

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COHORTE AGOSTO 2018

---

**Tema:** Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua.

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Mención Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente

**Autora:** Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo

**Director:** Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD., e Ingeniero Juan Gabriel Saltos Cruz, PhD, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua” elaborado y presentado por la señora Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Mención en Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

---

*Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.*  
**Miembro del Tribunal**

---

*Ing. Juan Gabriel Saltos Cruz, PhD.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo, autora bajo la dirección del Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

---

*Ingeniera, Sonia Paulina Fonseca Robayo*  
*c.c.:1802917508*

**AUTORA**

---

*Ingeniero, Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.*  
*c.c.:1803098126*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

---

*Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo*  
*c.c.:1802917508*

## ÍNDICE GENERAL

Portada . . . . .	i
A la Unidad Académica de Titulación . . . . .	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN . . . . .	iii
DERECHOS DE AUTOR . . . . .	iv
ÍNDICE GENERAL . . . . .	v
ÍNDICE DE TABLAS. . . . .	viii
ÍNDICE DE FIGURAS. . . . .	xi
AGRADECIMIENTO. . . . .	xiii
DEDICATORIA. . . . .	xiv
RESUMEN EJECUTIVO. . . . .	xv
ABSTRACT . . . . .	xvii
INTRODUCCIÓN . . . . .	
. . . . .	1
1 TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	3
2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO	3
2.1 Área de conocimiento . . . . .	3
2.2 Líneas de investigación . . . . .	3
3 INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN . . . . .	3
3.1 Tiempo de ejecución . . . . .	3
3.2 Financiamiento . . . . .	3
3.3 Autora . . . . .	4
4 DESCRIPCIÓN DETALLADA . . . . .	4
4.1 Definición del problema de la investigación . . . . .	4
4.2 Objetivos de la investigación. . . . .	10
4.3 Justificación de la investigación. . . . .	11
4.4 Marco teórico referencial. . . . .	12
4.5 Metodología. . . . .	49
5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. . . . .	57
5.1 ¿Respecto a la generación de conocimiento e ideas, indique en cuál se encuentra su empresa? considerando que 1 es nunca y 5 es siempre. . . . .	58
5.2 Indique la relevancia que tiene la motivación en el	

	departamento comercial de su empresa?, considere que 1 es nunca y 5 es siempre. . . . .	.61
5.3	En la actualidad, ¿Usted ha implementado en la empresa un sistema de gestión de calidad en su modelo de negocio? . . . .	.64
5.4	Indique bajo qué Norma de Calidad se encuentra su sistema de gestión de calidad. . . . .	65
5.5	¿Los procesos administrativos de su empresa, están centralizados en el punto de la operación comercial? . . . . .	.66
5.6	¿En dónde se encuentran sus procesos administrativos, respecto al punto de la operación comercial? . . . . .	.67
5.7	Valore en una escala del 1 al 5 la gestión administrativa que realiza cada departamento, considere que 1 es pésimo y 5 es excelente. . . . .	68
5.8	¿Existen responsables para cumplir con las funciones y responsabilidades dentro de la empresa? . . . . .	.75
5.9	Qué características tienen sus clientes o “tipos de clientes”, respecto a lo que esperan del producto, considerando que 1 es nada y 5 Mucho. . . . .	.76
5.10	Indique los aspectos que valoran sus clientes al momento de comprar sus productos, considerando que 1 significa nada y 5 significa mucho. . . . .	.81
5.11	¿Considera usted que la gestión administrativa si incide en la productividad comercial? . . . . .	.88
5.12	Prueba estadística. . . . .	89
5.13	Análisis FODA de la empresa. . . . .	90
5.14	Análisis de las ventas de la empresa Colortex Ecuador. . . . .	122
5.15	CONCLUSIONES. . . . .	123
5.16	RECOMENDACIONES. . . . .	123
6	PROPUESTA. . . . .	124
6.1	Datos informativos. . . . .	124
6.2	Antecedentes de la propuesta. . . . .	124
6.3	Justificación. . . . .	125
6.4	Objetivos de la propuesta. . . . .	127
6.5	Análisis de factibilidad. . . . .	127
6.6	Metodología del modelo operativo. . . . .	128

7	REFERENCIAS. . . . .	.156
	Anexos. . . . .	.165

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Financiamiento del proyecto de investigación . . . . .	3
Tabla 1: Financiamiento del proyecto de investigación (Continuación) . . . . .	4
Tabla 2: Variable independiente: gestión administrativa. . . . .	54
Tabla 3: Variable dependiente: productividad comercial. . . . .	55
Tabla 4: Recolección de la información. . . . .	56
Tabla 5: Índice de confiabilidad. . . . .	57
Tabla 6: Impulsa la creación de nuevo conocimiento. . . . .	58
Tabla 7: Organización de reuniones. . . . .	59
Tabla 8: Proyectos de I+D+i. . . . .	60
Tabla 9: Se incentiva las cosas nuevas. . . . .	61
Tabla 10: Rentabilidad de las cosas nuevas. . . . .	62
Tabla 11: Penaliza al trabajador. . . . .	63
Tabla 12: Implementación de un sistema de calidad. . . . .	64
Tabla 13: Norma de calidad. . . . .	65
Tabla 14: Centralización de los procesos administrativos. . . . .	66
Tabla 15: Ubicación de los procesos administrativos. . . . .	67
Tabla 16: Gestión administrativa de recursos humanos. . . . .	68
Tabla 17: Gestión administrativa de sistemas. . . . .	69
Tabla 18: Gestión administrativa de financiero. . . . .	70
Tabla 19: Gestión administrativa de contabilidad. . . . .	71
Tabla 20: Gestión administrativa de legal. . . . .	72
Tabla 21: Gestión administrativa de marketing. . . . .	73
Tabla 22: Gestión administrativa de gerencia general. . . . .	74
Tabla 23: Responsables para cumplir las funciones. . . . .	75
Tabla 24: Demanda de soluciones. . . . .	76
Tabla 25: Quiere el mismo producto. . . . .	77
Tabla 26: Altos estándares de calidad. . . . .	78
Tabla 27: Requerimientos tradicionales. . . . .	79
Tabla 28: Nuevas ideas. . . . .	80

Tabla 29: Aspecto del precio. . . . .	81
Tabla 30: Aspecto de la calidad de los productos y servicios. . . . .	82
Tabla 31: Aspecto de a calidad en el servicio. . . . .	83
Tabla 32: Aspecto de innovación - atributos diferenciales del producto. . . . .	84
Tabla 33: Aspecto de la amplitud de la gama de productos y/ o servicios. . . . .	85
Tabla 34: Aspecto de la capacidad de respuesta / flexibilidad. . . . .	86
Tabla 35: Aspecto reconocimiento de la Marca. . . . .	87
Tabla 36: La gestión administrativa incide en la productividad comercial. . . . .	88
Tabla 37: Prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov. . . . .	89
Tabla 38: Rho de Spearman. . . . .	89
Tabla 38: Rho de Spearman (Continuación) . . . . .	90
Tabla 39: Ponderación análisis estratégico. . . . .	90
Tabla 40: Detalle de los factores internos de Colortex Ecuador. . . . .	91
Tabla 41: Análisis de las fortalezas de Colortex. . . . .	92
Tabla 41: Análisis de las fortalezas de Colortex (Continuación) . . . . .	93
Tabla 41: Análisis de las fortalezas de Colortex (Continuación) . . . . .	94
Tabla 42: Análisis de las debilidades de Colortex. . . . .	94
Tabla 42: Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación) . . . . .	95
Tabla 42: Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación) . . . . .	96
Tabla 42: Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación) . . . . .	97
Tabla 43: Análisis de la competencia. . . . .	98
Tabla 43: Análisis de la competencia (Continuación) . . . . .	99
Tabla 43: Análisis de la competencia (Continuación) . . . . .	100
Tabla 44: Detalle de los factores externos. . . . .	101
Tabla 44: Detalle de los factores externos (Continuación) . . . . .	102
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil. . . . .	103
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación) . . . . .	104
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación) . . . . .	105
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación) . . . . .	106
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación) . . . . .	107
Tabla 45: Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación) . . . . .	108

Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil . . . . .	109
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	110
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	111
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	112
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	113
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	114
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	115
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	116
Tabla 46: Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación) . . . . .	117
Tabla 47: Matriz de evaluación de factores externos . . . . .	118
Tabla 47: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación) . . . . .	119
Tabla 47: Matriz de evaluación de factores externos (Continuación) . . . . .	120
Tabla 48: Porcentaje de las ventas de los años 2016 al 2020. . . . .	122
Tabla 49: Análisis de variación de las ventas de los años 2016 al 2020. . . . .	122
Tabla 50: Lluvia de ideas . . . . .	134
Tabla 50: Lluvia de ideas (Continuación) . . . . .	135
Tabla 51: 5W+H de la empresa Colortex Ecuador . . . . .	137
Tabla 51: 5W+H de la empresa Colortex Ecuador (Continuación) . . . . .	138
Tabla 52: Pareto . . . . .	139
Tabla 53: Lluvia de ideas para la viabilidad de las soluciones . . . . .	141
Tabla 54: Plan de capacitación anual . . . . .	146
Tabla 54: Plan de capacitación anual (Continuación). . . . .	147
Tabla 54: Plan de capacitación anual (Continuación). . . . .	148
Tabla 54: Plan de capacitación anual (Continuación). . . . .	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Árbol de problemas . . . . .	8
Figura 2:	Categorías fundamentales que componen las variables sujetas de estudio . . . . .	15
Figura 3:	Constelación de ideas de la Variable Independiente: Gestión Administrativa . . . . .	16
Figura 4:	Constelación de ideas de la Variable Dependiente: Productividad comercial . . . . .	17
Figura 5:	Componentes de la gestión estratégica . . . . .	25
Figura 6:	Impulsa la creación de nuevo conocimiento . . . . .	58
Figura 7:	Organización de reuniones . . . . .	59
Figura 8:	Proyectos de I+D+i . . . . .	60
Figura 9:	Se incentiva las cosas nuevas . . . . .	61
Figura 10:	Rentabilidad de las cosas nuevas . . . . .	62
Figura 11:	Penaliza al trabajador . . . . .	63
Figura 12:	Implementación de un sistema de calidad . . . . .	64
Figura 13:	Norma de calidad . . . . .	65
Figura 14:	Centralización de los procesos administrativos . . . . .	66
Figura 15:	Ubicación de los procesos administrativos . . . . .	67
Figura 16:	Gestión administrativa de recursos humanos . . . . .	68
Figura 17:	Gestión administrativa de sistemas . . . . .	69
Figura 18:	Gestión administrativa de financiero . . . . .	70
Figura 19:	Gestión administrativa de contabilidad . . . . .	71
Figura 20:	Gestión administrativa de legal . . . . .	72
Figura 21:	Gestión administrativa de marketing . . . . .	73
Figura 22:	Gestión administrativa de gerencia general . . . . .	74
Figura 23:	Responsables para cumplir las funciones y responsabilidades . .	75
Figura 24:	Demanda de soluciones . . . . .	76
Figura 25:	Quiere el mismo producto . . . . .	77
Figura 26:	Altos estándares de calidad . . . . .	78

Figura 27:	Requerimientos tradicionales . . . . .	79
Figura 28:	Nuevas ideas . . . . .	80
Figura 29:	Aspecto de precio . . . . .	81
Figura 30:	Aspecto de la calidad de los productos y servicios . . . . .	82
Figura 31:	Aspecto de a calidad en el servicio . . . . .	83
Figura 32:	Aspecto de innovación - atributos diferenciales del producto . . .	84
Figura 33:	Aspecto de la amplitud de la gama de productos y/ o servicios . .	85
Figura 34:	Aspecto de a capacidad de respuesta / flexibilidad . . . . .	86
Figura 35:	Aspecto reconocimiento de la Marca . . . . .	87
Figura 36:	La gestión administrativa incide en la productividad comercial .	88
Figura 37:	Análisis FODA de la empresa Colortex Ecuador . . . . .	121
Figura 38:	Metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial . . . . .	128
Figura 39:	Mapa de actores para la gestión administrativa de la empresa Colortex Ecuador . . . . .	130
Figura 40:	Mapa de experiencia del usuario inicial - primera parte . . . . .	132
Figura 41:	Mapa de experiencia del usuario inicial - segunda parte . . . . .	133
Figura 42:	Hoja de trabajo que detalla el proceso de gestión administrativa de la empresa Colortex Ecuador . . . . .	136
Figura 43:	Espina de pescado de la gestión administrativa . . . . .	140
Figura 44:	Proceso debe de ser del proceso de la gestión administrativa . . .	142
Figura 45:	Mapa de experiencia del usuario propuesto - primera parte . . . .	151
Figura 46:	Mapa de experiencia del usuario propuesto - segunda parte . . .	152
Figura 47:	Cronograma para la metodología de mejoramiento del proceso administrativo . . . . .	154
Figura 48:	Indicadores de gestión para medir el impacto del la metodología de mejoramiento de proceso de la gestión administrativa . . . . .	155

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato (UTA), a la Facultad de Administración de Empresas y su Centro de Posgrados, por haberme permitido en estos dos años ser parte de su excelente probidad académica.

A mi Director, Ingeniero Fernando Jiménez, MBA., por su valioso apoyo, tanto en lo profesional que me supo impartir sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, como en lo personal por su gran empatía en esta época difícil que está pasando la humanidad.

A todos los docentes de esta maestría por todo lo que con ellos aprendí.

A la empresa Colortex Ecuador S.A., en la persona de Anthony Atun, Gerente General, quién me dio toda la apertura para el desarrollo del trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

Con todo mi amor, el presente trabajo se lo dedico a mi hijo José Ignacio, quien ha sido mi gran apoyo incondicional en este trayecto de estudio, quien me supo comprender que por más de dos años los días sábados no podría pasar con él, quien fue mi razón y mi motivación para llegar a culminar con esta etapa de mi vida académica.

A mis padres y familia, por su constante apoyo para el logro de este objetivo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**TEMA:**

GESTION ADMINISTRATIVA Y LA PRODUCTIVIDAD COMERCIAL DEL SECTOR  
TEXTIL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**AUTORA:** *Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo.*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.*

**FECHA:** *17 de febrero del 2021.*

**RESUMEN EJECUTIVO**

Con la globalización que se experimenta con el pasar de los años, las empresas cada vez amplían sus radios de acción colocando en nuevas ciudades sus agencias o sucursales con el objetivo de expandir sus ventas a niveles interprovinciales, interregionales e internacionales.

Esto ha conducido a que muchas empresas manejen sus negocios desde otras locaciones, poniendo a prueba sus procesos administrativos, para que el producto final no se vea afectado.

En este punto el recurso humano juega un papel altamente importante para que los procesos administrativos fluyan coordinadamente, las empresas se preocupan por capacitar a su personal para llevar sus negocios a niveles óptimos de productividad, con énfasis a un estado de eficiencia administrativa.

El propósito de este documento es investigar la incidencia que existe en la productividad comercial de la gestión administrativa, propiamente de los procesos administrativos que se los maneja de manera externa y que se convierte en parte de la cadena de valor de las empresas comerciales, cuyo giro de negocio se ve afectado por ello. Basado en una revisión bibliográfica y con un enfoque de carácter cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta para obtener

información relevante respecto a la problemática de 107 empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, en donde se encontró una influencia positiva alta al momento de realizar un contraste de hipótesis entre las variables X y Y, lo cual indica la incidencia que tiene la gestión administrativa en la productividad comercial, basado en cómo se manejan sus procesos tanto internos, pero sobre todo los externos.

Este estudio proporciona información sobre el impacto que tiene la gestión administrativa en las empresas comerciales, el manejo de sus procesos que se llevan de manera externa que coadyuvan al objetivo final que es la excelencia de las ventas.

El presente trabajo identifica la falencia de los procesos administrativos sobre todo los externos, que afectan la eficiencia de la productividad comercial, para ello se estudió la situación actual de los procesos en la empresa Colortex Ecuador S.A, con la finalidad de identificar aspectos que pueden ser optimizados, para lo cual se propone una metodología basada en el Design Thinking, que mejora el enfoque de procesos aun cuando estos estén fuera del punto de operatividad comercial.

**DESCRIPTORES:** *CONTROL DE GESTION, DELEGACION DE FUNCIONES, DESIGN THINKING, EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, ENFOQUE DE PROCESOS, GESTION ADMINISTRATIVA, GESTION DE CALIDAD, NORMAS DE CALIDAD, PLANIFICACION ESTRATEGICA, PROCESOS EXTERNOS, PRODUCTIVIDAD COMERCIAL.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**COHORTE AGOSTO 2018**

**THEME:**

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND COMMERCIAL PRODUCTIVITY OF THE  
TEXTILE SECTOR OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA

**AUTHOR:** *Ingeniera Sonia Paulina Fonseca Robayo*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero Wilson Fernando Jiménez Castro, MBA.*

**DATE:** *17 de febrero del 2021*

**EXECUTIVE SUMMARY**

With the globalization that is experienced over the years, companies increasingly expand their radius of action by placing their agencies or branches in new cities with the aim of expanding their sales at interprovincial, interregional and international levels.

This has led to many companies managing their businesses from other locations, putting their administrative processes to the test, so that the final product is not affected.

At this point, human resources play a highly important role so that administrative processes flow in a coordinated manner, companies are concerned with training their staff to bring their businesses to optimal levels of productivity, with emphasis on a state of administrative efficiency.

The purpose of this document is to investigate the incidence that exists in the commercial productivity of administrative management, properly of the administrative processes that are handled externally and that becomes part of the value chain of commercial companies, whose business business is affected by it.

Based on a bibliographic review and with a quantitative approach, the survey technique was applied to obtain relevant information regarding the problems of 107 companies in the textile

sector of the province of Tungurahua, where a high positive influence was found at the time. to carry out a hypothesis contrast between variables X and Y, which indicates the impact that administrative management has on commercial productivity, based on how both internal processes are managed, but especially external ones.

This study provides information on the impact that administrative management has on commercial companies, the management of their processes that are carried out externally that contribute to the final objective, which is sales excellence.

The present work identifies the shortcomings of administrative processes, especially external ones, which affect the efficiency of commercial productivity. For this, the current situation of the processes in the company Colortex Ecuador SA was studied, in order to identify aspects that may be optimized, for which a methodology based on Design Thinking is proposed, which improves the process approach even when these are outside the point of commercial operation.

**KEYWORDS:** *ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, COMMERCIAL PRODUCTIVITY, EXTERNAL PROCESSES, DESIGN THINKING, ADMINISTRATIVE EFFICIENCY, PROCESS FOCUS, MANAGEMENT CONTROL, QUALITY MANAGEMENT, QUALITY STANDARDS, STRATEGIC PLANNING, DELEGATION OF FUNCTIONS.*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, está estructurado de la siguiente manera:

En su parte inicial, se precisa el tema de la investigación, cuya área delimitada de conocimiento es Administración y su línea de investigación es Desarrollo Territorial y Empresarial. Además, se detalla la información de índole general del estudio como el tiempo de ejecución, su financiamiento y los datos generales de la autora.

La definición del problema de la investigación sustenta el tema, el mismo que se encuentra ampliamente enfocado desde lo general, es decir, partiendo a nivel mundial, pasando por el área de Latinoamérica y terminando en Ecuador Tungurahua, o sea se aplicó un enfoque macro, meso y micro. Se determinaron también los objetivos de la investigación y su respectiva justificación, enfocándose en su necesidad de estudio y por supuesto su factibilidad de desarrollo y ejecución.

En la segunda parte que lo constituye el marco teórico referencial, en donde se realizan las investigaciones previas o los antecedentes de la investigación, fundamentándose en varios autores quienes aportan con una información idónea al trabajo de investigación. Además, se ha dividido en las siguientes categorías fundamentales: gestión administrativa, sistema de gestión de control, planificación estratégica, administración, planificación de la calidad, calidad, normas de calidad y productividad comercial.

Dentro de este apartado, también consta la Metodología utilizada para el análisis de este trabajo en donde el enfoque es de carácter cuantitativo, la modalidad básica es bibliográfica y de campo, el diseño o tipo es exploratorio, descriptivo y no experimental, así mismo se determina la población de estudio y se realiza el cálculo de la muestra respectiva sobre la cual se trabajó.

En la Metodología también se define la técnica y los instrumentos utilizados para la recopilación de información, en este caso son encuestas, cuyo cuestionario abarca para las dos variables independiente y dependiente, encuesta que fue debidamente validada y evaluada su factibilidad, aplicando el análisis de Alfa de Cronbach. En la

parte de Resultados se expone todo el material procesado y consolidado que se obtiene mediante el programa estadístico SPSS, mismo que se presenta en tablas y figuras que se sustenta con su respectiva interpretación. Así mismo y a través de la prueba estadística de Rho de Spearman, se pudo demostrar que la correlación de las variables estudiadas es positiva alta, así como se comprueba la hipótesis planteada.

Finalizando este apartado de Resultados, se realiza un análisis FODA y un análisis del comportamiento de las ventas de la empresa Colortex Ecuador S.A., cuyo diagnóstico sirve para encaminar el cuarto objetivo del presente estudio.

Posterior a todos los resultados presentados, tanto de la encuesta al sector Textil de la provincia del Tungurahua, como del análisis interno de la empresa Colortex Ecuador, se exponen las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, este trabajo de investigación propone una metodología basada en el Design Thinking, que diseña y desarrolla un plan de mejora continua que contribuye a elevar la eficiencia del proceso comercial de la organización y que puede ser aplicable a otras empresas de similares características.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia del Tungurahua.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

- Ciencias sociales.
- Innovación y gestión empresarial.
- Sistemas de gestión de la calidad.

### **2.2. Líneas de investigación**

- Desarrollo territorial y empresarial.

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

El desarrollo del presente proyecto de investigación se ejecutó desde el mes de mayo, hasta diciembre 2020, debido a que se planteó una solución integral dentro de la problemática.

### **3.2. Financiamiento**

El financiamiento del proyecto de investigación se lo presenta en la tabla 1, con la finalidad de que se pueda evidenciar todos los rubros que esta involucró en su desarrollo.

Tabla 1

#### *Financiamiento del proyecto de investigación*

Rubros y gastos	Valor en USD
Personal de apoyo	1000
Adquisición de equipos	150
Materia de escritorio	100
Material bibliográfico	100

Continúa en la siguiente página

Tabla 1

*Financiamiento del proyecto de investigación (Continuación)*

Rubros y gastos	Valor en USD
Transporte	200
Transcripción del informe	50
Imprevistos	400
Total	2000

Fuente: Fonseca (2020)

### 3.3. Autora

- **Nombre:** Sonia Paulina Fonseca Robayo.
- **Grado académico:** Tercer nivel.
- **Teléfono:** 0987782722
- **Correo electrónico:** [paulinafonsecar@hotmail.es](mailto:paulinafonsecar@hotmail.es)

## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

### 4.1. Definición del problema de la investigación

En el contexto mundial, la gestión de la calidad dentro de las empresas es un estudio altamente relevante, sobre todo dentro de la norma ISO 9001 : 2015, debido a que como lo indica Lizarzaburu (2016) referente a este aspecto:

En la actualidad, el mercado se modifica a pasos agigantados. Hace algunos años, las empresas comercializaban sus productos y servicios en el escenario local. Esto, de algún modo, les permitía mantener cierto grado de competitividad suficiente para mantenerse y, en no pocos casos, para crecer y desarrollarse. Sin embargo, hoy esta situación ha cambiado. En el presente, las compañías de múltiples países, tanto de Naciones desarrolladas como de economías emergentes tal es el caso de Perú han logrado abrirse al mercado exterior. Estas han conseguido extender sus negocios y darles un mayor alcance, aunque el número de empresas que en este país lo ha logrado es aún muy reducido. En un principio,

la razón principal estaba en las barreras existentes al libre comercio, pero hoy esta no es una causa relevante (p. 35).

Los autores Benzaquen y Convers (2015), indican que, en Latinoamérica las normas internacionales de gestión empresarial se han incrementado de manera considerable y la más implementada es la Norma ISO 9001 emitida por la Organización Internacional de Normalización. La norma ISO 9001 : 2015, emplea el enfoque a procesos, misma que incorpora el ciclo: Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

Como complemento a lo antes señalado se debe destacar lo que indica la Secretaría Central de ISO (2015) en la introducción de la norma ISO 9001 : 2015:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un SGC basado en esta norma internacional (NI) son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del SGC especificados. (p. 2).

Así mismo el autor Alveiro (2015), indica que, dentro del aspecto de la productividad comercial en Latinoamérica en los negocios es necesario destacar que es un tema de alto interés dentro de cualquier organización sea cual sea su sector, debido a que existen diferentes factores que inciden de manera directa en los resultados esperados por los directivos. Es por la importancia que ésta tiene que se debe enlazar a

la gestión administrativa para el beneficio de los diferentes *Stakeholders*, existentes en el modelo de negocio de cada una de las organizaciones.

Ahora es necesario destacar que en Latinoamérica la gestión administrativa resulta ser vital, más aún dentro de las empresas multinacionales, donde la relación con el cliente es valorada dentro del contexto de la propuesta de valor y la calidad total que muestra la organización al cliente, es aquí donde cabe reflexión siguiente, “cada vez más compañías están dejando ser productores clásicos para convertirse en proveedores de soluciones integrales que ofrecen a sus clientes un servicio global.” (Kamp, 2016, p. 68). Es por lo tanto, que la gestión administrativa y la productividad comercial se deben enlazar como una sola estrategia integral que aporte a generar lo que indica, Benghozi et al. (2015) dentro de la satisfacción del cliente:

*The customer relationship management is a strategy which aims at as well as possible, using the resources, competences and the tools available, to understand, anticipate and better meet the needs and expectations of current and potential customers. The company must personalize each relation with its customers in order to offer them services or projects adapted to their needs. It must also have a good communication with its customers, have a good follow up of the orders, invoices and anticipate the market evolution (p. 108).*

Quiñonez (2015) en referencia al contexto nacional indica que:

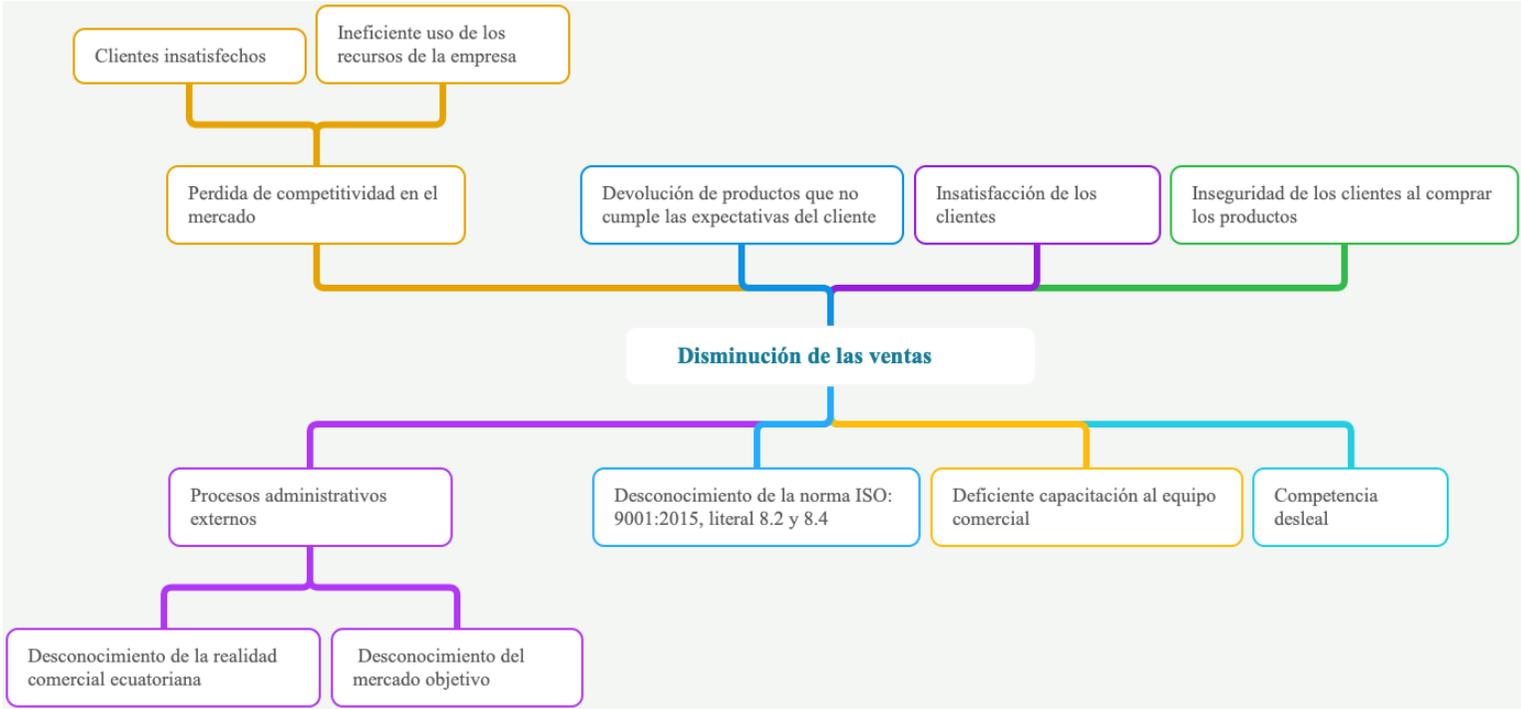
En particular en la República del Ecuador las PYMEs representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales. No obstante a estos beneficios predomina también una limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del personal, financiamiento, inadecuado equipamiento, limitada capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países, débil cadena logística con costos elevados, entre otros que restringen su competitividad (p. 4).

Ahora en cuanto al sector textil dentro del Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): G46411101 (venta al por mayor de hilos (hillados, lanas y tejidos (telas)), es necesario destacar que según las cifras del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2020), indica que, dicho sector aporta con un total de ventas a nivel nacional un total de 412.796.544 USD, donde se puede visualizar que es un aporte directo en la economía nacional, es aquí donde se hace relevante el trabajar dentro de la gestión administrativa para mejorar la productividad comercial.

Como complemento a lo antes mencionado Mendoza (2017), establece que, la gestión administrativa en el Ecuador debe ser de un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo las cuales son el: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la productividad comercial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo resulta novedoso realizar cambios organizacionales, como las innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

4.1.1. **Árbol de problemas**

En la figura 1, se presenta el árbol de la problemática que se desarrolla dentro de la empresa Colortex Ecuador S.A.



∞

Figura 1. Árbol de problemas

#### **4.1.2. Análisis crítico**

Como se puede visualizar en la figura 1, existe una disminución en las ventas, comparado con el presupuesto actual de la empresa, mismo que genera un fuerte desfase en el cumplimiento de los metas propuestas por los directivos de la organización a continuación se detallan las causas y subcausas, para describir los efectos y sub efectos que se pueden evidenciar dentro de la problemática.

