



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA “CONFECCIONES ALEXANDRA”**

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

**AUTOR: JUAN CARLOS NARVÁEZ**

**TUTOR: MBA. ADRIÁN MANUEL ANDRADE**

**Otavalo, octubre 2019**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, JUAN CARLOS NARVÁEZ BORRALLOS, 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.

---

*Juan Carlos Narváez Borrallas*

*C. I. 100352367-5*

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “**Modelo de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Confecciones Alexandra”**”, bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** del estudiante Juan Carlos Narváz Borrallos, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

---

(MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel)

C.I: 100284167-2

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios por darme las fuerzas y sabiduría para seguir adelante, también especialmente a mi madrecita que siempre me supo brindar su apoyo incondicional, por formarme como una persona de buenos sentimientos, hábitos y valores. Y por ser mi principal fuente de inspiración para salir adelante y seguir superándome cada día.*

*A mi novia a mi hijo y demás familiares que siempre estuvieron ahí para apoyarme día a día en el transcurso de mi carrera universitaria.*

**Juan Carlos Narváz**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecer primeramente a dios y a la virgen por bendecirnos y guiarnos a lo largo de nuestra vida y ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad.*

*Gracias a mis padres: Carlos Narváez, Isabel Borrillos, que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me supieron brindar su apoyo incondicional en los momentos más difíciles para salir adelante.*

*Agradecer a la universidad de Otavalo que supo abrirnos las puertas de su establecimiento para poder continuar con nuestros estudios, a los docentes de la institución por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.*

*De manera especial a mi tutor MBA. Adrián Andrade de la carrera de administración de empresas, por la paciencia, dedicación, apoyo y amistad que me supo brindar.*

*Finalmente, a agradecer a mis compañeros que gracias a su apoyo moral me supe mantener con empeño, dedicación y cariño y a todos quienes supieron colaborar con un granito de arena para culminar con éxito la meta anhelada.*

**Juan Carlos Narváez**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	xxi
PROBLEMA CIENTÍFICO .....	xxi
JUSTIFICACIÓN .....	xxii
HIPÓTESIS .....	xxii
OBJETIVOS .....	xxii
Objetivo General .....	xxii
Objetivos Específicos.....	xxiii
VARIABLES .....	xxiii
Variable Independiente .....	xxiii
Variable Dependiente.....	xxiii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Administración y gerencia.....	1
1.1.1 Administración.....	1
1.1.1.1 Objetivos de la administración.....	1

1.1.1.2 Proceso administrativo .....	2
1.1.2 Gerencia .....	3
1.1.3 Direccionamiento estratégico .....	3
1.1.3.1 Misión .....	3
1.1.3.2 Visión.....	4
1.1.3.2.1 Importancia de la visión en la gestión empresarial .....	5
1.1.3.3 Objetivos estratégicos .....	5
1.1.3.3.1 Etapas de formulación de los objetivos estratégicos .....	6
1.1.3.4 Políticas .....	6
1.1.4 Organigrama estructural .....	7
1.1.5 Descripción de funciones.....	8
1.1.6 Diamante de Porter.....	9
1.2 Marketing .....	9
1.2.1 Planeación del marketing .....	10
1.2.2 Producto .....	10
1.2.2.1 Participación relativa de los productos en el mercado.....	11
1.2.3 Precio .....	12
1.2.3.1 Características del precio .....	12
1.2.4 Plaza.....	13
1.2.4.1 Variables de la distribución.....	13
1.2.4.2 Matriz descriptiva para establecer el desarrollo de la empresa .....	14
1.2.5 Promoción .....	15
1.3 Operación y logística .....	15
1.3.1 Gestión por procesos.....	16
1.3.2 Gestión de producción.....	16

1.3.3 Gestión de la cadena de suministros.....	17
1.3.4 Gestión de inventarios.....	17
1.3.5 Gestión de calidad.....	18
1.3.5.1 ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.....	18
1.3.5.2 Calidad.....	19
1.3.6 Gestión de mantenimiento.....	20
1.4 Competitividad.....	21
1.4.2 Rentabilidad.....	22
1.4.3 Productividad.....	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	24
MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	24
2.1 Marco metodológico.....	25
2.1.1 Método cualitativo.....	25
2.1.2 Método cuantitativo.....	25
2.2 Métodos lógicos.....	26
2.2.1 Método inductivo.....	26
2.2.2 Método deductivo.....	26
2.3 Técnicas metodológicas de la investigación.....	26
2.3.1 Entrevista.....	26
2.3.2 Encuesta.....	26
2.3.3 Población.....	27
2.4 Diagnóstico situacional de la empresa Confecciones Alexandra.....	27
2.4.1 Análisis externo.....	27
2.4.1.1 Matriz PESTEL.....	27

2.4.1.2 Sustentos de las variables de la matriz PESTEL.....	28
2.4.1.3 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	35
2.4.1.4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. ....	36
2.4.1.5 Matriz del Diamante de Porter .....	39
2.4.1.6 Análisis del diamante de Porter .....	39
2.4.2 Análisis interno .....	41
2.4.2.1 Resultados de la entrevista y encuesta .....	43
2.4.2.1.1 Entrevista aplicada al gerente de la empresa Confecciones Alexandra.....	43
2.4.2.1.2 Entrevista al encargado de marketing y ventas de la empresa Confecciones Alexandra.....	44
2.4.2.1.3 Entrevista dirigida al encargado de operación y logística de la empresa Confecciones Alexandra.....	45
2.4.2.1.4 Encuesta aplicada a los operarios de la empresa Confecciones Alexandra.....	46
2.4.2.2 Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Confecciones Alexandra.....	53
CAPÍTULO III .....	63
PROPUESTA.....	63
3.1 Modelo de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Confecciones Alexandra.....	63
3.1.1 Objetivos Estratégicos.....	63
3.1.2 Estrategia genérica.....	63
3.1.3 Administración y gerencia.....	64
3.1.3.1 Misión .....	64
3.1.3.2 Visión.....	65

3.1.3.3 Valores corporativos .....	66
3.1.3.5 Estructura orgánica.....	67
3.1.3.7 Descripción de funciones.....	70
3.1.4 Marketing y ventas .....	76
3.1.4.1 Producto .....	76
3.1.4.2 Precio .....	78
3.1.4.3 Plaza.....	80
3.1.4.4 Promoción.....	82
3.1.5 Operación y logística .....	83
3.1.5.1 Gestión de producción.....	84
3.1.5.1.1 Distribución del área de producción.....	84
3.1.5.1.2 Secuencia de operaciones .....	85
3.1.5.1.3 Simbología de los diagramas de flujo .....	85
3.1.5.1.4 Proceso de producción .....	86
3.1.5.2 Gestión de la cadena de suministros.....	87
3.1.5.2.2 Pedidos de materia prima e insumos.....	91
3.1.5.2.3 Órdenes de compra de materia prima .....	93
3.1.5.2.4 Solicitud de proformas .....	94
3.1.5.2.5 Recibir, verificar compras de materias primas e insumos.....	96
3.1.5.2.6 Pedido – recepción de productos terminado a almacén .....	98
3.1.5.3 Gestión de inventarios.....	103
3.1.5.3.1 Requerimiento mensual de materias primas .....	104
3.1.5.3.2 Control de existencias (inventario).....	104
3.1.5.3.3 Requisitos para inventarios finales .....	105
3.1.5.3.4 Valoración de inventarios .....	106

3.1.5.4 Gestión de calidad .....	108
3.1.5.4.1 Registro de calidad .....	108
3.1.5.4.2 Criterios de control de calidad .....	110
3.1.5.4.3 Indicadores de calidad y gestión.....	112
3.1.5.5 Gestión de mantenimiento .....	113
3.1.5.5.1 Inventario de máquinas y equipos .....	113
3.1.5.5.2 Ficha técnica de equipos .....	114
3.1.5.5.3 Mantenimiento preventivo.....	115
3.1.5.5.4 Ficha de control de mantenimiento preventivo .....	115
3.1.5.5.5 Programa de planificación de mantenimiento preventivo .....	117
3.1.5.5.6 Control de la planificación de mantenimiento .....	117
3.1.5.5.7 Costos de mantenimiento preventivo.....	118
3.1.5.5.8 Mantenimiento correctivo.....	119
3.1.5.6 Cadena de valor.....	126
3.2 Análisis de impactos del proyecto.....	127
3.2.1 Impacto administrativo.....	127
Análisis .....	128
□ El impacto esperado a través de la misión es que servirá de empoderamiento para cumplir objetivos y metas con los proveedores, clientes, fortaleciendo la imagen corporativa, la fidelización de sus clientes y la credibilidad de los interesados.....	128
3.2.2 Impacto de marketing y ventas .....	129
Análisis .....	129
3.2.3 Impacto de operación y logística .....	130
Análisis .....	130
3.2.4 Impacto general referente a competitividad.....	131

CONCLUSIONES .....	132
RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS.....	134
ANEXO 1.....	136
FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA .....	136
ANEXO 2.....	137
FORMATO DE ENTREVISTA AL ENCARGADO DE MARKETING Y VENTAS DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA .....	137
ANEXO 3.....	138
FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA .....	138
ANEXO 4.....	139
ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA .....	139
ANEXO 5.....	141
Matriz EFE – EFI.....	141
ANEXO 6.....	143
FOTOS DE LA EMPRESA Y PRENDAS DE VESTIR QUE CONFECCIONA	143
ANEXO 7.....	144
RUC DE LA EMPRESA Y CERTIFICADO DE APROBACIÓN PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz BCG.....	11
Tabla 2. Matriz de precio – calidad .....	12
Tabla 3. Matriz ANSOFF .....	14
Tabla 4. Matriz AIDA .....	15
Tabla 5. Evaluación de proveedores .....	17
Tabla 6. Kardex.....	18
Tabla 9. Control de calidad .....	20
Tabla 7. Ficha de control de mantenimiento preventivo .....	21
Tabla 8. Ventaja competitiva .....	22
Tabla 10. Matriz de operacionalizacion de las variables .....	24
Tabla 11. Matriz PESTEL.....	27
Tabla 12. Valoración de la matriz PESTEL .....	32
Tabla 13. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	35
Tabla 14. Matriz de diagnostico .....	41
Tabla 15. Conocimiento de la misión .....	46
Tabla 16. Conocimiento de la visión .....	47
Tabla 17. Niveles jerárquicos .....	48
Tabla 18. Funciones documentadas .....	49
Tabla 19. Problemas de producción.....	50
Tabla 20. Reglamento de seguridad e higiene.....	51
Tabla 21. Reglamento interno .....	52
Tabla 22. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa confecciones Alexandra .....	53
Tabla 23. Matriz FODA.....	55
Tabla 24. Cruce estratégico de la matriz FODA.....	56
Tabla 25. Puntuación, incidencias o impactos .....	58
Tabla 26. Puntuación cruce estratégico FO .....	59
Tabla 27. Puntuación cruce estratégico FA.....	59
Tabla 28. Puntuación cruce estratégico DO.....	60
Tabla 29. Puntuación cruce estratégico DA .....	61

Tabla 30. Cruce estratégico FODA .....	61
Tabla 31. Misión de la empresa confecciones Alexandra .....	64
Tabla 32. Visión de la empresa confecciones Alexandra .....	65
Tabla 33. Funciones del gerente.....	70
Tabla 34. Funciones del contador/a .....	70
Tabla 35. Funciones del vendedor de almacén.....	71
Tabla 36. Funciones del encargado de producción.....	72
Tabla 37. Funciones del diseñador .....	73
Tabla 38. Funciones el cortador .....	73
Tabla 39. Funciones del estampador .....	74
Tabla 40. Funciones de la costurera .....	75
Tabla 41. Funciones de los acabados.....	75
Tabla 42. Matriz de fijación de precio: calidad- precio .....	79
Tabla 43. Simbología diagramas de flujo .....	86
Tabla 44. Simbología utilizada en los procesos .....	89
Tabla 45. Selección y evaluación de proveedores .....	89
Tabla 46. Formato de registro de proveedores .....	91
Tabla 47. Formato de pedidos de materia prima e insumos .....	91
Tabla 48. Formato de órdenes de compra de materia prima .....	93
Tabla 49. Formato de solicitud de proformas .....	95
Tabla 50. Formato de verificación de materias primas e insumos .....	97
Tabla 51. Pedido - recepción de productos terminados .....	99
Tabla 52. Pedidos del cliente .....	101
Tabla 53. Orden de compra .....	101
Tabla 54. Fichas de telas e insumos.....	102
Tabla 55. Formato de requisición de materiales .....	103
Tabla 56. Requerimiento de materia prima e insumos .....	104
Tabla 57. Control de existencias .....	105
Tabla 58. Requisitos para la planeación de producción.....	105
Tabla 59. Kardex.....	106
Tabla 60. Procedimiento de entrega o salida de materia prima a producción.	106

Tabla 61. Formato de registro de calidad.....	108
Tabla 62. Lista de acciones correctivas - preventivas.....	109
Tabla 63. Control de calidad de los procesos .....	110
Tabla 64. Control de calidad de (estampado) .....	111
Tabla 65. Indicadores de calidad y gestión .....	112
Tabla 66. Inventario de máquinas y equipos.....	113
Tabla 67. Ficha técnica de equipos.....	114
Tabla 68. Ficha de control de mantenimiento preventivo.....	116
Tabla 69. Planificación del mantenimiento .....	117
Tabla 70. Control de planificación de mantenimiento.....	118
Tabla 71. Nomenclatura:.....	118
Tabla 72. Costo de mantenimiento preventivo.....	119
Tabla 73. Mantenimiento correctivo .....	120
Tabla 74. Lista de equipos y maquinaria bajo mantenimiento.....	122
Tabla 75. Plan de acción.....	123
Tabla 76. Escala liker de medición de impactos .....	127
Tabla 77. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	141
Tabla 78. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplo de un organigrama estructural .....	8
Figura 2. Diamante de Porter .....	39
Figura 3. Conocimiento de la misión .....	46
Figura 4. Conocimiento de la visión .....	47
Figura 5. Niveles jerárquicos .....	48
Figura 6. Funciones documentadas .....	49
Figura 7. Problemas de producción .....	50
Figura 8. Reglamento de seguridad e higiene.....	51
Figura 9. Reglamento interno.....	52
Figura 10. Organigrama estructural .....	68
Figura 11. Organigrama funcional.....	69
Figura 12. Matriz BCG.....	76
Figura 13. Matriz ANSOFF .....	80
Figura 14. Matriz AIDA.....	82
Figura 15. Distribución del área de producción .....	85
Figura 16. Diagrama del proceso (secuencia de operaciones) .....	87
Figura 17. Diagrama de actividades del procedimiento: selección de proveedores .....	90
<b>Figura 18. Diagrama de actividades del procedimiento: pedidos de materia prima e insumos .....</b>	<b>92</b>
Figura 19. Diagrama de actividades del procedimiento: órdenes de compra...	94
Figura 20. Diagrama de actividades del procedimiento: solicitud de proformas (cotizaciones) .....	96
Figura 21. Diagrama de actividades del procedimiento: recibir, verificar compras de materia prima e insumos.....	98
Figura 22. Diagrama de actividades del procedimiento: Pedido - recepción de productos terminados a almacén .....	100
Figura 23. Procedimiento de entrega o salida de materia prima a producción .....	107
Figura 24. Procedimiento de mantenimiento correctivo .....	121

Figura 25. Cadena de valor de la empresa confecciones Alexandra ..... 126

## **RESUMEN**

El objetivo principal del siguiente estudio es el diseño de un modelo de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa confecciones Alexandra ubicada en la ciudad de Atuntaqui. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método cualitativo, cuantitativo, descriptivo y los métodos lógicos: inductivo, deductivo. Del análisis del diagnóstico situacional interno y externo se determina que la empresa no tiene definido la misión, visión, organigrama estructural y funcional, existe una ausencia de políticas empresariales, no se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa. El modelo de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Confecciones Alexandra es una herramienta que pretende que la empresa funcione de manera eficaz, eficiente, mediante procedimientos y formatos documentados que se constituyan en herramientas para la planificación, organización y control, vinculada a los procesos administrativos, marketing y producción, para generar competitividad. Con la aplicación de procedimientos y formatos propuestos, se viabilizará la mejora continua, interrelacionando con las capacidades y responsabilidades del personal involucrado en los procesos para alcanzar mejores resultados desde el punto de vista de producción, ingresos por concepto de ventas, mejor posicionamiento y participación en el mercado.

## **ABSTRACT**

The main objective of the following study is the design of an administrative and commercial management model for strengthening the competitiveness of the Alexandra clothing company located in the city of Atuntaqui. The qualitative, quantitative, descriptive and logical methods were applied for the development of the present investigation: inductive, deductive. From the analysis of the internal and external situational diagnosis, it is determined that the company has no defined mission, vision, structural and functional organizational chart, there is an absence of business policies, the products of greater commercialization of the company have not been defined. The administrative and commercial management model for strengthening the competitiveness of the company Confections Alexandra is a tool that aims for the company to function effectively, efficiently, through documented procedures and formats that become tools for planning, organization and control, linked to administrative processes, marketing and production, to generate competitiveness. With the application of proposed procedures and formats, continuous improvement will be made viable, interrelating with the capacities and responsibilities of the personnel involved in the processes to achieve better results from the point of view of production, sales revenue, better positioning and participation in the market.

## INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy, la industria textil y de confecciones en el Ecuador ha ganado un importante espacio en este mundo competitivo, mediante la elaboración de todo tipo de fibras como algodón, poliéster, nylon, lana y seda, las que se convierten en materia prima para el sector productivo que confecciona prendas de vestir; estas actividades son muy importantes porque han generado empleo para muchas personas a nivel nacional.

La provincia de Imbabura es uno de los lugares donde se ha desarrollado con mayor éxito la industria textil en relación a la producción nacional; sobre todo, en el Cantón Antonio Ante en donde todo empezó en la histórica Fábrica Textil Imbabura, que fue el eje económico del cantón y el norte del país, sustento primordial de centenares de familias y centro de comercio de hilos y telas de algodón de la mejor calidad del Ecuador.

Desde hace mucho tiempo atrás, dos han sido las actividades principales a las que se han dedicado los indígenas Otavaleños: el trabajo textil y el comercio. Los principales productos elaborados por estos artesanos son ponchos, fajas, fachalinas, chales, chalinas, lienzos, liencillos, bufandas, cobijas, cortinas, tapices, tapetes, bolsos, alpargatas, hilos de lana y cabuya, esteras, prendas de vestir con o sin bordados.

La empresa textil “Confecciones Alexandra” es una de las empresas textiles que encontramos en el cantón Antonio Ante y tiene 26 años de creación, es una empresa familiar, fue creada el 21 de abril de 1993, está ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante, entre las calles Bolívar y Candelaria.

La Empresa está ubicada en el sector textil, la industria se caracteriza por tener gente trabajadora que siempre busca progresar diariamente como fue el caso del Sr. Jaime Fernández quien es el propietario, decidió iniciar su propio negocio en su casa donde actualmente funciona esta empresa. En un principio contó con la colaboración de cuatro personas, su producción era en pequeñas cantidades ya que no contaba con la suficiente maquinaria para la elaboración de los productos,

con el pasar del tiempo se dieron cuenta que tenían acogida en el mercado y poco a poco dieron a conocer sus productos por su calidad y sus acabados.

Con el transcurso del tiempo ha incrementado su negocio y en la empresa hemos detectado algunas deficiencias que afectan al normal funcionamiento de la misma. La empresa textil Confecciones Alexandra se dedica a comercializar y confeccionar conjuntos deportivos de hombre y de mujer, el propietario indica que posee una licencia artesanal, además que la empresa no cuenta con una estructura orgánica funcional ni una planificación adecuada que le ayude a realizar sus actividades administrativas y de producción de manera eficaz y eficiente evitando que exista una duplicidad de funciones en las áreas de trabajo.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Mediante una entrevista personal con los propietarios, se detectó que ésta empresa presenta problemas de organización y estructuración esto conlleva a la elaboración de una propuesta para mejorar su sistema administrativo que los ayude a tener un correcto funcionamiento de su empresa, permitiendo economizar recursos, entregar al cliente productos innovadores y de calidad, que conlleve a alcanzar mejores niveles de competitividad ante nuestros competidores.

La empresa no dispone de un organigrama estructural y funcional, que le permita evitar la duplicidad de funciones.

Debido a su crecimiento y diversificación en cuanto a productos, provoca que sus actuales procesos queden obsoletos, ya que los requerimientos del nuevo nivel empresarial en el que se encuentran son diferentes.

Se buscará implementar un modelo de administración que divida y organice todas las áreas y departamentos que la empresa necesita, además del establecimiento de responsables para poder mitigar los efectos de la administración inadecuada y optimizar al máximo sus recursos.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo ayudará el modelo de gestión administrativo y comercial a la empresa Confecciones Alexandra?

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el sector textil se está desarrollando en un medio mucho más competitivo por lo que las empresas están obligadas a mejorar día a día su gestión administrativa; buscando así obtener resultados positivos que nos permitan cumplir nuestras metas propuestas.

En consideración a esto la implementación de un modelo administrativo para la empresa “confecciones” nace de la necesidad de un mejoramiento de la situación actual que permita a la empresa tener control de todos sus recursos, ya que en la actualidad existen empresas textiles que no pueden soportar los efectos de la mala gestión administrativa lo que les ha causado una crisis interna que es la iliquidez lo que repercute en problemas serios al no poder cubrir sus obligaciones contraídas con proveedores, empleados, entre otros, llevándolos inevitablemente al cierre de la empresa; entonces, para evitar todo esto.

Este proyecto pretende implantar directrices para el buen manejo de los recursos y mitigar los efectos que están atravesando debido al manejo no coordinado de sus actividades de gestión administrativa que desembocan en problemas operativos y financieros: con este modelo de gestión buscamos que la empresa obtenga una rentabilidad acorde al mercado; y, sobre todo, la posibilidad de un negocio exitoso.

## **HIPÓTESIS**

La Gestión Administrativa de la empresa textil “Confecciones Alexandra” mediante un modelo administrativo permitirá reestructurar las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de incrementar su productividad y competitividad y obtener mejores beneficios económicos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión administrativo y comercial para mejorar la competitividad de la empresa textil “Confecciones Alexandra”.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar teóricamente definiciones que respalden la investigación del modelo de gestión administrativo en lo referente a administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística.
- Elaborar el diagnóstico interno y externo actual de la empresa con el objeto de investigar y direccionar el trabajo.
- Desarrollar un modelo de gestión administrativo mediante el cual se pueda demostrar sus beneficios.

### **VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Gestión administrativa

#### **Variable Dependiente**

Competitividad

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Administración y gerencia.**

#### **1.1.1 Administración.**

La administración es una técnica interdisciplinaria que incrementa la eficacia y eficiencia en la relación y articulación existente entre los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades y procesos de una empresa, con la finalidad de optimizar los resultados de los objetivos y metas deseadas (Bernal, 2015).

La administración es un conjunto de procesos y tareas referentes a la planeación, dirección, organización, control y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan para producir resultados y objetivos específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades para cumplir los propósitos de una organización o empresa.

##### **1.1.1.1 Objetivos de la administración**

La administración, en cualquier organización o empresa, busca de manera continua mejorar la eficiencia de sus operaciones para poder obtener mayor rentabilidad y en especial adaptarse a los cambios en las prácticas de los negocios y el comportamiento de la competencia, por tanto, los objetivos deben tener los siguientes aspectos básicos:

- Alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo
- Desarrollar sus procesos en forma efectiva, eficiente y eficaz, de acuerdo a las capacidades y habilidades de la empresa
- Propender la satisfacción y expectativas de sus clientes o usuarios

- Mantener una estructura organizacional óptima para alcanzar operaciones administrativas, contables, financieras, marketing que promueva la rentabilidad y la posición de la empresa en el mercado (Betancourt, 2014).

Los objetivos de la administración, en cualquier tipo de organización enfatizan alcanzar resultados y metas generando ingresos y ganancias, mediante la excelencia operacional, la interrelación con sus clientes, proveedores, la toma de decisiones, mejorando las ventajas competitivas y sobrevivencia de la misma.

#### **1.1.1.2 Proceso administrativo**

El Proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

- Planificación. En esta etapa se define los objetivos y metas que quieren lograrse en un tiempo determinado, a nivel de pronóstico, definiendo las estrategias con sus componentes, métodos y técnicas a llevar a cabo
- Organización. Son las actividades que tienen como finalidad distribuir el personal, los equipos de trabajo, los recursos materiales, tecnológicos para cada tarea o unidad operativa de la empresa, para alcanzar los objetivos y metas planificados.
- Ejecución. En esta fase se realiza las actividades designadas a cada grupo de trabajo, verificando la aplicación de las mismas para alcanzar en forma eficaz, eficiente, manteniendo buenos canales de comunicación en los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Control. El control en el contexto organizacional son las funciones para garantizar que las actividades se desarrollen, previniendo las desviaciones, el uso adecuado de los recursos para aumentar la probabilidad de que los resultados sean favorables de acuerdo a lo planificado (Blandez, 2016)

El proceso administrativo son las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar, para lograr objetivos y metas de las organizaciones o empresas, usando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, financieros en forma coordinada, de acuerdo a su estructura organizacional.

### **1.1.2 Gerencia**

La gerencia significa la manera de administrar los recursos en una empresa, la toma de decisiones, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, aplicando diferentes estrategias, tácticas para minimizar los niveles de riesgos que está expuesta la empresa (Fleitman, 2014).

La gerencia en una organización son las distintas funciones que permiten planificar, organizar, coordinar los recursos humanos, materiales y económicos para alcanzar metas y objetivos, a través de políticas, procedimientos, principios de liderazgo, capacidad de coordinación, comunicación, sistemas de información, para cumplir con éxito los planes anuales o de largo y mediano plazo.

### **1.1.3 Direccionamiento estratégico**

La dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización, a través de las áreas de dirección operativa, administrativa, financiera, marketing, planteando y formulando las estrategias, los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros (Godet, 2015).

Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección establecer un rumbo claro, formular las actividades y procesos necesarios, para la organización en base a fundamentos estratégicos, planes, programas, para adaptarse al medio operativo externo e interno de la empresa.

#### **1.1.3.1 Misión**

Es la razón de ser, el motivo de la existencia de la empresa, señala la actividad, productos, servicios que realiza y se plasma mediante una declaración escrita propendiendo diferencias con un lenguaje prospectivo de valor de diferenciación de la competencia. Para redactar la visión usar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos? (Zambrano, 2014).

La misión forma parte de las estrategias corporativas y estrategias de las empresas y está relacionada a la visión, valores, principios como un proceso gerencial para crear y mantener un equilibrio ante los objetivos – metas, los recursos de la organización y las oportunidades del mercado, identificando en forma óptima su camino, fortalecer la cultura organizacional del talento humano y trabajo en equipo.

La misión se construye a partir del análisis del macro entorno y micro entorno y análisis interno de la empresa y debe estar orientado al mercado, definiendo la descripción de sus productos y servicios en términos de la satisfacción y expectativas de los clientes, forma de producir, administrar y metas financieras (Barragán, 2014).

La misión está ligada a la visión, definiendo de manera correcta específica la actividad a que se dedica la empresa como genera sus productos o servicios, cuales son las diferencias ante sus competidores, los valores y principios que impulsan ventajas y diferencias significativas.

### **1.1.3.2 Visión**

La visión es la declaración que señala hacia donde quiere dirigirse una organización, considerando un futuro creíble, posible que pretende alcanzar en el mediano y largo plazo “es una guía”, fuente de inspiración, motivación e identidad de imagen positiva para la empresa. La definición de la visión se puede fundamentar en las siguientes categorías:

- Conformada en una sola oración
- Trabajada por los directivos – consultores

- Muestra lo que se debe hacer para lograr la misión; la imagen deseada, las actividades, procesos que serán el motor de la organización (Aldana, 2015).

Los pasos que se debe seguir para formular la visión es mediante las siguientes preguntas frecuentes:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? (Aldana, 2015)

La visión es una imagen del futuro deseado de la empresa, que sea factible de alcanzar, motivadora e inspiradora, de fácil comunicación para potenciar las capacidades de la organización y la imagen de la misma.

#### **1.1.3.2.1 Importancia de la visión en la gestión empresarial**

- Compromete las aspiraciones de la organización, dando un efecto de cohesión en su talento humano
- Establece los valores y los principios de la organización
- Complementa la eficiente comunicación de misión en el que hacer de la empresa, en los valores que la sociedad espera de la misma
- Expresa las variables relevantes o críticas de desempeño que tendrá la empresa
- Constituye la base sobre las cuales se establecen los grandes programas, proyectos, ítems de la gestión de la empresa (Aldana, 2015).

La visión en la gestión empresarial es la declaración de que quiere la empresa alcanzar para cumplir con su misión, aprovechar ciertas consideraciones favorables de su entorno para optimizar el logro de resultados y la filosofía (conjunto de valores) que la empresa quiere de su personal.

#### **1.1.3.3 Objetivos estratégicos**

Son los fines o metas definidas a nivel estratégico que una persona tiene como meta alcanzar a largo plazo, están fundamentados en la visión, la misión, los

valores y principios como condiciones para llevar a cabo en la gestión de la empresa (Gordillo, 2014).

La finalidad de los objetivos estratégicos es delinear directrices de actuación para mejorar las actividades de las áreas o departamentos de la organización, el rendimiento de su talento humano, a través de estrategias y los medios necesarios para cumplir la misión. Se denominan objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización a largo plazo, la posición en el mercado específico, en sus clientes, realizando acciones que permitan cumplir con su misión inspirados en la visión.

#### **1.1.3.3.1 Etapas de formulación de los objetivos estratégicos**

Para formular los objetivos estratégicos se requiere de las siguientes etapas:

- Realizar un diagnóstico situacional interno y externo de la organización
- Enfocar los objetivos hacia las áreas: producción, mercados, rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, mejoramiento organizacional – operativo
- Emplear indicadores asociados a las metas que pretende alcanzar
- Usar herramientas o estrategias como Balanced Scorecard (BSC), Gestión por Resultados (GPR) para formular estos objetivos como instrumentos de medición
- Identificar los niveles concretos de responsables del logro de metas
- Vinculación con el presupuesto de la organización el cumplimiento de metas (Alles, 2014).

Las etapas de formulación de objetivos estratégicos es un proceso que define el cumplimiento de metas de largo plazo de acuerdo a la flexibilidad de gestión de la organización para el cumplimiento y materialización de la misión y visión.

#### **1.1.3.4 Políticas**

Las políticas empresariales son los principios que la empresa se compromete a cumplir, reglas, directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todo su personal, para marcar las bases y los

cimientos que se rigen y establecer las pautas para una operación óptima en la organización. Las políticas se deben plantear de la siguiente manera:

- Proyectar y desarrollar las políticas atendiendo la necesidad y utilidad para la empresa
- Aprobación de las políticas. Deben ser revisadas y aprobadas por la dirección de la empresa
- Difundir las políticas de la empresa. socializar las mismas a todo el talento humano y formalizar su aplicación
- Mantener la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas
- Emplear lenguaje claro y preciso
- Flexibles y adaptables en el tiempo (Chimal, 2014).

Las políticas en la empresa deben estar adoptadas para alcanzar las pautas de comportamiento en el personal, interrelacionando requerimientos legales, técnicos, que viabilice la operatividad de la estructura organizativa, sus funciones, alcanzando un alto desempeño de su talento humano.

#### **1.1.4 Organigrama estructural**

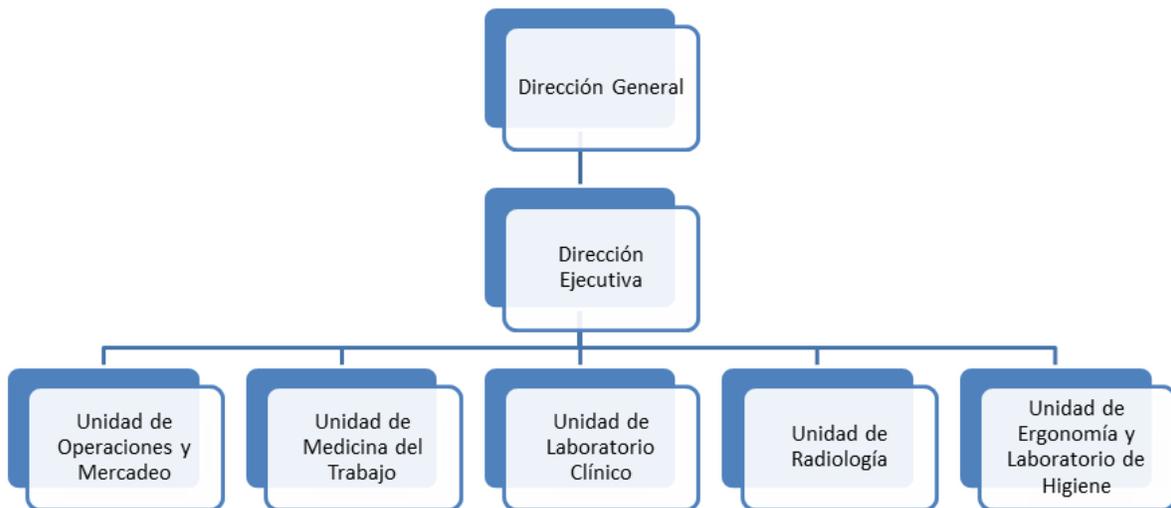
El organigrama estructural permite identificar mediante una representación gráfica la estructura formal que ha adoptado la empresa, por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes en las que se determine:

- Los principales cargos
- La división de las funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos o unidades administrativas (Daft, 2015).

Los pasos para realizar un organigrama estructural son los que se detallan a continuación:

- Estudiar la actividad de la empresa
- Conocer cuál es el número de empleados según la nómina y las funciones que desarrolla cada uno.
- Determinar cuál es el número de niveles jerárquicos de la empresa
- Asignar los puestos de mando en cada nivel y sus responsabilidades (Daft, 2015).

**Figura 1. Ejemplo de un organigrama estructural**



Fuente: (Daft, 2015)

Los organigramas estructurales tienen gran importancia en las organizaciones porque dan a conocer en forma precisa el sitio y lugar que le corresponde a cada persona dentro de la organización, determinando un cuadro global de la estructura. Existen organigramas estructurales funcionales y posicionales.

### **1.1.5 Descripción de funciones**

Es un documento técnico que detalla en forma específica y definida la descripción de las funciones, tareas, responsabilidades, nivel de autoridad,

relaciones y composición de cada puesto de trabajo o unidad administrativa (Alles, 2014).

La descripción de funciones de los puestos de trabajo especifica las tareas, las atribuciones de las diferentes unidades y la forma como se deben desarrollar para alcanzar mejores niveles en la administración y contribuye a una visión global de la estructura de la empresa.

#### **1.1.6 Diamante de Porter**

Es una técnica de análisis externo de las empresas o sectores económicos considerando 4 pilares esenciales: condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, condiciones de los factores de producción, rivalidad de las empresas. El diamante de Porter es un esquema que relaciona 4 componentes o pilares con indicadores que pueden influir de forma positiva o negativa a una empresa para definir ventajas competitivas (Daft, 2015).

El diamante de Porter es un modelo de análisis externo de las empresas, también conocido como Diamante de la Competitividad determina 4 variables o factores, que pueden influir en la operatividad de las empresas.

### **1.2 Marketing**

Es la aplicación de técnicas, tácticas, herramientas tendientes a ubicar y captar consumidores para satisfacer sus necesidades y generar rentabilidad a la empresa, se considera también como una filosofía del comportamiento empresarial orientada hacia el mercado, entendido este como el conjunto de consumidores (Dvosking, 2014).

El marketing es un conjunto de actividades orientadas a determinar las necesidades del consumidor; a desarrollar los productos y servicios necesarios para satisfacer dichas necesidades y a crear y potenciar la demanda de dichos productos y servicios.

### **1.2.1 Planeación del marketing**

La planeación de marketing es una herramienta de gestión que debe utilizar la empresa para ser competitiva, permite analizar las necesidades o deseos de los consumidores, para adaptar el producto o servicio, como una parte de la estrategia de la empresa (Rivera, 2014).

Se considera para la planeación del marketing seguir las siguientes etapas:

- Análisis de la situación: entorno, sector específico, segmento de mercado, tipología de los consumidores
- Fijación de objetivos de marketing
- Segmentación y selección del mercado meta
- La mezcla de mercadotecnia: producto, precio, promoción, plaza, público, planteamiento, posicionamiento.
- Planea anuales de mercadotecnia (Rivera, 2014).

La planeación de marketing se debe tener en cuenta los aspectos que concuerden con los objetivos estratégicos de la empresa, con una comprensión real del mercado, de la participación y posicionamiento que tiene la empresa, para plantear objetivos de marketing según los resultados del estudio de mercado.

### **1.2.2 Producto**

Se entiende por producto al conjunto de atributos, características, funciones, beneficios, usos que le dan la capacidad para ser usado, intercambiado por valores económicos y otros; es una combinación de aspectos tangibles o intangibles (bien o servicio) para la satisfacción de un determinado sector del mercado (Rodríguez, 2015).

El diseño de los productos es la esencia de una empresa, enfocado en una visión en los resultados de estudios de mercado, añadiendo las características tangibles e intangibles que permitan acondicionarse a las expectativas y necesidades de los clientes, de manera que pueda satisfacer en forma directa o indirecta.

### 1.2.2.1 Participación relativa de los productos en el mercado

Para determinar la participación relativa de los productos en el mercado es importante determinar el crecimiento de la demanda como una noción estratégica de la competencia para lo cual se utiliza un marco de referencia mediante el criterio de Boston Consulting Group (BCG), como una representación gráfica del portafolio de sectores en los cuales la empresa opera, en el que se establece 4 categorías: estrellas, dilemas, vacas lecheras, pesos muertos (Baena, 2015).

**Tabla 1. Matriz BCG**



Fuente: (Baena, 2015)

Los productos pertenecientes al cuadrante dilemas o interrogación son los productos que contribuyen al crecimiento de la empresa, pero no a sus utilidades, ya que requieren inversiones de investigación y desarrollo, producción y mercadeo. Los productos que se localizan en el cuadrante estrella son de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado, contribuyen al crecimiento y generación de rentabilidades a las empresas. Cuadrante vacas lecheras contribuye a las utilidades de la empresa, siendo más bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones y el margen de contribución. Los perros o pesos muertos no contribuyen al crecimiento de las ventas tampoco a la utilidad de la empresa.

### 1.2.3 Precio

Desde el enfoque de marketing el precio es el dinero u otras consideraciones que los usuarios o clientes están dispuestos a realizar para obtener un bien o servicio, se considera como la expresión que tiene un producto o servicio en términos monetarios u otros elementos de utilidad que el comprador debe pagar al vendedor para disponer del producto o servicio (Rodríguez, 2015).

**Tabla 2. Matriz de precio – calidad**

		<i>PRECIO:</i>		
		<i>ALTO</i>	<i>MEDIO</i>	<i>BAJO</i>
<i>CALIDAD:</i>	<i>ALTA</i>	<b>Estrategia de primera Calidad</b>	<b>Estrategia Alto Valor</b>	<b>Estrategia sobre-estimación: Súper Valor</b>
	<i>MEDIA</i>	<b>Precio excesivo</b>	<b>Estrategia Media</b>	<b>Valor adecuado</b>
	<i>BAJA</i>	<b>Estafa</b>	<b>Falsa economía</b>	<b>Estrategia de economía</b>

Fuente: (Rodríguez, 2015)

Elaborado por: El autor

La característica del precio actúa sobre las decisiones en el proceso de compra, en el reconocimiento de factores individuales como: ingresos, edad, educación, personalidad, actitud, estilo de vida, para elegir el precio de un bien o servicio. Desde el punto de vista de marketing el precio de un producto o servicio es el importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto o servicio

#### 1.2.3.1 Características del precio

- Es relevante en las decisiones de compra como una ventaja relativa percibida por los compradores

- Los precios de los productos o servicios inciden en forma directa en los ingresos, beneficios y rentabilidad de la empresa
- Produce un efecto psicológico sobre el comportamiento de compra habitual de los compradores
- Sirve como elemento de comparación entre distintas marcas o procedencia de los bienes o servicios.
- Es un patrón del estilo de vida, de la clase social, personalidad del individuo y la interacción sobre el producto o servicio (Casado, 2014).

El precio es considerado un factor social y una referencia importante en la formación de actitudes y de conducta de una persona que desea adquirir un bien o servicio, en el proceso de decisión de compra influye por las características, por los factores culturales, por la clase social, por los roles y estatus, la edad, el estilo de vida, ocupación de los compradores.

#### **1.2.4 Plaza**

Son las acciones que realizan las empresas para llegar a los diferentes canales para conseguir mejor los objetivos de ventas, adaptarse a objetivos de posicionamiento en distintos segmentos de mercado, de manera que se cumplan los objetivos a menores costos y tiempos (Rodríguez, 2015).

Se considera como plaza a las variables de distribución que son ejecutadas mediante actividades de marketing en la organización, a través de una estructura de canales: venta directa, canal corto, canal largo y la aplicación de instrumentos de merchandising, marketing directo, marketing viral y otras herramientas de comunicación.

##### **1.2.4.1 Variables de la distribución**

Son las diferentes actividades que están vinculadas al proceso de distribución física del producto hasta los consumidores finales, con el objetivo de potenciar la imagen de marca, conseguir las ventas de una manera concreta. Los procesos que se deben considerar son los siguientes:

- Control de inventarios KARDEX

- Gestión de almacenamiento
- Transporte
- Procesamiento de pedidos de los clientes (minoristas, mayoristas, clientes finales) (Rodríguez, 2015).

#### 1.2.4.2 Matriz descriptiva para establecer el desarrollo de la empresa

Una de las matrices descriptivas más utilizadas para determinar el desarrollo de los productos o servicios de una empresa es la matriz de ANSOFF, en el que tiene cuatro casilleros: penetración de los productos ya sea ofreciendo productos distintos; en el siguiente casillero diferenciación o desarrollo de productos se refiere a que la empresa está desarrollando o integrando nuevos productos actuales en nuevos mercados; el casillero segmentación, expansión de nuevos mercados es el cuadrante que señala que la empresa está buscando en forma geográfica hacia nuevos clientes; el casillero de diversificación se refiere a que la empresa está fabricando nuevos productos (Díaz, 2016).

**Tabla 3. Matriz ANSOFF**



Fuente: (Díaz, 2016)

### 1.2.5 Promoción

Es una herramienta de marketing de acciones de comunicad, informar, dar a conocer recordar la existencia de un producto o servicio, incluyendo sus atributos, características, beneficios a los clientes actuales o potenciales para persuadir, motivar, estimular o inducir a su compra. Una herramienta para la promoción es la aplicación del modelo AIDA (González, 2015).

**Tabla 4. Matriz AIDA**



Fuente: (González, 2015)  
Elaborado por: El autor

Las empresas en la actualidad precisan de herramientas de marketing como es la promoción para diferenciar sus productos de la competencia, asegurándose de llegar a su mercado meta para persuadir e inducir a su compra.

### 1.3 Operación y logística

En las empresas la operación y logística es la manera de administrar los recursos productivos: humanos, tecnológicos, materiales, económicos, financieros, de una manera estratégica para alcanzar la competitividad de las empresas y comprende la gestión de: producción, cadena de suministros, inventarios, calidad, mantenimiento (Dominguez, 2015).

En las empresas la operación y logística son componentes claves de la administración de la cadena de suministros, los procesos de producción y distribución, para lo cual se define estrategias de planificación, implementación y control de los flujos de materias primas, productos en curso, productos terminados, para alcanzar el máximo rendimiento de cada una de sus fases y mejorar la competitividad.

### **1.3.1 Gestión por procesos**

Es una forma o herramienta de la administración, diferente a la clásica funcional, orientado a describir en forma detallada los procesos directivos, agregados de valor y de apoyo como requisito para cumplir las responsabilidades del personal que interviene en ellos y los criterios que se utilizarán para tomar las decisiones correspondientes, aportando una visión para la mejora continua, la productividad adaptada a las necesidades internas de la empresa y de los clientes o usuarios (Velasco, 2015).

La gestión por procesos forma parte de los principios de la gestión de la calidad, y su importancia radica en que los resultados se alcanzan de manera eficaz, eficiente, con criterios de productividad, mejora continua y competitividad.

### **1.3.2 Gestión de producción**

La gestión logística de la producción son las acciones que tienen relación al diseño de los productos, las actividades o sistemas para crear los productos o servicios, a través de distintos métodos y herramientas, para transformar los insumos en resultados (productos o servicios) (Lee, 2015)

Los procesos de producción se consideran un conjunto de operaciones productivas en las empresas, independientemente de su tamaño y actividad económica, tienen como finalidad principal producir con el mayor uso de la capacidad instalada y costos racionales para alcanzar indicadores de producción que genere utilidades y rendimiento económico en las empresas.

### 1.3.3 Gestión de la cadena de suministros

La gestión de la cadena de suministros es el conjunto de estrategias mediante las cuales se planifican, se ejecutan actividades de adquisición de materiales, insumos, mercadería y otros, para mejorar los procesos y alcanzar beneficios en los recursos humanos, infraestructura, administración, mantenimiento y en los sistemas de información. Una de las herramientas que se usa para la gestión de la cadena de suministros es la evaluación a proveedores: (Segur, 2014).

**Tabla 5. Evaluación de proveedores**

No.	Concepto	Descripción	Porcentaje
1	Cumplimiento de entregas		
2	Cuidado en transporte – embalaje		
3	Capacidad de relaciones comerciales		
4	Devoluciones		
5	Cumplimiento de fechas de pago acordado		
<b>Total</b>			

Fuente: (Segur, 2014)a

Elaborado por: El autor

La cadena de suministros es la conformación de una red de indagaciones físicas, equipos, medios de distribución que tienen como finalidad principal la adquisición de materias primas para transformar en productos terminados de la empresa.

### 1.3.4 Gestión de inventarios

En las empresas la gestión de inventarios es un proceso importante en la cadena de suministros con el objetivo de manejar el abastecimiento de materias primas, las cantidades que se requieren en bodega de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa y no incurrir en sobre costos innecesarios. Una herramienta para la gestión de inventarios es el kardex que a continuación se presenta: (Pinzón & Pérez, 2015).

**Tabla 6. Kardex**

Artículo: .....										
Codigo:.....										
Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldos		
		C ant.	Val or Unit.	Val or total	C ant.	Val or Unit.	Val or total	C ant.	Val or Unit.	Val or total

Fuente: (Pinzón & Pérez, 2015)

Elaborado por: El autor

La planificación de los inventarios requiere de acciones conjuntas en la logística de producción, adquisición, y administración, para generar cantidades de artículos o mercadería, que minimicen los riesgos de inversiones no adecuadas de inventarios no determinados que requieren de grandes inversiones y generan altos costos en la logística de adecuación de las bodegas.

### **1.3.5 Gestión de calidad**

Los criterios de la calidad en los servicios y bienes son los aliados de las empresas, para alcanzar la mejora continua en cualquier nivel de la organización, percibida y juzgada por sus clientes como una estrategia desarrollada para alcanzar la productividad y competitividad (Barrio, 2014).

La gestión de calidad son distintas normas, procedimientos, acciones que realizan las empresas buscando la eficacia, eficiencia, competitividad, satisfacción y necesidades de sus clientes, incorporando principios y técnicas en los procesos de planificación y dirección de estrategias para llegar con mayor fiabilidad a alcanzar un futuro deseado con mayor grado de participación y posicionamiento en el mercado.

#### **1.3.5.1 ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos**

Esta norma indica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada

implementación aporte otros beneficios tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización

Desde su versión del año 2000, esta norma es aplicable a todo tipo de organización, dejando de lado su enfoque único hacia empresas de producción o fabricación (López, 2015).

La estructura de esta norma se basa en los siguientes cinco elementos:

1. Requisitos generales y de la documentación
2. Requisitos para la dirección de la organización
3. Gestión de los recursos
4. Gestión de la producción apoyada en la gestión por procesos
5. El análisis, la medición y mejora del sistema de gestión. Esta norma anula y sustituye a las Normas ISO 9001:2008 (ISO, 2015).

#### **1.3.5.2 Calidad**

La calidad de un producto es aquella característica visible que revela las condiciones como fue elaborado, considerando desde las materias primas, procesos de producción, siguiendo estándares definidos para aumentar la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de los requisitos para crear ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. La matriz que se usa para medir la calidad es la siguiente: (Porter, 2015).

**Tabla 7. Control de calidad**

Orden de producción No.				
Cliente:				
Producto:				
Código:				
Fecha:				
Listado de comprobación	Criterios de calidad			Descripción de fallas o hallazgos
	Si cumple	No cumple	Parcialmente cumple	
Elaborado por:				
Aprobado por:				

Fuente: (Porter, 2015)  
 Elaborado por: El autor

La calidad es un requisito importante para cualquier tipo de empresa, para lo cual se establecen diferentes disposiciones de las normas de la familia ISO, especialmente la 9001:2015, con la finalidad de establecer que sus procesos cumplan con los requisitos de esta norma internacional y asegurar que se cumplan con las expectativas y necesidades de sus clientes como un elemento clave para lograr la competitividad.

**1.3.6 Gestión de mantenimiento**

Es el conjunto de políticas, actuaciones orientadas a corregir mediante la conservación adecuada el desgaste que por el uso se produce en las instalaciones físicas, equipos, sistemas, maquinaria y minimizar las interrupciones de los procesos productivos, evitar costos inadecuados de reparación o adquisición de nuevos equipos (Dominguez, 2015).

**Tabla 8. Ficha de control de mantenimiento preventivo**

Nombre de la maquina: Código: Responsable: Fecha:		Foto de la máquina	
<b>Actividad</b>	<b>Posibles causas</b>	<b>Efectos</b>	<b>Acciones recomendables</b>

Fuente: (Dominguez, 2015)

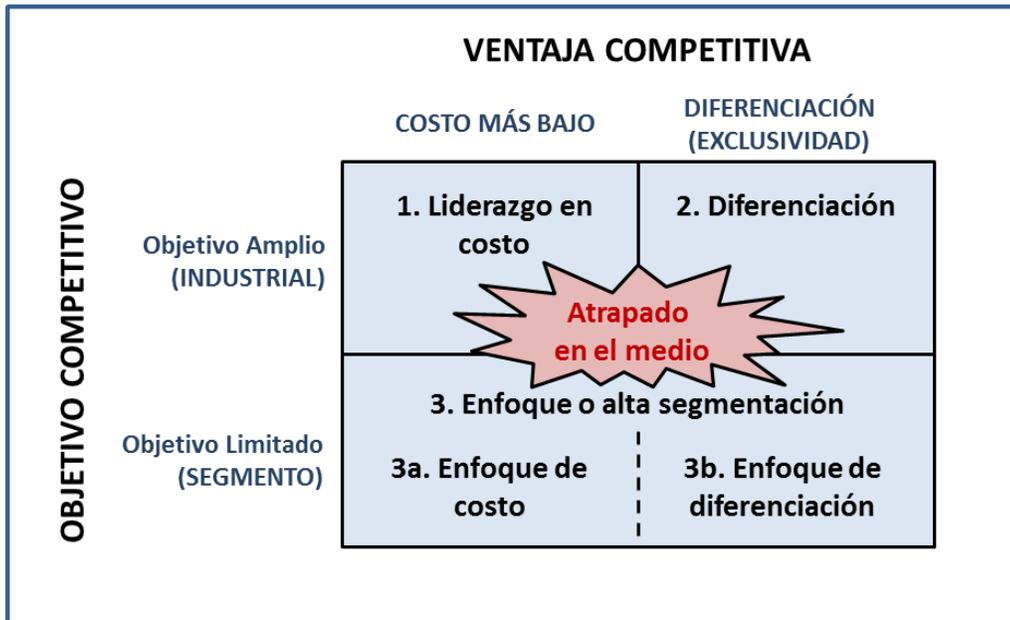
Elaborado por: El autor

Las actividades de mantenimiento de los equipos y maquinaria en las empresas, disminuye los riesgos del trabajo que puede ocasionar al personal, las maquinas se mantienen en óptimo funcionamiento, reduciéndose los costos de reparación, incrementando la vida útil de los equipos de producción, administración y ventas.

