANUELITA SÁENZ Y JUAN DE VELAS	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
26	CONFECCIONES LA RAIZ DEL JEANS	PANTALONES-CHOMPAS-CAMISAS-VESTIDOS	PELILEO - BARRIO LA LIBERTAD	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
27	MAR ANDREW'S	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
28	CONFECCIONES JANNET	FALDAS, PANTALONES, MOCHILAS	PELILEO - LUIS A. MARTINEZ	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
29	CHARLES BORDADOS	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	LA JOYA	CORTE CONFECCION Y BORDADO
30	CREAMODA	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - LA LIBERTAD	CORTE CONFECCION Y BORDADO
31	CUPIDO	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
32	CONFECCIONES SPORTS	ROPA INTERIOR	PELILEO - GARCÍA MORENO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
33	JEANTEX	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
34	KAVEN JEAN	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
35	ARTESANÍAS SALASACA	TAPICES DE LANA	PARROQUIA SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
36	CONFECCIONES PATTO	CHOMPAS-CAMISAS	PELILEO - AV. 22 DE JULIO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR
37	CONFECCIONES ELSA LLERENA	PANTALONES, FALDAS, CHOMPAS	PELILEO VÍA OLMEDO KM. 1	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR

38	CONFECCIONES JEAN EDDY	PANTALONES	PELILEO - BARRIO EL TAMBO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
39	CREACIONES ALEXIS	PANTALONES, FALDAS, CHOMPAS	PELILEO - BARRIO GUANTUGSUMA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
40	CONFECCIONES JENNIFR'S	EXTERIORES	HUAMBALÓ - CENTRO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
41	CONFECCIONES JEANS ERVIN	PANTALONES, BLUJEANS, CHOMPAS	PELILEO - BARRIO GUANTUGSUMA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
42	CONFECCIONES FABI	PANTALONES, BLUJEANS, CHOMPAS	ANTONIO CLAVIJO. PELILEO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
43	CONFECCIONES DANNY	PANTALONES, FALDAS, CHOMPAS	PELILEO - BARRIO EL TAMBO.	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
44	FANNY CONF.	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
45	CONFECCIONES FEC. M.	PANTALONES	PELILEO - BARRIO EL TAMBO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
46	FINSS PACLA	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
47	MASAQUIZA JEREZ FELICIANO	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	PARROQUIA SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
48	CONFECCIONES YISEL	PANTALONES, CHOMPAS, FALDAS	PELILEO - BARRIO EL TAMBO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
49	CONFECCIONES FERFA	PANTALONES Y CAMISAS	PELILEO - GARCÍA MORENO Y PADRE CHACÓN	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
50	TAURO'S JEAN	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
51	GORDON JEAN'S	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
52	DE JEAN	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
53	CONFECCIONES RAM JEANS	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - JUAN DE VELASCO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
54	GEOGI CONFECCIONES	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - LA LIBERTAD	CORTE CONFECCION Y BORDADO
55	MONTANA CREACIONES	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - MANUELITA SAENZ - JUAN VELAS.	CORTE CONFECCION Y BORDADO
56	GEOVANNY RAMOZ	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
57	CARRASCO SEBASTIAN	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO

58	KAVEN JEAN	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
59	CONFECCIONES ALEXANDRA	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
60	TEXTILES RAMOS	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
61	INDUSTRIAS JAVITEX	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
62	KADOS	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
63	DOMINGO JEANS	PANTALONES JEANS	PELILEO - EL TAMBO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
64	LASCANO TEX	TEXTILERA	PELILEO - LA LIBERTAD	CORTE CONFECCION Y BORDADO
65	KARITEX	JEAN MUJER, JEAN HOMBRE	VIA A BAÑOS - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
66	CONFECCIONES MANUEL MASAQUIZA	TEJIDOS DE LANA, ORLON	PARROQUIA SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
67	MASAQUIZA JIMÉNEZ MANUEL	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	MANZANA PAMBA CHICO-SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
68	MANUEL MASAQUIZA	ELABORACIÓN DE TAPICES DE LANA	PARROQUIA SALASACA	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
69	MAQUILAR.	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	UNIDAD NACIONAL 3-30 Y 12 DE NOVIEMBRE	CORTE CONFECCION Y BORDADO
70	MARCEL SERIES	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
71	CONFECCIONES GEOVANNA	PANTALONES JEANS	PELILEO - EL TAMBO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
72	CONFECCIONES MARIA TERESA	PANTALONES	PELILEO - ABDÓN CALDERÓN 209 Y ELOY ALFARO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
73	CONFECCIONES ECUADOR.	TEJIDOS DE TAPICES	SALASACA CENTRO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
74	CONFECCIONES MERY	PANTALONES Y CHOMPAS JEANS	PELILEO - BARRIO LA LIBERTAD	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
75	MIAMI SPORT	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
76	CONFECCIONES ROD-PAR.	PANTALONES Y CHOMPAS	PELILEO - BARRIO LA LIBERTAD	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
77	CONFECCIONES MILFER.	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO



