



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO.**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL PARA  
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA EMPRESA  
INDUTEXMA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**DANIELA CAROLINA MALDONADO HIDALGO  
EDISON MAURICIO MÉNDEZ VÁSCONEZ**

**TUTOR:**

**MBA. CESAR A. DEL RÍO**

**Otavalo, septiembre, 2019.**

## DECLARACIÓN

Yo, Daniela Carolina Maldonado Hidalgo, declaro que este trabajo es de mi total autoría que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Daniela Carolina Maldonado Hidalgo  
C. I. 172443502-7

Yo, Edison Mauricio Méndez Vásquez, declaro que este trabajo es de mi total autoría que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Edison Mauricio Méndez Vásquez  
C. I. 171596020-7

## **CERTIFICACION DEL TUTOR**

Certifico que el proyecto de investigación titulado “ MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA EMPRESA INDUTEXMA” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura en Administración de empresas de los estudiantes Daniela Carolina Maldonado Hidalgo y Edison Mauricio Méndez Vasconez, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.

\_\_\_\_\_  
MBA. César A. Del Río

C.I. \_\_\_\_\_

# **DEDICATORIA**

## **DANIELA CAROLINA MALDONADO HIDALGO**

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres, quienes fueron el pilar fundamental y quienes me brindaron su apoyo incondicional para que hoy pueda culminar mi carrera universitaria.

A toda mi familia que de una u otra forma estuvieron presentes en el transcurso de mi formación como profesional.

## **EDISON MAURICIO MÉNDEZ VASCONEZ**

Dedico este trabajo de grado a mis padres y a mi hermano, quienes siempre han apoyado cada uno de los objetivos que he deseado cumplir, son quienes con una palabra de aliento y una mano siempre extendida aportaron en la culminación de mi carrera universitaria.

Así también a mis abuelitos quienes siempre estuvieron pendientes de mi preparación académica, y siempre desearon los mejores augurios para que pueda alcanzar el objetivo de graduarme.

# **AGRADECIMIENTO**

## **DANIELA CAROLINA MALDONADO HIDALGO**

Agradezco principalmente a Dios quien me ha dado sabiduría y valentía necesaria para poder afrontar los retos que se presentaron en el transcurso de mi formación profesional, sin él nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres y hermanos quienes estuvieron siempre presentes, apoyándome durante este proyecto de vida.

Gracias a mis docentes y tutor quienes fueron la guía fundamental para culminar con éxito mi carrera.

A la empresa Indutexma Textiles por brindarnos su apoyo e información necesaria para poder desarrollar este trabajo de investigación.

## **EDISON MAURICIO MÉNDEZ VASCONEZ**

Agradezco a Dios principalmente por darme la vida, por regalarme la oportunidad de poder prepararme y ser alguien en la vida. Por darme la fortaleza, la sabiduría y la motivación necesaria enfrentar cada uno de los retos que se presentaron en mi etapa académica.

A mis padres y hermano, quienes siempre han sido un apoyo fundamental en mi vida, las personas que me han guiado por el buen camino y me han enseñado los valores necesarios para ser una persona de bien, para nunca rendirme y alcanzar los objetivos que me he planteado. Agradezco a mi abuelita quien supo formarme en mi niñez y adolescencia, siempre recordare su amor y entrega. Gracias también a mi novia por su apoyo incondicional, por su motivación por ser siempre un soporte en mi vida para mi crecimiento personal.

Gracias a los docentes y tutor con quienes pude compartir muchas experiencias y enriquecer mi mente de nuevos conocimientos, y culminar esta etapa estudiantil de la mejor manera.

## RESUMEN

La presente investigación propone un modelo de gestión administrativa y gerencial con el objetivo de mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma, lo cual permitirá cumplir las metas y objetivos planteados por la organización, ayudando así al desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la organización, enfocándonos en los principales problemas para proporcionar posibles soluciones. De igual manera se obtuvieron los objetivos para la elaboración del plan de investigación. Se realizó el análisis de antecedentes y estudios sobre modelos de gestión administrativa y gerencial anteriormente realizados.

En el desarrollo metodológico se utilizaron instrumentos y técnicas para la recolección de información y el análisis de la situación actual de la empresa, de igual manera se realizó un diagnóstico estratégico mediante las matrices EFI, PESTEL, EFE y el análisis FODA. Se continúa con la validación de los resultados de la investigación para sustentar que la información obtenida es fiable.

En el capítulo III se realizó la propuesta del modelo de gestión administrativo, en donde se propone una nueva misión, visión, objetivos, políticas y valores mediante la formulación de estrategias, así como también se propone un manual de funciones y procedimientos, estrategias de comunicación y trabajo en equipo en base a las necesidades de la organización, esto con el fin de mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma.

El trabajo finaliza con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **ABSTRACT**

This research proposes a model of administrative and managerial management with the aim of improving the internal competitiveness of the company Indutexma, which will allow to meet the goals and objectives proposed by the organization, thus helping to develop and strengthening the organization.

For the approach to the problem, an analysis of the organization's background was carried out, focusing on the main problems to provide possible solutions. The objectives for the development of the research plan were also achieved. Background analysis and studies on previously conducted administrative and managerial management models were carried out.

In methodological development, instruments and techniques were used for the collection of information and analysis of the current situation of the company, in the same way a strategic diagnosis was made through the matrices EFI, PESTEL, EFE and the FODA analysis. The validation of research results is continued to support the reliable information obtained.

Chapter III proposed the administrative management model, which proposes a new mission, vision, objectives, policies and values through the formulation of strategies, as well as a manual of functions and procedures, communication strategies and teamwork based on the needs of the organization, this in order to improve the internal competitiveness of the company Indutexma.

The work concludes with the relevant conclusions and recommendations.

## INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN	
CERTIFICACION DEL TUTOR	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INDICE DE CONTENIDOS	
INTRODUCCIÓN.....	XIII
DESARROLLO.....	XVI
SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	XXI
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	XXII
IDEA A DEFENDER.....	XXII
OBJETIVOS.....	XXIII
OBJETIVO GENERAL.....	XXIII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XXIII
VARIABLES.....	XXIII
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	XXIII
VARIABLE DEPENDIENTE.....	XXIII
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	XXIV
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	XXV
Capítulo I: Marco Teórico.....	2
1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL.....	2
1.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	3
1.1.1. Administración y Gerencia.....	3
1.1.2. Administración.....	3
1.1.2.1. Proceso de la Administración.....	4
1.1.3. Estrategia.....	7
1.1.4. Administración estratégica.....	8
1.1.5. Planificación Estratégica.....	8
1.1.6. Misión.....	9
1.1.7. Visión.....	11
1.1.7.1. Importancia de una misión y visión.....	12
1.1.8. Valores.....	12
1.1.9. Políticas.....	13
1.1.9.1. Tipos de Políticas.....	13
1.1.10. Objetivos.....	14
1.1.10.1. Tipos de objetivos organizacionales.....	15
1.1.11. Organigrama Estructural.....	15
1.2. GERENCIA.....	16
1.2.1. Gerente.....	17
1.2.2. Gestión.....	18

1.3. COMPETITIVIDAD .....	19
1.3.1. Factores internos .....	20
1.3.2. Competitividad Interna .....	20
1.3.3. Estrategia Competitiva .....	21
1.3.4. Recursos .....	22
1.3.4.1. Importancia del recurso humano .....	22
1.3.4.2. Beneficios de la capacitación profesional .....	23
1.3.5. Productividad .....	24
1.3.6. Eficiencia .....	24
1.3.7. Eficacia .....	25
1.3.8. Capacidades .....	25
1.3.9. Capacitación y Desarrollo .....	26
1.3.10. Innovación .....	26
1.4. HERRAMIENTAS .....	27
1.4.1. FODA .....	27
1.4.2. Evaluación de Factores Internos Matriz EFI .....	28
1.4.2.1. Importancia de la Matriz EFI .....	28
1.4.2.2. Los pasos para realizar la Matriz EFI .....	28
1.4.3. Estructura organizacional .....	29
1.4.4. Manual de organización y funciones (MOF) .....	29
1.4.5. Comunicación .....	30
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I .....	31
Capítulo II: Marco Metodológico y Diagnostico de la empresa .....	34
2. ASPECTOS METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	34
2.2. METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO A TRAVÉS DEL AMOFHIT DE MANERA PARTICULAR EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA. ....	35
2.2.1. Administración y gerencia .....	35
2.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA INGENIERA MARÍA ELENA GUEVARA PERSONA AUTORIZADA A BRINDAR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....	36
2.3.1. Entrevista .....	36
2.3.2. Encuesta Administración y Gerencia. ....	39
2.4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	50
2.4.1. Matriz EFI .....	50
2.4.2. Matriz Pestel .....	51
2.4.3. Análisis de las 5 fuerzas de porter .....	53
2.4.4. Diamante de Porter .....	56
2.4.5. Matriz EFE .....	57
2.4.6. Matriz FODA .....	58
.....	58
2.4.7. Cruce estratégico FODA .....	58
2.5. ANÁLISIS FODA .....	61

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II .....	64
Capitulo III: Propuesta .....	66
3. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	66
3.1. MISIÓN .....	66
3.1.1. Elaboración la misión.....	67
3.1.1. Misión actual de indutexma .....	67
3.1.2. Misión propuesta .....	67
3.2. VISIÓN .....	68
3.2.1. Elaboración de la visión .....	68
3.2.2. Visión actual de indutexma .....	69
3.2.3. Vision propuesta .....	69
3.3. VALORES CORPORATIVOS.....	69
3.3.1. Pasos para definir los valores de una empresa .....	70
3.3.2. Valores corporativos propuestos .....	70
3.4. POLÍTICAS.....	71
3.4.1. Pasos para definir las políticas de una empresa .....	71
3.4.2. Políticas propuestas.....	72
3.5. OBJETIVOS SMART.....	73
3.5.1. Objetivos propuestos .....	73
3.5.2. Estrategia lider .....	74
3.5.3. Estratégias .....	74
3.6. ORGANIGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA INDUTEXMA .....	75
3.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	76
3.8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	77
3.9. MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	90
3.9.1. Comunicación Interna .....	90
3.9.2. Herramientas para mejorar la comunicación interna .....	90
3.9.3. Actividades de la Comunicación Interna: .....	92
3.10. MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO .....	92
3.11. PLAN DE ACCIÓN .....	97
3.12. CADENA DE VALOR.....	99
3.13. ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	99
3.13.1. Impacto Administrativo en la cadena de valor.....	100
3.13.2. Impacto económico en la cadena de valor .....	101
3.13.3. Impacto educativo en la cadena de valor .....	102
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III .....	104
DISCUSIÓN.....	104
CONCLUSIONES GENERALES .....	108
RECOMENDACIONES .....	109
Referencias .....	110
Anexos .....	115

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operación de las variables .....	xxiv
Tabla 2: Matriz EFI .....	50
Tabla 3: Matriz PESTEL .....	52
Tabla 4: Matriz EFE .....	57
Tabla 5: Cruce estrategico FO .....	59
Tabla 6: Cruce estrategico FA .....	59
Tabla 7: Cruce estrategico DO .....	60
Tabla 8: Cruce estrategico DA .....	60
Tabla 9: Analisis FODA .....	61
Tabla 10: Plan de gestion administrativa .....	66
Tabla 11: Manual de funciones gerente general .....	77
Tabla 12: Manual de funciones asistente de gerencia .....	78
Tabla 13: Manual de funciones gerente operaciones .....	79
Tabla 14: Manual de funciones gerente comercial .....	80
Tabla 15: Manual de funciones gerente finanzas y administración .....	81
Tabla 16: Manual de funciones contabilidad .....	82
Tabla 17: Manual de funciones asis. contable .....	83
Tabla 18: Manual de funciones facturador .....	84
Tabla 19: Manual de funciones costos .....	85
Tabla 20: Manual de funciones crédito y cartera .....	86
Tabla 21: Manual de funciones RR.HH .....	87
Tabla 22: Manual de funciones trabajador social .....	88
Tabla 23: Manual de funciones recepcionista .....	89
Tabla 24: Plan de acción .....	98
Tabla 25: Análisis de impactos .....	99
Tabla 26: Impacto administrativo .....	100
Tabla 27: Análisis impacto administrativo .....	101
Tabla 28: Impacto económico .....	101
Tabla 29: Análisis impacto economico .....	102
Tabla 30: Impacto educativo .....	103
Tabla 31: Análisis impacto educativo .....	103

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Proceso administrativo.....	7
Gráfico 2: Resultados encuesta pregunta 1.....	39
Gráfico 3: Resultados encuesta pregunta 2.....	40
Gráfico 4: Resultados encuesta pregunta 3.....	40
Gráfico 5: Resultados encuesta pregunta 4.....	41
Gráfico 6: Resultados encuesta pregunta 5.....	42
Gráfico 7: Resultados encuesta pregunta 6.....	42
Gráfico 8: Resultados encuesta pregunta 7.....	43
Gráfico 9: Resultados encuesta pregunta 8.....	44
Gráfico 10: Resultados encuesta pregunta 9.....	44
Gráfico 11: Resultados encuesta pregunta 10.....	45
Gráfico 12: Resultados encuesta pregunta 11.....	46
Gráfico 13: Resultados encuesta pregunta 12.....	46
Gráfico 14: Resultados encuesta pregunta 13.....	47
Gráfico 15: Resultados encuesta pregunta 14.....	48
Gráfico 16: Resultados encuesta pregunta 15.....	48
Gráfico 17: Resultados encuesta pregunta 16.....	49
Gráfico 18: Análisis de las 5 fuerzas de porter .....	53
Gráfico 19: Diamante de porter .....	56
Gráfico 20: Matriz foda .....	58
Gráfico 21: Objetivos smart .....	73
Gráfico 22: Organigrama indutexma.....	75
Gráfico 23: Organigrama area administrativa .....	76
Gráfico 24: Cadena de valor.....	99

## Introducción

“La industria textil es aquella encargada de transformar las fibras textiles en sus productos a través de una serie de procesos que comprenden la producción desde su origen, su transformación en hilados y la elaboración de telas y otros productos” (Hollen, 2016)

China se ha ganado el título de la fábrica del mundo por sus bajos costos de fabricación por la mano de obra barata, la disponibilidad de una increíble infraestructura y tecnología para la producción en masa y el transporte de la mercadería eficiente. Las exportaciones han jugado un papel importante en el éxito económico de China (Mahfuz, Mir Abdullah Al, 2017).

China es el principal exportador de textiles del mundo con el 40% de las exportaciones mundiales de textiles y prendas de vestir. La industria textil y de la confección es la industria manufacturera más grande de China con aproximadamente 24,000 empresas. China es el mayor productor de ropa del mundo y tiene la mayor capacidad de producción de productos textiles que consiste en algodón, fibras artificiales y seda (Mahfuz, Mir Abdullah Al, 2017).

De acuerdo con la Asociación Brasileña de Industrias Textiles y de Confección, la nación sudamericana ha producido textiles por valor de 2001000 toneladas, el quinto mayor fabricante mundial detrás de China, India, Estados Unidos y Pakistán. Pero esta increíble cantidad de tejido representa solo el 2,4% de la producción textil mundial, en comparación con el 50% de China (Mahfuz, Mir Abdullah Al, 2017).

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos, 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, 2019).

Hoy por hoy, la industria ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda (AITE, 2019).

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2018).

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de textiles de hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2018).

Atuntaqui, considerada como la más grande en Industria Textilera en el Ecuador quien brinda trabajo al 80% de la población con sus varias fábricas textiles. Es esta ciudad la que viste al 20% del Ecuador, a su vez la exportación ha tomado un papel importante, exportando su producción a países como Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros; demuestra el verdadero potencial industrial que esta ciudad posee y, que con justa razón y esforzado trabajo es reconocida como el “Centro Industrial de la Moda” (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2018).

En Otavalo, la actividad textil es la principal fuente de ingresos, desde el mercado del pueblo. Existe una gran cantidad de tejedores que utilizan talleres artesanales, pero últimamente existen familias que tienen fábricas modernas, lo que ha incrementado la productividad. Otavalo es un pueblo tejedor por excelencia, descubrieron un intermedio

entre la producción artesanal y la semi industrial que les permite fabricar metros y metros de tejidos, tanto así que de a poco están invadiendo los mercados artesanales de otros países. Las manufacturas textiles son la carta de presentación de los otavaleños, se han ganado un lugar privilegiado en el turismo mundial, por sus artesanías textiles (SUNU, 2015).

“En la actualidad, las empresas que tienen como actividad productiva la industria textil, se encuentran sujetas a afrontar retos importantes para poder competir en el mercado interno como en el externo. Entre los retos que tiene este sector tenemos la especialización de la mano de obra, desarrollar nuevas marcas y productos enfocados al mercado nacional e internacional, y automatizar procesos operativos” (Jaramillo, Granja, & Del Pozo, 2018).

Es indispensable que las empresas del sector textil estén conscientes de los aspectos que las hacen más competitivas. A medida que evoluciona el mundo empresarial han surgido diversas metodologías que se han convertido en instrumento clave en el desarrollo de las industrias, las cuales tienen como objetivo principal mejorar continuamente el desarrollo de las mismas.

La presente propuesta investigativa se realizará en la empresa Indutexma textiles, esta es una empresa ecuatoriana creada hace más de 45 años y radicada en la ciudad de Otavalo.

Indutexma con número de RUC 1792326427001, es una de las principales industrias textiles del país, ofertando principalmente la producción de tela, contando con maquinaria, personal y procesos, capaces de competir con eficiencia y calidad en el mercado nacional y regional. Su mejor aliado es la capacitación y el mejoramiento continuo, como aseguramiento de calidad, la empresa ha implementado la norma ISO 9001-2008 (Indutexma Textiles, 2015).

La empresa cuenta con doscientos veinte y siete trabajadores, los cuales están distribuidos en las áreas de gerencia general, administración, finanzas, contabilidad,

recursos humanos, producción, logística y distribución, sistemas informáticos, seguridad industrial, calidad, y comercialización.

La organización cuenta con una misión y visión que detallan lo siguiente:

#### Misión

“Innovar la industria de la moda textil” (Indutexma Textiles, 2015).

#### Visión

“Consolidar nuestra cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, que nos garantizan ser líderes en la producción, comercialización de productos y servicios textiles de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes” (Indutexma Textiles, 2015).

## **Desarrollo.**

### **Tema de investigación**

Modelo de gestión administrativo para la empresa Indutexma textiles.

### **Justificación**

El entorno económico actual está caracterizado por la globalización, la competencia, el cambio continuo y la crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito. En una economía globalizada, es importante que las empresas salgan a competir, y crear estrategias que le permitan desarrollarse continuamente. De tal manera que para poder ser más competitivo se debería maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Por tal motivo se debería tener un modelo de gestión definido (Recalde, Paéz, Yépez, & Andrade, 2017).

Marosabreu (2005) menciona que “la gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa” Citado en (Salinas Ramos, 2015).

Un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en donde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos (Recalde, Paéz, Yépez, & Andrade, 2017).

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno. Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costes. Para ello se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos (Recalde, Paéz, Yépez, & Andrade, 2017).

Los diferentes departamentos y áreas funcionales de la empresa realizarán diferentes procesos administrativos. El proceso ha de estar estandarizado, ya que al realizarse muy frecuentemente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada este la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costes en términos de tiempo y económicos (Caldas Blanco, Herraéz Carrión , & Heras Fernández , 2017).

“La gestión empresarial en las organizaciones es muy importante pues nos ayudara a mejorar la productividad y competitividad de la empresa o MIPYMES, para una buena

gestión administrativa o financiera es necesario manejar y gestionar correctamente varios factores como es el caso de financieros, logísticos, productivos y humanos”. (Padilla Martínez , Mejía Salinas, & Quishpe Otacoma, 2019)

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos (Gómez Larios, 2016, pág. 5).

Según nuestro criterio un modelo de gestión administrativa nos ayudara a determinar las necesidades organizacionales y encontrar el camino más adecuado para llegar a cumplir los objetivos de la organización, tomando en consideración cada uno de los procesos administrativos. Busca también soluciones a problemas o deficiencias en el área de estudio de ahí la importancia de diseñarlos de acuerdo con la necesidad de cada empresa. Con el fin de entender y mejorar la administración actual.

Los modelos generan la cultura de calidad, trabajo en equipo, innovación y mejora continua, producen cambios positivos, de igual manera cambian la forma del desempeño del personal que está laborando en la organización a través de las herramientas utilizadas, lo cual permite un ambiente de seguridad en el entorno laboral. (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 2010)

Según el análisis del área administrativa de la empresa, el modelo de gestión que se podría utilizar sería el modelo administrativo de Henry Fayol orientado a la teoría de la administración clásica. Considerando que el Fayolismo parte de todo lo organizacional y de su estructura para conseguir la eficiencia. Constituye un enfoque sintético y universal de la organización en donde se especifican, de manera detallada, las operaciones y las funciones que las personas deben cumplir. Esta corriente plantea que todas las

organizaciones requieren de elementos y principios para fortalecer el cuerpo social y facilitar su funcionamiento. (Jauregui M. , 2016)

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general. (Jauregui M. , 2016)

Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido. (Jauregui M. , 2016)

Asimismo, Fayol plantea los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados Principios Generales de la Administración. Sin estos principios la función administrativa no tendría guía, y se encontraría a la deriva. (Jauregui M. , 2016)

Este autor señaló que los principios son flexibles y se pueden adaptar a las diversas situaciones y necesidades. Se trata, pues, de saber utilizarlos.

Los principios de la administración de Fayol en forma general son los siguientes:

- **División de trabajo.** Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.

- **Autoridad.** Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar.
- **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al bien común.** El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
- **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
- **Equidad.** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- **Espíritu de grupo.** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. (Jauregui M. , 2016)

## **Situación Problémica**

Indutexma es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y comercialización de productos textiles, esta empresa fue creada hace más de cuarenta y cinco años, durante los cuales han mantenido un crecimiento constante sobre la base de entender que la satisfacción del cliente, es la clave del éxito de la organización. (Indutexma Textiles, 2015)

Según Israel Moreta colaborador de la empresa Indutexma, menciona que esta organización no cuenta con un modelo de gestión administrativo establecido, las responsabilidades y funciones de los trabajadores no están claramente definidas debido a que no cuentan con un manual de funciones, existe deficiencia de trabajo en equipo de modo que existen trabajadores que únicamente ven su conveniencia y cada quien cuida su puesto, de igual manera hay cargas de trabajo excesivo solo en ciertas áreas del departamento administrativo es decir existen personas que no alcanzan a cumplir con las actividades específicas de su puesto por cumplir con las tareas de otros, tampoco se cuenta con organigramas actualizados, no existe una comunicación eficaz entre jefes y subordinados, por lo cual la información no llega a tiempo o es tergiversada lo que provoca tardanza en algunos de los procesos, hay trabajadores que desconocen los objetivos planteados en la organización por tal motivo no se enfocan en el objetivo común de la empresa.

La competitividad interna es aquella capacidad que tiene una empresa para explotar eficientemente y de forma positiva aquellos recursos con los que cuenta. La competitividad interna resalta entonces la fuerza de superación que tiene por sí misma y su capacidad evolutiva para ser más eficiente (Raffino M. , 2019).

“Cabe mencionar también que, la competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios)”. (Raffino M. , 2019)

Es decir, una empresa al ser competitiva llevará a cabo los procesos administrativos de manera eficaz y eficiente, permitiéndonos alcanzar la visión planteada por la empresa.

Un modelo de gestión administrativo permitirá que toda la organización tenga claro cuál es el objetivo común que desean cumplir, ayudara a alcanzar las metas, generar satisfacción a los clientes y empleados, permitirá realizar una planificación exacta según lo que se desea lograr (ABCM, 2016)

El organigrama, por naturaleza, siempre muestra una cadena de mando clara y muy fácil de entender. Además, obliga a asignar posiciones concretas a cada empleado, facilitando así la definición de tareas y responsabilidades. Sin una estructura bien definida, es difícil identificar áreas que ocupen de mayor fuerza laboral, así como detectar áreas con posiciones sobrantes o mal asignadas en la estructura (Coindreau, 2018).

Al disponer de políticas de cumplimiento y de una correcta comunicación en la organización se logrará tener procesos efectivos, cumplir con las metas, consolidar las estrategias de la empresa, dar forma a las decisiones y actividades importantes ,los miembros de la organización trabajarán por un objetivo en común ; “Cuando las políticas y procedimientos se siguen al pie de la letra y están bien escritos promueven la eficiencia, eficacia y consistencia, mientras sostienen la filosofía o visión de la organización.” (Álvarez Torres, 2018)

## **Formulación del Problema**

¿Cómo contribuir en el área de Administración y Gerencia para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma?

## **Idea a defender**

“La correcta implementación del modelo de gestión administrativa documentado en este trabajo de grado, podrá mejorar la competitividad interna de la empresa.”

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión administrativa y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la fundamentación teórica sobre la gestión administrativa y gerencial que sirva de base para la investigación.
2. Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa y gerencial de la empresa Indutexma.
3. Diseñar un modelo de gestión administrativa para la empresa Indutexma.

## **Variables**

### **Variable independiente**

#### **Modelo de Gestión Administrativa**

Administración y Gerencia:

Misión, Visión, Organigrama estructural.

### **Variable dependiente**

Competitividad interna de la empresa Indutexma.

### **Impactos esperados**

Lo que se espera obtener como resultado de implementar correctamente el modelo de gestión administrativa propuesto en nuestro trabajo de grado, es una mejora en la competitividad interna de la empresa.