Los procesos administrativos externos, así como el desconocimiento de la realidad comercial ecuatoriana y el mercado objetivo, aportan de manera importante para que exista una pérdida de competitividad en el mercado, la insatisfacción de los clientes y el deficiente uso de los recursos de la empresa, ello debido a que la toma de decisiones de las diferentes dependencias externas relacionadas a la estructura comercial, llegan tarde lo cual ha generado pérdida de algunos negocios importantes.

En referencia al desconocimiento de los beneficios de la Norma ISO 9001:2015, genera la devolución de los productos que no cumplen con las expectativas del cliente.

La deficiente capacitación del equipo comercial, provoca que exista insatisfacción de los clientes con el servicio que le presta el asesor comercial.

La competencia desleal, conlleva a que exista inseguridad del cliente al momento de realizar la compra de los bienes.

#### **4.1.3. Prognosis**

En referencia a que la gestión administrativa sea deficiente en el sector textil de la provincia de Tungurahua, aportará para que la productividad comercial resulte débil en el cumplimiento de las metas asignadas en cuanto al presupuesto de gastos, así como de los ingresos planteados por cada una de las empresas que conforman el Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): G46411101.

#### **4.1.4. Formulación del Problema**

¿Qué incidencia tendrá la deficiente productividad comercial en el sector textil de la provincia del Tungurahua?

#### **4.1.5. Interrogantes**

- ¿ Cómo fundamentar de manera científica las variables sujetas de estudio ?
- ¿ Cómo se realiza la gestión administrativa en el sector textil de la provincia del Tungurahua ?
- ¿ Cómo se verifica la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua?
- ¿ Se ha proyectado una alternativa de solución para la problemática referente a la gestión administrativa y la productividad comercial en el sector textil de la provincia del Tungurahua?

#### **4.1.6. Delimitación**

##### **Delimitación de Contenido**

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Sistemas de gestión de la calidad.
- **Aspectos:** Gestión Administrativa - Desarrollo territorial y empresarial.

##### **Delimitación Espacial**

Ahora referente al desarrollo del proyecto de investigación es necesario destacar que se lo llevó a cabo en las empresas del sector textil con el CIU: G46411101, así como en la Empresa Colortex Ecuador S.A.

##### **Delimitación Temporal**

El periodo en el cual se lleva a cabo el proyecto de investigación es de mayo a diciembre de 2020.

#### **4.2.Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

- Determinar la influencia de la gestión administrativa en la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua.

#### **Objetivo(s) específico(s)**

- Elaborar una revisión bibliográfica para fundamentar de manera científica el fenómeno de estudio.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa mediante un análisis estratégico de la empresa Colortex Ecuador S.A.
- Analizar el grado de productividad comercial de la empresa Colortex Ecuador S.A.
- Establecer los lineamientos estratégicos para la gestión administrativa en la productividad comercial en la empresa Colortex Ecuador S.A.

#### **4.3. Justificación de la investigación**

El presente proyecto de investigación se justifica debido a que existe un gran interés por parte de los directivos de la empresa en definir un lineamiento claro respecto a la gestión administrativa y como ello permitirá mejorar la productividad comercial dentro del modelo de negocio de la empresa, todo ello debido a que la organización importa todos los productos textiles de sus líneas, es por ello que es necesario focalizar con calidad todos los procesos enlazados en el mercado ecuatoriano para alcanzar a ser una de las principales empresas proveedoras de textiles.

Así también, es necesario destacar la importancia que tiene el desarrollo del proyecto de investigación en referencia a la innovación y la gestión empresarial para el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, dentro de este contexto se debe destacar que resulta relevante un mejoramiento continuo de tal manera que la organización pueda incrementar su cuota de mercado en el Ecuador.

Respecto a la factibilidad en la ejecución, así como la implementación de una solución que se desarrolle en el proyecto de investigación es necesario destacar que

existe un total involucramiento de los directivos de la empresa, debido a que es una organización que está catalogada como una de las mejores empresas proveedoras de textiles en el país de Perú.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

##### **4.4.1. Investigaciones previas**

Después de haber realizado una revisión bibliográfica se han encontrado una serie de estudios relacionados al fenómeno analizado. A continuación, se detallan los más relevantes:

Donnell (2018) manifiesta en su investigación denominada “*Productivity and Efficiency Analysis*” la importancia que tiene el medir el desempeño a nivel gerencial, así como también en el departamento comercial, es por ello que define que dentro del alcance de la investigación es el proporcionar una descripción coherente de los principales conceptos económicos y métodos estadísticos utilizados para analizar el desempeño, adicional a ello se hace énfasis en relacionar los números de tal manera que se evidencie una tendencia, para de esta manera realizar una toma de decisión eficiente al momento de presentarse un crisis, o a su vez el considerar mejorar la estrategia si se visualiza un crecimiento positivo dentro de la operación comercial de la organización.

Castillo (2015) indica en su investigación denominada “Estrategias de gestión comercial”, que es necesario considerar que en los últimos años, el mundo de los negocios se ha visto en un rápido y vertiginoso cambio en la forma de gestionar sus operaciones en el mercado globalizado. Dicho cambio ha venido obligado por los movimientos sociales, económicos, tecnológicos y humanos que se han producido y a los que las organizaciones se han visto forzadas a dar respuesta.

Es por ello que las tendencias han tenido que permanecer en el tiempo, adaptándose continuamente a las nuevas situaciones que se presentan en el mercado. Uno de estos conceptos ha sido enfocado primordialmente a la Atención al Cliente. Las crecientes exigencias de competitividad obligan cada vez más a las organizaciones a ser más eficientes en todo, es decir, tanto en los procesos productivos, como en los de apoyo o los de servicios.

En sí indica que la organización debe ser más eficiente y, por tanto, la atención al cliente ha pasado a ser “cosa de todos”. Dicho concepto apoya decididamente que el foco de atención es el cliente, pero a la vez detalla la gestión de todas las personas de la organización como el factor más importante para lograr la satisfacción de los clientes. Asume que es el acercamiento de una organización “que aprende”, donde se dan las condiciones para que todas las personas se aproximen más y más a su nivel de actuación “ideal”, el máximo que pueden desarrollar por su perfil y potencial propio. Asimismo, se propicia que los grupos trabajen como verdaderos equipos. Todo ello apoyado por un decidido liderazgo de dirección y cultura participativa y a través de una estrategia de mejora de productos, servicios y procesos. Los beneficios de este enfoque redundan en una mayor satisfacción del cliente, pero también en un incremento de la satisfacción de nuestro personal y en una mayor rentabilidad de la organización.

Mendoza (2017) señala dentro de su artículo denominado “Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las empresas comerciales medianas en la ciudad de Manta” que la gestión administrativa dentro de una organización es de vital importancia para la innovación de las medianas y grandes empresas comerciales, siendo ésta uno de los principales instrumentos para el crecimiento. Para ello plantea un método de investigación exploratorio y descriptivo, para lo cual es necesario que se realice una revisión de diversas fuentes documentales científicas, teóricas y estadísticas. Con la finalidad de que la información extraída, sea analizada y correlacionada en su totalidad con el fin de dar respuesta a las interrogantes que se presenten. Como resultado se resalta la posibilidad que tiene la gestión administrativa de las medianas empresas comerciales para gestionar la innovación, la cual, además de ser una herramienta de desarrollo y crecimiento, genera como efectos otras ventajas económicas y sociales.

Respecto a la calidad es necesario destacar lo que indica Isaza (2018) referente a que las empresas modernas deben ser ágiles y productivas dentro de un esquema de estándares que faciliten la planeación, organización, ejecución y control de sus procesos; como tal, deben controlar y ejecutar cada una de sus actividades dentro de un marco legal, de procedimientos y de gestión que prevenga errores y no conformidades.

Adicional a lo antes mencionado, el autor manifiesta que se puede conocer de contabilidad, de finanzas, de organización y métodos, de producción, de ventas, entre otros, de cualquier área de la organización, pero sino se conoce cómo deben interactuar estas áreas entre sí, no existe preparación alguna para regentar y asesorar la implantación y desarrollo de un sistema en una empresa y cómo evaluarlo.

Así también, señala que la empresa se auto controla con el cumplimiento de estándares previamente implantados, no se utilizan revisiones, ni evaluaciones de cada una de las actuaciones administrativas ejecutadas; cada director de área tiene un límite definido metodológicamente para ejecutar los procesos de acuerdo con las políticas empresariales de mejoramiento continuo; la evaluación de estos estándares la realiza el auditor Interno de acuerdo con una planeación en su área o el auditor externo de acuerdo con la necesidad empresarial.

Este enfoque consiste en implementar un esquema de organización que permita gestionar a las empresas mediante el dominio de sus actividades, planes, procesos, procedimientos y funciones, desarrollando mecanismos que hagan efectivo un Sistema de Control Interno y de Gestión de Calidad, que facilite el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

#### **4.4.2. Categorías Fundamentales**

##### **4.4.2.1. Supraordinación de variables**

Para la ejecución del presente proyecto de investigación es necesario establecer las categorías fundamentales que componen las variables sujetas de estudio, de acuerdo a la figura 2.

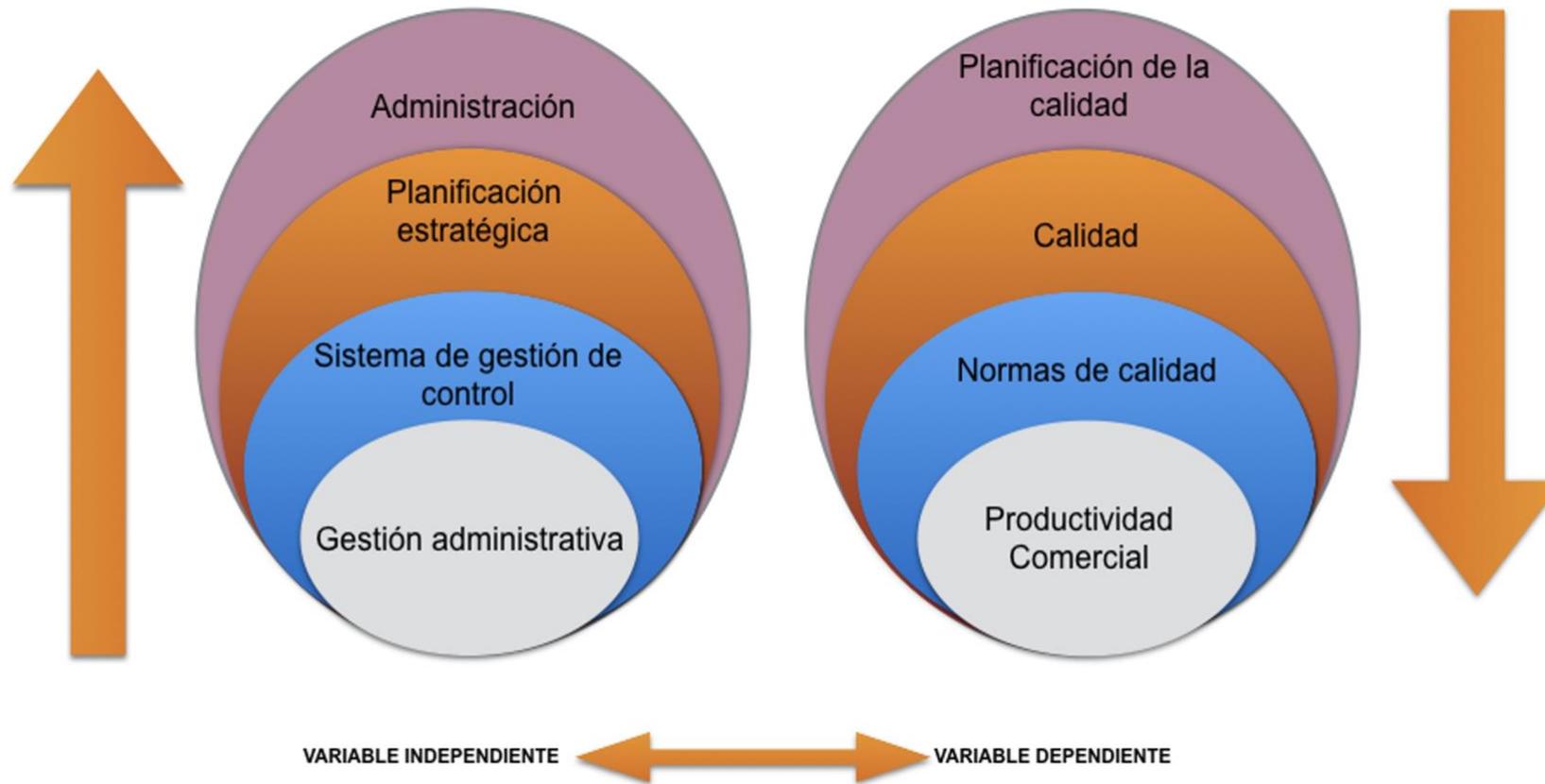


Figura 2. Categorías fundamentales que componen las variables sujetas de estudio

#### 4.4.2.2. Subordinación de la variable independiente



Figura 3. Constelación de ideas de la Variable Independiente: Gestión Administrativa

#### 4.4.2.3. Subordinación de la variable dependiente

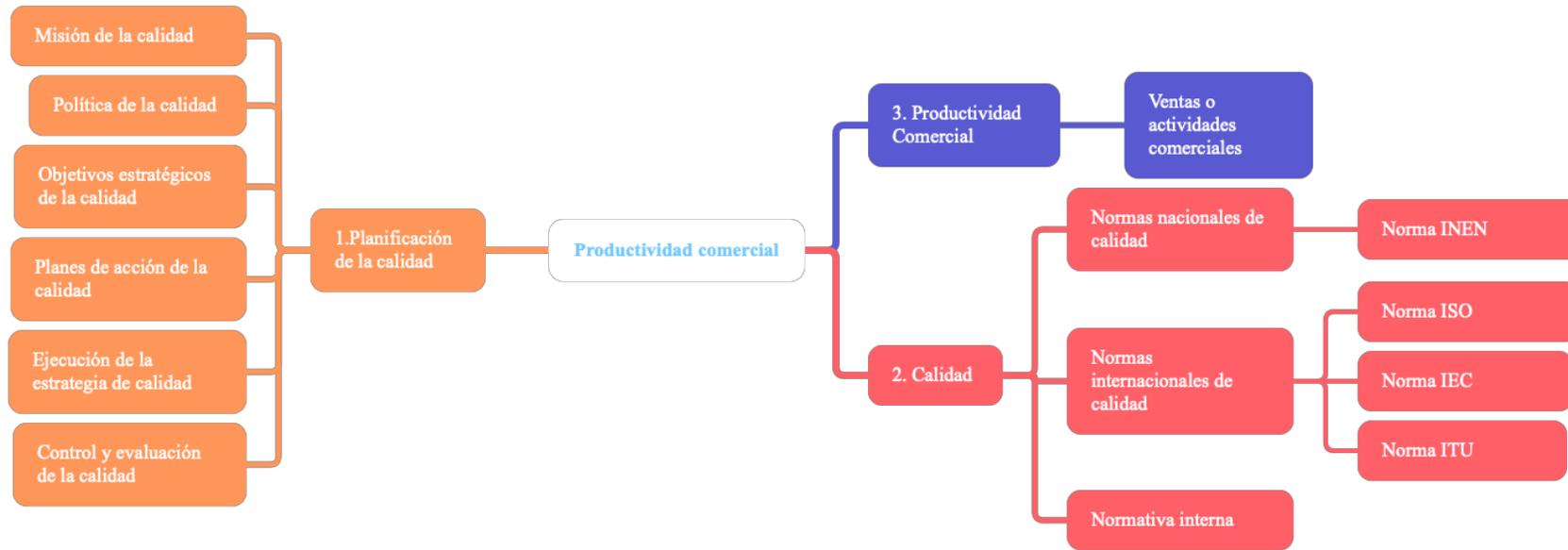


Figura 4. Constelación de ideas de la Variable Dependiente: Productividad comercial

### **4.4.3. Conceptualización - variable independiente**

#### **4.4.3.1. Gestión administrativa**

Dentro de esta categoría Rubio (2015, p.47) manifiesta que:

La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario contar con un Plan de Negocios , el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, plan que servirá para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad.

Adicional a lo antes mencionado el autor Rubio (2015) indica que la gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de los siguientes procesos:

- **Planificación:** el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.
- **Organización:** se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.
- **Dirección:** es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.
- **Control:** en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta utilización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa.

Es por lo tanto, que se puede concluir que la gestión administrativa cuenta con varios procesos como: planificación, organización, dirección y control, que resultan ser importantes dentro del desarrollo de la empresa en su operación comercial, sea cual sea el sector, también es necesario destacar que los recursos de la organización deben que ser aprovechados de manera eficiente.

#### **4.4.3.2. Sistema de gestión de control**

Respecto a esta categoría es importante destacar lo que indica el autor Serra et al. (2015, p.32):

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización. El estilo de dirección necesario para la implantación del sistema de control de gestión implica la delegación de funciones y por tanto la absoluta necesidad de que todos los responsables se sientan involucrados en el sistema de control. La delegación representa una forma de dirigir que implica una cesión a otros directivos de parte del poder, asumiendo éstos ciertas funciones. Esto es, tendrán capacidad de decisión para dirigir los recursos humanos y administrar los recursos materiales de su área, pero también tendrán responsabilidad, al tener que dar cuenta de los resultados de su gestión.

Los autores Salgado y Calderón (2015) indican que, un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia. El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SÍ). Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo que conciben el SCG como un sistema de información - control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

En base a lo antes señalado se complementa que los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial, teniendo la intencionalidad de lograr su cumplimiento, pretendiendo así un desempeño deseado.

Por lo tanto, se concluye que un sistema de control de gestión es una técnica de dirección, misma que aporta a generar información altamente valiosa dentro de una organización respecto a todos los procesos y procedimientos inmersos, de tal manera que se pueda generar una visión clara de donde está y a dónde se dirige la organización.

#### **4.4.3.2.1. Factores que influyen sobre el control de gestión**

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

Factores internos a la empresa en este apartado se van a enumerar algunos de los principales factores que afectan a la empresa de forma interna y que pueden influir en el grado, así como la forma de control de gestión a implantar:

El sistema de organización y estructura de la empresa u organigrama.

El tipo y estilo de la dirección o de los propietarios.

La forma de plasmar la estrategia y las prestaciones del sistema de información.

El tipo de personal y el sistema de retribución existente.

La existencia de un responsable del control de gestión y el nivel de autonomía de éste.

La existencia de una necesidad de control y un sistema de control de gestión eficaz.

**Factores externos a la empresa:**

En este apartado se van a enumerar algunos de los principales factores que afectan a la empresa de forma externa y que pueden influir en el grado y la forma de control de gestión a implantar:

La existencia de mercados abiertos a nivel internacional ha permitido poder operar con los productos y clientes de diferentes países o mercados.

La competencia externa también es muy diversa, lo que obliga a adaptar las estrategias de forma diferente.

La actividad, el sector y la posibilidad de poder ampliar los prorratesos y mercados.

Cambios en los hábitos y las exigencias de calidad de los clientes, lo que ha implicado tener mayores gamas de productos.

Las diferentes legislaciones a aplicar en función de la región o país.

La utilización de las nuevas tecnologías para promocionar mejor los productos (p. 35).

Los factores que influyen sobre el control de gestión se clasifican en internos y externos, los cuales resultan ser altamente útiles al momento de tomar decisiones referentes al control dentro de los procesos de una empresa para generar los bienes o servicios que proporciona al mercado.

#### **4.4.3.2.2. Objetivos del control de gestión**

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

Los objetivos del control de gestión van unidos al desarrollo del sistema de información que posee la empresa y afecta a todos los responsables y departamentos de la misma. Mediante su consecución se crea una relación global entre los mismos los objetivos deben plasmar una cuestión concreta y cómo se alcanza. De esta manera podemos definir los principales objetivos:

Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.

Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el reporting de control de gestión.

Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.

Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa

Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos), la forma de transmitir la información.

Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de evaluación de datos económicos en general.

Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.

Desarrollar el sistema de control mediante el informe o repartirla de control de gestión, que permita medir los aspectos clave del negocio.

Evaluar el grado de implantación del sistema de planificación estratégica en la empresa.

Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa (p. 37).

Dentro de los objetivos del control de gestión se vincula directamente en el desarrollo de la información que posee una organización para lo cual se considera lo siguiente: control de la evolución, un sistema de control a corto plazo, racionalizar las estructuras, optimizar el funcionamiento, la evolución de la empresa, los responsables de los procesos, y desarrollar el sistema de control. Todo ello con la finalidad que una empresa alcance procesos de calidad que aporte a generar bienes y servicios de alta calidad.

#### **4.4.3.3. Planificación estratégica**

Dentro de este contexto se debe indicar que Scott (2015) manifiesta que, la planificación estratégica es una actividad compleja que aporta al desarrollo de la empresa y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues ésta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. Aunque la escala de una empresa es mucho menor a la de un país, la tarea tiene la misma complejidad. Una planificación estratégica permite a la empresa: saber a dónde va y cómo llegar allí, pensar a largo plazo, descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado, contar con estrategias debidamente planificadas.

En base a lo antes mencionado López (2015) destaca que la planificación estratégica es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan, y plan es una determinada idea. La planeación para concretar la idea, exige conocer todos los medios comprometidos, toda la competencia, todo el mercado,

todos los modelos, todos los procesos, todas las posibilidades de variabilidad, toda la legislación existente sobre el tema, toda la capacidad de las personas, como no es posible saber todo lo que están haciendo, la planeación estará limitada por todo lo específico y fundamentalmente por la labor humana.

Así como el autor Aguilar (2015) indica que es un proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticas, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros, organizar sistemáticamente con la finalidad de establecer un análisis del entorno interno, así como externo lo cual aporta a generar una eficiente toma de decisiones.

En base a lo antes mencionado se puede indicar que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que establece los objetivos y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, herramienta fundamental para la toma de decisiones.

#### **4.4.3.3.1. Componentes de la gestión estratégica**

Hax (2017) encontró lo siguiente:

Tenemos que entender claramente la diferencia que existe entre "planificación estratégica" y "gestión estratégica". La planificación estratégica es una actividad que implica muchas veces una alta creatividad y una cierta elegancia intelectual. Es una actividad reflexiva, que trata de integrar las tareas críticas de la organización. En inglés hay una elocuente frase al respecto: *"putting it all together"*, que significa "integrarlo todo". Una planificación estratégica bien concebida nos configura el marco de todo el quehacer relevante para la actividad verdaderamente crítica de la universidad. La gestión estratégica, en cambio, es traducir la Agenda Estratégica en programas concretos de acción, con asignaciones claras de responsabilidad para cada uno de los actores que asumen un papel importante en su implementación. Hay una profunda interrelación entre planificación estratégica y gestión estratégica. La primera define las acciones deseables; la segunda fiscaliza su implementación. Lo que en inglés llamamos *"Strategic Management Framework"*. Ello implica definir los componentes que son parte de la gestión estratégica. Primero están los impulsos estratégicos, que

se determinan al final de nuestro análisis, apoyado por las proposiciones de valor para cada uno de nuestros constituyentes; la definición de competencias existentes y deseables; y finalmente la definición de la Misión Estratégica de la universidad. El segundo paso es definir cómo estas tareas se van a volcar en la estructura organizativa presente, de tal forma que nos permita asignar las responsabilidades y los recursos disponibles para hacerlo, que recaen en miembros específicos de nuestra organización. Hay una premisa muy importante en gestión. Expresada en inglés, señala "*structure follows strategic*", vale decir, la estructura organizativa debe ser diseñada de tal manera que facilite la implementación de la Agenda Estratégica. Independiente de cómo estemos organizados, van a surgir procesos. Estas son actividades transversales a las distintas unidades organizativas y por consiguiente no pueden ser coordinadas a través de la jerarquía, sino que implican interrelaciones entre entidades no subordinadas entre sí. Es muy importante definir cuáles son estos procesos clave; sino lo hacemos, corremos el riesgo de que estos se pierdan dentro de una estructura administrativa que no les asigna responsabilidades claras de ejecución (p. 269).

En la figura 5, se presentan los componentes de la gestión estratégica.



Figura 5. Componentes de la gestión estratégica

Fuente: Hax (2017)

En base a lo mencionado por el autor Hax (2017) indica que se dividen en cuatro tipos: impulsos estratégicos, estructura de la organización, tipos de procesos y métricas

del desempeño. Lo cual resulta un aporte de alto valor dentro de la planificación del futuro de una organización que quiere diferenciarse en el sector comercial en que se desarrolla.

#### **4.4.3.3.2. Descripción del modelo de negocio**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2016, p. 14). Ahora el autor Campos (2016) indica lo siguiente:

El concepto de modelo de negocio, que es tan antiguo como la formulación de la teoría de la gestión, resurge en los últimos quince años ante el cambio que supone la transformación de la sociedad de la información y la irrupción de Internet. Como en la formulación de la teoría y la práctica de la gestión, es Peter Drucker quien en 1954 (*The Practice of Management*) habla por primera vez de los modelos de negocio y gestión. Hay en esa obra tres aspectos centrales importantes: el reconocimiento de la gestión como disciplina conceptual, la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una visión integral y la formulación de un objetivo corporativo. En esencia, un modelo es una representación simplificada y simbólica de un conjunto de relaciones causa - efecto de una realidad compleja que se intenta abarcar y comprender. Cuando se le añaden los complementos de negocio o empresarial estamos tratando de representar el conjunto de las relaciones comerciales o corporativas de dichos modelos en su conjunto, es decir, a través de su cadena de valor. Este es otro concepto clave de la gestión empresarial, desarrollado por Michael E. Porter (1985), que define el valor de un producto o servicio como la diferencia entre lo que el usuario acepta pagar y los costos incurridos (p. 213).

En conclusión el modelo de negocio hace referencia a la columna vertebral de una empresa, es decir, este busca entender, describir el funcionamiento de la empresa y sus procesos de manera estratégica, todo ello con la finalidad de ofrecer una propuesta de valor diferente al mercado que los usuarios estén dispuestos a pagar un beneficio económico por el bien o servicio.

#### 4.4.3.3.3. Descripción del mercado

Editorial Vértice (2016) encontró lo siguiente:

El mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto determinado. Sin embargo, los directivos más directamente relacionados con las ventas hablan de varios tipos de mercado: mercados potenciales (determinado por el interés de los consumidores), mercados disponibles (consumidores que tienen interés por el producto, suficiente renta y acceso a una determinada oferta en el mercado), mercados atendidos (mercado en el que la empresa centra sus esfuerzos) y mercados penetrados (conjunto de consumidores que ya han comprado el producto). Para medir la demanda es necesario conocer su terminología. Así, los conceptos más importantes para la medición de la demanda son los de demanda de mercado y demanda de la empresa. En cada uno de ellos debe distinguirse una función de demanda, una previsión y un potencial (p. 45).

O'Shaughnessy (2016), indica que el mercado en términos de las funciones desempeñadas por los productos. Este enfoque evita la connotación ambigua de la palabra necesidad en su sentido de compulsión, pero no elimina la necesidad de definir, antes que nada, los propósitos que perseguimos, con el fin de establecer cuán amplia o limitadamente deberemos definir las funciones que nos interesa analizar. Sin embargo, se mantiene: a) el hecho de productos que desempeñan diferentes funciones de uso y que se sitúan en diferentes mercados y b) que, a su vez, diferentes funciones de uso atraen diferentes competidores. Por otra parte, a mayor amplitud en la definición de la función de uso, más ampliaremos el mercado y el número de competidores que considerar. Llega un momento, claro está, en que la definición de uso es tan amplia que pierde toda utilidad.

En referencia a lo antes mencionado se puede determinar que la descripción del mercado en términos generales son las funciones que desempeñan los productos, de tal manera que se logre definir una satisfacción de los usuarios de las necesidades que estos tienen.

#### **4.4.3.4. Administración**

Chiavenato (2015) manifiesta que la administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia y organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad con el objetivo de extraer de ellos el máximo de beneficios posible según los fines deseados. El término “administración” proviene del latín, y es la conjunción del prefijo “ad” que significa “hacia” o “dirección” y el sufijo “minister” el cual significa “al servicio de” u “obediencia”, en fin, se refiere a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente. Básicamente, podemos decir que se basa en el precepto que afirma que una correcta administración de los recursos aprovecha al máximo las posibilidades de lograr un mejor resultado.

Dentro de este contexto Ramírez (2015) establece que es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos. La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas. La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determinará si van a conseguir utilizar con eficacia sus recursos para lograr los objetivos propuestos.

Por lo tanto, se debe resaltar que la administración trata del conjunto de preceptos, reglas y prácticas que buscan optimizar los recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

#### **4.4.3.5. Gestión de control**

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente

fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma. El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

Reducir los riesgos y contingencias del negocio.

Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.

Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).

Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.

Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.(p. 30).

Pérez (2016), indica que la función de control surge, de esta manera, como un requisito obligado para comprender y contrastar el modelo de negocio y evaluar el resultado de las decisiones delegadas así como el interés y conveniencia de cada una de las actividades que componen la cartera de la empresa. Pero el control de gestión no sólo ha de permitir valorar el comportamiento de las actividades y las actuaciones de sus respectivos gestores sino que, además, constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación. La gestión de empresas exige de sus dirigentes que lideren, responsablemente al colectivo que integra la organización. Al amparo de esta exigencia, el control de gestión ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y aunar esfuerzos individuales.

Dentro de este contexto es necesario destacar que el control surge, como un requisito obligado dentro de una organización que requiere trabajar con estándares de calidad que permitan mejorar sus bienes o servicios al mercado. Dicho control es necesario implementarlo en cada proceso que tenga la empresa de tal manera que se genere una sinergia entre la empresa y los usuarios.

#### **4.4.3.5.1. Limitaciones del control de gestión**

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

El control de gestión se ve amenazado porque también existen limitaciones o una serie de efectos que producen las diferentes variables, como son:

La situación coyuntural en que se encuentra la empresa respecto a todas las variables que están incluidas en su entorno: clientes, competencia, legislación, normas, proveedores, materias primas, etc.

La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación gira condicionan el control de gestión, por ejemplo no es lo mismo objetivos de rentabilidad que de crecimiento.

La estructura de la empresa, los departamentos, los responsables y la forma en que se asumen las responsabilidades condicionarán al control de gestión.

El tipo de empresa según su tamaño y volumen de negocio implica que el control de gestión sea diferente según sea mayor el tamaño de la empresa y exista una mayor necesidad de control

La historia, los principales acontecimientos, la conducta humana de los trabajadores y directivos hacen que el control de gestión sea diferente en cada empresa.

