



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“GESTIÓN EMPRESARIAL PARA CONFECCIONES MANÁ SPORTS”

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales

Autoras:

Espinoza Shigui Maryuri Margoth

Marcalla Ponce Jenny Lourdes

Tutora:

Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel


La Maná – Ecuador

Diciembre - 2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Espinoza Shigui Maryuri Margoth** y **Marcalla Ponce Jenny Lourdes**, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports”, siendo la **Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel** directora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, declaramos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Espinoza Shigui Maryuri Margoth
C.I. 050341464-1




Marcalla Ponce Jenny Lourdes
C.I. 050329679-0

AVAL DE LA DIRECTORA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el título: **“Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports”**, de Espinoza Shigui Maryuri Margoth y Marcalla Ponce Jenny Lourdes, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyectos que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Diciembre del 2016

Tutora



Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel

C.I. 120587164-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de miembros del Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas, por cuanto las postulantes Espinoza Shigui Maryuri Margoth y Marcalla Ponce Jenny Lourdes con el título de proyecto de investigación “**Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

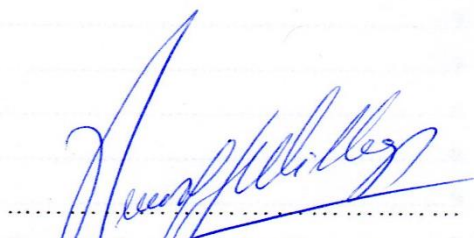
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Diciembre del 2016

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidenta)
Ing. Mg. Marilyn Albarrasin Reinoso
C.I. 171971537-5



Lector 2
Ing. M. Sc. Neuval Villegas Barros
C.I. 120243766-9



Lector 3
Ing. Mg. Ángel Alberto Villarroel Maya
C.I. 060276540-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante, A mis padres por apoyarme incondicionalmente. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, quienes de una u otra forma contribuyeron con el desarrollo de esta investigación.

Maryuri

A Dios por brindarme la fuerza necesaria para cumplir esta meta, a mi madre, a mi esposo y mi hijo por el apoyo incondicional que me ofrecieron en el transcurso de mi formación universitaria, por estar presentes en cada etapa de mi vida y por comprenderme en los momentos en donde más los he necesitado.

Jenny

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis queridos padres y familia en general por haber estado siempre apoyándome, quienes con sus consejos y perseverancia me motivaron a seguir adelante.

Maryuri

A mi madre, por ser mi más grande ejemplo a seguir, y a las dos personas más importantes de mi vida mi hijo y mi esposo ya que sin el amor de ellos no hubiese podido salir adelante y realizarme profesionalmente, a Dios por haberme obsequiado el cariño de estos seres que siempre han estado allí para brindarme su amor.

Jenny



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports”

Autoras:

Espinoza Shigui Maryuri Margoth

Marcalla Ponce Jenny Lourdes

DESCRIPCIÓN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de implementar un modelo de gestión empresarial, que permita mejorar el desarrollo organizacional y productivo de confecciones Maná Sports, microempresa dedicada a la confección de ropa deportiva, misma que acarrea serios problemas debido a la ausencia de una gestión empresarial que dirija apropiadamente su estructura organizacional, planificación estratégica y sus procesos operacionales. Los métodos investigativos empleados para el desarrollo del proyecto fueron el inductivo, analítico y sintético, los que permitieron identificar las debilidades de un proceso administrativo, además se utilizó cuestionarios como instrumentos para efectuar la entrevista a la gerente propietaria, encuesta a los clientes, censo al personal que labora y además una ficha de observación para la recopilación de información primordial para la investigación, los resultados que se obtuvieron al aplicar estas herramientas y técnicas investigativas se ven reflejadas en la determinación de la situación micro empresarial, donde se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen directamente en la gestión de la misma, se diseñó mediante flujogramas los procesos productivos y de servicio de la microempresa, se planteó un diseño de gestión empresarial a seguir mediante el modelo EFQM el cual está orientado a la calidad y excelencia de los procesos en beneficio de Confecciones Maná Sports y con esto se logra mejorar su situación administrativa, finalmente se desarrolló un modelo de evaluación considerando las directrices de puntuación establecidas por el modelo EFQM. Mediante esto la microempresa podrá evaluar la gestión realizada en un periodo determinado, como aporte principal se destacó la aplicación del modelo mediante el direccionamiento estratégico formulando la misión, visión, objetivos, valores, y políticas empresariales, también se diseñó la estructura organizacional que incluye las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la organización. El modelo de gestión propuesto es una guía para que confecciones Maná Sports mejore su administración empresarial y sea llevada a un nivel de eficiencia que garantice su crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado de la confección de ropa deportiva.

Palabras clave: Gestión empresarial, planificación estratégica, microempresa, modelo EFQM



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports”

Autoras:

Espinoza Shigui Maryuri Margoth
Marcalla Ponce Jenny Lourdes

DESCRIPTION

The present research project was developed with the objective of implementing a business management model that allows improving the organizational and productive development of “Confecciones Maná Sports”, a microenterprise dedicated to the manufacture of sportswear, which brings on serious problems due to the lack of business management that directs appropriately its organizational structure, strategic planning and operational processes. The investigative methods used for the development of the project were the inductive, analytical and synthetic, which allowed identifying the weaknesses of an administrative process. In addition, questionnaires were used as tools to carry out the interview to the owner manager, customers’ survey and also an observation sheet for collection of essential information for research. The results gotten when applying these tools and investigative techniques are reflected in the determination of the micro-business situation; where the opportunities, weaknesses and threats were detected that directly affect the management. The production and service processes of the enterprise was designed through flow charts, it was proposed a business management design to follow through the EFQM model which is focused on the quality and excellence of the processes in benefit of “Confecciones Maná Sports” and this is achieved to improve its administrative status. Finally, an evaluation model was developed taking into account the scoring guidelines established by the EFQM model. By means of it the micro-enterprise can evaluate the management carried out in a determined period, as a main contribution the application of the model was highlighted through the strategic direction formulating the mission, vision, objectives, values, and business policies, also it was designed the organizational structure that includes the roles and responsibilities of all members of the organization. The proposed management model is a guide in order that “Confecciones Maná Sports” improves its business management and be brought to an efficiency level that guarantees its growth, competitiveness and permanence in the market of the manufacture of sportswear.

Key words: Business management, strategic planning, microenterprise, EFQM model.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi



Centro
Cultural de
Idiomas

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción de la descripción del proyecto de investigación al idioma Inglés presentado por las estudiantes egresadas: **ESPINOZA SHIGUI MARYURI MARGOTH Y MARCALLA PONCE JENNY LOURDES**, cuyo título versa “**GESTIÓN EMPRESARIAL PARA CONFECCIONES MANÁ SPORTS**”; lo realizaron bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Diciembre, 2016

Atentamente

Lcdo. Kevin Rivas Mendoza

DOCENTE

C.I. 131124804-9

ÍNDICE

Contenido	Página
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DE LA DIRECTORA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DESCRIPCIÓN	vii
DESCRIPTION	viii
CERTIFICACIÓN.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	3
2. RESUMEN DEL PROYECTO	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	5
4.1. Beneficiarios directos	5
4.2. Beneficiarios Indirectos.....	5
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
6. OBJETIVOS	7
6.1. Objetivo General.....	7
6.2. Objetivos Específicos	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	9
8.1. Antecedentes de la investigación.....	9
8.2. Fundamentación teórica.....	11
8.2.1. Gestión empresarial	11
8.2.1.1. Funciones de la Gestión Empresarial	12

8.2.1.2. Importancia de la gestión empresarial	13
8.2.2. Modelo de gestión empresarial	13
8.2.2.1. Importancia de los modelos de gestión empresarial	14
8.2.2.2. Modelo EFQM de excelencia	14
8.2.2.3. Criterios básicos del modelo E.F.Q.M	15
8.2.2.4. Matriz F.O.D.A.....	19
8.2.2.6. Visión	20
8.2.2.7. Políticas	20
8.2.2.8. Proceso	21
8.2.2.9. Procesos de producción	21
8.2.2.10. Diagrama de procesos.....	22
8.2.3. Microempresa	22
8.2.3.1. Ventajas de las microempresas	23
8.2.3.2. Desventajas de las microempresas	23
8.2.3.3. Confección de ropa deportiva.....	23
8.2.3.4. Proceso de manufactura.....	23
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS	24
10. TIPOS DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA UTILIZADA.....	25
10.1. Tipos de investigación	25
10.2. Métodos de investigación	26
10.3. Técnicas de Investigación.....	26
10.4. Población y muestra.....	27
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
11.1 Análisis del censo dirigido al personal de Maná Sports	29
11. 2 Análisis de la encuesta dirigida a los clientes de Maná Sports	41
11.3. Conclusiones y recomendaciones	51
11.3.1. Conclusiones.....	51
11.3.2. Conclusiones de la entrevista aplicada a la Gerente de Maná Sport	51
11.3.3. Recomendaciones	52
11.4. Diseño de la propuesta.....	53
11.4.1. Estudio de la situación actual de la gestión empresarial de Maná Sports	54
11.4.1.1. Perfil estratégico	54
11.4.1.2. Análisis FODA	55

11.4.2.1. Proceso de adquisición de la mercadería	56
11.4.2.2. Proceso de confección	57
11.4.2.3. Proceso de comercialización	58
11.4.2.4. Proceso de aprobación de los estados financieros	59
11.4.3. Aplicación del modelo de gestión EFQM	60
11.4.3.1. Liderazgo	60
11.4.3.2. Políticas y estrategias.....	64
11.4.3.3. Personas	67
11.4.3.4. Alianzas y recursos	68
11.4.3.5. Procesos de productos y servicios.	70
11.4.3.6. Resultados con los clientes	71
11.4.3.7. Resultados en las personas	71
11.4.3.8. Resultado en la sociedad	72
11.4.3.9. Resultados claves.....	73
11.4.4. Diseño de la matriz de evaluación bajo el modelo EFQM.....	73
11.5. Discusión	76
12. IMPACTO DEL PROYECTO	77
13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO.....	78
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
14.1 Conclusiones.....	79
14.2. Recomendaciones	80
15. BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros		Pág.
1	Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados.....	8
2	Esquema simplificado de la Matriz FODA.....	19
3	Simbología para la elaboración de diagramas de procesos.....	22
4	Población.....	27
5	Misión y visión establecidas.....	29
6	Objetivos y valores establecidos.....	30
7	Políticas de trabajo establecidas.....	31
8	Distribución de las áreas de trabajo.....	32
9	Actividad laboral.....	33
10	Nivel de liderazgo de la microempresa.....	34
11	Desarrollo de la microempresa.....	35
12	Procesos de Producción.....	36
13	Control de calidad de los productos.....	37
14	Periodo de capacitaciones al personal.....	38
15	Abastecimiento de la materia prima.....	39
16	Comunicación entre las áreas.....	40
17	Instalaciones físicas de Maná Sports.....	41
18	Motivación para la adquisición de uniformes deportivos.....	42
19	Frecuencia de confección de uniformes deportivos.....	43
20	Apertura para la atención al cliente.....	44
21	Amabilidad hacia el cliente.....	45
22	Tiempo de espera por el producto.....	46
23	Precios de productos.....	47
24	Nivel de competencia.....	48
25	Calidad de materiales.....	49
26	Personal capacitado.....	50
27	Perfil estratégico.....	54
28	Matriz FODA.....	55
29	Matriz de cumplimiento de producción.....	56
30	Matriz de cumplimiento de confección.....	57

31	Matriz de cumplimiento de comercialización.....	58
32	Matriz de cumplimiento de Aprobación de Estados Financieros.....	59
33	Definición de precios.....	65
34	Publicidad para penetración en el mercado.....	66
35	Promociones.....	66
36	Tipos de capacitaciones para el personal.....	68
37	Alianzas externas.....	68
38	Recursos Tecnológicos.....	69
39	Proceso de producción para la elaboración de prendas de vestir.....	70
40	Medición del potencial del personal.....	72
41	Modelo de matriz bajo EFQM.....	74
42	Matriz de Impacto.....	77
43	Presupuesto.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág.
1	Misión y visión establecidas.....	29
2	Objetivos y valores establecidos.....	30
3	Políticas de trabajo establecidas.....	31
4	Distribución de las áreas de trabajo.....	32
5	Estructura orgánica y funcional.....	33
6	Nivel de liderazgo de la microempresa.....	34
7	Desarrollo de la microempresa.....	35
8	Procesos de Producción.....	36
9	Control de calidad de los productos.....	37
10	Periodo de capacitaciones al personal.....	38
11	Abastecimiento de la materia prima.....	39
12	Comunicación entre las áreas.....	40
13	Instalaciones físicas de Maná Sports.....	41
14	Motivación para la adquisición de uniformes deportivos.....	42
15	Frecuencia de confección de uniformes deportivos.....	43
16	Horarios de atención.....	44
17	Amabilidad hacia el cliente.....	45
18	Tiempo de espera por el producto.....	46
19	Precios de productos.....	47
20	Nivel de competición.....	48
21	Calidad de materiales.....	49
22	Personal capacitado.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras		Pág.
1	Categorías fundamentales.....	11
2	Funciones de la gestión empresarial.....	12
3	Proceso de confección de ropa deportiva.....	24
4	Procesos de adquisición de materia prima.....	56
5	Proceso de confección.....	57
6	Proceso de comercialización.....	58
7	Proceso de aprobación de Estados Financieros.....	59
8	Esquema del modelo EFQM.....	60
9	Logotipo y eslogan de Maná Sports.....	60
10	Organigrama.....	62
11	Canales de distribución.....	67

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial es una actividad que busca a través de diferentes pasos como la planeación, dirección, organización y control, mejorar la productividad y la competitividad de un negocio o empresa; se destaca especialmente por buscar innovaciones empresariales de manera continua a través de las personas.

La importancia de aplicar la gestión empresarial es buscar alcanzar el éxito, hacer más competitiva una empresa, buscar cambios tecnológicos y sobre todo aplicar y alcanzar los objetivos de la entidad, en virtud a esto se plantea como tema del proyecto de investigación “Gestión Empresarial para Confecciones Maná Sports”.

El propósito del estudio consistió en la implementación de un modelo de gestión empresarial, que permita mejorar el desarrollo organizacional y productivo de Confecciones Maná Sports, debido a que esta entidad pasa por un problema administrativo como la deficiente estructura organizacional, no dispone de un planteamiento estratégico, las funciones y responsabilidades no se encuentran definidas, la insuficiente maquinaria, origina retrasos en los procesos de producción.