## Operacionalización de Variables

<b>Variables Independientes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de medición</b>	<b>Rango</b>
Modelo de gestión administrativa	Gestión Administrativa	Análisis interno	Documento físico y digital	Existencia del documento y aplicación
	Fundamentos de la administración	Planificación Organización Dirección Control Planificación Estratégica	Documento físico y digital	Existencia del documento y aplicación
	Administración y Gerencia	Misión Visión Organigrama Funciones	Documento físico y digital	Existencia del documento y aplicación
<b>Variables Dependientes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de medición</b>	<b>Rango</b>
Competitividad interna	Productividad	-Número de personas capacitadas - Eficacia -Comunicación directa.	Documento Físico y Digital	Existencia del documento y aplicación
	Eficiencia en el uso de recursos	-Recursos -Recurso Humano(importancia) -Capacitación y desarrollo -Innovación -Habilidades	Documento físico y digital	Existencia del documento y aplicación

Tabla 1: Operación de las variables

Elaborado por: Méndez y Maldonado

## **Métodos de investigación**

En la presente investigación se utilizará los siguientes métodos de investigación:

### **Cuali – cuantitativo**

“El enfoque cualitativo es aquel que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, 2014)

“El enfoque cuantitativo es aquel que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, 2014)

En el caso de la empresa Indutexma la investigación es cualitativa, porque se analizará la información de la entrevista realizada a la persona encargada de brindar información del área administrativa de la empresa, y cuantitativa porque se tabulará los datos arrojados de las encuestas aplicadas a los trabajadores del área administrativa de la empresa Indutexma.

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características importantes y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se desean conocer (Hernández Sampieri, 2014).

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan (Hernández Sampieri, 2014).

Esta investigación descriptiva nos permitirá conocer y establecer relaciones entre los factores, actores y variables que se identifican en torno al problema que vamos a investigar.

### **Método Inductivo, deductivo**

El método inductivo es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales, este método se basa en la observación de hechos y fenómenos, generaliza a partir de sus observaciones, sus conclusiones son probables (Arrieta, 2018).

El método deductivo es una forma de razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia casos particulares, establece conclusiones a partir de generalizaciones, no genera por sí mismo nuevo conocimiento ya que parte de verificar un conocimiento previo (Arrieta, 2018).

Se ha considerado utilizar el método inductivo - deductivo tomado en cuenta que ambos métodos son importantes en la producción de conocimiento, el método inductivo permitirá analizar los factores que inciden en la gestión administrativa y gerencial en la empresa Indutexma y así finalmente extraer las conclusiones respectivas; el método deductivo es importante ya que detalla toda la estructura de un modelo de gestión administrativa para su futura aplicación.

## **Técnicas de investigación**

Las técnicas que serán usadas para la recolección de información en la investigación son tres:

### **La observación:**

Porque se realizará un trabajo de campo continuo para determinar aspectos que intervienen en el fenómeno de la investigación.

### **La entrevista**

Porque se realizará una entrevista al responsable administrativo y gerencial de la empresa, sobre factores que estén afectando a la organización.

### **La encuesta**

Porque se aplicará encuestas a los trabajadores de la organización para determinar las posibles causas de los problemas que se dan en la empresa.

# Capítulo I

## **Capítulo I: Marco Teórico**

### **1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL**

Un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en dónde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos (Recalde, Paéz, Yépez, & Andrade, 2017)

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- El proceso ha de ser oportuno. Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costes. Para ello se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos y áreas funcionales de la empresa realizaran diferentes procesos administrativos. El proceso ha de estar estandarizado, ya que al realizarse muy frecuentemente, en el día a día de la empresa, cuanto más incorporada este la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costes en términos de tiempo y económicos. (Caldas Blanco, Herraéz Carrión , & Heras Fernández , 2017)

## **1.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

### **1.1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Como introducción la Administración y Gerencia son definiciones que estas se encuentran relacionadas entre sí, es decir, la definición de uno involucra la función del otro. La administración implica la coordinación y la supervisión de actividades laborales, garantizando que estas sean cumplidas con eficiencia y eficacia. Esta misma es la función principal del gerente, quien debe estar en permanente contacto con los empleados de una organización. Es donde se encuentra la parte más importante que está relacionada con la lealtad de los empleados y la productividad de una empresa: la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos, ya que, como parte de la función del gerente, esta ayudar a otros a realizar su trabajo. (Sausa Carrión, 2015)

### **1.1.2. ADMINISTRACIÓN**

Para tener un conocimiento más exacto sobre administración es necesario conocer su definición considerando el estudio de varios autores. Para Mary Parker “La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducta de las personas, llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas”. Citado en (Bateman & Snell, 2014)

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente (Bateman & Snell, 2014).

La administración cuenta con cuatro funciones tradicionales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones son tan importantes como lo han sido siempre, y ofrecen aún hoy en día los principios fundamentales requeridos tanto en el comienzo de una empresa como en corporaciones bien establecidas, aunque su forma ha evolucionado (Bateman & Snell, 2014).

En la administración la competitividad depende de la interacción entre los elementos del nivel micro con aquellos del nivel meso, macro y meta. Asimismo, se requiere que las empresas alcancen un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, que les permita sostener una ventaja competitiva estratégica. (Ibarra Cisneros, 2016)

Es de suma importancia la administración, porque está garantiza obtener una mejor maquinaria, personal, materia prima y recursos económicos. Se mantiene constantemente innovando a medida que evoluciona el mundo empresarial y proporciona previsión y creatividad. Por lo tanto, el mejoramiento constante. Pero para que ese mejoramiento sea constante es necesario tener en cuenta dos puntos considerables. Eficiencia y Eficacia. La eficiencia es aquella que apunta a la obtención de resultados haciendo uso de la menor cantidad de recursos es decir hacer bien las cosas. La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos en resumen hacer las cosas correctas.

#### **1.1.2.1. Proceso de la Administración**

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como un proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas (Chiavenato, 2002)

#### **1.1.2.1.1. Planificar:**

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada, Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro. La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos (Chiavenato, 2002).

Es el proceso que comienza con la visión, la misión de la organización, fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico, todo esto teniendo en cuenta las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el respectivo análisis FODA. La planificación abarca el largo, mediano y corto plazo. (Chiavenato, 2002)

#### **1.1.2.1.2. Organizar:**

La organización busca los medios y recursos necesarios que periten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. (Chiavenato, 2002)

La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes (Chiavenato, 2002).

La Organización responde las preguntas de, ¿Quién?, ¿cómo? y ¿cuándo? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones, a su vez el tiempo que va a toma realizarla, mediante el diseño de Proceso de negocio, quizá utilizando organigramas o Curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva, organizar es coordinar y sincronizar. (Chiavenato, 2002)

#### **1.1.2.1.3. Dirigir:**

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo (Chiavenato, 2002).

Se podría decir que es la influencia o persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para el cumplimiento de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos, o experiencias para una mejor toma de decisiones. (Chiavenato, 2002)

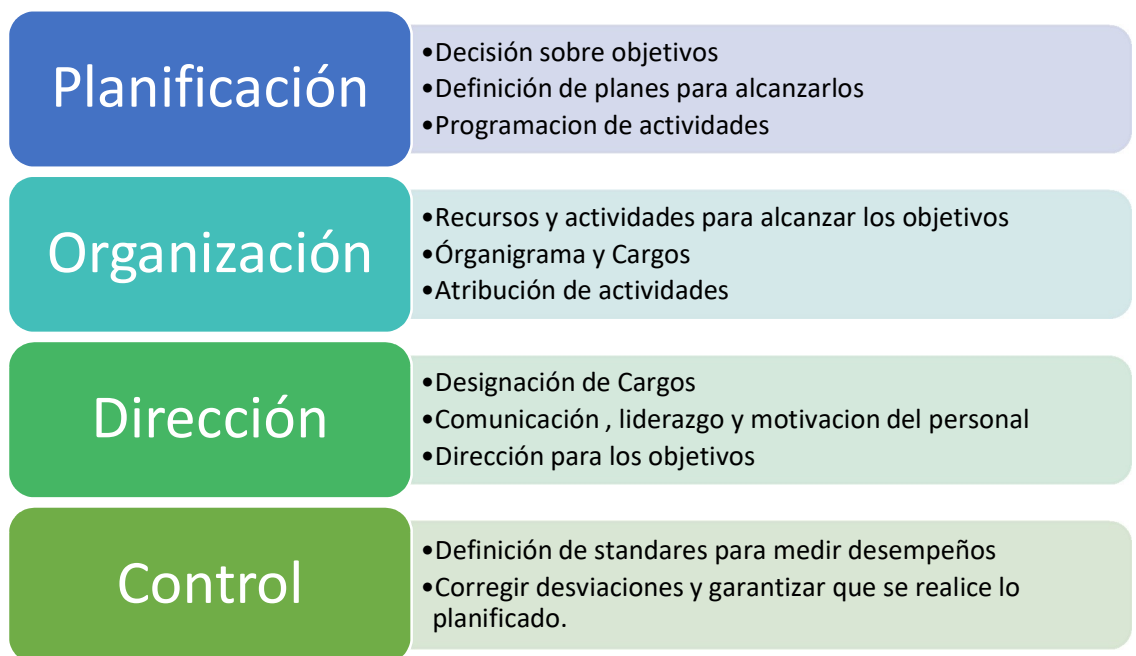
#### **1.1.2.1.4. Controlar:**

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el

monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas (Chiavenato, 2002).

El control en otras palabras es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. (Chiavenato, 2002)

Gráfico 1: Proceso Administrativo



Elaborado por: Autores

### 1.1.3. ESTRATEGIA

K. J. Halten menciona: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves;

hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la definición de estrategia (Zamudio, 2016).

#### **1.1.4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

La administración estratégica es un proceso de gestión que sirve como base para la planificación estratégica y ambos son estrategias de gestión importantes para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades ( Espejel Blanco, Leyva Carreras, & Cavazos Arroyo, 2017).

La Administración estratégica hoy en día hace la diferencia y muestra qué tan bien se desenvuelve una organización. Mediante una relación directa entre planeación estratégica y desempeño la cual nos facilita analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en la incertidumbre. Además, ayuda a que cada departamento trabaje para el logro de los objetivos de la organización. ( Espejel Blanco, Leyva Carreras, & Cavazos Arroyo, 2017)

#### **1.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica orienta a una institución, asociación o territorio a enfocarse en la dirección necesaria a seguir para el logro de los objetivos trazados. Precisa también de manera implícita un modelo de seguimiento y control de gestión que permita mantener el rumbo establecido en los propósitos organizacionales. Los orígenes de la planificación estratégica surgen desde la necesidad de las grandes corporaciones norteamericanas con relación a robustecer su desempeño gerencial. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Desde la gerencia moderna, esta misma planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización (David, 2013). Al mismo tiempo, constituye una fuente inagotable de integración y participación entre las personas, por cuanto el trabajo en sí mismo implicará un compromiso de sus miembros para consigo mismos y para la organización que representan. (Flores Pérez & Flores Hernandez, 2017)

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Hernández Celis, 2016). La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución, solo el hecho de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo (Hernández Celis, 2016).

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones debido a que la planificación “es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas”. (Hernández Celis, 2016)

### **1.1.6. MISIÓN**

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. (Kotler Philip, 2011).

La misión de una empresa se basa de la actividad que la organización realice, así como del medio en donde se encuentra y de los patrimonios de los que dispone, la

misma dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. La misión es la que da identidad a una empresa mostrando a los clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares. (López Parra, 2017)

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa que menciona a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa se sienten enfocados en realizar el presente y futuro de la empresa. Se puede destacar que la misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, brindando un sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (López Parra, 2017)

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong como “un importante elemento de la planificación estratégica”

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

(Kotler Philip, 2011)

### 1.1.7. VISIÓN

Se conoce que la visión es una imagen realista para la empresa una condición que induce a las personas a asumir compromisos y alcanzar sus metas que visualiza en un estado futuro. Una visión debe contener las habilidades básicas para poder lograr lo que se plasmó en la misión, la cual se debe formar por medio de los valores fundamentales de la empresa, debido a que la visión es una guía y sirve cuando los indicadores de dirección parezcan haberse perdido, ya que esta puede ayudar a enfatizar en las aptitudes centrales de cómo trabajar en las mejoras constantemente. (López Parra, 2017)

Una visión debe contener las habilidades básicas para poder lograr lo que se plasmó en la misión, la cual se debe formar por medio de los valores fundamentales de la empresa, debido a que la visión es una guía y sirve cuando los indicadores de dirección parezcan haberse perdido, ya que esta puede ayudar a enfatizar en las aptitudes centrales de cómo trabajar en las mejoras constantemente. (López Parra, 2017)

Una organización con visión posee una idea clara de lo que quiere ser en el futuro, para que esta sea de manera correcta es necesario imaginar el futuro de acuerdo al enunciado de la misión debido a que es de ahí donde debe partir la visión la cual debe estar por escrito deberá ser clara, inspiradora y tendrá que poder hacer que la gente lleve el camino en la dirección correcta para crear beneficios a la organización. (López Parra, 2017)

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

#### **1.1.7.1. Importancia de una misión y visión**

Tener una misión y visión dentro de una entidad es cultura empresarial ya que esto ayuda al empresario para tener pilares de los planes estratégicos de toda organización de tal forma que la misión es importante, ya que constituye el eje central del que se desprenden la identidad de la empresa, define la razón de ser de la misma al especificar el área en la que se mueve, los clientes que pretende atender, las estrategias a seguir, entre otras. Por otro lado, la visión ofrece un panorama general e ideal de lo que la empresa desea ser en el futuro, sirviendo de brújula en la planeación estratégica y proporcionando inspiración y motivación a los miembros de la organización al brindar significado a sus actividades laborales. (López Parra, 2017)

#### **1.1.8. VALORES**

Se podría decir que los valores organizacionales son los cimientos para construir actitudes y preferencias de las personas que hacen parte de ellas. De acuerdo con esto, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables. Esto quiere decir que las organizaciones modernas deben velar tanto por su funcionamiento operativo, como por el desempeño de las personas, sus sentimientos y actitudes, creando organismos que integren sistemáticamente una cadena de competencias que conduzcan los esfuerzos hacia los objetivos velando por la competitividad y la productividad ( Suárez Correa, 2014).

### 1.1.9. POLÍTICAS

Las políticas empresariales, o políticas organizacionales, son muy importantes para la empresa, ya que se trata de unos principios creados por la dirección y aceptados por todos los integrantes con el objetivo de conseguir la mejor gestión que permita obtener grandes resultados. Los emprendedores y pymes deben ser conscientes de que las políticas de empresa no son cosa de las grandes empresas, sino que son necesarias en cualquier organización (Caurin, 2018).

Con el establecimiento de estas políticas o formas de proceder se homogeneizan las decisiones y los protocolos de actuación en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma, todas las personas saben cómo deben actuar en cada momento en relación a las normas de la empresa (Caurin, 2018).

Gracias a las políticas de una empresa, esta transmite a sus trabajadores qué es lo quiere la empresa, y qué hay que hacer para conseguirlo. Existen diferentes clases de políticas según los parámetros a los que se haga referencia. Por ejemplo, pueden existir políticas internas para el cumplimiento de todos los trabajadores o políticas que afectan a la actividad de un departamento (Caurin, 2018).

#### 1.1.9.1. Tipos de Políticas

Existen varios tipos de política en función de su alcance:

- **Políticas generales:** Integran y son comunes a toda la empresa, marcan las líneas y principios básicos, generales e inquebrantables. Deberán servir de referencia para la redacción de las políticas específicas, y deben ir acorde a la estrategia y la dirección que quiere tomar la empresa. Algunas de ellas son la Política de Presupuestos o la Política de Calidad, aunque ésta última, en ocasiones, se adscribe a la clasificación de Política Específica (Vásquez, 2018).

- **Políticas específicas:** También llamadas políticas de departamentos o departamentales, atienden a los principios que deben regir cada departamento, sección en particular o servicio. Si bien es cierto que cada compañía tiene sus propias políticas específicas (tantas como departamentos, secciones, proyectos o necesidades tenga), hay algunas que son las más compartidas por la mayoría: la política de Recursos Humanos, la Política de Prevención de Riesgos Laborales, la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la Política Medioambiental (Vásquez, 2018).

#### **1.1.10. OBJETIVOS**

En lenguaje corporativo, se denomina objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables ( Raffino M. , 2019).

Como todo objetivo, una vez alcanzadas estas metas, se elegirán otras nuevas y así sucesivamente, guiando el progreso de la organización en base a su proyección futura. Puede decirse que los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa, que además sirven para medir su desempeño: de una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado.

Por otro lado, los objetivos de una empresa le proveen de su legitimidad, ya que una empresa que no alcanza sus metas no logrará convencer a futuros clientes o inversionistas ( Raffino M. , 2019).

“Los objetivos de una organización se determinan en base a su plan inicial o su dirección estratégica, lo cual también incluye la respuesta a accidentes e imprevistos que surjan del medio ambiente en que se desempeña”. ( Raffino M. , 2019)

La recuperación de situaciones retadoras, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro del mercado, son sólo algunas posibilidades de objetivos organizacionales de origen externo. Por el contrario, el crecimiento de la nómina de

trabajadores, la maximización de la eficacia de los procesos, la expansión hacia nuevos horizontes, son objetivos de origen interno ( Raffino M. , 2019).

#### **1.1.10.1. Tipos de objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales se clasifican en base a su proyección en el tiempo, es decir, en la historia de la organización. Así, existen tres tipos diferentes:

- **De largo plazo:** Aquellos objetivos de cumplimiento en un tiempo venidero remoto. También se les conoce como objetivos estratégicos, pues guían los de mediano y corto plazo al definir el futuro de la empresa.
- **De mediano plazo:** Conocidos como objetivos tácticos, son una instancia intermedia entre los de largo y corto plazo, sirviendo como una adaptación por áreas de la empresa de los planes necesarios para cumplir con el objetivo general.
- **De corto plazo:** Estos objetivos de cumplimiento inmediato (en un rango menor a un año) se diseñan para atender a situaciones puntuales cercanas en el tiempo, y suelen desglosarse por unidad productiva o incluso empleado. Del cumplimiento diario de estos objetivos dependen los de mediano y corto plazo, en el marco de los cuales deben éstos enfocarse ( Raffino M. , 2019).

#### **1.1.11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Se trata de una representación gráfica de la empresa u organización a que se refiera configurada como un diagrama jerárquico y funcional. Es decir, en el que se representan los distintos cargos de la compañía, comenzando por los más altos. Suelen establecerse bloques según las funciones u otros criterios (González, 2018).

Para poder realizar un organigrama en primer lugar, es necesario una agrupación de tareas que posteriormente se diferencia en áreas. Será preciso determinar el grado de dependencia entre personas y departamentos. Además, depende de cada empresa el tamaño del organigrama, el número de personas que figuran el mismo y de relaciones entre cada una de las áreas previamente detectadas (González, 2018).

Dentro de la cadena de mando, hay que precisar la autoridad y las responsabilidades de cada puesto. Es importante tener en cuenta que el crecimiento de la empresa va a tener efectos sobre la determinación de la jerarquía y la cadena de mando de la empresa. Además, el crecimiento puede afectar al organigrama en un sentido horizontal o en un sentido vertical (González, 2018).

“Una vez que ha sido posible determinar el organigrama estructural de la empresa, es posible implantar mejoras en la estructura, al objeto de que la organización resulte lo más eficiente posible”. (González, 2018)

## **1.2. GERENCIA**

Según Henri Fayol la gerencia consiste en "Conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone".

Según Kryger, La Gerencia debe verse como un macro concepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone ( Espejel Blanco, Leyva Carreras, & Cavazos Arroyo, 2017) .

Las Pymes adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporte un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, entre otras, que le permita a la organización su adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarles (Longenecker et al., 2009). La estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y

adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo (Ramírez, 2005) Citado de ( Espejel Blanco, Leyva Carreras, & Cavazos Arroyo, 2017).

Es función de la gerencia reclutar, retener, motivar y apoyar esta clase de colaboradores, ya que con ellos se tiene una ventaja comparativa sobre la competencia que le permite a la organización sobrevivir, crecer, innovar, alcanzar el liderazgo y adelantarse al futuro (Van Den Berghe, 2016).

El termino gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y controla objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras (Orasma Villamediana, 2018).

En otras palabras, gerencia es el proceso que se encarga de coordinar todos los recursos disponibles en una organización es decir recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos. Para que a través del proceso administrativos se logre los objetivos planteados.

### **1.2.1. GERENTE**

Gerente, en inglés management, es la persona de mayor jerarquía en el organigrama de personal de una organización empresarial, cuya misión es conducir, liderar, dirigir y coordinar las distintas áreas de la institución administrando los recursos eficientemente a fin de obtener los máximos beneficios (Porporatto, 2015).

El gerente tiene capacidad de mando, y asume la responsabilidad de conducir los equipos de trabajo de la empresa para cumplir los objetivos para los cuales fue creada ,además gestiona eficientemente el capital humano para crear mayor valor a su activo, lo capacita y motiva para lograr su identificación y sentido de pertenencia con la

empresa para que la imagen de ella sea óptima para la satisfacción del cliente (Porporatto, 2015).

A más de sus funciones ejecutivas, un gerente tiene a su cargo la contratación de los altos cargos directivos y de personal clave, las evaluaciones de desempeño de su equipo de confianza, el cumplimiento de los objetivos de las distintas áreas, el planeamiento y fijación de metas a cumplir a corto y mediano plazo, los presupuestos anuales y el reporte a un nivel superior a él, según la empresa (Porporatto, 2015).

Es la persona que tiene los conocimientos, la capacidad, el talento y la habilidad para dirigir una empresa u organización, que visualiza los cambios y los acepta como retos y oportunidades, que posee criterio personal y sentido común y se preocupa por el mejoramiento continuo de la empresa, propio y de sus colaboradores.

### **1.2.2. GESTIÓN**

“La gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”. (Gerencia y Negocios, 2018)

La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado. La falta de orden conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos (Sy Corvo, 2018).

“El segundo principio es la disciplina; dentro de la gestión administrativa la disciplina es un aspecto importante, ya que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos”. (Sy Corvo, 2018)

El tercer principio es la unidad de mando. El empleado debe saber a quién reporta su trabajo y de quién recibirá órdenes, para evitar mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo. Por último, fomentar y valorar la iniciativa en el personal es crucial para motivar; esto repercutirá positivamente en el ambiente de trabajo y en el logro de metas (Sy Corvo, 2018).

“La gestión administrativa es primordial para la organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias del grupo, conformando además una red orientada a cumplir los objetivos empresariales”. (Sy Corvo, 2018)

Es decir, la gestión es la habilidad que tiene un líder para llevar a cabo ciertas actividades durante el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), con el fin de lograr los objetivos y metas planteadas.

### **1.3. COMPETITIVIDAD**

“Para Michael Porter la Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”, afirma que la competitividad está determinada por la productividad definida como, el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital (García Ramírez, 2015).

En otras palabras, la competitividad empresarial se basa en la capacidad que tiene una empresa de satisfacer a sus consumidores, mediante productos o servicios con características propias cuya imitación de estos es prácticamente imposible. La competitividad permite el desarrollo tanto de la empresa, individuos y consumidores en general, se dice que en medida que una sociedad es más productiva tendrá una mayor capacidad para competir. (Saavedra Garcia, Scielo, 2016)

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en el que se desenvuelve. Se dice que una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos o servicios cuyos costos y cualidades son comparables o superiores a los de sus competidores. (Saavedra Garcia, Scielo, 2016)

La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas; es decir de su organización y capacidad para producir de una manera que pueda ganarles a sus competidores en distintos ámbitos. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos y servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos (Rubio & Baz, 2005) .

### **1.3.1. FACTORES INTERNOS**

Los factores internos de la compañía son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la compañía, las ventajas competitivas que posee y su habilidad para implementarlas. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son del control total de la compañía, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta (Vela Borda, 2016).

### **1.3.2. COMPETITIVIDAD INTERNA**

“Es la capacidad de una organización para lograr la mayor eficiencia posible de sus recursos y aumentar la productividad de los factores; trabajadores, capital y tierra principalmente. La empresa trata de mejorar con respecto a sí misma”. (Roldán, 2018)

Existen modelos de comportamiento y estilos de gestión empresarial que tienen que cambiar para sobrevivir a la nueva realidad económica y, desde el punto de vista del

autor, la competitividad interna exagerada es, ahora más que nunca, un tema urgente en multitud de organizaciones empresariales (Roldán, 2018).

Para que una organización explote al máximo su capacidad de innovación, requiere equipos que sean capaces de ver la realidad desde distintas perspectivas, capaces de trabajar con un espíritu de colaboración interna para aprovechar las buenas iniciativas, capaces de obtener la máxima información sobre lo que está sucediendo en el mercado (Tapia, 2017).

No hay que olvidar que en el proceso creativo juega un papel primordial la motivación y para que un equipo esté motivado por la innovación y por hacer grande el negocio, es necesario que sus miembros compartan una visión, que se sientan partícipes de las decisiones empresariales y, en definitiva, que se sientan comprometidos (Tapia, 2017).

### **1.3.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser (Quero, 2008). Otro como, Jaramillo (2002, p 35) por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas (Quero, 2008).

Al respecto autores como David F (2003), Hill y otros (2004), Hill, Ireland y Hoskisson (2004) y otros, plantean, que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias

alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización (Quero, 2008) .

#### **1.3.4. RECURSOS**

Los recursos de una empresa son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros. Todos estos son elementos que se usan en algún punto del proceso de producción. Sus funciones son variadas: ser transformados en bienes o servicios para los usuarios finales, participar en el proceso de transformación anterior y distribuir los bienes o servicios finales al usuario final (Jauregui A. , 2017).

##### **1.3.4.1. Importancia del recurso humano**

El recurso más importante de toda organización son las personas, ya que son quienes se encargan de controlar el resto de los recursos para hacer funcionar el proceso de producción. Por ello, las habilidades de los trabajadores y las relaciones que tienen entre ellos son factores especialmente significativos para el lograr el éxito de todo negocio; no importa qué tipo de empleado sea, ya que todos ellos participan en alguna fase del proceso (Jauregui A. , 2017).