Entender el control de gestión como un sistema de control policial, es decir utilizarlo y entenderlo como un proceso que sólo sirve para controlar lo que pasa en la empresa y no utilizarlo como un sistema de autocontrol para poder efectuar una mejora continua y evitar peores consecuencias en el futuro.

La formación, capacitación y las cualidades de todos los trabajadores y directivos de la empresa limitan que se pueda tener un control de la gestión más o menos desarrollado.

La cultura de la empresa es un factor de limitación fundamental y puede estar representada por infinidad de factores como son la propiedad, la forma de la

dirección, la formación de los trabajadores, el tipo de directivos, etcétera. En definitiva, es un factor determinante (p. 38).

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

Identificar cuáles son los factores internos que afectan al control de gestión.

Identificar cuáles son los factores externos que afectan al control de gestión.

Analizar la forma de minimizar los efectos de los factores internos y externos del control de gestión.

Tratar de explicar los efectos de los factores internos y externos sobre el control de gestión. (p. 37).

Las limitaciones del control de gestión en realidad muy pocas, así como de bajo impacto debido a que el control en sí se relaciona integralmente con todos los procesos de la organización para alcanzar un servicio para los usuarios de los productos de la organización.

#### **4.4.4. Conceptualización - variable dependiente**

##### **4.4.4.1. Planificación de la calidad**

Vergara (2015, p.71) manifiesta sobre la planificación de la calidad:

El concepto de planificación del sistema de gestión de la calidad se relaciona con las estructuras requeridas para los servicios y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, también el modelo de la norma ISO 9000 define la planificación de la calidad como la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios, así como los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad, de igual manera éste recalca la importancia de tener claridad hacia dónde deben encaminarse los esfuerzos de la organización, para lo que juega un papel importante el concepto de procesos. Indiscutiblemente, hablar de planificación de la calidad es tener claramente definido el direccionamiento estratégico analizado previamente, así

como las estructuras, enfoques y herramientas de calidad y sus actividades que articuladamente garantizarán la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y por ende contribuirán con la generación de ventajas competitivas. Es por esto, que es importante entender y manejar las diferentes concepciones de procesos, así como las herramientas requeridas para la estandarización de actividades al interior del sistema de Gestión de la Calidad.

Ahora Juran y Gryna (1983, p.1282) indican lo siguiente:

Incluidas en esta fase van las operaciones de compilación y examen de las ideas básicas de los productos y el análisis de las propuestas de nuevos productos. Se estudian y determinan los parámetros del proyecto. Entre estos se encuentra el mercado de destino del producto y, en consecuencia, el ambiente en que se va a utilizar, además de las normas de seguridad que haya que satisfacer, etc. Algunos fabricantes reúnen estos requisitos en las especificaciones del producto, que luego sirven de base para las futuras tareas relacionadas con el proyecto.

Ahora en cuanto a la planificación de la calidad se destaca que es el proceso que asegura que los bienes y servicios cumplan con las expectativas de los clientes, ésta aporta un enfoque estructurado para la planificación de nuevos productos, procesos y servicios.

#### **4.4.4.1.1. Misión de la calidad**

World Health Organization (2018), indica que la misión es la expresión de las funciones que debe cumplir la organización para servir a las partes interesadas. En ella, se describe el por qué opera una organización, qué hace y qué la hace ser única en su medio. En otras palabras, la misión es la razón de existir de una organización.

Salcedo y Romero (2016), indica que la premisa fundamental de la gestión de la calidad, se expresa en la búsqueda intencionada de la responsabilidad de los directivos para lograr la excelencia, a través del mejoramiento permanente de los procesos. La aplicación de este enfoque intenta provocar una revolución, a través de un cambio de la filosofía de gestión hacia tres direcciones: A) La planificación de la calidad en función de las necesidades del cliente. B) El control de calidad u observación estadística de los

procesos. C) La mejora de la calidad a partir del diseño de proyectos, que permitan enfrentar los problemas detectados.

Se establece que hace referencia a la premisa fundamental que debe tener la organización en la calidad donde es necesario de manera vital el compromiso de los directivos para alcanzar la excelencia mediante un proceso de mejora continua, para lo cual se debe considerar la planificación, el control, la mejora en la calidad.

#### **4.4.4.1.2. Política de la calidad**

Sánchez et al. (2016) indica lo siguiente:

En los últimos decenios se ha reconocido que la calidad se ha vuelto tan importante, que el control no puede ser el único instrumento para asegurarla. Además se ha reconocido que para lograr productos de calidad, también los procesos y los sistemas tienen que cumplir con las demandas de calidad. Por ello es necesario fijar políticas de calidad; es decir, establecer de antemano a qué aspira la empresa en cuestión de calidad. Para lograrlo, cada empleado debe saber qué se espera de él en este ámbito; es decir, qué objetivos concretos tiene que cumplir. Decidir definir una política de calidad, supone reconocer la importancia de la calidad y supone además implementar las medidas necesarias para lograr que esta preocupación se traduzca en una realidad, una empresa que logra ofrecer al cliente productos / servicios de calidad. (p. 24).

Nava y Jiménez (2016) establece que:

La política se expresa en términos que facilite relacionarla con los objetivos de calidad, de tal manera que se pueda medir y que constituya una herramienta para la mejora. La política de calidad no constituye solamente una frase suelta, sino es el enunciado que marca la dirección hacia donde se dirigirá la organización, por eso es necesario que tenga términos que sean fáciles de medir. Así mismo, debe indicar el compromiso hacia la mejora continua, expresado en las propias palabras de la organización. Es conveniente que el proceso para definirla sea un proceso participativo en el que, de forma ordenada, los empleados puedan dar su opinión, mediante la guía de un facilitador, que explique lo que significa y logre que se sientan involucrados. A manera de ejemplo, podemos definir una política

de calidad, que más adelante nos servirá para efectuar un ejercicio de análisis: en nuestra organización, nos comprometemos a ofrecer a nuestros clientes productos que cumplan con sus requisitos, a través de la mejora continua y con personal altamente capacitado (p. 65).

Una política de calidad en términos relevantes facilita de gran manera los objetivos de calidad, para medir la mejora continua que desarrolla una organización que cuenta con una política de calidad implementada dentro de sus procesos en todas sus dependencias, es necesario indicar que esta aporta a que se genere una integración a nivel de todos los departamentos.

#### **4.4.4.1.3. Objetivos estratégicos de la calidad**

Juran (1996), manifiesta que los objetivos de la calidad abundan en los países desarrollados. Ello es una consecuencia de la convergencia de a) las necesidades ilimitadas humanas, y b) la capacidad de una sociedad industrial de satisfacer las necesidades humanas. Estas necesidades se convierten así en objetivos de la calidad y generan objetivos secundarios en formas tales como características del producto, del proceso y de control del proceso. Nos referiremos a estos cuantiosos objetivos de la calidad como objetivos tácticos de la calidad, para distinguirlos de los estratégicos. Bajo el concepto tradicional de la calidad, los objetivos de la calidad eran casi exclusivamente de naturaleza táctica. Eran establecidos por departamentos funcionales de los niveles medio y bajo de las empresas, por ejemplo, en planta.

Udaondo (2016), establece que se debe partir del supuesto, no siempre disponible, de que se conoce realmente la situación y perspectiva de mercado; de que somos conscientes de los problemas principales y de que, poseyendo unos objetivos estratégicos como empresa, en la parte dedicada a gestión, confiamos en que la calidad puede ser la vía para conseguirlo. De este modo, se fija unos objetivos estratégicos de calidad que, emanando de la más alta dirección, impliquen la definición de acciones concretas a todos los niveles.

#### **4.4.4.1.4. Planes de acción de la calidad**

Project Management Institute (2018), establece que un plan de calidad es información documentada que especifica qué procedimientos de trabajo y recursos se encuentran asociados y se deben aplicar en el proceso, quien son las personas que deben aplicarlos y cuándo tienen que aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico. Los planes de calidad proporcionan una forma de relacionar los requisitos específicos del proceso, producto, proyecto o contrato con los métodos y prácticas de trabajo que apoyan la realización del producto o servicio ofrecido. A la hora de ofrecer un plan de calidad se pueden generar los siguientes beneficios: el incremento de confianza en que los requisitos se cumplen. Un mayor aseguramiento de que los procesos se encuentran bajo control. La motivación que esto puede dar a aquellos involucrados. Además, se puede permitir conocer mejor a las oportunidades de mejora. Los planes de calidad se aplican de forma principal en la trayectoria que va desde los requisitos que establece el cliente, mediante la realización del producto y el producto, hasta la satisfacción del cliente.

“El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo” (Ernesto, 2016, p. 12).

Respecto al plan de acción de la calidad se hace referencia a la información documentada específica, que sigue en los procedimientos de trabajo, así como en los recursos que se encuentran asociados en el proceso para aplicar en la organización de tal manera que se alcance un aseguramiento integral de todos los procesos que intervienen con la calidad para generar importancia en la propuesta de valor que ofrece la empresa al mercado.

#### **4.4.4.1.5. Ejecución de la estrategia de calidad**

Olivares (2016) manifiesta lo siguiente:

La ejecución de la estrategia está vinculada no sólo a contar con las personas adecuadas sino, sobre todo, definir el cómo ejecutar la estrategia; es decir, contar con un plan de acción y metodología de trabajo el cual debe comprenderse,

asumirse y aplicarse correctamente ya que de lo contrario los participantes en la ejecución de la estrategia generan resultados de la manera que conocen o creen conocer. Es en esta perspectiva que dos de los estudios coinciden en señalar como obstáculos para la ejecución de la estrategia tanto la carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia, como la falta de metodología de trabajo. En su caso, dos estudios coinciden en considerar como obstáculo para la ejecución a la estrategia deficiente o vaga y a la poca atención a la identificación de procesos estratégicos. Lo cual pone de manifiesto que una mala estrategia conlleva a una ejecución deficiente, en tanto que está mal concebida. En este sentido, una estrategia sin definición precisa, es un obstáculo significativo para la ejecución de la propia estrategia. Una mala estrategia es la que no responde a un planteamiento sólido y tampoco está enfocada tanto a nivel corporativo como empresarial; así mismo, son las que no permiten comunicar con claridad los componentes operativos clave de la estrategia y la forma de medición de los resultados de la ejecución, así como tampoco entender las exigencias que plantea la estrategia, sus efectos sobre el desarrollo del recurso y las capacidades organizacionales y el impacto de los recursos y las capacidades sobre la ejecución (p. 23).

En referencia a la ejecución de la estrategia de calidad es necesario considerar que debe contar un plan de acción y metodología para desarrollar las actividades dentro de los procesos, de tal manera que se pueda generar resultados sostenidos en mejorar la calidad. Para lo cual es necesario el comprometimiento del recurso humano de la organización, para de esta manera superar los obstáculos que se puedan generar según las necesidades del mercado.

#### **4.4.4.1.6. Control y evaluación de la calidad**

EcuRed (2016), indica que la evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los

problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas.

Gómez y Sáez (2016) indica que:

El control de calidad es la parte del sistema de calidad total que incluye una serie de actuaciones realizadas junto con el trabajo ordinario, pero diferentes del mismo. Están planificadas y son ejecutadas para conseguir que los resultados ordinarios cumplan un nivel de calidad determinado a priori, porque se ajustan a las especificaciones de calidad establecidas previamente. Para evaluar el control de calidad se comparan los controles de calidad con un estándar establecido previamente (especificaciones de calidad) y de este modo se verifica la situación del laboratorio con respecto a los objetivos establecidos. Para asegurar los objetivos de calidad establecidos por constituyente se introducen reglas estadísticas de decisión, que permiten aceptar o rechazar series analíticas de forma objetiva. Estas reglas estadísticas se pueden introducir en el *software* de los auto analizadores y, cuando no se cumplan, aparecerá un aviso que obligará a revisar los errores y mostrará la frecuencia con que se producen, sus causas y sus tendencias. (p. 98).

El control y evaluación de la calidad se considera como el proceso integral entre las expectativas y percepciones, mismas que están planificadas y son ejecutadas para conseguir que los resultados ordinarios cumplan un nivel de calidad determinado a priori.

#### **4.4.4.1.7. Normativa interna**

“Normativa Interna, es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa” (EcuRed, 2020, p. 1).

Muñiz (2016) encontró lo siguiente:

Una norma es un conjunto ordenado de normas que tiene validez en un cierto contexto. Para que exista un reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas. La

noción de una norma interna hace referencia a aquellas reglas que regulan el funcionamiento de una organización. El reglamento es “interno” ya que sus postulados tienen validez en el interior de la entidad, pero no necesariamente son válidos puertas afuera (p. 22).

Es por lo cual que se puede definir que una norma interna es el documento por el cual una empresa maneja sus propios estándares de calidad de tal manera que se pueda integrar a una norma nacional e internacional de calidad.

#### **4.4.4.2. Calidad**

Para esta categoría Nava (2015, p.15) manifiesta que:

Si empezamos por la raíz etimológica de la palabra calidad, ésta tiene sus inicios en el término griego kalos, que significa "lo bueno, lo apto", y también en la palabra latina *qualitatem*, que significa calidad.º "propiedad". En este sentido, calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo. La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia. Desde el significado inicial de calidad, como atributos de una cosa, producto o servicio, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de una organización y, por tanto, a su gestión (por lo que se está llamando "total"), se ha recorrido un largo camino que los teóricos investigan y concluyen bajo un supuesto.

Guerreiro (2015, p.2) manifiesta lo siguiente:

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes,

y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

En cuanto a la calidad se debe concluir que ésta es una propiedad inherente a un bien o servicio que le da valor, superioridad y excelencia a una organización en la cual se debe trabajar en todos los procesos que intervienen en la elaboración del producto como tal para ofrecerlo al mercado nacional o internacional.

#### **4.4.4.2.1. Norma nacional**

“Norma adoptada por un organismo nacional de normalización” (Cortés, 2016, p. 155). Por lo tanto, se considera lo siguiente, “son elaboradas, sometidas a un período de información pública y sancionadas por un organismo reconocido legalmente para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional” (EcuRed, 2016, p. 24).

En base a lo antes mencionado se destaca que la norma nacional la tiene que generar cada país en base a las necesidades que el estado perciba los requerimientos que deben tener los productos.

#### **4.4.4.2.2. Norma nacional INEN**

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN (2020) hace referencia que:

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, fue creado el 28 de agosto de 1970, mediante Decreto Supremo No. 357 publicado en el Registro Oficial No. 54 del 7 de septiembre de 1970 y desde su inicio ha venido actuando como la entidad nacional encargada de formular las Normas Técnicas Ecuatorianas teniendo como concepto básico satisfacer las necesidades locales y facilitar el comercio nacional e internacional. El indicado Decreto Supremo de creación fue reformado con el Artículo 30 de la Ley No. 12 de Comercio Exterior e Inversiones, publicada en el Registro Oficial No. 82 del 9 de junio de 1997 y según el cual el INEN se constituye en una entidad con personería jurídica de derecho privado con finalidad social y pública. El Congreso Nacional expidió la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en el Suplemento del Registro Oficial

No. 26 del 22 de febrero del 2007; según la cual el INEN se constituye en una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa. Y mediante Decreto Ejecutivo 195, de 29 de diciembre de 2009, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 111 de 19 de enero de 2010, se emitieron los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los Ministerios de Coordinación y Sectoriales, Secretarías e Institutos Nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva (p. 1).

Servicio Ecuatoriano de Normalización (2020) indica que:

El INEN está reconocido por la sociedad ecuatoriana como competente en la ejecución de los procesos establecidos en el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, satisface la demanda nacional en los campos de la Normalización, Reglamentación, Metrología y Evaluación de la Conformidad, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad, de la salud y seguridad del consumidor, la conservación del medio ambiente y la promoción de una cultura de la calidad para alcanzar el buen vivir. (p. 1).

El Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN trabaja para que los productos lleguen a las manos de los usuarios y estos cumplan con los más altos estándares de calidad de tal manera que aporte a la satisfacción de los consumidores en el mercado nacional.

#### **4.4.4.3. Normas de calidad**

Espinoza et al. (2015) indican en referencia a las normas de calidad que éstas conforman un modelo que, al ser aplicado, permite realizar una gestión de procesos productivos que aseguran la elaboración de un producto con un determinado nivel de calidad previamente acordado como aceptable. Estas normas de calidad se relacionan tanto con el producto, como con otros componentes de la empresa entre los que se encuentra: su estructura, sus procedimientos, sus precios y sus recursos. Este enfoque permite instaurar un sistema de gestión que incluye una serie de procedimientos sobre calidad, y para tal fin define un conjunto de actividades de evaluación específica cuyo

objetivo es garantizar, tanto la calidad de los procesos de producción como del bien en sí mismo.

Así también Vergara (2015) establece que una norma de calidad está presente en todo el mundo de hoy, definen en gran medida el modo como las personas, productos y procesos interactúan uno con otros y con su ambiente. Una norma se puede considerar como un patrón o modelo que ha sido establecido por cierta autoridad, costumbre o consenso general.

Una norma de calidad es la cual permite realizar una gestión de procesos productivos que aseguran la elaboración de un producto con un determinado nivel de calidad altamente aceptable para el mercado, para que de esta manera la empresa pueda ofertar su producto, de tal manera que alcance a satisfacer la necesidad de los usuarios.

Muñoz (2015, p.149) indica que es:

Una estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costes económicos de calidad. Conseguir el objetivo fijado de calidad total depende de la medida en que se armonicen e intensifiquen las acciones de calidad en las diferentes áreas del negocio, de modo que efectúen un excelente trabajo individual y en colaboración.

En base a lo antes señalado las normas de calidad sirven para mejorar los resultados de la empresa, demostrar liderazgo e innovación y diferenciarse en el mercado.

#### **4.4.4.3.1. Normas Internacionales**

Inteya (2020) manifiesta lo siguiente:

Ayudan a armonizar las especificaciones técnicas de los productos y servicios que hacen la industria más eficiente y rompen las barreras al comercio internacional.

Para el negocio los beneficios que más se destacan son:

- Ahorro de costes - ayudando a optimizar las operaciones y por lo tanto mejorar la línea de producción.

- La satisfacción del cliente

- Las Normas Internacionales ayudan a mejorar la calidad, aumentar las ventas y aumentar la satisfacción del cliente

- El acceso a nuevos mercados -

Las Normas Internacionales ayudan a prevenir las barreras comerciales y la apertura de los mercados mundiales

- El aumento de la cuota de mercado

- Las Normas Internacionales ayudan a aumentar la productividad

- Beneficios ambientales

- Las Normas Internacionales ayudan a reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente ISO cuenta con más de 19.500 normas que tocan casi todos los aspectos de la vida cotidiana. Cuando los productos y servicios cumplen con las Normas Internacionales los consumidores pueden tener la confianza de que son seguros, fiables y de buena calidad. Por ejemplo, los estándares de ISO sobre la seguridad vial, seguridad de los juguetes y envases médicos Para asegurarse de que los beneficios de las Normas Internacionales ISO son lo más amplio posible, ISO apoya la participación de los consumidores en el trabajo de elaboración de normas con su Comité de política de los consumidores (p. 1).

Organization World Health (2018), establece que una norma de calidad es un papel, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

Las normas internacionales se las define como el documento técnico donde se establecen varias reglas, que pueden definir el proceso de calidad de una empresa en el mercado internacional, de tal manera que garantice que un producto cumple con ciertos parámetros que aporten a establecer la satisfacción del cliente.

#### **4.4.4.3.2. ISO**

ISOTools Excellence (2020) encontró lo siguiente:

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización. Dicho organismo trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. A comienzos del año 1980, la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986. El desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, desdoblándose en diferentes ramas o familias que tratan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la seguridad y riesgos laborales y la responsabilidad social. El proceso es continuo y periódicamente van apareciendo actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento.

Las distintas familias de normas ISO: existen muchas normas ISO y, como hemos indicado, además de actualizarse, periódicamente aparecen nuevas. Para una mayor clasificación e identificación se agrupan por familias o series, cada una de ellas con una nomenclatura específica. Las tres categorías fundamentales son:

Gestión de Calidad (serie ISO 9000)

Normas enfocadas a homogeneizar los estándares de calidad de los productos o servicios de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad.

Gestión del medio ambiente (serie ISO 14000)

Suponen un instrumento muy clarificador y eficaz para que las compañías puedan organizar todas sus actividades dentro de unos parámetros de respeto al entorno, cumpliendo con la legislación vigente y dando respuesta a un mayor concienciación y exigencia de la sociedad.

Gestión de riesgos y seguridad (norma ISO 22000, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 22301 y otras)

Normas y sistemas desarrollados con la finalidad de evitar o minimizar los distintos riesgos relativos a las diferentes amenazas originadas por la actividad empresarial.

Gestión de responsabilidad social (norma ISO 26000)

El enfoque de estas normas es ayudar a la empresa a tener en todo momento un comportamiento transparente y ético que forme parte indisoluble de su modelo general de gestión. (p. 1).

González (2016) indica que:

Las siglas ISO, lejos de lo que muchos puedan pensar, no hacen referencia únicamente a las normas. ISO (International Organization for Standardization) es la mayor organización mundial desarrolladora de normas internacionales voluntarias. Esa organización nació en el año 1947 y, desde entonces, ha publicado más de 20.000 normas internacionales de muy variados sectores, centradas sobre todo en fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo. La ISO tiene sede en Ginebra, y es una federación de organismos nacionales, entre los que podemos encontrar a AENOR (de España), DIN (Alemania), AFNOR (Francia), etc. Esta federación es la encargada, por tanto, de la creación de las normas ISO. La importancia de las normas ISO radica en el hecho de que se trata de normas orientadas a ordenar la gestión de las empresas en diferentes ámbitos: tecnológicos, productivos, humanos, etc (p. 78).

La norma de calidad ISO se encarga principalmente de ordenar la gestión de las empresas en diferentes ámbitos: tecnológicos, productivos, humanos, entre otros, con la finalidad de establecer una parametrización de calidad internacional que asegure que el bien o servicio cuenta con los procesos integrados a brindar calidad al usuario, ello genera un posicionamiento de la empresa respecto a sus competidores en todos los parámetros con los que trabaja una organización.

#### **4.4.4.3.3. Comisión Electrotécnica Internacional (IEC por sus siglas en inglés, International Electrotechnical Commission)**

IEC INTERNACIONAL (2020), es una organización sin fines de lucro fundada en 1906, cuyo propósito es normalizar la amplia esfera de la electrotécnica, desde el área de potencia eléctrica hasta las áreas de electrónica, comunicaciones, conversión de la energía nuclear y la transformación de la energía solar o eólica en energía eléctrica. La misión de la IEC es promover entre sus miembros la cooperación internacional en todas las áreas de la normalización Electrotécnica. A la fecha, la IEC cuenta con 82 miembros plenos, cada uno de ellos representando a un país, y que en conjunto constituyen el 95% de la energía eléctrica del mundo.

La norma IEC, es la que se encarga de la normalización en la esfera de la electrotécnica, la que se encarga de regular la energía del mundo.

#### **4.4.4.3.4. Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU por sus siglas en inglés, International telecommunications Union)**

ITU (2020) comenta lo siguiente:

Las normas de la UIT (llamadas Recomendaciones) son fundamentales para el funcionamiento de las actuales redes de TIC. Sin las normas de la UIT no se podrían efectuar llamadas telefónicas ni navegar por Internet. El acceso a Internet, los protocolos de transporte, la compresión de voz y vídeo, las redes domésticas e incontables otros aspectos de las TIC dependen de centenares de normas de la UIT para poder funcionar a escala local y mundial. Por ejemplo, la norma UIT T H.264, que obtuvo un premio Emmy, es una de las normas de compresión de vídeo más populares. Cada año, la UIT elabora o revisa hasta 150 normas que tratan de todo tipo de temas, desde la funcionalidad central de red a los servicios

de la próxima generación como la IPTV. Si su producto o servicio necesita algún tipo de aprobación internacional, debe participar en los debates del Sector de Normalización de las Telecomunicaciones de la UIT (UIT T) (p. 1).

Respecto a la norma ITU, asegura la gestión de calidad en lo que tiene que ver con las redes de las TIC, en sus protocolos de transporte, la compresión de voz y vídeo, las redes domésticas e incontables otros aspectos.

#### **4.4.4.4. Productividad Comercial**

Silva (2015, p.139) indica referente a la productividad comercial lo siguiente:

Es de suma importancia para evaluar la utilización de los recursos asignados a un gerente, debido a que se evidencia cuál es el cumplimiento de las metas que le son asignadas. En un primer momento se establece un presupuesto de gastos para un determinado período. Para ese mismo periodo se fija una meta de ingresos. Se relacionan ambas variables a través de un cociente, dividiendo el monto de la meta de ingresos entre el presupuesto de gastos esperado. Se obtiene así un valor esperado que da cuenta de las veces que las ventas van a cubrir el gasto. Al finalizar el período se realiza la misma operación, aunque ya con valores reales alcanzados, tanto de ingresos como de gastos. Entonces se tiene un valor referido a un período fenecido que informa las veces que el gasto fue cubierto por las ventas.

Boyer y Freyssenet (2015, p.45) manifiestan lo siguiente:

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o

produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor para la capacidad de rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso.

Castillo (2015, p.18) indica lo siguiente:

El indicador productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo, aunque al hablar de productividad en general, se viene haciendo referencia a la productividad de la mano de obra, ya que tradicionalmente ésta ha sido la forma de medir el grado de desempeño. Sin embargo, se dan circunstancias como que, cuando por la caprichosa ley de la oferta y la demanda, el precio de la producción final aumenta, la productividad tiende a aumentar aún cuando el rendimiento interno, visto en unidades físicas, puede haberse mantenido o, incluso, disminuida. Es decir, sin entrar en complejas consideraciones macroeconómicas, muchas veces, rendimiento o productividad no se fundamentan exclusiva o necesariamente en los factores de producción sino que se ven influenciados por factores exógenos al proceso productivo. Está claro que todo producto o servicio destinado a ser adquirido por un cliente debe producir en éste un nivel de satisfacción. Por tanto, la satisfacción del cliente, debe considerarse un output del proceso de producción. Es decir, la productividad y satisfacción del cliente están relacionadas.

Por último, se puede indicar que la productividad enfocada propiamente en el área comercial es: entender cómo el producto final tuvo su impacto en el cliente y esto a su vez impacta en los resultados esperados en la empresa.

#### **4.4.4.4.1. Ventas o actividades comerciales**

Parra y Madero (2016) indica que:

Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. Para ello, se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes (p. 33).

García (2016) establece que:

Ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, al fin y al cabo, es la parte de forma permanente está en contacto con los clientes, y no olvidemos que estos (los clientes) son el principal activo de la empresa. Sí, son el principal activo de la empresa aunque no figuren en su balance, es por esto que muchos vendedores no creemos demasiado en la contabilidad. Podemos añadir con Pérez (1996), que, además. Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa o generan ingresos pero de forma indirecta (marketing), o la mayoría son gastos. Esto puede no gustar a los representantes de las otras funciones empresariales, pero es así (p.27).

Las ventas constituyen la esencia misma de la operación de una empresa, se puede indicar que es un arte y una ciencia que tiene que ver con el intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, dicho producto debe estar elaborado con un grado de calidad aceptable de tal manera que el usuario pueda satisfacer sus necesidades.

#### **4.4.5. Hipótesis**

$H_1$ = La Gestión Administrativa si influye en la productividad comercial de la Empresa Colortex Ecuador S.A.

$H_0$ = La Gestión Administrativa no influye en la productividad comercial de la Empresa Colortex Ecuador S.A.

#### **4.4.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

**Variable independiente X**= Gestión Administrativa.

**Variable Dependiente Y**= Productividad comercial.

**Unidad de Observación**= Empresa Colortex Ecuador S.A.

#### **4.5. Metodología**

##### **4.5.1. Modalidad básica de la investigación**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación:

###### **4.5.1.1. Investigación de Campo**

Dentro de la investigación de campo se destaca el criterio de Hernández et al. (2014, p.8) donde establece que:

La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.

En esta modalidad, el investigador toma contacto directo con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

El presente trabajo se enfocó claramente en la investigación de campo, debido a que tiene como objetivo desarrollar una recolección integral de toda la información mediante las encuestas, donde se desarrolla la problemática, donde se analiza a los individuos en el mismo lugar donde desempeñan sus actividades.

###### **4.5.1.2. Investigación Bibliográfica**

Para esta modalidad según Hernández et al. (2014, p.61) indican que:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de

donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en el mundo miles de artículos en revistas académicas y periódicos, libros y otras clases de materiales sobre las diferentes áreas del conocimiento.

Por lo mencionado anteriormente para la presente investigación, el análisis bibliográfico se desarrolló mediante la revisión de toda la información secundaria existente sobre temas afines a la problemática, a través de libros, revistas especializadas y artículos indexados todos ellos de carácter científico. Con la finalidad que se pueda fundamentar de manera científica.

#### **4.5.2. Paradigma de la investigación**

Ramos (2016), realiza un resumen de las características del paradigma post-positivista, en donde afirman que en éste la realidad puede ser conocida de forma imperfecta, el investigador puede formar parte del fenómeno de interés, el objeto de estudio influye al investigador y viceversa, la teoría o hipótesis que sustenta la investigación influye en el desarrollo de la misma, el investigador debe estar consciente de que sus valores o tendencias pueden influir en su investigación, se puede realizar investigación de laboratorio o diseño cuasiexperimental, siempre existirá un nivel de error en las mediciones del fenómeno que se realicen y los hallazgos deben estar comprobados con fundamentos teóricos que los respalden.

#### **4.5.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación del presente trabajo es cuantitativo en base a lo siguiente:

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández et al., 2014, p. 532). Es necesario destacar que se aplicaron encuestas, así como el análisis de las ventas de la empresa con lo cual se logró obtener información cuantitativa relevante.

#### **4.5.4. Nivel o tipo de la investigación**

##### **4.5.4.1. Investigación Exploratoria**

Se fundamenta con el criterio de Hernández et al. (2014, p.91) respecto a la investigación científica lo siguiente:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

El presente trabajo investigativo fue exploratorio, debido a que se trata de una realidad nueva en la empresa, que se fundamenta en hechos poco revisados anteriormente y que tienen como antecedentes la propia constitución y organización de la empresa.

##### **4.5.4.2. Investigación Descriptiva**

De acuerdo a Hernández et al. (2014, p. 91) explican que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En este nivel de estudio, se investigó la problemática, con las respectivas causas y efectos, así como las propiedades. Dicho proceso se llevó a cabo mediante una medición de resultados, que aportó a la obtención de los datos, los mismos que se resaltan que son factibles y medibles.

#### 4.5.4.3. Investigación no experimental

Hernández et al. (2014), indica que es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, lo que aquí se realiza es la observación de fenómenos en su ambiente natural.