### **1.4 Competitividad**

La competitividad desde el punto de vista empresarial significa que la organización cumple con distintos parámetros, metas, desde el orden de la calidad de sus servicios, el desarrollo y actualización de aptitudes organizacionales relacionados con sus fortalezas, las cualidades de eficacia, eficiencia, con el fin de maximizar niveles de rentabilidad significativos dentro de un sector económico. Una de las herramientas para la competitividad es la matriz de Michael Porter de la ventaja competitiva (Callejas & Espinal, 2014).

**Tabla 9. Ventaja competitiva**



Fuente: (Callejas & Espinal, 2014)  
 Elaborado por: El Autor

La competitividad se asocia con la productividad y son los factores críticos del éxito de las empresas para reforzar sus procesos de producción, administración, marketing, sobre los competidores, buscando la diferenciación de acuerdo a las tendencias de los mercados.

### 1.4.2 Rentabilidad

Las empresas para fortalecer e incrementar la competitividad, es necesario el enfoque de gestión por procesos como un conjunto de actividades que utiliza los recursos con eficacia, eficiencia, lo que genera márgenes de rentabilidad en sus operaciones, de manera que las variables rentabilidad y competitividad están íntimamente relacionadas en la gestión de la producción de bienes o servicios de cada empresa (Michel, 2015).

La rentabilidad de una empresa está definida por la capacidad que tiene para generar sus bienes o servicios con los atributos que están implícitos o explícitos con óptimos procesos de desempeño en términos de efectos comerciales de su

volumen de ventas, características deseadas para posicionarse en el mercado y alcanzar la competitividad.

### **1.4.3 Productividad**

La productividad de las empresas se obtiene a través de la aplicación de políticas de planificación, control, para asegurar su conveniencia en el rendimiento de sus procesos y la conformidad de sus bienes o servicios que oferta al mercado implementando acciones para mantener un sistema de gestión que mejore continuamente su eficacia en lo referente a los costos y gastos, para lograr mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo (Tarzijan, 2014).

En las empresas los criterios de productividad se obtienen mediante la calidad de sus productos, la innovación continua de sus procesos, la adecuada selección de sus proveedores, de las actividades para generar productos que estén de acuerdo a las expectativas del mercado y alcance indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad en la búsqueda constante de alcanzar mejores rendimientos de su patrimonio.

## CAPÍTULO II

# MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### MATRIZ OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 10. Matriz de operacionalización de las variables**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	HERRAMIENTAS O PASOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Gestión administrativa	Administración y gerencia	✓ Misión. ✓ Visión. ✓ Objetivos estratégicos. ✓ Políticas. ✓ Organigrama estructural y funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos</li> </ul>
	Marketing	✓ Producto. ✓ Precio. ✓ Plaza. ✓ Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz BCG</li> <li>• Matriz de Precio con respecto a la Competitividad</li> <li>• Matriz ANSOFF</li> <li>• Matriz AIDA</li> </ul>
	Operación y logística	✓ Gestión por procesos. ✓ Proveedores ✓ Gestión de inventarios. ✓ Gestión de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de adquisición</li> <li>• Kardex</li> <li>• Documentación de mantenimiento</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Competitividad	Posicionamiento y participación en el mercado	✓ Rentabilidad. ✓ Productividad. ✓ Gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz gráfica de rentabilidad</li> <li>• Matriz de autogestión</li> <li>• Matriz de calidad integral</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## **2.1 Marco metodológico**

### **2.1.1 Método cualitativo**

Mediante el método cualitativo permitió el análisis de la información obtenida de las entrevistas y encuesta aplicada al personal de la empresa confecciones Alexandra y comprender con profundidad los aspectos relacionados a su situación interna actual, ofreciendo una orientación general de la ausencia de un modelo de gestión administrativa, y realizar un análisis inductivo, a través de los datos obtenidos y sus relaciones.

Este abordaje cualitativo se fundamentó en la información de acuerdo a la matriz AMOFIHT, de acuerdo a las variables: administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, la interpretación de los resultados en base a las preguntas de los formatos de las entrevistas y encuesta aplicadas.

### **2.1.2 Método cuantitativo**

El método cuantitativo se utilizó para evaluar las variables de la matriz PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, usando escalas de valoración expresadas numéricamente para determinar la magnitud de acuerdo a la característica de la información secundaria, obtenida y establecer los indicadores de la situación del macro entorno de la empresa confecciones Alexandra. En el análisis del micro entorno de la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, viabilizó la descripción cuantitativa de los factores: rivalidad de empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores y clientes, basado en percepciones de estimaciones de manera fiable, usando el método de analítico y descriptivo, para identificar los efectos posibles (amenazas) que pueden generar a la empresa Confecciones Alexandra.

### **2.1.3 Método descriptivo**

Con el método descriptivo permitió identificar la situación interna de la empresa en los ámbitos administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, describir el entorno a través de las matrices: PESTEL, Cinco Fuerzas

Competitivas de Michael Porter, Diamante de Porter, verificando ciertas características de cada una de estas variables para su análisis y presentación de datos requeridos.

## **2.2 Métodos lógicos**

### **2.2.1 Método inductivo**

Con el uso de este método se analizó los resultados de las entrevistas y encuesta aplicadas al personal de la empresa Confecciones Alexandra, entorno de las variables de la matriz AMOFIHT, y relacionar con las conceptualizaciones definidas en el marco teórico referente al modelo de gestión administrativa.

### **2.2.2 Método deductivo**

El método deductivo se aplicó para el desarrollo del marco teórico, a través de información de diferentes fuentes bibliográficas en lo referente a los componentes del modelo de gestión administrativa, sus particularidades y definiciones conceptuales, científicas, para confrontar con la realidad de la empresa Confecciones Alexandra, a través de las conclusiones que se tradujeron en principios, categorías, conceptos.

## **2.3 Técnicas metodológicas de la investigación**

### **2.3.1 Entrevista**

Esta técnica fue dirigida al gerente, encargado de producción y al encargado de marketing y ventas de la empresa Confecciones Alexandra, de acuerdo a las variables que cada una de estas personas maneja y que están directamente relacionadas con la matriz AMOFIHT y establecer la relevancia para la implementación del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de esta empresa.

### **2.3.2 Encuesta**

La encuesta se aplicó a los operarios de la empresa Confecciones Alexandra para identificar el grado de conocimiento de los aspectos administrativos y de producción que desarrolla la empresa.

### 2.3.3 Población

La población sujeta a investigación fueron 8 personas que laboran en la empresa Confecciones Alexandra, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y entrevista en el análisis interno de la empresa.

## 2.4 Diagnóstico situacional de la empresa Confecciones Alexandra

### 2.4.1 Análisis externo

El análisis externo se realizó usando los factores de la matriz PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, mediante un análisis de tipo cualitativo y cuantitativo se procedió a valorar los factores con sus indicadores para una mayor comprensión de la relación de estos factores con la empresa Confecciones Alexandra. Como un procedimiento analítico de datos en lo referente al micro entorno de la empresa se utilizó la matriz de Michael Porter, definiendo las fuerzas: rivalidad de empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores y clientes.

#### 2.4.1.1 Matriz PESTEL

**Tabla 11. Matriz PESTEL**

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
1. Desarrollo de las pymes 2. Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes 3. Salvaguardias arancelarias	1 PIB de la industria textil 2 Balanza comercial sector textil 3 Tasa de inflación
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
1. Cultura hacia la compra de productos nacionales 2. Generación de empleo del sector textil 3. Tendencias de la moda	1 Avances tecnológicos en la industria textil 2 Uso de redes sociales 3 Equipos y maquinaria de alta generación
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
1. Código orgánico del ambiente	1. Código del trabajo

2. Ordenanzas municipales ambientales	2. Sistemas de seguridad y salud ocupacional
3. Políticas ambientales	3. Disposiciones de funcionamiento

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

#### **2.4.1.2 Sustentos de las variables de la matriz PESTEL.**

##### **Factor político**

- Desarrollo de las pymes. El Ministerio de Industrias y Productividad en el año 2018 estableció políticas de apoyo a las mipymes, considerando que representan el 94% del tejido empresarial del país, para lo cual establece políticas públicas concebidas de manera integral para el apoyo a estas organizaciones para que alcancen mayores niveles de competitividad, mediante eventos de formación y desarrollo de competencias para el talento humano de estas empresas, a través del SECAP y la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC) para la certificación de sus competencias laborales.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes. En el Registro Oficial Suplemento 555 del 13 de octubre del 2011, se establece la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, cuyo objetivo es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, en el que se reconoce el fomento de actividades económicas de organizaciones, mipymes populares y solidarias, el impulso al fortalecimiento del comercio justo, el desarrollo de mecanismos que garanticen una óptima redistribución de los recursos.
- Salvaguardias arancelarias. Según el AITE 2018, en la importación de insumos como: hilos, resortes, telas y otros que se usa en el sector textil, se aplica un arancel del 20 al 25% a sus importaciones lo que significa un aumento de costos de producción, que preocupa a las empresas textiles.

## **Factor económico**

- PIB de la industria textil. Según el AITE 2017, el sector textil representa el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) industrial. Las ventas en el sector textil en el año 2017 fueron de 1.313 millones de dólares y representaron el 5% del sector manufacturero.
- Balanza comercial sector textil. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es la C13: Fabricación de productos textiles en general, incluido las operaciones de preparación, hilatura de fibras textiles y la tejeduría de productos textiles, incluye prendas de vestir. Las exportaciones en el año 2018 fueron de 357.47 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron de 1.312.02 millones de dólares datos obtenidos del Banco Central del Ecuador 2018.
- Tasa de inflación. Según el Banco Central del Ecuador 2018, la tasa de inflación es fue del 0.27%, lo que determina un índice de crecimiento en los costos de producción, así como una estabilización en los precios de los productos en el mercado, indicador que establece una estabilidad en la operatividad de las mipymes.

## **Factor social**

- Cultura hacia la compra de productos nacionales. Según el AITE 2019, establece que la población ecuatoriana tiene una vestimenta variada y se adapta a la moda y modernidad, por ejemplo, las camisas de hilo, algodón confeccionadas en el Ecuador tienen más mercado que las importadas. El Ministerio de Industrias y Productividad para incentivar el consumo de productos ecuatorianos tiene la campaña primero Ecuador.
- Generación de empleo del sector textil. Según el AITE 2017, es el segundo sector económico que genera empleo con más de 174.000 puestos de trabajo, lo que representa el 21% de lo que produce la industria manufacturera en el Ecuador
- Tendencias de la moda. En la ropa deportiva las tendencias de la moda están de acuerdo al apareamiento de nuevas telas, detalles exclusivos, que

combina ciertos detalles como la protección de cuello en las chompas, camisetas, bolsillos ocultos, dobladillos redondeados relajados y otras características activas de los elementos de este tipo de prendas.

### **Factor tecnológico**

- Avances tecnológicos en la industria textil. En el sector de las confecciones de ropa deportiva uno de los factores claves son los procesos de producción, para lo cual se aplican diferentes criterios especialmente en su sistematización y automatización PLC, programas de diseño como TEX-DESIGN de KOPPERMANN, que es característico en la aplicación de ilustraciones gráficas y detalles de prendas de vestir, así como otros programas convencionales como Corel DRAW e Ilustrador para diseño de modas.
- Uso de redes sociales. Las importancias de las redes sociales en los planes de marketing permiten a las empresas tener la capacidad de llegar a sus públicos meta y potenciales para dar a conocer sus marcas y productos, a través de los blogs y de los influencers, páginas web convencionales como un medio de comunicación y de relación comercial.
- Equipos y maquinaria de alta generación. En el sector de la confección de ropa deportiva, para los procesos de estampado existen equipos como: los pulpos semiautomáticos que aseguran impresiones de alta calidad y minimización de costos, para mantener la competitividad de este sector empresarial. Existe en el mercado un sin número de marcas de equipos como la remalladora modelo 757K-516M2-35, recubridora modelo MF-75263-U11, entre otras.

### **Factor ecológico**

- Código orgánico del ambiente. Según este código, se establecen los reglamentos y demás disposiciones técnicas vinculadas en el cumplimiento obligatorio para todas las organizaciones públicas y privadas, personas naturales y jurídicas que realicen actividades productivas que deben

observar y cumplir con las disposiciones de gestión ambiental, en este caso específico las mipymes de manufactura de ropa deportiva.

- Ordenanzas municipales ambientales. Según el Código Orgánico del Ambiente Registro Oficial 983 del 10 de marzo 2017. Los Gobiernos Autónomos descentralizados tienen la competencia de elaborar ordenanzas municipales para generar normas y procedimientos de cumplimiento ambiental y efectuar el control mediante procedimientos administrativos a las empresas que incumplan con sus respectivas sanciones.
- Políticas ambientales. Las mipymes para su funcionamiento tienen que desarrollar políticas y acciones que se fundamentan en planes de manejo ambientales que deben ser aprobados en la unidad del medio ambiente del Gobierno Provincial de Imbabura, para lo cual este organismo establece controles y autorías para su fiel cumplimiento.

### **Factor legal**

- Código del trabajo. Los trabajadores de las mipymes, están dentro del Código del Trabajo como una normativa específica en lo pertinente a reglamentos internos, situaciones de trabajo, horarios, contratación, riesgos en el trabajo y otros aspectos que contiene esta normativa para su aplicación en las mipymes.
- Sistemas de seguridad y salud ocupacional. Según el Código del Trabajo se establece que las empresas deben aplicar las disposiciones generales en las actividades laborales y centros de trabajo con el objetivo de prevenir, disminuir y eliminar los riesgos que estos ocasiona y obtener un mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Disposiciones de funcionamiento. Para el funcionamiento de las mipymes es necesario obtener el registro de funcionamiento, permiso del Cuerpo de Bomberos, la aplicación del Código del Trabajo a su personal y demás normativas que exige para su funcionamiento legal.

El sector textil específicamente el microempresarial de confecciones de ropa deportiva se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en el Eje 2

Economía al servicio de la sociedad, en el objetivo 4 Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización. En el objetivo 5 Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

En el objetivo 4 se interrelaciona con las siguientes políticas: política 4.2 canalizar los recursos hacia el sector productivo, promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y de inversión. En la política 4.7 incentivar la inversión productiva privada en sus diferentes esquemas incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público – privadas, fortaleciendo el tejido productivo.

En el objetivo 5 se articula con la política 5.3: promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo, la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento. En la política 5.5: promover la productividad, competitividad y calidad de los productos y servicios.

**Tabla 12. Valoración de la matriz PESTEL**

<b>Factores PESTEL</b>	<b>Variables</b>	<b>Amenaza importante</b>	<b>Amenaza menor</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Oportunidad menor</b>	<b>Oportunidad importante</b>
Político	Desarrollo de las pymes					x
	Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes				x	
	Salvaguardias arancelarias				x	
Económico	PIB de la industria textil			x		

	Balanza comercial sector textil			x		
	Tasa de inflación		x			
Social	Cultura hacia la compra de productos nacionales				x	
	Generación de empleo del sector textil			x		
	Tendencias de la moda		x			
Tecnológico	Avances tecnológicos en la industria textil			x		
	Uso de redes sociales				x	
	Equipos y maquinaria de alta generación		x			
Ecológico	Código orgánico del ambiente			x		
	Ordenanzas municipales ambientales			x		

	Políticas ambientales			x		
Legal	Código del trabajo				x	
	Sistemas de seguridad y salud ocupacional				x	
	Disposiciones de funcionamiento			x		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

De la valoración de los indicadores del factor político, se establece que el desarrollo de las pymes representa una oportunidad importante de la empresa, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado y las salvaguardias arancelarias son oportunidades menores. En el factor económico el PIB de la industria textil y la balanza comercial son indiferentes, mientras que la tasa de inflación es considerada como una amenaza menor. En el aspecto social la cultura que tiene la población hacia la compra de productos nacionales es una oportunidad menor, la generación de empleo del sector textil es indiferente al funcionamiento de la empresa, las tendencias de la moda es una amenaza de tipo menor. En el factor tecnológico los avances de la industria textil son indiferentes, el uso de redes sociales es una oportunidad menor, los equipos y maquinaria de alta generación requieren de significativas inversiones por lo que se convierte en una amenaza menor para la empresa. En el aspecto ecológico todos los indicadores que señala la tabla son indiferentes considerando la obligatoriedad que tiene la empresa de dar cumplimiento para su funcionamiento. En el factor legal el Código del Trabajo y los sistemas de seguridad y salud ocupacional son oportunidades menores, considerando que es de cumplimiento para este tipo de

empresas y las disposiciones de funcionamiento es indiferente porque la empresa si cumple con todos los requisitos para operar en esta actividad económica.

### 2.4.1.3 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

La manera de valorar en forma cuantitativa las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter fue la siguiente:

- Se estableció el grado de amenaza de 1 que significa bajo y 5 alto
- La intensidad se midió en los siguientes rangos: 1 representa muy leve, 2 leve, 3 ni leve ni fuerte, 4 fuerte y 5 muy fuerte

**Tabla 13. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad	Promedio
Rivalidad entre empresas competidoras	Empresas competidoras	5	3	4
	Productos empresas competidoras	5	5	
Entrada de nuevas empresas competidoras	Capacidades tecnológicas de nuevas empresas	1	3	3
	Empresas nuevas con productos innovadores	5	3	
	Canales de distribución innovadores	5	2	
Productos sustitutos	Disponibilidad de productos sustitutos	5	3	3
	Precios más bajos de productos sustitutos	5	5	
	Calidad de los productos sustitutos	1	2	
Proveedores	Posición negociadora de	1	2	

	proveedores			3
	Variedad de materias primas e insumos	1	3	
	Negociación con proveedores	1	3	
Clientes	Acciones del cliente sobre la empresa	1	2	3
	Criterios de calidad de los productos	5	3	
	Requerimientos específicos de los clientes	5	4	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

#### **2.4.1.4 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.**

##### **Rivalidad entre empresas competidoras**

- Empresas competidoras. Según la Cámara de Comercio de Antonio Ante, en esta ciudad se localizan las empresas: SIECOR SPORT, La Casa del Jean, Captos, Sport Shop entre las más principales que producen y comercializan ropa deportiva. (Camara, 2017).
- Productos de empresas competidoras. Los productos que generalmente comercializan este tipo de empresas son: camisetas deportivas de hombre, mujer, niños/as, gorras, chompas, zapatos, medias, entre otros productos deportivos. (Camara, 2017).

##### **Entrada de nuevas empresas competidoras**

- Nuevas empresas competidoras. Según información obtenida de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, se determina que no existen tramites de registros de nuevas empresas de confección y comercialización de ropa deportiva. (Camara, 2017)

- Empresas nuevas con productos innovadores. Generalmente las empresas que van a ingresar a nuevos mercados promueven productos innovadores para buscar posicionamiento y alcanzar sus volúmenes de ventas.
- Canales de distribución. Al existir varios canales de distribución en esta actividad económica las posibles empresas que ingresen en el mercado pueden utilizar redes sociales y otras de marketing digital.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **Productos sustitutos**

- Disponibilidad de productos sustitutos. En la ciudad de Atuntaqui, en almacenes, locales del mercado, se localizan una variedad de productos de prendas de vestir deportivas de distintos tipos de telas y diseños. (Camara, 2017)
- Precios más bajos de productos sustitutos. Por información directa se determina que algunos precios de los productos sustitutos son más bajos de los que venden en los almacenes especializados en ropa deportiva como: SIECOR SPORT, La Casa del Jean, Captos, Sport Shop.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

- Calidad de los productos sustitutos. Por información directa se determina que generalmente los productos que venden este tipo de locales comerciales varían en el tipo de materia prima, insumos, diseños, colores de las prendas de vestir deportivas.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **Proveedores**

- Posición negociadora de proveedores. Existen en la ciudad de Atuntaqui empresas proveedoras de materiales como: telas, hilos, elástico, por lo que las microempresas de ropa deportiva están sustentadas en la provisión de estas materias primas. (Camara, 2017).

- Variedad de materias primas e insumos. En los almacenes proveedores de materias primas se localizan telas de algodón, seda, hilo, nylon, poliéster y otros materiales de distintas marcas y precios. (Camara, 2017).
- Negociación con proveedores. Generalmente los proveedores ya tienen establecido sus clientes (empresas de confección de ropa), por lo que ya definen las formas de pago y entrega de los insumos y materias primas.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

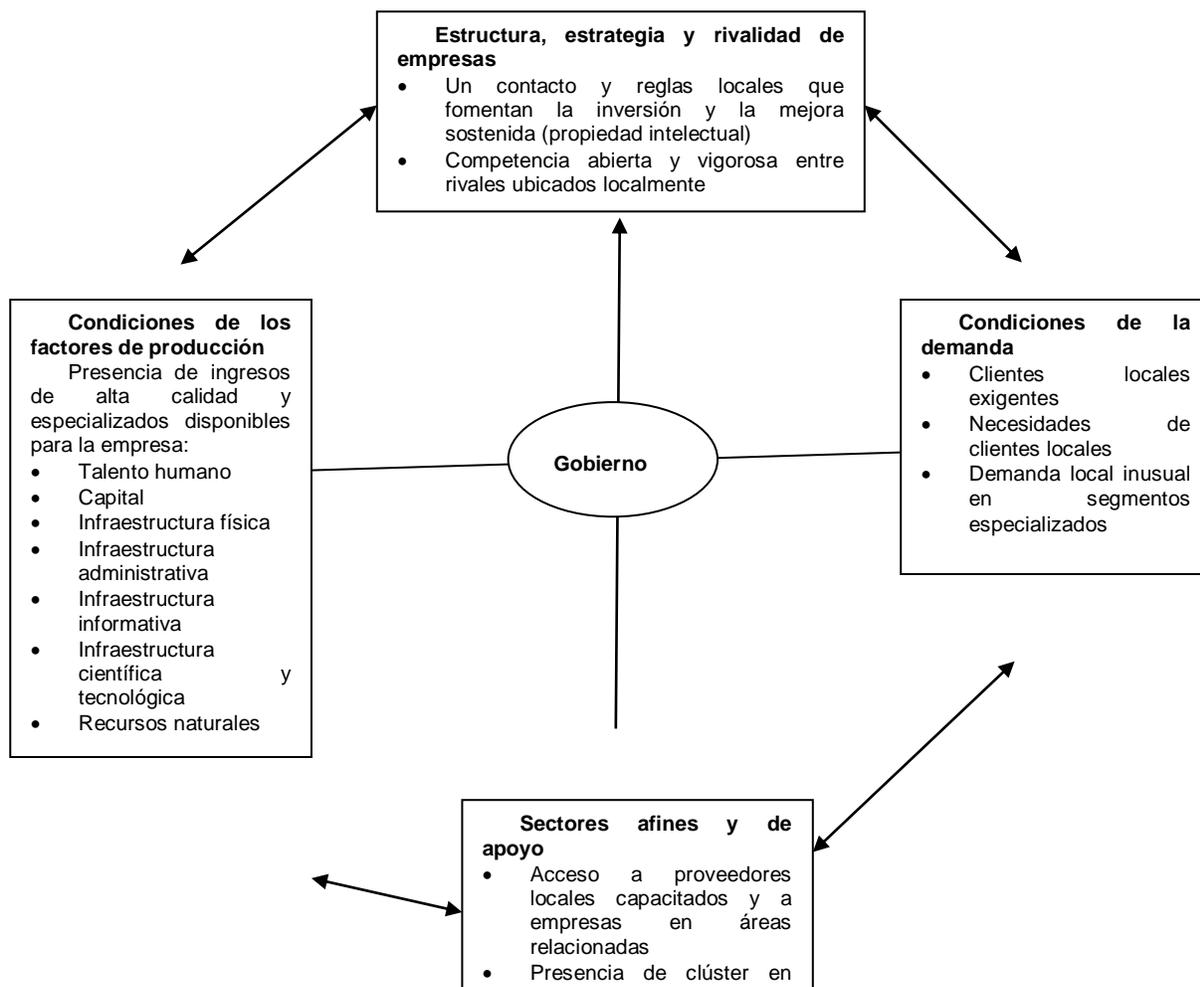
## **Cientes**

- Clientes. Los clientes o potenciales consumidores de ropa deportiva son de todo tipo social, edad, considerando que son prendas de vestir que pueden ser utilizadas para realizar cualquier tipo de deporte o como vestimenta de uso normal. (Camara, 2017).
- Criterios de calidad de los productos. Según la AITE 2018, existen cliente segmentos de mercado que tienen preferencia por ropa deportiva de bajo ciertos criterios de calidad como: marca especialmente de las internacionales que se comercializan en el país. (AITE, 2015)

Requerimientos específicos de los clientes. El requerimiento de los clientes de este tipo de vestuario está en relación principalmente a los precios, calidad de sus productos, telas, diseños y otros aspectos que consideran relevantes a la hora de adquirir este producto.

### 2.4.1.5 Matriz del Diamante de Porter

Figura 2. Diamante de Porter



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 2.4.1.6 Análisis del diamante de Porter

- **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

Entre las empresas competidoras que se localizan en la ciudad de Atuntaqui son: SIECOR SPORT, La Casa del Jean, Captos, Sport Shop, Acuarelatex, Confecciones D'lui, Creaciones Gortex, Conga, Industrias Naykal, las cuales

comercializan prendas deportivas como: calentadores, chompas, bermudas, camisetas, entre los productos más importantes. (Camara, 2017)

- **Condiciones de la demanda**

Las empresas de producción textil de ropa deportiva y otro tipo de productos textiles como: cobertores, sacos, ponchos, buzos entre otros, tienen una demanda significativa de clientes según la Cámara de Producción Textil de Atuntaqui, especialmente en las ferias del mes de febrero, navidad, determinándose que hay un incremento en la demanda de un 15% en el año 2018 en relación al año 2017. La ciudad de Atuntaqui está considerada como centro industrial de la moda por ofrecer diferentes tipos de prendas de vestir en sus ferias que realiza, lo que fortalece la demanda de sus productos. (Camara, 2017).