Las características principales de los recursos humanos son las siguientes:

**No son propiedad de la empresa.** – “La organización puede tener dominio sobre sus materiales, sus máquinas, sus infraestructuras, entre otros; sin embargo, no tiene propiedad sobre las personas. Ellas ofrecen sus habilidades a cambio de una remuneración económica”. (Jauregui A. , 2017)

**Sus habilidades son recursos intangibles.** – “Las cualidades de cada persona no pueden ser medidas o pesadas. Solo se ven manifestadas en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, como veremos más adelante”. (Jauregui A. , 2017)

**Coordinan al resto de recursos.** – “gracias a las personas, todo el negocio puede ponerse en marcha; sin ellas sería imposible”. (Jauregui A. , 2017)

**Cuanto más conocimiento, mejor remunerados.** – “Algunos recursos humanos son muy escasos. Por ello, cuantos más complejos sean los conocimientos, mejor han de remunerarse”. (Jauregui A. , 2017)

#### **1.3.4.2. Beneficios de la capacitación profesional**

De seguir estas pautas en el plan de capacitación, los efectos positivos generados en la empresa afectarán a todos los niveles.

En este sentido, un adecuado programa de desarrollo profesional conseguirá los siguientes beneficios:

- Mejora la satisfacción laboral de la plantilla.
- Potencia la autoconfianza de los empleados.
- Facilita la autonomía de los trabajadores, mejorando la eficacia.
- Potencia la atracción de los mejores talentos, seducidos por la buena imagen de la compañía como lugar para trabajar.
- Impulsa el desarrollo de nuevos líderes.
- Propicia la comunicación entre todos los miembros de la organización.

- Reduce los errores profesionales y accidentes laborales, al estar más preparados y trabajar con mayor seguridad y confianza.
- Facilita la innovación, lo que redundaría en un mejor posicionamiento en el mercado.
- Permite una mejor adaptación a los cambios y gestión de crisis, al contar con las herramientas para ello.
- Aumenta la productividad y, por tanto, la rentabilidad (EEM, 2017).

### **1.3.5. PRODUCTIVIDAD**

“La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital”. (Galindo & Ríos, 2015)

### **1.3.6. EFICIENCIA**

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos disponibles.

Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada". Citado en: (Saavedra Garcia , Competitividad Empresarial, 2015)

### **1.3.7. EFICACIA**

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados"

Para Koontz y Wehrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos"

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva"

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia". Citado en (Saavedra Garcia , Competitividad Empresarial, 2015)

### **1.3.8. CAPACIDADES**

Competencia, habilidad o aptitud que tienen las empresas para desplegar y utilizar sus recursos, usualmente de manera combinada, haciendo uso de sus procesos organizacionales para lograr un fin deseado. Estos procesos están basados en el desarrollo, manejo e intercambio de información, y se desarrollan con el paso del tiempo a través de complejas interacciones entre sus recursos y pueden ser entendidos como bienes intermedios, destinados a sacar el máximo provecho de los recursos, proporcionar flexibilidad estratégica y protección a sus productos y servicios finales (Ávalos Rocca, 2009).

### **1.3.9. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Una de las definiciones más sencillas es la aportada por William Werther y Keith Davis en su trabajo Administración de personal y recursos humanos, donde describen la capacitación y desarrollo personal en una empresa como “una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual”.

En este sentido, Gary Dessler, autor de A Framework for Human Resource Management, amplía el concepto introduciendo el objetivo de la misma: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”. (Escuela Europea de Management, 2017)

Por su parte, el trabajo La estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales, de Sara Díaz Hidalgo, Alicia Grillo González , Ivonne Torrente Pons, la define como “la acción que permite preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral” (Escuela Europea de Management, 2017).

Mientras, Idalberto Chiavenato, en Administración de Recursos Humanos, la concibe como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Escuela Europea de Management, 2017).

### **1.3.10. INNOVACIÓN**

La innovación se entiende como el proceso de hacer algo nuevo o bien, algo tradicional bajo un protocolo o una estrategia nueva. No obstante, cuando aplicamos el concepto de innovación a los negocios, no podemos perder de vista

el atributo de mejora. Y es que, innovar en los negocios no es sólo hacer algo diferente, sino hacer algo mucho mejor. Por tanto, la innovación empresarial conlleva el desarrollo de nuevos productos o la mejora de las tecnologías existentes, procesos, diseños y marketing para resolver aquellos problemas que puedan surgir durante el crecimiento y llegar a nuevos clientes (Argudo, 2017).

## **1.4. HERRAMIENTAS**

### **1.4.1. FODA**

“La matriz o análisis FODA es una herramienta esencial para poder realizar el estudio de la empresa, permite realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas)”. (Leiva, 2016)

El foda es un proceso muy importante en la administración y en la planificación de la organización, con este estudio se podrá maximizar las fortalezas así también aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas de la organización con el fin de mejorar la situación actual de la organización mediante el desarrollo de estrategias de negocios que sean sólidas a futuro (Leiva, 2016).

Gache (2006) considera que para el éxito de un negocio debe empezarse con tener una base fuerte y con manejo de los mejores elementos de la organización. Mediante el análisis FODA o análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma (J. L. Ramírez, 2002 (Labra Salgado, Rivera, & Reyes García, 2016).

Talancón (2007) considera que la realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia

considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas) (Thompson y Strikland, 1998 en Talancón, 2007) Citado en (Labra Salgado, Rivera, & Reyes García, 2016).

#### **1.4.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MATRIZ EFI**

La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Briceño, 2018).

Este instrumento es vital para formular todas tus estrategias. De forma resumida ayuda a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes asociadas a las áreas funcionales de tu negocio tu negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Briceño, 2018).

##### **1.4.2.1. Importancia de la Matriz EFI**

“Cabe destacar que su importancia se relaciona directamente al acercamiento o primera aproximación que podemos tener acerca de nuestra marca, área de negocio o empresa”. (Briceño, 2018)

##### **1.4.2.2. Los pasos para realizar la Matriz EFI**

- Realiza tu lista de Fortaleza y Debilidades
- Asignar Valor
- Asignar calificaciones
- Definir la calificación ponderada
- Determinar el valor ponderado (Briceño, 2018).

### **1.4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, en consecuencia, el diseño de organigramas es una tarea necesaria cuando hablamos de organización, la coexistencia de mapas de procesos y organigramas es lo más recomendable desde el punto de vista práctico. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves. Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, citan estos seis elementos claves de la organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Davalos, 2016).

El desafío para los gerentes es realizar una estructura organizacional que permita a los empleados trabajar de manera eficiente y eficaz, al disponer de una estructura organizacional adecuada permitirá el logro de metas y objetivos de la organización (Robbins, 2005).

### **1.4.4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc (Casiopeia, 2019).

El manual de organización es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

El cumplimiento eficaz y eficiente de este manual permitirá el logro de los objetivos planteados en la organización.

#### **1.4.5. COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional es clave para el correcto desarrollo de una empresa en tanto que la transmisión de información es determinante tanto a nivel interno como a nivel externo. La comunicación está presente en el trabajo en equipo y en la coordinación entre los distintos departamentos, pero también es esencial a nivel externo puesto que una empresa comunica información de sí misma a la sociedad y a los clientes (Nicuesa, 2019).

“Una comunicación que también está en constante evolución puesto que, actualmente, la realidad digital de muchas empresas también refuerza la imagen corporativa a través de la comunicación online”. (Nicuesa, 2019)

La comunicación eficaz entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo que se lleve a cabo sea eficiente y eficaz en las organizaciones. Todo lo que un gerente hace implica comunicar, es decir un gerente no puede tomar decisiones sin antes dar información a los trabajadores sobre lo que se piensa hacer, de igual manera esta información debe ser brindada después de la toma de decisiones. Las funciones más importantes de la comunicación son el control, motivación, expresión emocional e información.

Una buena comunicación se caracteriza por el entendimiento de la información que brinda el transmisor, más no por el estar de acuerdo entre las partes (Robbins, 2005).

El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que están relacionados con la empresa es decir empleados, clientes, proveedores y sociedad en general (Martinez, 2012).

## **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I**

- Después de obtener la información necesaria se pudo analizar que, con la utilización de buenas bases teóricas, la práctica y la implementación de un modelo de gestión administrativo y gerencial es importante para analizar la situación actual de la empresa y poder crear estrategias administrativas acorde a las necesidades de la empresa las mismas que permitan obtener una mejor competitividad interna del área de estudio.
- Hoy en día la industria textil se ha tornado bastante competitiva por lo cual las empresas han visto la necesidad y sobresalir ante sus demás competidores. La competitividad de una empresa va desde lo interno ya que esta serviría para que la organización explote al máximo su capacidad de innovación, de producción, de trabajo en equipo y comunicación interna para esto se requieren equipos de trabajo que sean idóneos de ver la realidad desde distintas perspectivas, dispuestos a trabajar con un espíritu de colaboración interna para aprovechar las buenas iniciativas, aptos de obtener la máxima información sobre lo que está sucediendo en el mercado y actuar ante las amenazas existentes que hay hoy en día.
- Es importante realizar un estudio donde se obtenga la información necesaria de cómo está la empresa trabajando internamente, si llevan a cabo el proceso administrativo de buena manera, si cuentan con estudios donde puedan observar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para de ahí brindar estrategias que permitan mejorar internamente.

- Una vez analizada las herramientas que se proponen para la investigación se concluyó que estas servirán para poder realizar un diagnóstico interno, y crear estrategias que permitan maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Un modelo de gestión administrativa permitirá que los procesos sean oportunos. Es decir, que no existan demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa. Que pueda minimizar los costos. Para lo cual se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada. Con esta herramienta ayudara a que el proceso sea riguroso y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

# Capítulo II

## **Capítulo II: Marco Metodológico y Diagnostico de la empresa**

### **2. ASPECTOS METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico de la investigación que se describe de la siguiente manera.

- Metodología para realizar el diagnóstico interno a través del AMOFHIT considerando que en la investigación se estudia el área de administración Y gerencia.
- Entrevista dirigida a la Ingeniera María Elena Guevara personal autorizado a brindar información de la empresa.
- Encuesta dirigida a los empleados del área administrativa de la empresa Indutexma para conocer el funcionamiento y la situación actual del área.
- Metodología para realizar el análisis de situación interna a través de la matriz EFI y EFE la cual nos ayudara a determinar los factores internos y externos de la empresa, los mismos que servirán para formular las estrategias capaces de optimizar y reforzar los procesos internos.

#### **2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población o universo que se presentará en la presente investigación estará enfocada al área administrativa, de la empresa, la cual está conformada por 19 trabajadores.

Por lo tanto, al ser una muestra menor a 50 personas se realizará un censo a través de una entrevista al encargado del brindar información del área administrativa y encuestas al cien por ciento de la población del área administrativa.

## **2.2. METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO A TRAVÉS DEL AMOFHIT DE MANERA PARTICULAR EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.**

Posteriormente se hace la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas distintivas. (Larios Francia , 2016)

“Este análisis interno llamado AMOFHIT: Administración y Gerencia; Marketing y ventas; Operaciones y Logística; Finanzas y Marketing y ventas; Recursos humanos; Sistemas de información y contabilidad; y Tecnología, investigación y desarrollo”. ( Medina Lucas, 2018)

Del cual surge la matriz de evaluación de factores internos (D’Alessio Ipinza, 2013). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Gilmartin, 1991; Hart & Banbury, 1994) citado en (Larios Francia , 2016).

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vinculo para incrementar las posibilidades de competir con éxito ( Medina Lucas, 2018).

## **2.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A LA INGENIERA MARÍA ELENA GUEVARA PERSONA AUTORIZADA A BRINDAR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.**

La aplicación de la entrevista a la persona autorizada de brindar la información del área administrativa fue esencial para poder conocer la situación actual de la empresa a lo que respecta el área administrativa y gerencial, para de esta manera proponer un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la competitividad interna de la empresa.

### **2.3.1. ENTREVISTA**

Los resultados de la entrevista aplican se resume en lo siguiente:

#### **1. ¿Indutexma tiene definida su misión y visión?**

Claro que sí, la empresa ya cuenta con la misión y visión, pero sería de gran ayuda si ustedes proponen una misión y visión actualizada.

#### **2. ¿Indutexma dispone de políticas y valores?**

De igual manera, si la empresa cuenta con políticas y valores, ya bien establecidos.

#### **3. ¿Conoce los objetivos de la empresa?**

Si, efectivamente se conocen los objetivos de la empresa, los cuales están alineados a la visión y lo que se quiere lograr en la empresa, pero para poder llegar a nuestros objetivos conlleva un proceso de arduo trabajo, de hecho, actualmente estamos cumpliendo uno de ellos, que es actualizar la ISO 9001.

**4. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del área de administración?**

Las funciones en si no están claramente definidas, por tal motivo el personal realiza subfunciones creería yo que existen muchas cosas que hay que corregir y normar lo que habría que revisar y actualizar también son los perfiles de cada puesto.

**5. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo en la empresa?**

La verdad no creo que exista un buen trabajo en equipo, lo que se ha podido evidenciar es que cada uno cumple sus actividades por su lado. Hay veces que se presentan trabas por la actitud de una persona u otra, pero siempre estamos tratando de mejorar

**6. ¿Cree usted que existe una buena comunicación en la empresa?**

Yo creo que existe falta de comunicación y difusión de los procesos, es por lo que algunas de las veces se tergiversan o no llega a tiempo la información, ha sido uno de los causantes de algunas tardanzas en los procesos.

**7. ¿Cómo valora usted la comunicación entre el gerente y los trabajadores?**

Muy pocas veces se puede conversar con el gerente, por cuestiones de trabajo, negociaciones o viajes fuera de la ciudad.

**8. ¿Qué problemas puede ver que tiene la empresa en la actualidad en el área administrativa?**

Bueno los inconvenientes que tenemos en la organización podrían ser:

El organigrama estructural se encuentra desactualizado, si nos pudieran ayudar en esa parte sería súper bueno. Otro de los temas también es la existencia de rotación

de personal alta a nivel general, el poco tiempo que estoy en el área he podido observar que no se cumplen eficientemente los procesos por desconocimiento de los procesos o por demasiada carga de trabajo en ciertas áreas.

**9. ¿Cree usted que tiene funciones específicas para su cargo?**

Yo pienso que me han dado más responsabilidades de las que debería tener, prácticamente hago de todo, no tengo funciones específicas solo de mi área.

**10. ¿Creen que se está llegando a la visión planteada de la empresa?**

Estamos en proceso, siempre una empresa lo que desea es poder crecer y desarrollarse y para eso estamos trabajando arduamente.

**11. ¿Ustedes cuentan con planes de capacitación para el personal?**

Sí, tenemos un plan de capacitación para el año, dependiendo de la necesidad de cada área y de la evaluación de competencias se hace el plan en cada área.

**12. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión administrativa?**

No por el momento no contamos con un modelo de gestión.

**Análisis de la entrevista**

Mediante la entrevista se pudo conocer que los trabajadores conocen la misión y visión de la empresa, los objetivos que esta se plantea para su crecimiento, las políticas y los valores que se fomentan en la empresa. Sin embargo, no existen funciones bien definidas, y existe deficiente trabajo en equipo, la comunicación entre jefes y subordinados no es la adecuada, el personal no se mantiene motivado. Se

menciona que existe capacitación anual para los trabajadores, la empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa.

### 2.3.2. ENCUESTA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.

La aplicación de la encuesta fue realizada a 19 personas que trabajan en el área administrativa de la empresa Indutexma, la cual fue de suma importancia para conocer cuál es el estado del área administrativa y posteriormente realizar las estrategias respectivas, para mejorar los problemas que existen.

Los resultados de la encuesta aplican se resume en lo siguiente:

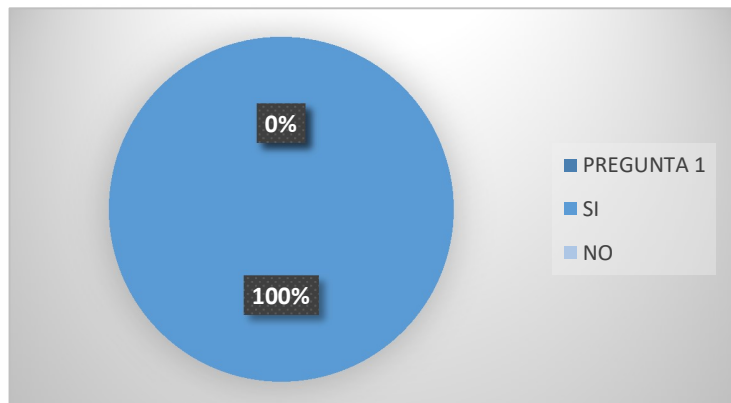
#### 1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Encuesta Pregunta 1

PREGUNTA 1	RESPUESTAS
SI	19
NO	0

Elaborado por: Autores

Gráfico 2: Resultados Encuesta Pregunta 1



#### Análisis

El 100% de los trabajadores del área administrativa conocen claramente cuál es la razón de ser de la organización, es decir el motivo por el cual existe esta. Se ha podido observar que los funcionarios del área se sienten identificados con la empresa, mostrando un gran compromiso con los propósitos y objetivos. A pesar de esto se ha visto necesario que los empleados mantengan capacitaciones o inducciones al momento de ser contratados. Desde el inicio deben conocer cómo trabaja la empresa, que hace y sus objetivos a largo y corto plazo.

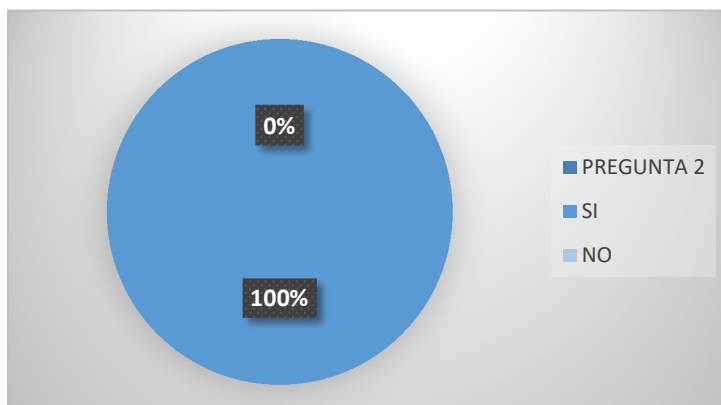
## 2. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Encuesta Pregunta 2

PREGUNTA 2	RESPUESTAS
SI	19
NO	0

Elaborado por: Autores

Gráfico 3: Resultados Encuesta Pregunta 2



### Análisis

El 100% de los trabajadores conocen que es lo que desea lograr la empresa, consientes en la mejora continua y en las ventajas competitivas que podrían alcanzar si cumplen con los objetivos trazados. El hecho de que todos los trabajadores conozcan la visión de la empresa hace que fijen acciones y se proyecten hacia lo que quiere lograr la empresa en un futuro, trabajando por un mismo motivo y hacia la misma dirección, ya que de ellos depende el éxito de la organización.

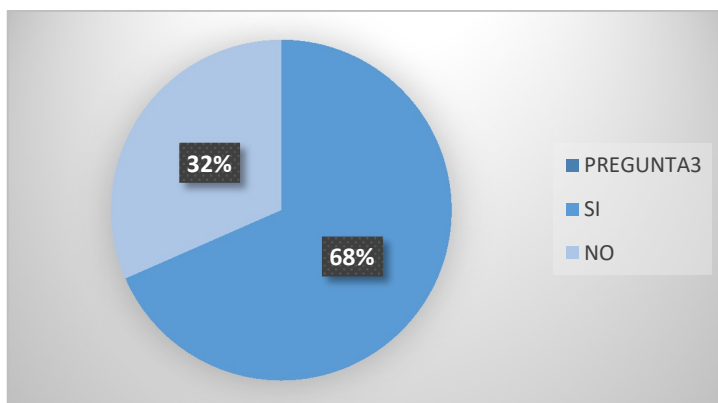
## 3. ¿Conoce usted las políticas o reglamentos de la empresa?

Encuesta Pregunta 3

PREGUNTA3	RESPUESTAS
SI	13
NO	6

Elaborado por: Autores

Gráfico 4: Resultados Encuesta Pregunta 3



## Análisis

El 68% de los trabajadores están al tanto de las políticas o reglamentos de la empresa, tomando en cuenta que es de suma importancia conocer las normas y reglas que rigen las actividades diarias de la organización y de esta manera conseguir una mejor gestión, la cual permita obtener los resultados esperados. El 32% de los empleados desconocen las políticas pudiendo afectar los modos de trabajo y estándares de actuación.

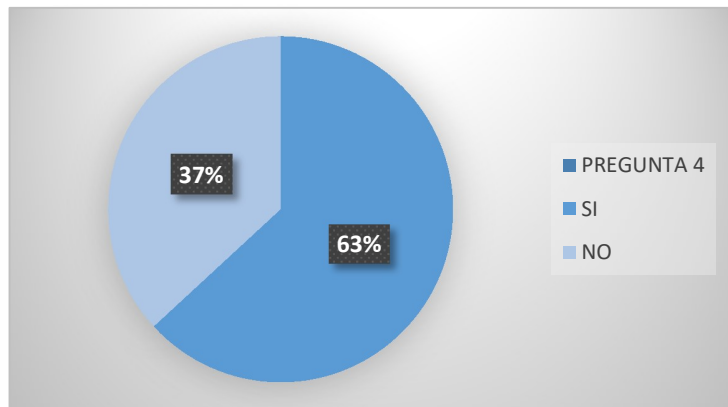
### 4. ¿Conoce usted los valores organizacionales?

Encuesta Pregunta 4

PREGUNTA 4	RESPUESTAS
SI	12
NO	7

Elaborado por: Autores

Gráfico 5: Resultados Encuesta Pregunta 4



## Análisis

El 63% de los trabajadores identifican cuales son los valores organizacionales, trabajando no solo por generar un buen clima laboral sino buscando también ser más competitivos y prácticos, es importante la manera en la que se actúa se piensa y se dice. Se puede observar que el 37% de los trabajadores desconocen los valores de la empresa, considerando que los valores son unos de los principios más importantes los cuales influyen en el comportamiento y desempeño óptimo de los trabajadores.

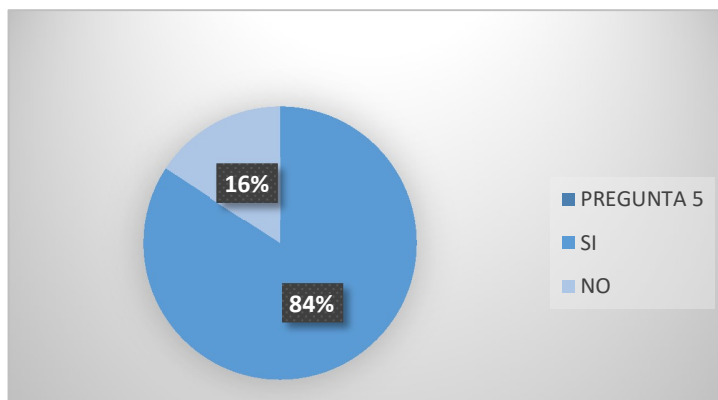
## 5. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Encuesta Pregunta 5

PREGUNTA 5	RESPUESTAS
SI	16
NO	3

Elaborado por: Autores

Gráfico 6: Resultados Encuesta Pregunta 5



### Análisis

El 84% de los empleados conocen los objetivos que tiene la empresa, se encuentran alineados con lo que la empresa desea alcanzar, los objetivos permiten que una empresa tenga un crecimiento constante, el 16% del área de estudio no tiene los objetivos claros, es importante que todos los empleados se encuentren conozcan y estén enfocados en los objetivos trazados, lo que significaría el éxito de la empresa.

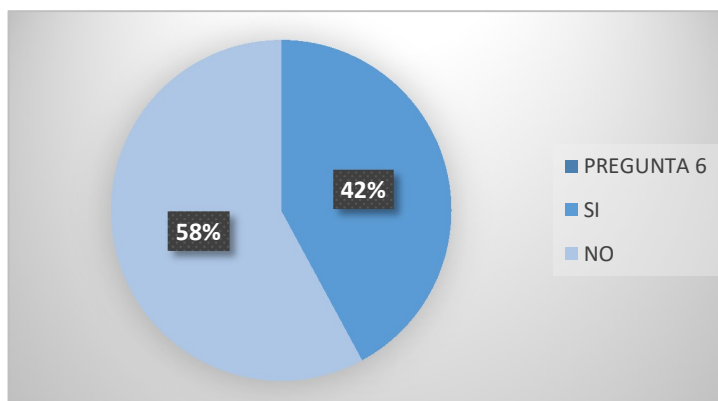
## 6. ¿Los objetivos de la compañía son bien transmitidos?

Encuesta Pregunta 6

PREGUNTA 6	RESPUESTAS
SI	8
NO	11

Elaborado por: Autores

Gráfico 7: Resultados Encuesta Pregunta 6



## Análisis

El 58% de los participantes opinaron que a pesar de que la mayoría conoce cuales son los objetivos, estos no son transmitidos de la manera o forma adecuada. Y el 42% de empleados mencionan que, si son bien transmitidos, permitiéndoles planificar para cumplir con las metas propuestas. Sin embargo, se puede observar que no existe una gran diferencia en las opiniones presentadas por esta razón se puede decir que la comunicación en el área no es clara y concisa.