Para lo cual se realizó un estudio de campo que aportó información relevante sobre la realidad de las empresas textiles dentro de la provincia de Tungurahua.

#### 4.5.5. Población

Dentro de este apartado es necesario destacar que, “una población estadística es un conjunto bien definido, que es objeto de nuestro interés para ser estudiada en todo o en parte; está compuesta por unidades a las que se denomina elementos” (Álvarez, 2015, p. 15). Basado en este contexto, en la presente investigación se consideraron a 148 empresas del sector textil, dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU): G46411101, "Venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas)", mismas que tienen la misma actividad comercial según las cifras del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2020), es necesario destacar que para cada organización se contempla un jefe comercial, gerente, subgerente, o el administrador, los mismos que están encargados de proporcionar la información de la encuesta. Por lo tanto, se aplicó ecuación de población finita, para el cálculo de la muestra con el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 148}{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 148 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{142,13}{0,96 + 0,37}$$

$$n = \frac{142,13}{1,3304}$$

$$n = 107$$

**Se considera:**

$Z = 95\%$  \_\_\_\_\_ Nivel de confiabilidad.

$P = 50\%$  \_\_\_\_\_ Probabilidad de ocurrencia.

$Q = 50\%$  \_\_\_\_\_ Probabilidad de no ocurrencia.

$N = 148$  \_\_\_\_\_ Población.

$e = 5\%$  \_\_\_\_\_ Error de muestreo.

Una vez aplicada la ecuación de población finita, se alcanzó un resultado de 107 empresas, con su respectivo jefe comercial, gerente, subgerente, o el administrador, de las empresas a ser investigadas mediante la encuesta.

#### **4.5.6. Operacionalización de variables**

En la tabla 2, se presenta la operacionalización de la variable independiente y en la tabla 3, se presenta la operacionalización de la variable dependiente.

Tabla 2

*Variable independiente: gestión administrativa*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS
La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica en el conocimiento de los factores que inciden en el control, debido a que ello conlleva a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de la empresa sea esta, pequeña, mediana o grande.	Factores que inciden en el control	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Factores internos</li> <li>■ Factores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿En dónde se encuentran sus procesos administrativos?</li> <li>■ ¿Los procesos administrativos de su empresa, están centralizados en el punto de la operación comercial?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuesta</li> <li>■ Cuestionario</li> </ul>

Tabla 3

*Variable dependiente: productividad comercial*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
La productividad comercial de suma importancia para evaluar la utilización de los recursos asignados a un gerente, para mejorar las ventas y la innovación comercial.	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monto</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indique los aspectos que valoran sus clientes al momento de comprar sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>
	Innovación del departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indique la relevancia que tiene la innovación en el departamento comercial de su empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Cuestionario</li> </ul>

#### 4.5.7. Plan de recolección de la información

Se plantearon varias preguntas mediante las cuales se pudo obtener información más específica, para de esta manera alcanzar los objetivos descritos al inicio de la investigación como se lo puede evidenciar en la tabla 4.

Tabla 4

##### *Recolección de la información*

Pregunta	Detalle
¿Para qué?:	Indagar sobre la situación actual del sector textil.
¿De qué persona u objeto?:	Sector textil dentro del CIU: G46411101 y la Empresa Colortex Ecuador S.A.
¿Sobre qué aspectos?:	Gestión Administrativa y Productividad comercial.
¿Quién?:	Paulina Fonseca.
¿Cuándo?:	Periodo mayo a diciembre de 2020
¿Qué técnicas de recolección?:	Técnica: Encuesta.
¿Con qué?:	Cuestionario.

#### 4.5.8. Plan de procesamiento de la información

Dentro del desarrollo del proyecto de investigación es necesario destacar que se aplicó una encuesta que aportó obtener información relevante respecto a la gestión administrativa y la productividad comercial en el sector textil dentro del CIU: G46411101.

Así también, es necesario resaltar que la encuesta se la elaboró en *GoogleForms* y se la aplicó por medio digital, adicional a lo antes mencionado la tabulación de las encuestas se la realizó en el *software* estadístico *SPSS*.

#### 4.5.9. Análisis de consistencia

Para poder evaluar la factibilidad del instrumento, se aplicó el análisis del *Alfa de Cronbach*, como lo indican los autores:

Soler y Soler (2016), indican que el coeficiente *alfa* de *Cronbach* es una de esas fórmulas propuestas, siendo además el recurso numérico más utilizado para evaluar la consistencia interna, es aquí donde se debe establecer que es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1 y que cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente.

Por lo tanto, el resultado del *Alfa de Cronbach* se lo debe contrastar con el detalle siguiente:

- Coeficiente *alfa* < 0.5 es inaceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.5 es pobre.
- Coeficiente *alfa* > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente *alfa* > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.8 es bueno.
- Coeficiente *alfa* > 0.9 es excelente.

Tabla 5

*Índice de confiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,810	31

En base a los resultados alcanzados en el *Alfa de Cronbach*, se debe indicar que el instrumento es el adecuado para su aplicación.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para presentar los resultados es necesario indicar que se aplicó una encuesta compuesta por once preguntas, con varias opciones de respuesta, la tabulación se la puede visualizar a continuación:

**5.1. ¿Respecto a la generación de conocimiento e ideas, indique en cuál se encuentra su empresa? considerando que 1 es nunca y 5 es siempre.**

**5.1.1. Impulsa la creación de nuevo conocimiento en el personal del área comercial**

Tabla 6

*Impulsa la creación de nuevo conocimiento*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Casi siempre	51	47,66	47,66
Siempre	56	52,34	100,00
Total	107	100,00	

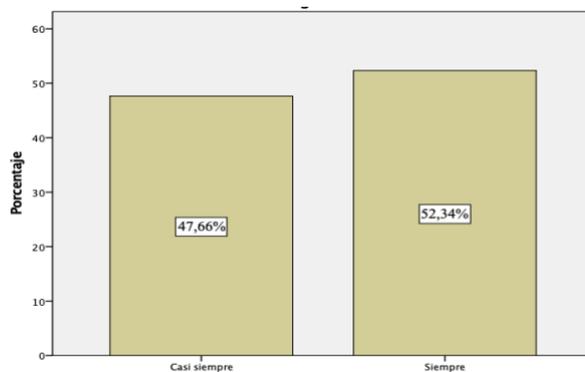


Figura 6. Impulsa la creación de nuevo conocimiento

### **Análisis**

Dentro de la encuesta realizada y de acuerdo a la figura 6, se puede visualizar que el 52,34% y el 47,66% respectivamente indica que siempre y casi siempre se impulsa la creación de nuevo conocimiento en el personal del área comercial.

### **Interpretación**

Con base a los resultados alcanzados se puede indicar que es positiva la realidad de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, debido a que sí se preocupan por impulsar la creación de un nuevo conocimiento en el personal del área comercial, sobre todo en el mundo cambiante y vanguardista en el que vivimos.

### 5.1.2. Organiza reuniones con el de equipo comercial para generar ideas

Tabla 7

#### *Organización de reuniones*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Casi siempre	13	12,15	12,15
Siempre	94	87,85	100,00
Total	107	100,00	

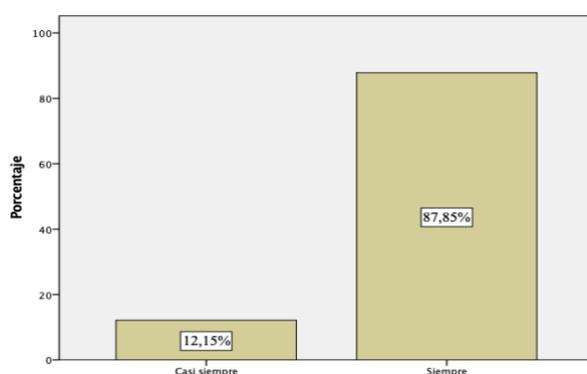


Figura 7. Organización de reuniones

#### **Análisis**

Del total de la población, es decir, 107 empresas encuestadas, se evidencia que en la figura 7, el 87.85% siempre realiza reuniones con el equipo comercial, el 12.15%, es decir, 13 empresas lo hacen casi siempre.

#### **Interpretación**

Se concluye de acuerdo a la figura 7, que en el sector textil de la provincia de Tungurahua, las reuniones con el equipo comercial para la generación de ideas es muy relevante y siempre se lo practica, esto aporta de que la fuerza de ventas cada vez está más organizada y competitiva.

### 5.1.3. Realiza proyectos de I+D+i financiados por subvenciones Institucionales

Tabla 8

#### *Proyectos de I+D+i*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Nunca	34	31,78	31,78
Rara Vez	55	51,40	83,18
A veces	14	13,08	96,26
Casi siempre	3	2,80	99,07
Siempre	1	0,93	100,00
Total	107	100,00	

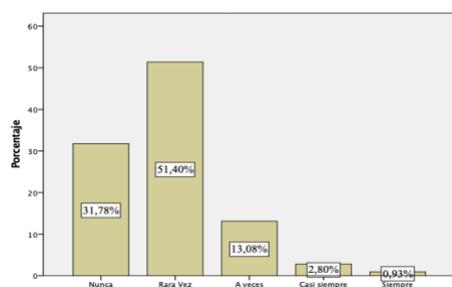


Figura 8. Proyectos de I+D+i

#### **Análisis**

Se puede visualizar que en la figura 8, el 31.78 % de empresas nunca realizan proyectos de I+D+i, mientras que rara vez lo hace el 51.40 %, es decir, 55 empresas, en lo contrario apenas 1 empresa, es decir, el 0,93 % dice realizar siempre este tipo de proyectos.

#### **Interpretación**

Se puede decir que en el sector textil de la provincia de Tungurahua, rara vez se invierte en proyectos de tipo I+D+i, esto representa un quiebre en el avance de esta área de mercado. La investigación, el desarrollo y la innovación reflejadas en proyectos dinamizan los sectores.

**5.2. Indique la relevancia que tiene la motivación en el departamento comercial de su empresa?, considere que 1 es nunca y 5 es siempre.**

**5.2.1. Se incentiva al personal que hace cosas nuevas**

Tabla 9

*Se incentiva las cosas nuevas*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
A veces	2	1,87	1,87
Casi siempre	61	57,01	58,88
Siempre	44	41,12	100,00
Total	107	100,00	

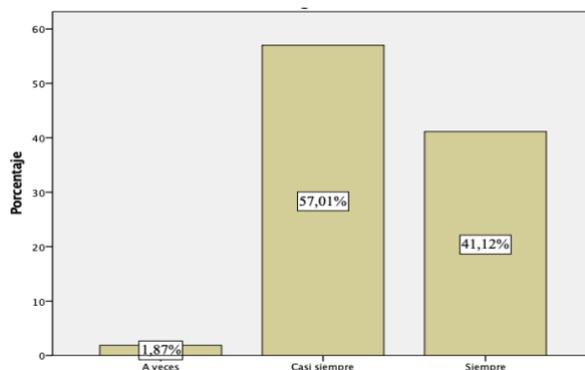


Figura 9. Se incentiva las cosas nuevas

**Análisis**

De acuerdo a la figura 9, se puede visualizar como resultado que el 57.01 % y el 41.12 % respectivamente de las empresas encuestadas incentivan casi siempre y siempre al personal que hace cosas nuevas en el departamento comercial.

**Interpretación**

Se evidencia que casi en la totalidad de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, hay un importante apoyo al personal en cuanto a incentivos, por realizar cosas nuevas, aspecto positivo para el sector laboral y el crecimiento de las empresas.

**5.2.2. Se mide la rentabilidad de las cosas nuevas hechas por los empleados y se premia su éxito en consonancia con dicha rentabilidad**

Tabla 10

*Rentabilidad de las cosas nuevas*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
A veces	6	5,61	5,61
Casi siempre	81	75,70	81,31
Siempre	20	18,69	100,00
Total	107	100,00	

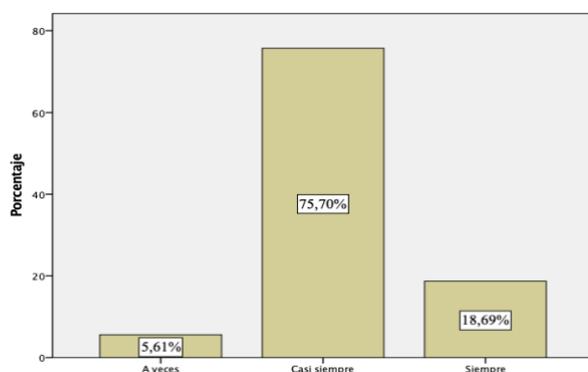


Figura 10. Rentabilidad de las cosas nuevas

**Análisis**

De acuerdo a figura 10, se evidencia que el 75.70% de empresas encuestadas, es decir, 81 empresas casi siempre premian el éxito de sus empleados y 20 empresas esto es el 18.69% lo hacen siempre.

**Interpretación**

La motivación del personal del departamento comercial de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua es un tema importante pues en la mayoría premian el éxito en concordancia con la rentabilidad que proviene de las cosas nuevas realizadas por ellos.

### 5.2.3. Se penaliza cuando algún trabajador tiene un fracaso en la gestión de un nuevo proceso arriesgado o complejo

Tabla 11

#### *Penaliza al trabajador*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Nunca	9	8,41	8,41
Rara Vez	80	74,77	83,18
A veces	18	16,82	100,00
Total	107	100,00	

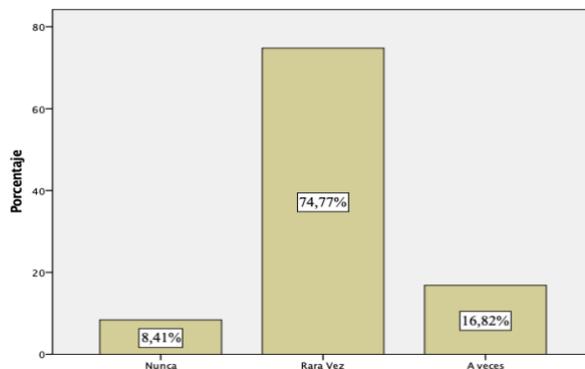


Figura 11. Penaliza al trabajador

#### **Análisis**

De la encuesta realizada sobre esta pregunta se identifica en la figura 11, que el 8.41 % de las empresas nunca penaliza el fracaso de las gestiones del personal del departamento comercial, mientras que el 74.77%, es decir, 80 empresas lo hacen rara vez y a veces lo hace el 16.82%.

#### **Interpretación**

Se deduce que la penalización al personal comercial, no es un acto que realizan las empresas de forma habitual, más bien es muy raro que lo hagan, esto quizás se deba a que en los Reglamentos Internos de Trabajo no están contemplados estos fallos de manera explícita.

**5.3. En la actualidad, ¿Usted ha implementado en la empresa un sistema de gestión de calidad en su modelo de negocio?**

Tabla 12

*Implementación de un sistema de calidad*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Sí	15	14,02	14,02
No	92	85,98	100,00
Total	107	100,00	

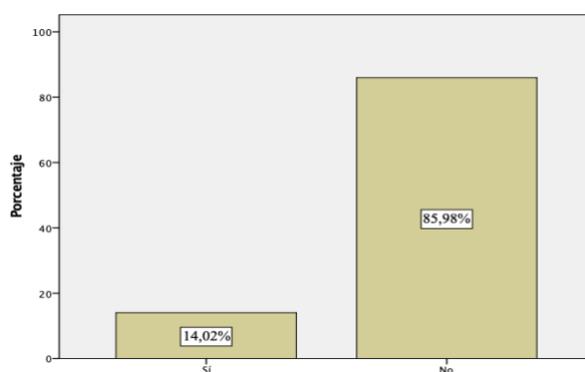


Figura 12. Implementación de un sistema de calidad

**Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 12, el 85.98 % de los encuestados indica que no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, mientras que el 14.02 %, indica que si lo tiene.

**Interpretación**

Según la encuesta indica que la gran mayoría de empresas no tiene implementado un sistema de gestión de calidad, lo cual puede significar que exista una debilidad en este aspecto, dentro de estas empresas del sector textil de la provincia del Tungurahua.

#### 5.4. Indique bajo qué Norma de Calidad se encuentra su sistema de gestión de calidad

Tabla 13

##### *Norma de calidad*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Normas internas de procesos de calidad	12	11,21	11,21
ISO 9001:2015	3	2,80	14,02
Ninguna	92	85,98	100,00
Total	107	100,00	

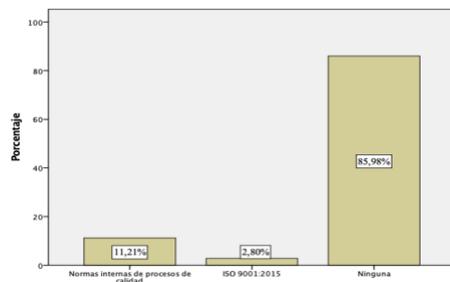


Figura 13. Norma de calidad

#### **Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 13, evidencia que el 85.98 % de los encuestados no tiene ninguna norma de calidad aplicada en sus empresas, el 11.21 % indica que aplica normas internas de procesos de calidad, y apenas el 2.80% indica que su sistema de gestión de calidad lo tiene aplicado bajo la norma ISO 9001:2015.

#### **Interpretación**

Con estos resultados se puede concluir, que en el sector textil de la provincia de Tungurahua, muy pocas son las empresas que le dan prioridad a la calidad de sus procesos, ya sea aplicando la norma internacional o sus normas internas de calidad. Esto evidentemente es una debilidad del sector.

## 5.5. ¿Los procesos administrativos de su empresa, están centralizados en el punto de la operación comercial?

Tabla 14

### *Centralización de los procesos administrativos*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Nunca	11	10,28	10,28
Rara Vez	4	3,74	14,02
A veces	7	6,54	20,56
Casi siempre	16	14,95	35,51
Siempre	69	64,49	100,00
Total	107	100,00	

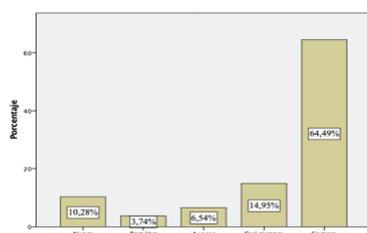


Figura 14. Centralización de los procesos administrativos

### **Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 14, el 64.49 % de los encuestados indica que siempre tienen centralizados sus procesos administrativos en el punto de su operación comercial, mientras que el 10.28 % indica que nunca los tienen, el 3.74 % establece que rara vez, el 6.54% a veces y el 14.95% casi siempre.

### **Interpretación**

Se evidencia que la mayoría de empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, si tienen sus procesos administrativos centralizados en el punto comercial, lo cual representa una ventaja al momento de brindarle el servicio al cliente, existe un reducido porcentaje que no tiene lo cual se puede interpretar como una oportunidad de crecimiento y mejora.

## 5.6. ¿En dónde se encuentran sus procesos administrativos, respecto al punto de la operación comercial?

Tabla 15

### *Ubicación de los procesos administrativos*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
En el mismo punto de operación	67	62,62	62,62
En la misma ciudad, pero en otra	13	12,15	74,77
Otra ciudad	9	8,41	83,18
Otra provincia	17	15,89	99,07
Otro país	1	0,93	100,00
Total	107	100,00	

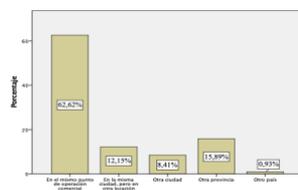


Figura 15. Ubicación de los procesos administrativos

### **Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 15, el 62.62 % de los encuestados indica que tienen los procesos administrativos centralizados en el punto de operación comercial, 15.89 % indican que se encuentra en otra provincia, el 12.15 % en la misma ciudad pero en otra locación, el 8.41% indica que se encuentra en otra ciudad y el 0.93 % en otro país.

### **Interpretación**

Se puede concluir con estos resultados que la gestión administrativa a través de sus procesos en la gran mayoría de empresas se encuentran en el mismo punto de comercialización y eso significa una ventaja a la hora de correr sus procesos y llegar hasta la satisfacción innata del cliente, en cambio se denota que existen empresas cuyos procesos administrativos están en otra ciudad, en otra provincia y hasta en otro país, pudiendo significar una desventaja para este grupo de empresas, en consideración de la competencia local.

**5.7. Valore en una escala del 1 al 5 la gestión administrativa que realiza cada departamento, considere que 1 es pésimo y 5 es excelente.**

**5.7.1. Recursos humanos**

Tabla 16

*Gestión administrativa de recursos humanos*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Regular	11	10,28	10,28
Bueno	60	56,07	66,36
Excelente	36	33,64	100,00
Total	107	100,00	

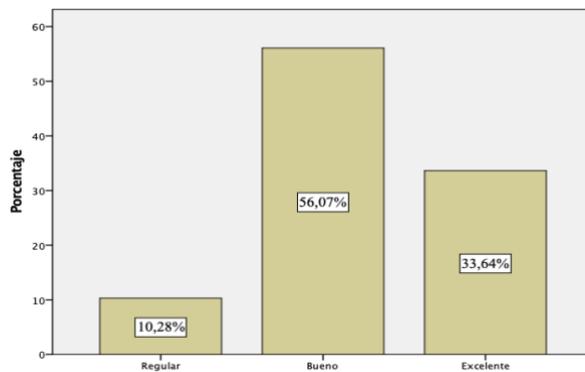


Figura 16. Gestión administrativa de recursos humanos

**Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 16, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento de RRHH es en un 33.64% excelente, un 56.07% bueno y un 10.28% lo consideran una gestión regular.

**Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión de Recursos Humanos en la gran mayoría como una buena gestión, esto es muy importante ya que se trata de un proceso administrativo que gestiona el recurso más importante de una empresa como es el humano.

### 5.7.2. Sistemas

Tabla 17

#### *Gestión administrativa de sistemas*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Malo	2	1,87	1,87
Regular	30	28,04	29,91
Bueno	53	49,53	79,44
Excelente	22	20,56	100,00
Total	107	100,00	

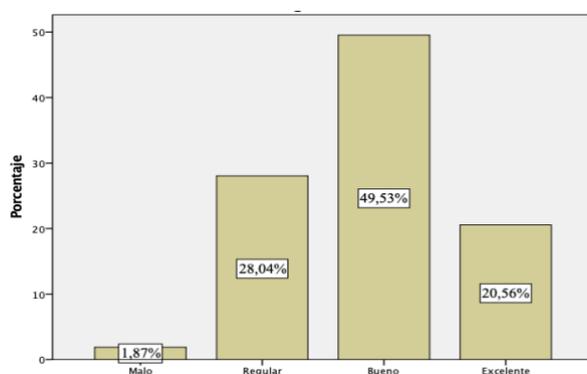


Figura 17. Gestión administrativa de sistemas

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 17, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento de TIC'S es en un 49.53 % bueno, un 28.04 % regular, un 20.56 % excelente y un 1.87% lo consideran como una mala gestión.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión de Sistemas en la gran mayoría como una buena gestión, pero también existe un grupo de empresas que lo considera entre regular y mala, esto es quizás porque este proceso en algunas empresas se lo lleva de manera externa.

### 5.7.3. Financiero

Tabla 18

*Gestión administrativa de financiero*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Regular	7	6,54	6,54
Bueno	59	55,14	61,68
Excelente	41	38,32	100,00
Total	107	100,00	

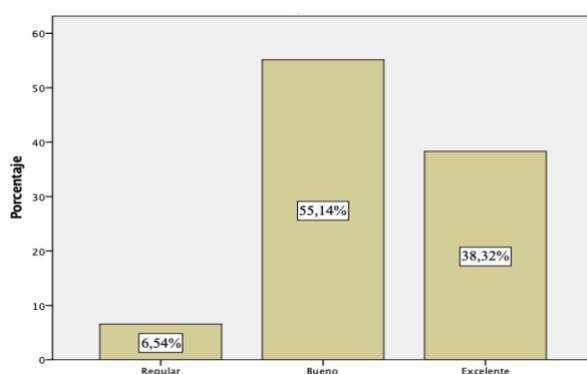


Figura 18. Gestión administrativa de financiero

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 18, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento Financiero es en un 55.14% bueno, un 38.32% excelente y un 6.54% lo consideran como una gestión regular.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión Financiera en la gran mayoría como una buena gestión, esto es muy importante ya que se trata de un proceso administrativo que gestiona el recurso monetario de la empresa.

#### 5.7.4. Contabilidad

Tabla 19

##### *Gestión administrativa de contabilidad*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Regular	6	5,61	5,61
Bueno	58	54,21	59,81
Excelente	43	40,19	100,00
Total	107	100,00	

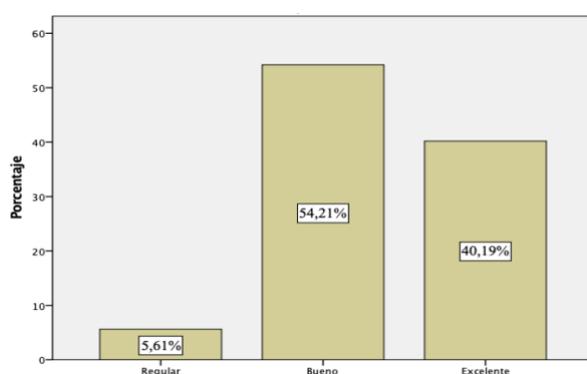


Figura 19. Gestión administrativa de contabilidad

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 19, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento Contable es en un 54.21 % bueno, un 40.19 % excelente y un 5.61 % lo consideran como una gestión regular.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión Contable en la gran mayoría como una buena gestión, esto es muy importante ya que se trata de un proceso administrativo que gestiona el recurso monetario y presupuestario de la empresa.

### 5.7.5. Legal

Tabla 20

#### *Gestión administrativa de legal*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Malo	5	4,67	4,67
Regular	37	34,58	39,25
Bueno	52	48,60	87,85
Excelente	13	12,15	100,00
Total	107	100,00	

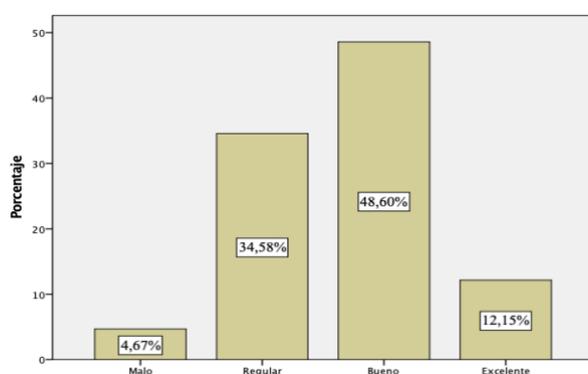


Figura 20. Gestión administrativa de legal

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 20, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento de Legal es en un 48.60 % bueno, un 34.58 % regular, un 12.15 % excelente y un 4.67% lo consideran como una mala gestión.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión Legal en la gran mayoría como una buena gestión, pero también existe un grupo de empresas que lo considera entre regular y mala, esto es quizás porque este proceso en algunas empresas se lo lleva de manera externa.

### 5.7.6. Marketing

Tabla 21

#### *Gestión administrativa de marketing*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Regular	7	6,54	6,54
Bueno	66	61,68	68,22
Excelente	34	31,78	100,00
Total	107	100,00	

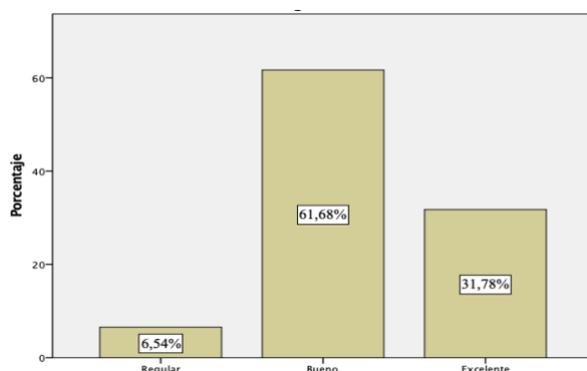


Figura 21. Gestión administrativa de marketing

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 21, los encuestados consideran que la gestión administrativa del departamento de Marketing es en un 61.68% bueno, un 31.78% excelente y un 6.54% lo consideran como una gestión regular.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión de Marketing en la gran mayoría como una buena gestión, esto es muy importante ya que se trata de un proceso administrativo que impulsa la marca de la empresa.

### 5.7.7. Gerencia general

Tabla 22

#### *Gestión administrativa de gerencia general*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Regular	1	0,93	0,93
Bueno	45	42,06	42,99
Excelente	61	57,01	100,00
Total	107	100,00	

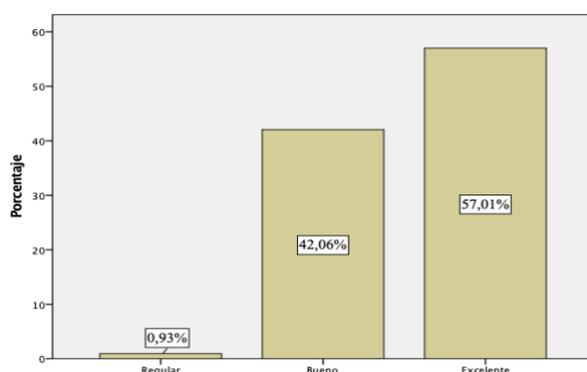


Figura 22. Gestión administrativa de gerencia general

#### **Análisis**

De acuerdo a los resultados, en la figura 22, los encuestados consideran que la gestión de la Gerencia General es en un 57.01% excelente, un 42.06% buena y un 0.93% lo consideran como una gestión regular.

#### **Interpretación**

Se puede concluir que las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, consideran a la gestión de Gerencia en la gran mayoría como una excelente gestión, esto es muy importante ya que se trata de un proceso administrativo de dirección que lleva a las empresas a sus objetivos.

## 5.8. ¿Existen responsables para cumplir con las funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

Tabla 23

### *Responsables para cumplir las funciones*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Casi siempre	17	15,89	15,89
Siempre	90	84,11	100,00
Total	107	100,00	

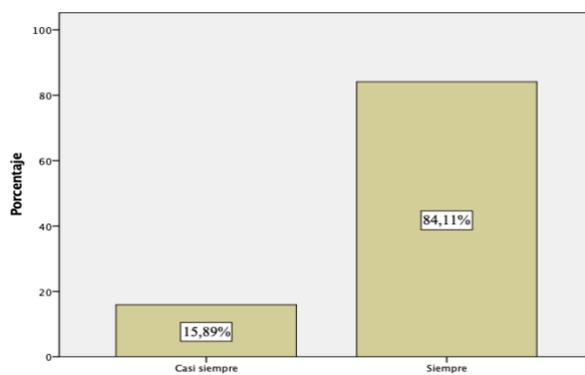


Figura 23. Responsables para cumplir las funciones y responsabilidades

### **Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 23, el 84.11% y el 15.89% respectivamente de empresas encuestadas siempre y casi siempre tienen personal que se encargue de las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

### **Interpretación**

Todas las empresas cuentan con el talento humano para poder brindar una gestión administrativa eficiente, lo cual es un claro indicador que es necesario definir un proceso para implementarlo dentro del funcionamiento de la empresa y mirar su grado de rendimiento y eficacia.