- **Sectores afines y de apoyo**

Uno de los sectores de apoyo es la Cámara de Producción Textil, Cámara de Comercio de Antonio Ante, Gobierno Autónomo Descentralizado de Antonio Ante, a través de la unidad de apoyo productivo y microempresarial, Asociación de Industriales y Comerciantes de Antonio Ante (ADICAA). Las empresas proveedoras de telas e hilos localizadas en la ciudad de Atuntaqui son: Delltex, Enkador, Jersey, Hilacril, Nortestil S.A, Novatex, Past Print. (Camara, 2017) (Camara, 2017)

- **Condiciones de los factores de producción**

La industria textil, específicamente la de confecciones de ropa deportiva utiliza en sus procesos de producción distintos tipos de maquinaria como: cortadora de mano, máquina de puntada recta, máquina de overlock, recubridora, plancha industrial, uso de ofimática para los diseños y los procesos internos de producción de la empresa, así como realizar transferencia de información por medio de redes sociales a sus clientes, tecnologías que se encuentran en relación íntima con el grado de desarrollo de las mipymes y de la sociedad.

### 2.4.2 Análisis interno

Con la información obtenida de las entrevistas y encuesta al personal de la empresa Confecciones Alexandra, en base a la matriz AMOFIHT y los indicadores que se muestran en la siguiente tabla, se determinaron las fortalezas y debilidades de empresa y se sustenta la ausencia de un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad.

**Tabla 14. Matriz de diagnostico**

Variables	Objetivos	Indicadores	Instrumentos	Fuente de información
Administración y gerencia	Analizar el manejo administrativo que tiene la empresa Confecciones Alexandra.	Misión	Entrevista	Gerente de la empresa
		Visión	Entrevista	Gerente de la empresa Confecciones Alexandra.
		Objetivos estratégicos	Entrevista	Gerente de la empresa Confecciones Alexandra.
		Políticas	Entrevista	Gerente de la empresa Confecciones Alexandra.
		Organigrama estructural y funcional	Entrevista	Gerente de la empresa Confecciones Alexandra.
Marketing y ventas	Definir la aplicación de los aspectos del	Producto	Entrevista	Encargado de marketing y ventas de la

	marketing: producto, precio, plaza, promoción de la empresa			empresa
		Precio	Entrevista	Encargado de marketing y ventas de la empresa
		Promoción	Entrevista	Encargado de marketing y ventas de la empresa
		Plaza	Entrevista	Encargado de marketing y ventas de la empresa
Operación y logística	Determinar la operación y logística que mantiene la empresa	Gestión por procesos	Entrevista	Encargado de operación y logística de la empresa
		Proveedores	Entrevista	Encargado de operación y logística de la empresa
		Gestión de inventarios	Entrevista	Encargado de operación y logística de la empresa
		Gestión de mantenimiento	Entrevista	Encargado de operación y logística de la empresa

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### **2.4.2.1 Resultados de la entrevista y encuesta**

A continuación, se presenta los resultados y el análisis de las entrevistas dirigida al: gerente, encargado de producción, encargado de marketing y ventas y la encuesta que fue aplicada a los operarios de la empresa confecciones Alexandra.

#### **2.4.2.1.1 Entrevista aplicada al gerente de la empresa Confecciones Alexandra.**

1. ¿La empresa tiene definido la misión de la misma?

Específicamente no se ha establecido los criterios que son correspondientes a nuestra misión, considerando que nuestros productos tienen bastante acogida en el mercado, pienso que es necesario que se defina en forma clara la misión de la empresa.

2. ¿Se ha definido la visión de la empresa?

Tener expectativas para los años futuros es uno de los criterios que tienen los propietarios de la empresa, por lo que es necesario que en forma técnica se formule una visión para los próximos años.

3. ¿Cuenta la empresa con objetivos estratégicos?

Cada año realizamos reuniones con los responsables de las áreas de producción y ventas para definir ciertas metas que debemos cumplir mediante un cronograma tentativo, pero estas metas son generalmente de corto plazo y no estratégicas de largo plazo.

4. ¿La empresa dispone de políticas empresariales?

Existe ciertas políticas que se da a conocer al personal de nuestra empresa, especialmente en los horarios de entrada, la prohibición de fumar, uso del celular, el compañerismo que deben tener entre ellos y otras acciones que desarrollamos para que se sientan a gusto en el trabajo.

5. ¿Se ha establecido el organigrama estructural de la empresa?

Como organigrama estructural no disponemos, por lo que si sería una ayuda de la universidad que nos den configurando para tener una mejor organización de todos los trabajos que se realizan en esta empresa.

6. ¿Dispone la empresa de la descripción de funciones del talento humano en forma documentada?

No, disponemos las funciones en forma escrita, pero la gerencia les señala a los empleados cuales son las funciones que deben acatar para el cumplimiento de sus trabajos diarios.

#### **2.4.2.1.2 Entrevista al encargado de marketing y ventas de la empresa Confecciones Alexandra.**

1. ¿Tiene conocimiento de los productos que más se comercializa en la empresa?

Se puede decir que casi todos los productos tienen salida en el mercado, pero los que más vendemos son los calentadores en algodón especialmente para los oficinistas y gente adulta que son nuestros mejores clientes.

2. ¿Cómo considera que son los precios de los productos que vende la empresa?

Los precios de nuestros productos si, son acorde al mercado y a los precios que tienen otra ropa deportiva de similares características que los que produce la empresa, por lo tanto, nuestros precios si son accesibles.

3. ¿Según su perspectiva y experiencia, a que publico meta considera que están dirigidos los productos de la empresa?

Nuestro mayor volumen de ventas son las personas adultas, especialmente empleados públicos y privados que tienen cierta preferencia por prendas elaboradas en algodón, porque son calientes y cómodas para hacer deporte.

4. ¿Cuál es el canal de comercialización que usa normalmente la empresa?

La empresa comercializa en su mayoría en su punto de venta, pero también tenemos clientes de almacenes de Pimampiro, Ibarra, Quito, que compran nuestros productos y luego comercializar en sus locales.

5. ¿Aplica la empresa promociones en diferentes épocas del año para incrementar sus ventas?

Esto considero que es una de las grandes debilidades que tenemos, ya que no realizamos ningún tipo de promoción durante el año, por lo que si sería necesario que se realice algunas estrategias para alcanzar mayor venta.

#### **2.4.2.1.3 Entrevista dirigida al encargado de operación y logística de la empresa Confecciones Alexandra.**

1. ¿La empresa realiza una planificación de producción de sus productos?

Como planificación no, pero nos ajustamos a los pedidos que nos hacen desde el almacén para distintos clientes y se procede a realizar los mismos en base a las características que tiene la empresa para desarrollar este tipo de prenda de vestir.

2. ¿Tiene definido la empresa los procesos de producción?

Cada trabajador sabe lo que tienen que hacer en cada etapa que es necesaria para elaborar los distintos tipos de ropa deportiva que confecciona la empresa, si establecemos controles para alcanzar los pedidos que realizan del almacén.

3. ¿Lleva un registro de las adquisiciones de materiales e insumos de la empresa?

Ese tipo de registro generalmente lo lleva el gerente.

4. ¿Realiza la empresa algún tipo de control de inventarios?

Se verifica que las telas que adquiere la empresa estén en la bodega almacenadas en forma adecuada, para que no tengan ningún tipo de deterioro y se pueda transportar hacia el área de producción.

5. ¿Aplica la empresa criterios de calidad para la elaboración de sus productos?

Se controla que los respectivos cortes estén de acuerdo a los moldes, que no existan imperfecciones en el armado de la prenda, y en la colocación de los botones, cierres, elásticos, de acuerdo al diseño del producto.

6. ¿Elabora la empresa programas de mantenimiento de las instalaciones, equipos y maquinaria?

Si realizamos el mantenimiento de los equipos en forma mensual, verificando de que estén funcionando normal, para no causar paralizaciones en la entrega de los pedidos que solicita el almacén.

#### 2.4.2.1.4 Encuesta aplicada a los operarios de la empresa Confecciones Alexandra.

1. ¿Le han dado a conocer la misión de la empresa?

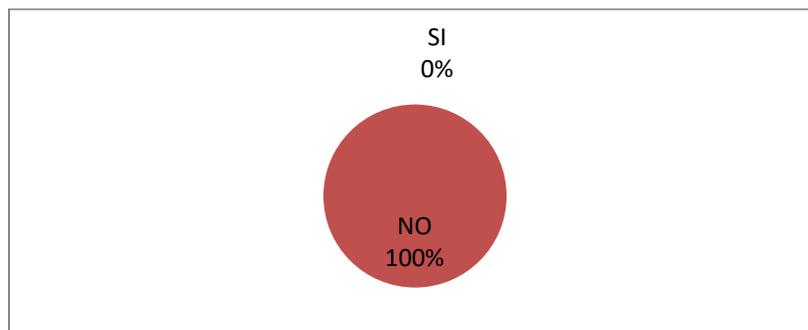
**Tabla 15. Conocimiento de la misión**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Figura 3. Conocimiento de la misión**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## Análisis

Al no contar con la definición de la misión de la empresa Confecciones Alexandra, no tienen conocimiento de la misma el talento humano, por lo que sería recomendable que se formule esta herramienta que defina la razón de ser de la empresa. La misión debe ser transmitida a todo el talento humano de la empresa, para que exista un empoderamiento y sinergia de lo que quiere ser la empresa y de lo que apunta a conseguir y que se constituya en un elemento de partida para el desarrollo de estrategias y crecimiento organizacional, administrativo, contable, financiero y de marketing.

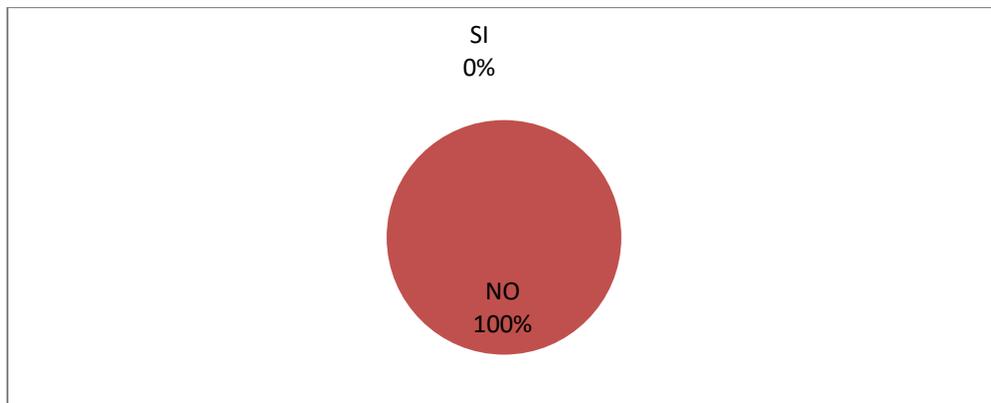
2. ¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa en 4 años?

**Tabla 16. Conocimiento de la visión**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

**Figura 4. Conocimiento de la visión**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## Análisis

La empresa actualmente no cuenta con la visión, por lo que todo el personal desconoce hacia dónde quiere llegar la misma en cuatro años, por lo que es importante que se formule esta herramienta que le permita a toda la empresa tener un direccionamiento. Es relevante que el personal de la empresa conozca cual es la proyección que tiene en el futuro, que viabilice el posicionamiento en el mercado, la solidez y organización en sus procesos de producción, administración y ventas.

### 3. ¿Conoce los niveles jerárquicos que mantiene la empresa?

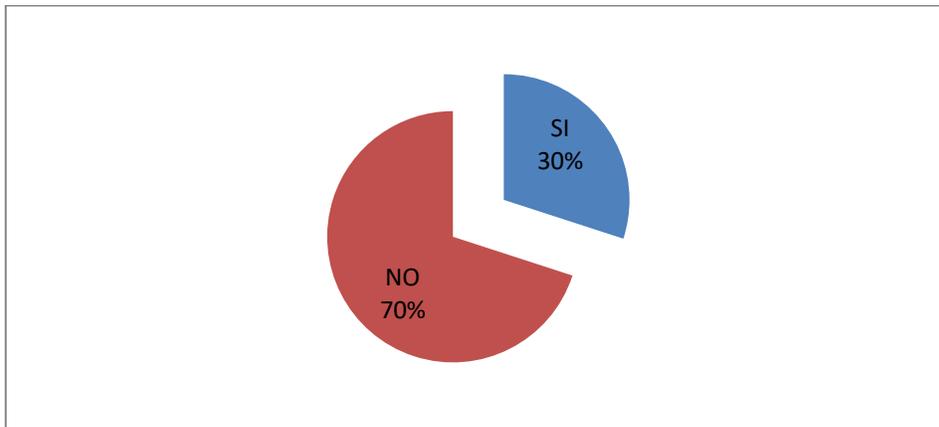
**Tabla 17. Niveles jerárquicos**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Figura 5. Niveles jerárquicos**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## Análisis

En su mayoría del talento humano encuestado no tienen conocimientos de los niveles jerárquicos de la empresa Confecciones Alexandra, porque no se ha establecido un organigrama estructural que permita socializar al personal para su conocimiento. Es importante que la empresa cuente con un organigrama estructural porque define las unidades organizacionales agrupadas en áreas de responsabilidad, señalando los niveles jerárquicos y la relación entre estas unidades que viabilice en lo posterior el control interno y la evaluación de gestión de la empresa.

4. ¿Le han entregado en forma documentada las funciones que realiza en su puesto ocupacional?

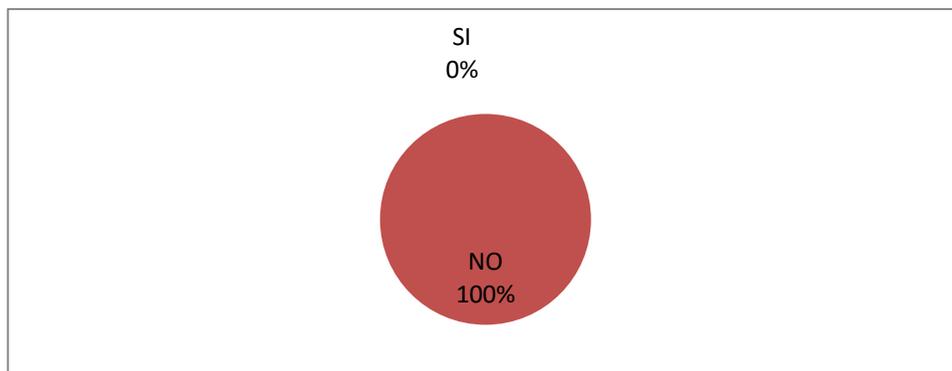
**Tabla 18. Funciones documentadas**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Figura 6. Funciones documentadas**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## Análisis

En relación a la definición de funciones en forma documentada, todo el personal afirma que no se les ha entregado, en vista de que la empresa no dispone de esta documentación, ya que se les ha dado a conocer sus funciones en forma verbal cuando han ingresado a la empresa, por lo que consideran importante que se les dote de esta herramienta para tener un mejor control de las actividades que se desarrollan. Mediante la definición de las funciones específicas por cada cargo o puesto de trabajo definido en la empresa, permitirá no duplicar las funciones, formular los planes de acción de áreas, las obligaciones que tiene el personal, la organización para alcanzar resultados efectivos, eficaces que promuevan la eficiencia y eficacia productiva.

5. ¿Ha presentado algún tipo de problemas en la producción de los productos de la empresa?

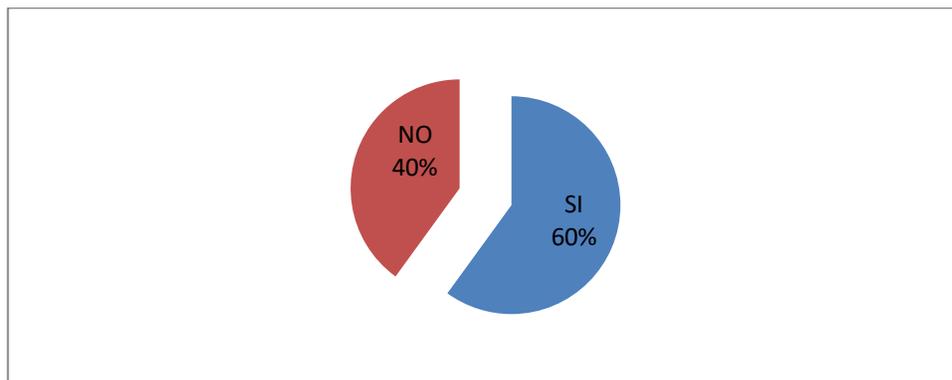
**Tabla 19. Problemas de producción**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60
NO	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Figura 7. Problemas de producción**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## Análisis

En su mayoría de los encuestados sostienen que, si han tenido algún tipo de problemas en la producción de los productos de la empresa, porque no cuentan con procesos definidos que les permita tener un control desde la materia prima e insumos hasta la obtención del producto final. Con la estructura de los diagramas de producción facilita la comprensión del proceso, identifica las actividades, sus interfaces, mejorando su aplicación, el control, seguimiento y evaluación para alcanzar una mejora continua.

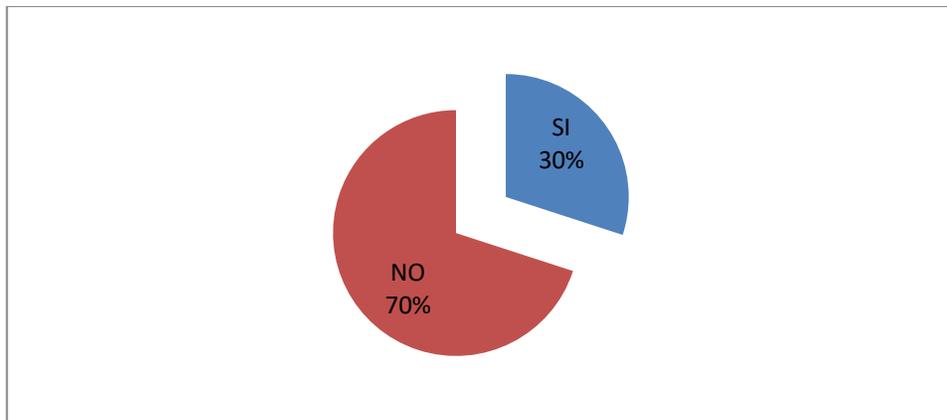
6. ¿La empresa le ha dado a conocer el reglamento de seguridad e higiene?

**Tabla 20. Reglamento de seguridad e higiene**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30
NO	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

**Figura 8. Reglamento de seguridad e higiene**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## Análisis

En relación al conocimiento del reglamento de seguridad e higiene, la mayoría del personal afirma que no tienen conocimiento, mientras que pocos si conocen, esto se debe al ingreso de personal nuevo, por lo que les gustaría que socialicen este documento entre todos. El reglamento de seguridad e higiene es importante porque permite identificar los riesgos: físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, y establecer las medidas preventivas para alcanzar ambientes de trabajo saludables, encaminados a salvaguardar la salud física y mental de los trabajadores de la empresa.

7. ¿Se le ha dado a conocer el reglamento interno de la empresa?

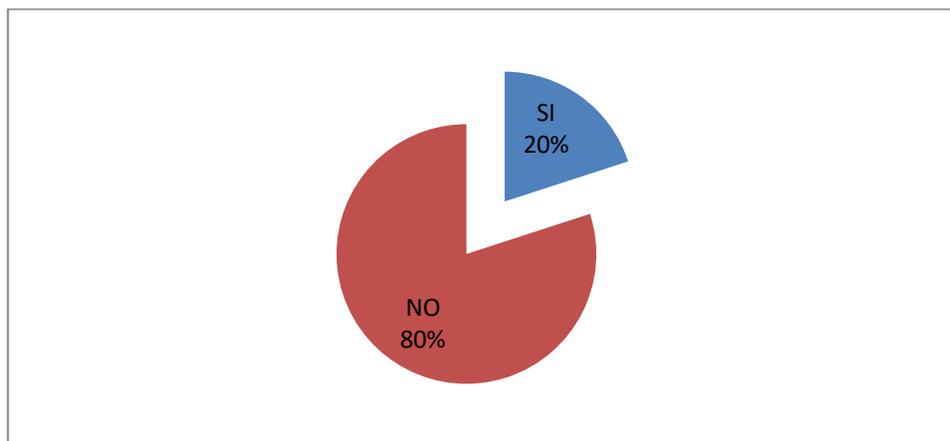
**Tabla 21. Reglamento interno**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Figura 9. Reglamento interno**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## **Análisis**

El reglamento interno de la empresa no ha sido socializado entre todo el talento humano, por esta razón los operarios desconocen del mismo, por lo que es relevante que la empresa realice una reunión que le permita hacer la entrega de una copia a todo el talento humano para su conocimiento. La relevancia que tiene el reglamento interno de trabajo que es obligatorio según el Ministerio del Trabajo que las microempresas dispongan, porque se convierte en una herramienta que determina condiciones de admisión, se marcan políticas de cumplimiento y deberes del empleador y el empleado, se establece la jornada de trabajo, remuneraciones y aspectos legales de acuerdo al Código del Trabajo en lo pertinente a su estructura administrativa, orden jerárquico de los representantes de los empleadores y trabajadores, obligaciones, prohibiciones destinado al proceso disciplinario como un procedimiento de aplicación.

### **2.4.2.2 Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Confecciones Alexandra.**

Una vez realizado las entrevistas al gerente, encargado de marketing y ventas y encargado de operación y logística de la empresa Confecciones Alexandra, procesado la información se sistematizó en los hallazgos encontrados por cada variable e indicador de acuerdo al enfoque AMOFIHT, y se definieron las actividades propuestas que produzcan cambios significativos en la gestión de la empresa.