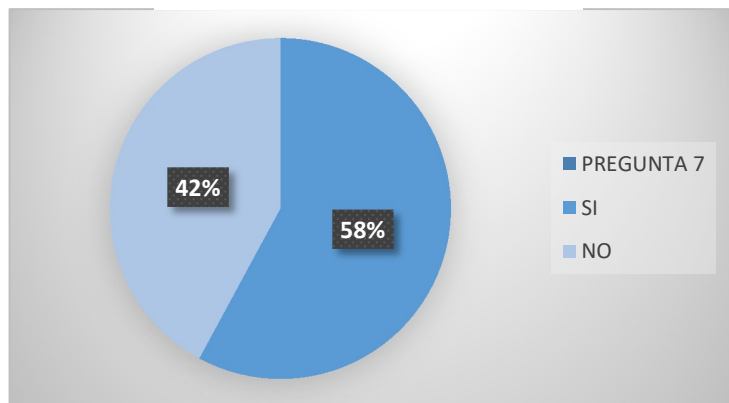
### 7. ¿La empresa cuenta con estrategias claramente definidas?

Encuesta Pregunta 7

PREGUNTA 7	RESPUESTAS
SI	11
NO	8

Elaborado por: Autores

Gráfico 8: Resultados Encuesta Pregunta 7



## Análisis

El 58% de las personas encuestadas respondió que la empresa cuenta con estrategias claramente definidas las cuales ayudan a la organización a tener una gestión administrativa más eficiente, sin embargo, el 42% de los encuestados respondieron que no cuentan con estrategias claramente definidas de tal manera que muchas veces esto causa que los procesos se realicen de una manera improvisada.

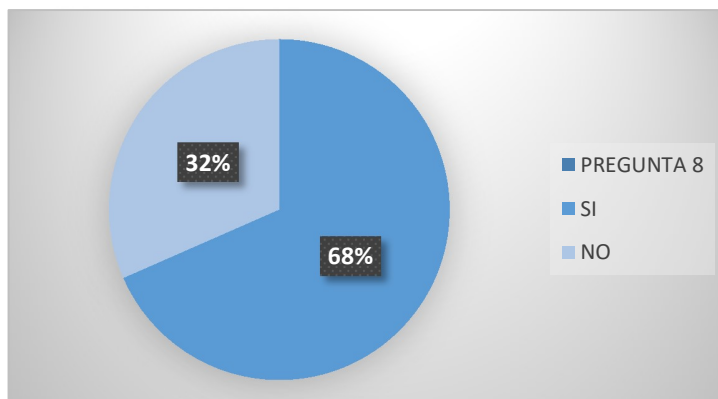
## 8. ¿La empresa tiene establecidas funciones específicas para sus actividades diarias?

Encuesta Pregunta 8

PREGUNTA 8	RESPUESTAS
SI	13
NO	6

Elaborado por: Autores

Gráfico 9: Resultados Encuesta Pregunta 8



### Análisis

El 68% de las personas encuestadas tienen establecidas funciones específicas por tal motivo conocen claramente cada una de las actividades que deben realizar de acuerdo con su perfil de trabajo, mientras que el 32% mencionan que no tienen establecidas sus funciones, realizando la mayoría de las veces funciones de su puesto, así como también de diferentes departamentos dentro del área administrativa,

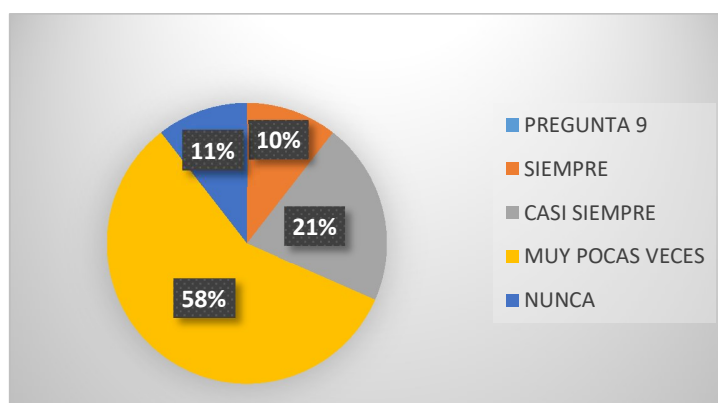
## 9. ¿Con que frecuencia usted realiza actividades diferentes a su cargo?

Encuesta Pregunta 9

PREGUNTA 9	RESPUESTAS
SIEMPRE	2
CASI SIEMPRE	4
MUY POCAS VECES	11
NUNCA	2

Elaborado por: Autores

Gráfico 10: Resultados Encuesta Pregunta 9



## Análisis

Se puede evidenciar que el 58% de las personas encuestadas mencionan que muy pocas veces realizan actividades diferentes a su cargo y el 10% menciona que nunca realiza actividades diferentes a su cargo, es decir tienen claras las funciones específicas que deben realizar en su puesto de trabajo, mientras que el 31% respondieron que casi siempre o siempre se les delega tareas diferentes a las de su cargo. Lo cual causa sobrecarga de trabajo provocando que no se cumplan de manera eficiente las actividades específicas de su puesto y que algunos de los procesos tengan retrasos.

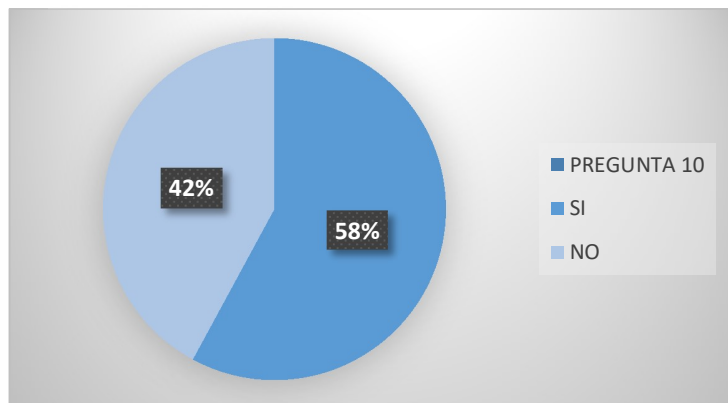
### 10. ¿La empresa transmite a usted todas las metas planteadas?

Encuesta Pregunta 10

PREGUNTA 10	RESPUESTAS
SI	11
NO	8

Elaborado por: Autores

Gráfico 11: Resultados Encuesta Pregunta 10



## Análisis

El 58% de los encuestados respondió que la empresa transmite de manera efectiva las metas planteadas, mientras que el 42% menciona que no son bien transmitidas algunas de las veces porque se trata de estos temas únicamente en niveles jerárquicos altos. Es importante mencionar que se debe transmitir esta información a todas las áreas de la empresa, para que todas las acciones que se tomen se dirijan a cumplir las metas.

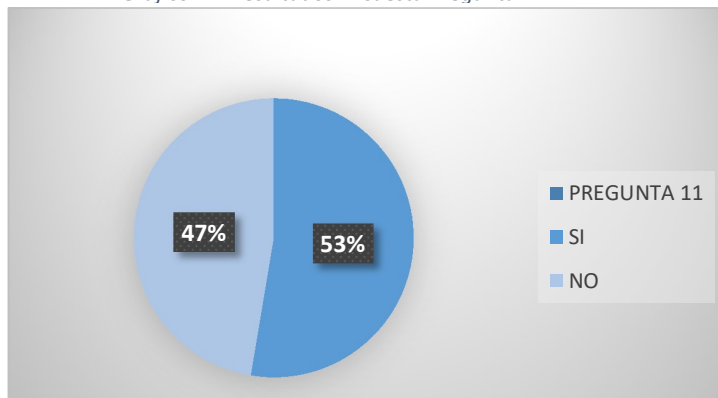
## 11. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos se comunican de manera efectiva con sus subordinados?

Encuesta Pregunta 11

PREGUNTA 11	RESPUESTAS
SI	10
NO	9

Elaborado por: Autores

Gráfico 12: Resultados Encuesta Pregunta 11



### Análisis

El 53% de los trabajadores respondieron que si existe una buena comunicación por parte de su superiores, mientras que el 47% menciono que no existe buena comunicación. Con estos datos podemos observar que la empresa tiene un desequilibrio al momento de compartir información entre jefes y subordinados, la comunicación es de vital importancia para que una empresa sea productiva, y genere un clima de confianza y buenas relaciones entre los trabajadores y los altos mandos de la empresa. Una comunicación eficiente permitirá que los trabajadores estén al tanto de los objetivos y metas trazadas en la empresa.

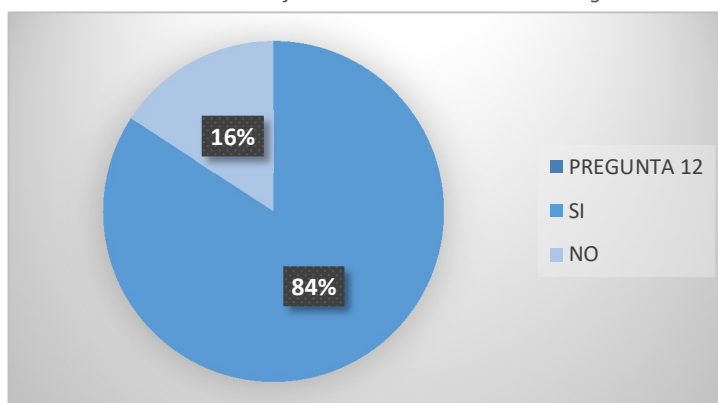
## 12. ¿Su inmediato superior toma en consideración opiniones brindadas?

Encuesta Pregunta 12

PREGUNTA 12	RESPUESTAS
SI	16
NO	3

Elaborado por: Autores

Gráfico 13: Resultados Encuesta Pregunta 12



## Análisis

El 84% de los encuestados mencionan que, si son tomados en cuenta al momento de sugerir o brindar alguna opinión que ayude a la toma de decisiones, por lo tanto, los empleados se sienten considerados y respetados lo cual motiva a los empleados y genera un mayor compromiso con la empresa. En cambio, el 16% de los encuestados mencionan que no toman en cuenta sus opiniones, esto conlleva que los trabajadores se sientan relegados de la organización, por lo cual dejan de aportar con ideas para el mejoramiento continuo de la misma.

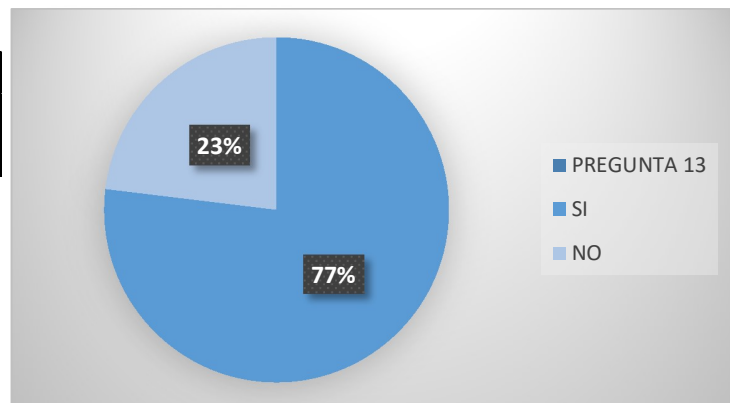
### 13. ¿Cree usted que la estructura de la organización es apropiada?

Encuesta Pregunta 13

PREGUNTA 13	RESPUESTAS
SI	10
NO	3

Elaborado por: Autores

Gráfico 14: Resultados Encuesta Pregunta 13



## Análisis

El 77% de los empleados encuestados mencionan que la estructura de la organización es clara y sencilla debido a que para ellos los puestos se encuentran bien definidos y cubren en gran medida las demandas internas y externas. La organización es apropiada porque jerarquiza los niveles y proporciona una organización efectiva. El 23% de los encuestados mencionan que la estructura no es apropiada porque aún existen departamentos que combinan funciones y sobrecargan de trabajo a una sola área.

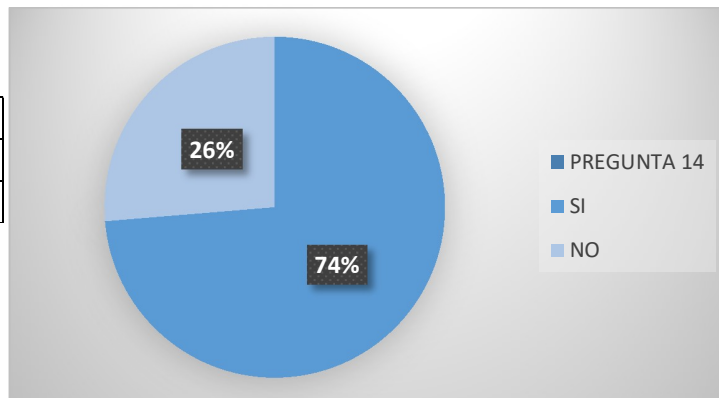
#### 14. ¿Existe trabajo en equipo en el área Administrativa?

Gráfico 15: Resultados Encuesta Pregunta 14

Encuesta Pregunta 14

PREGUNTA 14	RESPUESTAS
SI	14
NO	5

Elaborado por: Autores



#### Análisis

El 74% de los empleados mencionan que, si existe trabajo en equipo, ya que se ha visto que el equipo se ha involucrado de excelente manera para poder actualizar la ISO-9001, y en algunos departamentos se puede organizar el trabajo de una manera más sencilla. El 26 % de los empleados mencionan que no existe principalmente compañerismo, existe egoísmo y cada uno cuida su puesto de trabajo, mencionan también que hay empleados que ven únicamente su conveniencia.

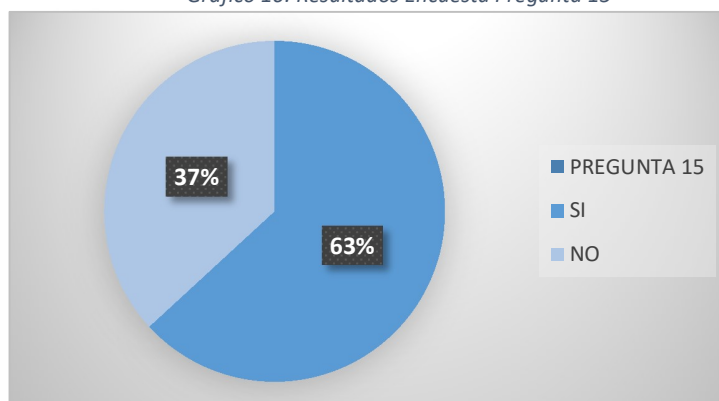
#### 15. ¿Existe motivación en la empresa?

Gráfico 16: Resultados Encuesta Pregunta 15

Encuesta Pregunta 15

PREGUNTA 15	RESPUESTAS
SI	12
NO	7

Elaborado por: Autores



## Análisis

El 63% de los encuestados mencionan que, si existe motivación en la empresa, ya que la gerencia intenta premiar el trabajo de los colaboradores mediante incentivos, otros mencionan que para ellos es ya una motivación poder trabajar en la empresa la cual es una de las más grandes de la provincia de Imbabura, existe el pago oportuno y existe también la oportunidad de seguir ascendiendo. El 37% de los encuestados mencionan que no existe motivación porque no hay un líder quien pueda ver por las necesidades de los empleados, no hay un reconocimiento al logro de los objetivos.

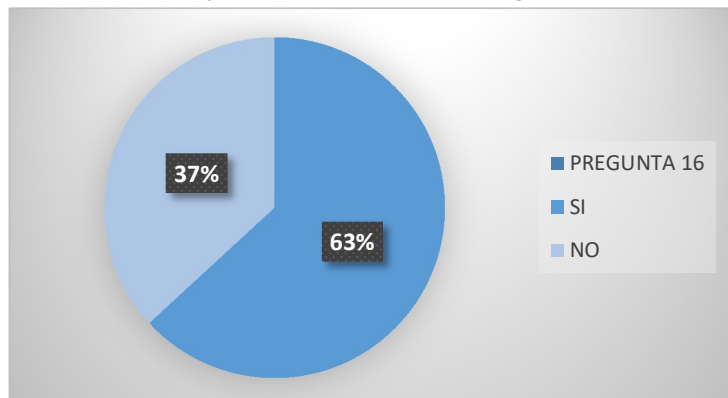
### 16. ¿Tuvo capacitación previa para las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Encuesta Pregunta 16

PREGUNTA 16	RESPUESTAS
SI	12
NO	7

Elaborado por: Autores

Gráfico 17: Resultados Encuesta Pregunta 16



## Análisis

El 63% de los empleados si recibieron capacitación, brindándoles información sobre cuáles eran las funciones que iban a desempeñar, que es lo que esperan de ellos al momento de contratarlos para cumplir con la misión y visión de la empresa. El 37% menciona que no se les capacito para su área de trabajo, algunos porque fueron de los primeros que ingresaron a la empresa, a otros se los capacito para un puesto, pero al momento de cambiarlos de puesto no hay una capacitación previa, también se han creado puestos de trabajo donde no había personal que domine el área.

## 2.4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar el diagnóstico estratégico de la investigación se utilizará la matriz EFI y la matriz EFE para analizar los factores internos y externos de la empresa y por consiguiente plasmarlo en la matriz FODA y de esta manera determinar estrategias para mejorar la competitividad interna de la organización.

### 2.4.1. MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza (Briceño, 2018).

### MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL, PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Cuenta con misión, visión y objetivos	0,15	4	0,6
Trabajadores identificados con la empresa	0,08	3	0,24
El organigrama estructural es el apropiado para la empresa	0,09	3	0,27
Cuenta con trabajadores con experiencia	0,11	4	0,44
Infraestructura y tecnología adecuada	0,08	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiente trabajo en equipo	0,08	2	0,16

TABLA 2: MATRIZ EFI

Deficiente planificación estratégica	0,12	1	0,12
No cuenta con manual de funciones	0,16	1	0,16
Deficiente comunicación entre jefes y subordinados	0,08	2	0,16
Falta de capacitación al personal	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>

Elaborado por: Autores

Tomando en cuenta que el total ponderado después de enfrentar las fortalezas y debilidades es de 2.56, se puede mencionar que el área administrativa se encuentra en la media ya que cuenta con puntos favorables y otros puntos desfavorables, los cuales mediante varias herramientas se podrían solventar para mejorar la competitividad interna deseada.

#### **2.4.2. MATRIZ PESTEL**

PESTEL, es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo (Betancourt, 2018).

Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización o campaña, lo que te da una entrada para la creación de estrategias para, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (Betancourt, 2018) .

FACTORES		EVOLUCION FUTURA			IMPACTO
		12 MESES	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS	
POLITICO- LEGALES	Cambios en la legislación laboral		X		NEGATIVO
	Cambio de presidente			X	INDIFERENTE
	Tratados comerciales	X			POSITIVO
	Programas de financiación	X			POSITIVO
	Derechos de propiedad intelectual			X	INDIFERENTE
ECONÓMICOS	Crisis a nivel mundial			X	NEGATIVO
	Aumento de las exportaciones	X			NEGATIVO
	Desempleo	X			NEGATIVO
	Problemas persistentes en el sector económico		X		NEGATIVO
	Aumento de precios en materia prima	X			NEGATIVO
SOCIO -CULTURALES	Nuevas formas de relaciones y comunicación	X			POSITIVO
	Cambio en gustos o modas		X		NEGATIVO
	Cambios a nivel poblacional			X	INDIFERENTE
	Carencias en alfabetización	X			NEGATIVO
	Carencias en uso de la informática	X			NEGATIVO
TECNICOS	Impactos Tic en la sociedad	X			POSITIVO
	Variedad de tecnologías de dispositivos de conexión	X			POSITIVO
	Seguridad Transaccional	X			POSITIVO
	Sistemas de salvaguardia en datos personales		X		POSITIVO
	Sistemas de facturación		X		POSITIVO
MEDIO AMBIENTAL	Reducción de huella de carbono			X	POSITIVO
	Manejo de residuos		X		POSITIVO
	Leyes de protección medio ambiental		X		POSITIVO
	Regulación sobre el consumo de energía		X		POSITIVO
	Preocupación por el calentamiento global			X	POSITIVO

TABLA 3: MATRIZ PESTEL

Elaborado por: Autores

Después de realizar la matriz PESTEL se pudo identificar los factores que pueden influir de manera importante en nuestra matriz EFE, tomando en cuenta que es

necesario tomar factores de acuerdo con la evolución futura y el impacto que cada una de estas. Es de suma importancia el estudio óptimo de los factores externos ya que estos pueden minimizar las debilidades al momento del cruce estratégico.

### 2.4.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Gráfico 18: Análisis de las 5 fuerzas de Porter  
Elaborado por: Autores

#### **Poder de Negociación con los proveedores**

##### **Aspectos positivos**

- A medida que la tecnología avanza las tecnologías de la información, ha logrado ser una herramienta necesaria para la sociedad, por tal motivo hoy en día sin necesidad de viajar de un lugar a otro se puede realizar comunicaciones mediante la red.

- Los tratados comerciales que actualmente Ecuador tiene con China y Europa han permitido que este pueda importar materia prima a bajo precio.
- Las entidades financieras hoy en día son fáciles de manejar y difíciles de invadir, la tecnología de hoy en día permite que se realicen transacciones de manera segura y efectiva.
- Hay proveedores que manejan controles de calidad, los cuales buscan no generar daño ambiental.

### **Aspectos negativos**

- La economía del país se encuentra inestable, por lo que la materia prima necesaria para el proceso de formación de hilares en tejidos han aumentado.
- Existe gran variedad de proveedores debido a la facilidad de importaciones.

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

#### **Aspectos positivos**

- Programas de financiación que permiten a los clientes obtener crédito directo con la empresa.
- La tecnología es un aliado para que puedan aumentar las ventas, a través de la utilización de herramientas que permiten una negociación segura.
- La empresa al ser reconocida tiene un alto poder de negociación con los clientes es uno de los referentes en la industria textil ecuatoriana.
- La empresa cuenta con personal calificado para negociar de manera efectiva la venta de los productos

#### **Aspectos negativos**

- Las exportaciones han aumentado por lo que la competencia en si ha incrementado considerablemente.
- Es importante poder tener un contacto personal con el cliente para poder tener un mejor acercamiento al momento de presentar el producto, por medio del internet es no es posible.

## **Competidores potenciales**

### **Aspectos positivos**

- Hoy en día la industria textil está sometida a grandes cambios los mismos que han producido un ambiente competitivo y que conlleva a que las empresas de la industria mejoren continuamente para ganar mercado. Indutexma es una empresa que busca mejorar e innovar en el mercado para ganar clientes.
- Es difícil entrar a una industria altamente competitiva, he igualar al tamaño de la empresa Indutexma, el tiempo en la industria ha hecho que esta gane mercado

### **Aspectos negativos**

- Por la falta de competencia las empresas suelen dejar de innovar y mejorar los productos, es necesario que exista competencia en el mercado

## **Productos sustitutos**

### **Aspectos positivos**

- A pesar de que existan productos sustitutos traídos de otros países, la empresa ofrece un producto de calidad a diferencia de la competencia.

### **Aspectos negativos**

- La industria china ha creado un sin número de productos sustitutos a bajo precio, debido a su mano de obra y materia prima barata.

## 2.4.4. DIAMANTE DE PORTER

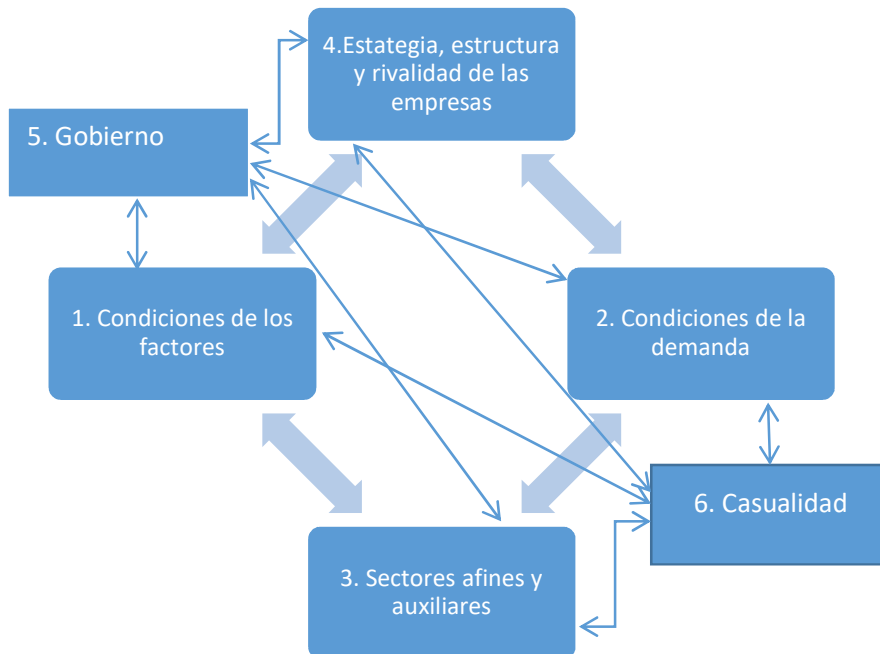


Gráfico 19: Diamante de Porter  
Elaborado por: Autores

### Condiciones de los factores

#### Positivos

- Localización geográfica, fabrica y puntos de venta.
- Capacidad instalada.
- Tratados de libre comercio
- Calidad
- Infraestructura moderna

#### Negativos

- Deficiente comunicación
- Deficiente trabajo en equipo
- Deficiencia en el proceso administrativo

### Condiciones de la demanda

#### Positivos

- Alto nivel de negociación con el cliente
- Proximidad al mercado
- Investigación del mercado
- Posicionamiento de la marca.

#### Negativos

- Competencia en demanda
- Productos sustitutos importados a bajo costo
- Diversidad del mercado

## **Sectores afines y auxiliares**

### **Positivos**

- Sustitución de materia prima
- Proveedores secundarios
- Universidades que desean realizar investigación en la empresa

### **Negativos**

- Maquinaria y equipo importado.