**5.9. Qué características tienen sus clientes o “tipos de clientes”, respecto a lo que esperan del producto, considerando que 1 es nada y 5 Mucho.**

**5.9.1. Demanda continuamente soluciones nuevas**

Tabla 24

*Demanda de soluciones*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	40	37,38	37,38
Mucho	67	62,62	100,00
Total	107	100,00	

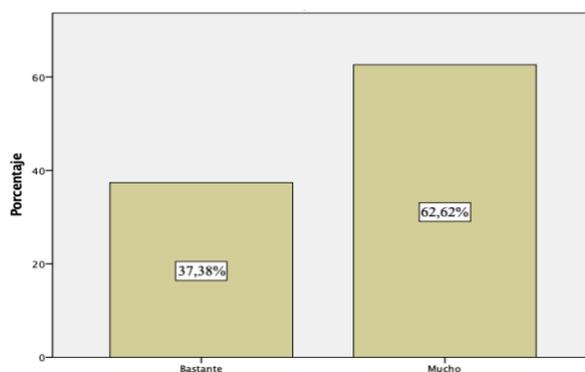


Figura 24. Demanda de soluciones

**Análisis**

Se puede evidenciar de acuerdo a los resultados en la figura 24, los clientes de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, demandan continuamente soluciones nuevas mucho en un 62.62% y bastante en un 37.38%.

**Interpretación**

Se puede concluir que la demanda de los clientes respecto a soluciones nuevas de servicio o servicio post venta es altamente importante en este sector, por lo que a su vez es necesario un plan de mejoramiento en las empresas que aseguren la satisfacción del cliente.

### 5.9.2. Siempre quiere el mismo producto sin variaciones

Tabla 25

#### *Quiere el mismo producto*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Casi nada	28	26,17	26,17
Poco	34	31,78	57,94
Bastante	38	35,51	93,46
Mucho	7	6,54	100,00
Total	107	100,00	

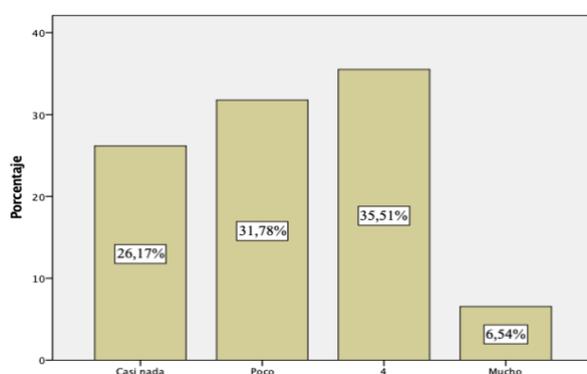


Figura 25. Quiere el mismo producto

#### **Análisis**

En la figura 25, se denota que, los clientes que siempre quieren el mismo producto son bastantes el 35.51 %, pocos el 31.78 %, casi nada el 26.17 % y muchos el 6.54 %.

#### **Interpretación**

De los resultados obtenidos se evidencia que, los clientes que siempre quieren el mismo producto no son muchos, en la gran mayoría solicitan productos nuevos e innovadores, en un mundo cambiante son pocos los que manejan una estrategia tradicional.

### 5.9.3. Exige altos estándares de calidad e innovación

Tabla 26

#### *Altos estándares de calidad*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	24	22,43	22,43
Mucho	83	77,57	100,00
Total	107	100,00	

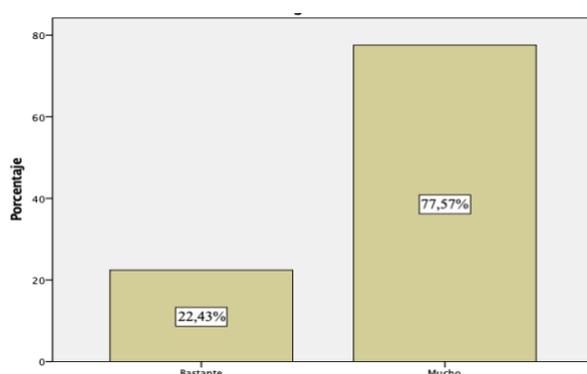


Figura 26. Altos estándares de calidad

#### **Análisis**

En la figura 26, se evidencia que los clientes que exigen de las empresas altos estándares de calidad e innovación, es en un 77.57 % muchas y en un 22.43 % bastantes.

#### **Interpretación**

Se concluye que los clientes de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, son muy exigentes a la hora de solicitar calidad e innovación de sus productos y servicios, esto es un aspecto muy positivo pues obliga a elevar la competitividad del sector.

#### 5.9.4. Impone al comercio sus requerimientos tradicionales

Tabla 27

##### *Requerimientos tradicionales*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Poco	25	23,36	23,36
Bastante	38	35,51	58,88
Mucho	44	41,12	100,00
Total	107	100,00	

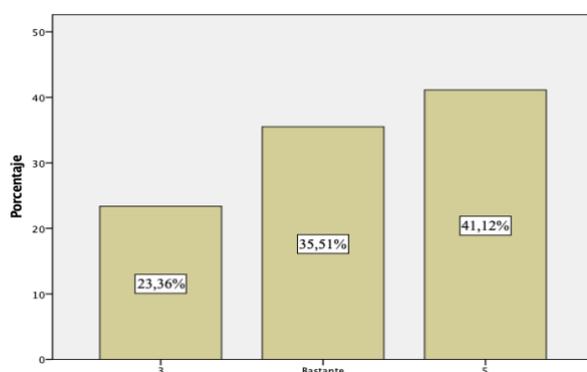


Figura 27. Requerimientos tradicionales

#### **Análisis**

En la figura 27, se evidencia que muchos clientes con el 41.12% imponen al sector sus requerimientos tradicionales, mientras que bastantes con el 35.51% y pocos con el 23.36%.

#### **Interpretación**

Se entiende con los resultados obtenidos que en este sector, sus clientes en la mayoría imponen sus requerimientos, esto obliga a las empresas a estar siempre a la vanguardia del mercado para estar a la altura de los requerimientos de sus clientes.

### 5.9.5. Pide y espera ideas nuevas sorprendentes

Tabla 28

#### *Nuevas ideas*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	38	35,51	35,51
Mucho	69	64,49	100,00
Total	107	100,00	

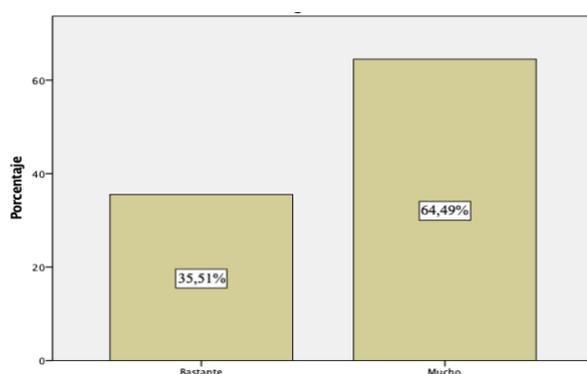


Figura 28. Nuevas ideas

#### **Análisis**

Con este resultado obtenido en la figura 28, se indica que los clientes que piden y esperan ideas nuevas y sorprendentes son muchos en un 64.49% y bastantes en un 35.51%.

#### **Interpretación**

De acuerdo a este gráfico se concluye que todos los clientes de este sector, esperan de las empresas ideas nuevas y sorprendentes, esto tiene lógica considerando que se trata de un sector que vende moda y ésta es muy cambiante e innovadora, de allí la importancia de manejar la gestión comercial con un enfoque vanguardista.

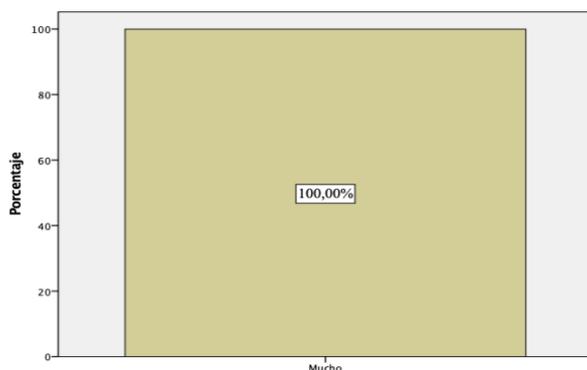
**5.10. Indique los aspectos que valoran sus clientes al momento de comprar sus productos, considerando que 1 significa nada y 5 significa mucho.**

**5.10.1. Precio**

Tabla 29

*Aspecto del precio*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Mucho	107	100	100



*Figura 29. Aspecto de precio*

**Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 29, se evidencia que el 100 % de los clientes de este sector, valoran el precio a la hora de comprar los productos.

**Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra de productos, toman en consideración como aspecto influyente el precio, este tema es muy importante pues el análisis de precios competitivos es vital en las empresas.

### 5.10.2. Calidad de los productos y/ o servicios

Tabla 30

*Aspecto de la calidad de los productos y servicios*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	107	100	100

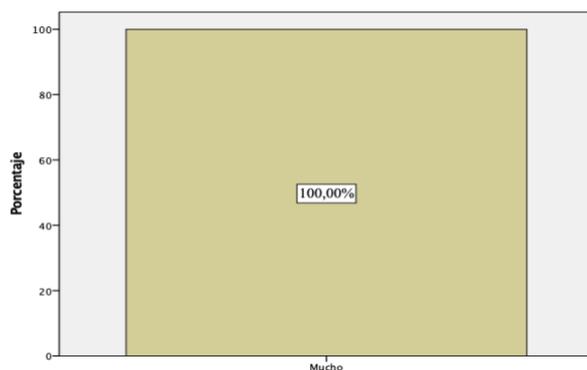


Figura 30. Aspecto de la calidad de los productos y servicios

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 30, se evidencia que el 100 % de los clientes de este sector, valoran la calidad de los productos y servicios a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente la calidad de los productos y también del servicio, este tema es muy importante pues obliga a las empresas a tener procesos que satisfagan este factor de compra de los clientes. La selección de sus proveedores es vital en este punto.

### 5.10.3. Calidad Servicio (venta y servicio postventa)

Tabla 31

*Aspecto de a calidad en el servicio*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	1	0,93	0,93
Mucho	106	99,07	100,00
Total	107	100,00	

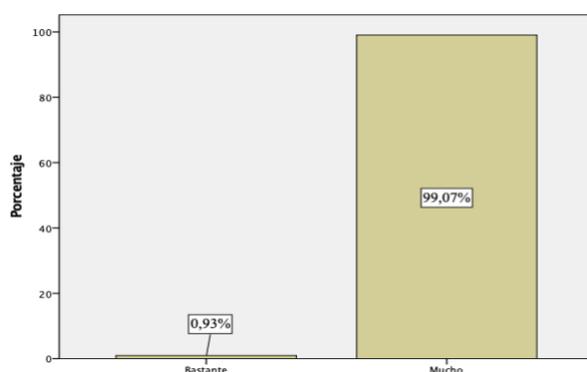


Figura 31. Aspecto de a calidad en el servicio

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 31, se evidencia que el 99.07 % de los clientes de este sector, valoran la calidad del servicio de venta de los productos a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente el servicio de venta, incluida la post venta, este tema es muy importante pues obliga a las empresas a tener procesos que satisfagan este factor de compra de los clientes. La atención al cliente es altamente importante.

#### 5.10.4. Innovación - atributos diferenciales del producto

Tabla 32

*Aspecto de innovación - atributos diferenciales del producto*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	4	3,74	3,74
Mucho	103	96,26	100,00
Total	107	100,00	

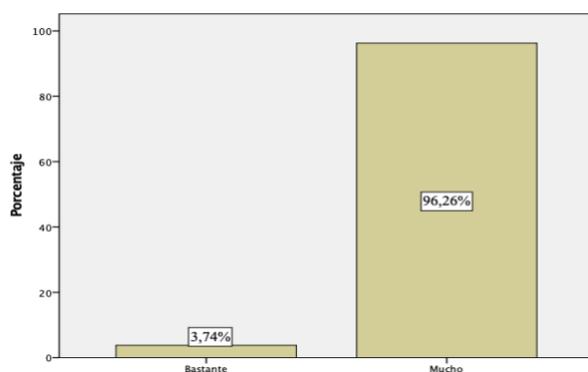


Figura 32. Aspecto de innovación - atributos diferenciales del producto

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 32, se evidencia que muchos clientes del sector con el 96.26 %, y bastantes con el 3.74 %, valoran la innovación y los atributos diferenciales de los productos a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente la innovación de los productos, los clientes demandan atributos diferentes en los productos y también exigen exclusividad esto marca la diferencia en el mercado.

### 5.10.5. Amplitud de la gama de productos y/ o servicios

Tabla 33

*Aspecto de la amplitud de la gama de productos y/ o servicios*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	2	1,87	1,87
Mucho	105	98,13	100,00
Total	107	100,00	

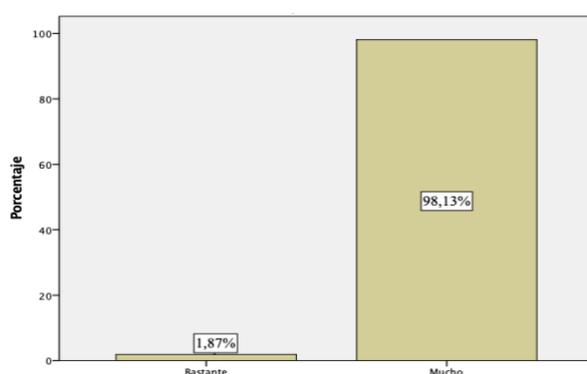


Figura 33. Aspecto de la amplitud de la gama de productos y/ o servicios

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 33, se evidencia que muchos clientes del sector con el 98.13 %, y bastantes con el 1.87 %, valoran la amplitud de la gama de los productos a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente la amplitud de la gama de los productos, los clientes demandan muchas opciones de productos para satisfacer a su vez la mayor cantidad de gustos de sus clientes y al tratarse de moda, esto toma lógica de que las empresas de este sector deben tener una gama de productos muy amplia para cubrir la demanda del mercado.

### 5.10.6. Capacidad de respuesta / flexibilidad

Tabla 34

*Aspecto de la capacidad de respuesta / flexibilidad*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Bastante	5	4,67	4,67
Mucho	102	95,33	100,00
Total	107	100,00	

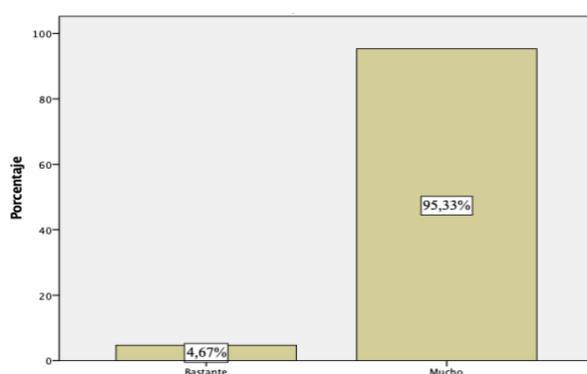


Figura 34. Aspecto de a capacidad de respuesta / flexibilidad

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 34, se evidencia que muchos clientes del sector con el 95.33 %, y bastantes con el 4.67 %, valoran la capacidad de respuesta a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que todos los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente la capacidad de respuesta ante algún requerimiento sea de producto o servicio, los clientes siempre exigen una respuesta inmediata y al mismo tiempo flexible, es decir, ante un tipo de error en el pedido de sus productos por ejemplo.

### 5.10.7. Reconocimiento de la Marca

Tabla 35

#### *Aspecto reconocimiento de la Marca*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Poco	2	1,87	1,87
Bastante	9	8,41	10,28
Mucho	96	89,72	100,00
Total	107	100,00	

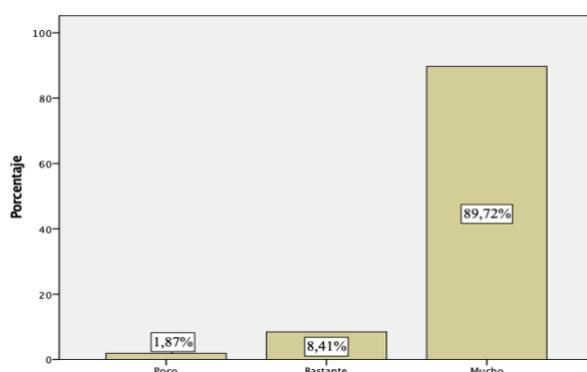


Figura 35. Aspecto reconocimiento de la Marca

#### **Análisis**

De acuerdo a estos resultados, en la figura 35, se evidencia que muchos clientes del sector con el 89.72 %, bastantes con el 8.41 % y pocos con el 1.87 %, valoran el reconocimiento de la marca a la hora de comprar.

#### **Interpretación**

Estos resultados concluyen en que la mayoría de los clientes a la hora de realizar una compra, toman en consideración como aspecto influyente el reconocimiento de la marca, esto es un peso muy grande que le dan los clientes a la hora de escoger los productos, de ahí la gran importancia que tiene en las empresas la gestión administrativa del departamento de marketing.

### 5.11. ¿Considera usted que la gestión administrativa si incide en la productividad comercial?

Tabla 36

*La gestión administrativa incide en la productividad comercial*

Opciones	Frecuencia	% válido	% acum.
Nunca	3	2,80	2,80
A veces	4	3,74	6,54
Casi siempre	12	11,21	17,76
Siempre	88	82,24	100,00
Total	107	100,00	

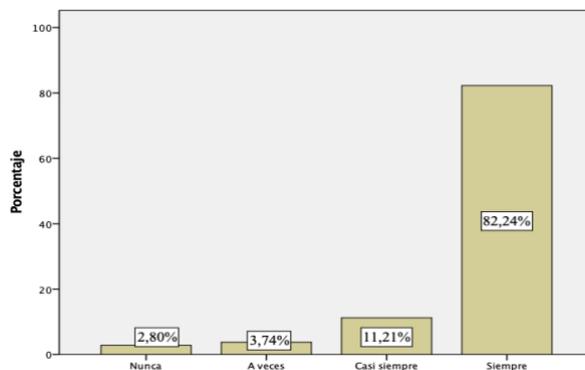


Figura 36. La gestión administrativa incide en la productividad comercial

#### **Análisis**

Según los resultados alcanzados en la figura 36, el 82.24 % de las empresas encuestadas, indican que la gestión administrativa siempre incide en la productividad comercial, mientras que el 11.21 % dice que casi siempre, en tanto que el 3.74% dice que a veces.

#### **Interpretación**

La gran mayoría de empresas consideran que la gestión administrativa incide en la productividad comercial, lo cual representa una gran oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva, mejorando los procesos administrativos de las mismas.

### 5.12. Prueba estadística

Para realizar la prueba de la hipótesis es necesario indicar que se realizó una prueba de normalidad a las preguntas de la encuesta, para lo cual se considera a la variable independiente, así como la dependiente, todo ello mediante el *software SPSS*, cómo se puede visualizar en la tabla 37.

Tabla 37

*Prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov*

VARIABLES	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Administrativa	0,112	107	0,002
Productividad Comercial	0,110	107	0,003

Como el nivel de significancia es igual 0.002 y 0.003 respectivamente, es menor a 0.05, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , en donde se puede visualizar que los datos de las variables Gestión Administrativa y Productividad Comercial no se comportan como una distribución normal.

Comprobada la normalidad de las variables, se concluye que es pertinente aplicar una prueba estadística no paramétrica para comprobar la hipótesis planteada. Es por lo cual que se considera la prueba estadística de Spearman como se puede evidenciar en la tabla 38.

Tabla 38

*Rho de Spearman*

VARIABLES	Coeficiencia	Gestión Administrativa	Productividad Comercial
Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	de 1,000	,815**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	107	107

Continúa en la siguiente página

Tabla 38

*Rho de Spearman (Continuación)*

Variables	Coeficiencia	Gestión Adminis- trativa	Productividad Comercial
Productividad Comercial	Coeficiente de correlación	,815**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	107	107

En la tabla 38, el nivel de significancia es 0.000, el cual es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), por lo tanto, se concluye que la gestión administrativa si incide en la productividad comercial.

### 5.13. Análisis FODA de la empresa

Diagnóstico estratégico, donde se analizan los factores internos de la empresa con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades de la organización, así como también el análisis de los factores externos que inciden en el sector textil de tal manera que se puedan definir de manera clara las oportunidades y amenazas. Para lo cual se considera el criterio de ponderación del autor Biasca (2015), donde se establecen las ponderaciones detalladas en la tabla 39.

Tabla 39

*Ponderación análisis estratégico*

Categoría	Detalle
Desde 1 a 2	Muy Bajo
Desde 3 a 4	Bajo
Desde 5 a 6	Medio
Desde 7 a 8	Poco alto
Desde 9 a 10	Alto

Fuente: Biasca (2015)

### 5.13.1. Análisis de los factores internos

Para dicho análisis se realiza un detalle de los factores a analizar cómo se puede visualizar en la tabla 40.

Tabla 40

*Detalle de los factores internos de Colortex Ecuador*

Núm	Factores internos
1	Alianzas estratégicas
2	Capacitación
3	Cartera de clientes de la empresa
4	Clima laboral
5	Control de inventario automatizado
6	Crecimiento de cartera vencida
7	Dirección Estratégica
8	Innovación de productos
9	Gestión de cobranzas
10	Gestión de inventarios
11	Imagen corporativa
12	Gestión administrativa
13	Infraestructura
14	Logística de compra
15	Logística de distribución
16	Normas de calidad
17	Recurso humano calificado
18	Cumplimiento de plazos para la entrega de productos
19	Infraestructura tecnológica
20	Precios
21	Segmento de mercado
22	Sistema de control contable
23	Trabajo en equipo

Con los factores internos detallados en la tabla 40, se realiza el análisis de las fortalezas en la tabla 41.

Tabla 41

*Análisis de las fortalezas de Colortex*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
1	Imagen corporativa	Es necesario destacar que en los ocho años que lleva la empresa en el mercado que representa poco tiempo, la marca tiene un buen posicionamiento en el sector textil, lo cual refleja que la empresa cuenta con un buen producto en calidad y precio.	5
2	Segmento de mercado	La empresa con su equipo comercial tiene muy identificado el segmento de mercado al cual se encuentra dirigido, lo cual aporta a que se genere una buena gestión en las ventas.	5
3	Trabajo en equipo	En la actualidad el talento humano con el que cuenta la empresa, tiene la fortaleza de promover el trabajo en equipo lo cual aporta a generar una buena estabilidad de la organización.	5
4	Infraestructura tecnológica	Es necesario destacar que la infraestructura tecnológica aporta a generar una fortaleza para alcanzar una gestión comercial eficiente.	6
5	Alianzas estratégicas	Al momento cuenta con alianzas estratégicas con clientes enfocándose en la exclusividad, de la distribución de ciertas líneas de productos.	7
6	Cartera de clientes de la empresa	Por el uso del sistema informático el análisis de los clientes, así como la información de estos resultan ser un activo relevante para la empresa.	7

Continúa en la siguiente página

Tabla 41

*Análisis de las fortalezas de Colortex (Continuación)*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
7	Infraestructura	Representa una fortaleza que la operación comercial se encuentre concentrada en el centro del país debido a que es un lugar estratégico para llegar a todo el país. Así también, la infraestructura de la empresa cuenta con todas las facilidades para ejecutar el manejo comercial en el sector textil.	7
8	Precios	Colortex al ser una empresa que tiene trayectoria en el país de Perú, tiene proveedores de primera lo cual hace que pueda tener un precio competitivo en el territorio ecuatoriano.	7
9	Control de inventario automatizado	de Por la tecnología de punta de usa actualmente la empresa en referencia a inventarios se puede indicar que resulta de gran aporte a la operación comercial.	8
10	Gestión de inventarios	de El sistema ERP que maneja Colortex Ecuador, tiene su fortaleza principal en la gestión de inventarios debido a que es el corazón mismo de la empresa.	8
11	Logística de compra	de Dentro de este apartado se destaca que la empresa destina una gran cantidad de recursos, para que este funcione de manera eficiente, debido a que es el alma de la operación comercial de la empresa.	8
12	Recurso humano calificado	El proceso de selección del personal es riguroso, lo que garantiza que la empresa cuente con un recurso humano calificado.	8

Continúa en la siguiente página

Tabla 41

*Análisis de las fortalezas de Colortex (Continuación)*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
13	Innovación de productos	La empresa actualmente maneja varios 9 segmentos de mercado, en el territorio nacional.  Así también se destaca que Colortex Ecuador da las facilidades para la personalización de determinados productos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la demanda local.	

Con los factores internos detallados en la tabla 40, se realiza el análisis de las debilidades en la tabla 42.

Tabla 42

*Análisis de las debilidades de Colortex*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
1	Gestión administrativa	Al mantener procesos que son de carácter administrativo, en el país de Perú, la empresa es ineficiente en varios aspectos críticos referente al servicio y atención al cliente. Principalmente al no tener un manual de funciones que aporte a determinar las responsabilidades y responsables. Adicional a lo antes mencionado es importante establecer que no existe delegación de funciones estratégicas a los ejecutivos principales de Colortex Ecuador.	10

Continúa en la siguiente página

Tabla 42

*Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación)*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
2	Gestión de cobranzas	En el sistema actual no se maneja un seguimiento detallado de la cobranza a realizar, el 90% del proceso no es automatizado lo cual limita en la recuperación de cartera.	8
3	Capacitación	La empresa no cuenta con un plan de capacitación interno virtual, lo cual es importante determinarlo para mejorar la gestión del departamento comercial.	6
4	Normas de calidad	En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad en los diferentes procesos que maneja la organización. Lo cual limita mucho la fluidez comercial en el territorio nacional.	6
5	Cumplimiento de plazos para la entrega de productos	La limitación de no contar con un parque automotor propio, impacta directamente dentro de este aspecto de satisfacción de los clientes.	6

Continúa en la siguiente página

Tabla 42

*Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación)*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
6	Crecimiento de cartera vencida	La empresa en una situación comercial normal, tenía una cartera vencida representativa, pero en la realidad actual en la era COVID-19, el crecimiento de la cartera vencida, así como las potenciales incobrables, tienen un incremento mayor al 15 %, lo cual aporta a generar un detrimento en la liquidez de Colortex Ecuador. El reto actual es estructurar nuevas estrategias encaminadas a la industria 4.0.	5
7	Dirección Estratégica	En la operación comercial de Colortex Ecuador, es necesario detallar que el 90%, de la toma de decisiones depende de su matriz en Perú, lo cual representa una seria desventaja en consolidar la empresa en el mercado local.	5
8	Sistema de control contable	La contabilidad de Colortex Ecuador gestiona una empresa externa, lo cual limita en gran medida la gestión comercial y administrativa.	5
9	Clima laboral	Por el control de la gestión comercial que lo aplican los diferentes departamentos en Ecuador y Perú, existen rozas en la relación entre compañeros.	3

Continúa en la siguiente página

Tabla 42

*Análisis de las debilidades de Colortex (Continuación)*

Núm	Factores internos	Análisis	Peso
10	Logística de distribución	La empresa no cuenta con un parque automotor propio, lo cual limita en gran medida el tiempo de respuesta que necesita el cliente con respecto al despacho de los productos que necesita.	2

A continuación, se realiza un análisis de la competencia de Colortex Ecuador considerando los factores antes detallados como se puede visualizar en la tabla 43.

Tabla 43

*Análisis de la competencia*

86

Núm	Factores internos	Peso mercado	COLORTEX	Resultado COLOR-TEX	IMPORDENIM	Resultado IMPOR-DENIM	VICUÑA	Resultado VICUÑA
1	Alianzas estratégicas	0,045	7	0,315	7	0,315	8	0,36
2	Capacitación	0,04	6	0,24	5	0,2	8	0,32
3	Cartera de clientes de la empresa	0,045	7	0,315	7	0,315	8	0,36
4	Clima laboral	0,04	3	0,12	5	0,2	5	0,2
5	Control de inventario automatizado	0,045	8	0,36	8	0,36	9	0,405
6	Crecimiento de cartera vencida	0,04	5	0,2	8	0,32	6	0,24
7	Dirección Estratégica	0,045	5	0,225	8	0,36	10	0,45
8	Innovación de productos	0,045	9	0,405	8	0,36	9	0,405
9	Gestión de cobranzas	0,045	8	0,36	3	0,135	3	0,135

Continúa en la siguiente página

Tabla 43

*Análisis de la competencia (Continuación)*

Núm	Factores internos	Peso mercado	COLORTEX	Resultado COLOR- TEX	IMPORDENIM	Resultado IMPOR- DENIM	VICUÑA	Resultado VICUÑA
10	Gestión de inventarios	0,045	8	0,36	8	0,36	8	0,36
11	Imagen corporativa	0,045	5	0,225	7	0,315	9	0,405
12	Gestión administrativa	0,05	10	0,5	8	0,4	9	0,45
13	Infraestructura	0,045	7	0,315	8	0,36	9	0,405
14	Logística de compra	0,045	8	0,36	8	0,36	9	0,405
15	Logística de distribución	0,045	2	0,09	6	0,27	8	0,36
16	Normas de calidad	0,04	6	0,24	1	0,04	1	0,04
17	Recurso humano calificado	0,04	8	0,32	7	0,28	8	0,32
18	Cumplimiento de plazos para la entrega de productos	0,035	6	0,21	8	0,28	8	0,28

Continúa en la siguiente página

Tabla 43

*Análisis de la competencia (Continuación)*

Núm	Factores internos	Peso mercado	COLORTEX	Resultado COLOR- TEX	IMPORDENIM	Resultado IMPOR- DENIM	VICUÑA	Resultado VICUÑA
19	Infraestructura tecnológica	0,04	6	0,24	6	0,24	7	0,28
20	Precios	0,045	7	0,315	7	0,315	7	0,315
21	Segmento de mercado	0,045	5	0,225	8	0,36	9	0,405
22	Sistema de control contable	0,045	5	0,225	7	0,315	8	0,36
23	Trabajo en equipo	0,045	5	0,225	6	0,27	8	0,36
	Totales	1	146	6,39	154	6,73	174	7,62

En la tabla 43, donde se desarrolla el análisis de la competencia se puede concluir que la empresa Colortex Ecuador, alcanza una puntuación de 6,39, con respecto a Impordenim y Vicuña está debajo de estas por lo cual es necesario establecer una estrategia de desarrollo integral de tal manera que la propuesta de valor aporte a generar una ventaja competitiva dentro del mercado nacional.