**Tabla 22. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa confecciones Alexandra**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Actividades propuestas</b>
Administración y gerencia	Misión	No se encuentra formulada la misión	Definir la misión de la empresa
	Visión	No cuenta la empresa	Formular la visión de la

		con la visión	empresa
	Objetivos estratégicos	Carecen de objetivos estratégicos	Establecer los objetivos estratégicos de la empresa
	Políticas	Ausencia de políticas empresariales	Determinar las políticas de la empresa
	Organigrama estructural y funcional	La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional	Diseñar el organigrama estructural y funcional de la empresa
Marketing y ventas	Producto	No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa	Realizar un control estadístico de los productos que más vende la empresa
	Precio	No se ha realizado un análisis de precios.	Establecer un sistema de costos
	Plaza	La mayoría de las ventas la realiza en su local propio	Establecer nuevos canales de distribución y ventas
	Promoción	No se aplican promociones en el año	Aplicar estrategias de promoción
Operación y logística	Gestión por procesos	No tienen documentado los procesos de producción	Levantar y documentar los procesos de producción
	Proveedores	No dispone de un portafolio de proveedores	Evaluar y calificar proveedores
	Gestión de inventarios	Carece de un control de inventarios	Establecer herramientas de control

			de inventarios
	Gestión de mantenimiento	Falta de documentación de mantenimiento	Documentar la gestión de mantenimiento

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 23. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación en zona comercial del punto de ventas</li> <li>2. Experiencia en la confección de ropa deportiva</li> <li>3. Local adecuado para el proceso de producción.</li> <li>4. Productos en distintos materiales y modelos.</li> <li>5. Capital operativo propio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de las pymes. (Rentabilidad)</li> <li>2. Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes</li> <li>3. Créditos preferenciales.</li> <li>4. Cultura hacia la compra de productos nacionales</li> <li>5. Uso de redes sociales</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional</li> <li>2. Ausencia de políticas empresariales</li> <li>3. No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa</li> <li>4. No se aplican promociones en el año</li> <li>5. No dispone de un portafolio de proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del número de competidores</li> <li>2. Campañas de marketing de empresas competidoras</li> <li>3. Empresas nuevas con productos innovadores</li> <li>4. Precios más bajos de productos sustitutos</li> <li>5. Requerimientos específicos de los clientes</li> </ol>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 24. Cruce estratégico de la matriz FODA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>Factores Externos</b>	O1	Desarrollo de las pymes	A1	Incremento del número de competidores	
	O2	Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes	A2	Empresas nuevas con productos innovadores	
	O3	Créditos preferenciales	A3	Precios más bajos de productos sustitutos	
	O4	Uso de redes sociales	A4	Requerimientos específicos de los clientes	
<b>Factores Internos</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Ofensivas</b>		<b>Defensivas</b>	
F1	Ubicación en zona comercial del punto de ventas	1. Desarrollar estrategias de promoción en diferentes establecimientos educativos y otros segmentos de mercado de la ciudad de Atuntaqui que mejore significativamente sus ventas		1. Mantener una innovación constante en sus materiales y diseños de acuerdo a las tendencias de la moda, generando ventajas comparativas en relación a sus competidores	
F2	Experiencia en la confección de ropa deportiva	2 Definir estrategias de marketing digital a través de las redes sociales, y otras herramientas digitales para aumentar su participación en el mercado		2. Aplicar políticas de procesos de producción, eficaces y eficientes para alcanzar precios competitivos y enfrentar a productos de la competencia	
F3	Local	3 Mejorar los		3 Fortalecer las capacidades del	

	adecuado al proceso de producción		ambientes del punto de ventas de la empresa aprovechando los créditos preferenciales para generar una cultura de compra en los clientes por los productos nacionales.		talento humano para la confección de ropa deportiva con nuevas técnicas, con la finalidad de contrarrestar a las nuevas empresas competidoras.
F4	Productos en distintos materiales y modelos		4 Aprovechar las oportunidades que le ofrece la Ley Orgánica de Regulación y Control del mercado que protege a las mipymes para posicionar la ropa deportiva en otros segmentos de mercado.		4 Diseñar la ropa deportiva de acuerdo a las nuevas tendencias de la moda en lo referente a colores, modelos, para cumplir con los requerimientos específicos de los clientes.
<b>DEBILIDADES</b>			<b>Reorientación</b>		<b>Supervivencia</b>
D1	La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional		1. Definir el organigrama estructural de la empresa de acuerdo a los requerimientos operativos, formulando las actividades específicas de cada puesto de trabajo.		1. Realizar una clasificación de los proveedores, considerando indicadores de precio, de volumen de entrega y otras condiciones que minimicen costos y se obtenga precios competitivos de los productos que elabora la empresa
D2	Ausencia de políticas empresariales		2. Establecer las políticas corporativas más relevantes que sean las directrices para alcanzar una mejor gestión en los componentes operativos administrativos y de ventas		2. Realizar encuestas a los clientes potenciales para determinar las necesidades de ropa deportiva y definir los catálogos pertinentes que satisfagan sus necesidades y se culminen con la venta de los productos

D3	No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa	3 Establecer los productos que más comercializa la empresa para promocionar en las diferentes redes sociales que logre captar el mayor número de clientes.	3 Diversificar los productos que comercializa la empresa con precios competitivos que le permita competir con los productos sustitutos existentes en el mercado.
D4	No dispone de un portafolio de proveedores	4 Organizar un portafolio de proveedores que le permita a la empresa abastecerse de materiales e insumos, evitando problemas de producción que impida su desarrollo.	4 Disponer de una variedad de materiales e insumos que permitan mejorar la ropa deportiva, para cumplir con los requerimientos específicos de los clientes.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### Puntuación cruce estratégico

**Tabla 25. Puntuación, incidencias o impactos**

Descripción	Puntaje
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 26. Puntuación cruce estratégico FO**

Oportunidades	Fortalezas				Total
	Ubicación en zona comercial del punto de ventas	Experiencia en la confección de ropa deportiva	Local adecuado al proceso de producción	Productos en distintos materiales y modelos	
Desarrollo de las pymes	4	2	2	3	<b>11</b>
Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes	3	3	2	4	<b>12</b>
Créditos preferenciales	4	3	3	3	<b>13</b>
Uso de redes sociales	1	4	2	2	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 27. Puntuación cruce estratégico FA**

Amenazas	Fortalezas				Total
	Ubicación en zona comercial del punto de ventas	Experiencia en la confección de ropa deportiva	Local adecuado al proceso de producción	Productos en distintos materiales y modelos	
Incremento del número de competidores	3	4	2	4	<b>13</b>
Empresas nuevas con productos innovadores	1	3	4	2	<b>10</b>
Precios más bajos	1	2	3	1	<b>7</b>

de productos sustitutos					
Requerimientos específicos de los clientes	1	2	3	4	10
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 28. Puntuación cruce estratégico DO**

Oportunidades	Debilidades				Total
	La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional	Ausencia de políticas empresariales	No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa	No dispone de un portafolio de proveedores	
Desarrollo de las pymes	4	4	3	4	15
Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes	3	2	3	3	11
Créditos preferenciales	1	2	3	3	9
Uso de redes sociales	2	2	4	2	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 29. Puntuación cruce estratégico DA**

Amenazas	Debilidades				Total
	La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional	Ausencia de políticas empresariales	No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa	No dispone de un portafolio de proveedores	
Incremento del número de competidores	2	2	2	3	<b>9</b>
Empresas nuevas con productos innovadores	2	1	3	2	<b>6</b>
Precios más bajos de productos sustitutos	1	2	4	4	<b>11</b>
Requerimientos específicos de los clientes	3	1	4	4	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 30. Cruce estratégico FODA**

FO Fortalezas – Oportunidades	FA Fortalezas – Amenazas
FO1. Ubicación en zona comercial del punto de ventas, desarrollo de las pymes	FA1. Ropa deportiva en distintos materiales y modelos, incremento del número de competidores
FO2. Experiencia en la confección de ropa deportiva, uso de redes sociales	FA2. Local adecuado al proceso de producción, empresas nuevas con productos innovadores
FO3. Ubicación en zona comercial del punto de ventas, créditos preferenciales	FA3. Experiencia en la confección de ropa deportiva, incremento del número de
FO4. Productos en distintos materiales y	

modelos, Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes	competidores FA4. Productos en distintos materiales y modelos, requerimientos específicos de los clientes
<b>DO</b> <b>Debilidades – Oportunidades</b>	<b>DA</b> <b>Debilidades – Amenazas</b>
DO1. La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional, desarrollo de las pymes DO2. Ausencia de políticas empresariales, desarrollo de las pymes DO3. No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa, uso de redes sociales DO4. No dispone de un portafolio de proveedores, desarrollo de las pymes (Rentabilidad)	DA1. No dispone de un portafolio de proveedores, precios más bajos de productos sustitutos DA2. No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa, requerimientos específicos de los clientes DA3. No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa, precios más bajos de productos sustitutos DA4. No dispone de un portafolio de proveedores, requerimientos específicos de los clientes

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Modelo de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Confecciones Alexandra.**

##### **3.1.1 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se los realizó mediante una reunión con el gerente de la empresa, determinando las aspiraciones que se desea obtener con la aplicación de este modelo de gestión administrativo y comercial.

- Crear los aspectos organizacionales administrativos para mejorar el desempeño de la empresa del 0 al 100% en el año 2019-2020.
- Proponer canales de comercialización para incrementar las ventas en un 30% al 2022.
- Cumplir al 100% en la entrega de los productos a los clientes de almacenes y clientes corporativos de la empresa en el año 2020.

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

##### **3.1.2 Estrategia genérica**

La estrategia genérica se definió con el gerente de la empresa analizando los factores externos (oportunidades) de la matriz EFE y factores internos (fortalezas) de la matriz EFI, obtenidos en el diagnóstico situacional y considerando el enfoque sistémico de estrategias genéricas competitivas de Michael Porter como es la de diferenciación del producto.

### 3.1.3 Administración y gerencia

#### 3.1.3.1 Misión

Del análisis interno de la empresa Confecciones Alexandra, se establece que esta no dispone de la misión.

1.-Se consideró necesario formular la visión para que tenga un direccionamiento que viabilice la consecución de sus objetivos.

2.-Con esta finalidad se entrevistó con el gerente de la misma, para lo cual se aplicó las preguntas que se señala en la tabla.

3.- Considerando las respuestas del gerente y los principios administrativos de Henry Fayol, unidad de dirección, iniciativa y espíritu de cuerpo, se propone la siguiente misión:

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 31. Misión de la empresa confecciones Alexandra**

<b>Preguntas interrogantes para sustentar la misión</b>	<b>Respuesta</b>
¿A qué se dedica la empresa?	Somos una empresa textil de confección
¿Qué hacemos?	Ropa deportiva en diferentes tallas y materiales
¿Qué buscamos?	Que nuestros productos tengan acogida en nuestros clientes y otros potenciales clientes
¿Para quién trabaja?	Para nuestros clientes de Atuntaqui y el país

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

#### **Misión propuesta**

**Somos una empresa textil de confección de ropa deportiva en diferentes tallas y materiales, con modelos innovadores de calidad, de acuerdo a las tendencias del mercado local y nacional, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes de Atuntaqui y el país.**

Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
Elaborado por: El autor.  
Validado por: Gerente de la empresa.

### 3.1.3.2 Visión

1.- De los resultados del diagnóstico interno aplicado a la empresa Confecciones Alexandra se establece que no tiene definida la visión.

2.- Se realizó una reunión con el gerente de la empresa y se formularon las siguientes preguntas para que estas tengan un sentido lógico de futuro deseado de la empresa en los próximos 4 años.

3.- Para formular la visión de la empresa se estableció las preguntas aplicadas al gerente y los principios administrativos unidad de dirección, iniciativa, espíritu de cuerpo.

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 32. Visión de la empresa confecciones Alexandra**

¿Qué imagen desea tener?	Queremos ser una empresa líder con productos innovadores y ampliar nuestro mercado
¿Cómo quiere que le miren sus clientes?	Como una empresa que cumple con las expectativas de nuestros clientes a mediano y largo plazo
¿En qué queremos diferenciarnos de nuestros competidores?	En criterios de calidad de nuestros productos y en el cumplimiento de las entregas del producto

### Visión propuesta

Ser una empresa líder en la confección de ropa deportiva con productos innovadores y ampliar nuestro mercado, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes a mediano y largo plazo, con criterios de calidad de nuestros productos y en el cumplimiento de las entregas del producto.

Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
Elaborado por: El autor.  
Validado por: Gerente de la empresa.

### **3.1.3.3 Valores corporativos**

Del diagnóstico realizado a nivel interno se estableció que la empresa no dispone de valores y principios corporativos de la empresa razón por la cual cree pertinente que la empresa disponga de los valores y principios los cuales se les los determino de la siguiente manera.

1.- Se coordinó con la gerencia una reunión para establecer criterios filosóficos (integridad, compromiso), que son expresiones y condiciones estratégicas que posibiliten la consecución de la misión, visión, objetivos y metas de la empresa.

2.- Se consideró los principios de administración de Henry Fayol, espíritu de cuerpo, iniciativa, disciplina, de esta manera se formularon los siguientes valores y principios:

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

- Integridad. Evidenciar en nuestras acciones compromiso, honestidad, ética, generando confianza de nuestros clientes
- Compromiso. Con los principios de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional para el logro de objetivos estratégicos y operativos
- Respeto. Con trato personalizado a nuestros clientes para satisfacer sus expectativas.
- Lealtad. Desempeñar con fidelidad y responsabilidad los procesos internos de la empresa y los compromisos de los clientes

Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
Elaborado por: El autor  
Validada por: Gerente de la empresa

### **3.1.3.4 Políticas empresariales**

La empresa actualmente no cuenta con políticas empresariales como un instrumento para fortalecer el comportamiento del talento humano para que puedan desarrollar en forma eficiente y eficaz sus funciones y procesos, se los determino de la siguiente manera.

1.- Se coordinó con la gerencia una reunión para establecer criterios de la empresa.

2.- De acuerdo a los siguientes principios de administración: disciplina, orden, acción, iniciativa y espíritu de cuerpo.

3.- Las políticas empresariales formuladas son las siguientes:

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

- Promover el enfoque basado en procesos para implementar principios de eficacia, eficiencia, en la gestión de calidad para satisfacción de los clientes.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar una mejora continua en la operación y seguimiento de los procesos
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados con eficacia y eficiencia.
- Documentar los procesos para la aplicación del PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.

Elaborado por: El autor

Validada por: Gerente de la empresa

### **3.1.3.5 Estructura orgánica**

La empresa actualmente no dispone de un organigrama estructural en el que se determinen las unidades administrativas necesarias para su operación, los niveles

de mando, para que el personal cumpla de forma eficiente y eficaz sus respectivas funciones.

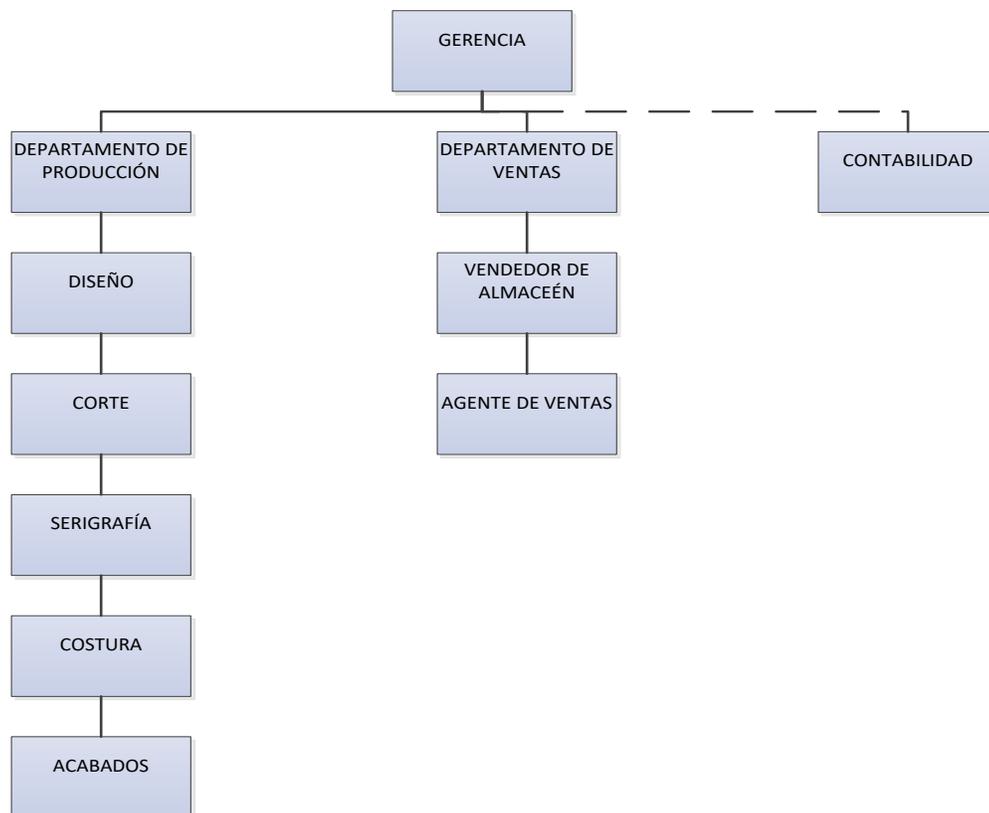
1.- Con este antecedente en conjunto con la gerencia se levantó las unidades administrativas que son necesarias de acuerdo al tamaño de la empresa.

2.- Se estableció los siguientes principios de administración: autoridad, unidad de dirección, subordinación, línea de autoridad, orden, iniciativa.

3.- De esta forma el organigrama estructural que se propone para la empresa Confecciones Alexandra, está determinada por, la gerencia que corresponde a nivel gerencial, departamento de ventas y contabilidad nivel administrativo y departamento de producción nivel operativo.

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Figura 10. Organigrama estructural**



Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
Elaborado por: El autor  
Validado por: Gerente de la empresa

### 3.1.3.6 Estructura funcional

Una vez que se definió el organigrama estructural se determinó la estructura funcional de la empresa Confecciones Alexandra.

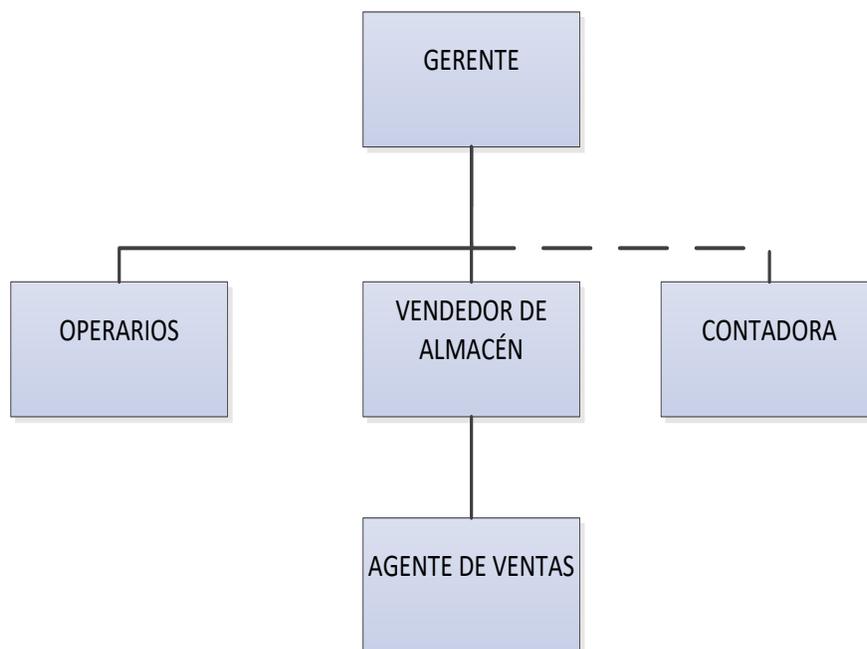
1.- En conjunto con la gerencia se levantó las unidades operativas que son necesarias de acuerdo al tamaño de la empresa.

2.- Se sustenta en los siguientes principios de Fayol: Unidad de dirección, destacándose los niveles jerárquicos y las funciones o actividades específicas que debe desarrollar cada una de las personas que intervienen en cada unidad operativa y administrativa.

3.- El organigrama funcional que se propone es el siguiente:

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Figura 11. Organigrama funcional**



Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
 Elaborado por: El autor  
 Validado: Gerente de la empresa

### 3.1.3.7 Descripción de funciones

De acuerdo al organigrama estructural propuesto se procedió a definir las funciones de los respectivos puestos de trabajo, para lo cual se consideró el nombre del cargo, objetivo, requisitos y las funciones correspondientes:

**Tabla 33. Funciones del gerente**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente
<b>Objetivo del cargo:</b>	Gestionar las actividades administrativas, operativas, ventas, contables, financieras de la empresa.
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Administración de empresas o Ing. Comercial</li> <li>• Experiencia de 3 años en cargos similares en empresas de confección</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la gestión integral de los procesos, procedimientos de producción, ventas y contabilidad – finanzas de la empresa, así como realizar la gestión de integración de personal que ingresa a la empresa acorde a normativas técnicas</li> <li>• Elaborar proyectos de innovación, desarrollo, ventaja competitiva de la empresa para alcanzar la sostenibilidad operativa y financiera y coordinar la gestión de suministros de la empresa con los responsables designados</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

**Tabla 34. Funciones del contador/a**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador/a

<b>Objetivo del cargo:</b>	Operar políticas, procesos contables – financieros, garantizando la información razonable para la gerencia y control de gestión
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Contabilidad y Auditoría o Lic. Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Experiencia de 2 años en cargos similares en empresas de confección</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los procedimientos contables con los respaldos técnicos que exige las normas contables</li> <li>• Clasificar, registrar, analizar la información contable financiera de la empresa</li> <li>• Elaborar los estados financieros para el conocimiento de la posición financiera de la empresa en una fecha determinada</li> <li>• Asesorar a la gerencia de la empresa en procesos de gestión contables – financieros de la empresa</li> <li>• Generar los roles de pago del personal de la empresa y los correspondientes pagos al IESS</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 35. Funciones del vendedor de almacén**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedor
<b>Objetivo del cargo:</b>	Atender a los clientes presentes en el almacén y clientes vía telefónica u otros medios y toda la gestión de ventas
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo en marketing</li> <li>• Experiencia de 2 años en cargos similares en empresas de confección</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes que ingresan al almacén de la empresa ofreciendo información de los productos que fabrica y están en exhibición</li> <li>• Ordenar la ubicación de los productos para su exhibición y ventas</li> <li>• Hacer en forma constante la revisión de los precios de los productos según las políticas de la empresa</li> <li>• Mantener un kardex de productos vendidos e inventario que dispone en almacén</li> <li>• Realizar los pedidos de ropa deportiva de acuerdo a las necesidades de mostrador y</li> </ul>	

<p>exhibición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los pedidos de clientes con el jefe de producción para establecer: modelos, colores, numero de prendas a entregar</li> <li>• Realizar la facturación de las ventas realizadas con los soportes respectivos</li> <li>• Realizar los depósitos de las ventas realizadas del día anterior hasta las 13h00 del día posterior</li> <li>• Entregar resúmenes de ventas; diarios, semanales, mensuales</li> </ul>
---

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

**Tabla 36. Funciones del encargado de producción**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado de producción
<b>Objetivo del cargo:</b>	Planificar y ejecutar los procesos de producción de las prendas deportivas de la empresa garantizando un óptimo aprovechamiento de los recursos
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo o Ing. Industrial</li> <li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las ordenes de producción</li> <li>• Controlar las operaciones del proceso de producción de acuerdo a las especificaciones técnicas</li> <li>• Realizar los pedidos de materiales de bodega de acuerdo a las órdenes de producción</li> <li>• Elaborar informes de resúmenes de producción ejecutados mensuales</li> <li>• Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo del área de producción</li> <li>• Realizar controles de calidad de los procesos de producción de acuerdo a las ordenes respectivas</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir a los trabajadores las normas de prevención de riesgos y uso de equipos de protección personal</li> <li>• Planificar los inventarios de materia prima e insumos en coordinación con contabilidad de la empresa</li> <li>• Verificar el cumplimiento de estándares de calidad de los productos terminados</li> <li>• Monitorear las operaciones aplicando criterios de calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 37. Funciones del diseñador**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Diseñador
<b>Objetivo del cargo:</b>	Elaborar los diseños, colecciones, patronaje de la ropa deportiva que fabrique la empresa
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lic. Diseño de Modas</li><li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li></ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar las colecciones según tendencias de la moda y los requerimientos de los clientes</li><li>• Obtener bocetos, fotográficos de nuevos diseños de ropa deportiva</li><li>• Definir diseños de ropa deportiva mediante fichas técnicas respectivas para el moldeado o plantillado</li><li>• Realizar el plantillado o moldes de los elementos que forman parte de los diseños definidos en la empresa</li></ul>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 38. Funciones el cortador**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Cortador
<b>Objetivo del cargo:</b>	Efectuar la planificación de tizado, corte y despacho de las piezas a costura en relación a la orden de producción
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maestro en corte y confección</li><li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li></ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sacar las telas de bodega de acuerdo a la cantidad y tipología establecida en la orden de producción</li><li>• Realizar el tendido de las telas en las mesas de corte con los criterios definidos en la</li></ul>	

<p>empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el funcionamiento óptimo de la maquina cortadora manual</li> <li>• Colocar los moldes en la tela, con porciones armónicas, lógicas, evitando el mínimo de desperdicios</li> <li>• Tizar los moldes en la tela o plano de corte</li> <li>• Cortar las piezas con la maquina cortadora de mano, siguiendo el procedimiento técnico establecido</li> <li>• Enviar a la sección de costura las piezas en conjunto de acuerdo a la secuencia lógica de la unión de las mismas</li> <li>• Mantener limpio, ordenado el área de trabajo</li> </ul>
---

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 39. Funciones del estampador**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Estampador
<b>Objetivo del cargo:</b>	Aplicar las operaciones de serigrafía, estampado, bordado, sublimado de acuerdo a diseños formulados
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo en Diseño Grafico</li> <li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los diseños de imágenes que serán impresas en las prendas de vestir</li> <li>• Elaborar los diseños de bordado / sublimado de acuerdo a los criterios del modelo de la prenda</li> <li>• Preparar las pinturas que se van a utilizar en el estampado con los programas respectivos de la empresa</li> <li>• Mantener los pulpos y herramientas de serigrafía en perfecto funcionamiento</li> <li>• Elaborar los pedidos de tinta, pinturas y otros de acuerdo a los requerimientos operativos</li> <li>• Efectuar el control del uso de insumos (pinturas, tintes, otros) usados en serigrafía</li> <li>• Realizar la limpieza del área de serigrafía y mantenimiento preventivo de equipos.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 40. Funciones de la costurera**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Costurera
<b>Objetivo del cargo:</b>	Ensamblar las prendas deportivas de acuerdo a los diseños establecidos en las fichas técnicas
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestra en Corte y Confección</li> <li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las uniones de las piezas de las prendas de vestir según ficha técnica del producto</li> <li>• Usar las máquinas de puntada recta, overlock, de acuerdo al ciclo de operaciones lineales establecidas</li> <li>• Verificar la calidad de la costura de uniones de cuellos, mangas y otros</li> <li>• Coordinar con el área de corte la cantidad de piezas y tiempos para optimizar el trabajo</li> <li>• Realizar evaluaciones de la operatividad de las maquinas; mantenimiento preventivo y en casos correctivos</li> <li>• Reportar al encargado de producción algún tipo de inconveniente o anomalías en las maquinas o piezas cortadas de las prendas</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 41. Funciones de los acabados**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Acabados
<b>Objetivo del cargo:</b>	Planchar, eliminar cualquier hilo o material que se encuentra en las prendas de vestir y cumplir con las especificaciones técnicas de la empresa
<b>Requisitos del cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestra en Corte y Confección</li> <li>• Contar con experiencia de 3 años en empresas de confección de ropa deportiva</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegar botones de acuerdo a la ficha técnica de la prenda de vestir</li> <li>• Controlar las dimensiones de mangos, cuellos, bastas de los calentadores</li> </ul>	

- Retirar cualquier hilo que se encuentra en las uniones de las piezas de la prenda de vestir
- Planchar las prendas de vestir que salen del área de confección y que han sido controlados
- Reportar al jefe de producción algún tipo de hallazgos encontrados en las prendas de vestir
- Doblar las piezas de los conjuntos deportivos de acuerdo a las políticas de la empresa (empaquete) y ubican en los empaques pertinentes
- Ingresar a bodega productos terminados con los documentos de soporte respectivos; orden de producción
- Realizar el mantenimiento de la plancha, tijeras y otras herramientas con acciones de oportunidad adecuada de las mismas
- Hacer el aseo del área de acabados y ubicar los equipos y herramientas en los sitios asignados

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.4 Marketing y ventas

Las acciones propuestas de marketing y ventas para la empresa Confecciones Alexandra, se fundamentan en el principio de marketing mix: producto, precio, plaza y promoción:

#### 3.1.4.1 Producto

Figura 12. Matriz BCG



Fuente: Empresa Confecciones Alexandra.  
Elaborado por: El autor

### Producto estrella



La empresa Confecciones Alexandra, tiene su mayor volumen de ventas en sus productos estrella: calentador y chompa de mujer en la talla M de características 80% algodón, 20% poliéster, calentadores de hombre en la talla L de características de composición 100% algodón y chompas de hombre talla L de composición 100% poliéster.

- **Estrategia de mantener:** Los productos de mayor venta que tiene la empresa deben fortalecer sus criterios de diseño, calidad, con la finalidad de mantener las preferencias y acogida de sus clientes y alcanzar un mayor volumen de ventas.

