



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil.

AUTORES:

**Lavayen Tomalá, Juan Carlos
Navarrete Martínez, Rosa Nathalia**

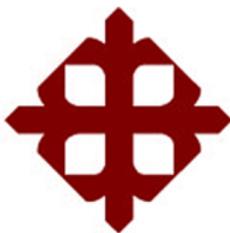
**Previa a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Rodríguez Villacís, Diómedes, MBA.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Lcdo. Juan Carlos, Lavayen Tomalá** y la **Ing. Rosa Nathalia, Navarrete Martínez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Diómedes, Rodríguez Villacís, MBA

REVISORAS

C.P.A. Laura, Vera Salas, Mgs

Ing. Elsie, Zerda Barreno, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs
Guayaquil, a los 23 días del mes de Agosto del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Carlos Lavayen Tomalá y Rosa Nathalia Navarrete Martínez

DECLARO QUE:

El proyecto de investigación **Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Agosto del año 2016

LOS AUTORES:

Juan Carlos, Lavayen Tomalá

Rosa Nathalia, Navarrete Martínez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Juan Carlos Lavayen Tomalá y Rosa Nathalia Navarrete Martínez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto de investigación de **Magíster en Administración de Empresas** titulada: **Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de Agosto del año 2016

LOS AUTORES:

Juan Carlos, Lavayen Tomalá

Rosa Nathalia, Navarrete Martínez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la salud y por la fuerza que me brinda día a día; a mi familia y a mi novia quienes siempre me han apoyado incondicionalmente.

También agradecer a la Eco. María del Carmen Lapo Maza directora de la Maestría en Administración de Empresas por poseer las aptitudes y conocimientos académicos para llevar de forma exitosa la dirección del sistema de educación de cuarto nivel que nos brinda nuestra prestigiosa Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Gracias.

Juan Carlos Lavayen Tomalá

Agradezco a Dios y la Virgen María Auxiliadora por permitirme llegar a cumplir esta meta, agradezco a mis padres y hermano por su apoyo incondicional durante cada uno de mis años de estudio y agradezco al equipo de académico de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por la orientación brindada durante la elaboración de este trabajo de investigación.

Rosa Nathalia Navarrete Martínez

DEDICATORIA

Con mucho amor este trabajo está dedicado a mis padres Luber, Dolores y a mi
Lolita Reyes que está en el cielo.

Juan Carlos Lavayen Tomalá

Este trabajo está dedicado a mis padres Ángel y Carmen.

Rosa Nathalia Navarrete Martínez

INDICE

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Formulación interrogativa del problema.....	5
Justificación del problema.....	5
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Preguntas de investigación.....	8
CAPITULO I.....	9
Fundamentación Teórica.....	9
1.1 Desarrollo del Marco Teórico.....	9
1.1.1 Teoría clásica de la administración por Henry Fayol.....	9
1.1.2 Industria textil.....	9
1.1.3 Análisis del entorno general o análisis PEST.....	11
1.1.4 Uso del análisis FODA.....	12
1.1.5 Pilares para la dirección estratégica.....	13
1.1.6 Administración del talento humano.....	14
1.1.7 Gestión tecnológica.....	18
1.1.8 Gestión de procesos.....	19
1.1.9 Administración de relaciones con el cliente.....	21
1.1.10 Estructura organizacional.....	22
1.1.11 Herramienta de las “5s”.....	24
1.2 Marco referencial.....	27
1.3 Marco conceptual.....	28
1.4 Marco legal.....	31
1.4.1 Constitución de la república del Ecuador.....	31
1.4.2 Plan nacional del buen vivir.....	32
1.4.3 Ley de régimen tributario interno.....	32
1.4.4 Código de trabajo.....	33

CAPITULO II	34
Situación Actual de Distriboutique	34
2.1 Historia	34
2.2 Recursos, productos, clientes y proveedores	35
2.2.1 Recursos.	35
2.2.2 Productos.	38
2.2.3 Clientes.	38
2.2.4 Proveedores.	39
2.3 Análisis FODA.	39
2.4 Análisis PEST.....	40
2.5 Análisis mediante la técnica “ESPINA DE PESCADO”	41
2.6 Funciones por cargo en Distriboutique.	43
CAPÍTULO III.....	45
Marco Metodológico.....	45
3.1 Tipo de investigación	45
3.2 Enfoque de la investigación	45
3.3 Método de investigación	46
3.4 Población y muestra	46
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
3.6 Análisis e Interpretación de los resultados	47
CAPITULO IV.....	58
Propuesta de Modelo de Gestión para la Empresa Distriboutique.....	58
4.1 Objetivo general	58
4.2 Giro del negocio y localización.....	58
4.3 Pilares Estratégicos.....	58
4.4 Estrategias y Líneas de acción.....	59
4.4.1 Talento humano.....	60
4.4.2 Tecnología.	67
4.4.3 Procesos.....	69
4.4.4 Cliente.	77
4.4.5 Estructura organizacional.	80
4.5 Análisis Financiero	83
CONCLUSIONES	84

RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
APÉNDICES	95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos físicos.....	36
Tabla 2. Recursos Humanos.....	37
Tabla 3. Proveedores.....	39
Tabla 4. Personal emplea uniformes	47
Tabla 5. Proveedor de uniformes	48
Tabla 6. Periodo de cambio de los uniformes	48
Tabla 7. Expectativas cumplidas del uniforme	49
Tabla 8. Motivo por el cual usa uniformes	50
Tabla 9. Calidad de sus uniformes actuales	50
Tabla 10. Tipo de uniforme que utiliza para su negocio.....	51
Tabla 11. Número de trabajadores de su empresa.....	52
Tabla 12. Atributo que más valora al elegir uniformes.....	53
Tabla 13. Aspecto primordial del proveedor de uniformes.....	54
Tabla 14. Cuanto pagaría por cada uniforme	55
Tabla 15. Forma de pago al adquirir uniformes.....	55
Tabla 16. Medios por los que le agradaría estar informado sobre su proveedor de uniformes	56
Tabla 17. Charlas gratuitas como valor agregado.....	57
Tabla 18. Matriz de estrategias y líneas de acción.....	60
Tabla 19. Datos del servicio del Proveedor.	68
Tabla 20. Datos del Proveedor.	68
Tabla 21. La técnica de las 5s.	74
Tabla 22. Indicadores de Gestión.....	77

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis – Diagrama Espina de pescado de Ishikawa.....	42
Figura 2. Personal emplea uniformes.....	47
Figura 3. Proveedor de uniformes.....	48
Figura 4 Periodo de cambio de los uniformes.....	49
Figura 5. Expectativas cumplidas de su actual proveedor	49
Figura 6. Motivo por el cual usa uniformes	50
Figura 7. Calidad de sus uniformes actuales.....	51
Figura 8. Tipo de uniforme que utiliza para su negocio	52
Figura 9. Número de trabajadores de su empresa	53
Figura 10. Atributo que más valora al elegir uniformes	53
Figura 11. Aspecto primordial de su actual proveedor de uniformes	54
Figura 12. Cuanto pagaría por cada uniforme.....	55
Figura 13. Forma de pago al adquirir uniformes.....	56
Figura 14. Medios por los que le agradecería estar informado sobre su proveedor de uniformes	56
Figura 15. Charlas gratuitas para mejorar el desempeño de sus empleados en el trabajo.....	57
Figura 16. Pilares Estratégicos propuestos para Distriboutique	59
Figura 17. Factores del Talento Humano.....	61
Figura 18. Hoja de ruta del proceso de selección de personal.	65
Figura 19 Procesos de Distriboutique	70
Figura 20. Mapa de Proceso de Producción.....	70
Figura 21. Hoja de ruta - Proceso de producción por etapas	72
Figura 22. Pirámides del Marketing Relacional.....	78
Figura 23. Organigrama propuesto para Distriboutique	82

RESUMEN

El tema del trabajo de investigación se basa en el análisis de la gestión administrativa de la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil. El principal objetivo es desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la capacidad de producción y comercialización existente en la empresa.

En el capítulo uno, se desarrolla la fundamentación teórica del trabajo de investigación mediante los marcos teóricos, referencial, conceptual y legal. En el marco teórico se analiza la industria textil y teorías de la administración. En el marco conceptual, se definen los principales términos utilizados en la investigación. En el marco referencial, se analizan otras investigaciones similares al tema. Y en el marco legal, se hace referencia a las disposiciones legales a las que tiene que sujetarse la empresa.

El capítulo dos, se centra en la situación actual de la empresa, describiendo su historia, el giro del negocio, los recursos con los que cuenta, y el nicho del mercado al que se dirige. Así como también se elabora un análisis del macro y micro entorno a través de las herramientas PEST y FODA.

El capítulo tres, corresponde al marco metodológico, donde se desarrollaron encuestas identificando las necesidades de las empresas pymes de Guayaquil, con la finalidad de determinar la capacidad de producción de uniformes que puede ser colocada en el mercado.

En el capítulo cuatro, se desarrolló como propuesta un modelo de gestión administrativa con el objetivo administrar de forma eficiente los recursos y optimizar la producción y comercialización de la empresa Distriboutique. El modelo se basa en 5 pilares estratégicos fundamentales como: Talento Humano, Tecnología, Procesos, Cliente y Estructura organizacional.

Palabras claves: modelo de gestión, administración, empresa, uniformes, pilares estratégicos.

ABSTRACT

The theme of the research is based on analysis of the administrative management of the company Distriboutique at city of Guayaquil. The main objective is to develop a model of governance to improve the existing production and commercialization capacity in the company.

In chapter one, the theoretical foundation of the research is developed through theoretical, reference, conceptual and legal frameworks. In the theoretical framework textiles and management theories it is analyzed. In the conceptual framework, the main terms used in the investigation are defined. In the frame of reference, other cases similar to the research topic are analyzed. And in the legal framework, the legal provisions to which the company has to abide.

Chapter two focuses on the current situation of the company, describing its history, the line of business, resources, and the niche market it is going. And an analysis of the macro and micro environment through of analysis PEST and SWOT tools is also made.

Chapter three, corresponding to the methodological framework, where surveys were developed by identifying the needs of SMEs companies of Guayaquil, in order to determine the production capacity of uniforms that can be placed on the market.

In chapter four, it was developed as proposed a model of administrative management in order to efficiently manage resources and optimize the production and marketing of the company Distriboutique. The model is based on five fundamental and strategic pillars: Human Talent, Technology, Processes, Customer and Organizational Structure.

Keywords: model management, administration, business, uniforms, strategic pillars.

INTRODUCCIÓN.

Antecedentes.

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar la actual capacidad existente y no utilizada de la empresa Distriboutique, una empresa pequeña inmersa en la actividad de la confección textil que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa al igual que muchas en la ciudad carece de herramientas administrativas que permitan mejorar su capacidad de producción, comercialización, crecimiento y a su vez obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

La industria textil en el Ecuador se podría decir que nace desde la época colonial, donde se utilizaba la lana de oveja para fabricar los tejidos que servirían de vestimenta. “Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra” (AITE, Industria Textil, 2015).

En el Ecuador actualmente la industria textil elabora sus productos con una variedad de fibras como el algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. Los hilados y los tejidos son los principales productos que se fabrican en mayor volumen en el país, sin embargo, se ha evidenciado un crecimiento de la confección textil.

Las provincias donde se encuentran asentadas la mayor parte de empresas textiles del Ecuador son: Pichincha, Azuay, Imbabura, Tungurahua y Guayas, generando un movimiento económico importante para el país. Esta industria es una fuente creadora de plazas de empleo para el ecuatoriano ya que el sector textil es una de las industrias que realiza más contrataciones de mano de obra. “Según

estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente” (AITE, 2013).

En la última década las microempresas y las empresas pequeñas también llamadas Pymes se ha incrementando y cobrado más fuerza en la economía del país, así como su importante participación en la conformación del Producto Interno Bruto. “La economía de Ecuador creció 3,4% durante el tercer trimestre de 2014 comparada con igual período de 2013” (El Universo, 2015). Un importante indicador para los microempresarios ecuatorianos y para los jóvenes emprendedores que buscan oportunidades para generar recursos económicos. “El valor agregado no petrolero creció en 4.0% entre el tercer trimestre de 2014 y el tercer trimestre de 2013, y contribuyó con 3.39 puntos porcentuales al crecimiento total de la economía (3.4%)” (BCE, 2014). Este indicador muestra que se están generando más oportunidades para los proyectos de emprendimiento.

La economía se divide en tres grandes sectores de producción: Sector primario o agropecuario, sector secundario o industrial, sector terciario o de servicios. Como parte del Sector secundario se encuentra la Industria Textil, la cual se clasifica en hilatura, tejeduría y confección. La actividad de la confección comprende: manufactura de prendas de vestir y de textiles del hogar.

“La industria textil se establece como un sector dinámico debido a que en 2014 registra un crecimiento de 4,30% respecto al año anterior y representa el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero” (Maldonado & Proaño, 2015).

El impacto que la industria textil genera en la economía es el siguiente:

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente (AITE, 2013).

A nivel de Sudamérica dentro de la industria textil el Ecuador no aparece como un productor relevante de esta forma se considera que la mayoría de los productos elaborados por la industria textil de confección ecuatoriana son consumidos dentro del mismo país. La escasa aplicación de planes efectivos estratégicos para impulsar el desarrollo de la industria textil a lo largo de los años ha sido factor fundamental para que este sector de tanta importancia a nivel mundial no tenga la participación necesaria.

Planteamiento del problema.

Uno de los principales problemas de la empresa Distriboutique que ha afectado al desarrollo del negocio es la falta de suficiente mano de obra capacitada frente a la cantidad de maquinarias y recursos con los que cuenta y que no son aprovechados en su totalidad. Actualmente posee una cartera de clientes fija que no ha crecido en los últimos tres años ya que la capacidad de producción es limitada por la falta de recursos humanos.

No sólo la cantidad de costureras es un factor importante para generar mayor productividad sino la falta de experiencia y de formación académica-artesanal del personal contratado, que por ende repercute en la calidad del producto terminado.

Otro de los principales problemas que enfrenta la empresa en la actualidad es la aversión al riesgo, ya que no se ha desarrollado un crecimiento del negocio y esto se debe a la falta de decisión de su propietaria a la hora de asumir riesgos en procesos de financiación, de asociatividad, negociación, comercialización y captación de mercado; quedándose así la empresa estancada en la etapa de nacimiento dentro del ciclo de vida de todo negocio.

Actualmente Distriboutique es una empresa que carece de misión, visión, estructura organizacional, plan de negocios y de una estrategia de comercialización, objetivos estratégicos; es decir, saber el ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿A dónde? se dirige el negocio, con el fin de introducirse y posesionarse en el mercado. Es decir, Distriboutique desde de sus inicios hasta la actualidad ha sido administrada de forma empírica, necesitando de forma inmediata entrar en un proceso de profesionalización de la administración.

Dentro del poco desarrollo que se evidencia en el negocio se observa la carencia valores estratégicos que permitan alcanzar las metas de Distriboutique. Así como el hecho de no contar con procedimientos operativos definidos que permitan la eficiencia y eficacia en la confección de la ropa, ya que actualmente se desperdicia recursos y se ocasionan cuellos de botella retrasando la entrega de los trabajos

En el 2008, Distriboutique realizó una inversión inicial considerable de maquinaria de costura industrial, despreocupándose de determinar la capacidad productiva sacándole poco provecho al mantener maquinaria parada por grandes cantidades de tiempo sin considerar el costo de depreciación de la misma (10% anual). La infraestructura y recursos con los que cuenta Distriboutique no son

aprovechados al máximo lo cual genera depreciación de maquinaria, mayor costo de producción y bajo margen de rentabilidad del negocio.

En síntesis el planteamiento del problema de este trabajo de investigación se ha desarrollado bajo las siguientes variables:

- **Variable independiente.-** La inexistencia de un modelo de gestión administrativa.
- **Variable dependiente.-** La capacidad de producción existente no utilizada.

Formulación interrogativa del problema.

¿En qué influye la ausencia de un modelo de gestión administrativa en la capacidad de producción de la empresa Distribboutique?

Justificación del problema.

La justificación de este trabajo se desarrolla en torno a la situación actual de la empresa y se apalanca en las herramientas estratégicas que puedan ser aplicadas durante la elaboración de este proyecto de investigación. La meta es pasar de una situación actual a un estado deseado. Tener claro que el mejoramiento de una empresa o negocio no es misión imposible pero si es necesario crear un objetivo y rumbo para la organización que permita enfrentar la demanda actual del mercado.

Es importante la generación de valor tanto para el cliente interno y externo, así como también para el accionista. Toda empresa u organización posee tres ejes céntricos o pilares fundamentales que son: los clientes, los accionistas y los colaboradores. Dentro de estos tres elementos el cliente es el eje central de la empresa, sin el cliente no existen las ventas, no hay ganancias para los accionistas

y por ende no existe trabajo para los colaboradores (Urcola, 2011). Es por esto que la implementación de un modelo de gestión administrativa generará una satisfacción integral en los clientes a través de la oferta de un producto que le otorgue identidad a su negocio.

Las razones principales de la elaboración de este trabajo se enfocan en administrar eficientemente los recursos, entiéndase recursos a talento humano como maquinarias. Así como también en aportar con una estructura organizacional para la empresa que le permita realizar sus labores en orden y bajo responsabilidades asignadas para cada colaborador. Es importante también generar un mejoramiento continuo y sostenibilidad de la empresa tanto en proyectos a corto y mediano plazo. Finalmente, otras de las razones fundamentales que darán como resultado el éxito del negocio es la generación de valor para el cliente interno y externo, así como también para el propietario(a).

El tema escogido para este trabajo de investigación se relaciona directamente con el Objetivo No. 10.5 del Plan Nacional del Buen Vivir que menciona “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mi pymes– en la estructura productiva” (SENPLADES, 2013). La actividad comercial de Distriboutique genera una relevancia social porque en primera instancia es una empresa PYME de la ciudad de Guayaquil que se convierte en fuente generadora de empleo para mujeres costureras de clase socioeconómica baja. De igual forma Distriboutique apunta a la comercialización de uniformes para empresas Pymes, fortaleciendo indirectamente la identidad e imagen empresarial que requieren estas pequeñas empresas que forman parte de la matriz productiva como se menciona en el Plan

Nacional del Buen Vivir y en el folleto informativo de la Transformación de la Matriz Productiva.

“La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a procesos estrictamente técnicos o económicos, sino también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre distintos actores sociales que utilizan” (SENPLADES, 2012). Este trabajo de investigación contribuye al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir ya que la industria de confecciones y calzado está incluida dentro de los catorce sectores productivos priorizados para la ejecución de este plan.

Objetivo general.

Analizar la capacidad instalada de la empresa Distriboutique para desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa que permita aprovechar los recursos de la empresa.

Objetivos específicos.

- Estudiar modelos de gestión aplicables a la producción de uniformes para empresas mediante el estudio de trabajos de investigación relacionados.
- Analizar la gestión administrativa actual de los recursos de Distriboutique mediante la aplicación de herramientas de análisis que permitan identificar problemas y sus causas.
- Identificar las necesidades de uniformes para empresas pymes en la ciudad de Guayaquil mediante la aplicación de la encuesta como herramienta de investigación.

- Desarrollar una propuesta de modelo de gestión administrativa que incremente la capacidad de producción y comercialización mediante la implementación de pilares estratégicos.

Preguntas de investigación.

1. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que presenta la empresa Distribboutique?
2. ¿Cuáles son las necesidades del mercado a la hora de adquirir uniformes?
3. ¿Qué estrategia competitiva basada en un modelo de gestión podría utilizar Distribboutique?
4. ¿Cómo generar valor en la comercialización de uniformes para empresas pymes en la ciudad de Guayaquil?

CAPITULO I

Fundamentación Teórica

1.1 Desarrollo del Marco Teórico

1.1.1 Teoría clásica de la administración por Henry Fayol.

Este trabajo de investigación se basa en la teoría clásica de la administración presentada por Henry Fayol, personaje que en la actualidad se lo considera como “El Padre de la Administración”. Rodríguez (2015) mencionó que Fayol dividió las actividades de las empresas en seis principales grupos: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Así como también Fayol define al proceso administrativo en el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Robbins y Judge (2009) señalaron que para lograr efectividad en el proceso administrativo Fayol finalmente propuso 14 principios fundamentales administrativos: 1. División del trabajo. 2. Autoridad. 3. Disciplina 4. Unidad de mando. 5. Unidad de dirección. 6. Subordinación de los intereses individuales al interés general. 7. Remuneración. 8. Centralización. 9. Escalafón. 10. Orden. 11. Equidad. 12. Estabilidad en los puestos del personal. 13. Iniciativa. 14. Espíritu de grupo.

1.1.2 Industria textil.

Para hablar de la Industria textil es importante conocer la evolución del comercio de los productos textiles y de la confección. Al inicio, la producción de textiles era propiamente del sector rural. Con el avance industrial surgen las nuevas empresas especializadas en la misma, lo cual generó un impacto positivo en la economía del Reino Unido y Europa en general; en 1780 se crearon las primeras fábricas textiles en Estados Unidos

Warshaw (2011) indicó que a inicios del siglo XVIII, se inventaron máquinas especializadas en coser. Barthelemy Thimonnier fue el primero en obtener una patente sobre la máquina de coser en 1830; llegando a crear una fábrica en Francia la cual opero hasta 1841, año en la que fue destruida por los sastres del país. Isaac Merritt Singer inventó la máquina de coser moderna, diseñó un pedal en vez de una manivela, el brazo voladizo y el prénsatelas. Además fundó la primera fábrica de producción a gran escala de máquinas de coser domésticas. Con este antecedente se puede concluir que los inventos y avances tecnológicos del siglo XVIII contribuyeron al desarrollo de la industria textil, del sistema fabril y desencadenaron importantes cambios en la sociedad denominándose así como Revolución Industrial.

Con el pasar del tiempo los cambios se siguieron dando de forma continua, las grandes fábricas textiles trasladaron sus instalaciones a nuevas regiones en busca de mano de obra más barata, la competencia se vuelve un factor esencial para el fomento del desarrollo tecnológico. De tal manera la industria textil es un eje fundamental de gran influencia para el comercio internacional y la economía interna de los países.