### 5.13.2. Análisis de los factores externos

Para el desarrollo de este apartado se realiza un detalle de los factores a analizar cómo se puede visualizar en la tabla 44.

Tabla 44

*Detalle de los factores externos*

Núm	Factores externos
1	Canasta básica
2	Desempleo
3	Inflación
4	Financiamiento
5	Desarrollo económico de la región
6	Rivalidad entre competidores
7	Poder negociador de los clientes
8	La era COVID-19
9	Transformación de la Matriz productiva
10	Amenaza de nuevos competidores entrantes
11	Hábito consumista de la población
12	Tamaño de la industria
13	Producción textil
14	Costos de asumir nuevas tecnologías
15	Cultura de compra de las personas
16	Reactivación del sector
17	Tendencias en la promoción y publicidad
18	Fomentar la digitalización
19	Poder negociador de los proveedores

Continúa en la siguiente página

Tabla 44

*Detalle de los factores externos (Continuación)*

Núm	Factores externos
20	Productos sustitutos

Con los factores externos detallados en la tabla 44, se realiza el análisis de las amenazas en la tabla 45.

Con los factores externos detallados en la tabla 44, se realiza el análisis de las oportunidades en la tabla 46.

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
1	Canasta básica	La variación anual, de mayo 2019 a mayo 2020, es de 0,75 %. El INEC informó que el costo de la canasta familiar básica es de 724,41 usd, frente al ingreso familiar mensual de un hogar tipo de 746,67 USD. En la canasta del índice de precios al consumidor (IPC) hay doce divisiones de consumo. Las tres que más incidieron en la inflación de mayo son: alimentos y bebidas no alcohólicas con -0,24 %; educación con -0,07%; y transporte con -0,02 %.	Económicos	3

Continúa en la siguiente página

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
2	Desempleo	<p>El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) dio a conocer las nuevas cifras sobre la situación laboral en el país, luego de los meses más críticos de pandemia. A septiembre de 2020, la tasa de desempleo bajó del 13,3 % (en junio) al 6,6%. Según el estudio, las mujeres son quienes mantienen una alta tasa de desempleo. En este periodo, a nivel nacional, el 8,0% de las mujeres estuvieron en situación de desempleo, mientras que en los hombres el desempleo fue de 5,7%. De los 7.8 millones de ecuatorianos que conforman la Población Económicamente Activa (PEA), 7.3 millones tienen empleo y 522.620 están en el desempleo. Con respecto al primer grupo, 2.5 millones cuentan con un empleo pleno, 1.8 millones están en el subempleo, 847.702 en empleo no remunerado, 2.070.291 en otro empleo no pleno y 67.018 en empleo no clasificado.</p>	Económicos	3

Continúa en la siguiente página

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
3	Inflación	<p>La inflación en mayo de 2020 fue negativa. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la ubica en -0,26%. La cifra es baja si se toma en cuenta que en abril la inflación fue de 1%. En todo caso, en mayo de 2019 también fue negativa (0,004%).El Instituto aclaró que debido a la emergencia sanitaria por el coronavirus los resultados del IPC para mayo de 2020 son calculados sobre una base del 80% de tomas de precios efectivamente levantados desde los establecimientos informantes. Indicó que para las tomas de precios que no pudieron ser recolectados, se utilizó el proceso de imputación establecido metodológicamente.</p>	Económicos	3

Continúa en la siguiente página

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
4	Financiamiento	<p>La falta de una moneda propia dificulta la inyección de dinero rápido en su economía, y se tiene que buscar financiamiento para salir de la crisis. El Ecuador, por la caída del precio del petróleo y la paralización de la actividad económica, necesitará entre USD 5 000 y USD 7 000 millones para salvar la economía. Por ello, es importante seguir trabajando de la mano del FMI y otros organismos multilaterales como el Banco Mundial, el BID y CAF, para asegurar los fondos que puedan llegar al país. El sector privado está afectado. Por ejemplo, las empresas del sector de comercial textil han bajado sus proyecciones de ventas para el 2020 en un 30%.</p>	Económicos	6

Continúa en la siguiente página

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
5	Desarrollo económico de la región	Según el Banco Mundial (2019), el crecimiento en América Latina y el Caribe se desaceleró notoriamente al 0,8% en 2018, pero con avances divergentes en toda la región. América del Sur se desaceleró bruscamente cuando factores internos, agravados por la desaceleración económica en la mayoría de los socios comerciales y la caída mundial de los precios de los productos básicos, causaron estragos en algunas de las economías más grandes de la región. Por el contrario, el crecimiento en América del Norte y Central fue sólido gracias al fortalecimiento de la actividad en Estados Unidos. Mejores exportaciones impulsadas por la recuperación permanente entre países de ingreso alto y flujos de capital firme deberían levantar el crecimiento del PIB regional a un promedio cercano al 2,6% en 2018-19.	Económicos	1
6	Rivalidad entre competidores	Dentro del aspecto de la competencia en el sector textil se destaca que existe una competencia desleal, por parte de algunas empresas grandes que ejecutan su operación comercial en el país.	Rivalidad entre competidores	2

Continúa en la siguiente página

Tabla 45

*Análisis de las amenazas del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
7	Poder negociador de los clientes	Existen clientes mayoristas en el territorio nacional, que cuentan con los recursos necesarios para importar textiles y ser la competencia de Colortex.	Clientes	5
8	La era COVID-19	El golpe que la pandemia de COVID-19 ha asestado a la actividad económica en los últimos meses no es más que el comienzo. Aunque el colapso rápido y sin precedentes de la producción, el comercio exterior y el empleo podrían revertirse a medida que la pandemia se desvanezca, los datos históricos indican que las consecuencias económicas a largo plazo podrían persistir durante al menos una generación. Entre ellas corresponde mencionar un prolongado período de tasas de interés reales deprimidas algo parecido a un estancamiento secular que podría durar al menos dos décadas.	Sociales	5

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
9	Transformación de la Matriz productiva	Dado que el objetivo del PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, impulsa la transformación de la Matriz Productiva. El Programa de Gobierno 2013-2017, define cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo internos, y salir de la dependencia primario exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos. (SENPLADES, 2013, pág. 292).	Políticos	8
10	Amenaza de nuevos competidores entrantes	La principal barrera de entrada es el aspecto económico, en referencia a establecer una distribución de textiles a nivel nacional. Así como también, la cantidad de impuestos que las empresas del sector textil tienen que pagar al estado ecuatoriano.	Competencia	8

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
11	Hábito consumista de la población	Además, se debe recalcar que el consumidor ecuatoriano presenta un nivel de desconfianza ante el producto nacional, lo que ha provocado que no desarrollen hábitos de consumo con pertenencia y a la vez adquieran productos extranjeros. Ante esto, mediante el desarrollo de productos con características avanzadas se puede lograr añadir un mayor valor agregado a través del diseño.	Sociales	8
12	Tamaño de la industria	Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), indica que alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país. Además, el 70% de las personas que trabajan en esta área corresponden a mujeres cabezas de hogar.	Sociales	6

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
13	Producción textil	Según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), la producción textil y confección mayoritariamente se vende en el mercado local, aproximadamente un 15% se exporta a más de 70 países. En los últimos 9 años el sector generó un ingreso de divisas al país superior a los 860 millones de dólares. Así mismo en el 2018 indica que el Ecuador sufre una fuerte afectación a la industria textil, reflejada con volumen del (-22%), como rubros más representativos se tiene las exportaciones de tejidos de punto (-56%), seguido por los productos ya confeccionados con un (-29%), más abajo encontramos tejidos planos con un (-26%) y tejidos hilados con un (-24%). Esto fue el resultado de que nuestro hermano país Colombia que al mismo tiempo es uno de los principales mercados de exportaciones de textiles, compró a Ecuador un 37% menos que en el 2015; por su parte, los mercados con mayor interés en productos ecuatorianos fueron México y Chile, mismos que se llevaron el 17% de nuestras exportaciones.	Tecnológicos	5

III

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
14	Costos de asumir nuevas tecnologías	Es necesario indicar que en la realidad empresarial ecuatoriana no estaba preparada, pero la crisis del covid-19 aceleró la transformación digital de las empresas de Ecuador y del mundo, mientras algunas empresas se enfocaron en reducir sus gastos al máximo, otras decidieron apostarle a “transformar sus modelos de negocios y salir fortalecidas”. El uso de la tecnología para las ventas, el contacto con los proveedores y hasta los trámites con entidades financieras no es solo necesario, es obligatorio, para afrontar los retos de una era post covid-19.	Tecnológicos	5

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
15	Cultura de compra de las personas	de Para el nuevo consumidor, las empresas se cuestionan si otra moda es posible y si cabe en el futuro una nueva forma de relacionarse con la ropa. Entre las alternativas que no pocas marcas han empezado a ofrecer a sus clientes se encuentran una producción de calidad que incremente la durabilidad de las prendas, así como diversas posibilidades de co creación, la customización, el alquiler de ropa, entre otras. Los departamentos de marketing también deben transformar sus estrategias para no centrarse tanto en el “te voy a vender” como en el “te voy a escuchar y entender”. Las personas reclamarán menos presión y más atención, esta necesidad de mejorar la escucha a empleados y clientes pondrá a prueba a las empresas de moda, que conocerán mejor cómo son percibidas por su público e interpelará su capacidad de adaptación a dichos requerimientos.	Sociales	7

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
16	Reactivación del sector	<p>Por el lado de la oferta, el financiamiento contracíclico para la innovación: La innovación podría ayudar a las empresas a desarrollar nuevos modelos de negocio e implementar cambios organizacionales para absorber los choques a corto plazo y garantizar su viabilidad y crecimiento a largo plazo. En una región que se caracteriza por bajos niveles de apoyo público a la innovación, se refuerza la necesidad de fortalecer un portafolio de instrumentos de fomento que combine la provisión de <i>matching-grants</i>, con créditos blandos y garantías tecnológicas que aminoren los riesgos de mercado asociado a desarrollos tecnológicos. Por el lado de la demanda, el promover la demanda interna será fundamental ante la incertidumbre en torno a la recuperación de la demanda global, particularmente en sectores como turismo, transporte, y la afectación en cadenas globales de suministro.</p>	Económico	7

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
17	Tendencias en la promoción y publicidad	Según e INEC (2020), en el Ecuador, pese a contar con más del 80% de usuarios con acceso a Internet, entendiendo al acceso como posibilidad de conectarse en lugares públicos junto a suscripciones particulares, empresariales, educativas y familiares, se encuentra en un proceso en desarrollo de reducción de brecha digital principalmente en aspectos de consumo y creación de contenido e información ya que el uso de Internet se concentra principalmente en redes sociales y videos antes que en noticias e información como se manifiesta en mayor grado en países en desarrollo.	Sociales	10

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
18	Fomentar la digitalización	Las medidas sanitarias derivadas de la pandemia imponen restricciones a las transacciones económicas que requieren cercanía física entre personas. La capacidad de realizar transacciones y operaciones digitales con clientes y proveedores, así como dentro de la empresa, atenúa estas restricciones. Para atender a la mayoría de las empresas se debe intervenir vía programas masivos y estandarizados que permitan mejorar la capacidad digital empresarial, incluyendo métodos de formación virtual para la incorporación de aplicaciones digitales iniciales (ligadas, por ejemplo, a transacciones y medios de pago electrónicos), programas de extensionismo tecnológico que apoyen la digitalización de los procesos de producción, y formación masiva de trabajadores en habilidades digitales.	Tecnológico	4

Continúa en la siguiente página

Tabla 46

*Análisis de las oportunidades del sector textil (Continuación)*

Núm	Factores externos	Análisis	Clase	Peso
19	Poder negociador de los proveedores	Colortex al tener varios años en el Perú tiene proveedores que aportan al crecimiento de la operación comercial de Ecuador.	Proveedores	9
20	Productos sustitutos	En el sector textil es necesario indicar que no existen productos sustitutos para los artículos textiles, debido a que tan sólo la ropa puede cubrir la necesidad de vestir.	Sustitutos	4

En la tabla 47, se realiza la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), donde la intención es el visualizar si el promedio ponderado es determinante para concluir que las oportunidades del sector son mucho más que las amenazas.

Tabla 47

*Matriz de evaluación de factores externos*

Núm	Factores externos	Clase	Tipo	Peso	% impacto	Resul.
1	Canasta básica	Económicos	Amenaza	4	0,03	0,11
2	Desempleo	Económicos	Amenaza	8	0,05	0,44
3	Inflación	Económicos	Amenaza	3	0,02	0,06
4	Financiamiento	Económicos	Amenaza	10	0,07	0,68
5	Desarrollo económico de la región	Económicos	Amenaza	7	0,05	0,33
6	Rivalidad entre competidores	Rivalidad entre com- petidores	Amenaza	6	0,04	0,24
7	Poder negociador de los clientes	Clientes	Amenaza	8	0,05	0,44
8	La era COVID-19	Sociales	Amenaza	10	0,07	0,68
9	Transformación de la Matriz productiva	Políticos	Oportunidad	7	0,05	0,33
10	Amenaza de nuevos competidores entrantes	Competencia	Oportunidad	6	0,04	0,24

Continúa en la siguiente página

Tabla 47

*Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)*

Núm	Factores externos	Clase	Tipo	Peso	% impacto	Resul.
11	Hábito consumista de la población	Sociales	Oportunidad	7	0,05	0,33
12	Tamaño de la industria	Sociales	Oportunidad	8	0,05	0,44
13	Producción textil	Tecnológicos	Oportunidad	5	0,03	0,17
14	Costos de asumir nuevas tecnologías	Tecnológicos	Oportunidad	9	0,06	0,55
15	Cultura de compra de las personas	Sociales	Oportunidad	8	0,05	0,44
16	Reactivación del sector	Ecológicos	Oportunidad	8	0,05	0,44
17	Tendencias en la promoción y publicidad	Sociales	Oportunidad	10	0,07	0,68
18	Fomentar la digitalización	Sociales	Oportunidad	10	0,07	0,68
19	Poder negociador de los proveedores	Proveedores	Oportunidad	8	0,05	0,44
20	Productos sustitutos	Productos sustitutos	Oportunidad	5	0,03	0,17

Continúa en la siguiente página

Tabla 47

*Matriz de evaluación de factores externos (Continuación)*

Núm	Factores externos	Clase	Tipo	Peso	% impacto	Resul.
	Promedio ponderado					7,88

En base al resultado de 7,88 en la tabla 47, se evidencia que está por encima del promedio ponderado que es de 5,5 lo cual es un claro indicador que las oportunidades del sector son más fuertes que las amenazas del mismo, es decir, que la empresa al implementar una estrategia de crecimiento sostenida puede fortalecerse en el mercado.

Para concluir el análisis FODA se lo resume en la figura 37, donde se puede visualizar de manera resumida todos los factores.

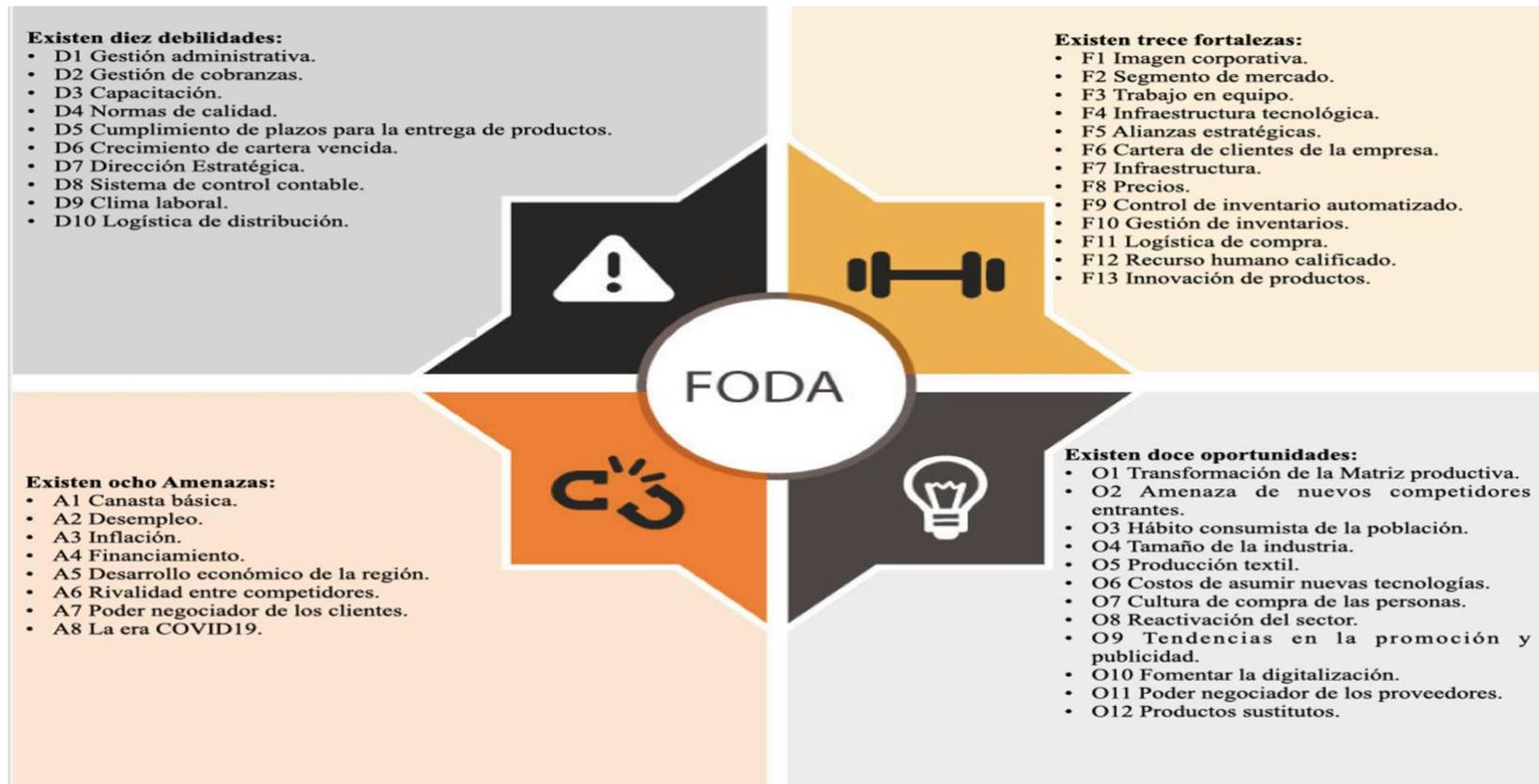


Figura 37. Análisis FODA de la empresa Colortex Ecuador

#### 5.14. Análisis de las ventas de la empresa Colortex Ecuador

En este apartado se realiza un análisis de las ventas, para definir la realidad actual respecto a la productividad comercial.

Tabla 48

##### *Porcentaje de las ventas de los años 2016 al 2020*

Año	% de ventas
2016	16,51 %
2017	23,87 %
2018	27,75 %
2019	23,03 %
2020	8,84 %

En la tabla 48, se evidencia que a empresa Colortex Ecuador, presenta un crecimiento en los años 2016 al 2018, pero desde el año 2019 al 2020, por las diferentes circunstancias del mercado así como la gestión administrativa genera una disminución en las ventas, las cuales afectan en la liquidez de la organización, es importante mencionar que es necesaria la aplicación de una estrategia que genere mejores resultados en la gestión comercial.

Tabla 49

##### *Análisis de variación de las ventas de los años 2016 al 2020*

Año	% de variación	Detalle
2016		
2017	18,23 %	Variación del año 2016 al 2017
2018	7,52 %	Variación del año 2017 al 2018
2019	-15,31 %	Variación del año 2018 al 2019
2020	-44,52 %	Variación del año 2019 al 2020

Respecto al análisis de variación del crecimiento detallado en la tabla 49, en el año 2019 en comparación con el 2018 presenta una disminución del 9,31 %, pero en el año

2020 en comparación con el 2019 la variación es mucho más representativa todo ello debido a la gestión administrativa, así como la crisis sanitaria que genera una reducción preocupante, donde los directivos de la organización consideran la aplicación de una estrategia que disminuya el impacto.

#### **5.15. CONCLUSIONES**

- Se puede concluir que al realizar la revisión bibliográfica para fundamentación científica se establece que es necesaria la gestión administrativa para poder mejorar la productividad comercial.
- En el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa, es necesario destacar que en la encuesta aplicada, los resultados respecto a este apartado se pueden visualizar en las figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 36, se evidencia que en su mayoría las empresas del sector textil indican que esta variable si incide en la productividad comercial. Así también dentro del análisis de las debilidades que se detalla en la tabla 42, establece un impacto alto que dicho factor tiene en la empresa.
- Una vez analizada la productividad comercial de la empresa Colortex Ecuador S.A., en la tabla 48, se debe indicar que existen variaciones en los años 2019 y 2020, por las diferentes circunstancias del mercado así como la gestión administrativa que genera una disminución en las ventas, las cuales afectan en la liquidez de la organización y el crecimiento de la empresa en el mercado nacional.
- En conclusión los lineamientos estratégicos de la gestión administrativa en la productividad comercial en la empresa Colortex Ecuador S.A., se hace necesario el desarrollo de una metodología para el mejoramiento de la gestión.

#### **5.16. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que se integre en un estudio a futuro los conceptos de prospectiva estratégica, así como inteligencia de negocios, los cuales aportarán en gran medida a mejorar los resultados de la organización.

- Es necesario indicar que el diagnóstico y el mejoramiento de los procesos debe realizarse como una práctica semestral mediante la metodología *Design Thinking*.
- Se recomienda que exista un cuadro de control de los indicadores de la gestión administrativa y comercial que aporte a visualizar y analizar los datos de manera clara y eficiente.
- Se recomienda que dentro de la metodología ésta cuente con un proceso claro y ordenado para su aplicación en cualquier empresa del sector textil.

## **6. PROPUESTA**

### **6.1. Datos informativos**

**Propuesta:** metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial.

**Institución ejecutora:** Colortex Ecuador S.A.

**Beneficiarios:** Departamento administrativo y comercial.

**Ubicación:** Parque Industrial Ambato .

**Tiempo estimado para la ejecución:** Tres meses.

**Equipo técnico responsable:** Investigadora, Departamentos administrativo y Departamento comercial.

### **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Es necesario mencionar que la empresa Colortex Ecuador S.A., inicia sus actividades comerciales dentro del territorio ecuatoriano en el año de 2015, con su matriz en la ciudad de Ambato, ahora es importante destacar que en la empresa desde su inicio los procesos administrativos fueron gestionados de manera externa, los cuales resultaron ser eficientes debido a las pocas transacciones comerciales que se realizaban, sin embargo, al pasar el tiempo la organización ha crecido lo cual implica

que la gestión administrativa no brinda el soporte necesario para mantener un ritmo de crecimiento comercial sostenido.

Con base a los resultados obtenidos en el apartado de análisis de datos se puede visualizar que en la gran mayoría de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, la gestión administrativa es:

- Integralmente local, es decir, que manejan sus procesos administrativos desde el punto comercial.
- Un factor que incide en gran medida en la productividad comercial.

Por lo tanto, el desarrollar una metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial, es relevante más aún al considerar la época COVID-19, debido a todos los cambios que se están presentado dentro de las empresas a nivel mundial.

### **6.3. Justificación**

El desarrollo de la presente propuesta se justifica debido a que existe una disminución en las ventas de un 44 %, en relación con el año 2019, mismo que genera un fuerte desfase en el cumplimiento de las metas propuestas por los directivos de la organización. El alcance, es proponer una metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha podido evidenciar que existen falencias que afectan la operatividad de la gestión administrativa y que esto a su vez incide en la productividad comercial de Colortex Ecuador S.A.

Es muy importante relacionar estas causas con algunos de los apartados de la Norma ISO 9001:2015, para luego de analizarlos, poder comprender, cómo esta propuesta puede ayudar a llegar a niveles de excelencia que es lo que recalca esta norma.

En el apartado 8.2.1 Comunicación con el cliente, Colortex Ecuador debe darle mucha importancia a la comunicación con los clientes, proporcionándoles la

información óptima y oportuna de sus productos y servicios, así como todo lo referente a mejorar sus contratos de pedidos, manejar correctamente la postventa de tal forma de atender mejor los reclamos de los clientes.

En el apartado 8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios, la norma hace referencia que Colortex Ecuador debe asegurarse de que al determinar los requisitos de sus productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, se debe incluir los requisitos legales y reglamentarios y los que la empresa considere necesarios y se debe cumplir con éstos.

El punto 8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios, la norma dice que la empresa debe asegurarse de tener la capacidad para cumplir los requisitos para los productos y servicios a ofrecer a sus clientes, esto es, los requisitos especificados por el cliente y aún los no especificados por éste, pero que son necesarios, los requisitos propios de la empresa, así como los legales y reglamentarios.

Estos tres apartados de la norma, ayudan a entender cómo comunicarse de mejor manera con el cliente, cómo determinar los requisitos de los productos y servicios y la capacidad para cumplirlos, ahora la propuesta, indicará cómo y a través de qué herramienta hacerlo.

Con respecto al apartado 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, específicamente en el punto 8.4.2 Tipo y alcance del control, se indica que Colortex Ecuador, debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, no afecten la capacidad de la organización de entregar productos y servicios de forma óptima a sus clientes.

En este punto la propuesta indicará una forma de mitigar los efectos de tener algunos procesos externos en la empresa.

En el apartado 7.2 Competencia, la norma indica que Colortex Ecuador debe asegurarse de que su personal sea competente, basándose en la educación, formación y deberá ayudar a través de acciones a adquirir la competencia necesaria y evaluar

la eficacia de éstas. En este punto dentro de la propuesta se indica el mecanismo de mejora de competencia del personal.

## **6.4. Objetivos de la propuesta**

### **6.4.1. Objetivo general**

Proponer una metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial.

### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis del proceso administrativo mediante la aplicación del *Design Thinking*.
- Establecer indicadores de control para la productividad comercial.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

### **6.5.1. Económico**

Dentro de la factibilidad económica es necesario destacar que la empresa Colortex Ecuador S.A., tiene toda la predisposición de realizar la implementación de soluciones que aporten en la mejora continua de la operación comercial de la organización.

### **6.5.2. Tecnológico**

Al momento la empresa Colortex Ecuador S.A., cuenta con equipos, así como la tecnología digital que aporte a la implementación de cualquier solución que se proponga dentro del presente documento.

### **6.5.3. Recurso humano**

Colortex Ecuador S.A., cuenta con un proceso de selección altamente riguroso, lo cual permite que el talento humano sea capaz de asumir cualquier reto profesional que se presente, dentro de la operación comercial de la empresa.

## 6.6. Metodología del modelo operativo

En la figura 38, se presenta la metodología del modelo operativo a proponer dentro del presente documento.

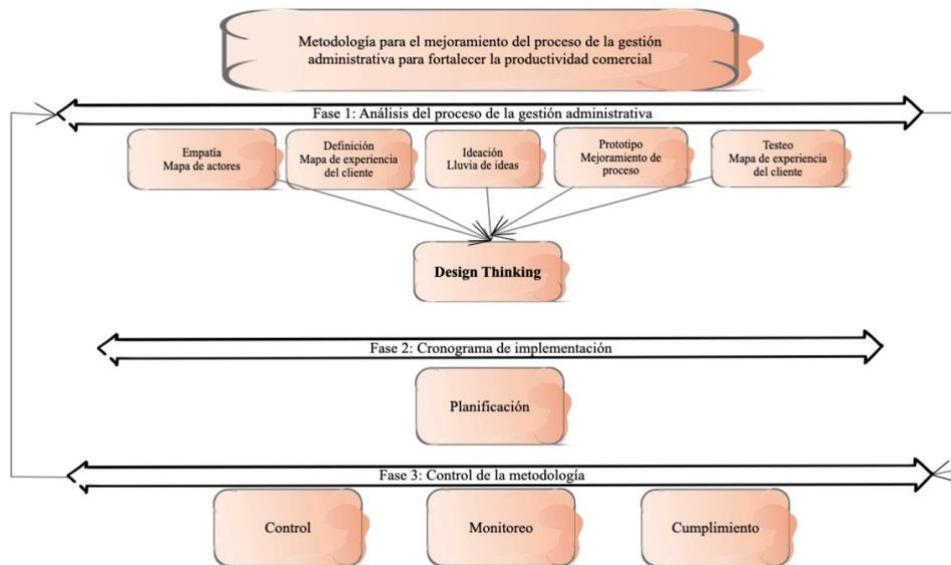


Figura 38. Metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial

La metodología para el mejoramiento del proceso de la gestión administrativa para fortalecer la productividad comercial, tiene tres fases detalladas de la manera siguiente:

- Fase uno: análisis del proceso de la gestión administrativa, dentro de esta fase se desarrollan los cinco pasos del *Design Thinking*, de tal manera que se pueda visualizar el estado actual de la realidad de la empresa, para de esta forma proponer una mejora en el proceso administrativo.
- Fase dos: cronograma de ejecución de la metodología, donde se describe cada uno de los pasos con sus respectivos responsables y tiempos para que se pueda aplicar dicha metodología en otra empresa del mismo sector.
- Fase tres: control de la metodología, es el definir indicadores que aporten al control, monitoreo, así como el establecer el cumplimiento de estos, para de esta

manera realizar una retroalimentación de las fases antes descritas de haber la necesidad.

Una vez realizado un análisis de varias metodologías para el mejoramiento de procesos, se establece que la más apropiada es la *Design Thinking*, debido a que ésta contribuye a redefinir los problemas, con la intención de generar soluciones diferentes, con un enfoque creativo e innovador con un alto nivel de empatía con todos los involucrados, sus principales características son:

- Innovar en base a un problema, al considerar como eje principal a los usuarios.
- Emplea una observación directa de o de los procesos.
- Iterar soluciones de manera rápida.

#### **6.6.1. Fase 1: Análisis del proceso de la gestión administrativa**

##### **6.6.1.1. Empatía: mapa de actores**

Para el desarrollo de la fase uno en referencia al *Design Thinking* en el desarrollo de la empatía se aplica la herramienta mapa de actores la misma que tiene la finalidad de identificar a los usuarios que participan en la gestión administrativa de forma gráfica mediante las conexiones entre los distintos usuarios que componen el proceso.