## **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

### **Positivos**

- Experiencia en el sector textil.
- Universidades que desean realizar investigación en la empresa
- Microempresas locales
- Tecnología e innovación alto

### **Negativos**

- Falta de comunicación.
- Falta de organización en diferentes departamentos
- No existe manual de funciones para cada puesto de trabajo

## **Gobierno**

### **Positivos**

- Comercio Exterior regulado
- Programas de financiación
- Leyes con protección del medio ambiente

### **Negativos**

- Leyes laborales cambiantes
- Servicio de rentas internas realiza cambios
- Ajustes económicos nacionales

## **Casualidad**

### **Negativos**

- Inestabilidad de la economía local
- Desastres naturales
- Ajustes económicos global

### 2.4.5. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = Muy importante, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Briceño, 2018).

### MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	CALIFICACIÓN	PESO	TOTAL, PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Programas de financiación	0,15	4	0,6
Nuevas formas de relaciones y comunicación	0,06	3	0,18
Leyes de Protección medioambiental	0,07	2	0,14
Tratados comerciales	0,18	4	0,72
Impactos TIC en la sociedad	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento de Exportaciones	0,15	4	0,6
Desempleo	0,05	3	0,15
Aumento en precios de materia prima	0,14	4	0,56
Cambios en gustos o en modas	0,1	2	0,2
Cambios en la legislación laboral	0,03	2	0,06
TOTAL	1		3,42

TABLA 4: MATRIZ EFE

Elaborado por: Autores

Después de enfrentar los factores externos, oportunidades y amenazas tenemos como resultado un total ponderado de 3.29, con lo cual tenemos como resultado que

la empresa está captando de manera efectiva las oportunidades que se encuentran en el mercado, sin embargo, es importante conocer cuáles son las amenazas a las que se puede enfrentar para tomar las respectivas medidas a tiempo y de manera eficaz.

### 2.4.6. MATRIZ FODA



GRÁFICO 20: MATRIZ FODA

Elaborado por: Autores

### 2.4.7. CRUCE ESTRATÉGICO FODA

PUNTUACION INCIDENCIAS O IMPACTOS	
0	NINGUNA
1	BAJA
2	MEDIA
3	ALTA
4	MUY ALTA

## CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS –OPORTUNIDADES

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	Cuenta con trabajadores con experiencia	Cuenta con misión, visión y objetivos	El organigrama estructural es el apropiado para la empresa	Infraestructura y tecnología adecuada	Trabajadores identificados con la empresa	TOTAL
Tratados Comerciales	4	4	4	4	3	19
Programas de financiación	4	3	3	3	2	15
Importancia de las Tics en la sociedad	3	3	2	2	1	11
Nuevas formas de relacion y comunicación	2	3	2	3	4	14
Leyes de protección medioambiental	2	2	2	1	4	11
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	

TABLA 5: CRUCE ESTRATEGICO FO

Elaborado por: Autores

## CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS –AMENAZAS

FORTALEZAS AMENAZAS	Cuenta con trabajadores con experiencia	Cuenta con misión, visión y objetivos	El organigrama estructural es el apropiado para la empresa	Infraestructura y tecnología adecuada	Trabajadores identificados con la empresa	TOTAL
Aumento de exportaciones	3	4	3	1	4	15
Aumento de precio en materia prima	3	2	3	1	3	12
Cambios en gustos o modas	4	3	2	4	1	14
Desempleo	2	2	3	1	3	11
Cambios en la legislacion laboral	3	3	2	1	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	

TABLA 6: CRUCE ESTRATEGICO FA

Elaborado por: Autores

## CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES –OPORTUNIDADES

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	No cuenta con manual de funciones	Deficiente comunicación entre jefes y subordinados	Deficiente trabajo en equipo	Deficiente planificación estratégica	Falta de capacitación al personal	TOTAL
Tratados Comerciales	4	4	3	4	3	18
Programas de financiación	3	2	3	3	2	13
Importancia de las Tics en la sociedad	3	3	2	3	3	14
Nuevas formas de relación y comunicación	2	3	4	2	3	14
Leyes de protección medioambiental	3	3	2	2	3	13
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	

TABLA 7: CRUCE ESTRATEGICO DO

Elaborado por: Autores

## CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES –AMENAZAS

DEBILIDADES AMENAZAS	No cuenta con manual de funciones	Deficiente comunicación entre jefes y subordinados	Deficiente trabajo en equipo	Deficiente planificación estratégica	Falta de capacitación al personal	TOTAL
Aumento de exportaciones	4	3	3	3	3	16
Aumento de precio en materia prima	3	3	3	3	3	15
Cambios en gustos o modas	4	4	3	4	3	18
Desempleo	2	2	2	2	1	9
Cambios en la legislación laboral	1	2	2	1	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	

TABLA 8: CRUCE ESTRATEGICO DA

Elaborado por: Autores

## 2.5. ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS-OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS-AMENAZAS</b>
<p>FO1 Personal con experiencia. Tratados comerciales.</p> <p>FO2 Cuenta con misión, visión y objetivos. Programas de financiación.</p> <p>FO3 Trabajadores identificados con la empresa. Nuevas formas de relación y comunicación.</p> <p>FO4 El organigrama estructural es el apropiado para la empresa. Importancia de las TICS en la sociedad</p> <p>FO5 Infraestructura y tecnología adecuada. Leyes de protección medio ambiental</p>	<p>FA1 Personal con experiencia. Aumento de exportaciones (competencia)</p> <p>FA2 Cuenta con misión, visión y objetivos. Cambio de gustos o modas</p> <p>FA3 El organigrama estructural es el apropiado para la empresa. Aumento de precio en materia prima.</p> <p>FA4 Trabajadores identificados con la empresa. Desempleo</p> <p>FA5 Infraestructura y tecnología adecuada. Cambios en la legislación laboral</p>
<b>DEBILIDADES-OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES-AMENAZAS</b>
<p>DO1 No cuenta con manual de funciones. Tratados comerciales</p> <p>DO2 Deficiente comunicación entre jefes y subordinados. Nuevas formas de relación y comunicación</p> <p>DO3 Deficiente planificación estratégica. Programas de financiamiento</p> <p>DO4 Falta de capacitación al personal. Importancia de las Tics en la sociedad</p> <p>DO5 Deficiente trabajo en equipo. Leyes de protección medioambiental</p>	<p>DA1 No cuenta con manual de funciones. Aumento de exportaciones (Competencia del mercado)</p> <p>DA2 Deficiente comunicación entre jefes y subordinados. Cambios en gustos o modas</p> <p>DA3 Deficiente planificación estratégica. Aumento de precio en materia prima.</p> <p>DA4 Deficiente trabajo en equipo. Desempleo</p> <p>DA5 Falta de capacitación al personal. Cambios en la legislación laboral.</p>

TABLA 9: ANALISIS FODA

Elaborado por: Autores

## **FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

F1, F2,F5, O1, O2, O5 Al contar con una misión y visión bien estructuradas permitirá que la empresa tenga un equipo de trabajo alineado hacia el logro de los objetivos, y a través de esto lograr actualizar la certificación ISO 9001 la misma que permitirá a la empresa mejorar los procesos internos ,mejorar el rendimiento en las actividades, tener un mayor control de la administración de los organizadores y accionistas; entre otras ,de la misma manera la empresa podrá aprovechar de tratados comerciales internacionales, para mejorar sus ventas. Es necesario también que este cumpla con leyes de protección medio ambientales, necesarios para conseguir una certificación internacional.

F3, F4, O3, O4, La infraestructura, la tecnología y organigrama estructural adecuado en una organización es punto clave para que el personal realice su trabajo de una manera eficiente, esto permitirá que existan mayores oportunidades para el desarrollo profesional, lo cual motivara al personal y hará que este se sienta identificado con la empresa, logrando así obtener mayores beneficios financieros tanto la empresa y los colaboradores.

## **FORTALEZAS-AMENAZAS**

F1, F2, F3, A1, A2, A3 Aprovechar de la experiencia que cuentan los trabajadores para competir en el mercado, sin dejar de lado la importancia de tener una misión, visión, objetivos y organigrama estructural adecuado, es importante seguir innovando en un mercado competitivo ante posibles cambios de gustos o modas, y estar listos ante el ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos.

F4, F5, A4, A5 Mantener al personal motivado y capacitado, aprovechando de sus aptitudes y habilidades, y así evitar que miembros de la empresa queden desempleados. Hoy en día las leyes laborales en el país son cambiantes, de tal forma

que se ha visto necesario aprovechar del recurso humano que mantiene la organización, ya que estos actualmente se encuentran identificados con la organización.

## **DEBILIDADES-OPORTUNIDADES**

D1, D3, D4, O1, O3, O4 Diseñar un plan estratégico y manual de funciones para el área administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa, a su vez se ha visto necesario sugerir programaciones periódicas de capacitación al personal, controlar los procesos internos, de tal forma que se realice un trabajo eficiente y eficaz, con el fin de obtener mayores beneficios para la empresa. Aprovechar del desarrollo demográfico que la empresa desee obtener y generar mayores ingresos

D2, D5, O2, O5 Innovación en los canales de comunicación, con el objetivo de mejorar la relación entre jefes y subordinados, también es necesario promover el trabajo en equipo mediante reuniones y actividades en equipo, para generar un buen clima laboral y así exista un personal motivado con ganas de seguir desarrollándose profesionalmente.

## **DEBILIDADES-AMENAZAS**

D2, D3, D4, A2, A3, A4 Desarrollo de un plan estratégico el mismo que tenga la participación de todo el personal del área fomentando así el trabajo en equipo y la comunicación entre jefes y subordinados, evitando de esta manera que exista rotación y pérdida de personal importante para la empresa.

D1, D5, A1, A5 Desarrollo de un manual de funciones, para que el personal tenga tareas bien definidas según su puesto de trabajo, tomando en cuenta que el personal debe ser bien capacitado en cada tarea que fueron asignadas, de esta manera la empresa contaría con el personal idóneo el cual llevara a la empresa a sobresalir ante la competencia.

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

- A través de las entrevistas y encuestas realizadas a los integrantes del área administrativa de la empresa Indutexma, se llegó a obtener información necesaria permitiendo realizar un diagnóstico interno de la organización.
- El análisis interno y externo de la organización a través del análisis FODA de la matriz EFE y EFI, han permitido identificar factores clave que benefician y afectan directamente al desarrollo de la misma. Debido a esto se pudo obtener la situación actual en la que se encuentra la empresa, dando paso a estrategias que aporten al mejoramiento y competitividad interna de la empresa.
- De acuerdo con el análisis FODA realizado, se determinó la necesidad de proponer un modelo de gestión administrativa, ya que existen deficiencias internas que no le permiten a la empresa desarrollarse estratégicamente y competitivamente.
- El análisis de la situación actual concluye en que se deben crear o diseñar estrategias que aporten directamente al área administrativa, con el fin de cumplir los objetivos y metas planteadas.
- Debido a la información recopilada y al análisis FODA, se obtuvieron bases para poder desarrollar el modelo de gestión administrativa y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa.

# Capítulo III

## Capítulo III: Propuesta

### 3. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este capítulo se presenta el plan de gestión administrativa que recomendamos se implemente en la empresa Indutexma.

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Misión
Visión
Valores
Políticas
Estrategias
Objetivos estratégicos
Organigrama estructural
Manual de funciones y procedimientos.

TABLA 10: PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA

#### 3.1. MISIÓN

Todas las empresas que ofertan productos y servicios deben tener claramente definida su misión debido a que esta es la razón de ser de la organización es decir el motivo por el cual existe la empresa.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa Indutexma se evidencio a través de la pregunta número 1 de la encuesta, que la empresa si cuenta con una misión sin embargo se procede a crear una misión que será propuesta para la empresa.

### **3.1.1. ELABORACIÓN LA MISIÓN**

- **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa textil con tecnología de punta, personal altamente capacitado, infraestructura y maquinaria de excelencia.

- **¿Qué buscamos?**

Buscamos el reconocimiento a nivel nacional y regional.

- **¿Qué hacemos?**

Producimos y comercializamos productos textiles de calidad.

- **¿Dónde lo hacemos?**

En la ciudad de Otavalo

- **¿Por qué lo hacemos?**

Por el desarrollo de la empresa y de la comunidad.

- **¿Para quién trabajamos?**

Para cumplir las expectativas de los clientes.

Fuente: Indutexma

Una vez que se obtuvo las respuestas respecto a la misión se procedió a integrar dichas respuestas, las mismas que se evidenciarán en la misión que se propone a continuación:

### **3.1.1. MISIÓN ACTUAL DE INDUTEXMA**

“Innovar la industria de la moda textil”. (Indutexma Textiles, 2015)

### **3.1.2. MISIÓN PROPUESTA**

Indutexma es una empresa innovadora dedicada a la elaboración y comercialización de productos textiles de calidad, contamos con tecnología de punta y personal altamente capacitado con el fin de cumplir las expectativas de los clientes, trabajamos por el desarrollo de la empresa y de la comunidad. Elaborado por: Autores

Se validó la misión propuesta con la ingeniera María Elena Guevara, y se llegó a la conclusión que, si se llegara a cambiar la misión esta estaría acorde a lo que la empresa desea.

## **3.2. VISIÓN**

Todas las empresas que ofertan productos y servicios deben tener claramente definida su visión debido a que esta nos indica cual es la aspiración y la imagen de la empresa a futuro, de tal manera que permitirá cumplir con los objetivos planteados. De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa Indutexma se evidencio a través de la pregunta número 2 de la encuesta, que la empresa si cuenta con una visión sin embargo se procede a crear una misión que será propuesta para la empresa.

### **3.2.1. ELABORACIÓN DE LA VISIÓN**

- **¿Cuál es la imagen deseada de Indutexma?**

Ser una empresa líder en la industria de la moda textil regional y nacional.

- **¿Cómo seremos en el futuro?**

Seremos la industria textil más reconocida a nivel nacional, por los productos de altos estándares de calidad que brindamos.

- **¿Qué haremos en el futuro?**

Ofreceremos una alta variedad de productos textiles para cumplir las necesidades del cliente.

- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

- Comercializar nuestros productos a nivel nacional e internacional, innovando y diversificando constantemente brindando productos que superen las expectativas del cliente.

- Expandirnos en el mercado

Elaborado por: Autores

Una vez que se obtuvo las respuestas respecto a la visión se procedió a integrar dichas respuestas, las mismas que se evidenciarán en la visión que se propone a continuación:

### **3.2.2. VISIÓN ACTUAL DE INDUTEXMA**

“Consolidar nuestra cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, que nos garantizan ser líderes en la producción, comercialización de productos y servicios textiles de excelencia, superando las expectativas de nuestros clientes” (Indutexma Textiles, 2015)

### **3.2.3. VISION PROPUESTA**

Ser una empresa líder en la industria de la moda textil a nivel nacional brindando siempre diversidad de productos, con los mejores estándares de calidad.

Elaborado por: Autores

Se validó la visión propuesta con la ingeniera María Elena Guevara, y se llegó a la conclusión que, si se llegara a cambiar la visión esta estaría acorde a lo que la empresa desea.

## **3.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son el pilar fundamental en las empresas debido a que son el conjunto de cualidades, virtudes, creencias que marcan el comportamiento de todos los miembros de la organización, alineados a la toma de decisiones asertivas para un desarrollo y mejora continua de la empresa.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa Indutexma se evidencio a través de la pregunta número 4 de la encuesta, que la empresa si cuenta con valores corporativos sin embargo se procede a crear un listado de valores que serán propuestos para la empresa.

### **3.3.1. PASOS PARA DEFINIR LOS VALORES DE UNA EMPRESA**

- 1) Definir las cosas importantes para la empresa.
- 2) Establecer prioridades.
- 3) Reducir o eliminar las contradicciones.
- 4) Hábitos que respalden las prioridades.
- 5) Identificar rasgos distintivos.

Elaborado por: EAE bussines School

### **3.3.2. VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS**

#### **1. Respeto**

Actuar de manera correcta, atenta, brindando un trato justo y respetando la dignidad de los clientes, proveedores y trabajadores de la organización.

#### **2. Honestidad**

Actuar de manera correcta, integra y transparente, anteponiendo siempre la verdad ante cualquier situación.

#### **3. Responsabilidad**

Cumplir correctamente y a tiempo las tareas y actividades diarias encomendadas buscando siempre el bienestar personal, así como el de la empresa.

#### **4. Puntualidad**

Cumplir a tiempo cada uno de los compromisos adquiridos con los clientes.

#### **5. Liderazgo**

Desarrollar la habilidad de motivar, guiar e influir en la forma de ser y de actuar de las personas para conseguir los objetivos.

Elaborado por: Autores

Se validó la propuesta de valores corporativos con la ingeniera María Elena Guevara, ya que cumplen con las prioridades que tiene la empresa como tal al momento de manejar al empleado, como conclusión se llegó a que sí, se llegara a cambiar los valores estos estarían acorde a lo que desea la empresa.

### **3.4. POLÍTICAS**

Las políticas empresariales son el conjunto de normas o instrucciones a las que todos los integrantes de la empresa deciden se, estas políticas nos ayudan a saber qué dirección debemos tomar para una mejor gestión, debido a esto las políticas de toda empresa deben estar por escrito de tal forma que estén al alcance de todos los miembros de la organización.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa Indutexma se evidencio a través de la pregunta número 3 de la encuesta, que la empresa si cuenta con políticas sin embargo se procede a crear un listado de políticas que serán propuestas para la empresa.

#### **3.4.1. PASOS PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA**

1. Definir claramente las razones que justifican la creación de políticas empresariales según la afinidad del negocio.
2. Antes de definir las analizar si cubren las necesidades de la empresa, priorizando los aspectos más importantes, ya sea por el impacto que genera en la empresa o por la frecuencia con que se producen, para elegir los más adecuados.
3. Revisar las normas y criterios establecidos por si son susceptibles de mejora. Es importante dar a conocer cuales estarían acorde a la empresa para que puedan ser aprobadas y aceptadas por todos los miembros de tu equipo.
4. Utilizar un lenguaje claro, conciso y que sea fácilmente comprensible por cualquiera.

5. Informa a todas las personas la organización ya que aumentará su nivel de compromiso y facilitará su aplicación.
6. Actualizar la política de la empresa.

Elaborado por: EAE bussines School

### **3.4.2. POLÍTICAS PROPUESTAS**

- Todos los colaboradores de la empresa deberán mantener siempre un comportamiento ético.
- Enfocase en la mejora continua de todos los procedimientos de la organización.
- Velar por la seguridad de los trabajadores brindando la vestimenta adecuada para la realización de su trabajo.
- Los colaboradores de la empresa serán constantemente capacitados desde el momento de su contratación.
- Fomentar constantemente el trabajo en equipo para mantener un ambiente laboral adecuado.
- Mantener siempre motivado al personal de la empresa, para que realicen su trabajo de manera eficiente.
- Mantener una comunicación clara y adecuada.
- Cumplir con los requisitos de calidad, tiempo de entrega y servicio de nuestros clientes.
- Brindar una atención amable y respetuosa a los clientes.
- Cumplir con los manuales de funciones de la organización.

Elaborado por: Autores

Se validó la propuesta de políticas con la ingeniera María Elena Guevara, ya que cumplen con las necesidades que tiene la empresa para realizar una mejor gestión, como conclusión se llegó a que sí, se llegara a cambiar los valores estos estarían acorde a lo que desea la empresa.

### 3.5. OBJETIVOS SMART



GRÁFICO 21: OBJETIVOS SMART

Fuente: gestión

#### 3.5.1. OBJETIVOS PROPUESTOS

- Mejorar los niveles de desempeño de los trabajadores en un 50% en los siguientes 6 meses, mediante un plan de seguimiento y medición.
- Mejorar la comunicación interna en un 50% en los siguientes 3 meses con la utilización de herramientas para obtener una comunicación clara y efectiva.
- Mejorar en un 100% el trabajo en equipo e innovación en el próximo trimestre para mejorar la productividad de la empresa.
- Realizar capacitaciones constantes a nuevos y antiguos trabajadores, mediante una planificación de capacitaciones anuales.
- Controlar en un 100% que los pedidos e información solicitada dentro del área administrativa se entreguen a tiempo.
- Cumplir en un 100% con los requisitos de calidad de los productos con un seguimiento de control.

- Mejorar la competitividad interna de la empresa en un 50% en los próximos 6 meses, realizando un buen proceso administrativo, y poniendo en marcha el plan estratégico.

Elaborado por: Autores

### **3.5.2. ESTRATEGIA LIDER**

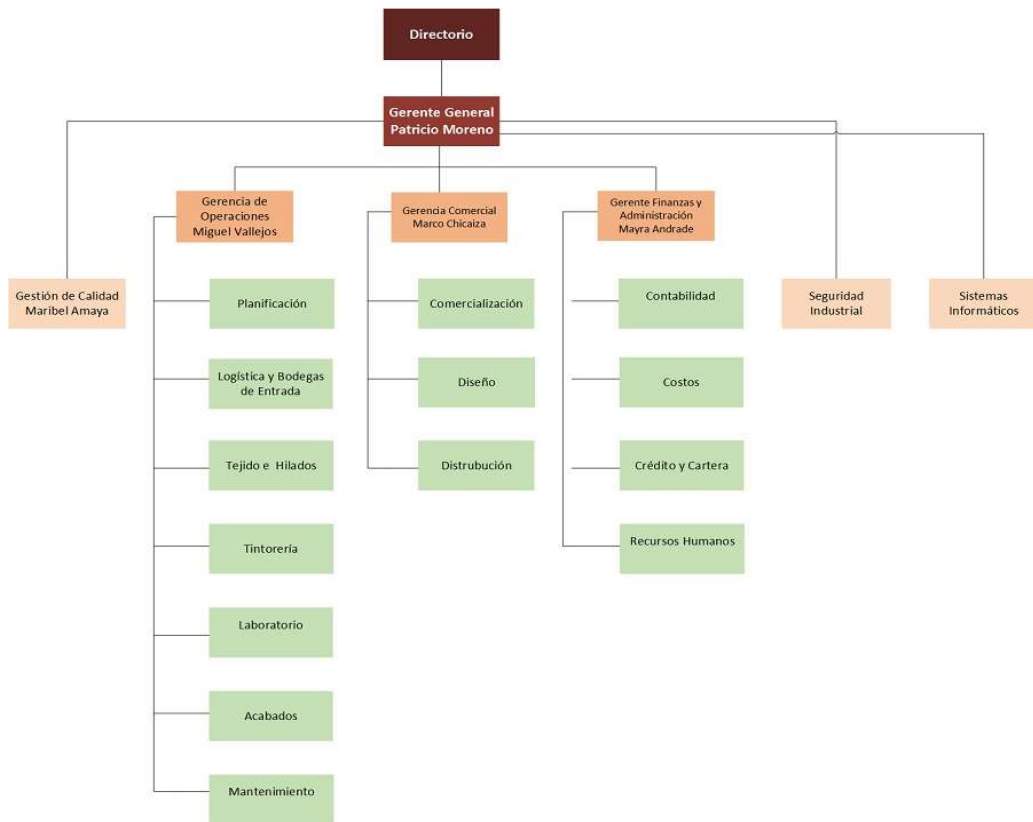
Líder global en costos

### **3.5.3. ESTRATÉGIAS**

- Aplicar un programa de capacitación continua para fortalecer las competencias del equipo, realizando una planificación anual de capacitaciones con su respectivo cronograma.
- Mejorar el uso de las TIC'S para brindar un servicio de calidad, actualizar los sistemas de tecnologías de la información.
- Aprovechar de la fidelidad del empleado con la empresa, para el logro de los objetivos. Mediante incentivos para que el trabajador se sienta motivado.
- Aprovechar de la infraestructura y tecnología que tiene la empresa para seguir innovando y compitiendo en un mercado altamente competitivo.
- Controlar los procesos administrativos para agilizar cada uno de ellos. Realizando evaluaciones periódicas verificar como se encuentra el área.
- Realizar eventos donde se promueva el trabajo en equipo.
- Proponer un buzón de ideas o sugerencias que sirvan para propuestas de mejoras en el área administrativa.
- Realizar un plan de seguimiento y medición de las actividades por puesto.