### Productos interrogantes



A este casillero de la matriz de Boston pertenecen los productos de la empresa Confecciones Alexandra como: chompas para jóvenes que les gusta el motocross en las tallas M, de tela flash noraya que tiene una composición 100% poliéster en distintos colores y sublimados, otro producto que está dentro de esta categoría es camisetas de niño en algodón y poliéster.

- **Estrategia de crear:** Diseñar nuevos productos de acuerdo a las tendencias de la moda de los clientes, para motivar su compra (intensiones

y actitudes de los clientes) y mantener una óptima participación en el mercado.

### Productos vacas lecheras



Los productos considerados vacas lecheras de la empresa de Confecciones Alexandra son: chompas de mujer en la talla S, de tipo hidrotech negro sublimado y en otros colores, así como chompas de 100% en algodón en distintas tallas y colores.

- **Estrategia de reducir:** diseñar estrategias publicitarias (promociones) para los productos que se encuentran en este casillero, con la finalidad de mantener nuestros niveles de posicionamiento en el mercado.

### Productos perros



En esta nomenclatura de productos se encuentran: conjuntos deportivos de niños en distintas tallas y colores que son los que tienen menor salida (ventas).

- **Estrategia de despojar:** Los productos de más bajas ventas en la empresa debemos tratar en lo posible de eliminarlos, considerando que no generan ingresos significativos y rentabilidad para la empresa.

#### 3.1.4.2 Precio

La estrategia de precio se realizó considerando el enfoque de la matriz de precio con respecto a la calidad.

**Tabla 42. Matriz de fijación de precio: calidad- precio**

Precio			
Calidad	Alto	Medio	Bajo
Alta	<b>Estrategia de recompensa</b> 1	<b>Estrategia de valor</b> 2	Estrategia superior 3
Media	Estrategia de margen excesivo 4	Estrategia de valor medio 5	Estrategia de buen valor 6
Baja	Estrategia de robo 7	Estrategia de falsa economía 8	<b>Estrategia de economía</b> 9

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

Para fijar los precios de los productos de la empresa se consideró la matriz calidad total – precio, como una herramienta que le permita fijar los precios y adaptarse al comportamiento real de sus clientes con precios de venta competitivas. En base a la matriz de fijación de precios calidad – precio se establece las estrategias de recompensa, de valor medio y de economía, para lo cual será pertinente aplicar las siguientes acciones:

### **Estrategias de recompensa**

- Poner énfasis en el diseño de los productos, la calidad de las telas y otros insumos, para despertar el interés y los atributos del producto.
- Ajustarse a criterios técnicos indispensables en la confección de ropa deportiva como normativa de los procesos de producción, como una ventaja competitiva y consolidar sus ventas.

### **Estrategia de valor medio**

- Programar las entregas de los productos especialmente a los almacenes, que adquieren para comercializar ropa deportiva.
- Mantener información respecto a los calendarios de entrega de productos, los pedidos de los clientes para optimizar este servicio.

### **Estrategia de economía**

- Considerar los precios de los productos de la competencia como indicador para fijar los precios de los productos que comercializa la empresa, para que se transforme en un factor o elemento de competitividad.
- Para ingresar a nuevos segmentos de mercado (precio de penetración) se fijará los precios de los productos por debajo de los valores promedio de los competidores, con la finalidad de estimular a los clientes la compra de los mismos.

### 3.1.4.3 Plaza

Para desarrollar las acciones de plaza se fundamentó en la matriz de ANSOFF en la que establece dos variables: mercados: nuevos y actuales y productos: actuales y nuevos.

**Figura 13. Matriz ANSOFF**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **Mercado actual – producto actual: penetración de mercados**

- Combinar las estrategias de marketing mix: precio, plaza, producto, promoción, de acuerdo a las tendencias del mercado actual con los productos que tiene la empresa que son considerados como estrella.
- Fortalecer la calidad de los productos, en base a diseños innovadores y el uso de telas de acuerdo a las tendencias del mercado y la moda.

### **Mercados nuevos – productos actuales: desarrollo de mercados**

- Realizar investigaciones de mercado, con la finalidad de ampliar el número de clientes, y alcanzar mejores réditos económicos de la operatividad de la empresa.
- Readequar el área de exhibición y ventas del almacén de la empresa con elementos promocionales como: banners, exhibidores de aluminio y madera, que deben estar colocados en sitios estratégicos para exposición de los productos.

### **Mercados actuales – productos nuevos: desarrollo de productos**

- Desarrollar nuevos productos que sean generadores de atributos diferenciados a los de la competencia en cuanto al diseño, color, estampados y otros detalles de este tipo de prendas de vestir.
- Disponer de variedades de productos en cuanto a: tallas, colores, diseños, para poder competir en forma óptima en el mercado.

### **Mercados nuevos – productos nuevos: diversificación**

- Generar nuevos productos de los que actualmente comercializa la empresa, mediante diseños y telas que estén de moda y cumplan las expectativas de los clientes actuales y potenciales.
- Desarrollar estrategias de negociaciones comerciales con almacenes que venden confecciones en general o ropa deportiva, mediante las visitas a sus locales para desarrollar reuniones técnicas e invitarles a conocer los procesos de producción que aplica la empresa.

### **Análisis matriz de Ansoff**

Tras analizar las opciones propuestas según la matriz Ansoff, el gerente de la empresa confecciones Alexandra, decidió aplicar la opción más práctica y sencilla de emplear. Se decidió aplicar la estrategia de penetración de mercado que

consiste en incrementar las ventas de la empresa con los mercados y productos actuales mediante las estrategias propuestas.

#### 3.1.4.4 Promoción

La estrategia de promoción se realizó considerando el enfoque de la matriz AIDA: atención, interés, deseo, acción.

**Figura 14. Matriz AIDA**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

#### **Atención**

- Formular promociones de productos durante todo el año usando redes sociales para conseguir que los clientes potenciales se inclinen por nuestros productos.
- Elaborar una página web con los elementos: filosofía de la empresa, logotipo, presentación de sus productos, catálogo de productos por temporada, precios promocionales, videos del almacén de ventas y etapas del proceso de producción.

## **Interés**

- Informar a los clientes que visitan el almacén de las características distintivas de los productos de la empresa, sus nuevos modelos, diseños, tipos de telas, acabados, funcionalidad.
- Entregar tarjetas de presentación de la empresa a los clientes y públicos que ingresan a su local de ventas y generar contactos comerciales.

## **Deseo**

- Realizar promociones de descuentos por montos de compra con un 5 y 10% sobre el precio regular de sus productos, generando beneficios y estímulos a sus clientes finales y comerciantes minoristas.
- Desarrollar óptimas relaciones comerciales con los clientes que adquieren los productos para sus locales comerciales, ofertando información vía redes sociales o documentado como una vía de comunicación directa.

## **Acción**

- Establecer formas de pago para concretar las ventas con clientes como tarjetas de crédito, pagos a crédito directo empresa - cliente, manera de financiamiento con un porcentaje de entrada y pagos a concebir (plazos y cuotas)
- Realizar alianzas estratégicas con clientes corporativos como empresas públicas, privadas, asociaciones, gremios y otras formas organizacionales para concretar ventas en condiciones preferenciales.

### **3.1.5 Operación y logística**

Para que la empresa Confecciones Alexandra, ejecute las acciones de producción, cadena de suministros, inventarios, calidad y mantenimiento, se procedió a formular los distintos procedimientos y formatos que viabilice una óptima administración de los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, económicos, de la empresa, para lo cual se visitó la empresa y se realizó el

levantamiento de las diferentes actividades de los procesos de producción para sustentar la información que a continuación se detalla.

### **3.1.5.1 Gestión de producción**

Para realizar una gestión de producción eficiente y eficaz, y que la empresa alcance la competitividad, se estableció en primera instancia la distribución física del área de producción, secuencia de operaciones del proceso de producción con su respectivo diagrama de flujo.

#### **3.1.5.1.1 Distribución del área de producción**

Para formular la recomendación del área de producción y lograr una disposición de la distribución ordenada y lógica de la maquinaria y equipos acorde a los factores señalados, los desplazamientos lógicos de los flujos de materiales – operaciones y aprovechar de manera óptima y eficiente los tiempos y costos de producción se formula el siguiente bosquejo del sistema modular del área de producción.

El diagrama de distribución del área de producción permitirá procesos de producción en líneas de montaje continuas o sistemas de producción por lotes que es el que se aplica con fines comerciales, permitiendo un control de tiempos, aumento de la flexibilidad del proceso de producción y maximizar el desempeño del talento humano, equipos y materiales.

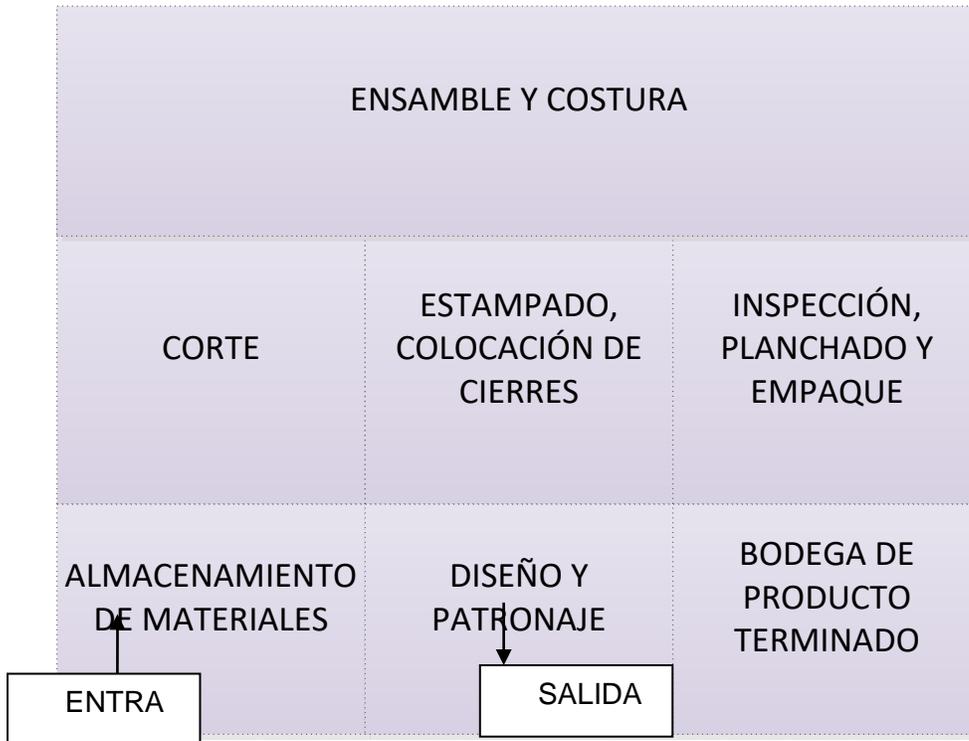
Los factores que se consideraron para el diseño de los espacios físicos del área de producción son:

- Volumen de producción
- Movimiento de materiales
- Análisis del flujo de materiales
- Análisis del flujo de operaciones

### 3.1.5.1.2 Secuencia de operaciones

La secuencia de operaciones para la confección de ropa deportiva es recomendable de tipo modular desarrollado en base a las operaciones que agregan valor a la prenda, para lo cual se definió el siguiente diagrama de flujo.

**Figura 15. Distribución del área de producción**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.1.3 Simbología de los diagramas de flujo

Para diagramar el procedimiento de elaboración de ropa deportiva de acuerdo a las operaciones que utiliza la empresa Confecciones Alexandra se utilizó los siguientes símbolos para los diagramas de flujo.

**Tabla 43. Simbología diagramas de flujo**

<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
	Operación; como parte de la transformación del componente del producto
	Inspección; acciones de controlar la correcta operación del proceso
	Transporte; movilizar material, insumos de una sección a otra
	Demora; cuando en el proceso se requiere algún tiempo de espera para continuar con la siguiente operación
	Operación combinada; cuando se efectúa simultáneamente las actividades y se ejerce un control sobre los mismos
	Almacenamiento; de producto en proceso o terminado, materiales e insumos

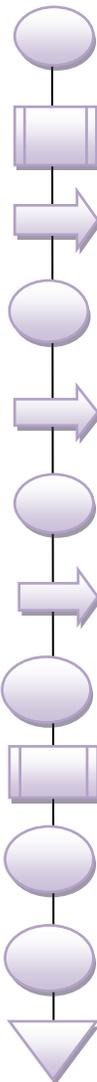
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

#### **3.1.5.1.4 Proceso de producción**

- **Recepción de materias primas.** Recibir los materiales de acuerdo a características técnicas
- **Inspección de telas y otros.** Inspeccionar las telas y otros accesorios para ser habilitados a producción
- **Cortado de piezas.** Las telas se ubican en mesa de cortar y se plasma los moldes (patrones) para obtener las piezas de la prenda
- **Ensamble.** En esta sección se cosen las piezas usando distintos tipos de maquinaria
- **Colocación de accesorios.** En esta parte del proceso de producción se agregan botones, resortes, cierres y otros de acuerdo a la tabla de especificaciones.
- **Inspección.** Se procede a la inspección de la prenda terminada
- **Planchado.** La prenda se plancha usando planchas eléctricas industriales
- **Empaque.** Una vez planchado se empaca en fundas de polietileno
- **Almacenamiento.** Se procede almacenar en bodega el producto terminado o se entrega a almacén para su venta.

**Figura 16. Diagrama del proceso (secuencia de operaciones)**

Diagrama	Actividades
	Recepción de materia prima
	Inspección de telas y accesorios
	Transporte al área de tendido y cortado
	Cortado de las piezas
	Transporte al área de ensamblado
	Ensamblado de las piezas (unir las piezas)
	Transporte al área de acabados
	Colocación de cierres, otros – estampados
	Inspección control de calidad
	Planchado
	Empaque
	Almacenamiento

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.2 Gestión de la cadena de suministros

Los procedimientos de la cadena de suministros deben ser considerados como elementos principales administrativos para el desarrollo de las actividades de la empresa Confecciones Alexandra, razón por la cual se formulan acciones prácticas como mecanismo documentado para su aplicación y consulta por parte del personal en busca de la mejora continua de estos procedimientos. Los

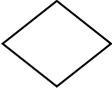
procedimientos se levantaron aplicando criterios de idoneidad y secuencia lógica de las operaciones y funcionalidad administrativa y son los siguientes:

- Selección de proveedores
- Evaluación de proveedores
- Pedidos de materias primas e insumos
- Órdenes de compra
- Solicitud de proformas
- Recepción, verificación de materias primas e insumos
- Pedido y recepción de productos terminados a almacén

Para el levantamiento de estos procesos se aplicó el siguiente procedimiento:

- Se mantuvo una reunión con el gerente, el responsable de producción y el responsable de ventas, con la finalidad de levantar las actividades correspondientes a selección de proveedores, evaluación de proveedores, pedido de materias primas e insumos, órdenes de compra, solicitud de proformas, recepción, verificación de materias primas e insumos y los pedidos y recepción de productos terminados a almacén.
- El objetivo principal de esta reunión fue levantar las actividades en forma sistemática y ordenada, con la finalidad de que quede documentado los procesos antes señalados y que permita a la gerencia realizar un mejor control de los mismos y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.
- La dinámica del levantamiento fue la siguiente: se procedió a describir en forma ordenada cada una de las actividades de los procesos levantados. Con esta información se elaboraron los diagramas de flujo utilizando la siguiente simbología:

**Tabla 44. Simbología utilizada en los procesos**

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / final	Indicador de inicio o finalización de un procedimiento
	Acción proceso	Representación de la ejecución de una actividad o más sub actividades de un procedimiento
	Decisión	Representa la decisión positiva o negativa (si o no) del procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que forma parte del procedimiento que entra o sale
	Dirección de flujo	Conecta las actividades o símbolos señalando el orden de la secuencia lógica

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

La simbología utilizada para la diagramación de las actividades de los procedimientos fue la que se señala la tabla pertinente, de manera que facilite su comprensión y aplicación expresado gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones que intervienen, sus responsabilidades y la participación.

**Tabla 45. Selección y evaluación de proveedores**

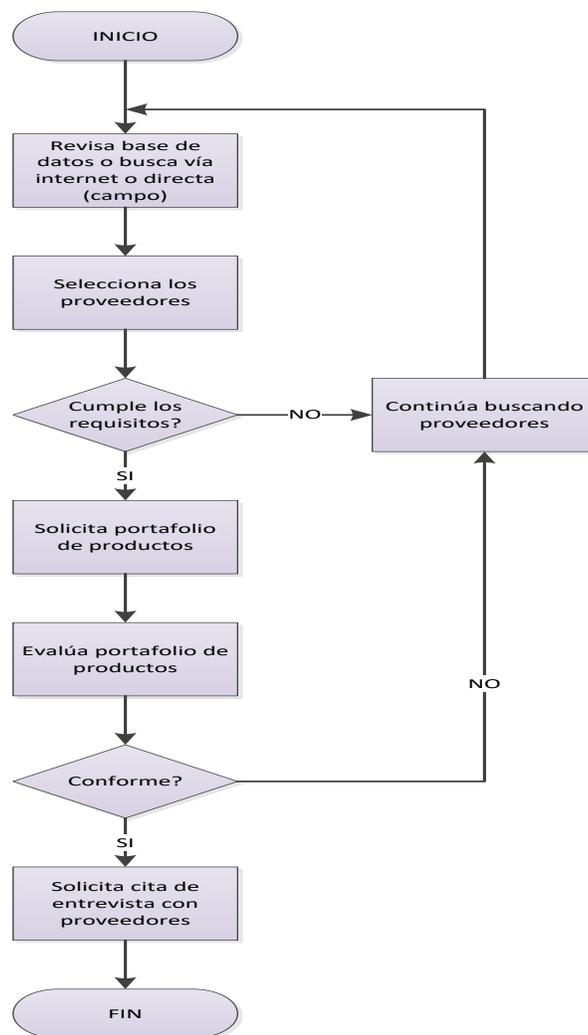
<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>		
No	Actividades	Responsable
1	Revisa base de datos o busca vía internet o directa (campo) los proveedores de materiales e insumos	Gerente
2	Selecciona los proveedores. Si cumplen los requisitos continua con la siguiente actividad, caso contrario sigue	Gerente

	en la búsqueda	
3	Solicita portafolio de productos	Gerente
4	Evalúa portafolio de productos, si está conforme continua con el proceso, caso contrario sigue buscando otro proveedor	Gerente
5	Solicita cita de entrevista con proveedores	Gerente

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 17. Diagrama de actividades del procedimiento: selección de proveedores**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

En la selección de proveedores se recomienda utilizar el siguiente formato en el que se establece el registro de proveedores considerando: razón social, RUC, teléfono, dirección, email como se demuestra a continuación:

**Tabla 46. Formato de registro de proveedores**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>					
No.	Razón social	RUC	Teléfono	Dirección	Email
1	Textiles Mar y Sol	1001345684001	(02)223-5447	Quito	temasa.com.ec
2	Textiles La Escala	1002845563001	(02)228-2035	Quito	ventas@textileslaescala.com

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.2.2 Pedidos de materia prima e insumos

Para realizar los pedidos de materia prima e insumos el jefe de producción tendrá que cumplir con lo que se establece en el siguiente diagrama de actividades de este procedimiento.

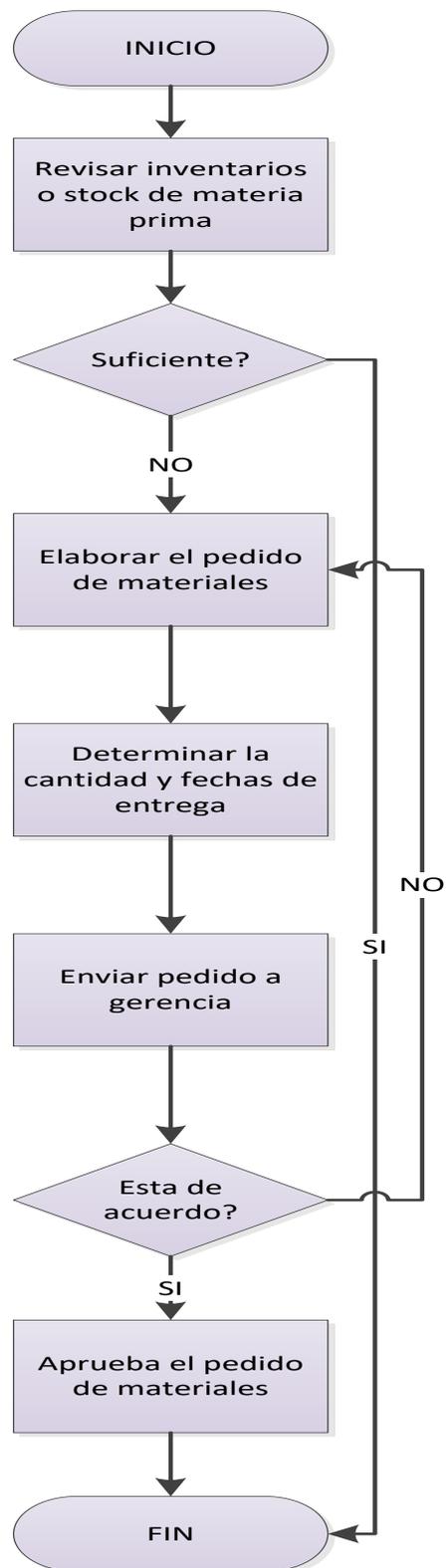
**Tabla 47. Formato de pedidos de materia prima e insumos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>		
No	Actividades	Responsable
1	Revisa los inventarios o el stock de materia prima	Jefe de producción
2	Si no es suficiente el stock elabora el pedido de materiales	Jefe de producción
3	Determina la cantidad y fechas de entrega	Jefe de producción
4	Envía pedido a gerencia para su aprobación	Jefe de producción
5	Gerencia aprueba el pedido de materiales	Gerente

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 18. Diagrama de actividades del procedimiento: pedidos de materia prima e insumos**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.2.3 Órdenes de compra de materia prima

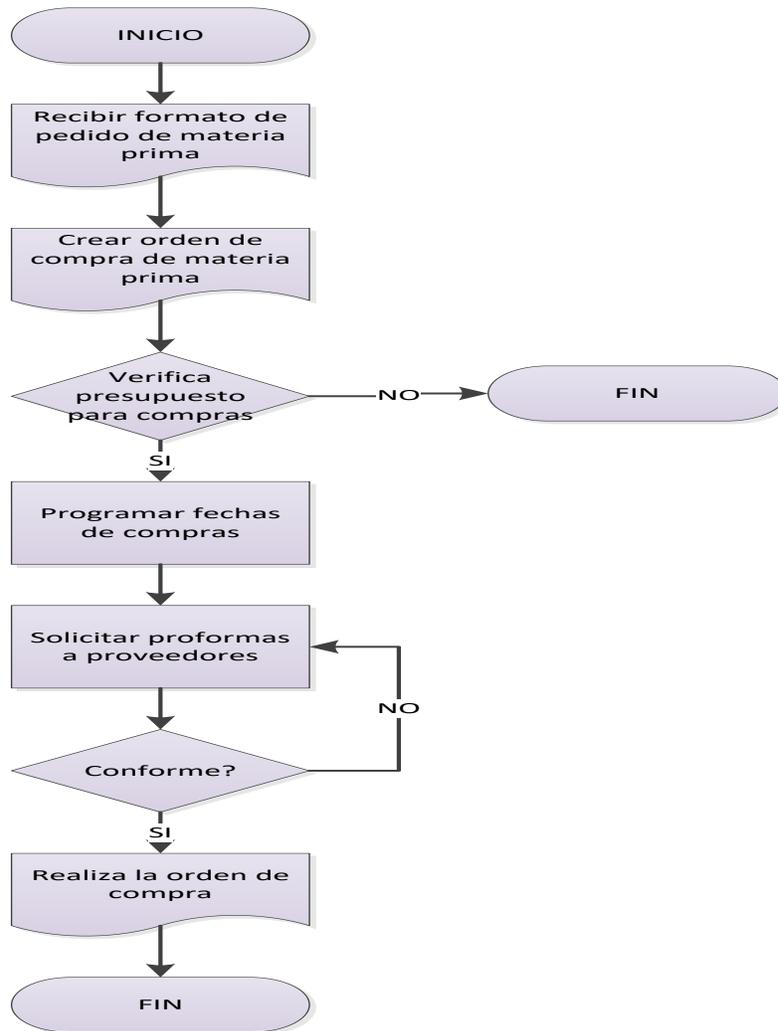
Para realizar las órdenes de compra de materia prima que requiere la empresa el jefe de producción tendrá que realizar los pedidos de acuerdo a las necesidades y requerimientos, para lo cual debe considerar el orden lógico de las actividades que se esquematizan en el siguiente diagrama del procedimiento:

**Tabla 48. Formato de órdenes de compra de materia prima**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Recibe el formato de pedido de materia prima	Jefe de producción
2	Crea orden de compra de materia prima	Jefe de producción
3	Verifica presupuesto de compra	Gerente
4	Programar fechas de compras	Jefe de producción
5	Solicita proformas a proveedores	Jefe de producción
6	Realiza la orden de compra	Jefe de producción

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Figura 19. Diagrama de actividades del procedimiento: órdenes de compra**



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

#### **3.1.5.2.4 Solicitud de proformas**

Una vez que realizó el jefe de producción la orden de compra y esta fue aceptada por la gerencia y contabilidad se procederá a solicitar las proformas a los proveedores, para lo cual se sustenta en el siguiente diagrama:

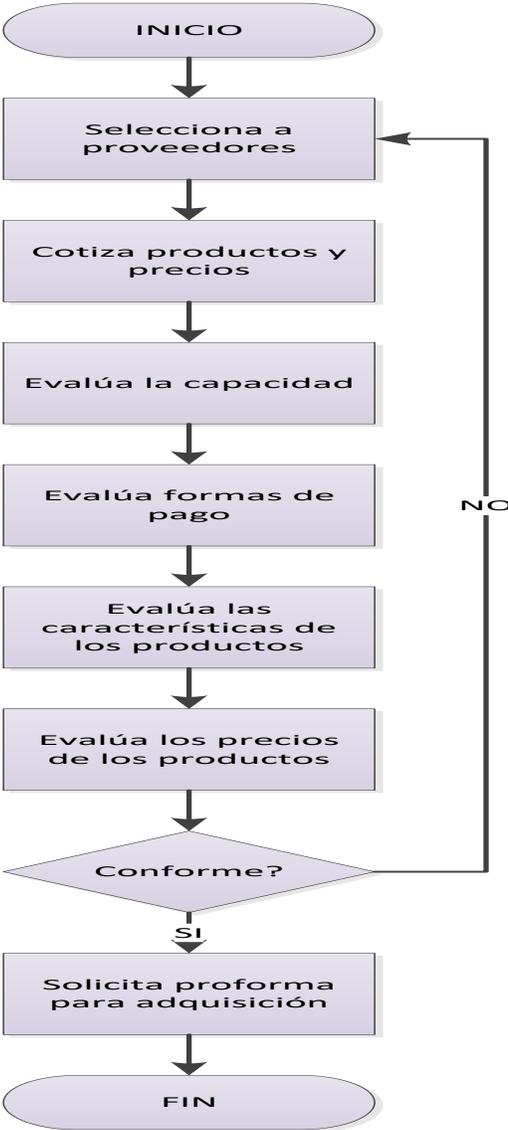
**Tabla 49. Formato de solicitud de proformas**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Selecciona a proveedores	Gerente
2	Cotiza productos y precios	Gerente
3	Evalúa la capacidad	Gerente
4	Evalúa formas de pago	Gerente
5	Evalúa las características de los productos	Gerente
6	Evalúa los precios de los productos si está conforme solicita proforma para adquisición	Contadora

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 20. Diagrama de actividades del procedimiento: solicitud de proformas (cotizaciones)**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**3.1.5.2.5 Recibir, verificar compras de materias primas e insumos**

Este procedimiento es uno de los más importantes en la cadena de suministros ya que permite que se verifique los criterios de calidad y otras especificaciones

técnicas de las materias primas que adquiere la empresa, de esta manera se plantea el siguiente diagrama de actividades de este procedimiento.