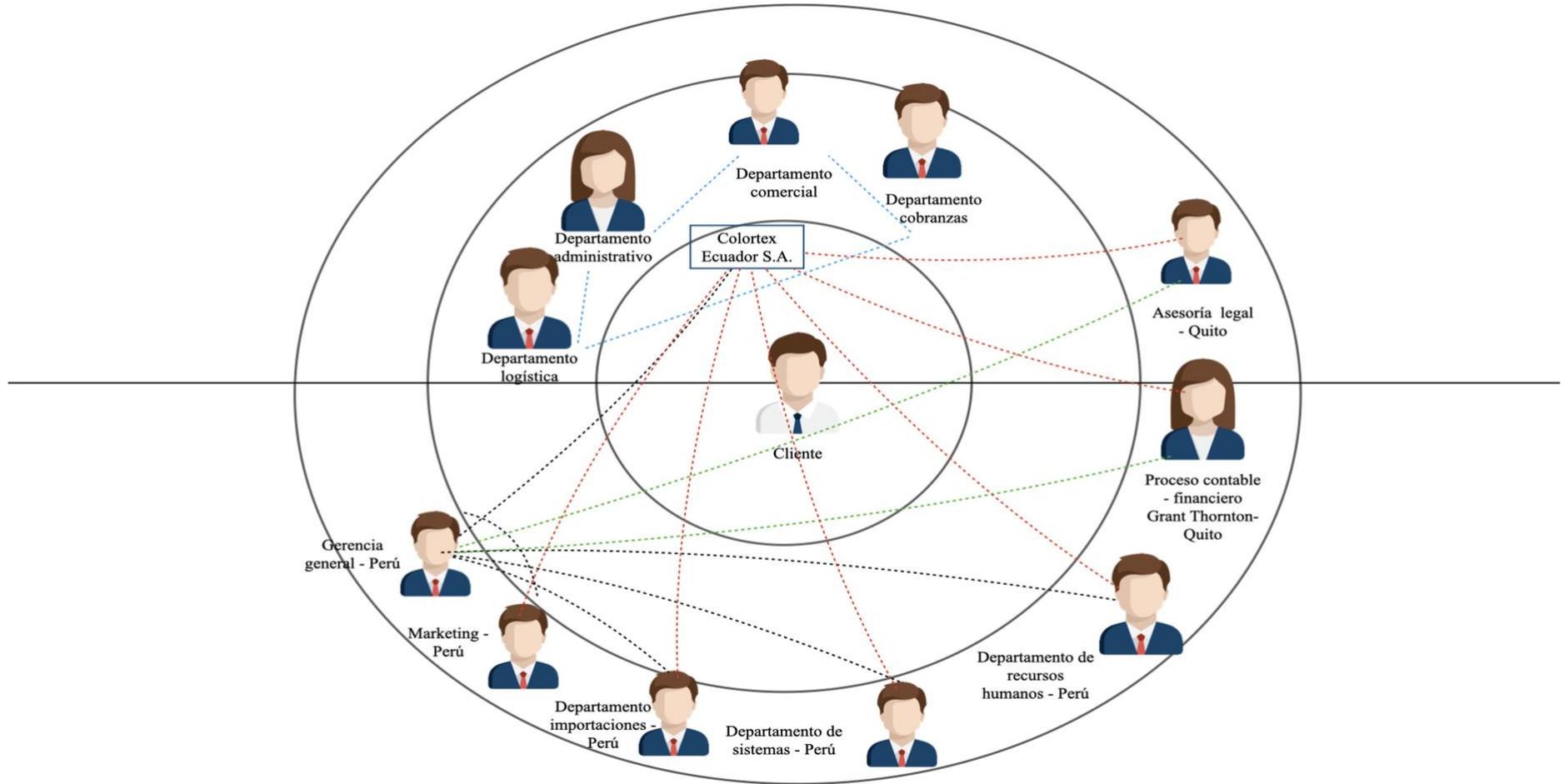


Figura 39. Mapa de actores para la gestión administrativa de la empresa Colortex Ecuador

En la figura 39, se evidencia que la gestión administrativa de Colortex Ecuador presenta dificultades al tener procesos externos y que todos se relacionan directamente con la toma de decisiones de la empresa, lo cual limita el tiempo de respuesta en el servicio y atención al cliente de la empresa, así como el crecimiento de las ventas.

#### **6.6.1.2. Definición: mapa de experiencia del cliente**

Para el desarrollo de la etapa de definición se aplica la herramienta *Customer Journey Map* (Mapa de Experiencia del Cliente), debido a que esta herramienta plasma de manera gráfica todas y cada una de las interacciones, canales y elementos por los que el cliente pasa desde el inicio hasta el final.

El mapa está desarrollado mediante una línea que divide el tiempo de las diferentes fases del servicio en la gestión administrativa, de manera que se pueden definir las experiencias positivas y negativas. Como se puede visualizar en las figuras 40 y 41.

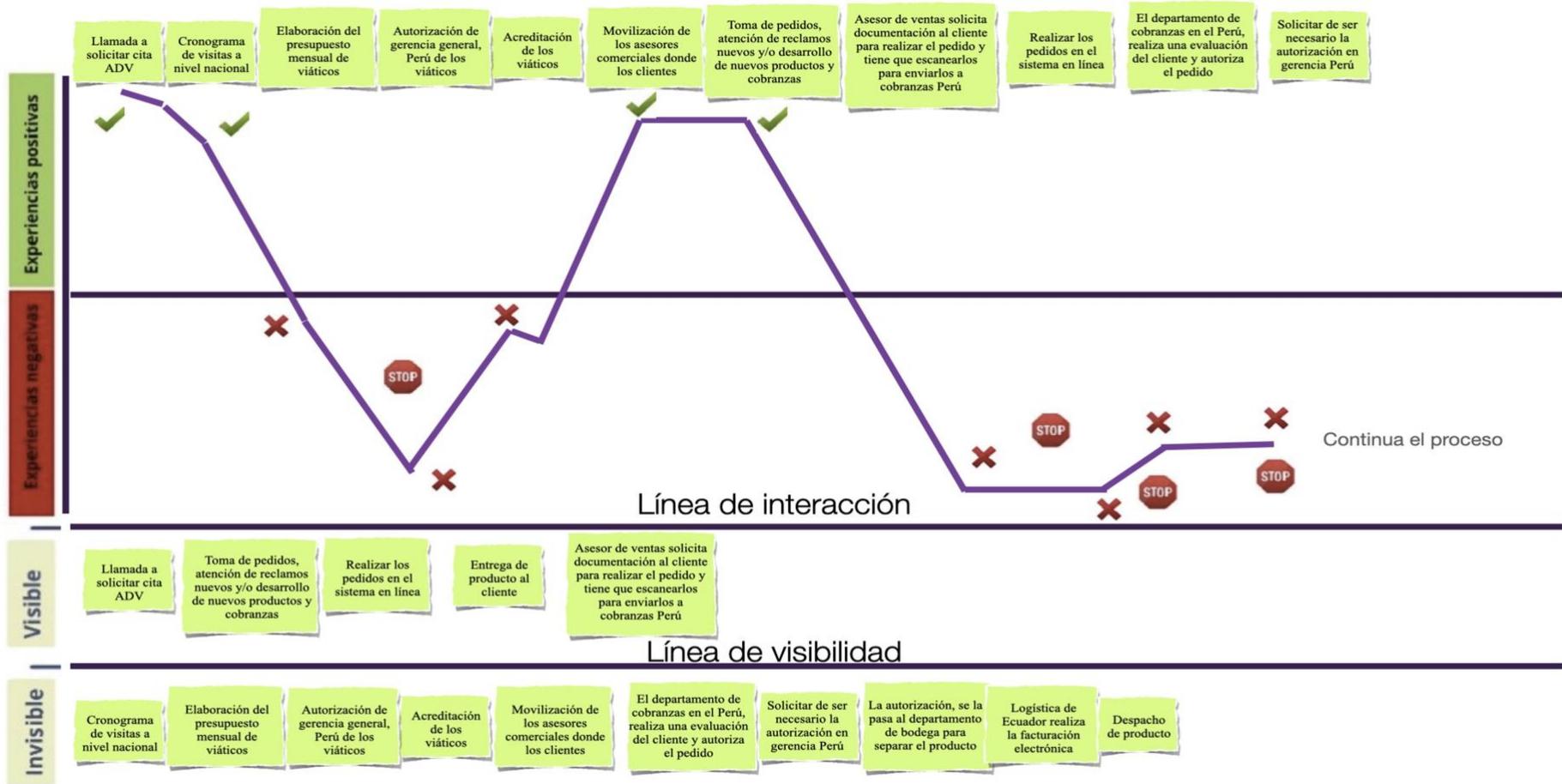


Figura 40. Mapa de experiencia del usuario inicial - primera parte

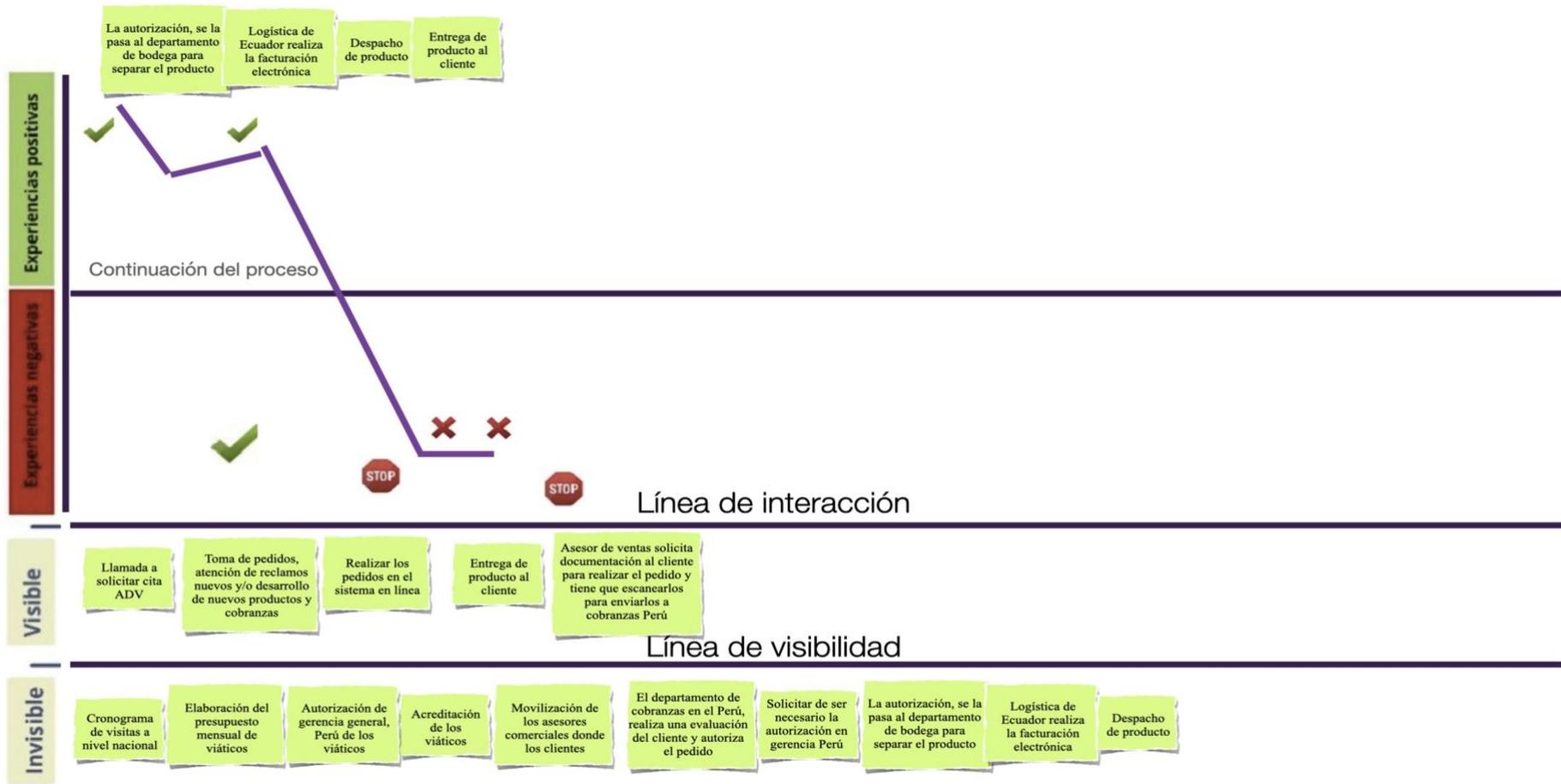


Figura 41. Mapa de experiencia del usuario inicial - segunda parte

### 6.6.1.3. Ideación: lluvia de ideas

Para el desarrollo de este apartado, se aplica la herramienta de lluvia de ideas debido a que esta aporta a generar una tormenta de soluciones mediante un grupo de trabajo, en este caso existen cuatro participantes que aportan con su criterio y ponderación para cada una de las soluciones que se pueden definir la problemática planteada. Como se puede visualizar en la tabla 50.

Tabla 50

#### *Lluvia de ideas*

Idea	Gerencia comercial	Jefe de ventas	Jefe de administrativo	Jefe de cobranzas	Total
Mejoramiento del proceso administrativo comercial	5	5	5	4	19
Delegación de funciones	5	3	4	3	15
Contratación de puestos claves en Ecuador	5	3	4	3	15
Contratación de un CRM	5	4	3	2	14
Contratación de un consultor en gestión comercial para los clientes corporativos	3	3	3	2	11

Continúa en la siguiente página

Tabla 50

*Lluvia de ideas (Continuación)*

Idea	Gerencia comercial	Jefe ventas	de	Jefe adminis- trativo	Jefe de cobranzas	Total
Contratación de nuevo personal en Perú, para dar soporte en las transacciones a Ecuador	3	2		3	2	10

Como se puede visualizar en la tabla 50, la idea viable para el desarrollo en la fase de prototipado es el mejoramiento del proceso administrativo comercial en la empresa Colortex Ecuador.

**6.6.1.4. Prototipo: mejoramiento del proceso administrativo comercial**

Para el mejoramiento del proceso se considera aplicar herramientas de *Kaoru Ishikawa*, debido a que éstas aportan valor al proceso de mejora continua en la gestión administrativa y la gestión comercial, por lo tanto, se aplica en primera instancia una hoja de trabajo donde se detalla: operación, traslado, demora, verificación, archivo y retroalimentación. En dicha hoja se describe el proceso de gestión administrativa con sus respectivos responsables y el tiempo que toma. Como se puede visualizar en la figura 42.

PASOS	SÍMBOLO DE FLUJO	RESPONSABLES	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS)		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN	ARCHIVO	CORRECCIÓN
Llamada a solicitar cita ADV	DEMORA	Asistente de Ventas	40	HORA			40			
Cronograma de visitas a nivel nacional	DEMORA	Asistente de De Ventas	16	HORA			16			
Elaboración del presupuesto mensual de viáticos	DEMORA	Jefe Administrativo	8	HORAS			8			
Autorización de gerencia general, Perú de los viáticos	DEMORA	Gerencia General	24	HORAS			24			
Acreditación de los viáticos	DEMORA	Gerencia General - Jefe Administrativo	16	HORA			16			
Movilización de los asesores comerciales donde los clientes	TRASLADO	Asesores de ventas	40	HORAS		40				
Toma de pedidos, atención de reclamos nuevos y/o desarrollo de nuevos productos y cobranzas	VERIFICACIÓN	Asesores de ventas	120	HORA				120		
Asesor de ventas solicita documentación al cliente para realizar el pedido y tiene que escanearlos para enviarlos a cobranzas Perú	VERIFICACIÓN	Asesores de ventas	10	HORAS				10		
Realizar los pedidos en el sistema en línea	OPERACIÓN	Asesores de ventas	5	HORA	5					
El departamento de cobranzas en el Perú, realiza una evaluación del cliente y autoriza el pedido	VERIFICACIÓN	Jefe Crédito y Cobranzas en el Perú	20	HORAS				20		
Solicitar de ser necesario la autorización en gerencia Perú	DEMORA	Gerencia General	10	HORAS			10			
La autorización, se la pasa al departamento de bodega para separar el producto	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	10	HORAS	10					
Logística de Ecuador realiza la facturación electrónica	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	5	HORAS	5					
Despacho de producto	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	20	HORAS	20					
Entrega de producto al cliente	TRASLADO	Transporte contratado	40	HORAS		40				
<b>Totales</b>					<b>40</b>	<b>80</b>	<b>114</b>	<b>150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura 42. Hoja de trabajo que detalla el proceso de gestión administrativa de la empresa Colortex Ecuador

Una vez detallado el proceso con sus respectivos responsables, así como los tiempos que toma en ejecutar determinada actividad, se procede a aplicar la herramienta las 5W+H, que son los cinco porqué y el como, en la tabla 51.

Tabla 51

*5W+H de la empresa Colortex Ecuador*

5W+H	Detalle	Análisis
WHO	QUIEN / Participa en el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamento comercial y administrativo Ecuador.</li> </ul>
WHAT	QUE / Es el Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de las ventas por el insuficiente soporte de la gestión administrativa a la gestión comercial.</li> </ul>
WHEN	CUANDO / Ocurre el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando las decisiones de los procesos provienen de la gestión administrativa del Perú.</li> </ul>
WHERE	DONDE / Ocurre el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la gestión administrativa externa (Quito - Perú).</li> </ul>

Continúa en la siguiente página

Tabla 51

*5W+H de la empresa Colortex Ecuador (Continuación)*

5W+H	Detalle	Análisis
WHY	PORQUE / Ocurre el problema y cual es la ruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La matriz en Perú toma todas las decisiones administrativas.</li> <li>■ Carencia de aplicaciones en línea para el control de la gestión administrativa.</li> <li>■ Verificación de documentos toma demasiado tiempo.</li> <li>■ Falta de delegación de funciones para la toma de decisiones propias en la operación comercial de Ecuador.</li> <li>■ Demora en atender los requerimientos solicitados por Colortex Ecuador.</li> </ul>
HOW	CÓMO / Ocurre el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Al no contar con unagestión administrativa centralizada en Ecuador, genera una pérdida de tiempo en la cadena de valor comercial de Ecuador.</li> </ul>

En base a la información recabada se procede a establecer el pareto del proceso administrativo de tal manera que se pueda visualizar dónde se encuentra el 80 % de la problemática que es la falta de eficiencia, como se puede visualizar en la tabla 52.

Tabla 52

*Pareto*

CAUSAS	FRE.	FRE. ACUM.	%FRE. ACUM.
VERIFICACIÓN	150	150	39,06%
DEMORA	114	264	68,75%
TRASLADO	80	344	89,58%
OPERACIÓN	40	384	100,00%
ARCHIVO	0	384	100,00%
CORRECCIÓN	0	384	100,00%
TOTAL	384		

En la tabla 52, donde se presenta el Pareto se puede visualizar que el problema principal de los tiempos se encuentra en la VERIFICACIÓN y DEMORAS, donde se puede canalizar una solución que resuelva el 80 % del problema en el proceso de la gestión administrativa de tal manera que se pueda fortalecer en el proceso comercial.

Es necesario destacar que el tiempo total del proceso en horas laborables mensuales resulta un total de 384, horas que traducidas a días laborales lleva a un resultado 48 días laborales, lo cual es un indicador preocupante en el tiempo de respuesta en la gestión administrativa que influye en el comercial.

$$EF = \frac{\sum HOP}{\sum TH}$$

$$EF = \frac{114}{384}$$

$$EF = 29,69\%$$

**Se considera:**

$EF =$  \_\_\_\_\_ Eficiencia.

$HOP = 114$  \_\_\_\_\_ Total de horas de operación.

$TH = 384$  \_\_\_\_\_ Total de horas del proceso.

La eficiencia del proceso actual una vez aplicada la fórmula es un 29,69 % donde se puede concluir que es necesario que se resuelvan los tiempos de respuesta en la gestión administrativa con respecto a la gestión comercial.

Para establecer las causas y subcausas de la problemática se procede con la aplicación de la espina de pescado de *Kaoru Ishikawa*, dicha herramienta permite visualizar de manera gráfica la problemática para dar una solución apropiada. Como se puede visualizar en la figura 43.

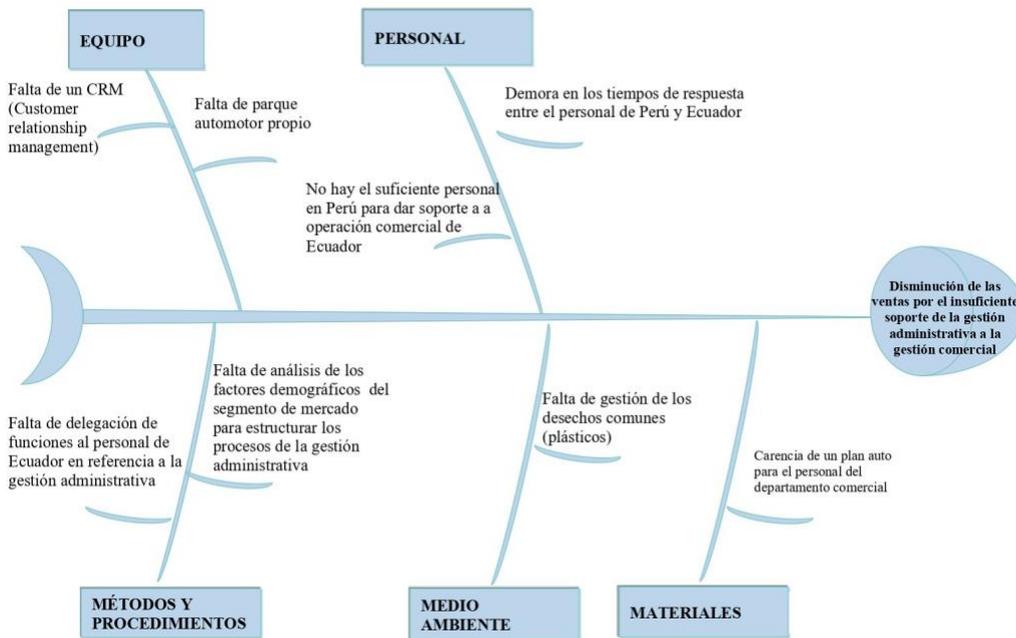


Figura 43. Espina de pescado de la gestión administrativa

Una vez que se determinan las causas se procede a aplicar la herramienta lluvia de ideas para poder identificar las posibles soluciones, como se puede visualizar en la tabla 53.

Tabla 53

*Lluvia de ideas para la viabilidad de las soluciones*

Idea	Gerencia comercial	Jefatura administrativa	Jefe de bodega	Total
1. Implementación de <i>CRM</i> para el control de la gestión comercial.	5	5	5	15
2. Manual de funciones.	5	5	5	15
3. Manual de procesos.	4	4	5	13
4. Delegación de funciones de gerencia general Perú a gerencia comercial y jefatura administrativa Ecuador.	4	4	5	13
5. Plan de capacitación anual.	4	3	4	11
6. Plan de inducción para los nuevos colaboradores.	3	3	2	8

En la tabla 53, se realiza la evaluación de las ideas para dar solución a la problemática que se desarrolla, para lo cual es necesario la implementación del CRM, ahora en la figura 44, se presenta el proceso: debe de ser.

PASOS	SÍMBOLO DE FLUJO	RESPONSABLES	TIEMPO (TOMANDO EN CUENTA 8 HORAS LABORABLES)		OPERACIÓN	TRASLADO	DEMORA	VERIFICACIÓN	ARCHIVO	CORRECCIÓN
Llamar al cliente solicitar cita y registro de visitas	OPERACIÓN	Asesores de ventas	30	HORA	30					
Cronograma de visitas a nivel nacional	OPERACIÓN	Asistente de De Ventas	2	HORA	2					
Elaboración del presupuesto mensual de viáticos	OPERACIÓN	Jefe Administrativo	4	HORAS	4					
Autorización viáticos de jefatura administrativa	OPERACIÓN	Jefe Administrativo	2	HORAS	2					
Acreditación de los viáticos	DEMORA	Gerencia General - Jefe Administrativo	16	HORAS			16			
Movilización de los asesores comerciales donde los clientes	TRASLADO	Asesores de ventas	40	HORAS		40				
Toma de pedidos, atención de reclamos nuevos y/o desarrollo de nuevos productos y cobranzas	OPERACIÓN	Asesores de ventas	90	HORAS	90					
Asesor de ventas solicita documentación al cliente para realizar el pedido toma las fotos y crea un caso en el CRM para seguimiento en Perú.	OPERACIÓN	Asesores de ventas	5	HORAS	5					
Realizar los pedidos en el sistema en línea	OPERACIÓN	Asesores de ventas	5	HORA	5					
El departamento de cobranzas en el Perú, realiza una evaluación del cliente y autoriza el pedido	VERIFICACIÓN	Jefe Crédito y Cobranzas en el Perú	10	HORAS			10			
Solicitar de ser necesario la autorización en gerencia comercial Ecuador según los montos autorizados.	DEMORA	Gerencia Comercial	5	HORAS			5			
La autorización, se la pasa al departamento de bodega para separar el producto	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	10	HORAS	10					
Logística de Ecuador realiza la facturación electrónica	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	5	HORAS	5					
Despacho de producto	OPERACIÓN	Jefe de Bodega	20	HORAS	20					
Entrega de producto al cliente	TRASLADO	Transporte contratado	40	HORAS		40				
<b>Totales</b>					<b>173</b>	<b>80</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura 44. Proceso debe de ser del proceso de la gestión administrativa

En referencia al proceso detallado en la figura 44, es necesario destacar que el tiempo total del proceso en horas laborables mensuales resulta un total de 284, horas que traducidas a días laborales lleva a un resultado 35,5 días laborales, donde se determina que el tiempo de respuesta mejora notablemente en el servicio y atención al cliente. A continuación se aplica la fórmula de eficiencia la misma que aporta a verificar el porcentaje actual de eficacia que tiene el proceso.

$$EF = \frac{\sum HOP}{\sum TH}$$

$$EF = \frac{173}{284}$$

$$EF = 60,92\%$$

**Se considera:**

$EF =$  \_\_\_\_\_ Eficiencia.

$HOP = 173$  \_\_\_\_\_ Total de horas de operación.

$TH = 284$  \_\_\_\_\_ Total de horas del proceso.

La eficiencia del proceso actual una vez aplicada la fórmula es un 60,92% donde se puede concluir que el proceso ha mejorado sus tiempos de respuesta en el servicio y atención al cliente.

#### **6.6.1.4.1. Implementación de CRM para el control de la gestión comercial - administrativa**

Conpas.Net (2020), indica que CRM es un *software* de gestión en la nube. El mismo que centraliza el control de la relación con todos los actores relevantes en el proceso de negocio empresarial, especialmente los clientes. Pudiendo definir flujos empresariales desde la captación de posibles clientes (leads), control de agenda, seguimiento de

la oportunidad, gestión de la venta, la fidelización del cliente, entre otros. El CRM recoge la información de la base de datos, y permite relacionar todo el histórico del cliente, accesible de un solo vistazo. Generando la agenda de la fuerza de ventas. La herramienta centraliza los procesos de Ventas, Marketing, Servicios, Soporte y Gestión.

#### **6.6.1.4.2. Delegación de funciones de la gerencia general Perú a la gerencia comercial y jefatura administrativa Ecuador**

A continuación, se presenta la delegación de decisiones de Gerencia general Perú a Gerencia comercial Ecuador.

- Aumento de cupo de crédito de clientes hasta un monto de 30000 usd.
- Aprobación de notas de crédito por reclamo de clientes hasta un monto 10000 usd.
- Aprobación de los cronogramas de trabajo de los asesores comerciales.
- Descuentos de precios, hasta un porcentaje de un 5%.
- Autorización de la recepción de las devoluciones de producto por defectos.

A continuación, se presenta la Delegación de decisiones de la Gerencia General Perú a Jefatura administrativa Ecuador.

- Aceptación de cheques fuera de plazo de crédito hasta 15 días después.
- Aceptación de cheques de terceros hasta un monto de 20000 usd, por cliente.
- Desbloqueo de clientes por compras de contado.
- Aprobación de viáticos en base a montos máximos autorizados.
- Aprobación de permisos de personal.

#### **6.6.1.4.3. Plan de capacitación anual**

El plan de capacitación anual tiene como objetivo principal es que el total de los colaboradores se capaciten para mejorar el servicio y atención al cliente. En la tabla 54, se presenta el detalle de los temas a capacitar en al personal de ventas.

Tabla 54

*Plan de capacitación anual*

Módulos	Temas	Horas	Modalidad	Dirigido a	Costo del curso	Mes	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
IMAGEN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relaciones Humanas.</li> <li>■ Relaciones Públicas.</li> <li>■ Administración por Valores.</li> <li>■ Mejoramiento Del Clima Laboral</li> </ul>	40	Virtual	Departamento comercial, jefe administrativo	1500	Abril	x	x	x	

Continúa en la siguiente página

Tabla 54

*Plan de capacitación anual (Continuación)*

Módulos	Temas	Horas	Modalidad	Dirigido a	Costo del curso	Mes	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
ORIENTACIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción.</li> <li>▪ Ventajas e inconvenientes de la profesión de comercial.</li> <li>▪ Misión.</li> <li>▪ Las 3 Patas del Éxito en Ventas.</li> <li>▪ La mentalidad comercial.</li> </ul>	40	Virtual	Departamento comercial, jefe administrativo	1800	Junio	x	x	x	

Tabla 54

*Plan de capacitación anual (Continuación)*

Módulos	Temas	Horas	Modalidad	Dirigido a	Costo del curso	Mes	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
PLANIFICACIÓN Y PREVEN-TA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis del Producto.</li> <li>■ Análisis del Mercado.</li> <li>■ El cliente potencial.</li> <li>■ Preparación de zona y actividad comercial.</li> <li>■ Herramientas de gestión.</li> <li>■ Preparación de Ofertas Técnico-Comerciales.</li> <li>■ Presentaciones Eficaces.</li> </ul>	40	Virtual	Departamento comercial, jefe administrativo	1800	Septiembre	x	x	x	x

Tabla 54

*Plan de capacitación anual (Continuación)*

Módulos	Temas	Horas	Modalidad	Dirigido a	Costo del curso	Mes	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
GESTIÓN DE CARTERA Y FIDELIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación y Recepción del Contrato.</li> <li>▪ Implantación y Entrega del Producto o Servicio.</li> <li>▪ La Facturación.</li> <li>▪ Seguimiento de la Cartera.</li> <li>▪ Promoción y Oferta de Nuevos Servicios.</li> </ul>	40	Virtual	Departamento comercial, jefe administrativo	1900	Noviembre	x	x	x	

El presupuesto asignado para el plan de capacitación detallado en la tabla tabla 54, es de 7000 usd, mismo que será desembolsado para cada evento.

#### **6.6.1.5. Testeo: mapa de experiencia del cliente**

Realizada la fase de prototipado se presenta el resultado del proceso de gestión administrativa con la herramienta mapa de experiencia del cliente, de tal manera que se pueda visualizar el cambio de las experiencias positivas y negativas presentadas en la figuras 40 y 41, para lo cual se presentan las figuras 45 y 46.