Elaborado por: Autores

### 3.6. ORGANIGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA INDUTEXMA



Fuente: Indutexma

GRÁFICO 22: ORGANIGRAMA INDUTEXMA

### 3.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL ÁREA ADMINISTRATIVA

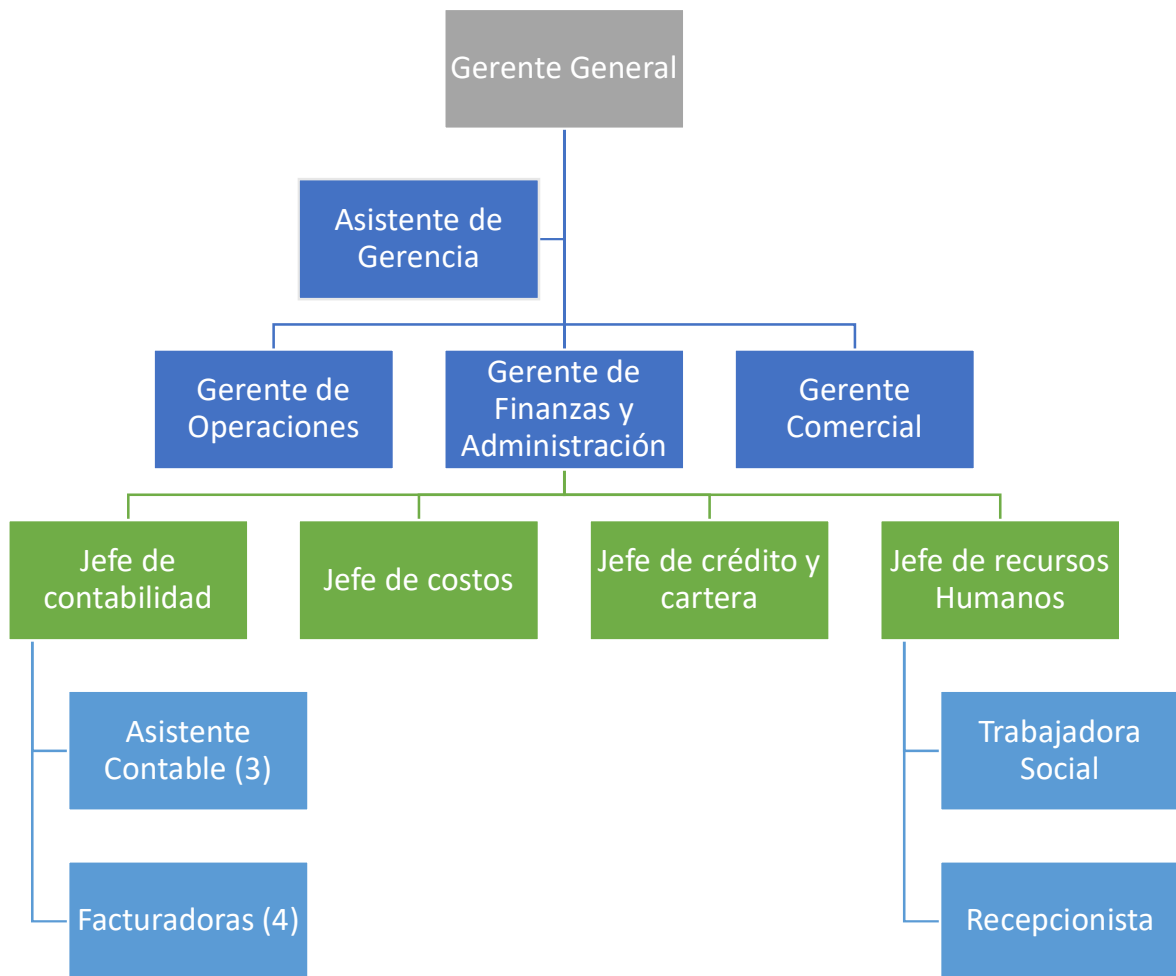


GRÁFICO 23: ORGANIGRAMA AREA ADMINISTRATIVA 1

Elaborado por: autores

### 3.8. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente General
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	
<b>Cargos que le reportan</b>	Asistente Gerencia, Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas y Administración, Gerente Comercial.
<b>Propósito Principal</b>	
El puesto más importante de la organización debe cumplir de manera eficaz el proceso administrativo los cuales son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de seleccionar al personal adecuado para las gerencias de la empresa, efectuando esto durante la jornada de trabajo.	
<b>Funciones y procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>• Coordinar con las Sub Gerencias, para planificar el trabajo a realizar.</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li> <li>• Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</li> </ul>	

TABLA 11: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente de Gerencia
<b>Nivel</b>	Asistente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente General
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
Asistir al Gerente en el cumplimiento con requerimientos de información relacionada a los procesos del área, estructurar su participación en las reuniones que corresponda, prestar apoyo en las funciones que así lo requieran y demás tareas administrativas propias del área	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar y coordinar con las áreas involucradas las contestaciones a las consultas específicas de clientes internos y externos, lo concerniente a información del área o su operatividad.</li> <li>• Coordinar las actividades referentes a las reuniones y/o presentaciones que deba realizar la gerencia, validando fechas y asistentes, colaborando con la preparación de la información a ser utilizada en la misma y velando por la atención de los requerimientos de los participantes</li> <li>• Gestionar los viáticos y preparar las liquidaciones de gastos por viajes en el Ecuador o en el exterior que realiza el Gerente.</li> <li>• Elaborar mensualmente los reportes de gestión del área, validando la información y la calidad de presentación de toda información que sea para la gerencia.</li> <li>• Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales, incluyendo correos electrónicos, recibos, reportes y otros documentos administrativos.</li> <li>• Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes tanto entrantes como salientes.</li> </ul>	

TABLA 12: MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE DE GERENCIA

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente de Operaciones
<b>Nivel</b>	Gerencia
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente General
<b>Cargos que le reportan</b>	Planificación, logística, tejidos, tintorería, laboratorio
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Es el encargado de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. Su función es planificar, implementar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios para la producción. El Gerente de Operaciones ocupa una posición comparable a la de un director de orquesta. Debe estar al tanto de todo lo que sucede en cada uno de los departamentos de su área de trabajo.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.</li> <li>• Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia</li> <li>• Comunicar el informe de evaluación de cumplimiento del Plan Anual de Canalización de Recursos, proponiendo y sustentando los ajustes que se consideren necesarios.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de los Convenios de Canalización de Recursos que se suscriban entre las entidades financieras y los órganos ejecutores</li> <li>• Velar por la custodia y buen uso de los bienes de asignados a su cargo</li> <li>• Garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos internos.</li> <li>• Integrar todos los procesos internos del negocio, sin exceptuar ninguno. Existen multitud de procesos transversales en una organización</li> <li>• Responsable de mantener actualizado al personal del área en procedimientos operacionales y de seguridad relacionados directa o indirectamente con sus funciones.</li> <li>• Gestionar el capital humano y su desarrollo bajo su responsabilidad, para hacer sustentable la operación de excelencia en el tiempo.</li> </ul>	

TABLA 13: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE OPERACIONES

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente Comercial
<b>Nivel</b>	Gerente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente General
<b>Cargos que le reportan</b>	Diseño, Comercialización, Distribución
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Es uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende en gran medida de su saber hacer para poder alcanzar los objetivos económicos de tal manera que pueda contribuir al desarrollo de negocio a través del desarrollo de productos, innovación y afrontar con éxito los cambios constantes en el mercado en el que actúa ésta. Es importante que este pueda definir la estrategia comercial y segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad y diferenciación.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y organizar programas especiales de venta, comercialización, diseño y distribución basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.</li> <li>• Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.</li> <li>• Responder por una correcta ejecución presupuestaria de los recursos económicos, financieros, materiales, tecnológicos y humanos asignados para el desarrollo de las actividades del área comercial</li> <li>• Maximizar la utilidad, administración del portafolio, negociación y ejecución de estrategias.</li> <li>• Responsable de mantener y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.</li> <li>• Reportar novedades al gerente general.</li> <li>• Analizar e investigar mercados, (en conjunto con ventas y operaciones). Búsqueda permanente de nuevas ideas.</li> <li>• Mantener canales de información y funciones de servicio al cliente que aseguren la fidelidad de este último respecto a los servicios ofrecidos.</li> <li>• <b>Control del equipo comercial.</b> El Gerente Comercial se implica en todo el proyecto, conoce al equipo, lo apoya y lo controla, de cara a una mejora constante del servicio.</li> </ul>	

TABLA 14: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE COMERCIAL

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Gerente de Finanzas y Administración
<b>Nivel</b>	Gerente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente General
<b>Cargos que le reportan</b>	Contabilidad, Costos, Crédito y Cartera, Recursos Humanos
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Planificar y controlar los requerimientos en las áreas de finanzas y recursos humanos con criterios de transparencia y eficiencia, así también administrar los distintos proyectos y proporcionar información, garantizando la disponibilidad de recursos materiales y económicos necesarios para el desarrollo de las actividades. Contribuir al funcionamiento de las actividades del departamento, optimizar recursos asociados y asesorar en la toma de decisiones a la gerencia general en el ámbito de su competencia Apoyar el desarrollo de las políticas de recursos humanos en cuanto a su incorporación, seguimiento y salida de la institución.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y controlar el funcionamiento de las tareas de orden financiero y administrativo en materia de recursos humanos, requerido para el desarrollo de las actividades del departamento.</li> <li>• Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa</li> <li>• Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa.</li> <li>• Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.</li> <li>• Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.</li> <li>• Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.</li> <li>• Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.</li> <li>• Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de Gestión de Personas.</li> <li>• Llevar a cabo una planificación estratégica bien estructurada</li> <li>• Mantener y controlar el funcionamiento de las tareas de orden financiero y administrativo en materia de recursos humanos, requerido para el desarrollo de las actividades del departamento.</li> <li>• Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa</li> </ul>	

TABLA 15: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Contadora
<b>Nivel</b>	Encargado Departamento
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente de finanzas y administración
<b>Cargos que le reportan</b>	contabilidad y facturadoras
<b>Propósito Principal</b>	
Supervisar y coordinar el registro contable de las operaciones, así como la elaboración/supervisión de los estados contables individuales y consolidados y liquidaciones tributarias, en el marco de la normativa vigente.	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar y ejecutar las iniciativas que contribuyen al fortalecimiento de los procesos y servicios de la unidad, con el fin de que se lleven a cabo satisfactoriamente</li> <li>• Supervisar el registro de operaciones contables, fiscales, legales, tributarias, de acuerdo con la normativa vigente en los plazos y términos establecidos.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de los procesos internos en materia contable, fiscal, administrativa, comercial</li> <li>• Garantizar el correcto archivo de los documentos soporte. De acuerdo con la normativa legal vigente y a los estándares establecidos internamente por el grupo</li> <li>• Subrogar actividades en el departamento, en caso de ser requerido, con el fin de contribuir al desarrollo permanente de las actividades de la unidad.</li> <li>• Planificar los trabajos que se ejecutan en la unidad, definiendo los esquemas, metodologías, plazos, entre otros, con el fin de tener una buena gestión en el departamento.</li> <li>• Coordinar las tareas de la unidad que sean encomendadas, con el fin de cumplir con los requerimientos asignados, aportando a la gestión de la unidad mayor.</li> <li>• Proponer políticas, planes, estrategias y procedimientos para el desarrollo de la unidad a cargo.</li> <li>• Relación con auditores externos a nivel de matriz, filial y grupo consolidado.</li> <li>• Relación con organismos públicos que requieran otro tipo de información contable, financiera, fiscal, etc.</li> </ul>	

TABLA 16: MANUAL DE FUNCIONES CONTABILIDAD

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Asistente Contable
<b>Nivel</b>	Asistente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	3
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Jefe de contabilidad
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar al día los libros de contabilidad.</li> <li>• Mantenimiento de registros financieros actuales y archivados.</li> <li>• Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li> <li>• Revisión de la contabilización de los documentos</li> <li>• Clasificar adecuadamente de acuerdo con los centros de costos existentes los documentos contables</li> <li>• Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.</li> <li>• Analizar y conciliar cuentas contables que presentan inconsistencias dentro del sistema.</li> <li>• Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.</li> <li>• Revisar oportunamente los estados de cuenta por ventas a los clientes respectivos.</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.</li> </ul>	

TABLA 17: MANUAL DE FUNCIONES ASIS. CONTABLE

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Facturador
<b>Nivel</b>	Asistente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	4
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Coordinar que la facturación de los productos vendidos por la empresa a los clientes esté de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos para la recuperación del efectivo en tiempo y forma.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar adecuadamente (tiempo, forma y recursos) la emisión de facturas y guías de despacho</li> <li>• Coordinar y Asegurar la facturación correcta y precisa de todos los productos vendidos por la empresa</li> <li>• Asegurar la entrega de las facturas a los clientes en tiempo y forma</li> <li>• Asegurar que los gastos extras por maniobras, demoras o estancias sean cargados a la cuenta correspondiente.</li> <li>• Asegurar que la facturación este al día con corte de caja.</li> <li>• Entregar los reportes e indicadores en el tiempo indicado.</li> <li>• Identificar y armar soportes para facturación</li> <li>• 8Comunicación con sucursales para rastreo de documentos de soporte para facturación</li> </ul>	

TABLA 18: MANUAL DE FUNCIONES FACTURADOR

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Jefe de costos
<b>Nivel</b>	Encargado Departamento
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente de finanzas y administración
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
Apoyar en la consolidación de la información proveniente de las diferentes áreas de la empresa, mediante un análisis de los costos totales y unitarios de producción, unidades producidas y vendidas, con el objetivo de elaborar los estados financieros, reales y ajustados por inflación. Para tener el conocimiento preciso para la toma de decisiones.	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración de Estados Financieros y presupuesto.</li> <li>• Analizar las metodologías de costeo y mantener los costos estándares de los costos de la organización.</li> <li>• Evaluar, Soportar y elaborar análisis de los costos de la compañía.</li> <li>• Responder a los Requerimientos Internos y Externos.</li> <li>• Cargar el presupuesto de Centros de costos y ventas</li> <li>• Mantener actualizado el sistema de costos de acuerdo con las versiones suministradas por el proveedor</li> </ul>	

TABLA 19: MANUAL DE FUNCIONES COSTOS

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Crédito y Cartera
<b>Nivel</b>	Encargado Departamento
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente de finanzas y administración
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
La recuperación óptima de las ventas a crédito, servicio insuperable en el manejo eficiente de las líneas de crédito asignadas a cada cliente, la excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios externos e internos de la organización, calidad, responsabilidad e integración absoluta al trabajo, a las metas y objetivos específicos del departamento, todo ello con la mayor eficacia	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis para la autorización de créditos</li> <li>• Hacer la cobranza de las deudas por pagar.</li> <li>• Cuadrar la caja diariamente y entregar la recaudación a tesorería.</li> <li>• Asegurar que la cobranza de la empresa se realice en tiempo y forma, considerando las fechas de vencimientos y los días de proyecciones de cobranza</li> <li>• Realizar reportes y cierres mensuales de cobranza</li> <li>• Determinación de las desviaciones de cobranza</li> <li>• Proponer y ejecutar medidas que permitan corregir desviaciones detectadas</li> </ul>	

TABLA 20: MANUAL DE FUNCIONES CRÉDITO Y CARTERA

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Nivel</b>	Encargado Departamento
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Gerente de finanzas y administración
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Es uno de los puestos más importantes en la empresa ya que su función principal es la de atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización. Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliación, liquidaciones denomina, seguridad social, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos y de personal</li> <li>• Control de cumplimiento de políticas de selección y reclutamiento de personal.</li> <li>• Responsable del proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro de asistencia, revisión de nivel de remuneraciones, etc.</li> <li>• Contratación, inducción y finiquitos de personal.</li> <li>• Realizar estudios de clima en forma periódica, de sus conclusiones y diagnóstico definir programas anuales o bianuales de mejoramiento del clima laboral y planificar actividades de desarrollo personal que permitan mejorar aspectos tales como: Comunicación eficaz, conductas no apropiadas, trabajo en equipo, gestión del tiempo, conciliación y equilibrio entre lo laboral y familiar, dentro de otras.</li> <li>• Realizar una evaluación de desempeño cada 6 meses.</li> <li>• El liderazgo para que los trabajadores sean inducidos o influidos de cara a un mayor rendimiento en su trabajo</li> <li>• Controlar los horarios de trabajo y asistencia</li> <li>• Dirección y creación de equipos de trabajo</li> <li>• Promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, así como cumplimiento de Código de Buenas Prácticas Laborales, no discriminación y relaciones interpersonales</li> </ul>	

TABLA 21: MANUAL DE FUNCIONES RR. HH

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Trabajador Social
<b>Nivel</b>	Asistente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
Encarga de la ardua tarea de promover el bienestar de los individuos, atendiendo en todo momento sus carencias sociales, ya sean en el entorno familiar, grupal, comunitario o el medio social en el que viven.	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de programas y proyectos de promoción, prevención y asistencia de desarrollo social en el área de bienestar social de individuos, grupos y comunidades.</li> <li>• Intervención. Atención directa, rehabilitación e inserción social de personas, grupos, instituciones y comunidades.</li> <li>• Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de Gestión de Personas.</li> <li>• Detección, estudio, valoración y/o diagnóstico de las necesidades y problemas sociales.</li> <li>• Elaboración y ejecución de programas de bienestar del personal. Establecer y mantener convenios con instituciones que vayan en beneficio de los trabajadores de la empresa.</li> <li>• Planificar, organizar y fomentar las actividades culturales y deportivas de la empresa</li> <li>• Promover, y coordinar los programas salud, no discriminación, prevención del consumo de alcohol y drogas, entre otros, establecidos por la empresa.</li> <li>• Fomentar la integración, participación organizada y el desarrollo de las potencialidades de personas, grupos y comunidades para la mejorar su calidad de vida.</li> <li>• Organización de charlas, talleres de interés para los trabajadores y su familia.</li> </ul>	

TABLA 22: MANUAL DE FUNCIONES TRABAJADOR SOCIAL

Elaborado por: Autores

<b>Identificación</b>	
<b>Denominación del Cargo</b>	Recepcionista
<b>Nivel</b>	Asistente
<b>Dependencia</b>	Área Administrativa
<b>N° de Cargos</b>	1
<b>Cargo a quien Reporta</b>	Jefe Recursos humanos
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>Propósito Principal</b>	
<p>Los Recepcionistas son el primer contacto de los clientes y empleados con la empresa u organización con la que desean contactar o donde trabajan. Su función principal es darles la bienvenida a los visitantes e indicarles a dónde se deben dirigir. También se encargan de responder los requerimientos de clientes y empleados, tanto en persona como por vía telefónica.</p>	
<b>Funciones y Procedimientos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente acogedor, recibiendo, informando y guiando a los visitantes, empleados y proveedores de manera cordial, amigable y profesional</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas y turnarlas a quien corresponda, tomando el recado cuando la persona solicitada esté ausente o no pueda atender el teléfono.</li> <li>• Hacerse cargo correos electrónicos, correspondencia y faxes entrantes y salientes</li> <li>• Atender y asesorar a los usuarios en el seguimiento de los trámites solicitados</li> <li>• Llevar al día el archivo de documentos derivados de todos los tramites recibidos, realizados y enviados a las diferentes Dependencias Administrativas</li> <li>• Brindar atención a toda aquella persona que desee tratar asuntos de su competencia</li> <li>• Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, encomendados por su jefe inmediato.</li> </ul>	

TABLA 23: MANUAL DE FUNCIONES RECEPCIONISTA

Elaborado por: Autores

## **3.9. MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **3.9.1. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es aquella se encuentra en todos los procesos comunicativos que se producen entre los miembros de la organización. La comunicación interna es la base para el buen funcionamiento de la institución. Ya que esta permite poner dentro de las organizaciones el conocimiento de cada una de las áreas. Si existe una buena comunicación interna la empresa puede compartir la información necesaria para la toma de decisiones. La comunicación interna es parte de la convivencia entre personas que comparten un puesto de trabajo en la misma organización.

### **3.9.2. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Existe una serie de herramientas que pueden servir de gran ayuda para desarrollar una comunicación interna eficaz en la organización.

Las herramientas que a continuación se proponen, ayudarían a mejorar el clima laboral y los problemas que existen en la empresa. Sin embargo, es importante que antes de utilizar las herramientas analizar cuáles de estas son las más adecuadas.

- **Reuniones:** Realizar reuniones periódicas con los empleados del área. Es una de las herramientas de comunicación interna más utilizadas por todas las empresas. En donde se pueden tratar temas de orden diario o temas que pueden ayudar a concentrarse en el plan de trabajo y objetivos de la empresa.
- **Newsletters** o correos de noticias: esta herramienta es un gran aliado de la comunicación interna. Ya que se envía notificaciones o noticias importantes de la organización ahorrando tiempo y brindando el mismo informe a todo el personal sin que este sea tergiversado.

- **Circulares:** se utiliza cuando hay que transmitir una comunicación oficial o institucional a tus empleados. Ya sea por incorporación de alguien nuevo en la plantilla, lanzamiento de nuevos productos, políticas, reglamentos.
- **Tablón de anuncios:** es una herramienta muy útil esta si se da un buen uso puede resultar inspirador y motivador. Un lugar apropiado para incluir información relevante para los empleados.
- **Intranet:** se trata de una red de comunicación interna de la empresa que utiliza Internet como medio de conexión. Es una herramienta que permite la rápida difusión de la información interna de la empresa, un sitio web donde se puede encontrar, políticas, reglamentos, información del empleado, sueldos y salarios.
- **Buzón de sugerencias:** es importante conocer que piensa el empleado de la organización por tal motivo recoger las ideas y las opiniones de los empleados puede resultar muy revelador. Se puede obtener muy buenas ideas para seguir mejorando y evolucionando.
- **Eventos o actos empresariales:** Realizar un evento donde se pueda integrar todo el equipo de trabajo puede ayudar a mejorar las relaciones laborales.
- **Encuestas:** es una herramienta que servirá para obtener información y conocer la opinión de los empleados.
- **Canales más informales:** los tiempos cambian y las herramientas evolucionan. WhatsApp permite la creación de grupos integrados por miembros concretos. Dichos grupos se pueden utilizar como otro instrumento más de comunicación dentro de la empresa. Bien es cierto que su utilidad y finalidad no debe ser la misma que con amigos o conocidos, pero es una herramienta informal que puedes manejar para crear un mayor vínculo con tus empleados.

### **3.9.3. ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:**

- Conseguir que la comunicación entre las jerarquías más altas hasta la base de la organización y viceversa sea efectiva. A través de reuniones.
- Conseguir un ambiente laboral y social adecuando entre todos los miembros de la organización. A través de eventos o actos empresariales.
- Identificar y realizar un control del origen y causa de la comunicación informal para interceptar mensajes erróneos. A través de encuestas
- Motivar e Informar a todo el personal que se debe trabajar en conjunto y en la lucha por los objetivos comunes de la organización. A través de Newsletters
- Informar de manera formal a los trabajadores de cambios o noticias importantes dentro de la organización. A través de circulares.
- Mantener informados a los trabajadores de eventos próximos a realizarse dentro de la empresa, mediante un tablón de anuncios.
- Conseguir que el trabajador, se encuentre identificado con la empresa y tenga el conocimiento de objetivos, políticas, valores, a través de un buen uso de intranet.
- Hacer que el trabajador pueda dar su opinión del ambiente laboral dentro de la institución a través de un buzón de quejas o sugerencias.

Elaborado por: Autores

Se validó la propuesta para mejorar la comunicación interna con la ingeniera María Elena Guevara, a través de las siguientes herramientas y actividades, las cuales menciono que servirían para mejorar la comunicación entre empelados y jefes de cada área

### **3.10. MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO**

- **Trabajo en equipo**

Es un grupo de personas trabajando organizadamente para lograr un objetivo en común, siendo este el factor la parte importante del trabajo en equipo. Cada

persona debe aportar algo, para lograr llegar al objetivo, es decir cada uno debe aportar con su conocimiento y trabajo caso contrario no se podría alcanzar lo propuesto. Es por ello que el trabajo en equipo debe ser parte fundamental de una empresa, por ende, si el trabajo es en conjunto y bien planificado se podría ser más productivo.

- **Resoluciones para un mejor trabajo en equipo**

Para lograr una buena relación y un buen desempeño del equipo es necesario poner en práctica ciertas resoluciones, y de esta manera desarrollar todo con efectividad.

- **Objetivos comunes**

Una de las estrategias para trabajar es la de establecer objetivos comunes. Es algo que no se va a conseguir en pocos días, mantener al equipo organizado y enfocados en un objetivo en común depende de un trabajo arduo, ya que el equipo necesita de inspiración y motivación.

Un empleado con valores y filosofía de trabajo es en algunas ocasiones mucho más importante que contratar un profesional en cuanto a conocimientos técnicos. Para formar un equipo hay que ver más allá de una hoja de vida de cada miembro, hay que saber si conectan entre sí, si comparten intereses suficientes como para crear una cultura de empresa coherente.

- **Delegar responsabilidades de Gestión y Administración**

La importancia de delegar funciones se debe a su directa vinculación con una adecuada gestión de nuestro tiempo. Delegar consiste en dotar a un trabajador del poder, autonomía y responsabilidad para tomar decisiones, resolver problemas y realizar tareas sin la necesidad de nuestra supervisión. Se basa en el aprovechamiento del potencial de cada persona que trabaja dentro de la empresa.

- **Potencia lo mejor de cada miembro**

Muchas empresas pierden tiempo y recursos en organizar el trabajo de otros sin realmente analizar cuáles son sus actitudes y aptitudes más destacables. Si se tiene el conocimiento suficiente del equipo, y cada empleado cumple los roles a los que ellos tiene mayor productividad se puede conseguir resultados mucho mejores. Sin duda alguna, se debe entrenar al equipo de trabajo para que realicen un trabajo en equipo.

- **Incentivar la comunicación**

Un equipo de trabajo es conformado por personas, que tienen diferentes formas de pensar, diferente carácter, diferente cultura por lo tanto esto puede desembocar en malas relaciones personales si no existe una buena comunicación. Es por ello por lo que se debe fomentar e incentivar la comunicación entre los miembros del equipo, porque una mejor relación fortalece los lazos personales y permite un mejor desempeño laboral.

- **Hacer uso de herramientas de comunicación en línea.**

A pesar de que diariamente el equipo de trabajo se reúna para saber sus deberes y tareas, no está demás hacer uso de alguna plataforma para publicar cada cambio hecho o alguna novedad presentada en la empresa, de esta forma los miembros del equipo puedan tener toda esta información en un mismo lugar.

- **Crear sentido de pertenencia**

El empleado debe sentirse parte de la institución, tener la fidelidad con la empresa que trabaja es parte de tener una buena comunicación y tener objetivos compartidos, es importante que el gerente de la organización pueda conseguir el equilibrio y unión entre las personas que trabajan. Crear una cultura de empresa positiva para que el flujo de trabajo sea enriquecedor y ameno.

- **Celebra los resultados**

Esta sumamente claro que se debe aprender del día a día, y algunas de las veces abra tropiezos, pero es necesario que se sepa analizar de esos errores que se comete, para después obtener buenos resultados, pero es importante también celebrar los resultados y compartirlos con el personal de la organización.

- **Implementar el uso de plataformas con las tecnologías de la empresa.**

Tener herramientas para las diferentes tareas de la empresa u organización, junto con las diferentes tecnologías que posee la empresa puede provocar un mejor desempeño de las tareas por realizar en conjunto. Lo importante es facilitar el trabajo en equipo.

- **Innovar la gestión y administración.**

Como empresa, es necesario que todo lo que se invierte tenga frutos, si se invierte en un excelente trabajo en equipo se obtendrá mayor productividad de parte de los integrantes del mismo y se evitará que el ambiente y la empresa misma sean monótonos o de baja motivación para el personal.