Las economías a nivel mundial cambian constantemente, la globalización , el internet , las innovadoras tendencias de hacer negocios y las constantes exigencias cambiantes del mercado urgen continuamente cambios positivos a las empresas por medio de sus productos ya que las decisiones de compra están directamente relacionadas con las generación de valor que pueda brindar un producto o servicio determinado . Es por tal motivo importante que los gobiernos tengan claro el horizonte que a donde quieren llegar y hacer impacto con sus industrias de forma productivamente positiva siempre empezando por el mercado

interno para que de esta manera los sectores no desarrollados sobresalgan. La colonización de industrias por parte de multinacionales analizadas desde el punto de vista industria textil evidencia que en países de América latina se encuentran colonizados inclusive hasta ahora en el siglo XXI en donde son comunes donde las grandes multinacionales anglosajonas y europeas gobiernan sus mercados locales.

1.1.3 Análisis del entorno general o análisis PEST.

“La herramienta PEST, por sus siglas políticas, económicas, sociales y tecnológicas, es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno de una organización” (Albornoz, 2014). Como sus siglas lo indican el análisis (P.E.S.T) es una herramienta que permite exteriorizar la visión de la empresa e identificar los factores con los cuales interactúa de manera permanente así también deja claro que los factores de este análisis pueden cambiar indistintamente a los intereses de la empresa.

El primer factor del análisis es el político en donde se toma en cuenta: la ley de compañías, constitución política del estado, ley tributaria, código laboral entre otros. Luego se analizan los factores económicos en donde se considera PIB (Producto Interno Bruto), elevado nivel de desempleo y subempleo, políticas económicas y arancelarias etc. En el tercer punto se analizan los factores Socioculturales en donde se toma en cuenta tendencias y estilos de vida; moda, modelos a seguir, patrones de compra del consumidor, cambio de leyes que afecten los factores sociales y demás. Finalmente se analiza los factores tecnológicos, es decir, el desarrollo de la industria tecnológica, cambios y oportunidades en internet, tecnologías asociadas a adolescentes entre otros relacionados.

1.1.4 Uso del análisis FODA.

El término FODA proviene de SWOT, que es la sigla inglesa para Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas). “Es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización” (Orlich, 2011, pág. 1). Esta herramienta de análisis es de gran ayuda para los gerentes al momento de tomar decisiones estratégicas y tácticas.

Orlich (2011) señaló que las fortalezas son las características y capacidades internas de la empresa que ha adquirido con el paso del tiempo y que le han permitido posesionarse en el mercado, diferenciarse del resto, o también pueden ser activos claves en la organización como talento humano capacitado y con experiencia. Características positivas que ya poseen actualmente que le permitan desarrollarse y crecer como empresa. Las debilidades son las características internas de la organización que impiden que se desarrolle, crezca y sea exitosa. Las fortalezas y debilidades son características internas de la empresa sobre las cuales tiene control y poder para modificarlas en busca de mejoras.

Así como también, Orlich (2011) mencionó que las oportunidades son aquellos factores externos que pueden beneficiar a la organización si son tomados a tiempo. Estas oportunidades permiten que la empresa genere una ventaja competitiva, por ejemplo: nuevas leyes, políticas económicas, aumento de la demanda, fluctuaciones en el mercado, etc. Las amenazas son aquellos factores externos que pueden perjudicar a la organización. Los mismos ejemplos que se consideran oportunidades pueden convertirse en amenazas para dicha organización si su efecto es negativo. Las oportunidades y amenazas son factores

externos a la organización por ende no puede controlar el efecto que ocasionen sobre ella, ya que puede ser positivo o negativo.

1.1.5 Pilares para la dirección estratégica.

Desarrollar una estrategia empresarial en la actualidad es cada vez más necesario frente al impacto que genera la globalización y la tecnología en la sociedad. Constantemente el mercado sufre cambios que van desde las preferencias del consumidor hasta la forma de hacer negocios. Por eso, Etrasa (2013) sugirió que las empresas deben conocer cuál es su razón de existir, a dónde quieren llegar, cómo y cuándo lo van a lograr, y con qué recursos económicos y humanos lo van a alcanzar.

Mantilla (2011) indicó que la dirección estratégica es el proceso que se basa en establecer metas y objetivos para alcanzar la misión de la organización. La misión es el punto de partida de toda empresa, es uno de los pilares fundamentales porque explica la razón de ser la misma. A raíz de la misión se podrá establecer las metas, que vienen a ser los senderos o rutas a seguir para llegar a cumplir dicha misión. Luego de definir las metas se podrá originar los objetivos, que deberán ser cuantificados y delimitados en periodos de tiempo.

Según Sainz (2015) la dirección estratégica se define como:

El proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (pág. 45).

Scheinsohn (2011) indicó que toda dirección estratégica incluye tres cosas. Primero el *análisis estratégico* que permita analizar el entorno de la organización y prepararse para los cambios y posibles escenarios en el futuro. Segundo, la *elección estratégica* para identificar las posibles acciones a emprender evaluando cada una de ellas y elegir las más acertadas. Y tercero, la implementación estratégica ejecutar las prácticas y acciones para cumplir con la estrategia y luego poder evaluar los resultados.

1.1.6 Administración del talento humano.

El término administración de recursos humanos (ARH) se refiere a la administración de los empleados, de manera individual y colectiva y en una forma que les permita a ayudar a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Esto sólo puede alcanzarse si se pretende reclutar, capacitar, evaluar empleados altamente capaces y se les da incentivos para alcanzar su mayor potencial (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 581).

Sin embargo, “Existen actividades específicas en la administración de recursos humanos que se deben llevar a cabo para garantizar que la organización cuente con personal calificado para realizar el trabajo que debe hacerse” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 207).

a) Planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es:

El proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas

asignadas de manera eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010, pág. 210).

Robbins y Coulter (2010) para la planeación de RH recomendó la evaluación actual. Consiste en que los gerentes deben comenzar a planear realizando un inventario de los colaboradores actuales. El contenido del inventario deberá incluir información relevante de cada persona como: nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas, habilidades especiales y capacidades especializadas. La evaluación actual también comprende el análisis de puestos, es decir, definir el puesto y el comportamiento requerido para realizarlo. Luego del análisis se pasa a la descripción del puesto que no es más que un documento escrito detalla el contenido, ambiente y condiciones del empleo. También se detallan las especificaciones del puesto, es decir, se establecen las cualidades mínimas que debe tener el aspirante para dicho puesto para realizar el trabajo de manera efectiva.

Para realizar un análisis de los puestos es importante conocer que “El diseño de un puesto de trabajo implica la identificación de las tareas a desempeñar, las competencias, los métodos técnicos, máquinas, herramientas y materiales a aplicar, así como las personas con las que se relacionará el ocupante del cargo” (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2014, pág. 214).

b) Reclutamiento.

El segundo paso para en la Administración de Talento Humano es el Reclutamiento. “Es un conjunto de acciones para atraer candidatos” (Berbel & Gan, 2011, pág. 236). El proceso de reclutamiento puede ajustarse a las

necesidades de cada empresa y el objetivo es atraer la mayor cantidad de candidatos en lo posible.

Con la aparición del internet y el incremento de la tecnología se puede apreciar que surgen nuevos cambios en el estilo de vida de las personas como en las operaciones de las empresas. Hoy en día se habla de la Web 2.0 y el Social Media. Rojas (2010) indicó que uno de los cambios que se ha venido dando en los últimos años es la forma de reclutar y seleccionar personal buscándolas a través de redes sociales. Dicha metodología nació en Estados Unidos y ahora toma fuerza en los países latinos.

El Reclutamiento y la selección 2.0 permiten evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, pues es bien sabido que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa (Rojas, 2010, pág. 11).

c) Selección.

En el proceso de administración de talento humano es importante definir el proceso de selección y para ello se hace referencia a lo siguiente:

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables (Montes & González, 2010, pág. 46).

El Manual de Contratación comprende “una guía práctica general de las etapas básicas que se deben seguir para ejecutar el proceso de selección y vinculación de personal a una empresa” (Gómez, 2012, pág. 33). Es importante que el mencionado manual se desarrolle de acuerdo a la realidad y características de la empresa. Las etapas básicas que propone Gómez son:

- Presentación y recepción de hojas de vida.
- Clasificación
- Preselección
- Verificación de información
- Prueba psicotécnica
- Entrevista técnica
- Concepto para contratación
- Entrevista de cierre
- Prerrequisitos para ingresar
- Requisitos mínimos

d) Capacitación.

“La capacitación de empleados se refiere a los esfuerzos planeados para ayudar a los trabajadores a dominar el conocimiento, las habilidades y las conductas que necesitan para desempeñar las labores para las cuales fueron contratados” (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 596).

Robbins y Coulter (2010) indicaron que los métodos tradicionales de capacitación son:

- En el trabajo
- Rotación de puestos

- Mentoreo y entrenamiento
- Ejercicios de experiencia
- Manuales/ Cuadernos de trabajo
- Conferencias en el salón de clase.

e) Compensación y responsabilidad social corporativa interna.

Puchol (2012) indicó que el objetivo de la compensación es conquistar, agrandar y mantener la motivación en las personas valiosas en el puesto de trabajo que desempeñan en la empresa. Para que una empresa sea atractiva al momento de buscar o aceptar un trabajo ya no depende únicamente la remuneración económica sino también de los aspectos intangibles como la flexibilidad de horarios que permitan prestar una mayor atención a la vida familiar, así como a las aspiraciones de desarrollo y crecimiento, y el sentirse un elemento valorado dentro de una empresa.

“La Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito interno de la empresa (RSCI) debe concebirse como un elemento de cohesión y motivación que permita incrementar el compromiso y, en consecuencia, la productividad de todas las personas que trabajan en ella” (Ena & Delgado, 2012, pág. 58).

1.1.7 Gestión tecnológica.

La (UNESCO, 2013) considera que la “Ciencia, tecnología e innovación (CTI) son elementos centrales para el desarrollo de sociedades del conocimiento sostenibles”. De esta forma se puede considerar a la tecnología como uno de los motores básicos para el desarrollo de las pequeñas empresas. De ahí la importancia de la implementación y actualización constante de nuevas prácticas tecnológicas.

a) Enterprise resource planning (ERP).

Romero, Rico y Barón (2012) mencionaron que el ERP es un conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de las operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, logística, inventario y costos; la integración de todos estos datos en una base de datos centralizada facilita la optimización de los procesos y la obtención de la información de manera más rápida y precisa, a la vez que permite a todos los usuarios compartir información y acceder a ella en forma constante.

Después de analizar la definición anterior de Planificación de Recursos Empresariales por sus siglas en inglés (ERP), se puede tener una idea clara, del impacto positivo que puede generar la aplicación de un sistema ERP. La integración de la información y la interacción que se pueda generar con la misma, ya no es un punto de discusión en las empresas, puesto que la globalización tecnológica (TIC's) es un tren en la vida empresarial que las PYMES no deberían dejar pasar.

1.1.8 Gestión de procesos.

Procesos “es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida” (Martínez & Cegarra, 2014). Los procesos son parte fundamental de la estrategia de la empresa porque al estar definidos permiten cumplir con el objetivo principal del negocio que es la producción efectiva ahorrando recursos y evitando los desperdicios en general.

a) Estandarizar procesos.

Martínez y Cegarra (2014) mencionaron que al estandarizar los procesos, lo que pretendemos es establecer la mejor forma de hacer las cosas para obtener la

calidad semejante y productos estandarizados, de este modo podremos mantener la predilección de los clientes, reducimos la variación y así se logrará una mayor eficiencia productiva. Es importante sistematizar y estandarizar los procesos más relevantes de la empresa con la finalidad de buscar mejora continua y la calidad en los procesos por medio de una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los clientes.

b) Cadena de valor.

“La cadena de valor es una herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de un negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio”(Sánchez, 2008, pág. 34). En la cadena de valor se identifican cada uno de los procesos que lleva a cabo la empresa para la elaboración de su producto o servicio a comercializar desde que es materia prima inclusive hasta llevar a las manos del consumidor final.

c) Mapa de procesos.

“Un mapa de procesos es una técnica que permite representar en un mismo gráfico todos los procesos de una organización; así como si se quiere un mayor detalle, los subprocesos incluidos dentro de cada proceso” (Martínez & Cegarra, 2014). Es decir, el mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos que posee la empresa y de las interrelaciones entre los mismos. Para graficar el mapa de procesos por lo general se utiliza un diagrama de flujo donde se coloca todas las actividades y tareas que se realizan en la empresa. Esto permite identificar el cómo se debe hacer cada cosa para un correcto desempeño y elaboración estándar de un producto o servicio.

1.1.9 Administración de relaciones con el cliente.

Administrar la relación con el cliente es “darle a tu cliente siempre algo más de los que espera recibir por el precio que ha pagado” (Chiesa, 2014). Las organizaciones exitosas identifican claramente su propuesta de Valor y cada colaborador dentro de la organización la conoce. Además, alinean la propuesta de Valor con la Misión empresarial, la Visión empresarial y los Valores empresariales para definir y ejecutar una Estrategia Empresarial exitosa. Pero para que una estrategia sea sostenible siempre un negocio debe preguntarse: ¿El valor que genera el producto sigue siendo atractivo para los clientes en relación a lo que ofrece a la competencia?, ¿Qué se puede hacer por los clientes y qué beneficios se pueden ofrecer para premiar su lealtad?.

a) Marketing relacional.

“Defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad” (Ortiz de Mendivel, 2013, pág. 47).

Escribano, Fuentes y Alcaraz (2014) indicaron que con el marketing relacional las organizaciones pretenden entablar relaciones fuertes y perdurables con el cliente, es decir, alcanzar la fidelización del cliente a través prácticas que permitan buena comunicación con el cliente, conocer sus deseos y preferencias, transmitir información apropiada como los beneficios de los productos constantemente, rebajas, etc., con la intención de estimular a la compra. El marketing relacional no sólo busca aumentar las ventas, también pretende generar una relación con los clientes que perdure en el tiempo.

Chisea (2014) indicó que los componentes que constituyen las cinco pirámides del marketing relacional ayudan a potenciar la relación empresa, cliente. Estos elementos son:

- Marketing de base de datos
- Programa de comunicación
- Detectar insatisfacciones
- Diseñar eventos
- Club de beneficios

b) Customer relationship management (CRM).

Dentro de los procesos de fortalecimiento de las relaciones empresa – clientes, Chen y Popovich (Citado en Garrido & Padilla, 2011) aseguran que “El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que aglutina funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes”. El CRM se presenta como una solución empresarial para la gestión de relaciones con los clientes, de esta manera las empresas comercializan sus productos de manera eficaz y fortalecen sus estrategias de marketing, ya que al final de una compra la satisfacción del consumidor se convierte en el principal motor de lealtad.

1.1.10 Estructura organizacional.

“Tradicionalmente, el diseño organizacional es estudiado e identificado como componente del proceso administrativo – planear, organizar, dirigir y controlar –, que sintetiza el trabajo fundamental de todo administrador” (Pulgar & Rios, 2011, pág. 33). Es decir, la estructura organizacional nace

fundamentalmente de uno de los elementos del proceso administrativo como *organizar*.

Para definir la estructura organizacional de la empresa es importante conceptualizar el diseño organizacional de la misma. “El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Pulgar & Rios, 2011, pág. 36). Al revisar este concepto se puede comprobar que para aplicar la estrategia la empresa deberá tener una estructura clara que defina los niveles jerárquicos y los cargos (responsabilidades) de los colaboradores que conforman la empresa.

a) Organigrama.

Para De la Cruz (2015) el organigrama es una estructura organizada de la empresa representada gráficamente. Gracias al organigrama se identifica los niveles jerárquicos de responsabilidad que existen y las áreas en las que se estructura la empresa; así como también las relaciones que se dan entre áreas.

b) La cultura empresarial.

Para Caldas, Lacalle y Carrión (2012) la cultura empresarial es la ideología lo que define a la organización y que identifica a sus colaboradores traducido en sus principios, creencias y valores y normas. Los elementos más importantes de la cultura empresarial son: Misión, Visión y Valores.

- **Misión.-** “Es la razón de existir de una empresa” (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012, pág. 19). La misión de la empresa debe ser conocida por todos los miembros de la organización, debe representar la ideología de la misma y debe mantenerse en el tiempo.

- **Visión.-** “Es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones” (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012, pág. 19).
- **Valores.-** “Son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa” (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012, pág. 19).

c) Manual de funciones.

“Un manual de funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos” (Delgado, 2014).

1.1.11 Herramienta de las “5s”.

El método “5s” es una técnica de gestión de origen japonés utilizada para la creación y el mantenimiento sistemático de la limpieza y el orden de las áreas de trabajo. Se trata de una herramienta muy importante si pretendemos optimizar los procesos de una organización. (Cruelles, 2012) “El nombre de 5s proviene de la letra inicial de cinco palabras de origen japonés correspondiente a las cinco conceptos que establece esta técnica: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shikutse” (Casanovas & Cuatrecasas, 2011, pág. 164).

a) Clasificar (Seiri).

“Significa clasificar y eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios para la tarea que se realiza” (Rajadell & Sánchez, 2010, pág. 50). Es importante retirar todos los objetos que no son parte de la actividad a realizarse para no ocasionar distracción.

b) Orden (Seiton).

Significa ordenar y bajo el lema de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, consisten en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios en función de la frecuencia de uso, peso, etc. de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos (Casanovas & Cuatrecasas, 2011, pág. 164).

c) Limpieza (Seiso).

“Significa limpieza. En esta etapa se pretende detectar los focos que originan la suciedad y realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer” (Casanovas & Cuatrecasas, 2011, pág. 164).

d) Estandarizar (Seiketsu).

“Significa estandarizar. Aquí definimos estándares como las actividades a realizar para mantener el orden y la limpieza” (Casanovas & Cuatrecasas, 2011, pág. 165). Si no se estandariza es probable que no se alcance los logros y se pierda el orden alcanzado.

e) Disciplina (Shitsuke).

“Se puede traducir por disciplina o normalización, y tiene por objetivo convertir en hábito la utilización de los métodos estandarizados y aceptar la aplicación normalizada” (Rajadell & Sánchez, 2010, pág. 50).

1.1.12 Pymes.

Para entender el concepto de Pyme, es necesario revisar el concepto de empresa y su clasificación. Una empresa es una organización que muy aparte de tener o no vida jurídica, está constituida por varios recursos

como humanos, técnicos y materiales, coordinados por un jefe o equipo directivo con el objetivo en común de obtener un beneficio (Urbano & Toledano, 2011, pág. 23).

Las empresas de dimensiones pequeñas y medianas con respecto a número de colaboradores, cantidad de ventas, patrimonios y capacidad de producción, son conocidas como PYMES (SRI, 2012). La definición que el Servicio de Rentas Internas le da a las pymes la característica de unos de los sectores económicos más grandes del país. La diversidad de negocios en Ecuador y los índices de emprendimiento del país permiten evidenciar fácilmente el impacto de las Pymes en el territorio ecuatoriano.

La pyme está conformada por microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas. Las microempresas son aquellas que tienen en su nómina menos de 10 empleados, las pequeñas empresas cuentan con una nómina hasta 50 empleados y las medianas empresas poseen de 50 a 200 empleados. El nombre Pyme viene de la asociación de pequeñas y medianas empresas como si formaran un sólo grupo de empresas (Publicaciones Vértice, 2011).

La importancia de las Pymes repercute principalmente en que estas pequeñas empresas ayudan a la economía y sociedad de un país, no sólo por los ingresos que generan, sino que se convierten en fuentes creadoras de empleo en general, muchas veces ayudando a los grupos más desfavorecidos como madres solteras, jóvenes e indígenas. Una de las principales características de las Pymes es que son empresas innovadoras y creativas que se adaptan muy bien ante los cambios constantes de gustos y preferencias de los consumidores (Urbano & Toledano, 2011).

1.2 Marco referencial

Una característica importante de las Pymes en el Ecuador es que son fuente generadora de empleo, por ende de ingresos para las familias de bajos recursos quienes por baja formación académica no tienen acceso a plazas laborales del sector público o privado.

Las PYMES en el Ecuador se ubican específicamente en: “La producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo” (SRI, 2012).

Las pymes en el Ecuador tienen una participación importante en el Sector productivo de la Economía. Los sectores de Servicios, Comercio e Industria son los que recopilan la mayor cantidad de pymes del país (**Ver Apéndice A**).

El 58% de las PYMES en el país están concentradas en las actividades de manufactura y comercio, siendo ampliamente mayoritarias aquellas empresas de esta última con el 41% del total en el año 2004 (dentro del sector comercial, tiene mayor peso las actividades al por mayor con 24%, al por menor con 14%, y los establecimientos y restaurantes con el 2%). Otro sector de localización importante para las PYMES, con el 14% de participación, es el de “Finanzas, seguros y servicios profesionales”, en el cual se agrupan gran cantidad de empresas que brindan diferentes servicios (Perspectiva, 2006).

Un ejemplo de casos de empresas que han surgido como pymes en el sector textil es la empresa “Mar Flor diseños y confecciones”, la cual nace en el año 2008 como un taller para confección de uniformes dirigiendo sus productos

únicamente a hoteles del sector norte de la Ciudad de Guayaquil identificándolo como un mercado potencial por el fuerte crecimiento del sector hotelero en la ciudad. En ésta empresa se implementó la operación de brindar un servicio personalizado al cliente, con la oportunidad de escoger las telas y diseños, así como tomarse las medidas en su lugar de trabajo; lo cual representa un valor agregado que brinda la empresa.

Uno de los sectores que generan mayor movimiento económico en el Ecuador y en la Ciudad de Guayaquil es el sector turístico. Cada año el número de turistas que llegan al país aumenta, “En el 2014, 1’557.006 de visitantes extranjeros arribaron a Ecuador; lo que representó un crecimiento del 14,4% con respecto a los ingresos registrados en 2013” (Ministerio de Turismo, 2015).