El proyecto cuenta con una metodología de investigación la cual se encuentra integrada por los tipos de investigación exploratoria donde se profundiza los antecedentes generales de la entidad para entender el problema, el análisis descriptivo permitió entender los procesos y las personas involucradas en cada uno de ellos, se utilizó el método inductivo para definir los objetivos de la investigación y su correspondiente justificación, método analítico con el cual se estudió las causas que originaron el problema.

El estudio está desarrollado bajo un diseño no experimental puesto que este modelo requiere que se presente el problema de la gestión empresarial de la microempresa Maná Sports en su estado natural; es decir, tal como sucede o presenta, para ello se determina una población a ser estudiada de 1 gerente, 6 empleados y 400 clientes, para obtener información primordial se utiliza una muestra de 200 clientes, los tipos de instrumentos utilizados para la investigación son la encuesta aplicada a los clientes, una entrevista dirigida a la gerente y un censo para el personal de la microempresa.

La propuesta consta de un análisis situacional de la gestión empresarial en la microempresa a través de la matriz FODA, para posteriormente definir las actividades ejecutadas a través del diseño de flujogramas, que muestran los procesos vitales; y finalmente el modelo de gestión empresarial consta de estrategias de liderazgo, el direccionamiento estratégico, la gestión organizacional, políticas de penetración en los mercados y la gestión de alianzas estratégicas que permitirán que la microempresa “Confecciones Maná Sports”, logre una gestión empresarial eficiente y por consiguiente mejore la calidad de servicio a su clientes.

1. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Título del proyecto.-** Gestión empresarial para Confecciones “Maná Sports”
- 1.2. Fecha de inicio.-** Octubre 2015
- 1.3. Fecha de finalización.-** Diciembre 2016
- 1.4. Lugar de ejecución.-** El proyecto de investigación se desarrolló en la calle Sargento Villacís, Parroquia El Triunfo, cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi.
- 1.5. Facultad que auspicia.-** Facultada de Ciencias Administrativas
- 1.6. Carrera que auspicia.-** Ingeniería Comercial
- 1.7. Equipo de trabajo.-**
- Econ. Mg. Ulloa Méndez Carmen Isabel (Ver anexo 1)
 Srta. Espinoza Shigui Maryuri Margoth (Ver anexo 2)
 Srta. Marcalla Ponce Jenny Lourdes (Ver anexo 2)
- 1.8. Área del conocimiento.-** Emprendimiento Empresarial
- 1.9. Línea de investigación.-** Desarrollo Técnico Social Sostenible

2. RESUMEN DEL PROYECTO

El propósito fundamental de la propuesta fue el diseño de un modelo de gestión empresarial para la microempresa Confecciones Maná Sports; el cual surgió como respuesta frente a las limitaciones detectadas en la microempresa dedicada a la confección de ropa deportiva, la cual en su deseo de crecimiento y optimizar los procesos administrativos, nace la necesidad de desarrollar un proyecto que permita mejorar su gestión empresarial a través de un modelo de excelencia que precise la calidad y productividad mediante el modelo EFQM, a la vez esto

permita maximizar su rentabilidad, enfocándose a estrategias que permitan llevar a cabo un trato personalizado, minuciosos en la elaboración de prendas y consideración en la economía del cliente. La metodología empleada para el desarrollo de la investigación fue la investigación exploratoria para un mejor entendimiento del problema y la descriptiva para efectuar un diagnóstico del problema detectado; así mismo se empleó los métodos inductivo para conocer y clasificar las causas que generan una deficiente gestión empresarial en la microempresa; entre las técnicas utilizadas se menciona la entrevista, encuestas a los clientes y la observación directa.

En el proyecto se desarrolló un diagnóstico de las principales necesidades existentes en la microempresa como publicidad, promociones, maquinaria entre otras, para aplicar un modelo de gestión empresarial que conlleve a un cambio positivo en cada una de sus actividades, encaminadas al éxito y a su vez que permita ofrecer productos según las necesidades y expectativas de los clientes. Como estrategia seleccionada para la microempresa Maná Sports se planteó el modelo de gestión EFQM, el cual permitió implementar los diferentes criterios como son: liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, los procesos y resultados.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se la realizó con la finalidad de dar solución al problema detectado en la microempresa de Confecciones Maná Sports, debido a la deficiente gestión empresarial ha permanecido en un lento crecimiento durante sus 5 años de actividad, por lo cual se ha contemplado la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de todas sus limitaciones existentes.

Mediante la investigación se planteó un modelo de gestión empresarial en beneficio de la microempresa, puesto que involucra un proceso de cambio en la gestión empresarial y en sus procesos productivos, así mismo permitirá establecer alianzas con proveedores, marcando un horizonte de crecimiento en el cual toda la organización se encuentre alineada e identificada.

La investigación es novedosa debido a que se investigó varios modelos de gestión y se toma el que está más apegado a las necesidades de la microempresa, el modelo (EFQM), sirvió de

patrón puesto que brindó conocimientos sobre cómo mantener una correcta estructura organizativa en cada uno de los procesos garantizando el desarrollo empresarial.

El proyecto aporta un beneficio significativo a la microempresa debido a que podrá obtener la oportunidad de crecer y desarrollarse a través de un modelo de gestión empresarial, que proponga e impulse una mejora en la gestión administrativa, estimulando la búsqueda de resultados positivos en un medio competitivo.

Los beneficiarios serán todos los involucrados, directamente; la propietaria, empleados y clientes, indirectamente los proveedores instituciones educativas, financieras entre otras. El impacto es social, porque con la implementación de modelo de gestión va obtener un desarrollo organizacional, lo cual generará mayor contratación de empleados e incrementará el comercio, lo que contribuye al desarrollo del sector comercial del cantón.

Es relevante porque a través de un estudio de la gestión empresarial se tomó decisiones en beneficio de la microempresa, así mismo se elaboró misión, visión, objetivos, organigrama manual de funciones, definiendo una estructura organizacional, para alcanzar una mejora continua en sus procesos. A la vez esta investigación puede ser utilizada como modelo para futuras investigaciones debido a que se recopiló información de varias fuentes.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios directos

- 1 Propietaria
- 6 Empleados
- 18 Instituciones educativas
- 400 clientes

4.2. Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirecto serán: 2 proveedores y entidades del Estado Ecuatoriano: Cuerpo de Bomberos, Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal e instituciones financieras del cantón La Maná.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La industria textil en la confección de prendas deportivas se han convertido en una de las principales fuentes de desarrollo de los países latinoamericanos, puesto que ellas generan gran parte del empleo y producción de bienes y servicios, pero así mismo adolecen de serios problemas de gestión empresarial y de recursos, como son las limitaciones para confrontar un capital social, como consecuencia de una cultura empresarial desconfiada, temerosa del riesgo, a lo cual se suma la falta de suficiente apoyo gubernamental además de las dificultades en la gestión como visión cortoplacista, exceso de control, falta de estrategias explícitas o de coherencia de aquellas que aparecen formuladas y la poca innovación, lo cual ha motivado a la realización de diversas investigaciones que permitan comprender sus problemas dificultades y potencialidades. (Hernández y Castaño, 2010).

El medio industrial textil en la confección de prendas deportivas en el Ecuador ha crecido en un 75% parcialmente debido a factores externos en los mercados internacionales, en el país la sostenibilidad empresarial ha generado producción y comercialización, pero se presentan falencias en la planificación de las actividades productivas, el sistema organizacional y el control y la dirección lo cual impiden el aprovechamiento óptimo de los recursos, materiales, humanos y financieros, la deficiente gestión empresarial genera entonces diferentes dificultades, el no contar con técnicas e instrumentos que permitan una sinergia para el logro de los objetivos impide que la toma de decisiones por parte de la dirección no sean las más adecuadas, generalmente las actividades empresariales no se efectúan bajo técnicas y metodologías que promuevan eficiencia administrativa y contable, lo que afecta el normal desarrollo de las actividades y procesos (Quinteros, 2010).

En Confecciones Maná Sports, el problema en la microempresa se presenta debido a la deficiente gestión empresarial, no tiene un direccionamiento estratégico, su estructura organizacional no está bien definida, lo que ocasiona que las funciones y responsabilidades no se estén especificadas, así mismo su tecnología es insuficiente y sus procesos no llevan un orden secuencial.

Las causas presentadas ocasionan los siguientes efectos: no se planifican las actividades, los procesos productivos de confección son desarrollados sin un orden específico, existe retraso en la entrega de pedidos, poca iniciativa del personal para el diseño corte y confección de las prendas.

Esta investigación se desarrolló en la microempresa “Confecciones Maná Sports” ubicada en la calle Sargento Villacís y Patuca, parroquia el Triunfo del cantón la Maná considerando un período de estudio desde Octubre 2015 a Diciembre 2016. El objeto de estudio es gestión empresarial y el campo de acción es emprendimiento empresarial.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión empresarial, que permita mejorar el desarrollo organizacional y productivo de Confecciones Maná Sports

6.2. Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico situacional de la microempresa Maná Sports que permita conocer los componentes internos y externos a través del perfil estratégico y la matriz FODA.
- Definir las actividades ejecutadas en la microempresa Maná Sports, mediante la aplicación de flujogramas, con la finalidad de que se identifique procesos vitales.
- Diseñar estrategias orientadas a establecer un modelo de gestión empresarial, a través del modelo EFQM

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Cuadro 1. Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Objetivos	Actividades	Resultado de la actividad	Descripción de la metodología por actividad
Efectuar el diagnóstico situacional de la microempresa Maná Sports que permita conocer los componentes internos y externos a través del perfil estratégico y la matriz FODA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitar la microempresa ➤ Solicitar información de la microempresa a la propietaria ➤ Realizar un análisis interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer las principales actividades que se desempeñan en la microempresa. ➤ Dialogo con la propietaria ➤ Diagnóstico empresarial realizado 	Ficha de Observación directa Entrevista Matriz FODA
Definir las actividades ejecutadas en la microempresa Maná Sports, mediante la aplicación de flujogramas, con la finalidad de que se identifique procesos vitales.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los procesos vitales ➤ Elaborar flujogramas de procesos. ➤ Elaborar matriz de cumplimiento de las actividades de los flujogramas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer los procesos ejecutados ➤ Plasmar los procesos en flujogramas ➤ Definir las actividades y las áreas de responsabilidad 	Observación directa Diseño mediante flujogramas Matriz de cumplimiento
Diseñar estrategias orientadas a establecer un modelo de gestión empresarial, a través del modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir directrices estratégicas para la microempresa ➤ Plantear estrategias orientadas al desarrollo organizacional ➤ Definir estrategia de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plantear misión y visión y organigrama ➤ Definir políticas y estrategias de comercialización ➤ Modelo de gestión empresarial bajo el método EFQM 	Matriz perfil estratégico Modelo Europeo EFQM Modelo Europeo EFQM

Fuente: Observación al objeto de estudio

Elaborado por: Las investigadoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes de la investigación

En la presente investigación se detalla una breve reseña de los proyectos que presentan estructuras similares a la investigación planteada, puesto que aportan valiosa información para realizar un análisis comparativo, siendo una guía para el desarrollo del proyecto de Gestión Empresarial. La propuesta del diseño de un modelo de gestión empresarial está fundamentada en las siguientes investigaciones, las cuales se describen de manera condensada a continuación:

Proyecto 1.- “Mejoramiento de la gestión empresarial de la empresa Gráficus C.A.”,

El siguiente proyecto fue realizado en la ciudad de Quito, la propuesta del modelo de gestión empieza por el planteamiento y definiciones de la misión, visión, políticas, principios y valores corporativos de la compañía. Como se debe organizar financiera y administrativamente la Compañía y por último se realiza un análisis F.O.D.A. de la Empresa. Se desarrolla la propuesta de implementación de procedimientos para mejorar la gestión en el área administrativa, financiera, Recursos Humanos, Producción y comercialización de la empresa.

Luego de haber realizado un trabajo de investigación real de la empresa GRAFICUS C.A. y entregar un planteamiento estratégico a ser considerado dentro de la empresa se puede decir cuáles serán los beneficios derivados del siguiente estudio. Al carecer GRAFICUS C.A. de una estructura organizativa, se le ha propuesto una estructura sólida para mantener a la empresa a la par con la competencia, mediante procesos aplicados a cada departamento tomado en cuenta el cliente interno (gerente y funcionarios) y cliente externo (clientes y proveedores).

Los principales beneficios de la implementación de los procesos propuestos son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, entre otras cosas: Facilita la gestión de la ejecución de los procesos análisis de puntos fuertes y áreas de mejora. Las estrategias propuestas del modelo de gestión para la empresa GRAFICUS C.A.

se realizó luego del análisis y explotación de la información que se tiene de los clientes, siendo el motor que permitirá desarrollar el proceso de creación de valor para los mismos. El diseño de actuaciones específicas para un segmento de clientes, o para un cliente en particular, soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos. (Cuji, 2012)

Proyecto 2.- “Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela”

La presente investigación es importante porque aporta información valiosa sobre modelos de gestión empresarial basada en las nuevas tendencias del mercado, tiene como objetivo general, diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela.

El diseño metodológico aplicado en esta investigación está basado en dos etapas, siendo la primera de tipo inductivo, correspondiente a un análisis cualitativo, exploratorio de tipo no experimental, la segunda etapa, deductiva, corresponde a un análisis cuantitativo, aplicándose un cuestionario asociado al modelo de gestión propuesto.

Las conclusiones expuestas en el presente trabajo investigativo se detallan a continuación:

En este campo, el modelo EFQM (EFQM 2003, 2010, 2013), miembro del Global Excellence Modelo Council, al igual el modelo Iberoamericano de excelencia, constituye la versión más actual a este respecto, estando vinculado con compromisos de revisión periódica y con un carácter dinámico y eminentemente estratégico, al establecer como un factor esencial para las empresas el de compararse con la media del sector o la empresa líder.

Por ello se puede señalar que la revisión de la literatura, tanto en el campo de los intangibles como en el de la calidad total, ha proporcionado nuevas ideas en el área de la gestión empresarial que nos sugiere la integración de los conceptos referidos en un modelo integral de gestión que se dirija a la excelencia e incorpore las nuevas tendencias del mercado. (Hernández, 2013)

Análisis

Los proyectos antes mencionados aportan con nuestra investigación su tipo de metodología, la forma de desarrollar un modelo de gestión empresarial donde se pueda especificar la planificación estratégica, como establecer una misión visión, políticas, valores, organigrama funciones y demás elementos necesarios que necesita una microempresa para garantizar su direccionamiento, mejora continua y sobre todo la calidad de sus procesos y servicios, así mismo sirvió como guía para establecer estrategias orientadas a un desarrollo empresarial, para sobresalir ante la competencia.