78	CONFECCIONES LISSET	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
79	MUNDO AZUL	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
80	CONFECCIONES MORALES	CHOMPAS TELA BLUEJEANS	PELILEO-BOLÍVAR-HUAMBALÓ	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
81	PRODU MODA	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
82	TAUROS BLUE	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
83	CONFECCIONES ROSA	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
84	CONFECCIONES DANIEL'S	PANTALONES Y VESTIDOS	PUERTO DE PALOS 539	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
85	CONFECCIONES ROSITA	PANTALONES - FALDAS - CHOMPAS	PELILEO - GARCÍA MORNEO	ELABORACION DE PRENDAS DE VESTIR.
86	CONFECCIONES SEGUNDO TITE	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
87	LUX TEXT	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
88	CONFITEX	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
89	SPIRIT BLUE	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
90	CONFECCIONES D'ALEXIS	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
91	TECNIMAQ	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
92	TOOP.LL	CONFECCIONES DE JEANS Y GENERAL	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO
93	VICENTINO	CONFECCIONES DE JEANS	PELILEO - EL TAMBO	CORTE CONFECCION Y BORDADO

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO

Anexo 2. Árbol de problemas

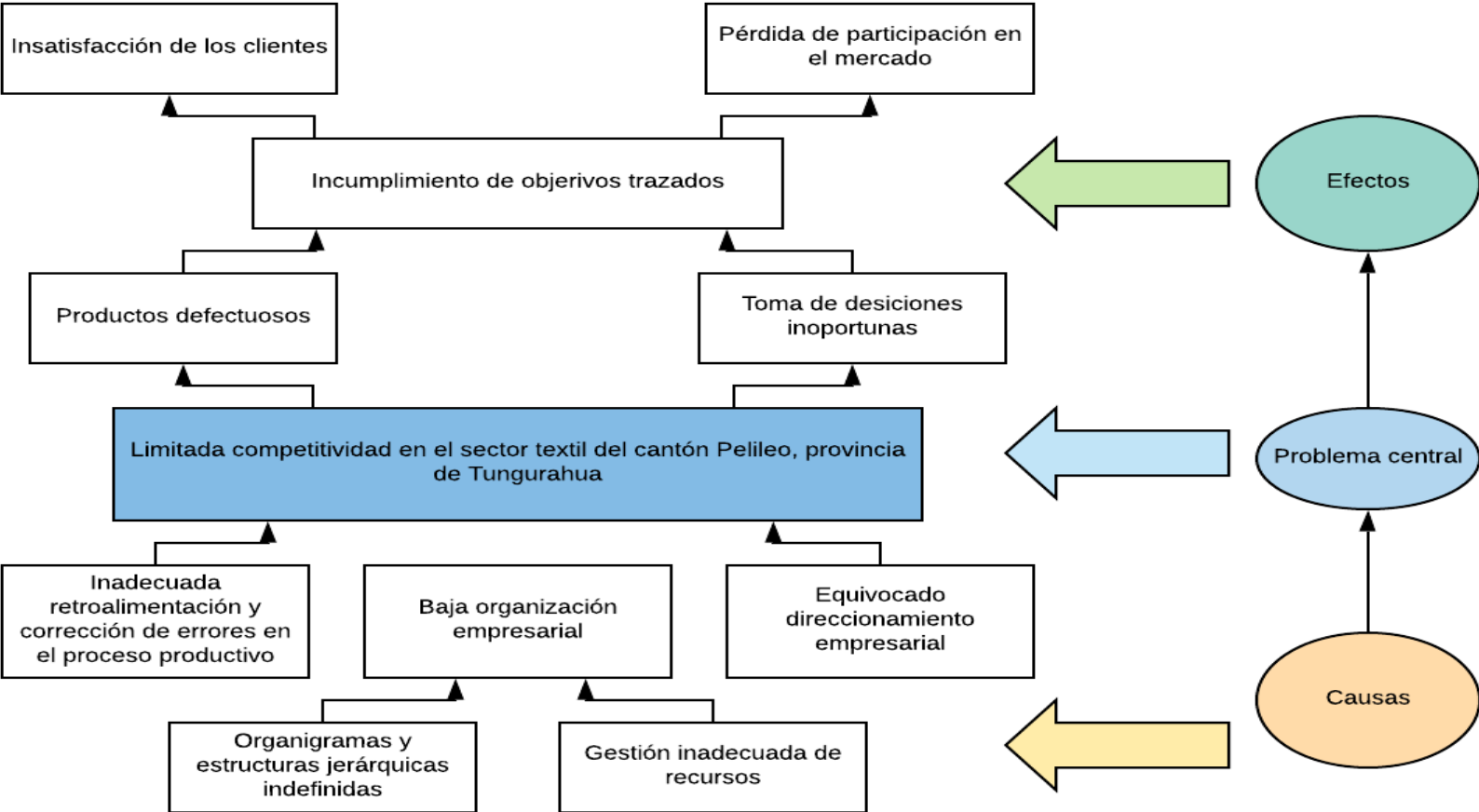


Figura 53 Árbol de problemas  
Elaborado por: Bonilla, Brigitte (2019)

### Anexo 3. Modelo de encuesta



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

### ENCUESTA



**DIRIGIDO A:** Los Gerentes y/o Propietarios de las Empresas Textileras del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

**OBJETIVO:** Determinar la Gestión Administrativa como elemento diferenciador en la competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES:** De las siguientes preguntas, marque con una X una de las respuestas que crea conveniente.

La información proporcionada tiene fines investigativos.

1. ¿Usted posee conocimientos de Gestión Administrativa?

Si   
No

2. ¿Su empresa cuenta con un modelo de Gestión Administrativa?

Si   
No

3. ¿Considera usted que una buena Gestión Administrativa en su empresa permite mejorar la competitividad de la misma?

Totalmente de acuerdo   
De acuerdo   
Ni de acuerdo ni en desacuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué actividades de Gestión Administrativa ha realizado usted con la finalidad de mejorar la competitividad de su empresa?

Capacitación del recurso humano   
Auditorías internas en el sistema de gestión de calidad   
Adquisición de maquinaria y tecnología   
I+D en el proceso productivo   
Marketing relacional

5. ¿La Gestión Administrativa en su empresa es?