Existen varios proyectos de grandes cadenas hoteleras que se están ejecutando y que crearán plazas de empleo directas e indirectas, lo cual representa una oportunidad para las empresas de confección de uniformes. “Actualmente, existen 21 proyectos hoteleros en el país, cuyo monto de inversión es de alrededor de USD 650 millones; diez de estos ya se encuentran en ejecución y el resto iniciarán sus trabajos de construcción durante la segunda mitad del 2015” (Ministerio de Turismo, 2015). En las Universidades del Ecuador son pocos los trabajos de grado o estudios relacionados con temas de empresas de confección de uniformes.

1.3 Marco conceptual

Para un mayor entendimiento de este trabajo de investigación se definen los siguientes conceptos:

Almacenaje.- Guardar las prendas de vestir empacadas y dejarlas listas para el despacho.

Confección.-Proceso en el cual se elabora la prenda utilizando las maquinas de costura, las mismas que pueden ser overlock, recta o recubridora.

Control de calidad.- Según la revista GestioPolis (2001) “Se denomina control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada”.

Corte.-Es el proceso en el cual se corta la tela en base a los patrones del diseño.

Costura recta.- Es la línea de costura que no se inclina a un lado ni a otro, no hace ángulos y tampoco curvas.

Costura overlock.- Costura en forma de cadenilla que van en el revés de la prenda, esta máquina además corta los bordes de tela sobrantes a su paso.

Diseño.- Concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie.

Empaque.- Es la etapa en la cual se procese a empacar los productos terminados.

Estrategia.- “El arte de proyectar y dirigir operaciones, desarrollo de acciones encaminadas hacia un fin. Es un proceso controlable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (Fernández Isoird, 2011, pág. 36).

Etiquetado.- Es el proceso en el cual se etiqueta la prenda con la marca respectiva y las instrucciones de lavado recomendadas por el fabricante.

Ficha técnica.- “La Ficha Técnica es el documento que registra todos los procesos de fabricación de un producto prenda, desde que nace, (requerimiento

del cliente, transformación desarrollo, producción, despacho, satisfacción del cliente, usuario final” (SENATI, 2012).

Hoja de ruta.- “Hoja de ruta es una descripción de pasos de procesos y el orden en que éstos tienen que llevarse a cabo para fabricar un material, además, también contiene información detallada sobre los puestos de trabajo en los que se ejecutan” (Pérez, 2015) .

Indicadores de gestión.- “Los indicadores de gestión son un conjunto de variables que miden un proceso o una situación” (Sánchez Martorelli, 2013, pág. 70).

Investigación de mercado.- Proceso para reclutar ideas de cliente o posibles clientes con el fin de obtener información que permita idear estrategias para crear o modificar productos acorde a sus necesidades.

Máquina recubridora.- Realiza la costura en forma de cadenilla que sirve para pegar en las camisetas los llamados cuellos redondos.

Patronaje.- Consiste en hacer moldes en cartulina o cartón partiendo de los patrones bases del diseño, los cuales se modifican en escala según la talla.

Planchado.- Consiste en planchar la prenda de vestir cuando se encuentra confeccionada en un 100%.

Pulido.- Consiste en deshacer de hilos que sobran en la costura de la prenda.

Valor agregado.- “Darle a tu cliente siempre algo más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado” (Chiesa, 2014). Las organizaciones exitosas identifican claramente su propuesta de Valor y cada colaborador dentro de la organización la conoce.

1.4 Marco legal

1.4.1 Constitución de la república del Ecuador.

En el Art. 66, numeral 15 indica que se reconoce y garantizará a las personas a: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental” (Asamblea Nacional, 2008).

Como lo detalla el numeral 15 del Art. 66 de la constitución de la República del Ecuador, el estado reconoce el derecho a ejercer actividad económica. Para Distriboutique es primordial fomentar en sus principios la solidaridad, responsabilidad social y ambiental siempre apegada a la ley.

La misma constitución en su art. 319 indica que:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional, 2008).

Es importante destacar que el estado ecuatoriano reconoce en el caso de Distriboutique a la empresa de producción privada, puntualizando promover aún más las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población, en este caso mediante la generación de empleo y la correcta retribución al capital humano que labora en la empresa.

En relación a la producción la asamblea constituyente en el art. 320 de la constitución garantiza que:

Es de suma importancia para sector privado que la producción ya sea de bienes o servicios, mantenga altos niveles de calidad y siempre se encuentre a la par con los estándares requeridos por el mercado nacional o internacional ya sea para generar valor o para evitar desapego a la ley si no se toma el control de los mismos (Asamblea Nacional, 2008).

1.4.2 Plan nacional del buen vivir.

Se relaciona con el trabajo de investigación de Distriboutique ya que en su objetivo número diez específicamente en el sub punto 10.5.b menciona:

“Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

1.4.3 Ley de régimen tributario interno.

Esta ley en su art. 4.2 en relación a la residencia fiscal de sociedades manifiesta que: “Una sociedad tiene residencia fiscal en Ecuador cuando ha sido constituida o creada en territorio ecuatoriano, de conformidad con la legislación nacional” (Ley Organica de Regimen Tributario Interno, 2014).

La personería jurídica obedece al estricto apego de las normas legales que disponga el estado por medio de los entes reguladores que para el objeto de la investigación relacional directamente con los derechos y obligaciones que mantienen las empresas privadas que comercializan bienes o servicios.

Esta ley en su art. 19 establece la siguiente obligación:

Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares (Ley Organica de Regimen Tributario Interno, 2014).

Es fundamental cumplir con todas las normas legales que demande la ley, ya que el hecho de no obedecer con estas obligaciones puede acarrear multas que van desde lo económico hasta la privativa de la libertad ya sea en el caso de personas jurídicas o naturales dependiendo del grado de infracción.

1.4.4 Código de trabajo.

El código de trabajo actual en su última modificación en el año 2012 en el art. 42, inciso 29, determina las obligaciones del empleador en donde menciona lo siguiente “Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios” (Ministerio de Trabajo Ecuador, 2012).

Así también en el art. 424 determina que todos los trabajadores deben estar “Vestidos adecuados para trabajos peligrosos.- Los trabajadores que realicen labores peligrosas y en general todos aquellos que manejen maquinarias, usarán vestidos adecuados” (Ministerio de Trabajo Ecuador, 2012).

CAPITULO II

Situación Actual de Distribboutique

2.1 Historia

Distribuidora de Boutique (Distribboutique) nació de la necesidad de su fundadora Dolores Tomalá quien a sus 42 años de edad en el 2008, luego de haber trabajado durante toda su vida como costurera para talleres de confección de uniformes decidió emprender al que muchos llaman el camino difícil de la vida, es decir dar la espalda a la seguridad de tener un empleo con un sueldo fijo y asumir el reto de emprender su propio negocio.

Adquirió su primera máquina de costura industrial recta marca Sunstar la misma que fue adquirida en ese entonces a crédito durante un año por el valor final \$ 700.00 americanos. Para el año del 2010, ya contaba con tres máquinas rectas y una overlock, (todas industriales) como equipo de planta. Así como también contaba con dos operadoras de máquina. Para el mismo año se incorporó al negocio la mayor de sus tres hijos. Luego de egresar como Lcda. en Marketing y mercadotecnia en el 2002 y trabajar por ocho años como ejecutiva comercial en una importante importadora de papel con una cartera de clientes a nivel nacional. Ella decidió estudiar Diseño de moda en el Instituto Ana Paredes de Alfaro de la Ciudad de Guayaquil con la finalidad de unirse a la idea ya en marcha de su madre.

Distribboutique se inició como un negocio familiar, cuyo objetivo inicialmente fue maquilar a reconocidas empresas de uniformes empresariales nacionales como Serge Herve y Sergio Palma. Estas reconocidas empresas están dedicadas a la confección de uniformes para grandes compañías como Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, Junta de Beneficencia, Colegio Lamen Humboldt,

Colegio Americano, etc. Pero posteriormente se incluyó en las líneas de producción de Distriboutique a relevantes tiendas de ropa dentro de la sección de dama a nivel nacional, como De Prati, las mismas que son producidas por medio de Scandus S.A con su Línea femenina Expressiones,

Para enero del 2015 finalmente Distriboutique contaba con un taller equipado con maquinaria para una línea de producción de 20 personas aproximadamente. La estructura de la empresa Distriboutique, en la actualidad no cuenta con la estructura organizacional adecuada ya que el negocio es dirigido de forma empírica por la familia.

2.2 Recursos, productos, clientes y proveedores

Para el desarrollo de esta investigación es necesario detallar a continuación con qué recursos, productos, clientes y proveedores Distriboutique hace posible el desarrollo de sus actividades. Por tal motivo se realizó un análisis de todos los componentes detallados en las dos primeras líneas de este párrafo para tener una visión clara del negocio.

2.2.1 Recursos.

Para la siguiente descripción como punto de partida de análisis se ha tomado en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos, los mismos se clasifican en recursos tangibles e intangibles.

a) Recursos tangibles.

“Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles” (Martínez & Milla, 2012, pág. 82). Pueden clasificarse en recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. En la actualidad los

recursos físicos en los que ha invertido Distriboutique están detallados en la siguiente tabla.

Tabla 1 *Recursos físicos.*

#	Cantidad	Descripción
1	5	Máquinas rectas industriales
2	2	Overlock industrial
3	1	Recubridora Industrial
4	1	Ojaladora Casera
5	1	Cortadora Industrial
6	1	Plancha Industrial
7	1	Equipo de computo
8	1	Muebles y Equipo de oficina
9	1	Cámara Seguridad
10	1	Planta y terreno

Tomado de: Información de Distriboutique.

En relación al análisis de los recursos financieros de la empresa Distriboutique se cuantificó un total de activos disponibles por \$ 24,000.00, los mismos que incluyen la Cta. Bancos, Saldo de Cta. Corriente, Saldo de Cta. de ahorros, Ctas. por cobrar y póliza de ahorro productivo.

En lo que respecta a recursos tecnológicos la empresa no posee sistemas de información y no cuenta con un programa computarizado de inventario, lo que limita al negocio a incrementar la capacidad de producción y ampliar la cartera de clientes. En relación a los recursos organizacionales de la empresa, actualmente Distriboutique no posee una cultura empresarial, carece de misión, visión, valores y organigrama.

b) Recursos intangibles.

Martínez y Milla (2012) indicaron que los recursos intangibles son aquellos que se encuentran escondidos en aquellas prácticas que han ido evolucionando con el pasar del tiempo. Pueden clasificarse en recursos humanos, de innovación y reputación.

Los recursos humanos con los que cuenta Distriboutique en su totalidad cuantifican a 5 personas que desempeñan cargos como operadores de máquina, pulido, control de calidad, diseño de modas y administrador los mismos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2. *Recursos Humanos.*

#	Cantidad	Cargo
1	1	Administrador
2	1	Diseñadora
3	3	Operadora de maquina costura

Tomado de: Información de Distriboutique.

En la actualidad Distriboutique no cuenta con una base de datos en la que disponga de informaciones como: formación académica y experiencia laboral de sus empleados. Así como Distriboutique no maneja ningún plan de retribución al buen desempeño de los trabajadores en la empresa esto puede generar inconformidad con los salarios que recibe cada uno de ellos ya que esta situación evita el desarrollo de niveles de competitividad dentro de la empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con una buena reputación ya que incumple con los plazos establecidos de entrega y niveles de calidad requeridos lo que no permite cumplir de manera eficiente con los pedidos de la pequeña cartera de clientes.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se evidenció que en la empresa Distriboutique no dispone de capacidades técnicas y científicas para desarrollar planes de innovación.

Para Distriboutique el desarrollo de los recursos intangibles son un objetivo principal, elaborar programas de mejora continua para el desarrollo de programas de reputación, innovación tecnológica y cultura organizacional representan una gran oportunidad ya sea para una integración horizontal o hacia

adelante y de esta forma poder ofrecer soluciones y valor agregado que complementen de forma integral las actividades de los clientes para así expandir las oportunidades de crecimiento. En el entorno de la industria textil de empresas que se dedican a la elaboración de uniformes para el mercado local representan un océano azul con oportunidades amplias para el crecimiento prospero del negocio. El Objetivo es lograr interactuar con el mercado mediante la elaboración de uniformes para todo tipo de organizaciones siempre generando valor en cada uno de nuestros productos de forma innovadora.

2.2.2 Productos.

Dentro de la gama de productos que elabora la empresa se encuentran la siguiente variedad de prendas de acuerdo al tipo de negocio (**Ver Apéndice B**).

- 1) Uniformes ejecutivos
- 2) Vestimenta médica: doctores, enfermeras, estudiantes
- 3) Uniformes sector industrial: mecánicas, fábricas.
- 4) Uniformes sector hotelero
- 5) Uniformes para restaurantes: cocinero, mesero.
- 6) Uniformes sector académico: navales, deportivos.
- 7) Uniformes domésticos
- 8) Uniformes empresas de seguridad
- 9) Uniformes empresas de limpieza

2.2.3 Clientes.

Distriboutique trabaja acorde a las necesidades de sus clientes siempre cumpliendo con las especificaciones y niveles de calidad que requieren ya que son factores que caracterizan a estos productos. Actualmente la actividad del

negocio es maquilar a reconocidas empresas de uniformes empresariales nacionales como Serge Herve y Sergio Palma quienes confeccionan uniformes para empresas reconocidas como Banco Guayaquil, Banco Bolivariano, Junta de Beneficencia, Colegio Lamen Humboldt, Colegio Americano entre otros.

También se incluyó en las líneas de producción reconocidas marcas vendidas en tiendas de ropa a nivel nacional como De Prati las mismas que son producidas por medio de nuestro cliente Scandus S.A con su Línea femenina Expressiones e Issabella.

2.2.4 Proveedores.

Los proveedores locales con los que cuenta Distriboutique conforman actualmente una reducida lista la misma que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Proveedores.*

Proveedor	Producto	Ciudad	Dirección	Contacto
El Barata	Telas	Guayaquil	10 de agosto 933 (Diag. mercado Central)	Tel:(593) (4) 2325615
El Batatazo	Telas	Guayaquil	10 de agosto 933 (Diag. mercado central)	Tel:(593) (4) 2398515
Macoser S.A	Maquinas, repuestos, agujas	Guayaquil	Escobedo 1004 y Víctor Manuel Rendón	Tel:(593) (4) 2313915
Cabrera y maquinas Cía. Ltda.	Maquinas, repuestos, agujas	Guayaquil	Av. 10 de Agosto 555 y Boyacá	Tel: (593) (4) 2526745
Din S.A	Encajes, hilos, botones	Guayaquil	Boyacá 1614 y C. Ballén (Frente al Gran Hotel Guayaquil)	Tel: (593) (4) 2523611

Tomado de: Información de Distriboutique.

2.3 Análisis FODA.

Se realizó un análisis FODA para identificar la situación actual interna de la empresa y su relación con el entorno, a continuación procedemos a presentar los resultados obtenidos.

Fortalezas

- Negocio con 7 años de experiencia en la elaboración de productos con altos controles de calidad.
- Base fija de clientes.

Oportunidades

- Falta de aplicación de estrategias innovadoras en los competidores.
- La inclusión en nichos de mercados no explorados de las PYMES.

Debilidades

- Falta definir procesos.
- Falta de un modelo de gestión administrativa.

Amenazas

- Competidores nacionales e internacionales.
- Políticas que afectan la importación de maquinarias textiles y repuestos.
- Políticas afectan la importación de telas.

2.4 Análisis PEST.

Se realizó un análisis PEST para identificar la situación actual externa a la empresa y la influencia en sus actividades.

Factores Políticos:

- Políticas para incentivar la producción y el consumo nacional por medio de incremento de tasas arancelarias a importaciones.
- Incremento de aranceles a importación de maquinas y repuestos.

Factores Económicos:

- En año del 2014 el PIB en el país fue de un 3.8%. Se proyecta un decrecimiento al 3.7% en el Ecuador para el año 2015.

- La inflación en el 2014 fue de 3.6% mientras que a enero del 2015 el Ecuador registro una disminución a 3.53%.
- La economía mundial en el 2015 crecerá en un 3.8% según datos del Fondo Monetario Internacional.

Factores Sociales

- Con relación al factor social se puede resaltar que al existir una empresa en la que su actividad principal sea proveer de uniformes a las empresas Pymes y pequeños negocios se podrá cubrir una demanda insatisfecha en un mercado tan amplio como el del las Pymes y así generaría identidad en los negocios el mismo que mejoría sus ventas y su relación con los clientes.

Factores Tecnológicos

- En la actualidad la tecnología es un pilar fundamental para la actividad de cualquier organización.
- La creación de nuevas herramientas tecnológicas permiten a las empresas rediseñar sus modelos de negocios con la finalidad de incrementar su rentabilidad
- En este tipo de negocio la tecnología es importante en cada una de las etapas de la cadena de valor ya que al tratarse de una empresa textil aumentaría la eficiencia y eficacia de los procesos.

2.5 Análisis mediante la técnica “ESPINA DE PESCADO”.

Se escogió la técnica de la espina de pescado de Ishikawa llamada así en referencia a su creador, el japonés Kaoru Ishikawa, destacado experto en materia de calidad total. Urquijo (2004) indicó que el diagrama tiene como finalidad representar de forma gráfica las relaciones entre un efecto (problema) y todas las

posibles causas (factores) que lo producen. Este esquema representa una relación lineal de las posibles causas y el efecto que se desea eliminar para sistematizar la producción. En Distriboutique el principal problema de producción identificado es el retraso en los tiempos de entrega de uniformes empresariales a clientes.

Esta herramienta permitió identificar las causas que se presentan en el proceso de producción y que afectan la logística de la empresa; observando entre los factores críticos la desorganización, falta de controles de procedimientos, falta de control de inventarios, falta de producción en serie, falta de hoja de ruta, falta de ficha técnica de prenda y falta de inspecciones (**Ver Figura 1**).

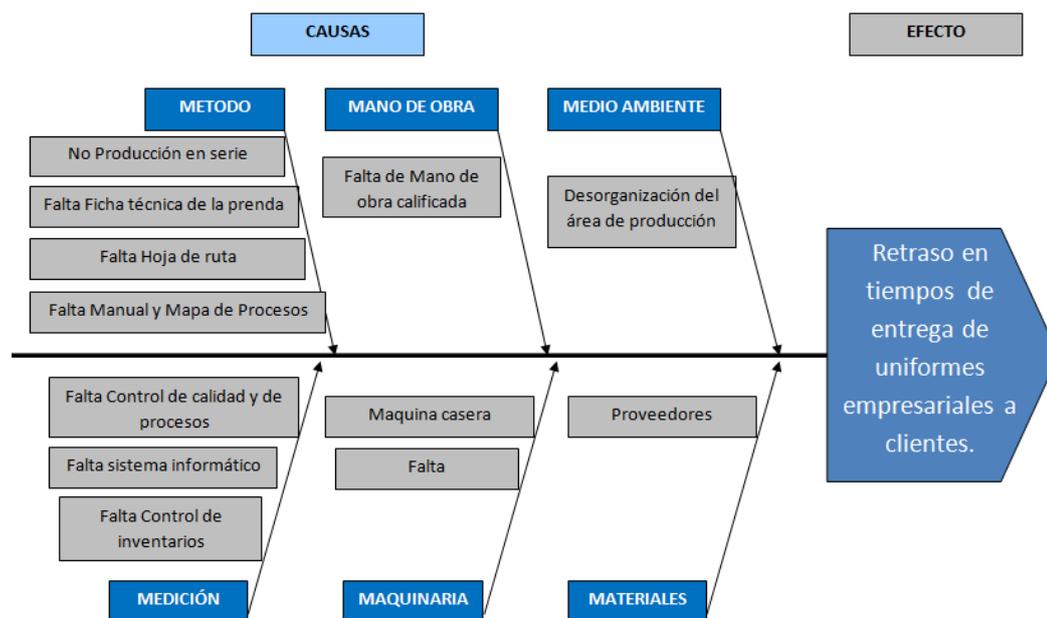


Figura 1 Análisis – Diagrama Espina de pescado de Ishikawa.
Adaptado de “El Diagrama de Ishikawa” por 50Minutos.es, 2016, 50Minutos.es.

2.5.1 Causas y sub-causas de la Espina de Pescado.

En las diferentes ramas de análisis de la espina de pescado hemos identificado los siguientes problemas de la empresa:

Método

- No se utiliza un método de producción en cadena.
- Falta de ficha técnica de la prenda

- Falta de hojas de ruta.
- Falta de manual de procesos y mapa de procesos.

Mano de obra

- Falta de mano de obra calificada

Medición

- Falta de control de calidad y cumplimiento de los procesos.
- No hay control de inventarios.
- Falta de sistema informático.

Materiales

- Tiempo de respuesta de proveedores en casos de emergencia o corrección de la obra
- Fallas de mercadería de proveedores

Medio ambiente

- Desorganización de los materiales en el taller de costura

Maquinaria

- Falta de Mantenimiento preventivo de las máquinas de coser.
- Uso de máquina casera para pegar botones en gran volumen

2.6 Funciones por cargo en Distriboutique.

En la actualidad no existe un manual de funciones que describa las actividades o responsabilidades que deban cumplir cada uno de los trabajadores de la empresa. La propietaria se ha encargado de asignar tareas de forma verbal a los trabajadores lo que no delimita responsabilidades específicas para cada colaborador porque varían constantemente. Los cargos que se evidenciaron en el trabajo de investigación y a los cuales se les asignó un nombre para efecto de este estudio son los siguientes:

Administrador

Existe una persona que hace las funciones de administrador que es quien se encarga de organizar, dirigir y controlar el correcto aprovechamiento de la maquinaria de costura industrial con el que cuenta Distriboutique así como también el buen desempeño del recurso humano. También se encarga de administrar óptimamente los recursos humanos, gestionar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del negocio, controlar y verificar los depósitos de los ingresos por concepto de ventas y/o maquila de uniformes.

Jefe de ventas

Existe una persona que se encarga de controlar y gestionar contantemente la cartera de cliente que posee actualmente Distriboutique, también visitar y contactar al cliente contantemente.

Operador

Existen varios operadores que se encargan de manejar las maquinas de costura recta, recubridora, overlock, ojaladora y etiquetado.