8.2. Fundamentación teórica

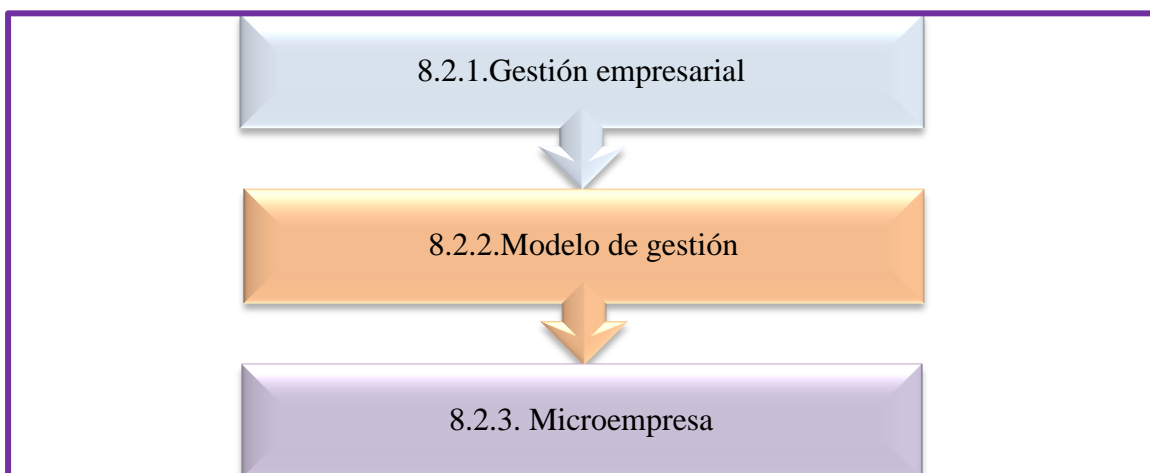


Figura 1. Categorías fundamentales.
Elaborado por: Las investigadoras

8.2.1. Gestión empresarial

Es un proceso sistemático llevado a cabo en las empresas, consiste en la interrelación de los recursos existentes en la empresa (humano, económico, financiero y material) encaminada a la obtención de un fin en común. (Navarro y Llado, 2010)

Se define como un proceso que se caracterizan por las actividades que abarca la cuales son: planeación, organización, dirección, ejecución y control, dentro de este proceso las actividades citadas son realizadas teniendo como visión alcanzar los objetivos que la empresa ha trazado. (Griffin, 2011)

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

8.2.1.1. Funciones de la Gestión Empresarial

Se basa principalmente en cuatro funciones que son

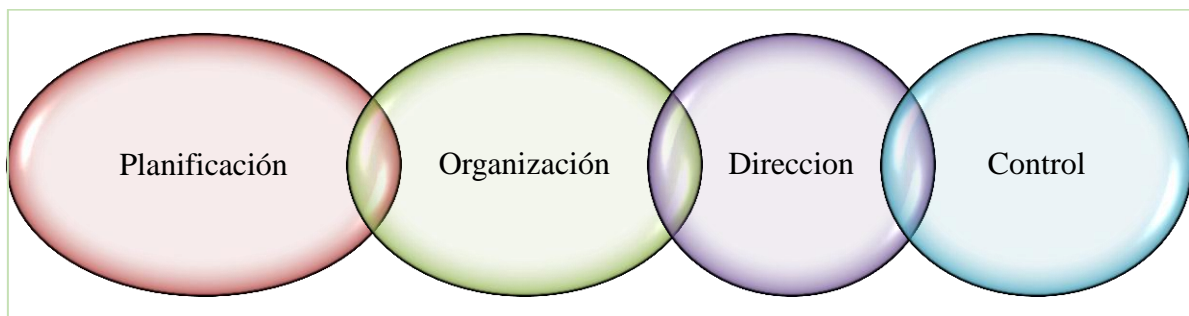


Figura2. Funciones de la gestión empresarial

Fuente: (Griffin, 2011)

- **Planificación.-** Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos. (Cuji, 2012)
- **Organización.-** Donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto. Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Correa, 2009)
- **Dirección.-** Implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo. (Belmonte, 2014)
- **Control.-** Este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal. (Rubio, 2006)

Para las autoras la gestión administrativa tiene 4 funciones primordiales: planificación, organización, dirección y control las cuales deben ser desempeñadas adecuadamente para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

8.2.1.2. Importancia de la gestión empresarial

Es importante porque permite a las organizaciones:

- Brindar soporte en la planificación y control de las actividades establecidas.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.
- Identificar las necesidades de financiación de la empresa con anticipación y a su vez seleccionar la combinación de fuentes que permitan satisfacerlas de la forma más eficiente. (Muñiz, 2010)

8.2.2. Modelo de gestión empresarial

Es una guía u orientación que busca el mejoramiento en las organizaciones, varios son los personajes que dedicaron su tiempo y esfuerzos a desarrollarlos. (Hitpass, 2014)

Se define como una concepción metódica que posibilita la búsqueda de nuevas corrientes conceptuales a través de las que se pueda efectuar la gestión empresarial y buscar la mejor manera de coordinar los recursos de una organización. (Muñiz, 2010)

Para las autoras un modelo de gestión empresarial comprende un marco de actuación y direccionamiento de los procesos, actividades, políticas y actuación del elemento humano de cualquier empresa; representa la búsqueda de mejoramiento y calidad a nivel organizacional.

8.2.2.1. Importancia de los modelos de gestión empresarial

Todos los modelos de gestión giran en torno a un fin primordial que es el mejoramiento de la estructura organizacional de las empresas y en función de aquello contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. (Sánchez, 2013)

Sin lugar a dudas el éxito de la implantación de un modelo de gestión requiere del interés del factor humano, serán ellos quienes lleven a efecto las actividades planificadas en el marco de las políticas, lineamientos y valores pertinentes. (Hernández, 2013)

Son importantes porque representan la búsqueda de la perfección dentro de las actividades empresariales, su aparición se dio en gran parte al incremento de la competitividad, dado que durante décadas las empresas se sentían afianzadas en el mercado, no tenían la necesidad de innovar sus productos o mejorar sus sistemas de producción y con ello sus costes; luego de la revolución industrial dicho panorama cambió, por lo tanto surgen diferentes modelos de gestión empresarial como respuesta a tal necesidad.

8.2.2.2. Modelo EFQM de excelencia

Recoge a través de una estructura lógica el conjunto de factores que afectan a la gestión de las organizaciones como las relaciones que éstos guardan entre sí, con el fin de orientarlas hacia la excelencia. (Canós, 2012)

La estructura del Modelo EFQM está configurada por nueve criterios que agrupan estos factores de gestión. Los criterios son los siguientes:

- Liderazgo, Procesos
- Política y estrategia
- Personas, Alianzas y recursos
- Resultados en las personas
- Resultados en los clientes
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave de la Organización. (Fuentes, 2012)

8.2.2.3. Criterios básicos del modelo E.F.Q.M

Para desarrollar el modelo EFQM se deben considerar los siguientes criterios:

a. Liderazgo

Este criterio describe como el comportamiento del equipo directivo sirve de motor para la implementación de la gestión de calidad total. En el criterio se evalúa como la dirección demuestra su compromiso con la calidad, tanto en sus relaciones con el resto de empleados como en sus relaciones con cliente y proveedores. (Canós, 2012)

Este criterio esta a su vez dividido en cuatro sub criterios:

- Los líderes desarrollan misión, visión y valores y actúan como modelo de la cultura de excelencia.
- Los líderes se involucran personalmente asegurando que el sistema de dirección este desarrollando, implantando y continuamente mejorando.
- Los líderes se implican con clientes, alianzas y representantes de la sociedad.
- Los líderes motivan, apoyan y reconocen a las personas de la organización.

b. Política y estrategia

En este criterio se evalúa como la organización formula su política y estrategia, basándola en información relevante e incorporando en ella principios de la gestión de la calidad total. (Canós, 2012)

Este criterio esta a su vez dividido en cinco sub criterios:

- La política y estrategia se basan en las necesidades y expectativas presentes y futuras.
- En información procedente de las mediciones del desempeño y de actividades relativas a la investigación, el aprendizaje y la creatividad.
- La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan.
- La política y estrategia se desarrollan a través de una estructura de procesos claves.
- La política y estrategia se comunican e implementan. (Hitpass, 2014)

c. Personas

En este criterio se detallan cuáles son los planes que la organización desarrolla para lograr una mejora de gestión de sus recursos de personal como uno de los “agentes” necesarios para el logro de los “resultados” de la organización. (Canós, 2012)

Este criterio está dividido en 5 sub criterios:

- Los conocimientos y competencias de las personas se identifican desarrollan y apoyan.
- Las personas están implicadas y tienen autoridad para tomar decisiones.
- Existe un dialogo entre las personas y la organización.
- Las personas reciben recompensas, reconocimientos y se cuida de ellas. (Hitpass, 2014)

d. Recursos

Como gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente. Entre sus sub criterios están los siguientes:

- Se gestionan los recursos económicos y financieros.
- Se gestionan los recursos de información
- Se gestionan los materiales
- Se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual. (Hitpass, 2014)

e. Procesos

Este criterio evalúa como la organización identifica, revisa y mejora sus procesos.

Este criterio a su vez está dividido en cinco sub criterios:

- Los procesos son diseñados y gestionados de modo sistemático.
- Los procesos se mejoran, según se necesita, empleando la innovación de modo que satisfaga plenamente y se genere valor para los clientes.
- Los productos o servicios se diseñan y desarrollan basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los productos y servicios se producen, entregan y mantienen.

- Se gestiona y mejoran las relaciones con los clientes. (Hitpass, 2014)

f. Resultados en clientes

En este criterio se comienza a tratar los cuatro criterios correspondientes a los resultados es decir que logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes. (Hitpass, 2014)

Este criterio a su vez está dividido en dos sub criterios

- Medidas de la percepción.
- Indicadores de desempeño.

g. Resultados en el personal

Resultados en las personas: Resultados personales conseguidos en las personas como la satisfacción de los empleados. (Hitpass, 2014)

Este criterio está dividido en dos sub criterios

- Medidas de la percepción.
- Indicadores de desempeño.

h. Resultados en la sociedad

Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad. Modelo brinda orientaciones y es útil por las siguientes razones:

Este criterio está dividido en dos sub criterios:

- Medidas de la percepción.
- Indicadores de desempeño. (Sierra, 2010)

i. Resultados claves

Este criterio analiza los resultados de la organización en todos aquellos aspectos que no han sido recogidos en los criterios anteriores. Este criterio está dividido en dos sub criterios:

- Resultados claves del desempeño.
- Indicadores claves de desempeño. (Canós, 2012)

El Modelo Europeo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

- Da coherencia y visión integrada de la gestión.
- Ayuda a no olvidar ningún elemento importante mediante la revisión estructurada de criterios.
- Sirve como herramienta de ayuda para conocer mejor la organización e incluso, evaluar y medir el grado de avance hacia la excelencia.
- Es una guía inspiradora para la mejora continua a través de la autoevaluación, ayudando a identificar sistemáticamente áreas de mejora y puntos fuertes. (Hitpass, 2014)
- La satisfacción de cliente y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la organización“.
- Es una herramienta para las organizaciones que permite avanzar en la aplicación de sus prácticas de gestión.
- Un modelo que permite conocer el grado de avance en la gestión, proponiendo vías de evolución a través de modelos de evaluación y autoevaluación. (Sierra, 2010)

8.2.2.4. Matriz F.O.D.A

Cuadro 2. Esquema simplificado de la Matriz FODA

	Fortalezas (F) Listado de fortalezas halladas en la fase de evaluación interna	Debilidades (D) Listado de debilidades halladas en la fase de evaluación interna
Oportunidades (O) Listado de oportunidades halladas en la fase de evaluación externa	Estrategias (FO) Propósito utilización de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias (DO) Propósito vencer debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas (A) Listado de amenazas halladas en la fase de evaluación externa	Estrategias (FA) Propósito utilización de fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las amenazas	Estrategias (DA) Propósito las debilidades para evitar o disminuir el impacto de las amenazas

Fuente: (Libro de Planeación estratégica)

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas (Evoli, 2009).

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa. La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizarlas amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades.

8.2.2.5. Misión

Se define como un postulado que enuncia la razón de ser de la una empresa, en ella da respuesta cual es el público al que se dirige, cuál es su aporte a la sociedad, que necesidad satisface. (Cuji, 2012)

A través de la misión se da a conocer qué papel desempeña la empresa dentro del mercado al que se dirige, en ella se resume: que es la empresa. (Nogales y Pacheco, 2013)

Para las autoras la misión es un enunciado que permite a las empresas direccionar sus esfuerzos a través de la certeza que brinda el saber que es la empresa y los elementos que posee para cumplir con sus propósitos.

8.2.2.6. Visión

Es la declaración de lo que pretende llegar a ser la empresa en un determinado tiempo. La visión pone de manifiesto las aspiraciones de la empresa en un futuro, su importancia se debe a que constituye el faro de orientación de los esfuerzos de cualquier entidad que la formule. (Mantilla, 2010)

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. (Sierra, 2010)

De acuerdo a lo anterior se define como el lugar que la empresa quiere ocupar en un tiempo determinado a través de los esfuerzos mancomunados de todos quienes conforman la organización.

8.2.2.7. Políticas

Comprenden un recurso de enorme utilidad, ya que permite difundir los principios básicos de una unidad económica para la toma de decisiones. (Caldas, Carrión, y Heras, 2014)

Son normas de comportamiento diseñados en base a lineamientos de las estrategias y dirección, cumplen la función de orientar las actuaciones y decisiones de los individuos que las conforman. (Hernández, 2013)

El proceso para establecer políticas debe estar caracterizado por la coherencia con los objetivos de la empresa, es decir que la toma de decisiones debe hallarse orientadas hacia la consecución del propósito o meta propuesta de no ser así no tendrían validez.

8.2.2.8. Proceso

Es una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, sin embargo, dado su amplio campo de acción, este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. (Gullo y Nardulli, 2015)

Es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto que es el objetivo a conseguir. (Roldán, 2006)

Para la obtención de cualquier producto o servicio es necesaria la realización de varios procesos en los cuales la materia prima, insumos, tecnología y mano de obra se conjugan agregando valor al resultado final.