- **Motivación del equipo**

El líder debe motivar a su equipo. Sobre todo, se debe tomar en cuenta que cada persona en la organización es distinta no para todas servirá un mismo elemento para la motivación, es de suma importancia escuchar, entender con cada miembro del equipo para entender sus motivaciones.

- **Tiempo para formarse y reflexionar**

Hoy en día es necesario seguirse preparando constantemente tener nuevos conocimientos, aprender de nuevas herramientas ayudaran a mejorar la competitividad y productividad de cada individuo en la organización. Ya que el conocimiento aprendió lo podría poner en práctica y compartirlo con los demás empleados.

Elaborado por: Autores

Se validó la propuesta para mejorar el trabajo en equipo con la ingeniera María Elena Guevara, a través de las siguientes actividades, las cuales menciono que servirían para mejorar la comunicación entre empelados y jefes de cada área

### 3.11. PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCION ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA						
OBJETIVOS	Estrategias	¿Que?	¿Como?	¿Con que?	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar los niveles de desempeño	Realizar Programas de capacitación por competencias	Capacitación en cada área de trabajo	Determinar cada uno de los puestos que necesitan capacitación. -Dar a conocer el manual de funciones y procedimientos de cada área	Manual de funciones y procedimientos.	01 oct - 30 mar 2020	-jefe de recursos humanos. -jefe de cada departamento
Mejorar la comunicación interna	Utilizar las herramientas adecuadas para una mejor comunicación	Dar un buen uso de las Tics. -Estudio comunicacional del área.	Utilizar herramientas de comunicación.	Reuniones, circulares, Newsletters, buzón de sugerencias, encuestas, tablón de anuncios, intranet, medios de comunicación informal	01 oct- 30 Nov 2019	-Gerente General -Subgerentes - jefe de cada departamento,
Mejorar el trabajo en equipo	Aprovechar la fidelidad del empleado, para que este se encuentre enfocado a los objetivos, y motivado al realizar su trabajo	Mejorar el desempeño y trabajo en equipo del área.	Realizar eventos donde se promueva el trabajo en equipo	Promover objetivos comunes, hacer un buen uso de la información, potenciar lo mejor de cada miembro, incentivar la comunicación, motivar al equipo de trabajo	01 oct - 31 dic 2019	-jefe de recursos humanos

Control de actividades	Controlar los procesos administrativos para agilizar cada uno de ellos	Llevar un control de cómo se está manejando cada área, si está cumpliendo el proceso administrativo, y tomar las decisiones adecuadas si estas tienen alguna deficiencia	Realizando evaluaciones periódicas	-Evaluaciones periódicas - Realizar un plan de seguimiento y control por puesto e trabajo	01 nov-31 Dic 2019	Gerente de cada departamento. - jefe de cada departamento
Mejorar la competitividad interna de la empresa	Mejorar la competitividad del área administrativa de la empresa Indutexma	Realizar un diagnóstico interno actual de la empresa.	Aprovechar de la infraestructura y tecnología. - capacitando al trabajador, mejorando la comunicación, mejorando el trabajo en equipo.	Plan estratégico	01 oct-30 Nov 2019	-Gerente General -Subgerentes - jefe de cada departamento,

TABLA 24: PLAN DE ACCIÓN

Elaborado por: Autores

### 3.12. CADENA DE VALOR

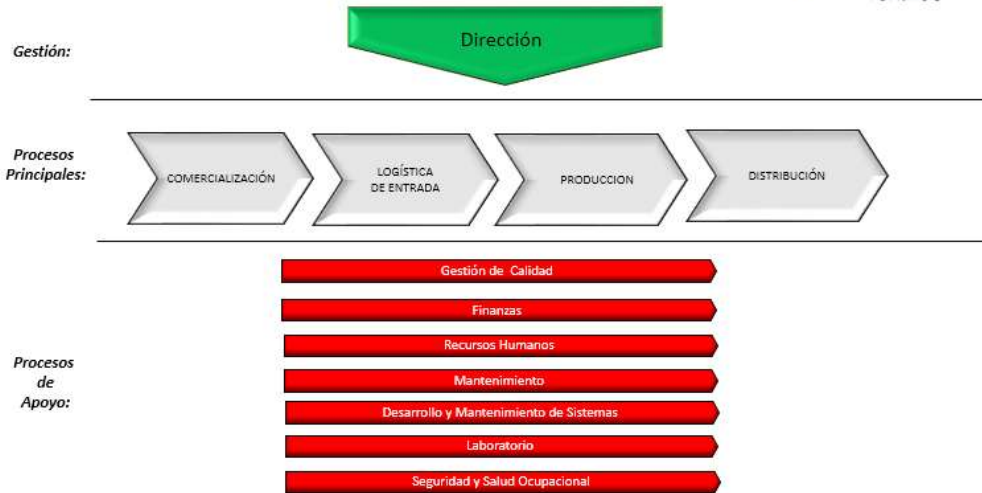


GRÁFICO 24: CADENA DE VALOR

Elaborado por: Indutexma

### 3.13. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Para evaluar los impactos con referencia a la cadena de valor de la empresa Indutexma en cada uno de los puestos que conforman el área administrativa, se ha utilizado una matriz de impactos, a la cual se les dio los siguientes valores.

TABLA 25: ANÁLISIS DE IMPACTOS

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTOS
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
3	IMPACTO ALTO POSITIVO

### 3.13.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO EN LA CADENA DE VALOR

Es la herramienta mediante la cual se espera ver resultados positivos en la organización. A través de las actividades de administración, organización, dirección y control. Se realizará un trabajo con eficiencia, eficacia, efectividad y para alcanzar los objetivos de la empresa. Es necesario también tener una buena utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos. Con la implementación del Plan estratégico, se espera mejorar la competitividad interna de la empresa.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVO							X
MANUAL DE FUNCIONES							X
ORGANIGRAMA							X
COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO						X	
TOTAL							11
TOTAL:12, NIVEL DE IMPACTO: $11/4= 2.8$ , NUMERO DE IMPACTOS: 4, NIVEL DE IMPACTO <b>ALTO POSITIVO</b>							

TABLA 26: IMPACTO ADMINISTRATIVO  
Elaborado por: Autores

#### Análisis

INDICADORES	ANÁLISIS
PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO	Este indicador tiene un impacto alto positivo debido a que al reestructurar una misión, visión, valores políticas y objetivos la empresa se actualiza y se fijan nuevas estrategias para cumplir esos objetivos tanto a largo plazo como a corto plazo
MANUAL DE FUNCIONES	Este indicador tiene un impacto alto positivo, todo puesto de trabajo debe tener actividades señaladas para que la productividad del empleado sea la indicada
ORGANIGRAMA	Este indicador tiene un impacto alto positivo, ya que la empresa debe tener una estructura

	adecuada para su buen funcionamiento, cada departamento debe estar estructurado con el personal adecuado para cumplir con los procesos administrativos.
COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Este indicador tiene un impacto medio positivo, es importante señalar que la empresa debe tener un buen ambiente laboral y para conseguirlo es necesario tener una buena comunicación y un buen trabajo en equipo, que los empleados se sientan motivados, para cumplir los objetivos que la empresa se propone

TABLA 27: ANÁLISIS IMPACTO ADMINISTRATIVO

Elaborado por: Autores

### 3.13.2. IMPACTO ECONÓMICO EN LA CADENA DE VALOR

Estos indicadores son muy importantes dentro de una organización, ya que se busca mejorar la competitividad interna por tal motivo al implementar un plan estratégico permitirá cumplir con los objetivos planteados a través de estrategias, haciendo un buen uso del recurso humano y material, buscando siempre realizar las actividades con eficiencia y eficacia, mejorando así la gestión administrativa y teniendo mayor productividad en el área.

NIVEL DE IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
COMPETITIVIDAD INTERNA							X
EFICIENCIA Y EFICACIA							X
PRODUCTIVIDAD							X
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS						X	
TOTAL							11
TOTAL:12, NIVEL DE IMPACTO: $11/4= 2.8$ , NUMERO DE IMPACTOS: 4, NIVEL DE IMPACTO <b>ALTO POSITIVO</b>							

TABLA 28: IMPACTO ECONÓMICO

Elaborado por: Autores

## Análisis

<b>INDICADORES</b>	<b>ANÁLISIS</b>
COMPETITIVIDAD INTERNA	Este indicador tiene un impacto alto positivo, ya que es necesario un buen manejo en el proceso administrativo, es decir es la capacidad que tiene una empresa de explotar el máximo potencial de todos los recursos con los que cuenta la empresa
EFICACIA Y EFICIENCIA	Este indicador tiene un impacto alto positivo, la eficacia se enfoca en el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en la optimización de recursos, son dos factores que van de la mano para que la empresa sea competitiva.
PRODUCTIVIDAD	Este indicador tiene un impacto alto positivo, ya que ser productivo es hacer que todos los empleados de la organización realicen mayor trabajo en menos tiempo es decir obtener el máximo rendimiento utilizando el mínimo de recursos, por lo tanto, mayor será la eficiencia.
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	Este indicador tiene un impacto medio positivo, es un indicador que va en conjunto con eficiencia. En el área administrativa ayuda en la gestión y en la planificación de mejoras en los procesos de la administración, ya que se espera utilizar de mejor manera los recursos en general.

TABLA 29: ANÁLISIS IMPACTO ECONOMICO

Elaborado por: Autores

### 3.13.3. IMPACTO EDUCATIVO EN LA CADENA DE VALOR

Mediante la aplicación del plan de gestión administrativa, una parte fundamental es la capacitación continua, es necesario que el empleado reciba capacitaciones frecuentes para que las pueda poner en práctica todos los conocimientos adquiridos, facilitándole cumplir con los procesos.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
CAPACITACIONES FRECUENTES							X
EFFECTIVIDAD DE APRENDIZAJE							X
DESARROLLO DE HABILIDADES						X	
GENERAR EXPERIENCIA							X
TOTAL							11
TOTAL:12, NIVEL DE IMPACTO: $11/4= 2.8$ , NUMERO DE IMPACTOS: 4, NIVEL DE IMPACTO <b>ALTO POSITIVO</b>							

TABLA 30: IMPACTO EDUCATIVO

Elaborado por: Autores

### Análisis

INDICADORES	ANÁLISIS
CAPACITACIONES FRECUENTES	Este indicador tiene un impacto alto positivo, debido a que un personal capacitado cumple con efectividad las actividades diarias
EFFECTIVIDAD DE APRENDIZAJE DE	Este indicador tiene un impacto alto positivo, si un empleado es capacitado es importante que este pueda retener toda la información que recibió, de tal manera que pueda compartir todo ese conocimiento con las demás personas de la organización.
DESARROLLO DE HABILIDADES DE	Este indicador tiene un impacto alto positivo, ya que existen empleados que por falta de motivación o por temor a equivocarse no muestran sus habilidades, es necesario brindarles la confianza para que exploten su potencial
GENERAR EXPERIENCIA	Este indicador tiene un impacto medio positivo, ya que mediante capacitaciones frecuentes tendrán mayor conocimiento y por ende más experticia al momento de la toma de decisiones para resolver conflictos dentro de la organización.

TABLA 31: ANÁLISIS IMPACTO EDUCATIVO

Elaborado por: Autores

## **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III**

- En el diseño del modelo de gestión administrativa y gerencial se actualizaron la misión, visión, valores y políticas los cuales son elementos indispensables para el desarrollo de la organización.
- Se diseñaron estrategias, objetivos, manuales de funciones y responsabilidades, así como también estrategias de comunicación y trabajo en equipo los cuales permitan perfeccionar los procesos y mejorar la competitividad interna de la organización.

## **DISCUSIÓN**

Esta investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión administrativo y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma, por tal motivo era sumamente necesario identificar y describir los problemas que tenía el área gerencial de la empresa, los mismos que no permitían que el área trabaje de manera eficaz y eficiente, así que era necesario encontrar el camino adecuado para tener la competitividad deseada del área administrativa. A continuación, se discutirá los principales hallazgos de este estudio.

Al momento de iniciar la presente investigación teníamos como datos relevantes que la empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa establecido, las responsabilidades y funciones de los trabajadores no están claramente definidas, deficiencia de trabajo en equipo, carga de trabajo excesivo solo en ciertas áreas del departamento administrativo, no cuenta con organigramas actualizados, no existe una comunicación eficaz entre los niveles jerárquicos altos y sus subordinados, hay trabajadores que aún no conocen los objetivos de la organización.

De los resultados obtenidos de la investigación se puede deducir que todos estos problemas afectan a la competitividad interna de la empresa, ya que el departamento administrativo es una de las áreas más importantes en la organización y esta necesita tener un personal enfocado para cumplir con los objetivos de la organización. Por concerniente explicaremos punto por punto cada uno de los problemas que se han encontrado.

Iniciando por no contar con un modelo de gestión administrativa, la empresa no maneja el proceso administrativo como tal, hemos podido evidenciar que no existe planificación de actividades, la organización como la atribución de actividades, organigramas estructurales y el uso del recurso para alcanzar los objetivos no son temas que tomen a diario para poder mejorarlos, la comunicación en el área no es la indicada haciendo así que el personal se sienta desmotivado y pocas de las veces se hace una evaluación de desempeño por área para poner en marcha correcciones que permitan a la empresa estar en un óptimo funcionamiento. Es importante saber que es un modelo de gestión administrativa y en que podría aportar para mejorar la competitividad interna de la empresa, este ayudara a determinar las necesidades organizacionales y encontrar el camino más adecuado para llegar a cumplir los objetivos de la organización, tomando en consideración cada uno de los procesos administrativos. Busca también soluciones a problemas o deficiencias en el área de estudio de ahí la importancia de diseñarlos de acuerdo con la necesidad de cada empresa. Con el fin de entender y mejorar la administración actual. Sin dejar de lado la fidelidad del empleado con la empresa y el compromiso que este tenga y siempre estar compitiendo en un mercado que día a día se hace más fuerte. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación. Por lo cual se ha propuesto un plan estratégico administrativo que permita mejorar la competitividad interna de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos se ha podido observar que no existe un manual de funciones que permita al personal tener responsabilidades y funciones ya

establecidas, los empleados comentan que algunas de las veces tienen que realizar el trabajo de otras áreas dejando así de lado sus funciones y ocasionando retraso en las actividades que tienen que realizar, hemos visto necesario proponer un manual de funciones que permita a cada uno de los empleados enfocarse a las actividades que les corresponden. Haciendo así que el indicador tiempo por actividades disminuyan obteniendo una mejor productividad en cada puesto de trabajo.

Existe deficiencia de trabajo en equipo, el personal menciona que cada empleado dentro del área ve únicamente por el bienestar de cada uno y no por el de la organización como tal, no siempre existe el apoyo de uno hacia otro en varias actividades puesto que hay egoísmo en compartir información. Si en una empresa existe un buen ambiente laboral y por ende una mejor de relación de trabajo en equipo fortalece a cada departamento del área administrativa es una manera sencilla de obtener mayores conocimientos al aprender de un compañero de trabajo. Es necesario que la empresa realice reuniones donde se incentive el trabajo el equipo realice actividades que ayuden a mejorar la relación entre cada uno de los socios internos, y haya la motivación para realizar un mejor trabajo en el día a día.

En los resultados arrojados de la encuesta existe personal que cuenta con una carga de trabajo excesivo, provocando que existan retrasos en los procesos, provocando que exista rotación del personal. Es importante que el gerente de la empresa conozca como está el empleado, si los recursos que tiene son los suficientes para realizar el trabajo, para poder tomar las medidas adecuadas y tener un buen control del personal en el área.

La comunicación no es eficaz entre los niveles jerárquicos altos y sus subordinados, muchas de las veces los jefes no escuchan las opiniones o ideas que brindan los empleados para realizar algún trabajo existe resistencia al cambio y se mantienen procesos que se podrían mejorar. De igual manera al momento de solicitar información esta debe pasar por algunos departamentos haciendo que la información solicitada no llegue a tiempo o varias de las veces esta se llegue tergiversar. La

comunicación es la base para el funcionamiento de organización, de tal manera que se han propuesto varias herramientas para mejorar la comunicación, el clima laboral, la toma de decisiones.

Aún existen trabajadores que no conocen los objetivos de la organización. Por lo tanto no se encuentran enfocados en lo que la empresa desea lograr, según los datos obtenidos esto se debe a que los objetivos no son transmitidos de la manera o forma adecuada, mencionan que al momento de ingresar a la empresa nunca tuvieron un proceso de inducción, donde les compartan la información más relevante. Es necesario que haya un cronograma de capacitación para empleados que recién ingresan a la empresa y para los antiguos empleados. Es necesario mantener un desarrollo continuo dar la oportunidad al empleado de seguirse preparando constantemente para un mejor aporte en la organización.

Los empleados conocen la misión y visión de la empresa, e una fortaleza importante existen funcionarios del área se sienten identificados con la empresa, mostrando un gran compromiso con los propósitos y objetivos que esta tiene.

Al momento de revisar la misión de Indutexma se pudo observar que es una misión más parecida a un eslogan, considerando que la misión es el ser de la empresa, el objetivo principal que esta tiene, el producto que ofrece al mercado. Se ha propuesto una nueva misión y visión para la empresa.

Dado que los resultados arrojados en la matriz EFI por un valor ponderado de 2.56 se ha visto necesario trabajar en minimizar las debilidades, a maximizar las fortalezas con las oportunidades que el mercado aún tiene.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con el resultado del modelo de gestión administrativa y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Por medio del análisis de los antecedentes de los modelos de gestión administrativa y gerencial anteriormente estudiados, se logró establecer lineamientos para el desarrollo de la investigación, demostrando la importancia que estos tienen en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

2. En el diagnóstico se pudo obtener un resultado de la empresa para analizar la disposición e interés de progreso, desarrollo y crecimiento por parte de los integrantes de la organización. De igual manera se pudo evidenciar las falencias y necesidades que posee la empresa generando estrategias para su crecimiento.

3. En la propuesta del modelo de gestión administrativa y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresarial Indutexma se actualizó la misión y visión de igual manera las políticas, valores corporativos y objetivos estratégicos, los cuales son indispensables en toda organización. Se diseñaron estrategias de acción para cumplir con la visión planteada que permitirá perfeccionar los procesos y el funcionamiento de la organización, mejorando ciertos aspectos como es el trabajo en equipo, la comunicación y la asignación de funciones y responsabilidades para una mejor competitividad interna.

4. Los impactos administrativos, económicos, educativos analizados dieron como resultado global, un impacto alto positivo, lo que permite conocer que el objeto de estudio de esta investigación tiene una gran incidencia en los resultados positivos de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el modelo de gestión administrativa y gerencial propuesto siguiendo los planes de acción y estrategias para perfeccionar los procesos y el funcionamiento del área administrativa con el fin de mejorar la competitividad interna de la empresa.
2. Analizar si el modelo de gestión requiere de actualizaciones según las necesidades del momento en la empresa, tomando en cuenta siempre obtener una mejora continua basándose en la visión y objetivos establecidos.
3. Realizar un seguimiento continuo a los trabajadores del área, en el cual se pueda evidenciar que se están cumpliendo los planes de acción y procesos establecidos.

## Referencias

- ABCM. (16 de Agosto de 2016). *ABCM*. Recuperado el 25 de 10 de 2018, de Conozca la importancia de la gestion administrativa en los negocios: <https://www.myabcm.com/es/blog-post/la-importancia-de-la-gestion-administrativa/>
- AITE. (03 de Septiembre de 2019). *AITE*. Obtenido de AITE: <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Álvarez Torres, M. (5 de Diciembre de 2018). *Grupo ALBE*. Recuperado el 2018, de Grupo ALBE: <http://www.grupoalbe.com/los-siete-beneficios-de-contar-con-manuales-de-politicas-y-procedimientos-en-tu-empresa/>
- Argudo, C. (22 de Septiembre de 2017). *La innovación empresarial*. Obtenido de La innovación empresarial: <https://www.emprendepyme.net/innovacion>
- Arrieta, E. (2018). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de Método inductivo y deductivo: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Asociacion de Industrias Textiles del Ecuador. (01 de 01 de 2018). *Asociacion de Industrias Textiles del Ecuador*. Recuperado el 25 de 01 de 2019, de Asociacion de Industrias Textiles del Ecuador: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ávalos Rocca, F. (20 de 05 de 2009). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC*. Obtenido de Factores determinantes de la competitividad empresarial. : <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333768/97-324-1-PB.pdf;jsessionid=BEC97916335924DB8668927928AB3E4B?sequence=1>
- Bateman, T., & Snell, S. (2014). *Administración, Colaboracion y Liderazgo en un mundo competitivo*. Mexico D.f: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Betancourt, D. (01 de 09 de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de INGENIO EMPRESA: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel)
- Briceño, I. (12 de 11 de 2018). *iebschool*. Obtenido de Factores Internos Matriz EFI: <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Caldas Blanco, M. E., Herraéz Carrión , R., & Heras Fernández , A. (2017). *Gestión Adminitrativa*. En M. E. Caldas Blanco, R. Herraéz Carrión, & A. Heras Fernández, *Empresa e Iniciativa Emprendedora* (pág. 242). Madrid: Editex, S.A.
- Casiopeia, J. (10 de Abril de 2019). *Manual de Organización y Funciones*. Obtenido de Manual de Organización y Funciones: <https://es.scribd.com/document/405809202/Manual-de-Organizacion-y-Funciones>
- Caurin, J. (31 de Enero de 2018). *Políticas empresariales*. Obtenido de Políticas empresariales: <https://www.emprendepyme.net/politicas-empresariales>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.

- Coindreau, R. (13 de Abril de 2018). *Integratec*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de Integratec: <https://www.integratec.com/blog/importancia-organigrama.html>
- Davalos, L. (Abril de 2016). *ORGANIGRAMAS*. Obtenido de ORGANIGRAMAS : <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/04/6-organigramas1.pdf>
- EEM. (07 de Marzo de 2017). *Escuela Europea de Management*. Obtenido de Capacitación y desarrollo personal en una empresa: <http://www.esuelamanagement.eu/development-personal/capacitacion-desarrollo-personal-una-empresa>
- Espejel Blanco, J. E., Leyva Carreras, A. B., & Cavazos Arroyo, J. (27 de Septiembre de 2017). *La competitividad empresarial medida a través de la administración*. Obtenido de ANFECA: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/1.04.pdf>
- Escuela Europea de Managment. (07 de 03 de 2017). *Capacitación y desarrollo personal en una empresa*. Obtenido de Capacitación y desarrollo personal en una empresa: <http://www.esuelamanagement.eu/development-personal/capacitacion-desarrollo-personal-una-empresa>
- Flores Pérez, J. R., & Flores Hernandez, E. (01 de Junio de 2017). *Planificacion estrategica en ciudades*. Obtenido de Harvard Deusto : <http://www.hdbresearch.com/index.php/hdbr/article/view/146/74>
- Galindo , M., & Ríos, V. (sf de 06 de 2015). *Serie de estudios económicos*. Obtenido de Productividad: [https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)
- García Ramírez, O. (23 de Junio de 2015). *Milenio*. Obtenido de Competitividad, concepto e importancia: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Gerencia y Negocios. (2018). *Gerencia y Negocios*. Obtenido de Gerencia y Negocios: [https://gerenciaynegocios.com/canales/gerencia\\_gestion/conceptos\\_gerencia/](https://gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerencia/)
- Gómez Larios, E. (Noviembre de 2016). *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Obtenido de Medición del desempeño competitivo de la mipyme: <file:///C:/Users/pc/Downloads/1401-4973-1-PB.pdf>
- González, A. (11 de Enero de 2018). *Organigrama estructural*. Obtenido de Organigrama estructural: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- Hernández Celis, D. (12 de Diciembre de 2016). *Planeamiento estratégico corporativo*. Obtenido de Planeamiento estratégico corporativo: <https://www.gestiopolis.com/planeamiento-estrategico-corporativo/>
- Hernández Sampieri, R. (Abril de 2014). *Metodología de investigación*. Obtenido de Metodología de investigación: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hollen, N. (2016). Introducción a los textiles. En N. Hollen, *Introducción a los textiles* (pág. 11). México: Limusa.