Pulido

Una persona está encargada de eliminar imperfecciones de las prenda de vestir dentro del proceso final de la elaboración, deshilar y eliminar imperfecciones que afecten la imagen del acabado de la prenda de vestir.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Para obtener la información pertinente con respecto al sector de mercado al cual se busca captar, será necesario establecer los parámetros metodológicos a partir de los cuales se ejecutará el estudio. En este contexto, serán los elementos que se expongan a continuación servirán como lineamientos para llevar a cabo de manera sistemática la recolección de la información a partir de diferentes fuentes consideradas como válidas.

3.1 Tipo de investigación

En primer lugar se establece un tipo de investigación descriptiva, la misma que permite a los autores obtener información más completa con respecto a la situación del mercado al cual se dirigen, en este caso se toma como objeto de estudio el segmento de pymes de la ciudad de Guayaquil, considerando que se busca incrementar la producción de uniformes a través de un modelo de gestión administrativa. Se aplica el tipo de investigación descriptiva por ser la que más se ajusta a los objetivos y las necesidades de información planteadas en capítulos previos.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Naghi, 2010, pág. 91)

3.2 Enfoque de la investigación

En lo que se refiere al enfoque de investigación aplicado, se considera pertinente hacer uso de un enfoque cuantitativo, considerando que el enfoque

cuantitativo será el resultado de la cuantificación de la información que se obtenga a partir de las encuestas, las mismas que serán tabuladas y presentadas de forma estadística.

3.3 Método de investigación

En lo que respecta al método de investigación, se considera necesario hacer uso de un método inductivo, en el cual se analizarán casos particulares a partir de la selección de una muestra específica a quienes se les aplicará las diferentes técnicas de investigación, posteriormente de los resultados que se obtengan los autores del proyecto podrán establecer conclusiones generales, las mismas que servirán como lineamientos para el desarrollo de la propuesta.

3.4 Población y muestra

Población

Para efectos del presente estudio, se considerarán como población, a las empresas pymes de la ciudad de Guayaquil (gabinetes, restaurantes, carnicerías, lubricadoras, supermercados, entre otras

Muestra

Una muestra pequeña es una muestra menor o igual a 30 elementos. Si nos preguntamos ¿Por qué con una muestra pequeña? La respuesta es simple, existen casos en los que no se dispone de mucha información o quizás por la premura de la decisión no podemos esperar hasta recopilar más de 30 valores ó estamos haciendo una prueba destructiva en la que no podemos destruir más de 30 elementos. Estos son los casos en los que se trabaja con una muestra pequeña. (Matute, 2011, pág. 115)

Durante la investigación no se encontró una fuente oficial con datos actualizados del total de empresas pymes en la ciudad de Guayaquil, por lo que se consideró necesario realizar la investigación a las empresas más representativas del sector pymes de la ciudad de Guayaquil, tomando como muestra 29 empresas, es decir, $n \leq 30$.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En el caso de las técnicas de investigación aplicadas, se utilizó encuestas dirigidas a los administradores o dueños de las pymes de la ciudad de Guayaquil y se aplicó como instrumento de investigación el cuestionario elaborado a base de preguntas cerradas (**Ver Apéndice C**).

3.6 Análisis e Interpretación de los resultados

Se presentan los resultados de las encuestas en las siguientes tablas y figuras estadísticas, así como la interpretación de la información para efectos del estudio.

P.1. ¿El personal de su empresa utiliza uniformes?

Tabla 4. *Personal emplea uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	24	83%
NO	5	17%
Total	29	100%

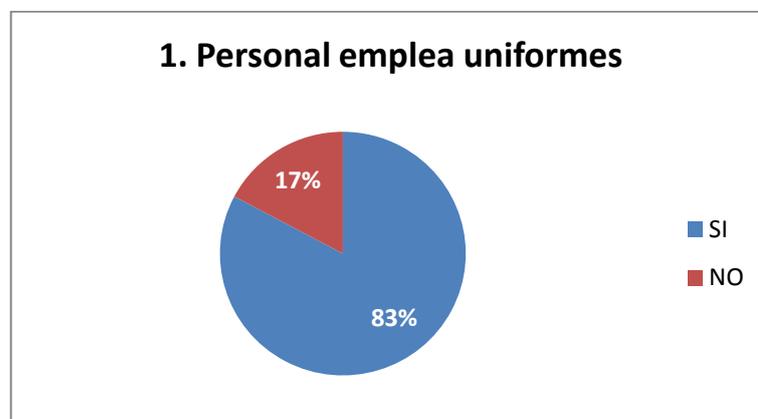


Figura 2. Personal emplea uniformes

Conforme a los resultados obtenidos a esta pregunta, el 83% de los encuestados respondieron que sí emplean uniformes en sus empresas y apenas el 17% respondió que “No”. Teniendo en consideración estos resultados, la mayoría de pymes usan alguna indumentaria para desarrollar sus labores a diario.

P.2. Indique si su proveedor es una empresa o una costurera.

Tabla 5. *Proveedor de uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Empresa	20	69%
Costurera	9	31%
Total	29	100%



Figura 3. Proveedor de uniformes

Ante esta pregunta, el 31% de los encuestados respondieron que los uniformes de la empresa Pyme son elaborados principalmente por una costurera, mientras que el 69% mencionó que sus uniformes son provistos de una empresa.

P.3. ¿Cuánto es el periodo de tiempo en el que su empresa cambia de uniformes?

Tabla 6. *Periodo de cambio de los uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Semestral	10	34%
Anual	16	55%
Cada 2 años	1	3%
Otras	2	7%
	29	100%

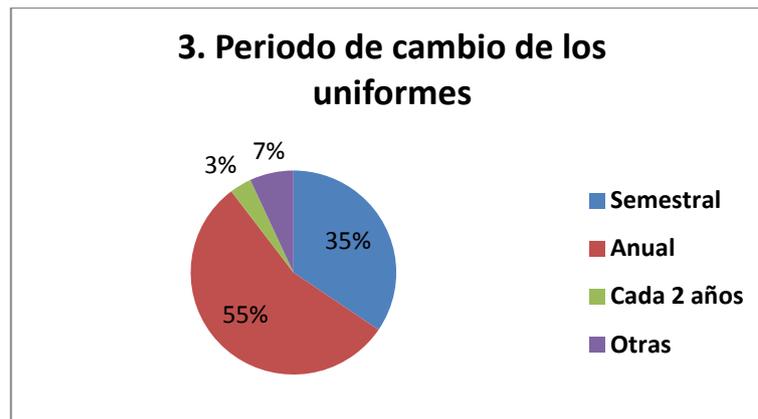


Figura 4 Periodo de cambio de los uniformes

Tomando en consideración las respuestas de los encuestados, el 35% manifestó que cambian de uniformes semestralmente, mientras que el 55% indicó que lo efectúa de manera anual, apenas un 3% reveló que cambian sus uniformes cada 2 años. Un 7% manifestó otros periodos de tiempo en el que cambian de uniformes.

P.4. ¿El uniforme que su proveedor le ofrece actualmente cumple con sus expectativas?

Tabla 7. *Expectativas cumplidas del uniforme*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
SI	19	66%
NO	10	34%
Total	29	100%



Figura 5. Expectativas cumplidas de su actual proveedor

El 34% de los encuestados expresaron que el producto no cumple con las expectativas y un 66% consideran que el producto que reciben de su actual proveedor de uniformes si cumple con sus expectativas.

P.5. ¿Por qué razón utilizan uniformes?

Tabla 8. *Motivo por el cual usa uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Por ahorro	0	0%
Por obligación	0	0%
Por imagen empresarial	29	100%
Total	29	100%

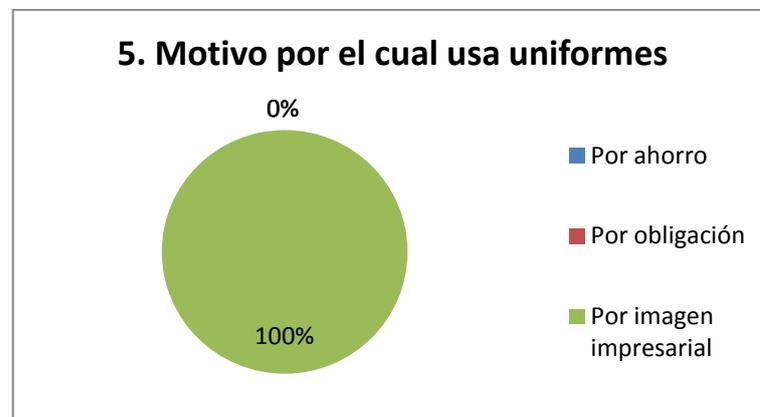


Figura 6. Motivo por el cual usa uniformes

El 100% respondió que utilizan uniformes en sus empresas para proyectar una correcta imagen empresarial ante el cliente.

P.6. ¿Cómo considera usted la calidad de los uniformes que utiliza actualmente?

Tabla 9. *Calidad de sus uniformes actuales*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	4	14%
Buena	14	48%
Regular	9	31%
Mala	2	7%
Total	29	100%

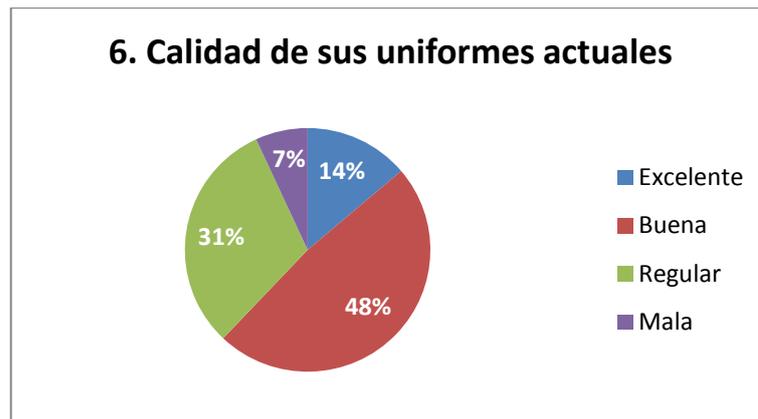


Figura 7. Calidad de sus uniformes actuales

Sobre la calidad de los uniformes según la perspectiva de los encuestados reflejó los siguientes resultados, el 48% manifestó que la calidad de los uniformes es buena, mientras que el 31% respondió que es regular, un 14% expresó que la calidad es excelente y apenas un 7% respondió que la calidad es mala.

Como se puede evidenciar la mayoría de empresas Pymes encuestadas consideran que el producto o uniforme que utilizan es de una calidad buena pero no la consideran excelente.

P.7. ¿Especifique el tipo de uniformes o ropa de trabajo que utilizan en su negocio?

Tabla 10. *Tipo de uniforme que utiliza para su negocio*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Camiseta tipo polo	18	32%
Jean	10	18%
Overol	1	2%
Uniformes educativos	0	0%
Uniformes deportivos	0	0%
Uniformes de enfermería	0	0%
Uniformes de Chef o Cocinero	9	16%
Uniformes de mesero	3	5%
Uniformes administrativos	10	18%
Otros	6	11%
Total	57	100%

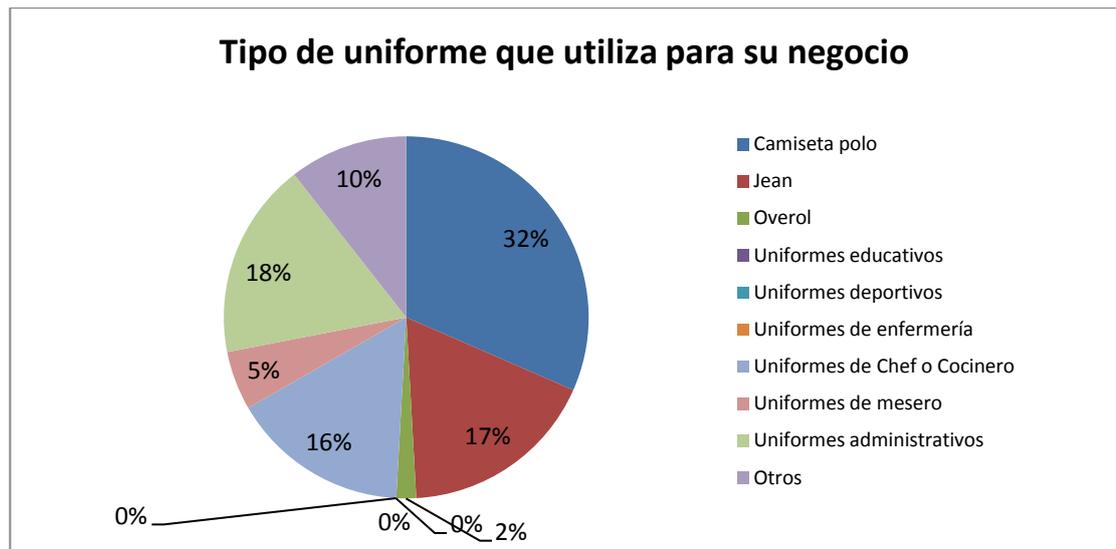


Figura 8. Tipo de uniforme que utiliza para su negocio

Conforme a los resultados más sobresalientes ante esta pregunta, el 32% de los encuestados respondieron que usa una camiseta tipo polo, el 17% usa un jean como parte de su uniforme, un 18% de los encuestados dijeron que usan uniformes administrativos, un 5 % dijeron que usan uniformes de mesero, un 16% dijeron que usan uniformes de chef o cocinero, apenas un 2% dijo que usa overol y un 11% de los encuestados dijeron que usan otro tipo de uniformes. Ante estos resultados podemos concluir que la prenda más utilizada en las empresas pymes como uniforme es la camiseta tipo Polo.

P.8. ¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa? Incluyendo a sus familiares si es negocio familiar.

Tabla 11. *Número de trabajadores de su empresa*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
De 1 a 10	14	48%
De 11 a 50	10	34%
De 51 a 100	4	14%
Mayor a 100	1	3%
Total	29	100%

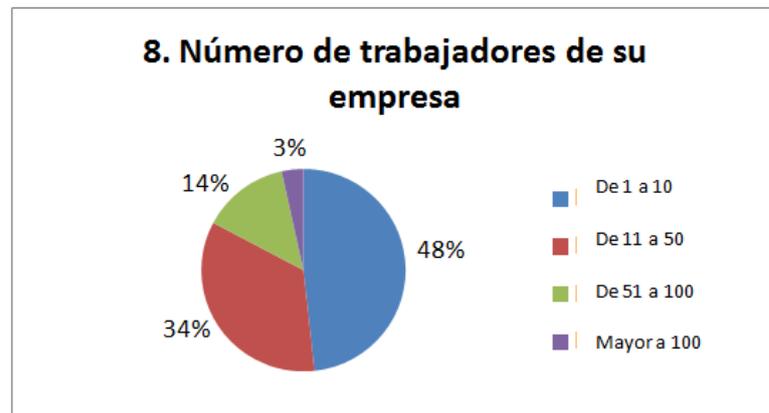


Figura 9. Número de trabajadores de su empresa

Según los resultados, el 48% dijo que el número de trabajadores en su empresa oscila entre 1 y 20, mientras que el 34% dijo que su empresa posee de 21 a 40 trabajadores, un 14% respondió que en su empresa laboran de 41 a 60 personas y el 3% de los encuestados respondieron que su empresa cuenta con más de 61 empleados, y mencionaron además de que estas son de un tamaño mayor y su actividad lo requiere.

P.9. ¿Qué atributo considera usted el más importante a la hora de elegir uniformes?

Tabla 12. *Atributo que más valora al elegir uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Calidad	18	62%
Comodidad	8	28%
Diseño y Variedad	3	10%
Otros	0	0%
Total	29	100%

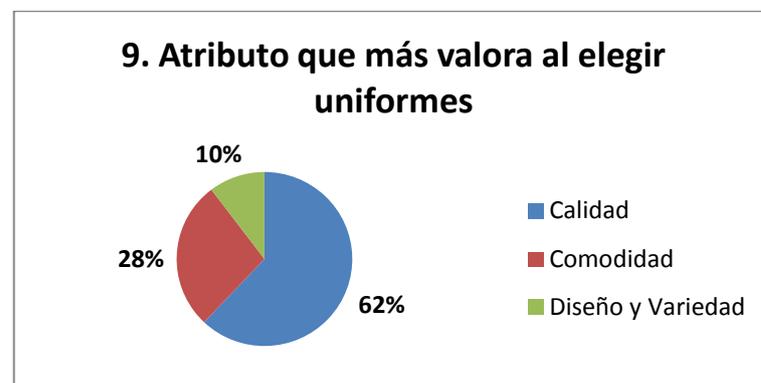


Figura 10. Atributo que más valora al elegir uniformes

Entre los atributos más importantes considerados por los encuestados está la calidad de las prendas según el 62%, mientras que el 28% respondió que valora mucho la comodidad de la prenda, un 10% dijo que se direcciona por el diseño y la variedad.

P.10. Al momento de escoger la empresa que le brinde este servicio, ¿Qué considera usted primordial?

Tabla 13. *Aspecto primordial del proveedor de uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Buena Atención	19	66%
Buen Precio	10	34%
Puntualidad de la entrega	0	0%
Otros	0	0%
Total	29	100%

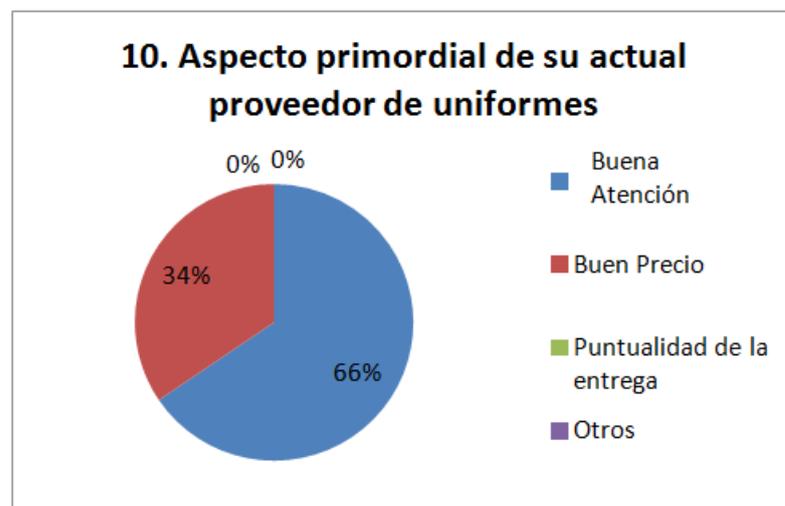


Figura 11. Aspecto primordial de su actual proveedor de uniformes

Según los resultados de esta pregunta durante la encuesta, el 66% de los encuestados respondieron que si valoran mucho una buena atención de parte del proveedor de uniformes, mientras que el 34% indicó que están más interesados en obtener un buen precio a la hora de contratar un proveedor de uniformes para la empresa.

P.11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uniforme de trabajo?

Tabla 14. *Cuanto pagaría por cada uniforme*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
De \$15 a \$25	17	59%
De \$26 a \$35	7	24%
De \$36 a \$45	3	10%
De \$46 a \$55	1	3%
Mayor a \$55	1	3%
Total	29	100%

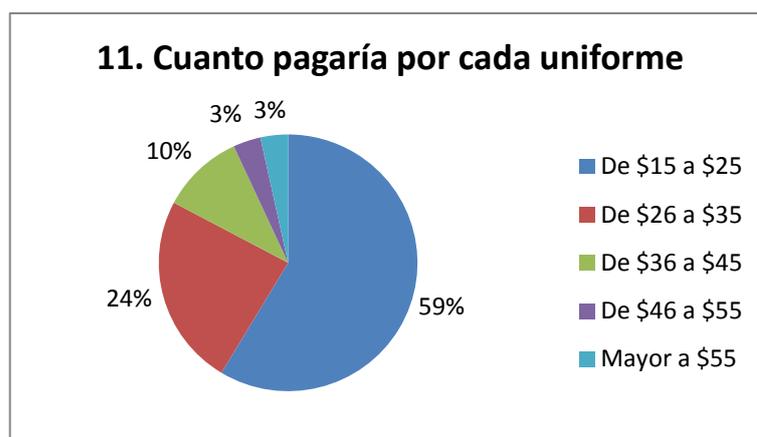


Figura 12. Cuanto pagaría por cada uniforme

De los resultados a esta pregunta, el 59% de los encuestados mencionaron que pagaría entre \$15 a \$25 dólares, mientras que el 24% dijo que estaría dispuesto a pagar entre \$26 a \$35 dólares, un 10% dijo que pagaría un valor entre \$36 a \$45 dólares, un 3% dijo que pagaría un valor mayor a \$55, y apenas el 3% de los encuestados mencionaron que pagarían entre \$46 a \$55 dólares.

12) ¿Qué forma de pago prefiere al momento de adquirir uniformes?

Tabla 15. *Forma de pago al adquirir uniformes*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Pago del 50% a la firma del contrato y el saldo a la entrega.	26	90%
De contado	0	0%
Pago al final	3	10%
Otros	0	0%
Total	29	100%

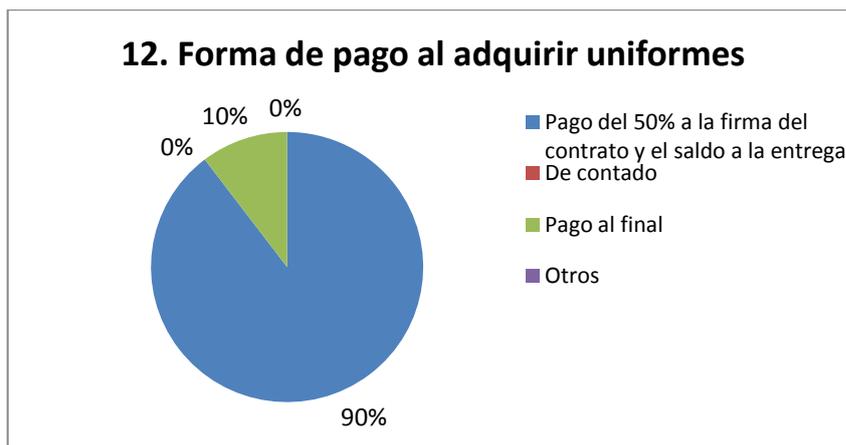


Figura 13. Forma de pago al adquirir uniformes

De ofrecérseles uniformes a las Pymes para sus actividades, respondieron según el 90% que pagarían en dos partes las prendas, es decir pago del 50% del valor total a la firma del contrato y el saldo a la entrega de las prendas, mientras que el 10% mencionó que pagaría al final.