8.2.2.9. Procesos de producción

Es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o inputs adquiridos por la empresa. (Ángel, 2011)

Es una secuencia de fases que involucran materia prima, insumos, mano de obra y tecnología con el fin de obtener un producto o servicio, es decir dar un valor agregado al cliente o usuario. (Nogales y Pacheco, 2013)









Para las autoras el proceso productivo tiene como finalidad proveer a los clientes un producto o servicio a través de la transformación de una serie de elementos: materia prima, mano de obra, tecnología e insumos.

8.2.2.10. Diagrama de procesos

Es un esquema gráfico que sirve para describir un proceso y la secuencia general de operaciones que suceden para configurar el producto. (Hernández, 2013)

Es un diagrama descriptivo que sirve para dar una visión general de cómo transcurre el proceso. (Ángel, 2011).

Cuadro 3. Simbología para la elaboración de diagramas de procesos

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Almacenamiento
	Inicio / fin / operaciones
	Procesos
	Decisión
	Proceso combinado
	Proceso complejo
	Documento o información
	Preparación

Fuente: (Nogales y Pacheco, 2013)

8.2.3. Microempresa

Son entidades que poseen 10 o menos trabajadores, las microempresas son unidades económicas que expresan una forma peculiar de organización de la producción y de los servicios. Son entidades creadas con el esfuerzo de las personas que quieran emprender un negocio. (Belmonte, 2014)

Constituyen la unidad celular de la economía de cualquier país, por lo general sus actividades económicas son comerciales y de la producción. (Caldas, Carrión y Heras, 2014)

La denominación de microempresas obedece a diversos criterios determinados por cada país, los principales son: número de empleados y capital de trabajo.

8.2.3.1. Ventajas de las microempresas

Las microempresas debido a las características peculiares que posee, presenta varias ventajas:

- Igual que las empresas medianas son una fuente de generadoras de empleo.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles adoptando sus productos a los cambios de mercado. (Belmonte, 2014)

8.2.3.2. Desventajas de las microempresas

- Utilizan tecnología ya superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimiento y técnicas para una productividad más eficiente
- Dificultad de acceso a crédito
- La producción generalmente va encaminada solamente al mercado interno. (Belmonte, 2014)

8.2.3.3. Confección de ropa deportiva

La manufactura se define como un proceso de transformación de la materia prima en producto terminado con fines comerciales, encontramos una gran variedad de ejemplos de pequeñas industrias o talleres que se dedican a esta actividad. (Quinteros, 2010)

El sector de la confección de ropa se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de variación, porque posee varios sistemas de fabricación como la producción en cadena, por lotes, la fabricación por encargo y otras.

8.2.3.4. Proceso de manufactura

Las líneas de montaje continuas no se aplican para los talleres de manufactura, por lo tanto estos establecimientos hacen uso del sistema de producción por lotes. En este sistema, la producción es discontinua. (Quinteros, 2010)

Tiene la ventaja de que es posible cesar la producción sin asumir grandes pérdidas. De hecho, se trata de una producción estacionaria con tiempos muertos que dependen de la llegada de la siguiente estación o el siguiente pedido. La desventaja de este sistema de fabricación son precisamente los tiempos muertos. (Quinteros, 2010)

En la confección de ropa encontramos también una gran variedad de productos y clasificaciones. Entre otros encontramos: ropa formal, ropa casual, ropa deportiva, ropa interior, etc. En la confección de ropa deportiva se identifican los siguientes procesos

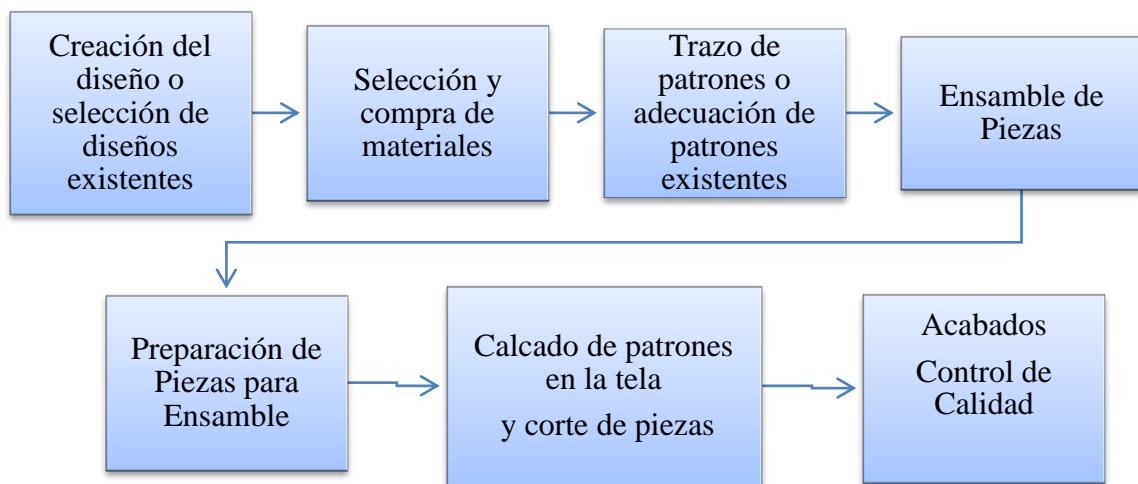


Figura 3. Proceso de confección de ropa deportiva
Fuente: (Quinteros, 2010)

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

¿El análisis interno y externo permitirá identificar cuál es la situación administrativa de Maná Sports?

A través de la matriz del perfil estratégico se logró identificar los elementos de la gestión administrativa que no han sido planteados por la microempresa, y para su adecuada clasificación se utilizó la matriz FODA con la cual se pudo separar los aspectos internos y externos que afectan a la gestión empresarial de Maná Sports, con estas herramientas se puede decir que se logró identificar la situación administrativa de la microempresa siendo la principal fortaleza la experiencia en la confección de ropa deportiva.

¿Los procesos efectuados en la microempresa llevan una secuencia apropiada, que permitan definir con precisión las actividades que se realizan en la microempresa Maná Sports?

Para que los procesos lleven un orden secuencial es necesaria la aplicación de flujogramas que permitan definir y plasmar a través de una representación gráfica las actividades de forma coordinada, siendo una herramienta importante para la microempresa, porque ayuda en la formulación, análisis e identificación de los procesos lo cual permite analizar las diferentes etapas, con el fin de mejorarlas.

¿El modelo de gestión empresarial EFQM aporta eficientemente a que se desarrolle los procesos administrativos de la microempresa?

La gestión empresarial es la que direcciona las operaciones de las empresas independientemente de su tamaño. El modelo EFQM permitió realizar un estudio general de su gestión administrativa, por lo tanto al aplicar este modelo se pudo mejorar su estructura organizacional y procesos productivos, con directrices estratégicas, que guíen a la microempresa hacia un horizonte de crecimiento.

10. TIPOS DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA UTILIZADA

10.1. Tipos de investigación

a) Exploratoria

Se utilizó este tipo de investigación porque facilitó un mejor entendimiento del problema de la microempresa debido a la deficiente estructura organizacional, la insuficiente maquinaria y una baja productividad.

b) Descriptiva

Este tipo de investigación permitió realizar un diagnóstico del problema detectado; es decir cuáles fueron sus causas encontrándose procesos productivos para la elaboración de prendas deportivas desarrollados sin un orden específico, retraso en la entrega de pedidos de ropa, poca iniciativa del personal para el diseño corte y confección de las prendas.

10.2. Métodos de investigación

a) Método inductivo

Se aplicó este método porque facilitó conocer de forma directa la calidad de la gestión empresarial de Maná Sports y también permitió separar o clasificar las causas que originan el problema de investigación para ser estudiadas.

b) Método Analítico

Este método permitió la descomposición del problema de la deficiente estructura organizacional, la insuficiente maquinaria y una baja productividad de Maná Sports, para observar cuales fueron sus causas y efectos.

c) Método Sistemático

Se empleó este método para desarrollar cada una de las fases de la gestión empresarial mediante la aplicación del modelo EFQM y con esto mejorar la calidad administrativa del Maná Sports.

10.3. Técnicas de Investigación

a) Entrevista

Se utilizó la entrevista para recopilar información vital para la investigación mediante el planteamiento de un formato de preguntas donde el objetivo principal fue conocer la gestión empresarial de la microempresa Maná Sports, estuvo dirigida a la gerente propietaria de la microempresa (Ver anexo 6)

b) Encuesta

La técnica de la encuesta fue aplicada a los 200 clientes que mantiene la microempresa para identificar y conocer los datos estadísticos, mediante la aplicación de cuestionarios diseñados

previamente, cuyo fin fue conocer la gestión empresarial y la situación actual de Confecciones Maná Sports. (Ver anexo 3).

c) Observación

Se aplicó la técnica de la observación en la que se realizó una visita a la entidad para conocer el movimiento diario de la misma para establecer e identificar los problemas o sucesos que allí se presentan y poder percibirlos en su estado natural (Ver anexo 7).

d) Censo

Se hizo uso de la técnica del censo aplicado a 6 empleados que laboran en la microempresa para ello se obtuvo información de fuente primaria, se identificó aspectos más relevantes y las diferentes opiniones del personal de acuerdo al formato de preguntas elaboradas (Ver anexo 4).

10.4. Población y muestra

a) Población

En el proyecto de estudio se consideró como población al número de trabajadores, gerente y clientes.

Cuadro 4. Población

Población	Cantidad	Instrumento
Gerente	1	Entrevista
Personal de la microempresa	6	Censo
Clientes	400	Encuesta

Fuente: Confecciones Maná Sports

En el cuadro número 4 se puede observar la población que se utilizó para obtener información primordial para el desarrollo del proyecto, donde se realizó una entrevista a la Gerente, en el caso de los clientes se calcula una muestra para ello se realizó una encuesta y para los empleados se ejecutó un censo.

b) Tamaño de la muestra**Fórmula.**

$$n = \frac{N}{(E)^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:**n** = Tamaño de la muestra =?**N** = Población e investigarse = 400**E** = Índice de error máximo admisible = 0.05

$$n = \frac{400}{(0,05)^2(400 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{400}{(0,05)^2(399) + 1}$$

$$n = \frac{400}{(0,0025)^2(399) + 1}$$

$$n = \frac{400}{1.9975} = 200$$

De acuerdo al cálculo realizado para el proyecto es necesario encuestar a 200 clientes de la microempresa Maná Sports.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

11.1 Análisis del censo dirigido al personal de Maná Sports

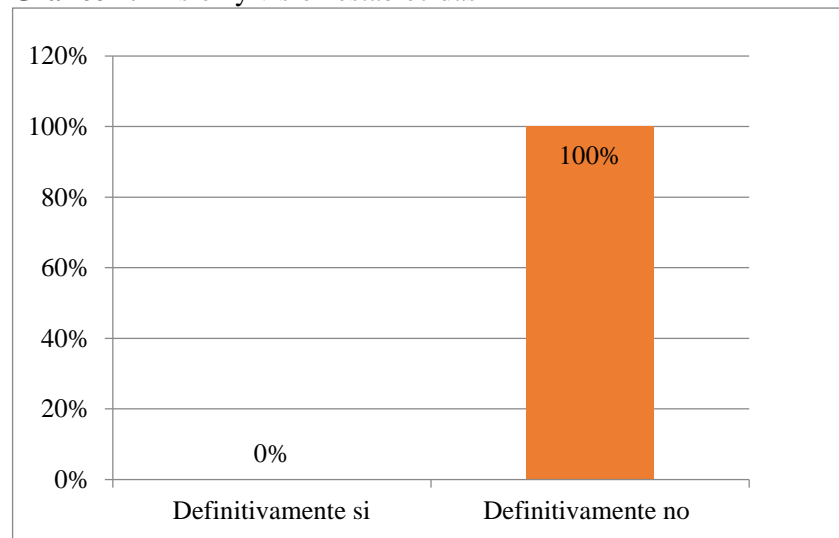
1. ¿Maná Sports ha diseñado e implantado una visión y misión que guíen las decisiones y conducta de los miembros de la entidad?

Cuadro 5. Misión y visión establecidas

Variables	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0%
Definitivamente no	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 1. Misión y visión establecidas



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 100% de los censados indican que la microempresa no ha establecido una misión y visión que guíen las decisiones y conducta de los miembros de la entidad. La microempresa no ha implantado misión y visión lo que causa un deficiente direccionamiento.

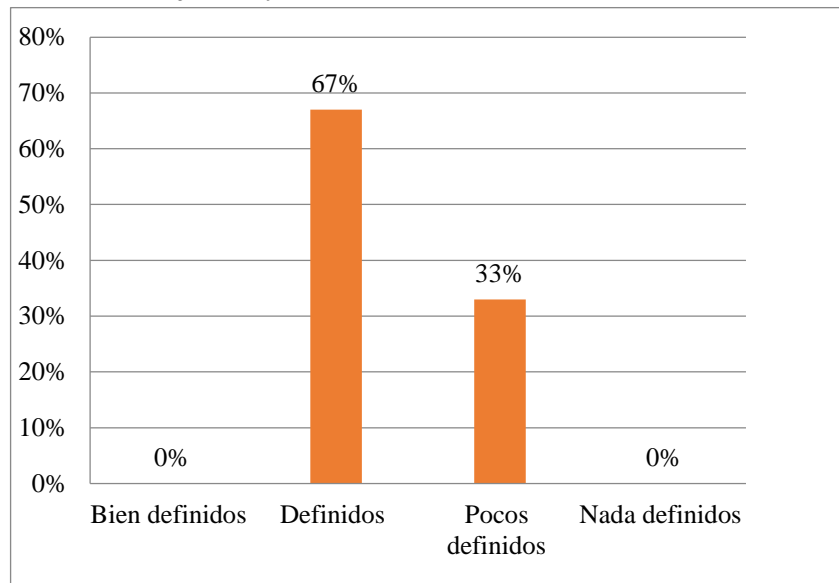
2. ¿Cómo evalúa usted los objetivos y valores que posee la microempresa?

Cuadro 6. Objetivos y valores establecidos

Variables	Frecuencia	%
Bien definidos	0	0%
Definidos	4	67%
Pocos definidos	2	33%
Nada definidos	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 2. Objetivos y valores establecidos



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 67% de los censados opinan que los objetivos y valores de la microempresa están definidos, y el otro 33% indican que están pocos definidos. No han definido objetivos y valores empresariales debido a la poca importancia a estos parámetros, sin darse cuenta que es el principal factor para el direccionamiento de la microempresa.