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular

Mala

• **PLANEACIÓN**

6. ¿Su empresa tiene definida claramente su misión y visión?

Totalmente definida   
Parcialmente definida   
Indeciso   
Parcialmente indefinida   
Indefinida

7. ¿Qué herramientas utiliza usted con mayor frecuencia para llevar a cabo la planificación administrativa en su empresa?

Análisis DAFO   
Análisis PEST   
Análisis de Red PERT   
Diagramas de Flujo   
Diagramas de Gantt

8. ¿Las estrategias de su empresa se plantea en base a los objetivos y metas?

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

9. ¿En su empresa se elabora planes estratégicos (de 3 a 5 años) para mejorar la competitividad de la misma?

Siempre   
Casi siempre   
Ocasionalmente   
Casi Nunca

Nunca

• **ORGANIZACIÓN**

10. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida?

Si   
No

11. ¿La empresa cuenta con una estructura funcional definida?

Si   
No

12. ¿Considera usted que el manual de funciones contribuye al mejor desempeño del recurso humano?

Totalmente de acuerdo   
De acuerdo   
Ni de acuerdo ni en desacuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

13. ¿El personal de su empresa posee todos los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

Siempre   
Casi Siempre   
Algunas veces   
Muy pocas veces   
Nunca

14. ¿Las actividades que desempeña el personal de su empresa están acordes al puesto de trabajo?

Siempre   
Casi Siempre   
Ocasionalmente   
Casi nunca   
Nunca

• **DIRECCIÓN**

15. ¿Con que frecuencia usted dirige personalmente las acciones en su empresa?

Diariamente   
Semanalmente   
Quincenalmente   
Mensualmente   
Trimestralmente

16. ¿Dentro de su empresa cual es el estilo de liderazgo que se practica con mayor frecuencia?

Autocrático   
Democrático

El dejar hacer  
Transaccional  
Carismático

17. ¿En su empresa se aplica la comunicación eficaz ascendente, descendente y horizontal entre todo el personal?

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Muy pocas veces   
Nunca

18. ¿En cada reunión administrativa, usted identifica primeramente el problema para posteriormente tomar decisiones?

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Muy pocas veces   
Nunca

• **CONTROL**

19. ¿La empresa cuenta con un plan operativo interno de control que permita verificar el cumplimiento de sus objetivos?

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Muy pocas veces   
Nunca

20. ¿Qué tipo de control aplica usted en su empresa para corregir desviaciones, detectar errores y evitar productos defectuosos?

Control Preventivo   
Control Concurrente   
Control Posterior   
Control Directo   
Control de desempeño general

21. ¿Qué instrumento emplea usted con mayor frecuencia para realizar un control efectivo dentro de su empresa?