P.13. ¿A través de qué medios desearía recibir información sobre los productos y beneficios de su proveedor de uniformes?

Tabla 16. Medios por los que le agradecería estar informado sobre su proveedor de uniformes

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Radio	4	7%
Revistas	8	15%
Catálogos	4	7%
Correo electrónico	16	30%
Redes sociales	7	13%
Página Web	15	28%
Total	54	100%

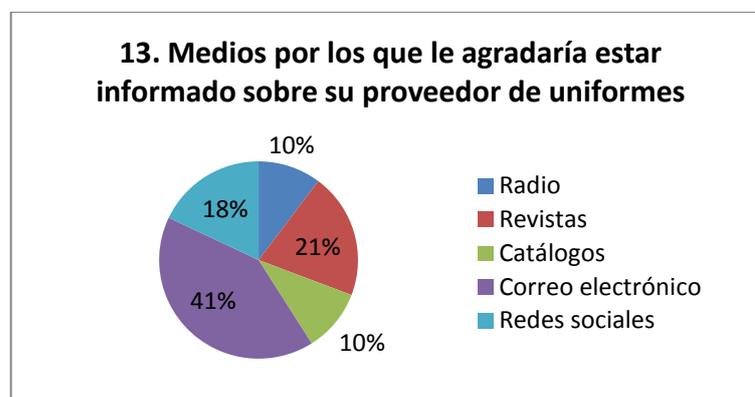


Figura 14. Medios por los que le agradecería estar informado sobre su proveedor de uniformes

Ante esta pregunta, el 41% de los encuestados respondieron que les agradaría recibir información de uniformas vía correo electrónico, mientras que el 21% dijo que le agradaría a través de las revistas, un 18% dijo a través de redes sociales, un 10% manifestó que estaría cómodo viendo los productos a través de un catálogo, adicionalmente un 10% respondió que desearía recibir información a través de la radio. Ante estos resultados, queda claro la importancia para los trabajadores de las Pymes ser informados de su proveedora de uniformes, por medio de canales eficientes.

P.14. ¿Le gustaría recibir charlas gratuitas para mejorar el desempeño de sus empleados en el trabajo?

Tabla 17. *Charlas gratuitas como valor agregado.*

	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	29	100%
No	0	0%
Total	29	100%

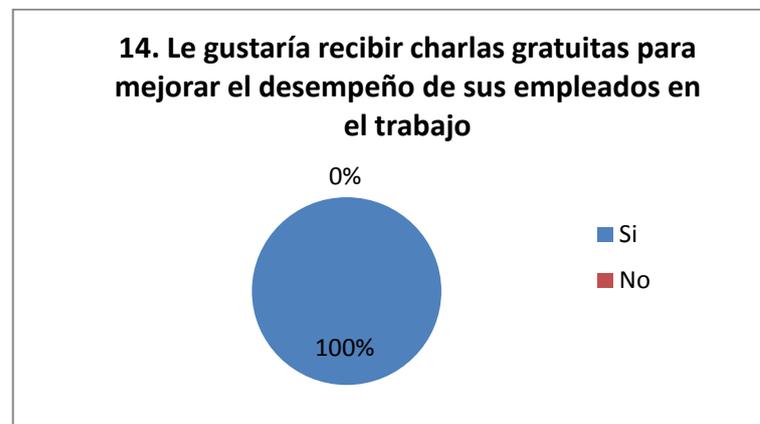


Figura 15. Charlas gratuitas para mejorar el desempeño de sus empleados en el trabajo.

De ofrecérseles charlas gratuitas como valor agregado a la empresa pyme que contrate la elaboración de uniformes, el 100% de los encuestados respondieron de forma afirmativa ante esta iniciativa propuesta por los encuestadores.

CAPITULO IV

Propuesta de Modelo de Gestión para la Empresa Distribboutique

4.1 Objetivo general

El objetivo es tener una administración eficiente de recursos, para optimizar la producción y el proceso de comercialización en la empresa Distribboutique.

4.2 Giro del negocio y localización

Una empresa textil que se dedica al diseño, confección y comercialización de uniformes para el personal de empresas PYMES de la ciudad de Guayaquil. Distribboutique es una empresa ubicada en la Cdla. Florida Norte Mz. 259 Villa 11 de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

4.3 Pilares Estratégicos

Los pilares en los cuales se basa la estrategia de Distribboutique se enfocan en mantener un talento humano capacitado que posea efectivos sistemas de compensación salarial y beneficios al personal transformados a excelentes resultados en evaluaciones de desempeño. Que las bases del desarrollo del negocio estén apalancadas en sistemas tecnológicos de información que permitan interactuar con los clientes así como también con toda la cadena de valor para hacer de un producto una oferta atractiva constante que genera valor a sus clientes.

La propuesta de este trabajo investigativo presenta los siguientes pilares estratégicos para Distribboutique: pilar de talento humano, pilar de tecnología, pilar de procesos, pilar de cliente y pilar de estructura organizacional (**Ver Figura 16**).

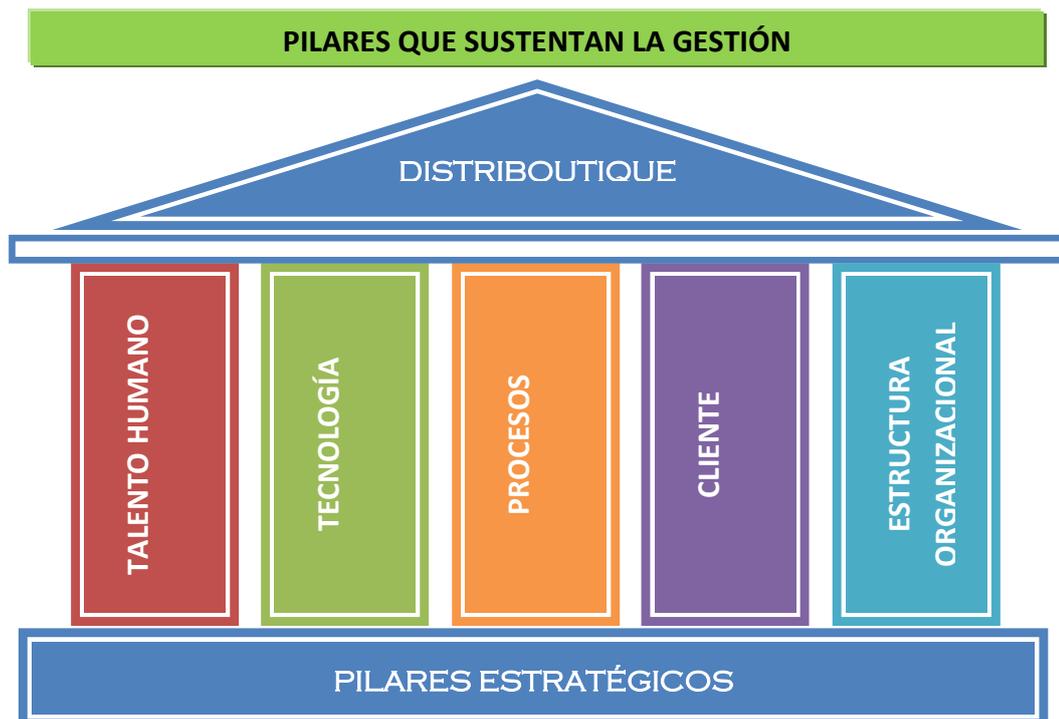


Figura 16. Pilares Estratégicos propuestos para Distribboutique
 Adaptado de "Direccionamiento estratégico" por Hospital Infantil Universitario de San José (s.f)
 Recuperado de: <http://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/direccionamiento-estrategico.html>

4.4 Estrategias y Líneas de acción

En busca de mejorar el modelo administrativo de la empresa textil Distribboutique, surgen varias estrategias y líneas de acción que para los autores de este trabajo investigativo son fundamentales para el desarrollo y productividad de la empresa. Se ha desarrollado una matriz o tabla detallando los pilares estratégicos, impulsor, estrategia, objetivo estratégico, acción y plazo a ejecutarse. El objetivo de proponer la siguiente matriz es dejar un documento detallando de forma sistematizada y rápida los pilares estratégicos y sus razones de ser. Así como también poder resumir las acciones concretas a ejecutarse para cumplir los objetivos estratégicos planteados. De igual forma se consideró de suma importancia definir una línea de tiempo en corto, mediano y largo plazo que permita visualizar una fecha tope para el cumplimiento de los pilares estratégicos propuestos.

Tabla 18. *Matriz de estrategias y líneas de acción.*

#	Pilar Estratégico	Impulsor	Estrategia	Objetivo Estratégico	Acción o Proyecto	Plazo		
						C	M	L
1	Talento Humano	Capital Humano	Implementar un modelo de administración de recursos humanos basado en 5 puntos: 1. Planeación, 2. Reclutamiento 3. Selección de Personal, 4. Capacitación, 5. Compensación	Contar con personal calificado y en la cantidad necesaria para el desarrollo del negocio.	Diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal.		x	
2	Tecnología	Innovación	Implementar un sistema Integrado de Gestión empresarial diseñado para modelar y automatizar los procesos internos de la empresa.	Mejorar los procesos de la cadena de valor, de tal forma que se logre incrementar la productividad y las ventas.	Implementar un Sistema ERP.	x		
3	Procesos	Perfeccionamiento	Definir los procesos para cada elemento de la cadena de valor.	Definir los procesos de la cadena de valor.	Crear un manual. Crear mapa de procesos.	x		
		Mejoramiento Continuo	Implementar una metodología que permita organizar la producción reduciendo costos y eliminando desperdicios.	Mejorar los procesos de producción evitando los desperdicios.	Estandarizar los procesos Herramienta de las 5s Indicadores de Gestión	x		
4	Cliente	Orientación al Servicio	Implementar las 5 pirámides del Marketing Relacional mediante un plan estratégico.	Obtener la mayor cantidad de datos de los clientes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción respecto al producto.	Aplicar las pirámides del marketing relacional mediante el sistema CRM	x		
5	Estructura Organizacional	Cultura Organizacional	Profesionalizar la administración de la empresa creando su cultura organizacional.	Fomentar una cultura organizacional y valores estratégicos en la empresa.	Elaborar el organigrama, misión, visión, valores empresariales y objetivos estratégicos.	x		

Adaptado de “Diseño de un CMI”, por Goicochea A., 2010 (<https://anibalgoicochea.com/2010/09/01/diseño-de-un-cmi-resumen-de-un-caso-practico-en-un-hospital-publico/>).

4.4.1 Talento humano.

La excelencia de una organización se encuentra relacionada directamente al desempeño de la gente que se contrata de ahí la importancia de tomar la el

talento humano como un pilar estratégico fundamental para el desarrollo de una estrategia. Para esto se estructura un modelo de administración de talento humano basado en cinco factores fundamentales (**Ver Figura 17**).



Figura 17. Factores del Talento Humano
Adaptado de “Administración” por Robbins S. y Coulter M., 2010, Pearson Educación.

a) Planeación del talento humano.

El objetivo de los procesos de selección es evitar que en las empresas exista falta o exceso de personal y así encontrar personas que se adapten fácilmente al cambio y no exijan cambios para que los procesos se adapten a ellos, pues cuando sucede lo último algo falla y en ocasiones termina en la deserción y en una considerable rotación de personal lo cual no es bueno para una empresa. Para evitar este tipo de situaciones nada agradables para la gerencia en el desarrollo de la planeación de recursos humanos se analizan los siguientes puntos.

i. Evaluación de recursos humanos actuales.

Se realizará un inventario con los recursos humanos de Distriboutique detallando información como educación, capacitación, empleo anterior, habilidades

especiales y capacidades especiales de cada colaborador. Toda esta información la soportara una herramienta tecnológica correspondiente que para el caso de Distriboutique sería un ERP para Pymes. Tener a la mano y poder identificar la información de los colaboradores de la empresa permitirá que estos crezcan de acuerdo a la expansión de la empresa. En base a la capacidad instalada de Distriboutique la cantidad de recursos humanos apropiada es de: Cinco costureras, una cortadora, un Control de calidad, un Auxiliar de servicios generales, un jefe de taller, una Diseñadora y un Gerente General.

ii. Análisis del Puesto Vacante.

Es importante primero realizar un análisis del puesto a cubrir en la empresa. Es decir, definir el perfil técnico y profesional de la persona necesaria para el puesto. Se han planteado los siguientes Fichas del Cargo de acuerdo a los perfiles técnicos necesarios para el personal a contratar en Distriboutique (**Ver Apéndice D**).

b) Reclutamiento.

Reclutamiento hace referencia a los pasos a seguir para buscar y escoger candidatos potenciales para el cargo que requiere cubrir la empresa. Para el proceso de reclutamiento en Distriboutique se plantea el uso de la Web 2.0 y el Social Media. Los principales beneficios del proceso de reclutamiento y selección de personal a través de internet son: Reducción de costos y de tiempo, disponibilidad y accesibilidad, publicidad y promoción gratuita, facilidad y rapidez en el proceso, alimentación de base de datos de potenciales candidatos a futuro. Los pasos para el proceso de reclutamiento en Distriboutique son los siguientes:

- **Redactar la oferta de empleo.** Se redactará la oferta de empleo en base al análisis de la vacante y el perfil del cargo necesario.

- **Reclutar a través de sitios web especializados.** Estos sitios web permiten la publicación o búsqueda de ofertas laborales. En el caso de Distriboutique se propone publicar la oferta laboral en los sitios web de bolsa de trabajo en Ecuador como: Multitrabajos.com, Porfinempleo.com, Computrabajo.com, Socioempleo.gob.ec, Opcionempleo.com, Trabajos.com y Empleo.com.
- **Reclutar a través de redes sociales de la empresa.** Se publicará un anuncio con la oferta laboral y el perfil del cargo, elaborado de forma atractiva para los postulantes, el cual será publicado en las cuentas de Facebook, Twitter, Instagram y Red LinkedIn de Distriboutique.

c) Selección de personal.

“Es importante tener en cuenta que primero se debe establecer claramente la cantidad de personas y los cargos que se requiere ocupar, en concordancia con el Manual de funciones y responsabilidades y la estructura organizacional, bien sea para el inicio de operaciones de una empresa, su expansión o sustitución de empleos”(Gómez, 2012, pág. 34). A continuación se proponen los siguientes para el proceso de selección del personal en Distriboutique:

1. **Recepción de hojas de vida.** La administración general de Distriboutique deberá exigir una hoja de vida impresa elaborada a computadora así como la previa recepción vía correo electrónico de la misma. La hoja de vida deberá contener la siguiente información:
 - 2 Referencias laborales del último empleo
 - 2 Referencias personales
 - Copia de certificados de estudios, cursos, etc.

2. **Clasificación.** La administración general de Distriboutique deberá identificar y agrupar las hojas de vida en base a los requerimientos del cargo y se descartarán las que no cumplan con los requisitos mínimos.
3. **Preselección.** La administración general deberá seleccionar 3 candidatos que se acerquen a las especificaciones del cargo requeridas.
4. **Verificación.** En este paso se procederá a verificar que la información proporcionada en las hojas de vida sea veraz.
5. **Prueba técnica.** En este paso se procederá a realizar una prueba al candidato de acuerdo a requisitos que se mencionaron anteriormente en las fichas del cargo.
6. **Entrevista.** En este paso se procederá a conversar con el candidato y verificar sus conocimientos y nivel de experiencia. Así como también evaluar sus aptitudes y aspiraciones. Se dará a conocer también el sueldo y beneficios que recibirá en caso de ser contratado.
7. **Evaluación de Resultados.** En este paso se procede a evaluar y comparar los resultados de los 3 candidatos previamente seleccionados.
8. **Contratación.** Finalmente se comunicará al postulante seleccionado para iniciar el proceso de contratación.

El tener un documento detallado de los pasos del proceso de selección de personal permitirá captar al recurso humano adecuado y necesario para la empresa sin pérdidas de tiempo y esfuerzo. Se ha desarrollado una hoja de ruta como documento que resume los pasos antes mencionados para la selección de personal de Distriboutique (**Ver Figura 18**), dicho esquema sintetizado será una herramienta clave para la persona encargada del proceso de selección.



Figura 18. Hoja de ruta del proceso de selección de personal.

d) Capacitación.

Para Distriboutique es importante mantener actualizado los conocimientos de los colaboradores, ya sea a la hora de dirigir capital humano, desarrollar formas innovadoras de hacer negocios, operar maquinaria textil o estar al día en nuevas tendencias de la moda. La capacitación en todas las áreas de la cadena de valor es de vital importancia ya que optimizara el desarrollo del negocio y mantendrá a los colaboradores alineados al objetivo de la empresa.

La capacitación del personal será en base a la siguiente metodología:

- **Rotación de puesto:** Los empleados trabajaran en diferentes puestos de un área lo que los expone a distintas tareas esto es aplicable tanto en la panta de costura en donde se aprenda la cadena de producción de una prenda desde el corte hasta el pulido de la prenda.
- **Mentoreo y entrenamiento:** Los nuevos empleados trabajan con un empleado más experimentado quien pueda explicar con claridad el

proceso y responder todas las dudas con respecto al proceso de producción de prendas.

- **Plan de Capacitación:** Se dictará pequeñas charlas y talleres de capacitación en los temas más importantes y necesarios para el desarrollo técnico y personal del equipo de trabajo que conforma Distriboutique. Los temas de las charlas serán previamente analizados por la Administración y presentados en un cronograma de capacitación, el cual deberá contar con un presupuesto anual. Para la ejecución del Plan de Capacitación se plantea la una Malla (**Ver Apéndice E**) y Cronograma de Capacitación (**Ver Apéndice F**) con los principales temas a cubrir en el personal, así como también se plantea un presupuesto que será considerado en el presupuesto general detallado más adelante.

e) Compensación.

Para esta propuesta Distriboutique compensará mediante bonos los cumplimientos a través de la medición de indicadores semestrales tales como el desempeño, puntualidad, la participación entre otros. Se llevará a cabo alianzas estratégicas con Mini markets en donde los colaboradores tendrán crédito limitado de consumo el mismo que será debitado de su rol, de la misma forma con las farmacias que proporcionen valores establecidos en medicamentos de acuerdo a las necesidades que se le presenten a nuestros colaboradores.

No se puede pensar que las personas que trabajan en las empresas dejan la parte emotiva al entrar por la puerta de la organización y que durante las horas laborables sólo utilizan la parte cognitiva de su cerebro. Durante esas ocho horas también usan la parte emotiva, al igual que en las horas libres también utilizan la razón.

Según el aporte del autor citado en el párrafo se aplicará a Distriboutique la siguiente lista de incentivos no económicos de salario emocional que una empresa puede ofrecer a los empleados los cuales se detallan a continuación.

- Procesos de coach mentoring, tutoring, etc.
- Políticas de flexibilidad laboral, horarios laborales con coincidentes con horarios escolares, horarios adaptables a primera y última hora, etc.
- Jornada reducida y jornada a tiempo parcial.
- Vales para guarderías.
- Manuales intentos de buenas prácticas laborales y códigos éticos.
- Programas personalizados para pailar el estrés laboral.
- Sesiones de brainstorming para generar nuevas ideas, sesiones para reflexionar, reuniones para aportar soluciones, innovar etc.

4.4.2 Tecnología.

a) Implementación de sistema ERP.

La generación de productos o servicios de excelente calidad demandan de sistemas de producción óptimos que integren información y permitan leer datos de una empresa en tiempo real. De esta manera se lograría minimizar riesgos, costos, desperdicios y tiempos el proceso de producción, entre otros. Para el desarrollo de los pilares estratégicos apalancados en la tecnología, Distriboutique propone incluir dentro de sus costos, la implantación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para Pymes Como se conoce a los Sistemas Integrados de Gestión empresarial los cuales están diseñados para modelar y automatizar los procesos de la empresa tales como los detallados a continuación:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Comercial (Ventas)

- ✓ Logística (Seguimiento de mercadería)
- ✓ Producción (Inventario)
- ✓ Recursos Humanos

Para esta inversión tecnológica se recurrirá a la empresa Pofinco S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil. Pofinco es una empresa proveedora de sistemas ERP, así como también sistemas de facturación electrónica y sistemas de recaudación por internet. Las características del servicio a contratar y los datos del proveedor están detallados en las siguientes tablas.

Tabla 19. *Datos del servicio del Proveedor.*

Proveedor	Sistema	Características	Costo	Adicionales
Pofinco S.A	ERP	<ul style="list-style-type: none"> • Pofinco App • Contabilidad • Proyectos • Business Inteligencia 	\$ 705,47	Capacitación del sistema, pruebas, asistencia.

Tomado de: www.pofinco.com

Tabla 20. *Datos del Proveedor.*

Pág. web	Nombre	Dirección	Teléfono	E-mail
www.pofinco.com	Pofinco S.A	Córdova 603 y Mendiburo – Gye. Ecuador	593-42-313-344	info@pofinco.com

Tomado de: www.pofinco.com

b) Beneficios e impactos.

La expectativa en cuanto a los diferentes beneficios que se esperan en una implementación de un ERP, así como los impactos que generara en la organización son muy amplios y positivos. A nivel mundial existen diferentes marcas creadoras de software ERP las más representativas son SAP y Oracle todas tienen sus beneficios característicos. Sin embargo la mayoría de

los ERP tienen en común varios beneficios a continuación algunos de los beneficios que se adquieren al implementarlos:

- Solo un sistema para manejar muchos de sus procesos comerciales
- Integración entre las funciones de las aplicaciones
- Reduce los costos de gerencia
- Incrementa el retorno de inversión
- Fuente de Infraestructura abierta.

4.4.3 Procesos.

Para desarrollar el pilar estratégico de Procesos y generar valor en el sistema de gestión administrativa de Distriboutique se plantean básicamente dos estrategias; la primera consiste en definir los procesos para cada elemento de la cadena de valor y la segunda en implementar una metodología que permita organizar la producción reduciendo costos y eliminando desperdicios. El principal objetivo de estas estrategias es mejorar los procesos de producción evitando desperdicios, cuellos de botella, retrasos en el tiempo de entrega, etc., es decir, alcanzar eficiencia de los mismos y por ende mayor productividad.

a) Creación de mapa de procesos.