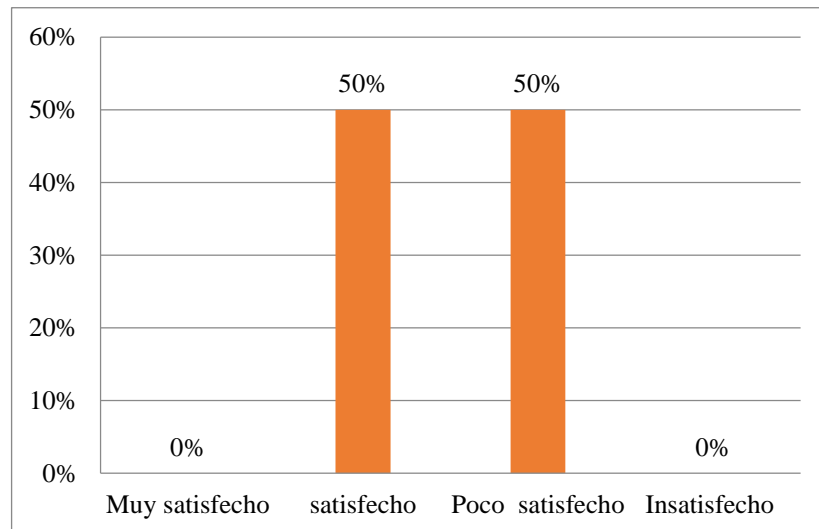
3. ¿Está satisfecho con las políticas de trabajo establecidas?

Cuadro 7. Políticas de trabajo establecidas

Variables	Frecuencia	%
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	3	50%
Poco satisfecho	3	50%
Insatisfecho	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 3. Políticas de trabajo establecidas



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 50% del personal censado dicen que están satisfechos con las políticas de trabajo, y el otro 50% opinan que están poco satisfechos. Las políticas con las que cuenta la microempresa permiten tener un control normativo, lo cual es esencial para el buen funcionamiento de sus actividades.

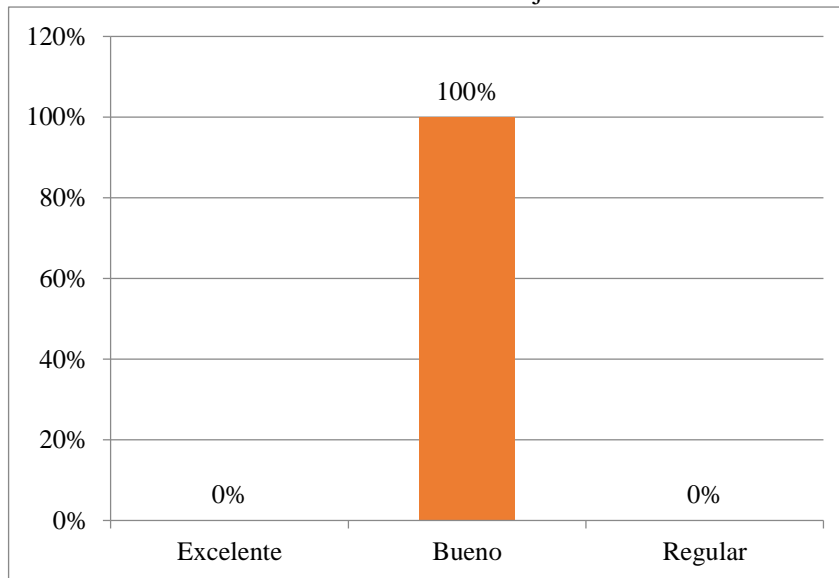
4. ¿Cómo califica la distribución de las áreas de trabajo de la microempresa?

Cuadro 8. Distribución de las áreas de trabajo

Variables	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	6	100%
Regular	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 4. Distribución de las áreas de trabajo



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 100% de los censados califican como bueno la distribución de las áreas de trabajo de la microempresa. La distribución de las áreas de trabajo es considerada como buena porque estas permiten el fácil acceso a cada una de las áreas de trabajo y mantener una comunicación constante.

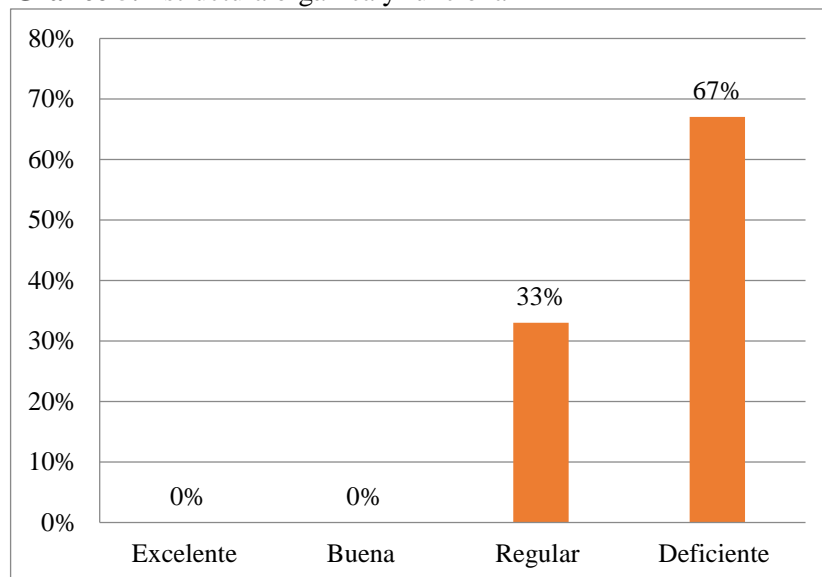
5. ¿Cómo observa usted la estructura orgánica y funcional de la microempresa?

Cuadro 9. Estructura orgánica y funcional

Variables	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Buena	0	0%
Regular	2	33%
Deficiente	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 5. Estructura orgánica y funcional



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

De los empleados censados el 67% afirman que la estructura orgánica y funcional es deficiente y el 33% manifiestan que es regular. Como se puede visualizar en el siguiente gráfico la microempresa cuenta con una estructura orgánica y funcional deficiente debido a que no se encuentran bien definidas.

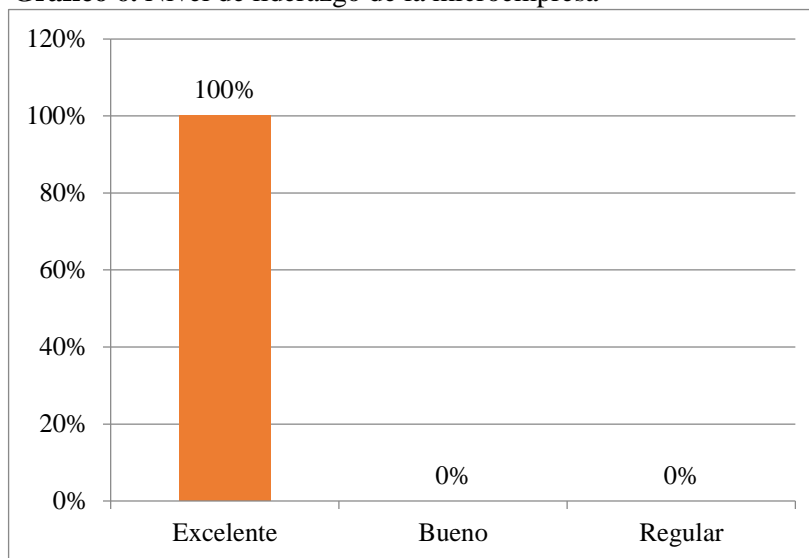
6 ¿Cómo calificaría el liderazgo de la microempresa?

Cuadro 10. Nivel de liderazgo de la microempresa

Variables	Frecuencia	%
Excelente	6	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 6. Nivel de liderazgo de la microempresa



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 100% de los censados califican como excelente el liderazgo de la microempresa Maná Sports. El liderazgo de la entidad recibe esta calificación porque la persona que dirige la entidad es una persona que guía a sus trabajadores, sociable y sabe cómo llegar a sus trabajadores, aunque no tiene definidos ciertos aspectos importantes para el desarrollo de la microempresa.

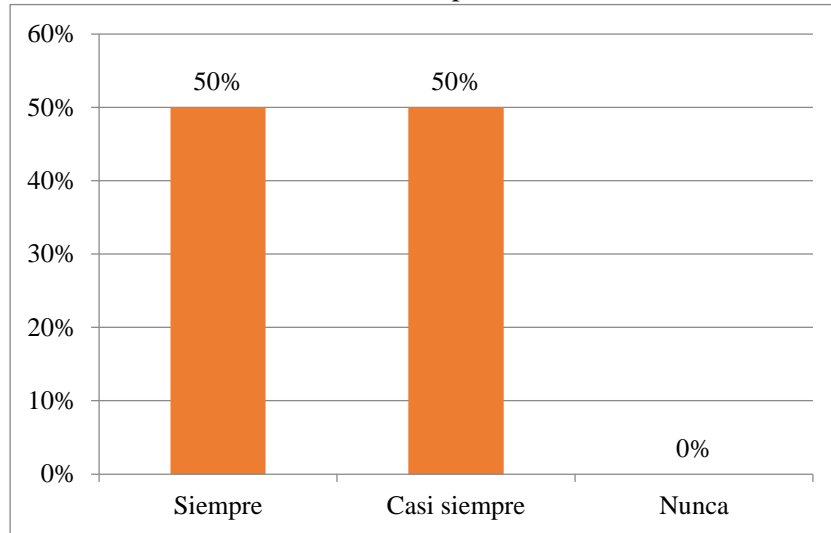
7. ¿La dirección garantiza eficientemente el desarrollo de la microempresa?

Cuadro 11. Desarrollo de la microempresa

Variables	Frecuencia	%
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 7. Desarrollo de la microempresa



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

Un 50% de los censados dicen que la administración de la microempresa Maná Sports siempre ha garantizado el desarrollo de la entidad y el otro 50% opina que casi siempre lo hace. Se obtiene este tipo de respuesta porque en ocasiones no ha existido una adecuada gestión por parte de la administración.

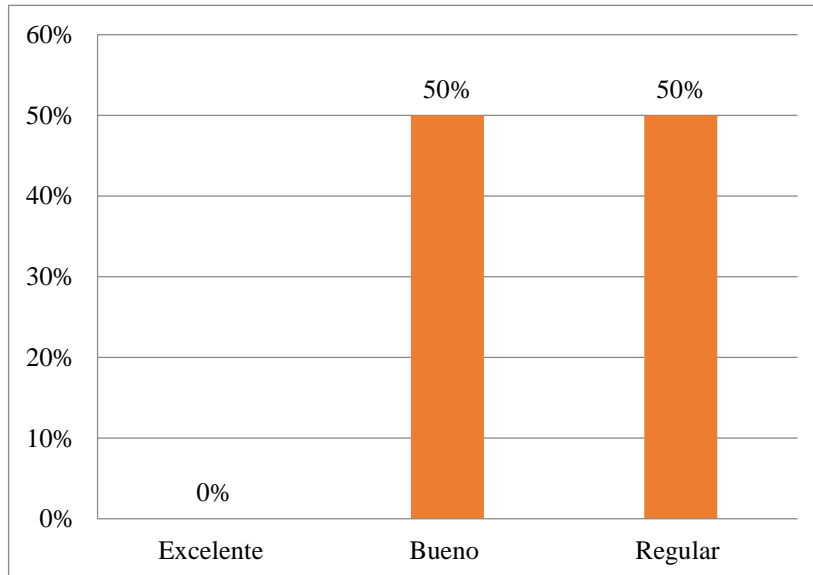
9. ¿Cómo califica los procesos de producción de Confecciones Maná Sports?

Cuadro 12. Procesos de Producción

Variables	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Bueno	3	50%
Regular	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 8. Procesos de Producción



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 50% de los empleados censados aseguran que los procesos de producción de la microempresa son buenos mientras el otro 50% consideran como regular. Como se puede observar la microempresa cuenta con procesos de producción rutinarios lo que no favorece al desarrollo de la misma.

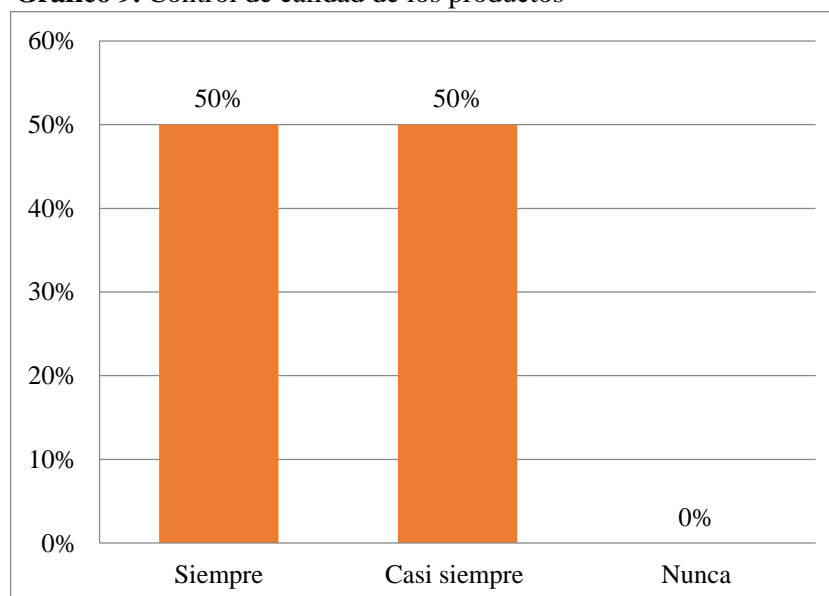
9. ¿Se realiza un control de calidad de los productos?

Cuadro 13. Control de calidad de los productos

Variables	Frecuencia	%
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 9. Control de calidad de los productos



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 50% de los censados dicen que siempre se realiza un control de calidad de las prendas confeccionadas y el otro 50 % dice que casi siempre. Se puede determinar que por lo general la microempresa realiza un control de calidad en las prendas previo a la entrega de los clientes.