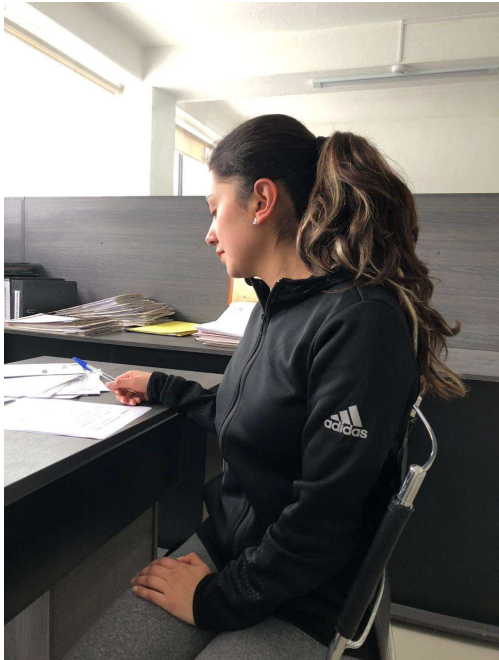
- Ibarra Cisneros, M. (2016). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras. *Scielo*, 24.
- Indutexma Textiles. (2015). *Indutexma Textiles*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de Indutexma Textiles: <http://www.indutexma.com/empresa.html>
- Jaramillo, M., Granja, G., & Del Pozo, V. H. (s.f de s.f de 2018). *LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EMPRESAS DE TEXTILES Y CONFECCIONES*. Obtenido de LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EMPRESAS DE TEXTILES Y CONFECCIONES: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/2emprendimiento-desarrollo-empresarial/017.pdf>
- Jauregui, A. (2017). *Recursos de una Empresa: Tipos y Ejemplos Reales*. Obtenido de Recursos de una Empresa: Tipos y Ejemplos Reales: <https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>
- Jauregui, M. (19 de Julio de 2016). *La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones*. Obtenido de La Teoría clásica de la Administración: orígenes, principios y funciones: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Kotler Philip, A. G. (2011). *Fundamentos Marketing*. Mexico: Person Educacion INC.
- Labra Salgado, O. S., Rivera, G., & Reyes García, J. I. (28 de Marzo de 2016). *ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS*. Obtenido de Vision de Futuro: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/download/88/57>
- Larios Francia , R. P. (2016). Una mirada al concepto del Proceso Estratégico. *Consortio de Universidades*, [https://www.researchgate.net/profile/Patricia\\_Larios\\_Francia/publication/302344089\\_Una\\_mirada\\_al\\_concepto\\_del\\_Proceso\\_Estrategico/links/572fb59108ae3736095c1df8/Una-mirada-al-concepto-del-Proceso-Estrategico.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Patricia_Larios_Francia/publication/302344089_Una_mirada_al_concepto_del_Proceso_Estrategico/links/572fb59108ae3736095c1df8/Una-mirada-al-concepto-del-Proceso-Estrategico.pdf?origin=publication_detail).
- Leiva, M. R. (s.f de 12 de 2016). *Análisis FODA*. Obtenido de Analisis FODA: <https://www.analisisfoda.com>
- López Parra, M. (2017). La importancia de la misión y visión para una microempresa. *El buzón de pacioli*, 36.
- Mahfuz, Mir Abdullah Al. (03 de 01 de 2017). *Textile Today*. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de textiletoday: [www.textiletoday.com.bd/brief-history-brazilian-textile-industry/](http://www.textiletoday.com.bd/brief-history-brazilian-textile-industry/)
- Martinez, M. d. (2012). *La Comunicación en la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Medina Lucas, R. (24 de 07 de 2018). *Análisis Interno AMOFHIT*. Obtenido de Análisis Interno AMOFHIT: [https://kupdf.net/download/analisis-interno-amofhit\\_5b5610c5e2b6f56253218728\\_pdf](https://kupdf.net/download/analisis-interno-amofhit_5b5610c5e2b6f56253218728_pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. En M. Henry, Q. J. Brian, & V. John, *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos* (pág. 688). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Nicuesa, M. (21 de Enero de 2019). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Obtenido de La importancia de la comunicación en la empresa: <https://www.psicologia-online.com/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa-4344.html>

- Orasma Villamediana, D. (1 de Abril de 2018). *Gerencia y administración pública*. Obtenido de Gerencia y administración pública: <https://es.slideshare.net/ORASMA/clase-1-gyap-abril-2018>
- Padilla Martínez , M. P., Mejía Salinas, C. E., & Quishpe Otacoma, A. L. (2019). La Competitividad como Herramienta de Gestión . *Ciencia Digital* , 10-22.
- Porporatto, M. (08 de Junio de 2015). *Gerente*. Obtenido de Gerente: <https://quesignificado.com/gerente/>
- Quero, L. (sf de sf de 2008). *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. Obtenido de Estrategias competitivas factor clave para el desarrollo: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2010). *Maestría en la gestión de las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Raffino, M. (16 de 01 de 2019). "*Objetivos organizacionales*". Obtenido de <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Raffino, M. (23 de Febrero de 2019). *Concepto de competitividad*. Obtenido de Concepto de competitividad: <https://concepto.de/competitividad/>
- Recalde, M., Paéz, J., Yépez, J., & Andrade, M. (2017). LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO. *Revista EUMEDNET*, 4.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Mexico D.F: Person Education.
- Roldán, P. (07 de Agosto de 2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rubio, L., & Baz, V. (2005). *El Poder de la Competitividad*. Mexico D.F: Centro de Investigación para el desarrollo.
- Saavedra Garcia , M. L. (2015). Competitividad Empresarial. *Scielo*, 104.
- Saavedra Garcia, M. L. (s/n de Julio de 2016). *Scielo*. Obtenido de Scielo Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)
- Salinas Ramos, S. M. (s.f de Mayo de 2015). *Repositorio Uta*. Obtenido de Guia de estrategias administrativo financiero: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17786/1/T3286ig.pdf#page43>
- Sausa Carrión, A. (2015). Introducción a la administración. *Calameo*, 30. Obtenido de Introducción a la administración: <https://es.calameo.com/read/0044467871191e4e37cab>
- Suárez Correa, E. (sf de sf de 2014). Los valores organizacionales. *Revista On line LUPA empresarial*, 1-1. Obtenido de Revista On line LUPA empresarial: <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/169>
- SUNU. (21 de Junio de 2015). *SUNU*. Obtenido de SUNU: <http://cultuotavalo.blogspot.com/2015/06/v-behaviorurldefaultvmlo.html>

- Sy Corvo, H. (2018). *Lifeder*. Obtenido de Gestión Administrativa: Funciones y Procesos:  
<https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Tapia, A. (sf de sf de 2017). *Talent Profits*. Obtenido de Competitividad Interna, Solución o Problema:  
<http://www.talentprofits.com/competitividad-interna-solucion-o-problema/>
- Van Den Berghe, E. (2016). *Gestión y Gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Vásquez, A. (30 de Enero de 2018). *Tipos de políticas de empresas*. Obtenido de Tipos de políticas de empresas: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-politicas-de-empresa.html>
- Vela Borda, J. M. (01 de 01 de 2016). *Universidad Ricardo Palma*. Obtenido de [http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela\\_bj.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela_bj.pdf)
- Zamudio, J. (2016). La estrategia. *Calameo*, 64.

# Anexos

## ANEXO 1: Visita a la empresa Indutexma



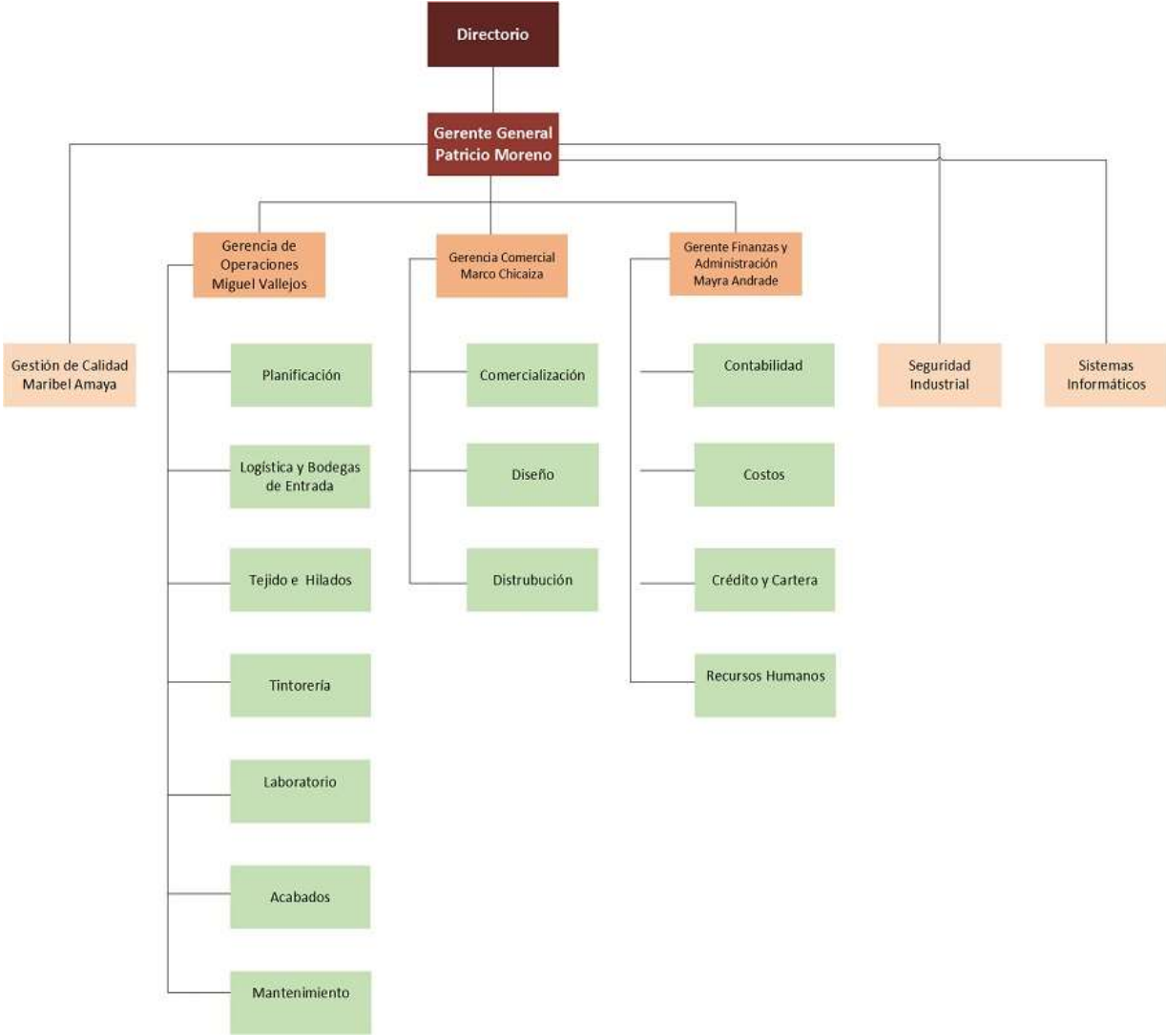
ANEXO 2: Información trabajadores por área

**FABRINORTE CIA LTDA.**

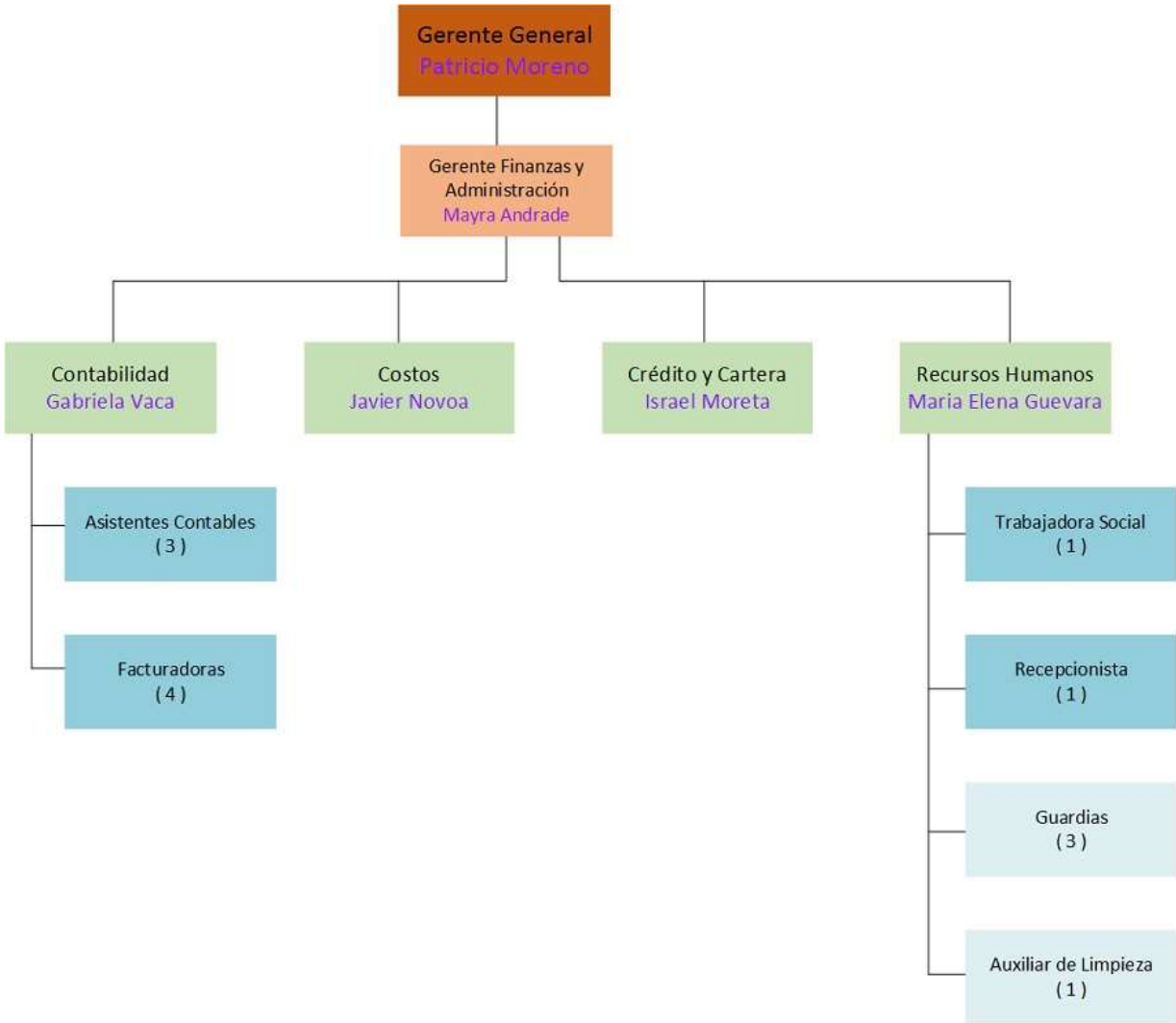
PERSONAL ACTIVO  
AL 03/07/2018

	DEPARTAMENTO	N°PERSONAS
1	ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	1
2	CONTABILIDAD GENERAL	12
3	RECURSOS HUMANOS	9
4	COMERCIAL	4
5	COMERCIAL DESARROLLO	6
6	GESTIÓN COMERCIAL	13
7	GERENCIA GENERAL	6
8	LOGISTICA	4
9	BODEGA DE MATERIA PRIMA	6
10	BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	16
11	BODEGA DE QUÍMICOS	4
12	COMPRAS	1
13	PRODUCCIÓN	2
14	INDIRECTOS ACABADOS	3
15	PRODUCCIÓN - ACABADOS	17
16	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1
17	CALIDAD PRODUCTO EN PROCESO	3
18	CALIDAD PRODUCTO TERMINADO	10
19	HILADOS	5
20	INDIRECTOS HILADOS	1
21	LABORATORIO	6
22	MANTENIMIENTO CIRCULAR	7
23	MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	3
24	MANTENIMIENTO MECÁNICO	11
25	PLANIFICACION	4
26	INDIRECTOS TEJIDO PLANO	1
27	INDIRECTOS TEJIDOS	9
28	TEJIDO CIRCULAR	28
29	TEJIDO PLANO	7
30	INDIRECTOS TINTORERIA	3
31	TEJIDO RECTILINEO	3
32	TINTORERIA	14
33	SISTEMAS INFORMÁTICOS	3
34	MEDIO AMBIENTE	1
35	SEGURIDAD INDUSTRIAL	3
		227
	PASANTES	3
	TOTAL	230

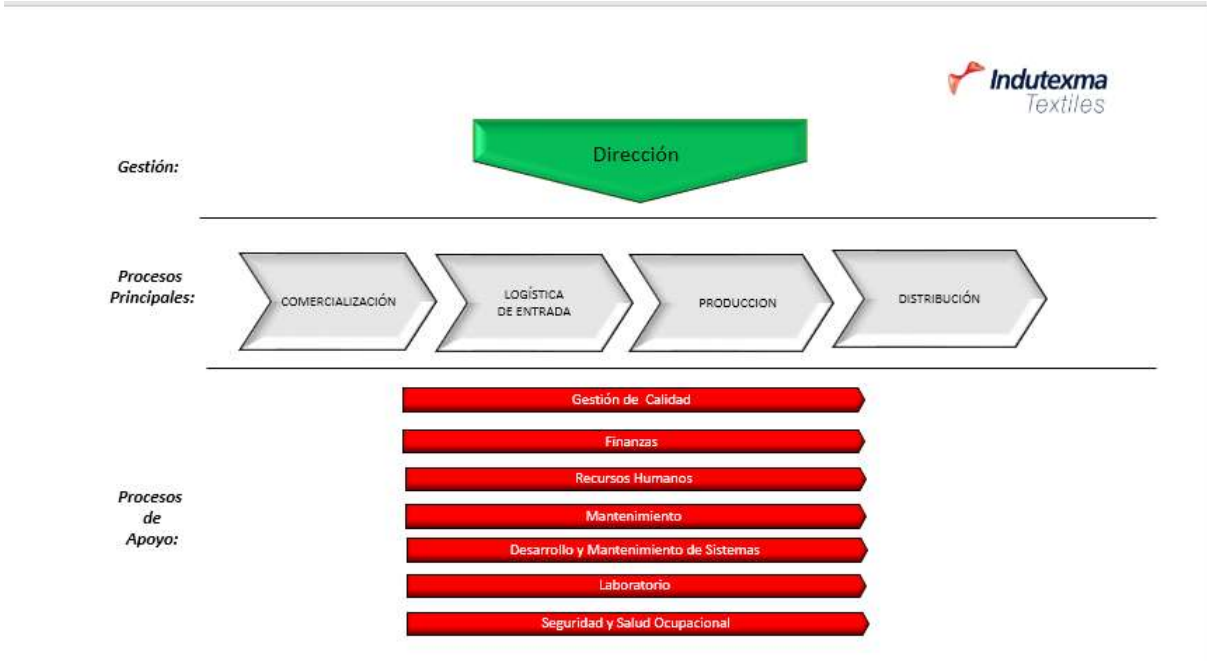
ANEXO 3: Organigrama




ANEXO 4: Organigrama área administrativa




ANEXO 5: Proceso



ANEXO 6: RUC de Indutexma



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NÚMERO RUC:** 1792326427001

**RAZÓN SOCIAL:** FABRINORTE CIA. LTDA.

---

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>Estado:</b> ABIERTO - MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/04/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> INDUTEXMA	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA DE HARDWARE EQUIPOS DE COMPUTO Y ACCESORIOS DISEÑO DESARROLLO DE SOFTWARE Y SISTEMAS COMPUTACIONALES ACTIVIDADES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE BIENES Y SERVICIOS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: PONCEANO Calle: AV REAL AUDIENCIA Interseccion: MOISES LUNA ANDRADE Referencia: DENTRO DE LA PLAZA COMERCIAL REAL AUDIENCIA Edificio: REAL AUDIENCIA Oficina: 1 Telefono Trabajo: 022800415 Telefono Trabajo: 062920409 Celular: 0994659966 Email: ybag2006@hotmail.com Telefono Trabajo: 062923254		

---


<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>Estado:</b> ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 29/11/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
PRODUCCION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE TODO TIPO DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD TEXTIL ACTIVIDADES DE SERVICIOS DIVERSOS		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: IMBABURA Canton: OTAVALO Parroquia: SAN LUIS Barrio: PUNYARO Calle: OSWALDO GUAYASAMIN Numero: S/N Interseccion: ALEJANDRO CARRION Referencia: PUNYARO BAJO, A TRESCIENTOS METROS DE LA FUENTE DE PUNYARO Telefono Trabajo: 062924313 Telefono Trabajo: 062924312		

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003	<b>Estado:</b> ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 29/11/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> INDUTEXMA	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES VENTA DE HARDWARE, EQUIPOS DE COMPUTO Y ACCESORIOS, DISEÑO, DESARROLLO DE SOFTWARE Y SISTEMAS COMPUTACIONALES, ACTIVIDADES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD DE BIENES Y SERVICIOS.		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: IMBABURA Canton: OTAVALO Parroquia: SAN LUIS Calle: ROCA Numero: 4-36 Interseccion: MEJIA Y OLMEDO Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA SAN FRANCISCO Telefono Trabajo: 062920409 Telefono Trabajo: 062920469		

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 004	<b>Estado:</b> ABIERTO - LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 29/11/2011
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b>	<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b>		
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>		
Provincia: IMBABURA Canton: ANTONIO ANTE Parroquia: ATUNTAQUI Calle: GENERAL ENRIQUEZ Numero: S/N Interseccion: ATAHUALPA Referencia: FRENTE AL DISPENSARIO IEES Telefono Trabajo: 062909372		



Código: RIMRUC2018001395574  
 Fecha: 26/06/2018 12:48:19 PM

Pag. 2 de 3

## ANEXO 7: Validación de Cuestionario

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Otavaló, 16 de Julio de 2019


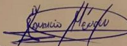
MBA  
Cesar A. del Río  
Docente de la carrera de Administración de Empresas  
Presente

De mi consideración:

Estimado docente, Usted ha sido seleccionado, entre el grupo de expertos profesionales en el área de investigación para emitir su opinión con relación a la validación de la entrevista, con el propósito de recoger información, para la investigación titulada: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma.**

El instrumento a validar presenta un formato con alternativas de: **pertinencia, adecuación y claridad** a través de los criterios: **dejar, modificar, o incluir otra pregunta**, a los fines de contar con su apreciación lo cual permitirá avanzar de manera significativa con la presente investigación mediante la Validez de Constructo.

Atentamente,

  
Daniela Maldonado  
  
Edison Mauricio Mendez  
Estudiante de la carrera de Administración de Empresas

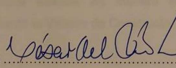
**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Mba. Cesar A del Río, titular de la Cédula de identidad N° 175041558-8, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Srita. Daniela Maldonado, portadora de la Cédula de Identidad N° 1724435027 y el Sr. Mauricio Méndez portador de Cédula de Identidad N° 171596020-7, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación intitulado:

Lo Considero: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma**, para el propósito de la investigación.

Observaciones: \_\_\_\_\_

En Otavaló, a los 16 días del mes de Julio del año 2019


Firma:   
CC: 175041558-8

**MATRIZ DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

No. DE ÍTEMS	PERTINENCIA			ADECUACION			CLARIDAD		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓		
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Valoración.  
A = Dejar  
B = Modificar  
C = Cambiar por otra pregunta  
Nota: Las preguntas se encuentran en anexo al final.

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: 

**UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Otavaló, 16 de Julio de 2019

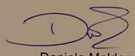

MBA  
Adrian Andrade Orbe  
Director de la carrera de Administración de Empresas  
Presente

De mi consideración:

Estimado docente, Usted ha sido seleccionado, entre el grupo de expertos profesionales en el área de investigación para emitir su opinión con relación a la validación de la entrevista, con el propósito de recoger información, para la investigación titulada: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma.**

El instrumento a validar presenta un formato con alternativas de: **pertinencia, adecuación y claridad** a través de los criterios: **dejar, modificar, o incluir otra pregunta**, a los fines de contar con su apreciación lo cual permitirá avanzar de manera significativa con la presente investigación mediante la Validez de Constructo.

Atentamente,

  
Daniela Maldonado  
  
Edison Mauricio Mendez  
Estudiante de la carrera de Administración de Empresas

**MATRIZ DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

No. DE ÍTEMS	PERTINENCIA			ADECUACION			CLARIDAD		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓		
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Valoración.

A = Dejar

B = Modificar

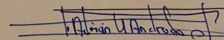
C = Cambiar por otra pregunta

Nota: Las preguntas se encuentran en anexo al final.

Observaciones:

.....  
 .....  
 .....

Firma



**ACTA DE VALIDACIÓN**

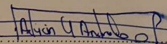
Yo, Mba. Adrian Andrade, titular de la Cédula de identidad N° 100284167-2, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Srita. Daniela Maldonado, portadora de la Cédula de Identidad N° 1724435027 y el Sr. Mauricio Méndez portador de la Cédula de Identidad N° 1715960207, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación intitulado:

Lo Considero: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma**, para el propósito de la investigación.

Observaciones:

.....  
 .....

En Otavaló, a los 16 días del mes de Julio del año 2019

Firma: 

CC: 100284167-2

UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Otavallo, 16 de Julio de 2019

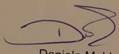
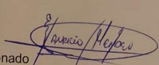
Msc  
Lorena Alvear  
Docente de la carrera de Administración de Empresas  
Presente

De mi consideración:

Estimado docente, Usted ha sido seleccionado, entre el grupo de expertos profesionales en el área de investigación para emitir su opinión con relación a la validación de la entrevista, con el propósito de recoger información, para la investigación titulada: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma.**

El instrumento a validar presenta un formato con alternativas de: **pertinencia, adecuación y claridad** a través de los criterios: **dejar, modificar, o incluir otra pregunta**, a los fines de contar con su apreciación lo cual permitirá avanzar de manera significativa con la presente investigación mediante la Validez de Constructo.

Atentamente,

  
Daniela Maldonado  
  
Edison Mauricio Mendez  
Estudiante de la carrera de Administración de Empresas

MATRIZ DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

No. DE ÍTEMS	PERTINENCIA			ADECUACION			CLARIDAD		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	✓			✓			✓		
2	✓			✓			✓		
3	✓			✓			✓		
4	✓			✓			✓		
5	✓			✓			✓		
6	✓			✓			✓		
7	✓			✓			✓		
8	✓			✓			✓		
9	✓			✓			✓		
10	✓			✓			✓		
11	✓			✓			✓		
12	✓			✓			✓		
13	✓			✓			✓		
14	✓			✓			✓		
15	✓			✓			✓		
16	✓			✓			✓		
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Valoración.

A = Dejar

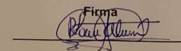
B = Modificar

C = Cambiar por otra pregunta

Nota: Las preguntas se encuentran en anexo al final.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

  
Firma

ACTA DE VALIDACIÓN


Yo, Msc. Lorena Alvear, titular de la Cédula de identidad N° 100355819-2, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la Srta. Daniela Maldonado, portadora de la Cédula de Identidad N° 1724435027 y el Sr. Mauricio Méndez portador de cedula de identidad N° 1715960207, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación intitulado:

Lo Considero: **Modelo de Gestión Administrativa para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma**, para el propósito de la investigación.

Observaciones:

.....  
.....

En Otavallo, a los 16 días del mes de Julio del año 2019

Firma 

CC: 1003558192