Previo a la elaboración del mapa de procesos en el área de producción, es importante recalcar que Distriboutique así como otras empresas de su tipo posee procesos que fueron clasificados en tres tipos: Procesos gerenciales, procesos operativos y procesos de apoyo. El siguiente gráfico muestra dicha clasificación **(Ver Figura 19)**.

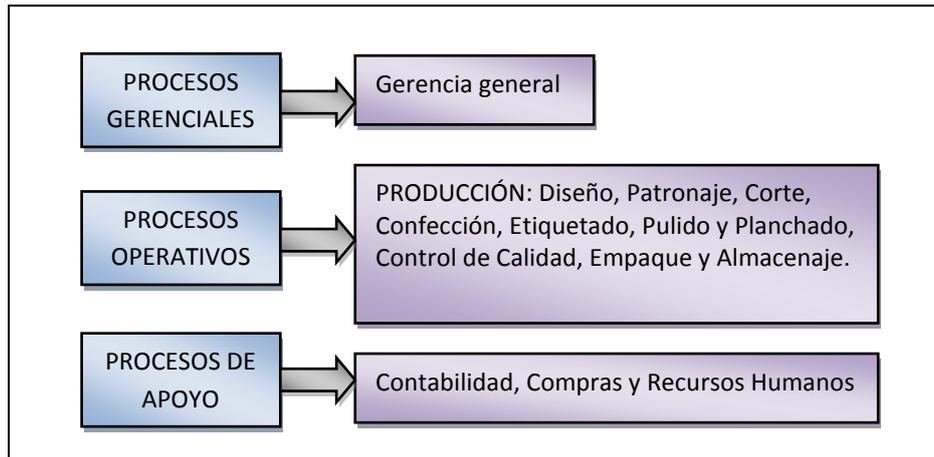


Figura 19 Procesos de Distriboutique

Para la elaboración de la propuesta se investigó a fondo la necesidad de definir y mapear el proceso de producción de Distriboutique, lo cual permite cumplir el objetivo de mejorar la productividad de la empresa. Se elaboró un mapa de procesos por etapas que mantiene una secuencia lógica y ordenada del proceso de producción para Distriboutique (**Ver Figura 20**).



Figura 20. Mapa de Proceso de Producción

b) Estandarizar los procesos.

Para llevar a cabo la estandarización de los procesos, primero se debe definir los macro procesos, identificar los procesos y definir los subprocesos,

todos los necesarios para mantener un sistema de gestión administrativo eficiente. Para desarrollar el modelo de gestión y estandarización de procesos, se documentarán todos los procesos y subprocesos de forma escrita por medio de un manual de procedimientos y de forma gráfica por medio de una hoja de ruta de una manera sencilla y comprensible que facilite su aplicación a los colaboradores de Distriboutique.

c) Descripción de proceso de producción.

La siguiente descripción constará en el manual de procedimientos de Distriboutique. De acuerdo al mapa de procesos de la *Figura 20*, señalada anteriormente, se describen las siguientes etapas del proceso de producción:

1. **Diseño.-** Se grafica el modelo de la prenda de acuerdo a los gustos y especificaciones del cliente.
2. **Patronaje.-** trazado y preparación para el corte de las piezas de acuerdo a las tallas que se van a utilizar.
3. **Corte.-** se realiza el corte de la tela sobre la mesa de trabajo en bloques de tela de acuerdo a los moldes.
4. **Confección.-** con la máquina de costura recta y overlock se zurcen las diferentes piezas de forma exacta para armar la prenda. Esta etapa comprende sub-etapas como Recubridora y Ojaladora.
5. **Etiquetado.-** con la máquina de costura recta se pegan las etiquetas y tallas en cada prenda.
6. **Pulido y planchado.-** Se retiran todos los excesos de hilo de las prendas dejándola impecable para el planchado y se procede a planchar en caso de que la prenda lo requiera.

7. **Control de calidad.-** se revisa todos los acabados de costura de la prenda observando posibles errores o desperfectos.
8. **Empaque.-** Se dobla la prenda y se coloca en su respectivo empaque.
9. **Almacenaje.-** Se almacena en bodega hasta que el producto sea entregado.

d) Hoja de ruta del proceso.

Para llegar al producto final es necesario seguir paso a paso el proceso secuencial que aparece en la hoja de ruta. Como parte de la propuesta de estandarización como ya se mencionó anteriormente se elaborará la siguiente hoja de ruta de dicho proceso que estará ubicada en cada mesa de trabajo del área de Producción para un fácil acceso y comprensión del colaborador. Esta hoja de rutas servirá de soporte para que los operadores tengan claro el proceso de producción. (Ver Figura 21).

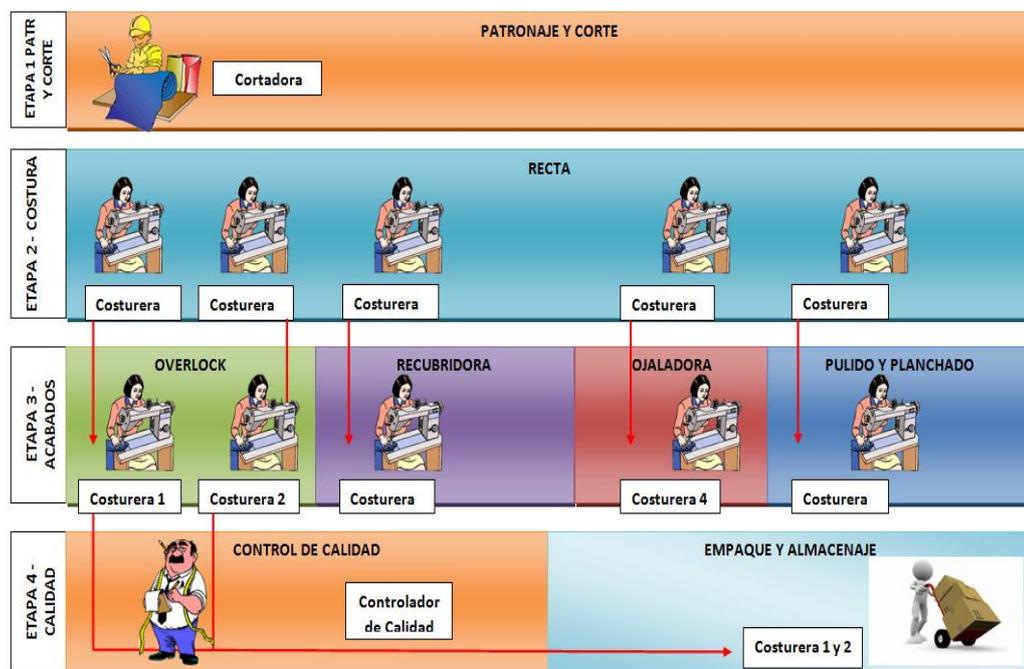


Figura 21. Hoja de ruta - Proceso de producción por etapas

e) Ficha técnica de la prenda.

El control que se pueda llevar mediante el uso de fichas técnicas sobre los procesos, nos permitirá medir la capacidad de producción que puede generar un operador y en general toda la planta, así como también maximizar tiempo y recursos.

Como parte de la propuesta de Estandarización, se realizará fichas técnicas por prenda las mismas que describen especificaciones técnicas con la finalidad de resumir y concretar la información necesaria para la elaboración de la prenda manteniendo el estándar y calidad deseada (**Ver Apéndice G**). La ficha técnica de Distriboutique contiene la siguiente información:

- ✓ Nombre de prenda: Se detalla el nombre de la prenda a confeccionarse (camiseta, pantalón, etc.).
- ✓ Diseñado por: Nombre de persona que diseña la prenda.
- ✓ Línea: Detalla a que línea de producto pertenece la prenda.
- ✓ Clase de tela: Tipo de tela a utilizar en la elaboración de prenda.
- ✓ Referencia de la tela: Código de inventario de la tela.
- ✓ Cliente: Se detalla el nombre de la empresa para que solicita la prenda.
- ✓ Referencia de diseño: Código del modelo de la prenda.
- ✓ Clase de prenda: Se describe la funcionalidad de la prenda.
- ✓ Cantidad: Numero de unidades a producir.
- ✓ Descripción: Se describe la composición de la prenda.
- ✓ Talla: Se describe las tallas de las prendas (S, M, L, XL, XXL).
- ✓ Diseño: Imagen de la prenda.
- ✓ Combinación de color: Muestra física de la tela.
- ✓ Bordado: Se coloca el diseño del logotipo a bordar en la prenda.

- ✓ Especificaciones: Descripción técnica del tipo de material a usarse.
- ✓ Proveedor: Nombre de los proveedores de los materiales a usar.
- ✓ Maquinaria: Se indica que maquinas se utilizarán en la confección.
- ✓ Costo de confección: Se describe el insumo, la cantidad unitaria, el costo unitario y el total por insumo, arrojando un total en dólares de la producción de la prenda por unidad.
- ✓ Instrucciones de lavado: Se detalla las recomendaciones de lavado de la prenda.

f) La técnica de las “5s”.

Ante el presente trabajo investigativo se propone la aplicación de la técnica “5s” relacionada con el mantenimiento integral de la empresa, con la finalidad de eliminar el problema que se identificó en el capítulo 2, a través de la herramienta Espina de pescado de Ishikawa, cuyas causas hablan principalmente de desorganización en el área de producción y falta de estandarización en los procesos.

Tabla 21. *La técnica de las 5s.*

TÉRMINO EN JAPONÉS	SIGNIFICADO
SEIRI	Clasificar y Eliminar
SEITON	Ordenar eficientemente
SEISO	Limpieza e inspección
SEIKETSU	Estandarización
SHIKUTSE	Disciplina

- **Clasificar (Seiri):** En el área de costura se evidencio materiales innecesarios como hilos y sobrantes de telas de trabajos ya entregados en lugares constantemente utilizados dentro del proceso de elaboración de prendas como máquinas de coser, meza de corte. Como respuesta a este

problema los materiales fueron ubicados en perchas ordenados por colores y tonalidades.

- **Orden. (Seiton):** Los trabajos de maquila son los que caracterizan al negocio por tal motivo se asignó un espacio para ubicar materiales de la siguiente forma : por contrato (la empresa mayorista), por nombre de empresa (minorista), por molde de cortes y por tipos de prenda tales como blusas , camisas , blazer, chaquetas , faldas pantalones y etiquetas. Todo esto se situó ordenadamente y se encuentran al alcance de las operarias para el correcto desarrollo del trabajo, debido a que anteriormente no tenían un puesto fijo y esta situación era motivo del retraso en la entrega de uniformes terminados.
- **Limpieza (Seiso):** Ante la evidente falta de asignación de días para la limpieza del local se procedió a limpiar de forma completa el área de costura, despejando principalmente el piso donde habían bultos que obstaculizaban el paso y representaban un riesgo para el personal quienes se encontraban expuestas a sufrir un percance al tropezar con ellos.
- **Estandarizar (Seiketsu):** En base a las indicaciones anteriores se determinó que cada operario asignará diez minutos al final del día a realizar mantenimiento preventivo en su máquina de trabajo. Se ubicará en lugares visibles un afiche con instrucciones para el mantenimiento, los cuales se dividen en tres pasos: limpieza, lubricación y calibración.
- **Disciplina (Shitsuke):** Luego de haber aplicado las 4 s anteriores en conjunto con el personal se reforzó el conocimiento mediante una charla de los beneficios de esta herramienta lo cual permite mayor

productividad, reducción de tiempos de entrega, mejor ambiente laboral. Se dio seguimiento a la aplicación de esta técnica de forma diaria y los resultados obtenidos de la misma. Se estableció un incentivo económico mensual para el operario que cumpla con todas las normas establecidas en base a la herramienta de las 5 s.

Para mostrar resultados de haber aplicado la técnica de las 5s, se registró fotografías del área de producción de Distribboutique; imágenes que permiten realizar una comparación del panorama anterior y el posterior (**Ver Apéndice H**).

g) Indicadores de gestión.

Mediante los indicadores de gestión se puede medir todo tipo de proceso o situación que genere un dato estadístico con la finalidad de regularlo, controlarlo o mejorar su resultado. El objetivo del diseño de indicadores como parte del modelo de gestión administrativa propuesto en este trabajo de investigación es poder controlar y medir el desempeño de los procesos y del personal que labora en Distribboutique. Es fundamental identificar los aspectos claves del negocio que serán considerados en la estrategia para poder definir los indicadores de gestión que vamos a utilizar, definir las metas para alcanzar altos niveles de producción y eficiencia.

Para medir el modelo de gestión propuesto se sugiere el uso de indicadores basados en los Procesos, en estados Financieros, en el control de Calidad, en la satisfacción del Cliente y el desempeño del Personal de la empresa. Se ha diseñado una tabla de indicadores que permitan conocer de forma sintetizada el objetivo del indicador, unidad de medida, meta, frecuencia de medición, fórmula y responsable, así como también parámetros para estado de óptimo, tolerable y

deficiente con los colores del semáforo y poder facilitar al gerente la revisión y control de estas variables.

Tabla 22. *Indicadores de Gestión.*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia de Medición	Fórmula	Semáforo			Responsable
							Óptimo	Tolerable	Deficiente	
FINANCIERA	Tener liquidez	Prueba ácida	Dólares	100 %	trimestral	$((\text{activo corriente-inventarios})/\text{pasivo corriente}) * 100$	100%	Mayor a 95% y menor a 100%	Menor a 95%	Gerente General
	Endeudamiento	Endeudamiento	Dólares	17 %	Anual	$(\text{Pasivo total} / \text{Activo total}) * 100$	17%	Mayor al 17% y menor al 50%	Mayor al 50%	Gerente General
CALIDAD	Reducir las unidades defectuosas	Unidades en re procesos (defectuosos)	unidades	0%	Por orden	$(\# \text{ de unidades en reproceso} / \# \text{ unidades totales producidas}) * 100$	0%	Mayor a 0% Menor o igual a 5%	Mayor a 5%	Jefe de Costura
PERSONAL	Cumplimiento del plan anual de capacitación	Porcentaje de capacitación de trabajadores	porcentaje	100 %	Anual	$(\text{Suma de horas asistidas por trabajador} / \# \text{ de horas totales de capacitación}) * 100$	100%	Menor a 100% Mayor o igual a 90%	Menor a 90%	Gerente General
	Cumplimiento con horario de trabajo	Absentismo	Porcentaje	10 %	Anual	$(\text{Horas hombre ausentes} / \text{horas hombre trabajadas}) * 100$	Menor o igual a 10%	Mayor a 10% Menor o igual a 20%	Mayor a 20%	Gerente General
	Reducir la rotación de personal	Índice de Rotación de personal	Porcentaje	0%	Anual	$(\# \text{ de trabajadores retirados} / \# \text{ trabajadores totales}) * 100$	0%	Mayor a 0% Menor o igual a 10%	Mayor a 10%	Gerente General
PROCESOS	Reducir desperdicios.	Perdida de materia prima (Merma)	porcentaje	10 %	Por orden	$(\text{Metros de tela desechados} / \text{metros de tela proyectados}) * 100$	Menor o igual a 10%	De 10% a 20%	Mayor a 20%	Jefe de Costura
CLIENTE	Disminuir las quejas de los clientes	Porcentaje de Quejas de los Clientes	Porcentaje	5%	Semestral	$(\# \text{ de quejas recibidas} / \# \text{ de clientes atendidos}) * 100$	Menor o igual a 5%	Mayor a 5% Menor o igual a 8%	Mayor a 8%	Jefe de Ventas

Adaptado de “Indicadores de Gestión Empresarial” por Sánchez J., 2013, Palibrio.

4.4.4 Cliente.

El desarrollo de este pilar se basará en el marketing relacional cuyo objetivo es crear y consolidar la relación con los clientes de la empresa para alcanzar un alto nivel de satisfacción y lealtad. Se desarrollará cada una de las 5 pirámides del Marketing Relacional (**Ver Figura 22**), enfatizando la importancia de la implementación de un CRM en la empresa Distriboutique no sólo como herramienta tecnológica sino también como estrategia de negocio enfocada al cliente.

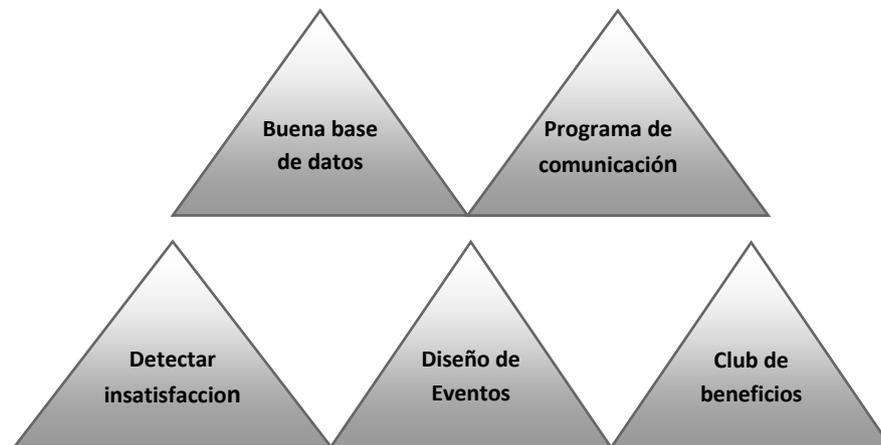


Figura 22. Pirámides del Marketing Relacional

a) El marketing de base de datos.

Para Rodríguez (2011) el marketing de base de datos usa las tecnologías de la información y comunicación para crear bases de datos de toda persona que ha consumido previamente o futuros consumidores potenciales. Contar con la información de los clientes por medio de una base de datos es de gran utilidad para la empresa porque le permite conocer los gustos y necesidades que demanda el consumidor. La principal función del marketing relacional es que permite a las empresas a través de la información que capta analizar el comportamiento de compra de los clientes, definir perfiles y clasificar información, para que de esta forma se más fácil dirigir a grupos específicos campañas de marketing proporcionándoles productos acorde a sus gustos y necesidades. Este componente busca obtener una base de datos relacional no sólo transaccional.

b) Programa de comunicación.

“Diseñar un programa de comunicación para informar y escuchar a mis clientes” (Chiesa, 2014). El objetivo de esta pirámide es aprovechar al máximo la información generada de la interactividad entre la empresa y los clientes, utilizando las herramientas que la tecnología y el internet ofrece aplicando tele

mercadeo. El programa de comunicación de Distribboutique se basa en el desarrollo de una aplicación web y una aplicación móvil las cuales vienen incluidas en la implementación del sistema ERP.

c) Detectar insatisfacciones.

Es indispensable que en toda organización la comunicación con los clientes sea de doble vía que el cliente pueda calificar ya sea un servicio o producto adquirido y que la misma información se encuentra a disposición de la empresa, para que de esta manera se pueda corregir errores e inclusive hacer feedback con el cliente con el objetivo de mejorar su experiencia con los productos de Distribboutique.

Para esto se utilizará aplicaciones en redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram o sistema de servicio email, en donde se medirá la satisfacción a través de encuestas que permitan al cliente opinar de los productos y a la vez realizar sugerencias.

d) Diseño de eventos.

Como ya se conoce Distribboutique es una empresa Pyme que comercializa uniformes empresariales en el amplio mercado de la actividad económica del Guayaquil. Con el objetivo de generar valor como empresa siempre enfocados en el beneficio máximo de sus clientes. Esta pirámide de marketing se apalancará en un recurso primordial como lo es el de las alianzas estratégicas con negocios que coincidan con el objetivo de promover sus productos y poder brindar charlas gratuitas una vez al año sobre temas relacionados con trabajo en equipo, atención al cliente, relaciones humanas etc. Así se busca generar valor aportando no solo en la imagen del negocio a través de uniformes sino también

contribuyendo al enriquecimiento de ese activo intangible que es el recurso humano de cada uno de los clientes.

e) Club de beneficios.

Mantener programas de fidelización constantes y efectivos es el sueño de toda empresa. Para Distriboutique es importante que sus clientes se sientan satisfechos con sus productos, conscientes de las exigencias del mercado sabiendo que en la actualidad no solo se vende un producto sino más bien un producto diferenciado. Se crea la RED de beneficios Distriboutique mediante una tarjeta que los identifica como clientes, las empresas quienes adquieren nuestros uniformes podrán acceder a una serie de descuentos en nuestra Red de clientes los mismo que incrementaran sus ingresos mediante la captación de nuevos clientes.

4.4.5 Estructura organizacional.

Para establecer la estructura organizacional de la empresa Distriboutique primero se debe crear un esquema de jerarquización que permitan establecer líneas de autoridad de arriba hacia abajo a través de niveles. Así como establecer la división de funciones que permita delimitar las responsabilidades de cada colaborador. La estructura de una empresa se representa gráficamente a través del organigrama (**Ver figura 23**) complementándose con manuales de funciones para explicar detalladamente las responsabilidades del cargo.

a) La cultura empresarial.

Como se menciona en el Capítulo 1 en el Desarrollo del Marco teórico la cultura empresarial representa los principios, valores, creencias de la empresa con la que los colaboradores se sienten identificados. Definir la Misión, Visión y

Valores para una empresa es un paso esencial al momento de crear la cultura empresarial de la misma y lograr que los colaboradores reconozcan un ideal en común con los directivos de dicha organización. Para el caso de Distriboutique se propone las siguientes definiciones de estos tres elementos claves en la cultura empresarial.

b) Misión.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes generando constantemente valor en cada uno de nuestros productos y de esta forma contribuir al desarrollo a las Pymes proporcionándoles uniformes de calidad que le brinden identidad a su negocio.

c) Visión.

Ser la empresa de confección de uniformes líder en la ciudad de Guayaquil, reconocida por la calidad de sus productos y buena relación con sus clientes.

d) Valores.

Los valores de la empresa se fundamentan firmemente en la:

1. Creatividad
2. Limpieza
3. Responsabilidad
4. Puntualidad
5. Respeto y cordialidad
6. Confianza

e) Creación del manual de funciones.

Se elaborará un manual que básicamente es un documento que refleja la estructura organizacional de la empresa y donde debe constar la descripción de cada cargo, requisitos para el cargo, responsabilidades y funciones, así como la interacción o relación de trabajo que con otras áreas o cargos. La elaboración de este manual tiene la finalidad de eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y cuellos de botella.