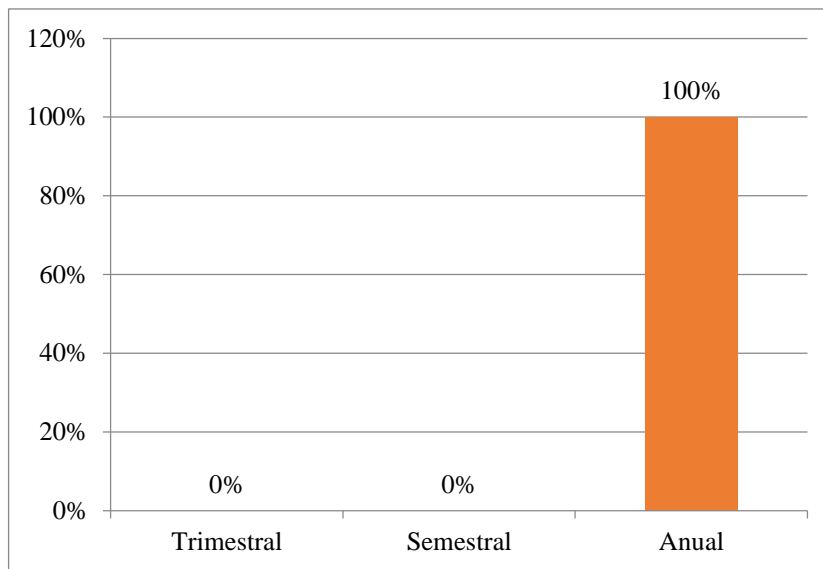
10. ¿Cada que tiempo se realiza una capacitación al personal?

Cuadro 14. Periodo de capacitaciones al personal

Variables	Frecuencia	%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 10. Periodo de capacitaciones al personal



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

Del personal censado el 100% dicen que las capacitaciones son realizadas anualmente. Las capacitaciones son realizadas anualmente porque la administración considera que el personal no necesita más preparación en la elaboración de prendas de vestir de tipo deportiva consideran a los conocimientos básicos como suficientes.

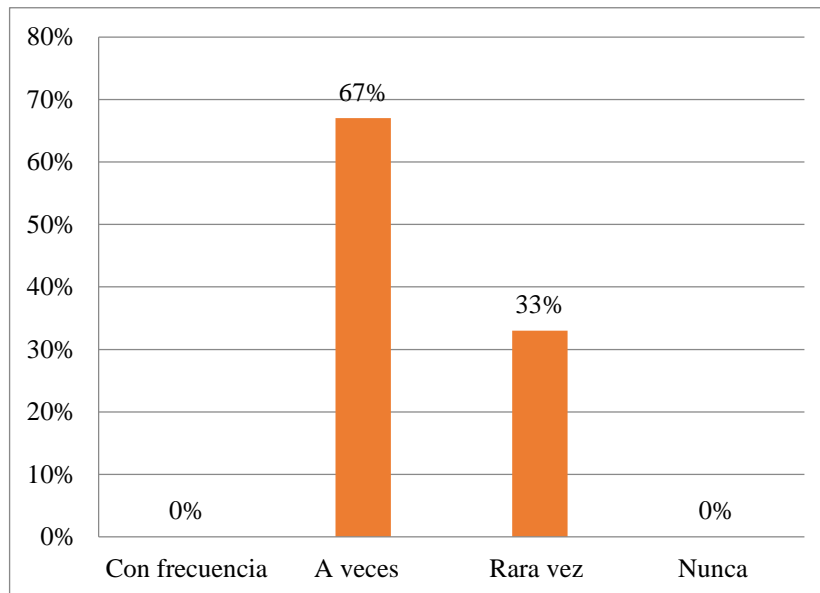
11. ¿Ha tenido problemas con el abastecimiento de la materia prima para la confección?

Cuadro 15. Abastecimiento de la materia prima

Variables	Frecuencia	%
Con frecuencia	0	0%
A veces	4	67%
Rara vez	2	33%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 11. Abastecimiento de la materia prima



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 67% de los censados mencionan que a veces ha existido desabastecimiento de la materia prima, y el 33% dicen que rara vez a ocurrido estos problemas. La materia prima es algo esencial para la producción, por lo que la falta de abastecimiento representa un problema debido a la inexistencia de proveedores dentro de la ciudad.

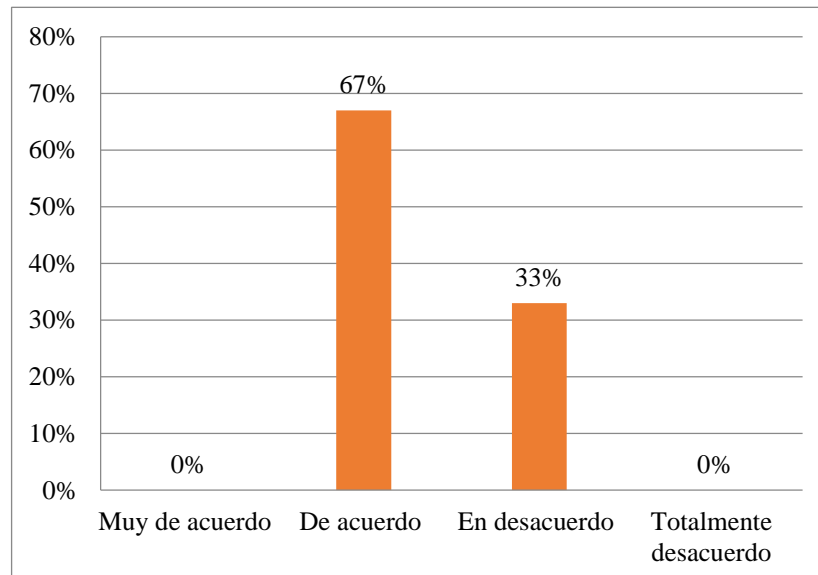
12. ¿Está de acuerdo con la comunicación existente entre las áreas de la microempresa?

Cuadro 16. Comunicación entre las áreas

Variables	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	67%
En desacuerdo	2	33%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 12. Comunicación entre las áreas



Fuente: Censo empleados Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

Del total de censados el 67% dicen que están de acuerdo con la comunicación existente entre las distintas áreas, y el 33% mencionan que están en desacuerdo. Se puede deducir que la mayoría del personal indica que es importante la comunicación entre las distintas áreas, porque permite fluir la información.

11. 2 Análisis de la encuesta dirigida a los clientes de Maná Sports

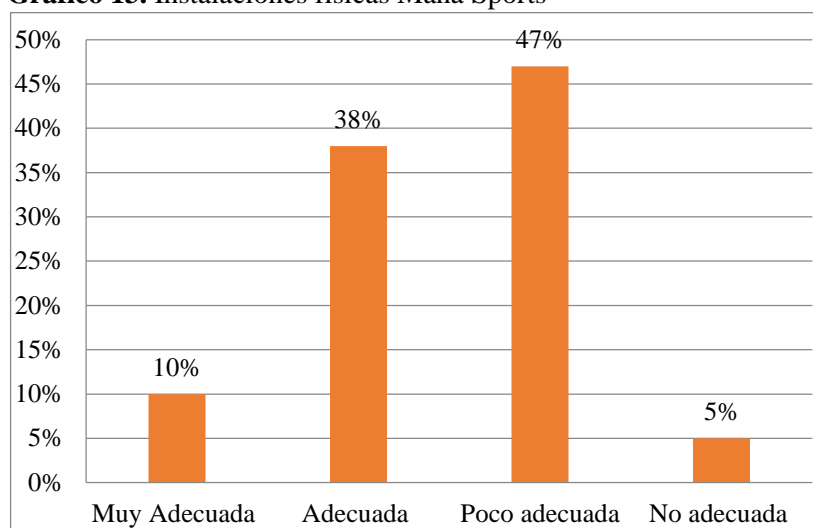
1. ¿Cómo considera usted las instalaciones físicas de Maná Sports?

Cuadro 17. Instalaciones físicas Maná Sports

Variables	Frecuencia	%
Muy Adecuada	20	10%
Adecuada	75	38%
Poco adecuada	95	47%
No adecuada	10	5%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 13. Instalaciones físicas Maná Sports



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 47% de los encuestados afirman que Maná Sports cuenta con instalaciones poco adecuadas para la recepción de sus clientes, el 38% mencionan que son adecuadas el 10% dice que son muy adecuadas mientras que el 5% consideran inadecuadas las instalaciones. Se considera a la microempresa con instalaciones poco adecuadas debido a la reducida infraestructura, la falta de climatización entre otros.

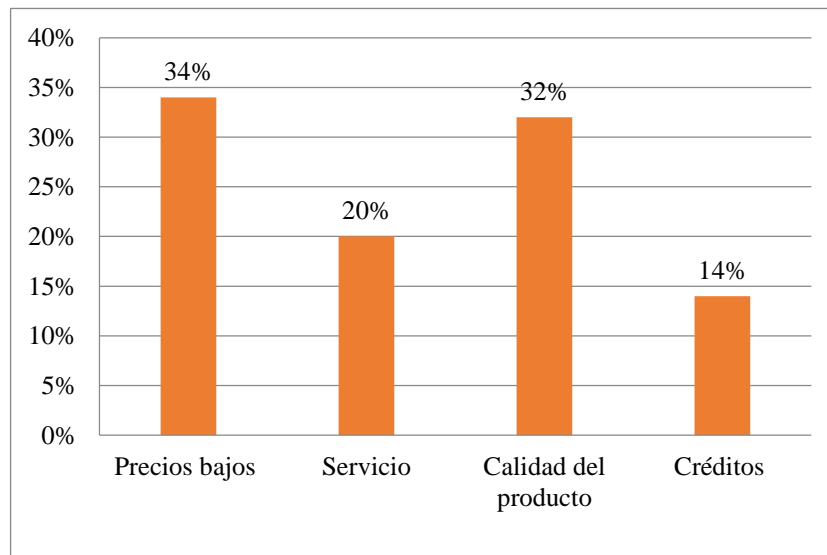
2. ¿Qué le motiva a la hora de adquirir los uniformes deportivos en Maná Sports?

Cuadro 18. Motivación para la adquisición de uniformes deportivos

Variables	Frecuencia	%
Precios bajos	68	34%
Servicio	40	20%
Calidad del producto	64	32%
Créditos	28	14%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 14. Motivación para la adquisición de uniformes deportivos



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 34% acude a la microempresa por los precios bajos que ofrece, el 32% por el servicio, el 20% por la calidad del producto y el 14% por los créditos que se otorga a los clientes. Acuden a la microempresa por los precios bajos porque la entidad realiza descuentos que van desde el 5% en adelante dependiendo el monto de la obra contratada.

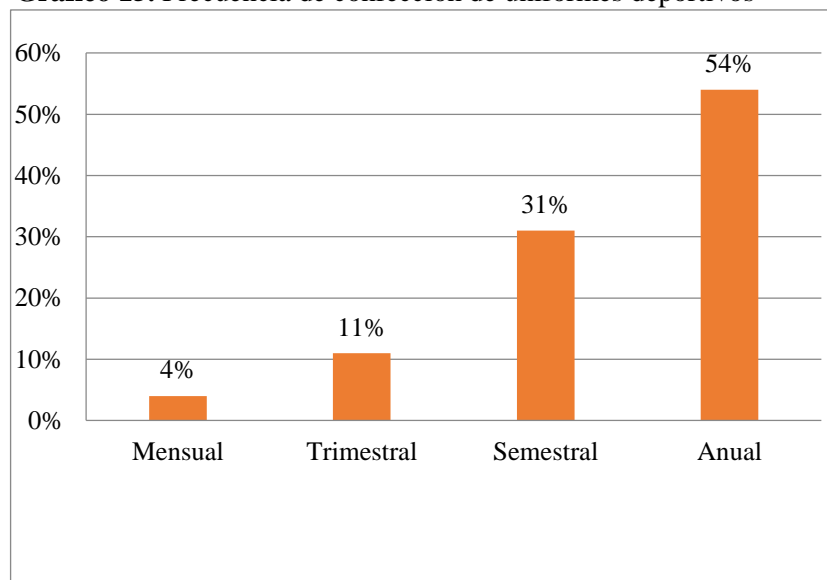
3. ¿Con qué frecuencia compra o hace confeccionar los uniformes deportivos en confecciones Maná Sports?

Cuadro 19. Frecuencia de confección de uniformes deportivos

Variable	Frecuencia	%
Mensual	9	4%
Trimestral	22	11%
Semestral	62	31%
Anual	107	54%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 15. Frecuencia de confección de uniformes deportivos



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 54% de los encuestados envían a confeccionar sus uniformes deportivos anualmente, el 11% lo hace de trimestralmente, mientras que el 31% lo realiza semestralmente y un mínimo de 4% lo hace mensualmente. El envío para la confección de ropa deportiva es realizada en mayor cantidad de forma anual debido a que como son uniformes deportivos los clientes adquieren mayormente en temporada escolar.

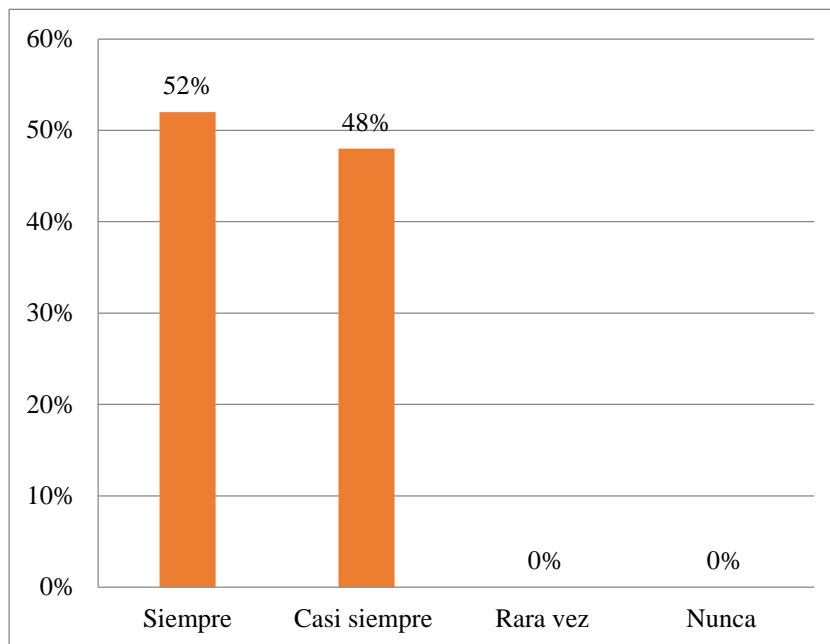
4. ¿Considera usted que la microempresa cumple puntualmente con el horario de atención?

Cuadro 20. Apertura para la atención al cliente

Variables	Frecuencia	%
Siempre	105	52%
Casi siempre	95	48%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 16. Horarios de atención



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 52% de los encuestados dice que la microempresa siempre cumple puntualmente con el horario de atención, mientras el 48% restante opinan que casi siempre se cumple con el horario establecido. De acuerdo a la encuesta los clientes de Maná Sports mencionan que si se cumple puntualmente con el horario de atención establecido.