Auditorias   
Estudios de Tiempo y Movimiento   
Informes   
Planillas de inspección   
Hoja de Control de Procesos

22. ¿Considera usted que cumplir con las tareas asignadas a los empleados en los tiempos establecidos es importante?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

**23. ¿En su empresa se cumple con lo planificado en la producción?**

- Siempre
- Casi Siempre
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

**• COMPETITIVIDAD**

**24. ¿Qué factores considera usted que limitan a su empresa para ser competitiva en el mercado?**

- Calidad y costo de los productos
- Capacidad innovadora deficiente
- Recursos tecnológicos desactualizados
- Desconocimientos de los gustos y preferencias de sus clientes
- Incumplimiento de los objetivos trazados

**25. ¿Qué tipo de innovación aplica su empresa con mayor frecuencia para ser más competitiva?**

- Innovación en procesos
- 
- 
- 
- 
- 

- Innovación de producto/servicio
- Innovación en marketing
- Innovación en Modelos de Negocio
- Innovación en la gestión empresarial

**26. ¿Considera usted que los programas de mejora continua facilitan el cumplimiento de objetivos y la generación de competitividad?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**27. ¿Su empresa cuenta con ventajas competitivas que le permiten tener mayor participación en el mercado?**

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

**28. ¿Cree usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión administrativa en su empresa permita el desarrollo empresarial y competitivo de la misma?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Anexo 4. Oficio MIPRO

Ambato, 24 de septiembre del 2019

Ing.

Marcelo Torres

**TÉCNICO DEL MIPRO AMBATO**

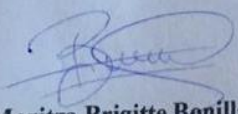
Presente:

**De mi consideración:**

Yo, Maritza Brigitte Bonilla Ganán, portadora de la cédula de ciudadanía N.- 1805046834, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, me dirijo a usted para solicitarle muy comedidamente se me proporcione información a la sobre las empresas registradas en el sector textil del cantón Pelileo para fines educativos.

Por la favorable atención que se sirva dar mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos

Atentamente,

  
**Maritza Brigitte Bonilla Ganán**

**C.I. 1805046834**



## Anexo 5. Acuerdo de apoyo de una empresa del sector textil de Pelileo

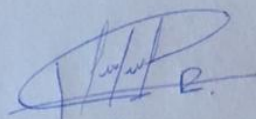
Pelileo, 21 de octubre del 2019

Doctor  
Patricio Carvajal  
Decano  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Técnica de Ambato

En mi calidad de gerente de la empresa Textiles Ramos, mediante la presente me permito poner en su conocimiento que la Srta. Maritza Brigitte Bonilla Ganán portadora de la C.I N° 1805046834, egresada de la Carrera de Organización de Empresas, modalidad presencial ha venido realizando sus investigaciones pertinentes inherentes al tema de **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** y ha solicitado información sobre los flujogramas de procesos productivos con fines educativos.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



**Sr. Héctor Patricio Ramos Rivera**

**CI: 1802725935**

No móvil: 0967636177

Correo: patram74@hotmail.com

**\* TEXTILES RAMOS \***  
RUC: 1802725935001  
TELEF: 2871827  
PELILEO ECUADOR

## Anexo 6. Instrumento para la validación del cuestionario

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

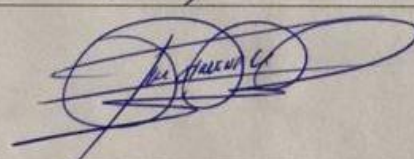
Cuestionario dirigido a los Gerentes y/o propietarios de las empresas textiles del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

**Tema:** "La Gestión Administrativa como elemento diferenciador en la Competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua".

#### Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	/				
Claridad en la redacción de los items	/				
Pertinencia de las variables con los indicadores		/			
Relevancia del contenido	/				
Factibilidad de la aplicación		/			

OBSERVACIONES: *NINGUNA.*

Validado por:	<i>Dr. MBA. WALTER JIMÉNEZ O.</i>
Profesión:	<i>MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL</i>
Lugar de trabajo:	<i>U.T.A. FAC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</i>
Cargo que desempeña:	<i>DOCENTE TITULAR</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>Ambato, 13 de Septiembre de 2019</i>
Firma:	



### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO


Cuestionario dirigido a los Gerentes y/o propietarios de las empresas textiles del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

**Tema:** "La Gestión Administrativa como elemento diferenciador en la Competitividad del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua".

#### Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación		X			
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido		X			
Factibilidad de la aplicación	X				

#### OBSERVACIONES:

Validado por:	Fernando Silva
Profesión:	Ing. de Empresas
Lugar de trabajo:	UTA - FCADM.
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato 15/03/2019.
Firma:	

Anexo 7. Evidencia fotográfica