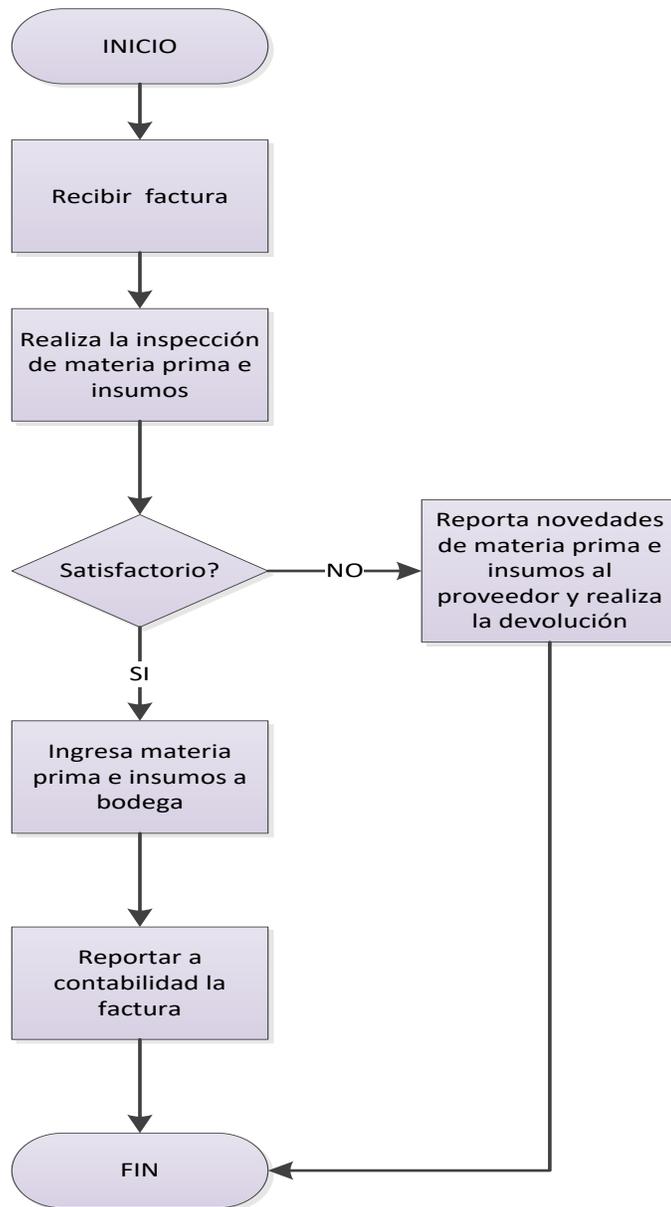
**Tabla 50. Formato de verificación de materias primas e insumos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Recibe la factura de los materiales e insumos	Jefe de producción
2	Realiza la inspección de materia prima e insumos	Jefe de producción
3	Si está de acuerdo ingresa la materia prima e insumos a bodega caso contrario reporta novedades al proveedor para la devolución	Jefe de producción
4	Reporta a contabilidad la factura	Jefe de producción

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 21. Diagrama de actividades del procedimiento: recibir, verificar compras de materia prima e insumos**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

#### 3.1.5.2.6 Pedido – recepción de productos terminado a almacén

El pedido de productos terminados al almacén es parte de la cadena de suministros y estará en función a los requerimientos en cuanto a inventarios que tiene almacén tanto en exhibición como en bodega de almacén, para lo cual se

recomienda seguir la siguiente secuencia lógica que se detalla en el procedimiento que a continuación se describe.

**Tabla 51. Pedido - recepción de productos terminados**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Verifica que no dispone de la cantidad de productos en exhibición y estanterías	Vendedor
2	Notifica a gerencia que requiere de productos para el almacén	Vendedor
3	Revisa la documentación y aprueba el ingreso de productos a almacén	Gerente
4	Verifica el pedido de productos a almacén y emite la salida de bodega	Jefe de producción
5	Recibe el listado de productos solicitados y realiza el registro en los kardex	Vendedor
6	Archiva documentación de pedido de productos para sus reportes	Vendedor
7	Ordena los productos en mostradores y estanterías	Vendedor

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 22. Diagrama de actividades del procedimiento: Pedido - recepción de productos terminados a almacén**



**Tabla 52. Pedidos del cliente**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>			
Datos del cliente: Almacén Carmita CI/RUC: 1001698557001 Dirección: Quito Teléfono: 022607-596			No. de pedido: 22
Requisitos técnicos: Terno deportivo Tipo de prenda:    Hombre ( ) Mujer ( x ) Niños ( ) Niñas ( )			
Cantidad	Talla	Descripción – detalles	Modelo Código:
50	M	Color: Azul	0003
		Tipo de tela: Algodón	
		Otros datos:	

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

**Tabla 53. Orden de compra**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>					
Fecha de compra: 05/04/2019 Partida presupuestaria: 115 Términos de entrega: A domicilio Fecha de entrega: 06/04/2019					
No.	Descripción del artículo	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1	Tela	Metros	500	3.4	1.700
Elaborado por: Aprobado por:					

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

Tabla 54. Fichas de telas e insumos

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>			
Línea: masculina Tallas: XS, S, M, L Modelo: calentador completo Fecha:			
<b>Muestra</b>	<b>Nombre/color</b>	<b>Características</b>	<b>Proveedor</b>
	Hidrotech negro sublimado	Composición: 80% algodón, 20% poliéster Ancho: 2.50 * 2.10mt	Textiles Mar y Sol
	Hidrotech blanco sublimado	Composición: 100% algodón Ancho: 2.20 * 1.90mt.	Textiles Mar y Sol
	Flaash noraya	Composición: 100% poliéster Ancho: 1.80 * 2.5 mt	Textiles Mar y Sol
Insumos			
	Eloflex negro y blanco	Polipropileno Cono de 3.500 mt	Textiles La Escala
	Cordón deportivo	100% poliéster Tamaño 10mt.	Textiles La Escala

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 55. Formato de requisición de materiales**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>				
Orden de producción No. 005				
Producto: Tela algodón				
Código: 0003				
Fecha:				
<b>Código</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
0003	100	Metros	3.40	340.00
0003	25	Metros	3.40	85.00
Elaborado por:				
Aprobado por:				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **3.1.5.3 Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios tendrá como finalidad organizar, planificar y controlar las cantidades o stocks más convenientes de cada una de las materias primas para su previsión, reposición, controlar los movimientos de entradas y salidas, el costo o valor de los inventarios. Con la gestión de inventarios la empresa dispondrá de un equilibrio entre la cantidad de adquisiciones, las cantidades que se requieren en inventarios de bodega, para alcanzar sus planificaciones de producción, de forma que brinde seguridad a la gerencia y contabilizar en forma razonada la información de inventarios. En base a las características operativas de la empresa se establecen la siguiente documentación:

- Requerimiento mensual de materias primas
- Control de existencias (inventarios)
- Proceso de entrega de materias primas a producción

### 3.1.5.3.1 Requerimiento mensual de materias primas

En base al plan de producción u órdenes de producción de la empresa, se deberá establecer el requerimiento o demanda de materias primas para proporcionar un marco de control administrativo, operativo, especificando en el formato: el nombre de la materia prima, su código, y las cantidades que se requieren de manera semanal, con la finalidad de dar cumplimiento con los tiempos o plazos de las ordenes de producción. El plan de requerimiento de materia prima será la base fundamental para viabilizar los procesos de adquisición. Los medios logísticos de apoyo para este formato son: plan de producción u orden de producción, establecer las cantidades de materias primas de planes de producción en base a estándares determinados (promedio de materia prima / producto a elaborar), inventario de materia prima – kardex.

**Tabla 56. Requerimiento de materia prima e insumos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>						
Nombre	Código	Semanal (cantidades)				Total
		1	2	3	4	
Tela algodón	T0003	50		10		60
Cordón de calentador	C0008		20		5	25
Cono de hilo	H0010	35	60	30	20	145
Sierres	S0020			35	170	205

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.3.2 Control de existencias (inventario)

El documento que se utilizará para el control de existencias de materia prima, permitirá conocer los stocks mínimos y máximos en determinadas fechas en relación al consumo semanal de materia prima en mención. En la segunda parte del formato propuesto se establece el kardex para el control de existencias de materia prima, que consiste en determinar el saldo actualizado de una materia prima a una fecha determinada, mediante la operación matemática de sumar al inventario inicial las entradas y restar las salidas, generando como resultado el

inventario final representativo de las existencias físicas y obtener registros documentados.

**Tabla 57. Control de existencias**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>			
Nombre de la materia prima: Tela algodón			
Unidad: Metros			
Costo unitario: \$3.40			
Mes: Mayo			
Fecha	Stock		Consumo mensual
	Máximo	Mínimo	
03/05/2019	90	30	60
Kardex			
	Entradas	Salidas	Existencias (inventario actual)
03/05/2019	90	60	30

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.3.3 Requisitos para inventarios finales

Los requisitos que se requiere para disponer de inventarios finales de materia prima serán inventario inicial, más requerimiento de materia prima en el mes de producción, el stock de seguridad para revelar un manejo de inventarios finales razonables. El formato administrativo contiene: nombre de la materia prima, código, unidad y precio unitario.

**Tabla 58. Requisitos para la planeación de producción**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>	
Nombre de la materia prima: tela algodón	
Codigo:T0003	
Unidad: metro	
Precio unitario: \$5.10/m	
Concepto	Cantidad metros
1. Inventario inicial	1200

2. Requerimiento del mes de producción	1320
3. Stock de seguridad	300
<b>Inventario final (1+2-3)</b>	<b>200</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.3.4 Valoración de inventarios

El método para la valoración de inventarios recomendado será el precio promedio ponderado (PPP), considerando los valores promedios de las materias primas en stock.

**Tabla 59. Kardex**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>									
Nombre de la materia prima: Tela algodón									
Codigo:T0003									
Fecha	Entradas			Salidas			Existencias		
	Cant.	P. Un	P. tot	Cant.	P. Un	P. tot	Cant.	P. Un	P. tot
	600	5.70	3.420				600	5.70	3.420
				200	5.70	1.140	400	5.70	2.280
				200	5.70	1.140	200	5.70	1.140
				100	5.70	570	100	5.70	570

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

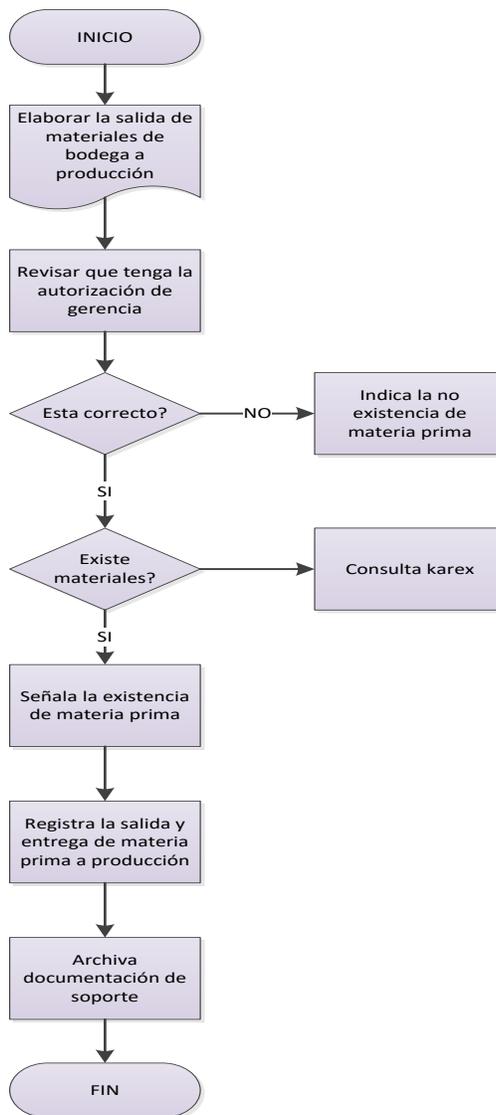
**Tabla 60. Procedimiento de entrega o salida de materia prima a producción**

<b>CONFECIONES ALEXANDRA</b>		
No	Actividades	Responsable
1	Elabora la salida de materiales de bodega a producción	Jefe de producción
2	Revisa que tenga la autorización de gerencia	Jefe de producción
3	Si esta correcto verifica la existencia de materiales en el kardex, caso contrario indica la no existencia de	Jefe de producción

	materia prima	
4	Señala la existencia de materia prima	Jefe de producción
5	Registra la salida y entrega de materia prima a producción	Jefe de producción
6	Archiva la documentación de soporte	Jefe de producción

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

**Figura 23. Procedimiento de entrega o salida de materia prima a producción**



Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor

### 3.1.5.4 Gestión de calidad

Para establecer la gestión de calidad en la empresa Confecciones Alexandra y determinar la capacidad para elaborar productos que satisfagan los requisitos técnicos legales y de los clientes se determina lo siguiente: registro de calidad por cada orden de producción, criterios de control de calidad, indicadores de calidad y gestión, para lo cual se diseñó los formatos pertinentes que viabilicen el procedimiento administrativo de forma documentada y necesaria para alcanzar la competitividad de la empresa.

#### 3.1.5.4.1 Registro de calidad

El registro de calidad se deberá realizar para cada orden de producción (formato registro de calidad) con la finalidad de verificar las condiciones o especificaciones técnicas mínimas requeridas en el proceso de producción de las prendas y garantizar la calidad de los mismos. Con esta finalidad se formula un check list o lista de comprobación de los elementos más relevantes de la prenda de vestir, considerando 3 criterios de calidad, si cumple, no cumple, parcialmente cumple, como mecanismos de cuantificar los resultados alcanzados en la orden de producción de manera objetiva y garantizar que los productos satisfacen los requisitos de calidad, controlando productos “no conformes”.

**Tabla 61. Formato de registro de calidad**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>				
Orden de producción No. 005 Cliente: Almacén Carnita No. de prendas o unidades: 50 Fecha: 06/06/2019				
Lista de comprobación	Criterio de calidad			Descripción de fallas (hallazgos)
	Si cumple	No cumple	Parcialmente cumple	
1. Confección del cuello	x			
2. Confección de mangas	x			

3. Confección de puños	x			
4. Unión de piernas (pretina)	x			
5. Posición frontal (chompa)	x			
6. Posición trasera (chompa)	x			
7. Forros (chompa)			x	
8. Resortes	x			
Elaborado por:				
Aprobado por:				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 62. Lista de acciones correctivas - preventivas**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>					
Orden de producción No. 005					
Cliente: Almacén Carmita					
Producto: Terno deportivo					
Código: 0003					
Fecha: 10/04/2019					
Lista de comprobación	Hallazgos	Acciones		Respuesta	Fecha
		Preventivas	Correctivas		
Forros de chompa	Cumple en parte	Que el forro este alineado al diseño del terno deportivo		Jefe de producción	10/06/2019
Elaborado por:					
Aprobado por:					

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.4.2 Criterios de control de calidad

Los criterios de calidad de los procesos o etapas de producción, que se verificará son una herramienta de gestión administrativa para controlar estándares de cada proceso y tener información efectiva para que la gerencia y el jefe de producción tomen decisiones con alto grado de confiabilidad y efectuar los ajustes o acciones correctivas cuando: “no cumple” o “cumple en parte”, de manera que se obtenga productos de calidad para alcanzar la competitividad de la empresa y satisfacer la demanda de sus clientes actuales y potenciales.

- La calidad de las materias primas e insumos; es la verificación de las especificaciones técnicas de las telas, hilos y otros accesorios que se utilizaron en la orden de producción
- Calidad del diseño; establece que el diseño este acorde a la imagen de la colección estableciendo, modelos seleccionado con sus especificaciones técnicas.
- Calidad del patronaje; verifica que las piezas de la prenda del modelo diseñado este acorde a los medios y detalles constructivos de los moldes o patrones.
- Calidad del corte; determina que las piezas de la prenda de vestir tengan las medidas de los moldes o patrones de acuerdo a las tallas y diseño.
- Calidad de la costura; efectuar el control de las uniones de las piezas, tipo de puntadas, pegado de mangas, cuellos, cintas y otros.
- Calidad de acabados; verifica la calidad de los estampados: técnica del arte, gama de colores, diseño del estampado, termo fijado, así como bordados, pegado de cierres, botones, resortes de acuerdo a las especificaciones del diseño.

**Tabla 63. Control de calidad de los procesos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>
Orden de producción No. 005 Producto: Terno deportivo

Código: 003				
Fecha:				
Lista de comprobación	Si cumple	No cumple	Parcialmente cumple	Observaciones
Calidad de las materias primas e insumos	x			
Calidad del diseño	x			
Patronaje	x			
Corte				
Estampado			x	
Costura	x			
Acabados	x			

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 64. Control de calidad de (estampado)**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>				
Orden de producción No. 005				
Cliente: Almacén Carmita				
Producto: Terno deportivo				
Código: 0003				
Fecha:				
Listado de comprobación	Criterios de calidad			Descripción de fallas o hallazgos
	Si cumple	No cumple	Parcialmente cumple	
Técnica del arte	x			
Gama de colores	x			
Distorsiones		x		
Diseño del estampado	x			
Centrado de la impresión	x			
Termo fijado del	x			

estampado				
Presencia de manchas		x		
Elasticidad del estampado	x			
Elaborado por:				
Aprobado por:				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.4.3 Indicadores de calidad y gestión

Con el objetivo de medir los resultados de las ordenes de producción de la empresa Confecciones Alexandra de manera cuantitativa, cualitativa y sistemática se determinaron las siguientes dimensiones de control: diseño, corte, confección, acabados, entrega al cliente con sus respectivas indicadores y fórmulas de cálculo como muestra la siguiente tabla, orientada a alcanzar los estándares y política de calidad y a la vez son una guía para formular acciones correctivas, predictivas de las actividades de la gestión de producción y gestión de clientes.

**Tabla 65. Indicadores de calidad y gestión**

Proceso	Indicador de calidad / formula
Diseño	No. de diseños que cumplen especificaciones técnicas / total de diseño *100
	No. de plantillas que cumplen con especificaciones técnicas / total de plantillas formuladas *100
Corte	No. de elementos cortados con especificaciones técnicas / total de piezas cortadas *100
	Tiempo de cortes de piezas ejecutadas / tiempo planificado de corte *100
Ensamble confección	No. de prendas que cumplen especificaciones técnicas / total prendas confeccionadas *100
	Tiempo de confección ejecutado / total de tiempo planificado *100
	Costos de la confección ejecutada / presupuesto planificado *100
Acabados	No. de prendas cumplen acabadas con especificaciones técnicas / total de prendas *100
Entrega al cliente	Tiempo de entrega / tiempo planificado de entrega *100
	No. de entrega en tiempo estipulado / total de entregas *100

	No. de clientes satisfechos / clientes totales mes *100
Estampado	No. de diseño ejecutado / No. de diseño planificado *100
(serigrafía)	No. de renovación de diseño / total diseño renovados planificados *100

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5 Gestión de mantenimiento

La gestión de mantenimiento será un conjunto de procedimientos administrativos, operativos para lograr implementar de manera efectiva un plan de mantenimiento – programado, preventivo, ajustado al esquema o proceso de producción de la empresa Confecciones Alexandra.

Los procesos se fundamentaron en los principios de buenas prácticas administrativas en gestión de mantenimiento de la maquinaria de confección. La finalidad principal de la gestión de mantenimiento será: disponer de maquinarias y equipos en óptimo funcionamiento, conservar el valor económico de las maquinas minimizando el desgaste y deterioro, cumpliendo con las metas de producción para alcanzar las ventas planificadas. Los tipos de mantenimiento recomendado será: preventivo, predictivo y correctivo bajo la metodología de mantenimiento programado documentado.

#### 3.1.5.5.1 Inventario de máquinas y equipos

El siguiente formato permitirá llevar un registro de las máquinas y equipos que tiene la empresa Confecciones Alexandra en el que se determina: el nombre de la máquina, su código, marca, modelo y documentación técnica en lo referente a: ficha técnica, catalogo y manual de operación de las máquinas.

**Tabla 66. Inventario de máquinas y equipos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>							
No.	Nombre de la maquina	Código	Marca	Modelo	Documentación técnica		
					Ficha técnica	Catalogo	Manual de operación
1	Maquina overlock	M0002	Juki	2014	x	x	x
2	Máquina de	M00	Sir	2010	x	x	x

	puntada recta	03	uba				
3	Recubridora	M0005	Juki	2013	x	x	x

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5.2 Ficha técnica de equipos

La ficha técnica de equipos será importante disponer por cada uno de estos en el que se establezca: las características generales: nombre de la máquina, modelo, marca, año de fabricación, las características técnicas que se señalan en la ficha y la fotografía de la máquina.

**Tabla 67. Ficha técnica de equipos**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>
<b>Características generales</b>
Nombre de la maquina: Overlock Modelo: GN-795 Código: k0002 Marca: Juki Año de fabricación: 2011
<b>Características técnicas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntada de seguridad de 5 kilos, de 5 hilos</li> <li>• Cambio de puntada automática</li> <li>• Ancho de costura de 4mm</li> <li>• Velocidad máxima de costura 6500 r.p.m</li> <li>• Regulación de puntada</li> <li>• Altura de pie tela de 7mm</li> <li>• Separación entre agujas de 3.2mm</li> <li>• Sistema de aguja DC*27</li> </ul>



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **3.1.5.5.3 Mantenimiento preventivo**

Las razones principales del mantenimiento preventivo son: prevenir fallas, detectar la aparición de falla e identificar fallas escondidas de los equipos. El tipo de mantenimiento preventivo será:

- Rutinario mediante acciones de lubricación, inspección y limpieza de los equipos de confección
- Programación de posibles restauraciones de piezas de la maquinaria y equipos
- Realizar ciclos de mantenimiento basado en las condiciones de funcionamiento de las máquinas de la empresa
- Detectar fallas funcionales de los equipos – maquinaria
- Mantenimiento mensual para asegurar el funcionamiento de las maquinas, evitar paralizaciones en la producción

### **3.1.5.5.4 Ficha de control de mantenimiento preventivo**

Para llevar un control del mantenimiento preventivo de cada máquina o equipo de la empresa, se formula la ficha de control de mantenimiento preventivo, en el que se considera el nombre de la máquina, código, responsable, fecha y las actividades que se desarrollarán, posibles causas, efectos, y las acciones recomendadas, con esta finalidad se describe el siguiente documento:

**Tabla 68. Ficha de control de mantenimiento preventivo**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>			
Nombre de la maquina: Overlock Código: k0002 Responsable: Jefe de producción Fecha: 04/05/2019			
<b>Actividad</b>	<b>Posibles causas</b>	<b>Efectos</b>	<b>Acciones recomendables</b>
Reconocer y evaluar modos de fallas potenciales de la maquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de lubricación</li> <li>Control de desgaste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdida de velocidad</li> <li>Paralizaciones temporales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar acciones de lubricación</li> <li>Desmontar las piezas</li> <li>Control de desgaste</li> </ul>
Describir la falla especifica de la maquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bobina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al coser salta</li> <li>Rompa agujas</li> <li>La tela se desvía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control del desgaste de la pieza</li> <li>Ajustar las tensiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhebrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de lubricación</li> <li>Cambio de agujas no sincronizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se corre la aguja</li> <li>Tensión de la costura mal equilibrada</li> <li>Rompe hilos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lubricación</li> <li>Verificación de sonidos</li> <li>Enhebrar las crucetas superior e inferior</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensores superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduación de tensores</li> <li>Deficiente regulación de los discos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntadas incorrectas</li> <li>Tira los hilos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calibrar tensores</li> <li>Calibración de barra de agujas</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5.5 Programa de planificación de mantenimiento preventivo

El programa de planificación de mantenimiento preventivo se realizará para cada maquinaria en la establecerá el nombre de la máquina, el código, fecha de presentación, trabajos a ejecutar y semanas programadas de ejecución, para lo cual se establece el siguiente formato:

**Tabla 69. Planificación del mantenimiento**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>				
Nombre de la maquina: Overlock Código: M0002 Responsable: Jefe de producción Fecha: 30/05/2019				
<b>Trabajo a ejecutar</b>	<b>Semanas programadas</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Lubricación, mantenimiento preventivo				
Desmontar piezas y verificar su estado				
Control de superficies de rodaduras				
Comprobar funcionamiento para posibles reajustes				
Controlar ajustes de funcionamiento				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5.6 Control de la planificación de mantenimiento

Para realizar el seguimiento y control del mantenimiento preventivo es necesario proporcionar las evidencias con los siguientes criterios: nombre de la maquina sujeta a mantenimiento, código, responsable, fecha, los trabajos a ejecutar y las semanas programadas, de manera que permita verificar lo ejecutado, en parte ejecutado y no ejecutado, para lo cual se formuló el siguiente formato de control de la planificación de mantenimiento:

**Tabla 70. Control de planificación de mantenimiento**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>				
Nombre de la maquina: Overlock				
Código: M0002				
Responsable: Jefe de producción				
Fecha: 30/05/2019				
Trabajo a ejecutar	Semanas programadas			
	1	2	3	4
Lubricación, mantenimiento preventivo				
Desmontar piezas y verificar su estado				
Control de superficies de rodaduras				
Comprobar funcionamiento para posibles reajustes				
Controlar ajustes de funcionamiento				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 71. Nomenclatura:**

Descripción	Color
Ejecutado	
En parte	
No ejecutado	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5.7 Costos de mantenimiento preventivo

Se determinará los costos de cada traba a ejecutar de mantenimiento por cada máquina con la finalidad de establecer un presupuesto referencial de este tipo de mantenimiento para lo cual se formuló el siguiente instrumento administrativo de control. En la ficha se resume las actividades preventivas con sus costos respectivos y el costo total.