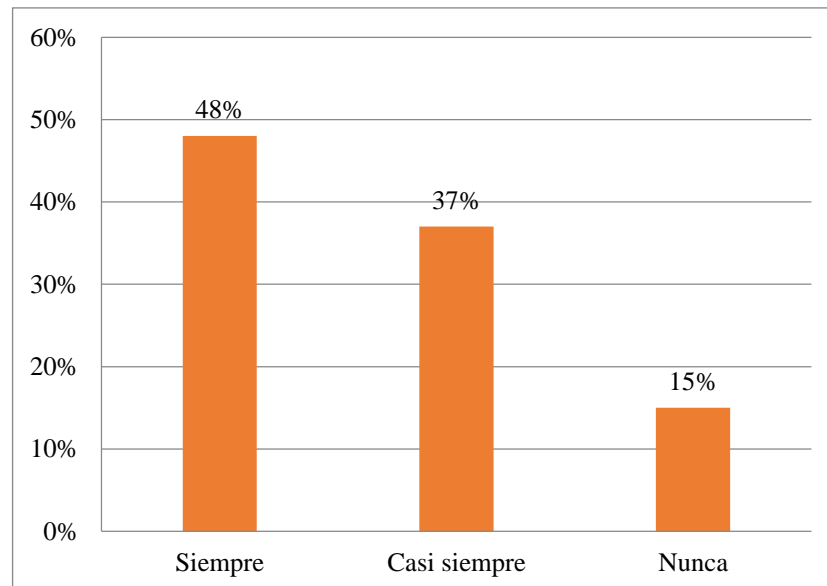
5. ¿Ha recibido un trato amable?

Cuadro 21. Amabilidad hacia el cliente

Variables	Frecuencia	%
Siempre	95	48%
Casi siempre	75	37%
Nunca	30	15%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 17. Amabilidad hacia el cliente



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 48% de los encuestados dicen que siempre son atendidos con amabilidad en la microempresa, un 37% dice casi siempre y un 15% opina que nunca se le ha atendido con amabilidad. En definitiva, la mayoría de los clientes de Maná Sports han sido atendidos con amabilidad y cortesía cuando visitan la microempresa.

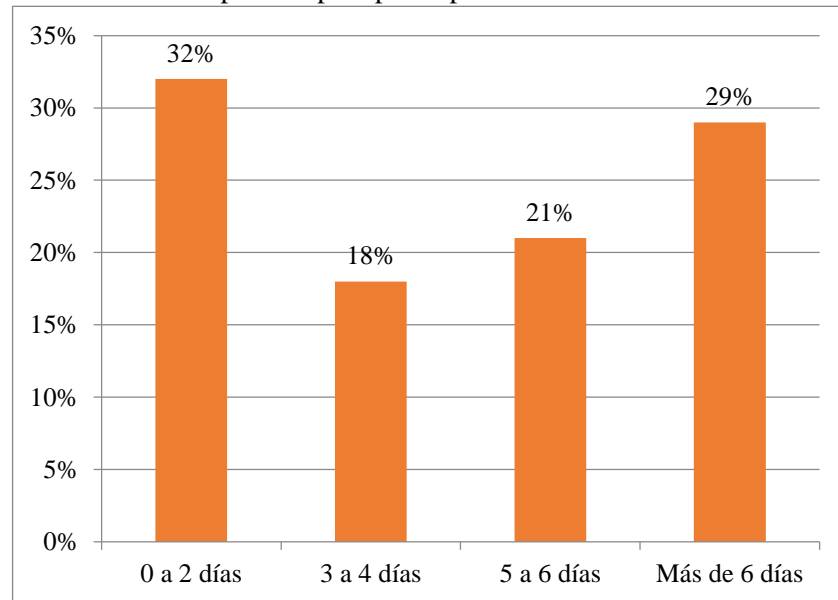
6. ¿Cuántos días ha tenido que esperar por su producto?

Cuadro 22. Tiempo de espera por el producto

Variables	Frecuencia	%
0 a 2 días	65	32%
3 a 4 días	35	18%
5 a 6 días	42	21%
Más de 6 días	58	29%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 18. Tiempo de espera por el producto



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

Del total de los clientes encuestado el 32% dice esperar de 0 a 2 días por sus prendas, el 29% ha esperado 6 días, el 21% a esperado 5 a 6 días y el 18% confirma que para recibir su ropa deportiva ha tenido que esperar de 3 a 4 días. Los días que más han esperado los clientes para retirar sus prendas deportivas son de 1 a 2 días, la rapidez en la entrega del producto es una fortaleza para la microempresa.

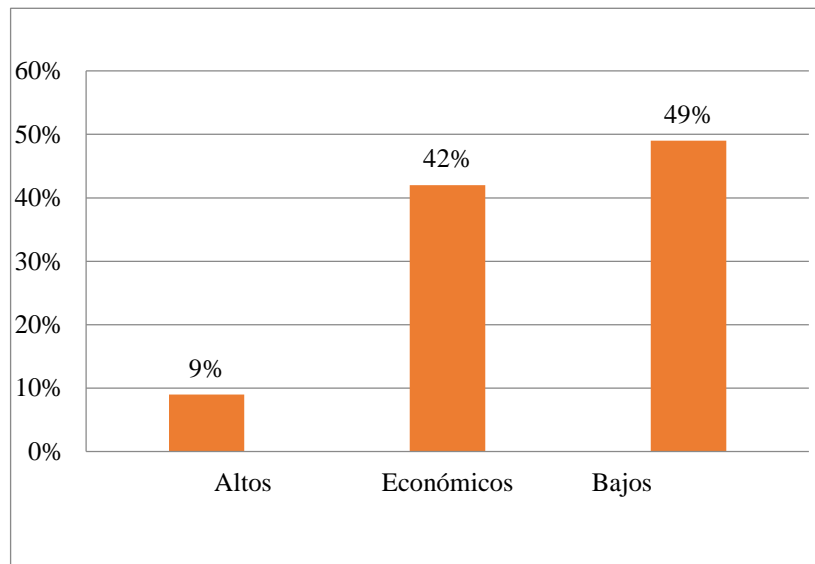
7. ¿Los precios de los productos de Maná Sports son?

Cuadro 23. Precios de productos

Variables	Frecuencia	%
Altos	19	9%
Económicos	83	42%
Bajo	98	49%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 19. Precios de productos



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 9% de los encuestados califican a los precios de los productos que ofrece Maná Sports como altos, un 42% lo califica económicos y un 49% como bajos. Como resultado se puede decir que los precios ofrecidos por las prendas de vestir elaborados por Maná Sports son bajos lo que representa una fortaleza para la microempresa.

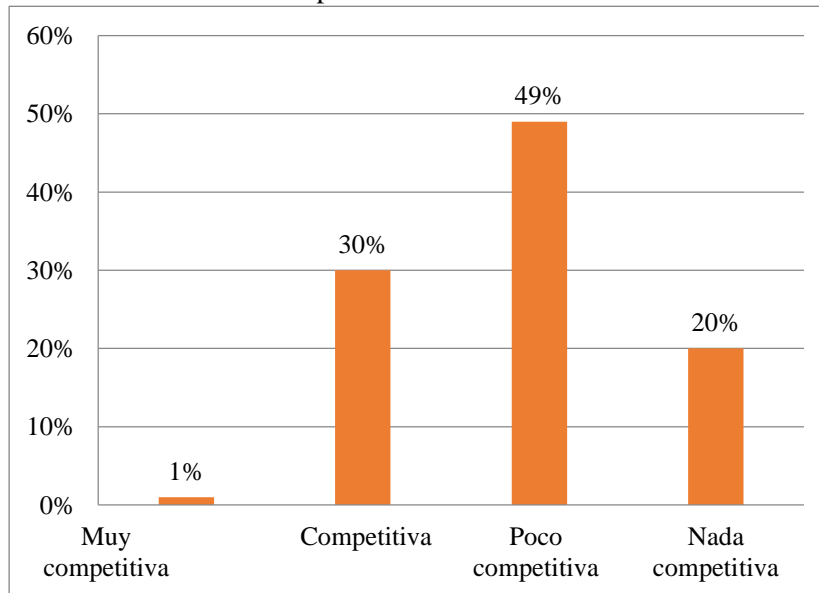
8. ¿En qué nivel considera competitiva a Maná Sports?

Cuadro 24. Nivel de competición

Variables	Frecuencia	%
Muy competitiva	3	1%
Competitiva	60	30%
Poco competitiva	98	49%
Nada competitiva	39	20%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 20. Nivel de competencia



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 49% de los encuestados consideran a la microempresa Maná Sports poco competitiva, un 30% califica como competitiva, el 20% como nada competitiva y el 1% como muy competitiva. Como se observa la microempresa Maná Sports es considerada poco competitiva por parte de los clientes porque esta necesita publicidad y promoción.

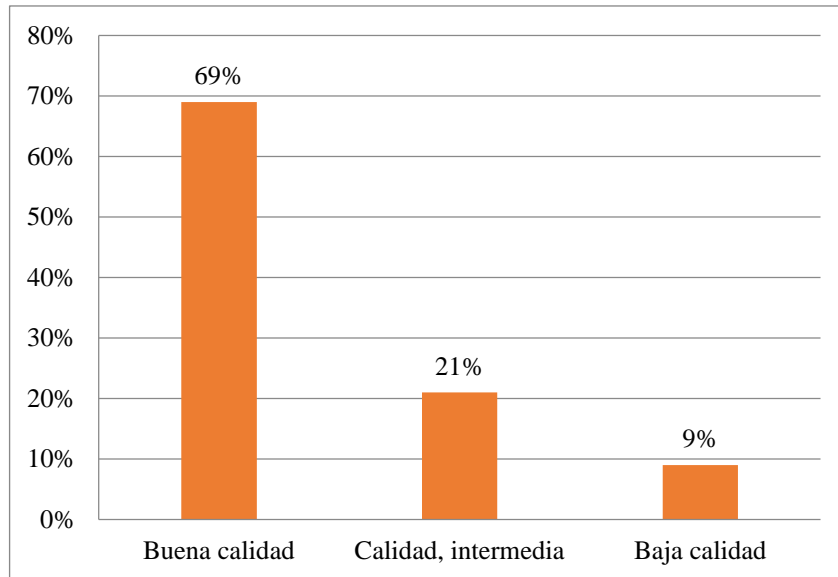
9. ¿La materia prima y materiales con los que confecciona los uniformes Maná Sports son?

Cuadro 25. Calidad de materiales

Variables	Frecuencia	%
Buena calidad	138	69%
Calidad, intermedia	43	21%
Baja calidad	19	9%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 21. Calidad de materiales



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 69% de los encuestados opinan que los materiales con los que elabora sus prendas Maná Sports son de buena calidad, el 21% los considera como calidad intermedia y el 9% dice que son de baja calidad. Los materiales con que se elaboran las prendas de vestir son de buena calidad porque se compra a proveedores exclusivos de buenas marcas y que cuentan con una producción de telas confiable.

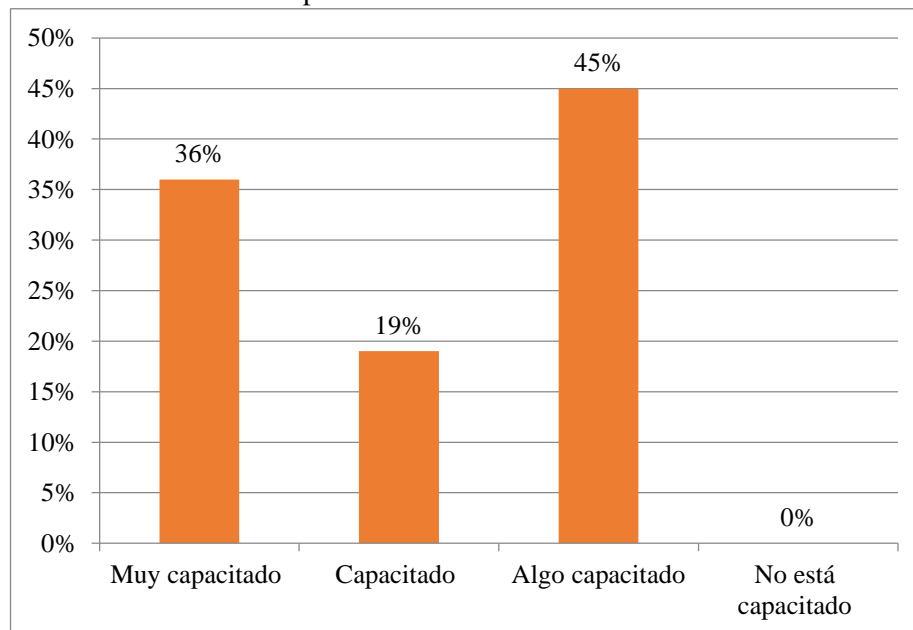
10. ¿Cree usted que el personal de Confecciones Maná Sports está capacitado para realizar sus tareas?

Cuadro 26. Personal capacitado

Variables	Frecuencia	%
Muy capacitado	73	36%
Capacitado	38	19%
Poco capacitado	89	45%
No está capacitado	0	0%
Total	200	100%

Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Gráfico 22. Personal capacitado



Fuente: Encuesta clientes Maná Sports, mayo 2016

Análisis e interpretación

El 45% de los encuestados dicen que el personal está poco capacitado para la realización de sus tareas, el 36% mencionan estar muy capacitados, y el 19% dice que el personal está capacitado. El personal de la microempresa es considerado como algo capacitado porque la microempresa realiza procesos de capacitación cada año.

11.3. Conclusiones y recomendaciones

11.3.1. Conclusiones

- El 100% de los censados aseguran que la microempresa Maná Sports no ha establecido una misión, visión, objetivos y valores empresariales que direccionen los procesos operativos.
- Maná Sports no dispone de un diseño de procesos operacionales y productivos donde se identifique con claridad los pasos a seguir en cada actividad a ser desarrollada, en virtud de esto la entidad deberá diseñar cronológicamente los pasos a seguir en cada una de las operaciones desarrolladas con la finalidad de mantener un orden y una adecuada productividad.
- Las capacitaciones al personal de la Maná Sports es realizado una vez al año, causando una desactualización en la capacidad productiva del recurso humano, es por eso que la microempresa debe organizar capacitaciones por lo menos 3 veces al año, con esto el personal brindaría un excelente servicio y ofrecería prendas de vestir de calidad.
- Como es reconocida una microempresa en el mercado dice mucho de ella es por eso que se pregunta cómo se considera a Maná Sports en nivel de competición con otras microempresas que están dedicadas a la misma actividad de confección de ropa deportiva, el 49% de los clientes consideran poco competitiva debido a la regular gestión empresarial que posee y la falta de publicidad, que no le permite darse a conocer en el mercado.