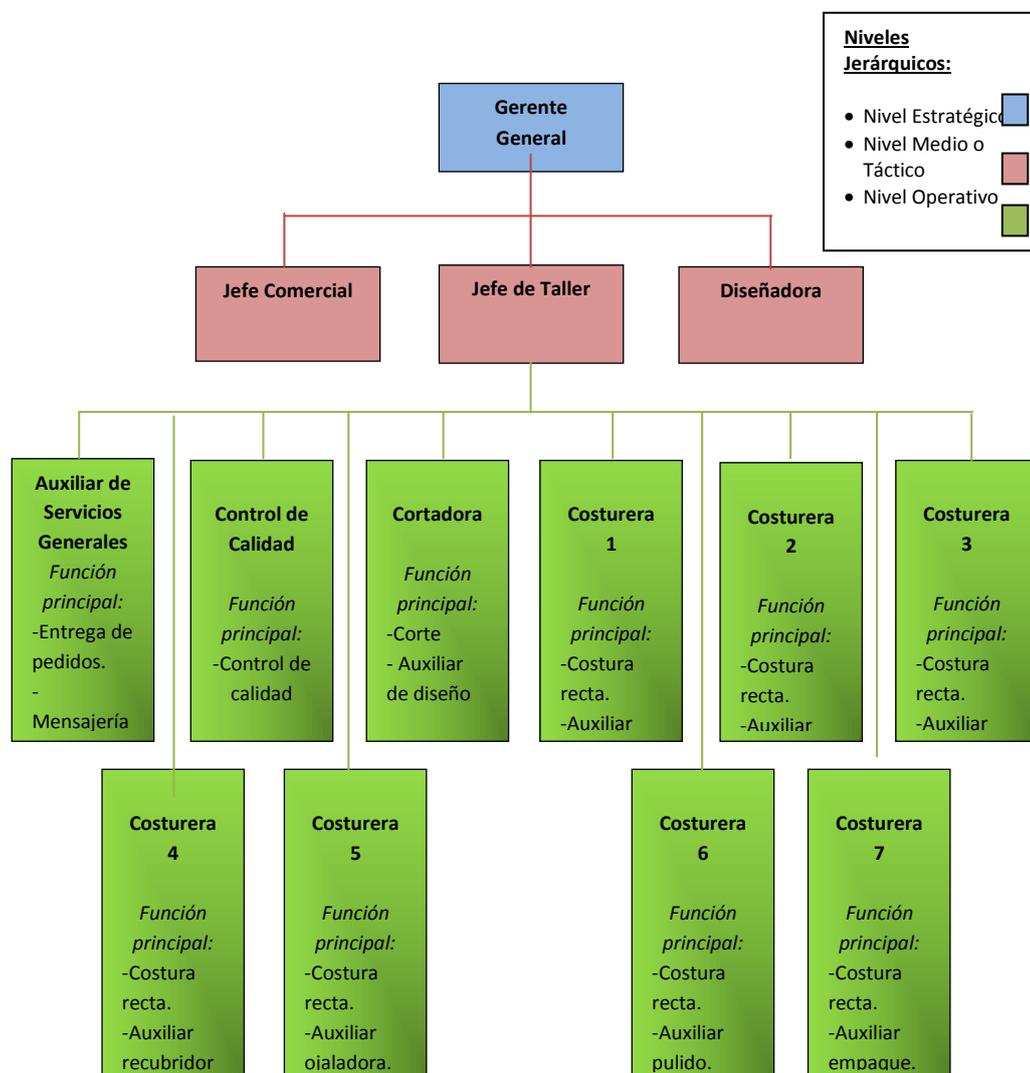


Figura 23. Organigrama propuesto para Distriboutique

4.5 Análisis Financiero

La capacidad instalada que posee actualmente Distri-boutique es de \$ 107,154.47. Para el presente análisis financiero se ha seleccionado los uniformes que tienen mayor demanda en el mercado de las empresas pymes que son camiseta tipo polo y pantalón Dockers, según información obtenida de la investigación de campo desarrollada en el capítulo tres de esta investigación. El costo unitario de la camiseta tipo polo es de \$11.15 y el costo unitario del pantalón Dockers es de \$ 13.98. El costo de producción para Distriboutique del uniforme que comprende 2 prendas (camiseta tipo polo y pantalón Dockers) proyectado al primer año es de \$158,804.36.

Después del análisis de la investigación se realizó una proyección de ventas a 5 años con una tasa de crecimiento del 15% anual. Para la camiseta tipo polo se ha proyectado ventas anuales al primer año de \$ 90,000.00 (500 Unidades) y para el quinto año ventas de \$157,410.56. Para el pantalón Dockers se ha proyectado ventas anuales al primer año de \$ 126,780.00 (500 Unidades) y para el quinto año ventas de \$221,739.01. Un resumen de ventas anuales por las dos prendas \$216,780.00 al primer año y \$379,149.57 al quinto año. Con estos resultados se espera obtener una utilidad neta de \$10,062.73 para el primer año y se espera obtener \$64,592.06 para el quinto año **(Ver apéndice I)**.

CONCLUSIONES

Las microempresas en el Ecuador son una arteria fundamental en la economía del país, por lo que son fuentes generadoras de empleo. Su participación económica mayormente se basa en la producción de bienes y servicios, y muchas veces añadiendo valor agregado a la producción.

En el caso de Distriboutique se ha venido dando una administración de forma empírica que sin embargo le han permitido mantenerse en el mercado como una microempresa de confección de uniformes limitando su crecimiento y expansión. Esta pequeña empresa está inmersa en la actividad de la confección textil que carece de herramientas administrativas que le impiden mejorar su capacidad de producción, comercialización, crecimiento y a su vez obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

En base al análisis de los resultados de la encuesta se concluye que gran parte de las empresas pymes consideran el uso de uniforme como parte de una correcta imagen empresarial y la mayoría los cambia de forma anual, es por esto que también se puede evidenciar en la investigación que demandan un uniforme de calidad con relación al precio que estarían dispuestos a pagar por la prenda. El atributo que más valora el empleador al momento de comprar uniformes es la calidad del producto y el buen servicio.

El tipo de prenda que más se utiliza como uniforme según la investigación es la camiseta tipo polo y el pantalón jean. En su mayoría los encuestados consideran que los uniformes que utilizan actualmente si cumplen con sus expectativas pero sin embargo en un rango de calificación lo consideran como un producto bueno pero no excelente. Los resultados de las encuestas revelan que los

empleadores estarían a gusto de recibir un valor agregado adicional como por ejemplo capacitación a su personal por la compra de uniformes.

Distriboutique requiere un modelo de gestión administrativa en base a sus necesidades y características como empresa que le permita alcanzar una producción eficiente en base a la demanda del mercado.

RECOMENDACIONES

Para finalizar este trabajo de investigación se recomienda aplicar la propuesta de: Implementar un modelo de gestión administrativa para la empresa Distriboutique. Es decir, definir la estrategia de Distriboutique que deberá sostenerse en los 5 pilares identificados por los autores, que son: Talento Humano, Tecnología, Procesos, Clientes y una sólida Estructura Organizacional.

En el pilar de Talento Humano se recomienda diseñar un plan de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de contar con personal calificado y en la cantidad necesaria para el desarrollo del negocio.

En el pilar de Tecnología se recomienda implementar un sistema de ERP (Enterprise Resource Planning) que busca minimizar riesgos, costos, desperdicios y tiempos en los procesos tanto administrativos como de producción.

Impulsados por el mejoramiento continuo, en el pilar de Procesos se recomienda estandarizar procesos, crear un manual de funciones, un mapa de procesos, manual de procedimientos y hojas de ruta.

En el pilar de Cliente se recomienda, implementar un sistema CRM (Customer Relationship Management) con el fin de obtener la mayor cantidad de datos de los clientes, conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción respecto al producto.

En el pilar de Estructura Organizacional, se recomienda elaborar un organigrama empresarial, definir la misión, visión y valores empresariales, así como especificar los objetivos estratégicos de la empresa.

Estas recomendaciones permitirán alcanzar un óptimo rendimiento en Capital humano, Innovación, Mejoramiento Continuo, Orientación al servicio y una sólida Cultura Organizacional.

REFERENCIAS

- AITE. (2013). *www.aite.com.ec*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador: <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- AITE. (2015). *www.aite.com.ec*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador: <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- Albornoz, V. (2 de Diciembre de 2014). *www.udla.edu.ec*. Obtenido de <http://udla.edu.ec/cie/wp-content/uploads/2015/06/ValorAgregado02-Art.-4-Guevara-Pisuli-1.pdf>
- Alfonso, P. (04 de 08 de 2015). <http://myslide.es/>. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de DocSlide: <http://myslide.es/documents/datos-maestros-hojas-de-ruta.html>
- American Marketing Association. (Octubre de 2004). *www.ama.org*. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). <http://www.asambleanacional.gov.ec/>. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de <http://www.asambleanacional.gov.ec/>: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- BCE. (31 de 12 de 2014). <http://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/732-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-34>
- Berbel, G., & Gan, F. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

- Caldas, M., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad social corporativa*. Editex.
- Carasciuc, L. (2005). Foro Internacional de Dirigentes Empresariales y Transparencia Internacional. Barcelona, España.
- Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (23-27 de Julio de 2012). *Archivo Digital de Unviersidad Politécnica de Madrid*. Obtenido de http://oa.upm.es/19446/1/INVE_MEM_2012_139425.pdf
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). *Logística Integral*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Chiesa, C. (Dirección). (2014). *Marketing estratégico: claves para lograr la fidelización del cliente* [Película].
- Citado en Garrido, A., & Padilla, A. (06 de 07 de 2011). <http://www.revistadyo.es/>. Recuperado el 05 de 11 de 2015, de Revista de Ingeniería y Organización: <http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/391/411>
- Cruelles, J. (2012). *Productividad en las tareas administrativas* (1era. ed.). Barcelona: Marcombo.
- De la Cruz, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Madrid: Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- El Universo*. (06 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/06/nota/4403461/economia-ecuador-crecio-34-fin-2014-segun-banco-central>
- El Universo. (06 de 01 de 2015). www.eluniverso.com. Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/06/nota/4403461/economia-ecuador-crecio-34-fin-2014-segun-banco-central>

- Ena, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad Social Corporativa* (Primera edición ed.). Madrid, España : Ediciones Paraninfo S.A.
- Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2014). *Políticas de Marketing*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Etrasa. (2013). *Manual Común mercancías y viajeros*. Madrid: Editorial Tráfico Vial.
- Fernández Isoird, C. (2011). *Comportamientos Estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- GestioPolis. (13 de Abril de 2001). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>: <http://www.gestiopolis.com/que-son-calidad-aseguramiento-de-la-calidad-y-control-de-calidad/>
- Gómez, W. (2012). *Prácticas Empresariales*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Ley Organica de Regimen Tributario Interno. (29 de Diciembre de 2014). www.sri.gob.ec. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec/...3e1e.../Ley+de+Regimen+Tributario+Interno.pdf
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Aministración de pequeñas empresas* (16 ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning.

Maldonado, F., & Proaño, G. (Septiembre de 2015). *www.ekosnegocios.com*.

Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

Mantilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Estructura Organizacional*. Madrid, España: Ecobook.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis Interno (Capacidades estratégicas)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Matute, F. (2011). *Estadística aplicada a la Administración Gerencial*. New York, Estados Unidos: Dreams Magnet.

Maxwell, J. (2008). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

Ministerio de Turismo. (23 de Marzo de 2015). <http://www.turismo.gob.ec/>.

Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/tag/proyectos-hoteleros-ecuador/>

Montes, M. J., & González, P. (2010). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias Editorial S.L.

Morles, A. (1998). *Curso de Derecho Mercantil*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.

ONUDI. (2007). *Prevención de la corrupción para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas*. (Vol. 1).

Orlich, J. (10 de Enero de 2011). *www.uci.ac.cr*. Obtenido de [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)

- Ortega, F., & Ortega, C. (2013). *Aplicación de productos superficiales de acabado en carpintería y mueble* (Primera ed.). Málaga: IC Editorial.
- Ortiz de Mendivel, E. (2013). *Atención Básica al Cliente*. Murcia, España: Instituto Mediterráneo Publicaciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Peña, A., & Pinta, F. (16 de 10 de 2012). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. (INEC, Editor) Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Perspectiva, R. (02 de 2006). *IDE Business School*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>
- PRO ECUADOR. (2012). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Publicaciones Vértice. (2011). *La gestión económica y laboral en las PYMES*. Málaga: Editorial Vértices.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pulgar, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Rajadell, M., & Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing La evidencia de una necesidad*. Madrid: Díaz de Santos.

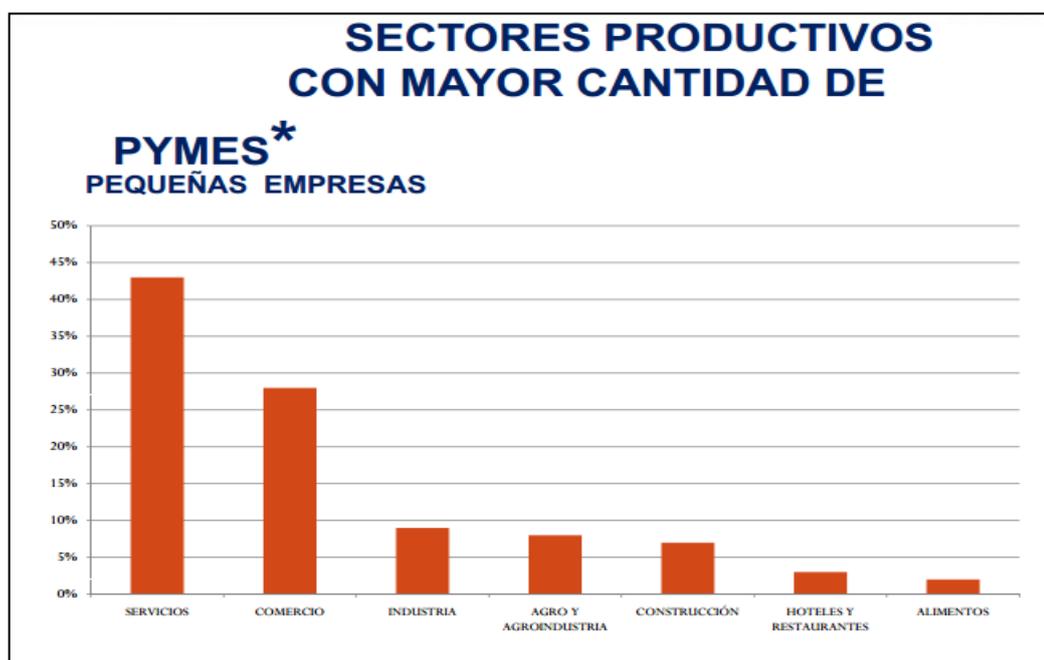
- Resources for Small and Medium Enterprises. (2011). *THE GLOBAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTER*. Obtenido de <http://www.gdrc.org/sustbiz/for-sme.html>
- Revista Perspectiva. (02 de 2006). *IDE Business School*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración Decima Edicion*. (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (P. Educación, Ed.) Mexico. Obtenido de https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/07/texto-comportamiento_organizacional-robbins-_13a-_ed-_nodrm-4.pdf
- Rodríguez, I. (2011). *Dret Penal II: Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, J. (2015). *Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0*. Barcelona: UOC.
- Romero, R., Rico, D., & Barón, J. (26 de Junio de 2012). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de [scielo.org](http://www.scielo.org): http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2012000400008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Ronda, G. (11 de Junio de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/pilares-direccion-estrategica/>

- Saavedra, M., & Hernández, Y. (Julio-Diciembre de 2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*(17), 132.
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Bloomington, Estados Unidos de América: Palibrio.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministros Extendida*. Del Blanco Editores.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: GRANICA S.A.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de Junio de 2013). <http://www.buenviviir.gob.ec/>. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de <http://www.buenviviir.gob.ec/>: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017-Objetivo-10.pdf>
- SENATI. (14 de 06 de 2012). <http://www.senati.edu.pe/>. Recuperado el 10 de 07 de 2016, de Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial: <http://www.senati.edu.pe/web/sites/default/files/galeria/prensa/noticias/evento%20hunacayo%20confecciones%20-14-6-12/TEXTILES%20CAMONES.pdf>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: EDIECUATORIAL.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

- SRI. (2012). *www.sri.gob.ec*. Recuperado el 11 de 03 de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- The World Bank. (2005). *Doing Business*. Recuperado el 10 de 03 de 2015, de <http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB05-FullReport.pdf>
- Urbano, D., & Toledano, N. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.
- Urcola, J. (2011). *La Revolución Pendiente*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Urquijo, J. (2004). *Teoría de las Relaciones Sindicato - Gerencia*. Caracas.
- Vargas Sánchez, G. (2006). *Introducción a la Teoría Económica Enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). México.
- Vargas, G. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ECONÓMICA UN ENFOQUE LATINOAMERICANO*. México: Pearson Educación.
- Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (Septiembre de 2005). *www.bid.org*. Obtenido de Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros: <http://publications.iadb.org>
- Warshaw, L. (2011). *www.insht.es*. Obtenido de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>
- Zayas, P. & Grave, R. (s.f.). La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/recuerdo_bibliografico.html.

APÉNDICES

Apéndice A - Sectores productivos con mayor cantidad de Pymes



Tomado de: Corporación Ekos Media, “La Mypime y su importancia en la economía ecuatoriana”

Apéndice B - Tipos de Uniformes



Figura B1. Uniformes ejecutivos.
Tomado de Distriboutique



Figura B2. Vestimenta médica de doctores, enfermeras, estudiantes.
Tomado de Distriboutique



Figura B3. Uniformes sector industrial: mecánicas, fábricas.
Tomado de Distriboutique



Figura B4. Uniformes sector hotelero.
Tomado de Distriboutique



Figura B5. Uniformes para restaurantes: cocinero, mesero.
Tomado de Distriboutique



Figura B6. Uniformes sector académico: navales, deportivos.
Tomado de Distriboutique



Figura B7. Uniformes de empleados domésticos.
Tomado de Distriboutique



Figura B8. Uniformes de empresas de seguridad.
Tomado de Distriboutique



Figura B9. Uniformes para empresas de limpieza.
Tomado de Distriboutique

Apéndice C – Modelo de la Encuesta

ENCUESTA

Objetivo: Desarrollar de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil.

INTRODUCCIÓN:

Buenos días (tardes) soy estudiante de la Universidad Católica de Guayaquil, estoy realizando una encuesta cuya información recopilada será de uso netamente académico, agradezco su colaboración al responder con sinceridad las siguientes preguntas.

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del negocio: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

de Empleados: _____

SELECCIONE CON UNA "X" SU RESPUESTA.

1) ¿El personal de su empresa utiliza uniformes?

Si NO

Si su respuesta es "NO", por favor pase a la pregunta No. 9)

2) Indique si su proveedor es una empresa o una costurera.

Empresa ___ Costurera ___

2.1) Indique el nombre de la empresa proveedora.

3) ¿Cuál es el periodo de tiempo en que la empresa cambia de uniformes?

Semestral ___ Anual ___ Cada 2 años ___ Otras

4) ¿El uniforme que su proveedor le ofrece actualmente cumple con sus expectativas?

Si NO

¿Por

qué? _____

5) ¿Por qué razón utilizan uniformes?

Por ahorro ___ Por obligación ___ Por imagen empresarial ___

6) ¿Cómo considera usted la calidad de los uniformes que utiliza actualmente?

Mala Buena
Regular Excelente

7) Especifique el tipo de uniformes o ropa de trabajo que utilizan en su negocio.

Camiseta polo ___	Uniformes deportivos ___	Uniformes de
Jean ___	Uniformes de	mesero ___
Overol ___	enfermería ___	Uniformes
Uniformes	Uniformes de Chef o	administrativos
educativos ___	cocinero ___	(Camisa, Blusa,

Pantalón, Falda, _____ Otros. (Especifique)
Chaleco, Leva.) _____

7.1) Especifique el tipo de negocio que posee.

8) ¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa? Incluyendo a sus familiares si es negocio familiar.

9) ¿Qué atributo considera usted el más importante a la hora de elegir uniformes?

Calidad (materia prima) _____ Diseño y Variedad _____
Comodidad _____ Otras. (Especifique) _____

10) Al momento de escoger la empresa que le brinde este servicio, ¿Qué considera usted primordial?

Buen Servicio _____ Otras. _____
Precio _____ (Especifique) _____
Puntualidad de la entrega _____

11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uniforme de trabajo?

\$15 - \$25		\$46 - \$55	
\$26 - \$35		Más de \$55	
\$36 - \$45			

12) ¿Qué forma de pago prefiere al momento de adquirir uniformes?

De contado _____ Otros. (Especifique) _____
Pago del 50% a la firma del contrato _____
y el saldo a la entrega _____
Pago al final _____

13) ¿A través de qué medios desearía recibir información sobre los productos y beneficios de su proveedor de uniformes?

Radio _____ Facebook _____
Revistas _____ Twitter _____
Catálogos _____ Instagram _____
Correo electrónico _____ Página Web _____

14) ¿Le gustaría recibir charlas gratuitas para mejorar el desempeño de sus empleados en el trabajo?

Si NO

14.1) ¿Qué temas le interesaría que se aborden en las charlas gratuitas?

Servicio al Cliente _____
Relaciones Humanas _____
Trabajo en Equipo _____
Otras. (Especifique) _____

Apéndice D – Fichas de Cargos

JEFE DE COSTURA

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Costura

AUTORIDAD SUPERIOR: Administración General

SUBALTERNOS: Cortadora, Costurera, Control de calidad y Auxiliar de Servicios Generales.