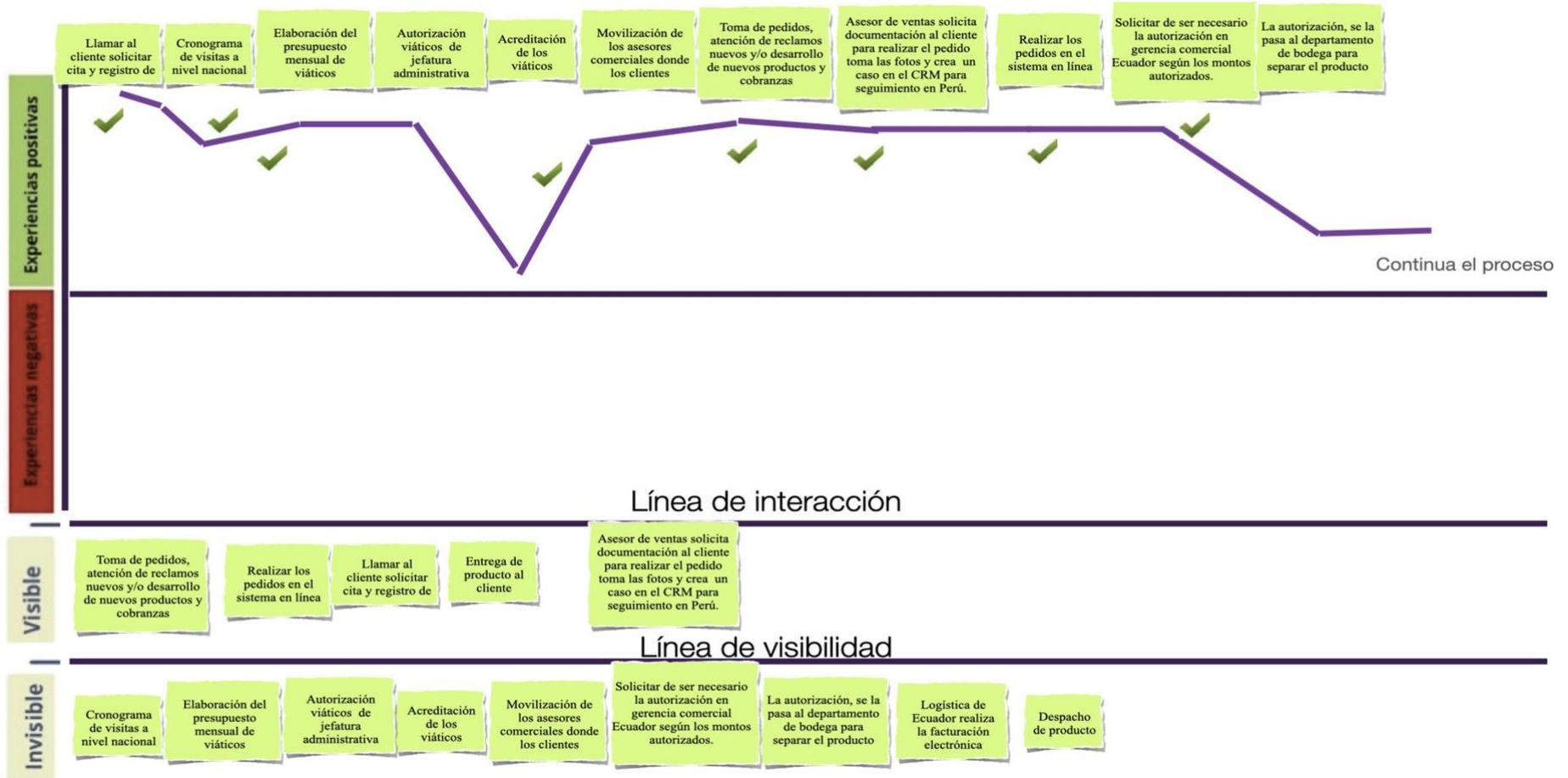


Figura 45. Mapa de experiencia del usuario propuesto - primera parte

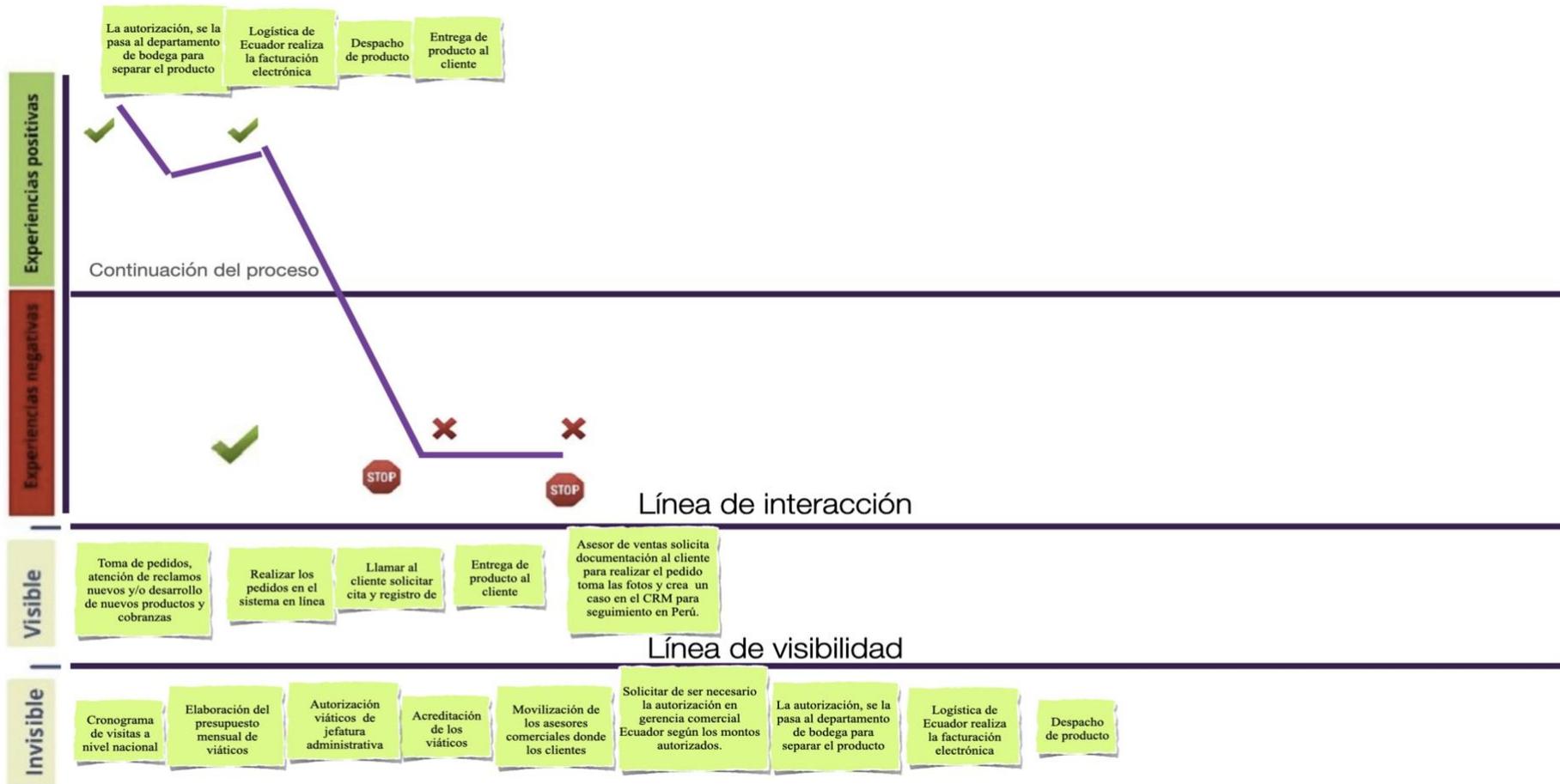


Figura 46. Mapa de experiencia del usuario propuesto - segunda parte

### **6.6.2. Fase 2: Cronograma de implementación**

Una vez realizado el análisis integral del mejoramiento del proceso de gestión administrativa es necesario detallar el cronograma de implementación en el cual se detalla el tiempo, responsables, aplicativos a utilizar, entre otros, la finalidad es visualizar de manera gráfica cuales son las fases de toda la metodología. Como se visualiza en la figura 47.

### **6.6.3. Fase 3: control de la metodología**

Adiciona a lo antes mencionado en la figura 48, se presentan seis indicadores, que aportan a verificar el impacto de la solución en la operación comercial de la empresa Colortex Ecuador, es necesario destacar que se los presenta a manera de semaforización, es decir color verde, amarillo y rojo de tal manera que se puedan tomar los correctivos necesarios a tiempo de ser necesario.

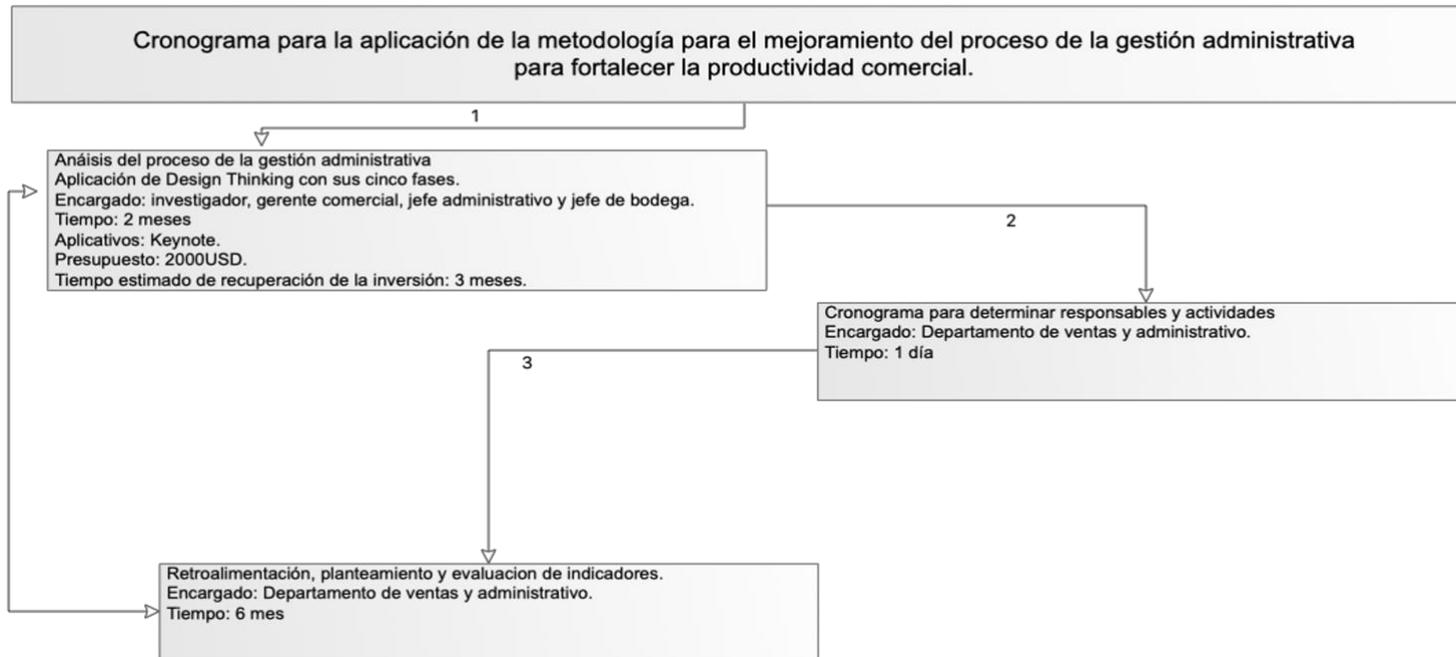


Figura 47. Cronograma para la metodología de mejoramiento del proceso administrativo

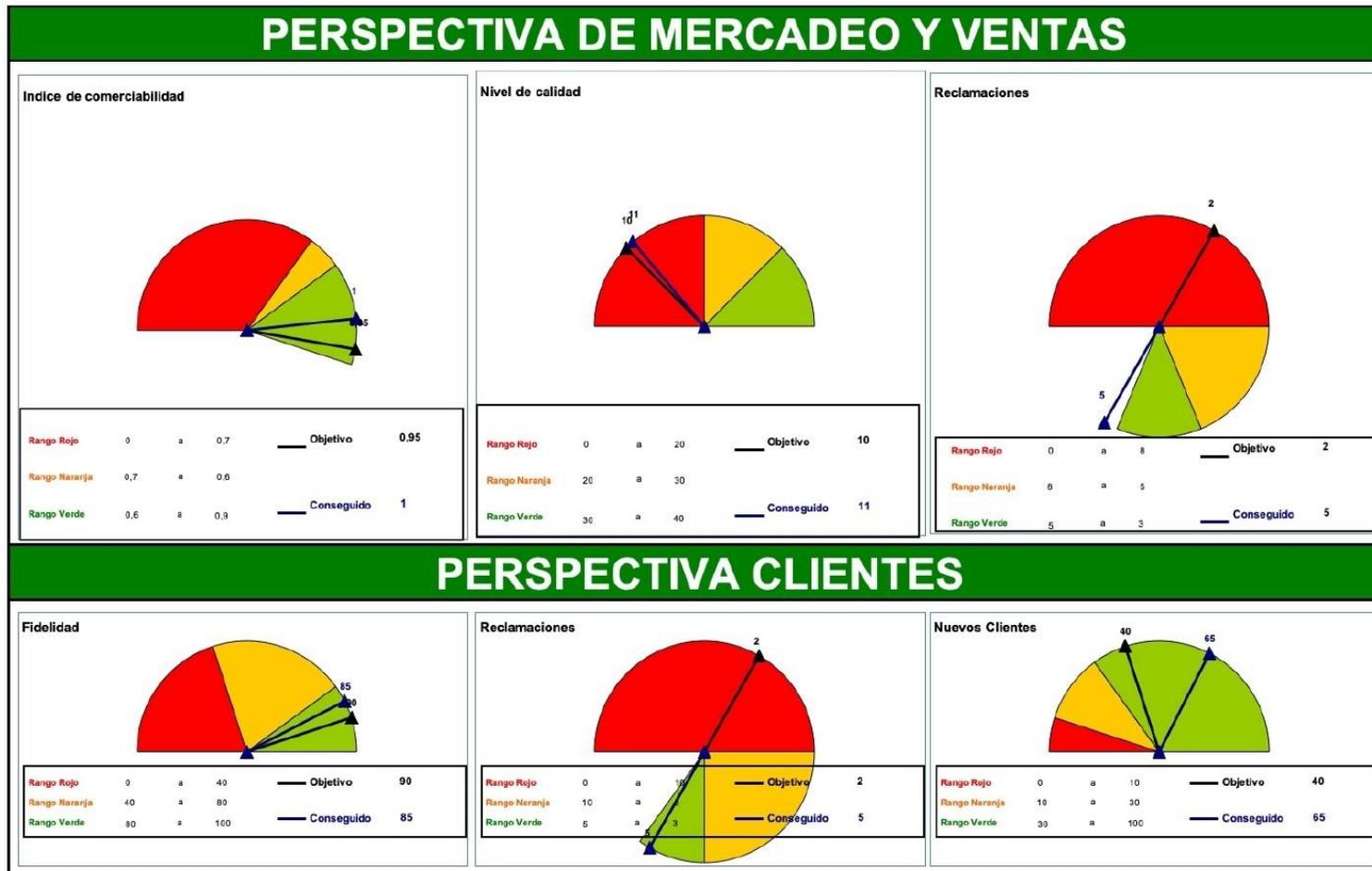


Figura 48. Indicadores de gestión para medir el impacto de la metodología de mejoramiento de proceso de la gestión administrativa

## 7. REFERENCIAS

Aguilar, A. (2015). *La Planificación Estratégica en el Agronegocio* . Editorial Limusa.

Álvarez, R. (2015). *Estadística aplicada a las ciencias de la salud* . Ediciones Díaz de Santos.

Alveiro, C. (2015). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa, 26.

Benghozi, P., Krob, D., Lonjon, A., & Panetto, H. (Eds.). (2015). *Digital enterprise design & management: proceedings of the second International Conference on Digital Enterprise Design and Management DED & M 2014* . Cham: Springer.

Benzaquen, J., & Convers, J. (2015). *El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia* . CENTRUM Catolica Graduate Business School. <https://doi.org/10.7835/ccwp2015110024>

Biasca, R. E. (2015). *Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor & #8239;;: teoría y guía práctica para determinar la posición competitiva de la empresa & #8239;;: metodología y ejemplos para que el manager pueda mejorar los resultados* . Ediciones Granica S.A.

Boyer, R., & Freyssenet, M. (2015). *Los modelos productivos* . Editorial Fundamentos.

- Campos, F. (2016). *El nuevo escenario mediático* . Comunicacion Social.
- Castillo, C. (2015). *Estrategias de gestión comercial* . EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración: teoría, proceso y práctica* . McGraw Hill.
- Compas.Net. (2020). & #8811; Zoho CRM en Español & #8859; Partner oficial. *Compas* . [https://www.compas.net/zoho\\_crm\\_instalacion.html](https://www.compas.net/zoho_crm_instalacion.html)
- Cortés, J. (2016). *Técnicas de prevención de riesgos laborales* . Editorial Tebar.
- Donnell, C. (2018). *Productivity and efficiency analysis* . New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- EcuRed. (2016). Evaluación de la Calidad. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Calidad](https://www.ecured.cu/Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad)
- EcuRed. (2020). Reglamento Interno. Retrieved July 16, 2020, from [https://www.ecured.cu/Reglamento\\_Interno](https://www.ecured.cu/Reglamento_Interno)
- Editorial Vértice. (2016). *Análisis de mercados* . Editorial Vértice.
- Ernesto, F. (2016). *Evaluación de proyectos sociales* . Siglo XXI.

Espinoza, R., Jara, B., Lizarazo, L., & Sepúlveda, S. (2015). *Normas para la gestión de calidad de productos y manejo medioambiental: principales elementos* . IICA.

García, L. (2016). + *Ventas* . ESIC Editorial.

Gómez, L., & Sáez, S. (2016). *Sistema de mejora continua de la calidad en el laboratorio: Teoría y práctica* . Universitat de València.

González, T. (2016). *Gestión de la calidad* . Pearson Educación.

Guerreiro, I. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*.

Hax, A. (2017). *Hacia la Gran Universidad Chilena: Un modelo de transformación estratégica* . Ediciones UC.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación* . McGrawHill.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico, D.F.: McGrawHill.

IEC INTERNACIONAL. (2020). IEC INTERNACIONAL. Retrieved June 7, 2020, from <https://cornelec.cl/iec/>

Institute, P. M. (2018). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK(R) Guide Sixth Edition / Agile Practice Guide Bundle (SPANISH)* .

Project Management Institute.

Inteya. (2020). Beneficios de las Normas Internacionales. Retrieved July 16, 2020, from <http://www.intedya.com/internacional/775/noticia-beneficios-de-las-normas-internacionales.html>

Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas. 3a edición*. Ediciones de la U.

ISOTools Excellence. (2020). Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad? Retrieved June 7, 2020, from <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

ITU. (2020). Qué hace la UIT? Retrieved June 7, 2020, from <https://www.itu.int:443/es/about/Pages/whatwedo.aspx>

Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Ediciones Díaz de Santos.

Juran, J., & Gryna, F. (1983). *Manual de control de la calidad*. Reverte.

Kamp, B. (2016). Servitizar la propuesta de valor: un paso más allá para competir en el mercado y servir al cliente | Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvarddeusto.com/servitizar-la-propuesta-de-valor-un-paso-mas-alla-para-competir-en-el-mercado-y-servir-al-cliente>

- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa* , 18 (30), 3354. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02>
- López, M. (2015). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información* . Universidad de Caldas.
- Mendoza, A. (2017). Importance of administrative management for the innovation of medium sized commercial enterprises in the city of Manta, 3 , 18.
- Mendoza, A. (2017). Importance of administrative management for the innovation of medium sized commercial enterprises in the city of Manta, 3 , 948964.
- Muñiz, L. (2016). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica* . Grupo Planeta (GBS).
- Muñiz, L. (2016). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión: Incluye cuestionarios de evaluación* . Profit Editorial.
- Muñoz, A. (2015). *La gestión de calidad total en la administración pública* . Ediciones Díaz de Santos.
- Nava, V. (2015). *Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales* . DO NOT USE.

- Nava, V., & Jiménez, A. (2016). *ISO 9000: 2000: Estrategias Para Implementar La Norma De Calidad Para La Mejora Continua / Strategies for Implementing Quality Norm for the Best Continual* . Editorial Limusa.
- Olivares, J. (2016). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial.
- Organization World Health. (2018). *Sistema de Gestión de la Calidad En El Laboratorio: Manual* . World Health Organization.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). Generación de modelos de negocio, 285.
- O'Shaughnessy, J. (2016). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico* . Ediciones Díaz de Santos.
- Parra, E., & Madero, M. (2016). *Estrategias de ventas y negociación* . Panorama Editorial.
- Pérez, J. (2016). *Control de la Gestion Empresarial (7 Ed)* . ESIC Editorial.
- Quiñonez, M. (2015). Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) comerciales caso Esmeraldas, República del Ecuador.
- Ramírez, C. (2015). *Fundamentos de administración* . Ecoe Ediciones.
- Ramos, C. (2016). Los paradigmas de la investigación científica, 9. Recuperado de [http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015\\_1/Carlos](http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos)

\_Ramos.pdf

Rubio, P. (2015). *Introducción a la Gestión Empresarial Fundamentos Teóricos y aplicaciones Prácticas* . B EUMED.

Salcedo, I., & Romero, J. (2016). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003306.pdf>

Salgado, J., & Calderón, L. (2015). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual, 17.

Salvador, V. S. (2015). *Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación* . Grupo Planeta (GBS).

Sánchez, M., Dueñas, R., & Ilzarbe, L. (2016). *Teoría y práctica de la calidad* . Editorial Paraninfo.

Scott, A. (2015). *planificación estratégica* .

Secretaría Central de ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001 & #8239;: 2015. Recuperado de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)

Serra, V., Beller, S., & Benlloch, V. (2015). *Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación* . Grupo Planeta (GBS).

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2018). Portal Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Retrieved November 26, 2019, from <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2020). Reseña Histórica Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>

Servicio

Ecuatoriano de Normalización. (2020). Servicio Ecuatoriano de Normalización. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.gob.ec/inen>

Silva, O. (2015). *El Señor de Los Planes* . Lulu.com.

Soler, S., & Soler, L. (2016). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos, 6.

Udaondo, M. (2016). *Gestión de calidad* . Ediciones Díaz de Santos.

Vergara, J. (2015). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* . Juan C Vergara Schmalbach.

World Health Organization. (2018). *Sistema de Gestión de la Calidad En El Laboratorio: Manual* . World Health Organization.

## Anexo A: Encuesta



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA



**DIRIGIDO:** A los Gerentes y/o Propietarios de las empresas del Sector Textil de la provincia de Tungurahua.

**OBJETIVO:** La presente encuesta está elaborada para investigar la realidad del sector textil en la Provincia de Tungurahua, respecto a la productividad comercial y la gestión administrativa.

**INSTRUCCIONES:** De las siguientes preguntas marque con una X las respuestas que crea conveniente. La información proporcionada servirá para fines investigativos.

**Gestión administrativa de la empresa que incide en la productividad comercial.**

1. ¿ Respecto a la generación de conocimiento e ideas, indique en cuál se encuentra su empresa? considerando que 1 es nunca y 5 es siempre.

	1	2	3	4	5
Impulsa la creación de nuevo conocimiento en el personal del área comercial					
Organiza reuniones con el de equipo comercial para generar ideas					
Realiza proyectos de I+D+i con fondos propios de la empresa					



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ENCUESTA**

**2. Indique la relevancia que tiene la motivación en el departamento comercial de su empresa?, considere que 1 es nunca y 5 es siempre.**

	1	2	3	4	5
Se incentiva al personal que hace cosas nuevas					
Se mide la rentabilidad de las cosas nuevas hechas por los empleados y se premia su éxito en consonancia con dicha rentabilidad					

**3. En la actualidad, ¿Usted ha implementado en la empresa un sistema de gestión de calidad en su modelo de negocio?**

Si

No

**4. Indique bajo que Norma de Calidad se encuentra su sistema de gestión de calidad.**

ISO 9001:2015

Normas internas de procesos de calidad

Ninguna



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA

5. ¿Los procesos administrativos de su empresa, están centralizados en el punto de la operación comercial?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

6. ¿En dónde se encuentran sus procesos administrativos, respecto al punto de la operación comercial?

- En el mismo punto de operación comercial
- En la misma ciudad, pero en otra locación
- Otra ciudad
- Otra provincia
- Otro país

7. Valore en una escala del 1 al 5 la gestión administrativa que realiza cada departamento, considere que 1 es pésimo y 5 es excelente.

	1	2	3	4	5
Recursos humanos					
Sistemas					
Financiero					
Contabilidad					
Legal					
Marketing					
Gerencia general					



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ENCUESTA**

**8. ¿Existen responsables para cumplir con las funciones y responsabilidades dentro de la empresa?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

**Segmento de mercado.**

**9. ¿Qué características tienen sus clientes o “tipos de clientes”, respecto a lo que esperan del producto, considerando que 1 es nada y 5 significa mucho.**

	1	2	3	4	5
Demanda continuamente soluciones nuevas					
Siempre quiere el mismo producto sin variaciones					
Exige altos estándares de calidad e innovación					
Impone al comercio sus requerimientos tradicionales					
Pide y espera ideas nuevas sorprendentes					



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ENCUESTA**

**10. Indique los aspectos que valoran sus clientes al momento de comprar sus productos, considerando que 1 significa nada y 5 significa mucho.**

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad de los productos y/ o servicios					
Calidad Servicio (venta y servicio postventa)					
Innovación - atributos diferenciales del producto					
Amplitud de la gama de productos y/ o servicios					
Capacidad de respuesta / flexibilidad					
Reconocimiento de la Marca					

**11. ¿Considera usted que la gestión administrativa si incide en la productividad comercial?**

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

## Anexo B: Validación del cuestionario

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los Gerentes Propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

**Tema:** “Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua”.

#### Apreciación cualitativa

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

#### **OBSERVACIONES:**

Se le aconseja a la estudiante realizar los cambios sugeridos en el documento de encuesta. Además, se recomienda centrar los cuadros y matizar los dos segmentos de preguntas en la encuesta, tanto el comercial como el de mercado.

Validado por:

Ruth Zamora Sánchez

Profesión:

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas

Lugar de trabajo:

Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato

Cargo que desempeña:

Docente ocasional

Lugar y fecha de validación:

Ambato, 5 de junio de 2020

Firma:



### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los Gerentes Propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

**Tema:** "Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua".

#### Apreciación cualitativa

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

#### OBSERVACIONES:

En la encuesta

Validado por:

Marcelo Gallardo Medina

Profesión:

Ing. Finanzas

Lugar de trabajo:

Universidad Técnica de Ambato

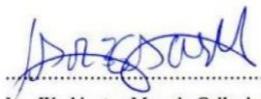
Cargo que desempeña:

Docente

Lugar y fecha de validación:

02/06/2020

Firma:



### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los Gerentes Propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

**Tema:** “Gestión administrativa y la productividad comercial del sector textil de la provincia de Tungurahua”.

#### Apreciación cualitativa

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

#### **OBSERVACIONES:**

Al no poder realizar trabajo en el campo, favor adaptarlo a formato virtual (Survey Monkey, google forms) para que lo pueda aplicar.

Y mejorar la redacción en la parte de información de tipo académica.

Validado por:

Ing. Arturo Montengro R

Profesión:

Ing. Comercial

Lugar de trabajo:

Universidad Técnica de Ambato

Cargo que desempeña:

Docente

Lugar y fecha de validación:

Ambato, 29 /05/2020

Firma:



Handwritten signature and date: 20/5/2020

## Anexo C: Aprobación Colortex

Re: SOLICITUD - Message (HTML)

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más + Reunión

Mover a: Correo electrónico... Al jefe Listo Responder y et... Crear nuevo Pasos rápidos

Reglas + OneNote Mover + Acciones +

Marcar como no leído Categorizar Seguimiento + Etiquetas +

Traducir + Buscar + Relacionadas + Seleccionar + Zoom

Anthony Atun Paulina Fonseca 2/06/2020

Re: SOLICITUD

Seguimiento. Comienza el miércoles, 3 de junio de 2020. Vence el miércoles, 3 de junio de 2020.

OK no hay problema

Anthony Atun  
Director Gerente  
Colortex Perú S.A.

De: Paulina Fonseca <Paulina.Fonseca@colortexperu.com.pe>  
Fecha: martes, 2 de junio de 2020, 18:53  
Para: Anthony Atun <aatum@colortexperu.com.pe>  
Asunto: SOLICITUD

Estimado Anthony

Buenas tardes

Activar Windows

Necesito pedirte un favor muy especial y personal, alguna vez te comenté que estoy estudiando una maestría en sistemas integrados de gestión: calidad, seguridad y ambiente. Debí presentar un proyecto con propuesta para poder graduarme, este proyecto desde un inicio por mi experiencia en el sector textil lo elegí en éste, y como ahora debo presentar una propuesta deseo hacerlo para Colortex Ecuador. No involucra información de

Re: SOLICITUD - Message (HTML)

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más + Reunión

Mover a: Correo electrónico... Al jefe Listo Responder y et... Crear nuevo Pasos rápidos

Reglas + OneNote Mover + Acciones +

Marcar como no leído Categorizar Seguimiento + Etiquetas +

Traducir + Buscar + Relacionadas + Seleccionar + Zoom

Anthony Atun Paulina Fonseca 2/06/2020

Re: SOLICITUD

Seguimiento. Comienza el miércoles, 3 de junio de 2020. Vence el miércoles, 3 de junio de 2020.

Estimado Anthony

Buenas tardes

Activar Windows

Necesito pedirte un favor muy especial y personal, alguna vez te comenté que estoy estudiando una maestría en sistemas integrados de gestión: calidad, seguridad y ambiente. Debo presentar un proyecto con propuesta para poder graduarme, este proyecto desde un inicio por mi experiencia en el sector textil lo elegí en éste, y como ahora debo presentar una propuesta deseo hacerlo para Colortex Ecuador. No involucra información de la empresa ni nada por el estilo, es solo que la propuesta la presentaré para Colortex para una mejora continua en la "productividad comercial".

Por favor te pido me ayudes con ello, si estás de acuerdo, adjunto un oficio de la Universidad Técnica de Ambato que es donde estudio para que por favor me ayudes con tu autorización, es decir, con la firma.

Mil gracias.

Paulina Fonseca R.  
Jefe Administrativa  
Email: paulina.fonseca@colortexperu.com.pe  
Celular: 0998062546

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.