**Tabla 72. Costo de mantenimiento preventivo**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>	
Nombre de la maquina: Overlock Código: k0002 Responsable: Fecha	
	
<b>Trabajos a ejecutar</b>	<b>Costo presupuestado</b>
Lubricación, mantenimiento preventivo	15.00
Desmontar piezas y verificar su estado	20.00
Control de superficies de rodaduras	10.00
Comprobar funcionamiento para posibles reajustes	10.00
Controlar ajustes de funcionamiento	15.00
<b>Total</b>	<b>70.00</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

### **3.1.5.5.8 Mantenimiento correctivo**

El programa de mantenimiento correctivo consistirá en las correcciones de las averías o fallas que presentan las máquinas y equipos de la empresa Confecciones Alexandra. En el procedimiento se aplica las acciones que deben aplicar para realizar el mantenimiento correctivo, para el caso que se contrate la reparación se optará de proformas para el mantenimiento de la empresa proveedora del equipo, caso contrario se contratará al proveedor calificado por la empresa Confecciones Alexandra para que ejecute este tipo de mantenimiento, para lo cual se establece el siguiente procedimiento:

**Tabla 73. Mantenimiento correctivo**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>		
<b>No</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza la solicitud de mantenimiento	Jefe de producción
2	Coordina con el técnico proveedor del equipo o taller proveedor de este servicio	Jefe de producción
3	Informa al técnico de mantenimiento la situación del equipo / maquinaria	Jefe de producción
4	En caso necesario se traslada el equipo al operador de mantenimiento	Jefe de producción
5	Establece el presupuesto del mantenimiento	Técnico de mantenimiento
6	Informa a gerencia del particular	Jefe de producción
7	Pide a contabilidad la existencia de presupuesto para este rubro	Jefe de producción
8	Adquiere los repuestos de reparación de maquinaria / equipos	Jefe de producción
9	Recibe la maquinaria, equipo a satisfacción	Jefe de producción

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Figura 24. Procedimiento de mantenimiento correctivo**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 74. Lista de equipos y maquinaria bajo mantenimiento**

<b>CONFECCIONES ALEXANDRA</b>			
Nombre del equipo / maquinaria	Código	Tipo de mantenimiento	
		Preventivo	Correctivo
Maquina overlock	M0002	x	
Máquina de puntada recta	M0003	x	
Recubridora	M0005		x
Fecha: Elaborado por:			

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 75. Plan de acción**

Objetivo	Estrategia	Acciones	Desarrollo de la acción	Responsables	Presupuesto	Trimestre 2020			
							I	II	V
Crear los aspectos organizacionales administrativos para mejorar el desempeño de la empresa del 0 al 100% en el año 2019-2020.	Fortalecer el talento humano	Capacitación	Desarrollar un curso de capacitación en gestión empresarial	Gerente	\$300.00	X			
		Definir las funciones y procesos	Contratar una consultora que viabilice la vinculación de las funciones y los procesos con el personal de la microempresa	Gerente	\$200.00	X			
Cumplir al 100% en la entrega de los productos a los clientes de almacenes y clientes corporativos de la empresa en el año 2020.	Innovar los procesos de producción	Formular mecanismos para levantar procesos de producción	Contar con un representante de cada área de trabajo para que brindar la información necesaria al consultor en el levantamiento de los procesos de producción	Gerente y responsable de producción	\$150.00			x	
		Socializar los procesos de producción	Realizar reuniones técnicas de la consultoría con el personal para dar a conocer y articular los procesos	Gerente	\$100.00			x	

			levantados.						
Proponer canales de comercialización para incrementar las ventas en un 30% al 2025.	Estrategias de marketing	Producto	Catálogo de productos en digital (página Web) e impreso (folletos)	Encargado de marketing y ventas	\$150.00	x			x
			Diseñar nuevos productos de acuerdo a las tendencias de la moda	Diseñador de modas	\$200.00	x	x	x	x
		Precio	Definir criterios de calidad de los productos	Gerente	\$100.00	x	x	x	x
			Adquisición de productos de la competencia para determinar fijación de precios	Gerente	\$200.00		x		
		Plaza	Realizar investigaciones de mercado	Encargado de marketing y ventas	\$300,00	x			
			Adquirir nuevas estanterías de exhibición	Gerente	\$100,00		x		
			Adquirir un plasma para mejorar las exhibiciones de nuestros productos en el almacén.	Gerente	\$200.00		x		
			Readecuar el área de exhibición y ventas	Gerente	\$300.00		x		
		Promoción	Elaborar una página web	Encargado de	\$150.00				

			para promocionar los productos de la empresa	marketing y ventas		x			
			Elaborar tarjetas de presentación para entregar a nuestros clientes y poder brindar información de nuestros servicios	Encargado de marketing y ventas	\$30.00	x			
			Participar en ferias locales, provinciales y regionales dando a conocer nuestro producto.	Gerente y Encargado de marketing y ventas	\$40.00	x	x	x	x
					<b>\$2370.00</b>				

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.6 Cadena de valor

Con la puesta en marcha del modelo de gestión administrativa y sus componentes e indicadores, se obtendrá impactos positivos en la cadena de valor de la empresa Confecciones Alexandra, especialmente en las actividades primarias de: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio post venta. En las actividades de soporte los impactos en los ámbitos: infraestructura de la empresa, recursos humanos, tecnología y en los procesos de compra o aprovisionamiento de materias primas e insumos.

**Figura 25. Cadena de valor de la empresa confecciones Alexandra**

<b>Actividades de soporte</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Compras</b>	
	Infraestructura en lo concerniente a mejor ubicación de los puestos de trabajo en el área de producción	Alineamiento de los trabajadores a sus puestos de trabajo, funciones y procesos	Sistematización de los procesos administrativos, operativos y de marketing	Optimización de inventarios mediante el control y documentación	
<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio post-venta</b>
	Documentación de ingreso de materias primas e insumos al área de producción	Fortalecimiento de las operaciones de producción para alcanzar eficacia y eficiencia	Productos elaborados considerando criterios técnicos de calidad	Estrategias de producto, precio, plaza y promoción vinculadas a la competitividad	Garantía de las prendas de vestir y satisfacción de sus clientes

Empresa Confecciones Alexandra

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## 3.2 Análisis de impactos del proyecto

Los impactos de la implementación del modelo de gestión administrativo para mejorar la competitividad de la empresa Confecciones Alexandra, pretenden generar en forma positiva en la cadena de valor de la empresa en las dimensiones: administrativo, marketing y ventas, operación y logística, porque están vinculadas a las actividades de la organización, sus productos que elabora (logística interna) de su proceso de producción, de su proceso de abastecimiento de materia, de su proceso de mercadeo y ventas. La evaluación de impactos es una herramienta importante para lo cual se utilizó el método cualitativo y cuantitativo para determinar la magnitud de los efectos, usando como criterio equivalente la siguiente escala de liker:

**Tabla 76. Escala liker de medición de impactos**

Escala de impactos	Nivel de impactos
-3	Impacto alto – negativo
-2	Impacto medio - negativo
-1	Impacto bajo – negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo – positivo
2	Impacto medio – positivo
3	Impacto alto - positivo

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

### 3.2.1 Impacto administrativo

Los posibles impactos que generará el modelo de gestión administrativo son en lo pertinente a eficacia en los procesos administrativos, de producción y comercialización, lo que tendrá como efecto alcanzar niveles de competitividad, mayor desempeño en la gestión de la empresa y rendimiento de su talento humano:

**Tabla 73. Impacto administrativo**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Misión							x	3
Visión							x	3
Valores corporativos							x	3
Políticas							x	3
Organigrama estructural							x	3
Organigrama funcional							x	3
<b>Total</b>								<b>18</b>
Número de indicadores	6							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### Análisis

- El impacto esperado a través de la misión es que servirá de empoderamiento para cumplir objetivos y metas con los proveedores, clientes, fortaleciendo la imagen corporativa, la fidelización de sus clientes y la credibilidad de los interesados.
- El aporte positivo que se espera alcanzar a través de la visión es que formula hacia dónde quiere llegar la empresa en un escenario para cubrir las expectativas de sus clientes, el personal de la empresa en forma eficiente y eficaz.
- Los valores corporativos son las directrices de la línea de conducta que debe aplicar el personal viabilizando un óptimo desempeño, trabajo en equipo, comunicación efectiva, y estarán jerarquizados en función de su importancia para el cumplimiento de las metas.
- Con la estructura organizacional y funcional se pretende alcanzar la misión, cumplir las metas, motivar al personal a fomentar la integración y crear ambientes de trabajo en sus puestos ocupacionales con una óptima combinación y mejoramiento de la cultura organizacional.

### 3.2.2 Impacto de marketing y ventas

Los efectos considerados en la dimensión marketing y ventas son: mayor volumen de ventas, como consecuencia de las acciones propuestas en el ámbito administrativo y de marketing, otro efecto considerado es el de mejoramiento de los niveles de satisfacción de los clientes y captación de mayor número de clientes.

**Tabla 74. Impacto de marketing y ventas**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	3	2	1	0	1	2	3	
Producto								2
Precio								2
Plaza								2
Promoción								2
<b>Total</b>								<b>8</b>
Número de indicadores	4							
Nivel de impacto	2 medio - positivo							

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

### Análisis

- Las estrategias de producto permitirán alcanzar impactos positivos en la fidelización de los clientes, alcanzar mayor volumen de ventas y posicionamiento en nuevos segmentos de mercado.
- El impacto que se quiere alcanzar a través del precio es incrementar el volumen de las ventas de acuerdo a los objetivos corporativos definidos para que la empresa tenga sostenibilidad financiera.
- El impacto de plaza estará determinado con la aplicación de las estrategias formuladas de manera que exista una mejora continua en la entrega de los productos a sus clientes con las especificaciones solicitadas y en los plazos acordados.

- Los resultados que se espera obtener en cuanto a promoción es alcanzar la competitividad en el mercado meta potencial e incrementar el número de clientes con las promociones que la empresa empleará para satisfacción de los mismos.

### 3.2.3 Impacto de operación y logística

Con las acciones formuladas en la planificación de la producción, la logística de adquisición de materias primas e insumos y otras que tienen relación a este componente administrativo, se espera obtener efectos positivos como: minimización de costos de producción, productos innovadores y óptimas relaciones con los proveedores.

**Tabla 75. Impacto de operación y logística**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Minimización de costos de producción							x	3
Productos innovadores							x	3
Óptimas relaciones con los proveedores							x	3
<b>Total</b>								<b>9</b>
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: El autor

### Análisis

- Con la implementación del modelo de gestión administrativa en lo pertinente a los costos de producción, se pretende minimizar, estandarizar, controlar, dotando a la gerencia de una herramienta útil para la planeación y control sistemático de los costos de producción.
- El impacto esperado es que los productos alcancen niveles de competitividad desde el diseño, el abastecimiento de materias primas, el ciclo de producción para alcanzar, incrementar las ventas.

- El impacto positivo en cuanto a proveedores es que la empresa fortalecerá las relaciones con estas empresas, viabilizando mejores precios en sus materias primas e insumos, así como en los requisitos de entrega y recepción en la empresa.

### 3.2.4 Impacto general referente a competitividad

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Liderazgo en costos							x	3
Segmentación del mercado							x	3
Diferenciación del producto							x	3
<b>Total</b>								<b>9</b>
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

### Análisis

- Se pretende alcanzar el liderazgo en costos como un factor de ventaja competitiva, al simplificar los procesos de producción, minimizando los costos, reduciendo los gastos generales de las operaciones de las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa.
- Este impacto de formación de ventaja competitiva se fundamenta en las estrategias de marketing mix, viabilizando las ventas a segmentos de mercado específicos de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- El impacto de diferenciación aporta a la formación de ventaja competitiva, a través de criterios de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer a los clientes.

## CONCLUSIONES

- Del diagnóstico situacional interno y externo de la empresa deja como enseñanza que las metodologías que se encuentran en la ciencia son aplicables en las mipymes para establecer factores internos y externos mismos que permiten detallar los factores críticos de éxito, el diagnóstico interno y externo de la empresa se obtuvo mediante los factores del macro y microambiente. Los resultados del análisis interno revelan las principales fortalezas y debilidades encontradas en la empresa y del análisis externo las oportunidades y amenazas de su entorno.
- Mediante el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad se pretende que la empresa Confecciones Alexandra se pretenda que la empresa funcione de manera eficaz, eficiente, mediante procedimientos y formatos documentados que se constituyan en herramientas para la planificación, organización y control, vinculada a los procesos administrativos, marketing y producción, para generar competitividad.
- Se puede establecer que mediante la cadena de valor los impactos que puede generar en el ámbito administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, el nivel de impacto es positivo los mismos que permiten el fortalecimiento competitivo artesanal

## RECOMENDACIONES

- Tomar como como referencia el marco teórico propuesto para cualquier otro tipo de investigación, como un sistema coordinado y coherente para investigaciones de tipo descriptivo, correlacionar o explicativo de modelo de gestión administrativa y competitividad.
- Se recomienda aprovechar los factores del macro entorno que son beneficiosos para la operatividad de la empresa Confecciones Alexandra, así como las oportunidades de los factores del micro entorno, de manera que se traduzcan en condiciones favorables para posicionarse, participar de mejor manera en el mercado y obtener ventaja competitiva.
- Aplicar los procedimientos y formatos propuestos, viabilizando procesos de mejora continua, que viabilicen el aseguramiento de los requisitos técnicos legales y de los clientes, e interrelacionar con las capacidades y responsabilidades del personal involucrado en los procesos para alcanzar mejores resultados desde el punto de vista de producción, ingresos por concepto de ventas, mejor posicionamiento y participación en el mercado.

## REFERENCIAS

- AITE. (2015). *La industria textil Ecuatoriana*.
- Aldana, L. (2015). *Administración por calidad* . Bogotá : Alfaomega.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica* . Buenos Aires: Granica.
- Baena, V. (2015). *Merchandising*. Barcelona: Pearson.
- Barragán, N. (2014). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes*. Bogotá: UDC.
- Barrio, J. (2014). *La auditoria de los sistemas de gestión de la calidad*. España: ESIC.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Betancourt, T. (2014). *Cuadernos de Gestión Estratégica: Teoría y práctica*. Bogotá: Tecmic.
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial digital UNID.
- Callejas, A., & Espinal, L. (2014). *Ventajas competitivas para las pymes con base en la planeación estratégica*. Medellín : Trillas.
- Camara, C. A. (2017). *10 años para contar*. Atuntaqui: Nocion.
- Casado, A. (2014). *El precio como variable del marketing mix*. España: ECU.
- Chimal, J. (2014). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. Santa Fé: Cengage Learning.
- Díaz, D. (2016). *Marketing: Promoción y publicidad a tu compañía*. España: ESIC.
- Dominguez, M. (2015). *Dirección de operaciones* . Barcelona: Mc Graw Hill.
- Dvosking, R. (2014). *Fundamento de marketing*. Madrid : Granica.
- Fleitman, J. (2014). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.

- Godet, M. (2015). *Prospectiva estratégica*. Paris: Lipsor.
- González, P. (2015). *Mercadeo y publicidad*. Madrid : ESIC.
- Gordillo, J. (2014). *Enfoque de la administración*. México: Trillas.
- ISO. (2015). *ISO.9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad*. Madrid: AENOR.
- Lee, J. (2015). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson.
- López, P. (2015). *Novedades ISO 9001;2015*. Madrid: Fundacion .
- Michel, P. (2015). *La ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*.  
México: Continental.
- Pinzón, I., & Pérez, G. (2015). *Mejoramiento en la gestión de inventarios*. México : Trillas.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva* . México: Grupo Editorial Patria.
- Rivera, J. (2014). *Dirección de marketing*. Barcelona : ESIC.
- Rodríguez, A. (2015). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Andaluza.
- Segur, F. (2014). *Sistema de gestión: Una guía práctica* . España: Díaz de Santos.
- Tarzijan, B. (2014). La ventaja competitiva de la empresa. *ABANTE*, 32-49.
- Velasco, J. (2015). *Gestión por procesos*. Madrid : ESIC.
- Zambrano, A. (2014). *Planificación Estratégica , Presupuesto y Control de la Gestión Pública*.  
Caracas : Pearsons Education.

## ANEXO 1

### FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA

**Objetivo.** Obtener información referente al manejo administrativo que la empresa mantiene en la actualidad.

1. ¿La empresa tiene definido la misión de la misma?

.....  
.....

2. ¿Se ha definido la visión de la empresa?

.....  
.....

3. ¿Cuenta la empresa con objetivos estratégicos?

.....  
.....

4. ¿La empresa dispone de políticas empresariales?

.....  
.....

...

5. ¿Se ha establecido el organigrama estructural de la empresa?

.....  
.....

6. ¿Dispone la empresa de la descripción de funciones del talento humano en forma documentada?

.....  
.....

GRACIAS

## ANEXO 2

### FORMATO DE ENTREVISTA AL ENCARGADO DE MARKETING Y VENTAS DE LA EMPRESA CONFECIONES ALEXANDRA

**Objetivo.** Identificar como la empresa maneja actualmente los procesos de marketing y ventas de sus productos.

1. ¿Tiene conocimiento de los productos que más se comercializa en la empresa?

.....  
.....

2. ¿Cómo considera que son los precios de los productos que vende la empresa?

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

3. ¿Según su perspectiva y experiencia a que publico meta considera que están dirigidos los productos de la empresa?

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

4. ¿Cuál es el canal de comercialización que usa normalmente la empresa?

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

5. ¿Aplica la empresa promociones en diferentes épocas del año para incrementar sus ventas?

.....  
.....

GRACIAS

### ANEXO 3

#### FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA

**Objetivo.** Determinar las operaciones de producción y logística que tiene la empresa.

1. ¿La empresa realiza una planificación de producción de sus productos?  
.....  
.....
2. ¿Tiene definido la empresa los procesos de producción?  
.....  
.....
3. ¿Lleva un registro de las adquisiciones de materiales e insumos de la empresa?  
.....  
.....
4. ¿Realiza la empresa algún tipo de control de inventarios?  
.....  
.....
5. ¿Aplica la empresa criterios de calidad para la elaboración de sus productos?  
.....  
.....  
.....
6. ¿Elabora la empresa programas de mantenimiento de las instalaciones, equipos y maquinaria?  
.....  
.....  
.....

GRACIAS

## ANEXO 4

### ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA CONFECCIONES ALEXANDRA

**Objetivo.** Establecer el grado de conocimiento de los operarios de la empresa referente a la situación actual de la misma.

1. ¿Le han dado a conocer la misión de la empresa?  
Si ( )  
No ( )  
Porque.....
2. ¿Tiene conocimiento de la visión de la empresa en 4 años?  
Si ( )  
No ( )  
Porque.....
3. ¿Conoce los niveles jerárquicos que mantiene la empresa?  
Si ( )  
No ( )  
Porque.....
4. ¿Le han entregado en forma documentada las funciones que realiza en su puesto ocupacional?  
Si ( )  
No ( )  
Porque.....
5. ¿Ha presentado algún tipo de problemas en la producción de los productos de la empresa?  
Si ( )  
No ( )  
Porque.....
6. ¿La empresa le ha dado a conocer el reglamento de seguridad e higiene?  
Si ( )  
No ( )

Porque.....

7. ¿Se le ha dado a conocer el reglamento interno de la empresa?

Si ( )

No ( )

Porque.....

GRACIAS

## ANEXO 5

### Matriz EFE – EFI

**Tabla 77. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Desarrollo de las pymes	0.10	4	0.40
Ley Orgánica de Regulación y Control del Mercado que protege a las mipymes	0.10	4	0.40
Salvaguardias arancelarias	0.15	4	0.60
Cultura hacia la compra de productos nacionales	0.10	4	0.40
Uso de redes sociales	0.09	4	0.36
<b>Sub total</b>	<b>0.54</b>		<b>2.16</b>
<b>Amenazas</b>			
Incremento del número de competidores	0.12	3	0.36
Campañas de marketing de empresas competidoras	0.09	2	0.18
Empresas nuevas con productos innovadores	0.10	3	0.30
Precios más bajos de productos sustitutos	0.09	2	0.18
Requerimientos específicos de los clientes	0.06	2	0.12
<b>Sub total</b>	<b>0.46</b>		<b>1.14</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

**Tabla 78. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Ubicación en zona comercial del punto de ventas	0.14	3	0.42
Experiencia en la confección de ropa deportiva	0.13	4	0.52
Local del área de producción propio de la empresa	0.09	3	0.27
Ropa deportiva en distintos materiales y modelos	0.10	4	0.40
Capital operativo propio	0.11	4	0.44
<b>Sub total</b>	<b>0.57</b>		<b>2.05</b>
<b>Debilidades</b>			
La empresa no ha definido el organigrama estructural y funcional	0.07	2	0.14
Ausencia de políticas empresariales	0.10	2	0.20
No se ha definido los productos de mayor comercialización de la empresa	0.12	3	0.36
No se aplican promociones en el año	0.09	2	0.18
No dispone de un portafolio de proveedores	0.05	2	0.10
<b>Sub total</b>			<b>0.98</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.03</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## ANEXO 6

FOTOS DE LA EMPRESA Y PRENDAS DE VESTIR QUE CONFECCIONA



## ANEXO 7

### RUC DE LA EMPRESA Y CERTIFICADO DE APROBACIÓN PARA REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



1001754892001  
FERNANDEZ YAUCAN JAIME RODRIGO

**NÚMERO RUC:** 1001754892001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** FERNANDEZ YAUCAN JAIME RODRIGO

**NOMBRE COMERCIAL:** CONFECCIONES ALEXANDRA

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N

**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:** 17/11/1967

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 24/01/2014

**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 24/01/2014

**FEC. ACTUALIZACIÓN:** 03/12/2018

**FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: IMBABURA Canton: ANTONIO ANTE Parroquia: ATUNTAQUI Calle: BOLIVAR Numero: SN Interseccion: LA CANDELARIA Referencia: A UNA CUADRA DE LAS CANCHAS DEPORTIVAS Telefono: 062909989 Email: jaimefernandez17@hotmail.com Celular: 0933935136

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

\* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: *Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales.* para mayor información consulte en [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).  
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán escogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.  
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 1\ IMBABURA	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2019001026125

Fecha: 24/04/2019 07:15:08 AM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC:  
APELLIDOS Y NOMBRES:

1001754892001  
FERNANDEZ YAUCAN JAIME RODRIGO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

No. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	24/01/2014
NOMBRE COMERCIAL:	CONFECCIONES ALEXANDRA	FEC. CIERRE:		FEC. REINICIO:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR				
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:	Provincia: IMBABURA Canton: ANTONIO ANTE Parroquia: ATUNTAQUI Barrio: SANTO DOMINGO Calle: BOLIVAR Interseccion: LA CANDELARIA Referencia: A UNA CUADRA DE LAS CANCHAS DEPORTIVAS Telefono Domicilio: 062909989 Email: jaimefernandez17@hotmail.com				



Código: RIMRUC2019001026125  
Fecha: 24/04/2019 07:15:06 AM

# “CONFECCIONES ALEXANDRA”

Yo, **FERNÁNDEZ YAUCAN JAIME RODRIGO**, con Ruc N° 1001754892001, **PROPIETARIO DE LA EMPRESA “CONFECCIONES ALEXANDRA”** a petición verbal de la parte interesada.

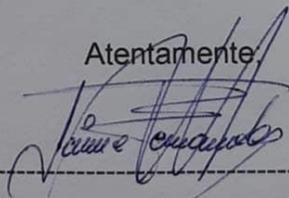
## CERTIFICO:

Que el Sr. **JUAN CARLOS NARVÁEZ BORRALLOS**, con cedula de identidad N° 100352367-5, Estudiante de la Universidad de Otavalo de la carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente realizar su proyecto de grado en nuestra empresa el cual fue aceptado favorablemente, el señor estudiante si ha estado asistiendo al levantamiento de información.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado hacer uso del presente documento en lo que estimare conveniente.

Atuntaqui, 20 de agosto del 2019

Atentamente,



Sr. Jaime Fernández Yaucan

C.I.N°: 100175489-2