2. Naturaleza del Puesto:

Es el responsable de administrar y mantener la existencia de prendas de vestir y de los procesos administrativos del departamento y sus atribuciones son las siguientes:

- a). Controlar y supervisar la asistencia del personal asignado al departamento.
 - b). Distribuir diariamente las tareas para la elaboración y producción de prendas de vestir.
 - c). Velar para que se mantenga stock de materia prima para la producción de los textiles
 - d). Velar para que la maquinaria y equipo se mantenga en buen estado.
 - e). Programar vacaciones y elaborar solicitudes de las mismas.
 - f). Elaborar mensualmente reportes de producción.
 - g). Llevar registro y control del uso adecuado de los insumos.
 - h). Control administrativo del personal.
 - i). Asistir a reuniones y capacitaciones concernientes al puesto.
 - j). Cuidar del orden y limpieza del departamento.
 - k). Gestionar la adquisición de materiales relacionados al ramo de la Costura por medio de caja chica.
 - l). Coordinación y despacho de pedido.
- Y otras que la empresa lo requiera

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Poseer título de bachiller en administración, corte y confección o modista.

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un año en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- d). Buena presentación
- e). Capacidad para trabajar en equipo

4. Valores: Integridad, respeto, puntualidad

CORTADORA

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto:

TITULO DEL PUESTO: Cortadora

AUTORIDAD SUPERIOR: Jefe de Costura, Administración General

SUBALTERNOS: Ninguno

2. Naturaleza del Puesto: Es la persona encargada de realizar los cortes de las diferentes prendas de vestir que son confeccionadas en el departamento y sus atribuciones son las siguientes:

3. Ejemplos de Trabajo: (Atribuciones del Puesto)

- a). Es la responsable de trazar, marcar y cortar las diferentes prendas de vestir.
- b). Velar por el cuidado de los productos textiles que se utilizan y del equipo de apoyo de corte que tiene bajo su responsabilidad.
- c). Mantener limpio y ordenado el área de trabajo correspondiente.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Poseer título de corte y confección o modista

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un año en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- d). Buena presentación
- e). Capacidad para trabajar en equipo

4. Valores: *Integridad, respeto, puntualidad*

COSTURERA

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto:

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Sub Dirección de Servicios Generales y Mantenimiento.

TITULO DEL PUESTO: Costurera

AUTORIDAD SUPERIOR: Jefe de Costura - Administración general

SUBALTERNOS: Ninguno

2. Naturaleza del Puesto: Es la persona encargada de realizar la confección de las diferentes prendas de vestir con los diferentes tipos de textiles a usar y sus atribuciones son las siguientes:

3. Ejemplos de Trabajo: (Atribuciones del Puesto)

- a). Es la responsable de ejecutar la confección de los textiles que le sean asignados
- b). Es la responsable del buen funcionamiento de su máquina de coser asignada.
- c). Responsable de responder por el estado físico de la maquinaria y equipo que tiene bajo su responsabilidad.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Bachiller con conocimientos en corte y confección

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un año en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar.
- b). Capacidad para trabajar bajo presión.
- c). Buenas relaciones interpersonales.
- d). Buena presentación.
- e). Capacidad para trabajar en equipo.

4. Valores: *Integridad, respeto, puntualidad*

GERENTE GENERAL

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto

TITULO DEL PUESTO: Gerente general

AUTORIDAD SUPERIOR: Directorio, Accionistas.

SUBALTERNOS: Jefe Comercial, Jefe de taller, Diseñadora.

2. Naturaleza del Puesto:

Es el responsable de idear estrategias, planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, contratación de personal. Sus atribuciones son las siguientes:

- a). Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- b). Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- c). Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

- d). Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- e). Coordinar con el Jefe comercial, Jefe de taller y Diseñadora la aplicación de estrategias para aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver entre otros.
- f). Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- g). Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros que la empresa requiera.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Poseer título de tercer o cuarto nivel en Administración de empresas.

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un 3 en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- d). Buena presentación
- e). Capacidad para trabajar en equipo
- f). Actitud líder enfocadas a la obtención de resultados.

4. Valores:

Integridad, respeto y puntualidad.

JEFE COMERCIAL

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto

TITULO DEL PUESTO: Jefe comercial.

AUTORIDAD SUPERIOR: Gerente general.

SUBALTERNOS: Cortadora, Costurera, Control de calidad y Auxiliar de Servicios Generales.

2. Naturaleza del Puesto:

Es el responsable de la comercialización estratégica de los productos de la empresa, captación de nuevos clientes, así como también la selección de proveedores. Sus atribuciones son las siguientes:

- a). Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.
- b). Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan productos de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
- c). Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- d). Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

- e). Coordinar con el Gerente general, Jefe de taller y Diseñadora la aplicación de estrategias para aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver entre otros.
- f). Evaluar la creación de nuevas promociones y productos identificando nuevas oportunidades de negocio.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Poseer título de tercer o cuarto nivel en Administración de ventas o afines.

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un 2 en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Capacidad de negociación
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- d). Capacidad de análisis.
- e). Capacidad para trabajar en equipo
- f). Actitud líder enfocadas a la obtención de resultados.

4. Valores:

Integridad, respeto y puntualidad.

DISEÑADORA

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto:

TITULO DEL PUESTO: Diseñadora.

AUTORIDAD SUPERIOR: Gerente general.

SUBALTERNOS: Cortadora, costurera.

2. Naturaleza del Puesto: Diseñar modelos de uniformes atractivos para el mercado empresarial.

3. Atribuciones del Puesto.

- a). Diseñar los modelos e acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- b). Realiza prototipos de las distintas tallas.
- c). Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

1. Requisitos académicos: Poseer título de corte y confección o modista

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un año en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- d). Buena presentación
- e). Capacidad para trabajar en equipo

4. Valores: Integridad, respeto, puntualidad

CONTROL DE CALIDAD

I. DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Identificación del Puesto:

TITULO DEL PUESTO: Control de Calidad

AUTORIDAD SUPERIOR: Jefe de taller.

SUBALTERNOS: Ninguno.

2. Naturaleza del Puesto: El propósito del cargo es prever que todas las prendas de vestir cumplan con los requisitos de calidad establecidos por la empresa.

3. Atribuciones del Puesto.

- a). Revisar minuciosamente las prendas de vestir con el fin de identificar fallas.
- b). Reportar fallar y llevar control de devoluciones.
- c). Otras actividades que la empresa requiera.

II. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2. Requisitos académicos: Poseer título de bachiller en corte y confección.

2. Requisitos de Experiencia: Experiencia mínima de un año en actividades relacionadas con el cargo.

3. Habilidades y destrezas requeridas:

- a). Experiencia en cargo similar.
- b). Capacidad para trabajar bajo presión
- c). Buenas relaciones interpersonales
- e). Capacidad para trabajar en equipo

4. Valores: Integridad, respeto, puntualidad

Apéndice E - Malla de Capacitación

Malla de Capacitación

- Trabajo en Equipo y Relaciones Humanas
- Minimización de riesgos laborales
- Coach motivacional consecución de objetivos personales
- Conocimientos básicos de mantenimiento de máquinas de coser.
- Control de calidad en la confección de prendas de vestir.
- Curso de estilismo y tendencias de la moda.

Apéndice G – Ficha Técnica de la prenda

LADO A

FICHA TÉCNICA #1										
NOMBRE DE PRENDA: CAMISA TIPO POLO										
DISEÑO:			EMPRESA: DISTRIBOUTIQUE							
			ELABORÓ: JÉSSICA LAVAYEN (DISEÑADORA)							
			LINEA: POLO							
			TEMPORADA: -							
			MUESTRA: 001							
			CLASE DE TELA: PIQUÉ							
			REFERENCIA DE LA TELA: 0040							
			CLIENTE: CORCELL S.A.							
			REFERENCIA DE DISEÑO: 001							
			CLASE DE PRENDA: UNIFORME							
			CANTIDAD: 50							
			DESCRIPCIÓN: CAMISETA TIPO POLO. CONFECCIONADA EN ALGODÓN 100% DE 200 GRAMOS. CUELLOS Y PUÑOS TEJIDOS TONO A TONO, PECHERA CON 3 BOTONES.							
			TALLAS:			S	M	L	XL	XXL
							x			
COMBINACIÓN DE COLOR:			BORDADO:							
										

Figura G1. Lado A de la ficha técnica de camiseta tipo Polo. Adaptado de “El contenido de la ficha técnica del modelo”, O. Fuenmayor, 2014, (<http://www.modaytecnologia.com/contenido-de-la-ficha-tecnica-del-modelo-3/>)

LADO B

ESPECIFICACIONES:		COSTOS DE CONFECCIÓN			
Camiseta en pique tejida tipo polo, elaborada en fibra de algodón 100% (algodón cardado) con peso de 220 gramos/mt, que consta de pechera con tres botones, cuellos y puños; teñidos en la misma barca accesorios y tela para garantizar el mismo tono y calidad del color, confeccionada con telovi y respuntes en hombros, mangas y puño.		INSUMOS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
		Tela Piqué	¾	\$ 6.00	\$ 4.50
		Botones	3	\$ 0.03	\$ 0.09
		Etiqueta	1	\$ 0.02	\$ 0.02
		Talla	1	\$ 0.01	\$ 0.01
		Pie de cuello y manga	1	\$ 0.80	\$ 0.80
		Bordado logotipo (Dimensión 3cm x 4cm, a tres colores, en el pecho)	1	\$ 1.25	\$ 1.25
		MATERIALES DE CONFECCIÓN:	Mano de obra (corte y confección)		\$ 1.25
PROVEEDOR	TIPO	Hilo	3	\$ 0.25	\$ 0.75
DIN	Botones, hilo.	CIF		\$ 2.00	\$ 2.00
El Barata	Tela Piqué	SUBTOTAL		\$ 10.67	
		Utilidad del 30%		\$ 3.20	
		P.V.P.		\$ 13.87	
MAQUINARIA:		INSTRUCCIONES DE LAVADO:			
CANTIDAD	TIPO			No usar detergente	
1	OVERLOCK			No secadora	
1	RECTA			Use plancha tibia	
1	BORDADORA			No Exprimir	
1	OJALADORA				

Figura G2. Lado B de la ficha técnica de camiseta tipo Polo. Adaptado de “El contenido de la ficha técnica del modelo”, O. Fuenmayor, 2014, (<http://www.modaytecnologia.com/contenido-de-la-ficha-tecnica-del-modelo-3/>)

LADO A

FICHA TÉCNICA #2								
NOMBRE DE PRENDA: PANTALON DOCKER								
DISEÑO:			EMPRESA:		DISTRIBOUTIQUE			
			ELABORÓ:		JÉSSICA LAVAYEN (DISEÑADORA)			
			LINEA:		POLO			
			TEMPORADA:		-			
			MUESTRA:		002			
			CLASE DE TELA:		GABARDINA NACIONAL			
			REFERENCIA DE LA TELA:		0041			
			CLIENTE:		CORCELL S.A.			
			REFERENCIA DE DISEÑO:		002			
			CLASE DE PRENDA:		UNIFORME			
			CANTIDAD:		50			
			DESCRIPCIÓN:		Pantalón de hombre de vestir estilo "Dockers" de Gabardina, con dos bolsillos delanteros y uno trasero, con pinzas y pretina.			
			TALLAS:					
					S	M	L	XL
						x		
COMBINACIÓN DE COLOR:			BORDADO:					
								

Figura G3. Lado A de la ficha técnica de pantalón Docker. Adaptado de "El contenido de la ficha técnica del modelo", O. Fuenmayor, 2014, (<http://www.modaytecnologia.com/contenido-de-la-ficha-tecnica-del-modelo-3/>)

LADO B

ESPECIFICACIONES:		COSTOS DE CONFECCIÓN			
Clásico pantalón de estilo casual ideal para ejecutivos todos terrenos. Su diseño tipo Dockers, con 2 pinzas delanteras y calce recto lo mantiene confortable en el trabajo durante todo el día. Confeccionado en Gabardina 65% polyester 35% algodón viene con basta invisible, 5 presillas, dos bolsillos laterales y 1 trasero con botón.		INSUMOS	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
		Tela gabardina nacional	1 ¼	\$ 6.68	\$ 8.35
		Tela docoma blanca	¼	\$ 2.55	\$ 0.64
		Botones	3	\$ 0.20	\$ 0.60
		Cierre	1	\$ 0.18	\$ 0.18
		Pellón	¼	\$ 0.80	\$ 0.20
		Etiqueta	1	\$ 0.02	\$ 0.02
		Talla	1	\$ 0.01	\$ 0.01
MATERIALES DE CONFECCIÓN:		Mano de obra (corte y confección)		\$ 4.00	\$ 4.00
PROVEEDOR	TIPO	Hilo	1	\$ 0.25	\$ 0.25
DIN	Botones, hilo y cierre.	CIF		\$ 2.00	\$ 2.00
El Barata	Tela gabardina nacional, docoma blanca y pellón.	SUBTOTAL		\$ 16.25	
		Utilidad del 30%		\$ 4.87	
		P.V.P.		\$ 21.13	
MAQUINARIA:		INSTRUCCIONES DE LAVADO:			
CANTIDAD	TIPO			No usar detergente	
1	OVERLOCK			No secadora	
1	RECTA			Use plancha tibia	
1	OJALADORA			No Exprimir	

Figura G4. Lado B de la ficha técnica de pantalón Docker. Adaptado de “El contenido de la ficha técnica del modelo”, O. Fuenmayor, 2014, (<http://www.modaytecnologia.com/contenido-de-la-ficha-tecnica-del-modelo-3/>)

Apéndice H – Técnica de las 5s.**ANTES DE LA TECNICA 5s**

Figura H1. Fotografías de las instalaciones del área de producción en Distriboutique, en donde se evidencia la falta de organización y limpieza.

DESPUÉS TECNICA 5 S

Figura H2. Fotografías de las instalaciones del área de producción en Distriboutique, en donde se evidencia la aplicación de la técnica 5s.



Figura H3. Fotografías de las instalaciones del área de producción en Distriboutique, en donde se evidencia la aplicación de la técnica 5s.

Apéndice I- Estudio Financiero

CAPACIDAD INSTALADA

INVERSION FIJA						
ACTIVO TANGIBLE	Valor Unitario	No. Unidades	Valor Total	Valor Residual	Vida Util (años)	Depreciación
Maquinas rectas industriales	\$ 540,00	5	\$ 2.700,00	\$ 400,00	9	\$ 255,56
Overloc industrial	\$ 450,00	2	\$ 900,00	\$ 500,00	8	\$ 50,00
Recubridora industrial	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	\$ 800,00	8	\$ 25,00
Ojaladora	\$ 900,00	1	\$ 900,00	\$ 300,00	10	\$ 60,00
Edificio de la planta	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00	\$ 25.000,00	50	\$ 500,00
Terreno de la planta	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00	N/A	N/A	N/A
TOTAL AREA PRODUCCION-CALIDAD			\$ 105.500,00			\$ 890,56
AREA ADMINISTRACION						
Equipo de Cómputo	\$ 400,00	1	\$ 400,00	\$ -	5	\$ 80,00
Muebles y equipos de Oficina	\$ 549,00	1	\$ 549,00	\$ 200,00	10	\$ 34,90
Camara de seguridad	\$ 705,47	1	\$ 705,47	\$ 100,00	5	\$ 121,09
TOTAL AREA ADMINISTRATIVA			\$ 1.654,47			\$ 235,99
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES			\$ 107.154,47			\$ 1.126,55

COSTOS DE PRODUCCION

COSTO UNITARIO DE UNIDADES DE CAMISETA TIPO POLO	
Material Directo	\$ 44.580,00
Mano de Obra	\$ 21.665,78
CIF	\$ 626,71
TOTAL COSTO PRODUCCION ANUAL	\$ 66.872,49
(/) Unidades Producidas	6.000
COSTO UNITARIO	\$ 11,15

COSTO UNITARIO DE UNIDADES DE PANTALÓN DOCKER	
Material Directo	\$ 61.560,00
Mano de Obra	\$ 21.665,78
CIF	\$ 626,71
TOTAL COSTO PRODUCCION ANUAL	\$ 83.852,49
(/) Unidades Producidas	6.000
COSTO UNITARIO	\$ 13,98

VENTAS

INGRESOS POR VENTAS CAMISETA TIPO POLO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas/mes	500	575	661	760	875
Precio	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
Ventas mensuales	\$7.500,00	\$8.625,00	\$9.918,75	\$11.406,56	\$13.117,55
Ventas Anuales	\$90.000,00	\$103.500,00	\$119.025,00	\$136.878,75	\$157.410,56

Crecimiento
15%

INGRESOS POR VENTAS EN PANTALÓN DOCKER					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas/mes	500	575	661	760	875
Precio	\$ 21,13	\$ 21,13	\$ 21,13	\$ 21,13	\$ 21,13
Ventas mensuales	\$ 10.565,00	\$ 12.149,75	\$ 13.972,21	\$ 16.068,04	\$ 18.478,25
Ventas Anuales	\$ 126.780,00	\$ 145.797,00	\$ 167.666,55	\$ 192.816,53	\$ 221.739,01

RESUMEN DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camiseta Tipo Polo	\$90.000,00	\$103.500,00	\$119.025,00	\$136.878,75	\$157.410,56
Pantalón Docker	\$126.780,00	\$145.797,00	\$167.666,55	\$192.816,53	\$221.739,01
TOTAL DE VENTAS ANUAL	\$216.780,00	\$249.297,00	\$286.691,55	\$329.695,28	\$379.149,57

GASTOS ADMINISTRATIVOS

RESUMEN DE GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios Anual	\$ 30.794,28	\$ 30.794,28	\$ 30.794,28	\$ 30.794,28	\$ 30.794,28
Suministros de Oficina Anual	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Servicios Basicos Anual	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Depreciacion Anual	\$ 114,90	\$ 114,90	\$ 114,90	\$ 114,90	\$ 114,90
Gasto de Amortizacion Pre-Oper.	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Asesoría Anual	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
TOTAL DE GASTOS	\$ 35.709,18	\$ 34.709,18	\$ 34.709,18	\$ 34.709,18	\$ 34.709,18

GASTOS DE VENTAS

RESUMEN DE GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Publicidad	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Comision de Venta	\$ 2.167,80	\$ 2.492,97	\$ 2.866,92	\$ 3.296,95	\$ 3.791,50
Gasto de Distribucion	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 6.967,80	\$ 7.292,97	\$ 7.666,92	\$ 8.096,95	\$ 8.591,50

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 216.780,00	\$ 249.297,00	\$ 286.691,55	\$ 329.695,28	\$ 379.149,57
(-) Costo de Ventas	\$ 158.804,36	\$ 174.725,36	\$ 193.034,51	\$ 214.090,03	\$ 238.303,88
(=) Utilidad Bruta	\$ 57.975,64	\$ 74.571,64	\$ 93.657,04	\$ 115.605,25	\$ 140.845,69
(-) Gastos Administrativos	\$ 35.830,27	\$ 34.830,27	\$ 34.830,27	\$ 34.830,27	\$ 34.830,27
(-) Gastos de Ventas	\$ 6.967,80	\$ 7.292,97	\$ 7.666,92	\$ 8.096,95	\$ 8.591,50
(=) Utilidad Operacional	\$ 15.177,57	\$ 32.448,40	\$ 51.159,86	\$ 72.678,03	\$ 97.423,93
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT	\$ 15.177,57	\$ 32.448,40	\$ 51.159,86	\$ 72.678,03	\$ 97.423,93
15% Participacion Trabajo	\$ 2.276,64	\$ 4.867,26	\$ 7.673,98	\$ 10.901,70	\$ 14.613,59
(=) Utilidad Gravable	\$ 12.900,94	\$ 27.581,14	\$ 43.485,88	\$ 61.776,33	\$ 82.810,34
22% Impuestos Renta	\$ 2.838,21	\$ 6.067,85	\$ 9.566,89	\$ 13.590,79	\$ 18.218,27
UTILIDAD NETA	\$ 10.062,73	\$ 21.513,29	\$ 33.918,99	\$ 48.185,53	\$ 64.592,06



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Lavayen Tomalá Juan Carlos, con C.C: 092657600-0 y Navarrete Martínez Rosa Nathalia, con C.C: # 092327406-2 autores del trabajo de titulación: “Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de Agosto de 2016

f. _____
Nombre: Lavayen Tomalá, Juan
Carlos
C.C: 092657600-0

f. _____
Nombre: Navarrete Martínez,
Rosa Nathalia
C.C: 092327406-2



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para mejorar la capacidad de producción y comercialización de uniformes para Pymes en la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lavayen Tomalá, Juan Carlos; Navarrete Martínez, Rosa Nathalia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Rodríguez Villacís, Díomedez Hernán; Vera Salas, Laura Guadalupe; Zerda Barreno, Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de Agosto del 2016	No. DE PÁGINAS:	119
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelo de Gestión Administrativa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelo de gestión, administración, empresa, uniformes, pilares estratégicos.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El tema del trabajo de investigación se basa en el análisis de la gestión administrativa de la empresa Distriboutique de la ciudad de Guayaquil. El principal objetivo es desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la capacidad de producción y comercialización existente en la empresa.</p> <p>El capítulo uno, desarrolla la fundamentación teórica del trabajo de investigación mediante los marcos teóricos, referencial, conceptual y legal. El marco teórico analiza la industria textil y teorías de la administración. El marco conceptual, definen los principales términos utilizados en la investigación. El marco referencial, analiza otras investigaciones similares al tema. Y el marco legal, hace referencia a las disposiciones legales a las que tiene que sujetarse la empresa.</p> <p>El capítulo dos, se centra en la situación actual de la empresa, describiendo su historia, el giro del negocio, los recursos con los que cuenta, y el nicho del mercado al que se dirige. Así como también se elabora un análisis del macro y micro entorno a través de las herramientas PEST y FODA.</p> <p>El capítulo tres, corresponde al marco metodológico, donde se desarrollaron encuestas identificando las necesidades de las empresas pymes de Guayaquil, con la finalidad de determinar la capacidad de producción de uniformes que puede ser colocada en el mercado.</p> <p>El capítulo cuatro, desarrolla como propuesta un modelo de gestión administrativa con el objetivo administrar eficientemente los recursos y optimizar la producción y comercialización de la empresa Distriboutique. El modelo se basa en 5 pilares estratégicos fundamentales: Talento Humano, Tecnología, Procesos, Cliente y Estructura organizacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON	Teléfono: +593-4-	E-mail: juanklife88@gmail.com /	

AUTOR/ES:	/0939638460 / 0979903857	ing.rosanavarrete@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-2206950/+593-4-2206951	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	