11.3.2. Conclusiones de la entrevista aplicada a la Gerente de Maná Sport

De la entrevista realizada se obtienen lo siguiente:

- Maná Sports es una empresa de tipo familiar de dedicada a la elaboración y comercialización de uniformes deportivos, en esta entidad laboran 6 personas con experiencia en la confección de este tipo de prendas.

- Los clientes principales de este tipo de negocio son la ciudadanía del sector el Triunfo, los estudiantes e instituciones de educativas como colegios, escuelas e instituciones privadas.
- Maná Sports cuenta con 2 proveedores de la ciudad de Quevedo, uno de los principales problemas a los que se enfrenta es el no disponer recursos económicos para acceder a nueva tecnología existente en el mercado para la confección de uniformes deportivos como segundo problema se ubica la competencia.
- La microempresa tiene aspiraciones como en 5 años llegar a ser una microempresa reconocida en la elaboración y comercialización de uniformes deportivas con solidez, rentabilidad y brindar productos con altos estándares de calidad. Para ello considera importante y necesario la implementación de una gestión empresarial que permita obtener y mantener sus anhelos. (Ver anexo 6.)

11.3.3. Recomendaciones

- En virtud que la microempresa Maná Sports no cuenta con un direccionamiento estratégico se sugiere la elaboración del mismo; así también el diseño de flujogramas que permitan identificar de manera clara los procesos operacionales y productivos inmersos en las actividades realizadas en la empresa.
- Se sugiere que la microempresa organice capacitaciones por lo menos 3 veces al año, con esto el personal brindaría un excelente servicio y ofrecería prendas de vestir de calidad; y a su vez esto contribuirá a mejorar la gestión empresarial y su imagen frente a la población del cantón La Maná.
- Es necesario que la microempresa cuente con un modelo de gestión empresarial que permita mejorar la calidad de servicio a sus los clientes existentes y atraer nuevos clientes; logrando macar la diferencia entre la competencia.

11.4. Diseño de la propuesta

La presente propuesta tendrá el siguiente contenido:

Estudio de la situación actual de la gestión empresarial de Maná Sports

- Perfil estratégico
- FODA

Diseño de flujogramas de procesos

- Procesos de adquisición de materia prima
- Proceso de confección
- Proceso de comercialización
- Proceso de aprobación de Estados Financieros

Diseñar el modelo de gestión empresarial mediante la aplicación del modelo EFQM orientado a la calidad.

Aplicar los sub criterios del EFQM

- Liderazgo
- Políticas y estrategias
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos
- Resultados con los clientes
- Resultados con las personas
- Resultados con la sociedad
- Resultados clave.

Diseño de la matriz de evaluación bajo el modelo EFQM

- Identificación de factores a evaluar y su puntuación óptima

11.4.1. Estudio de la situación actual de la gestión empresarial de Maná Sports

11.4.1.1. Perfil estratégico

Con el propósito de conocer la situación actual de la gestión empresarial de la microempresa Maná Sports se efectuó un perfil estratégico con sus respectivas puntuaciones cuyos resultados se presentan a continuación:

Cuadro 27. Perfil estratégico

Perfil estratégico	Totalmente	Parcialmente	Nada
Misión			●
Visión			●
Valores			●
Objetivos			●
Definición de políticas y estrategias		●	●
Liderazgo		●	
Comunicación		●	
Definición de procesos		●	
Diseño de proceso			●
Organigrama estructural		●	
Establecimiento de funciones		●	
Capacitación del personal		●	
Tecnología	●		
Actualización de tecnología			●
Publicidad y motivación		●	
Precios de los productos	●		
Competencia identificada	●		

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

En el cuadro anterior se puede observar el perfil estratégico sobre la situación actual de la microempresa Maná Sports, en la cual se pudo identificar a aquellos factores que interviene en la gestión empresarial de esta entidad y que aún no han sido planteados siendo la visión, misión, valores, objetivos, en forma parcial, ha establecido políticas, estrategias, comunicación con el personal, diseño de procesos entre otras, lo que totalmente tiene edificada es la tecnología y maquinaria que necesita si como la competencia y los precios de sus uniformes deportivos.

11.4.1.2. Análisis FODA

Con la información plasmada en el perfil estratégico se logró elaborar una matriz FODA, la cual se presenta a continuación.

Cuadro 28. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Liderazgo 2. Comunicación 3. Establecimiento propio 4. Diseño de ropa deportiva acorde a las necesidades de la población. 5. Experiencia en el arte de la confección.
OPORTUNIDADES	FO	DO
1. Realizar nuevos convenios con otras instituciones. 2. Expandirse en otros lugares. 3. Establecer precios menores a los de la competencia. 4. Obtener certificación de una marca de calidad.	Aprovechar la comunicación que posee la microempresa para realizar nuevos convenios incrementando su clientela y por ende su rentabilidad.	Implementar la tecnología adecuada para realizar procesos con tecnificación y obtener una certificación con marca de calidad.
AMENAZAS	FA	DA
1. Cambios en las políticas del SRI 2. Competencia 3. Escases de las materias primas debido a las importaciones. 4. Inflación 5. Cambio de tendencia de la Moda.	Aprovechar la experiencia en el arte de la confección para emplear la creatividad a través de diseños y modelos novedosos.	Proporcionar una capacitación constante al personal para garantizar efectividad en la elaboración de las prendas y ser mejores que la competencia.
ESTRATEGIAS		

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.2. Diseño de flujogramas de procesos

Los procesos que son ejecutados en la microempresa se presentan a continuación:

11.4.2.1. Proceso de adquisición de la mercadería

El proceso para la mercadería empleado en la microempresa es el siguiente:

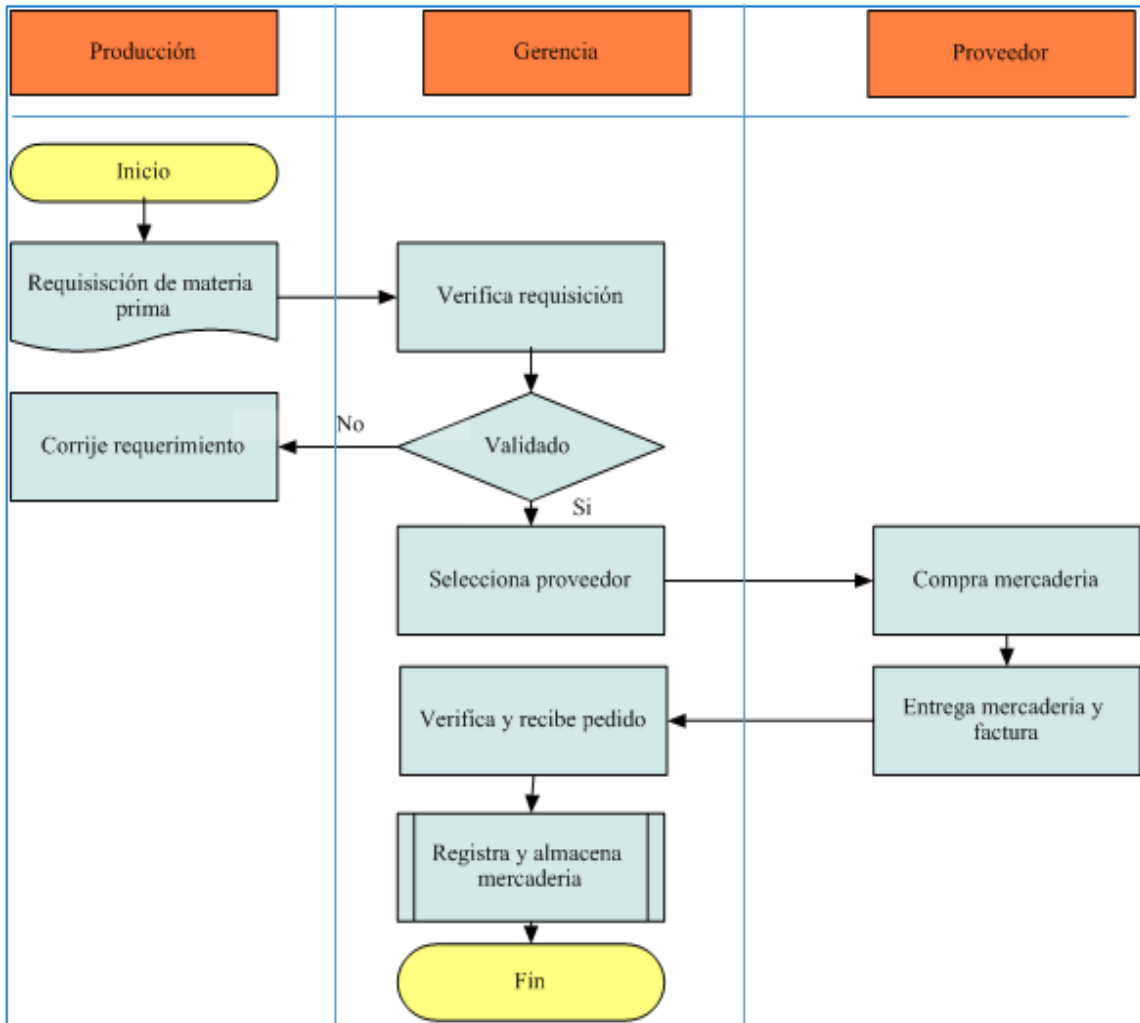


Figura 4. Procesos de adquisición de materia prima

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Cuadro 29. Matriz de cumplimiento de producción

N°	Actividad	Responsable	Evidencia
1	Requisición de materia prima	Producción	Orden de pedido
2	Verificación de requisición	Gerencia	Memo
3	Selección de proveedor	Gerencia	Proforma
4	Recepción de mercadería	Gerencia	Factura
5	Verificación de entrega pedido	Gerencia	Factura

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.2.2. Proceso de confección

En lo que respecta al proceso de confección en Maná Sports, se enuncia mediante el siguiente flujograma:

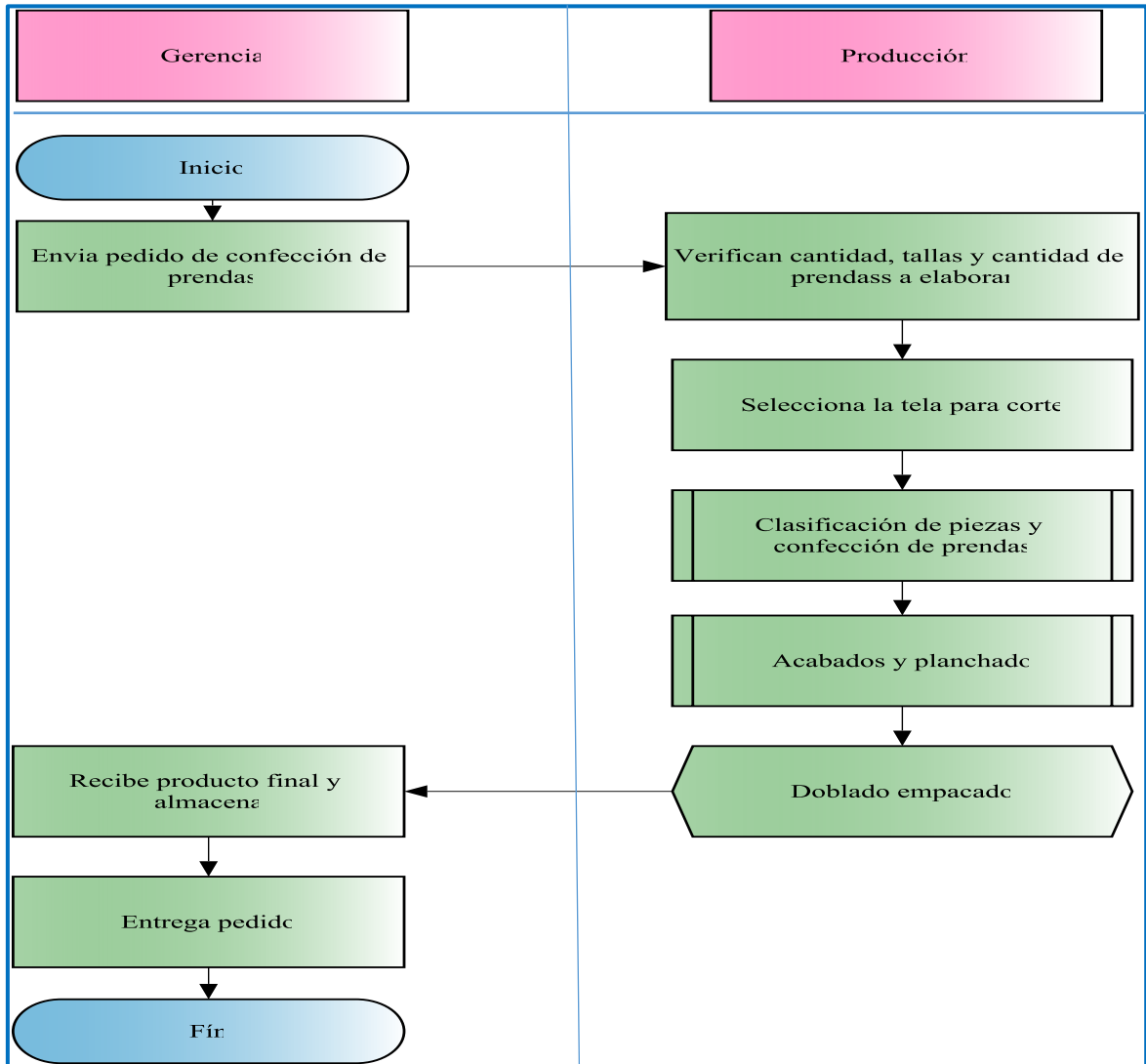


Figura 5. Proceso de confección

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Cuadro 30. Matriz de cumplimiento de confección

N°	Actividad	Responsable	Evidencia
1	Pedido de confección de prendas	Gerencia	Orden de pedido
2	Determinación de tallas a elaborar	Producción	Orden de proceso
3	Selección de tela para corte	Producción	Orden de pedido
4	Terminados	Producción	Diseño
5	Entrega de prendas	Gerencia	Factura

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.2.3. Proceso de comercialización

Para efectuar la comercialización de las prendas confeccionadas en la microempresa Maná Sports se emplea el siguiente proceso:

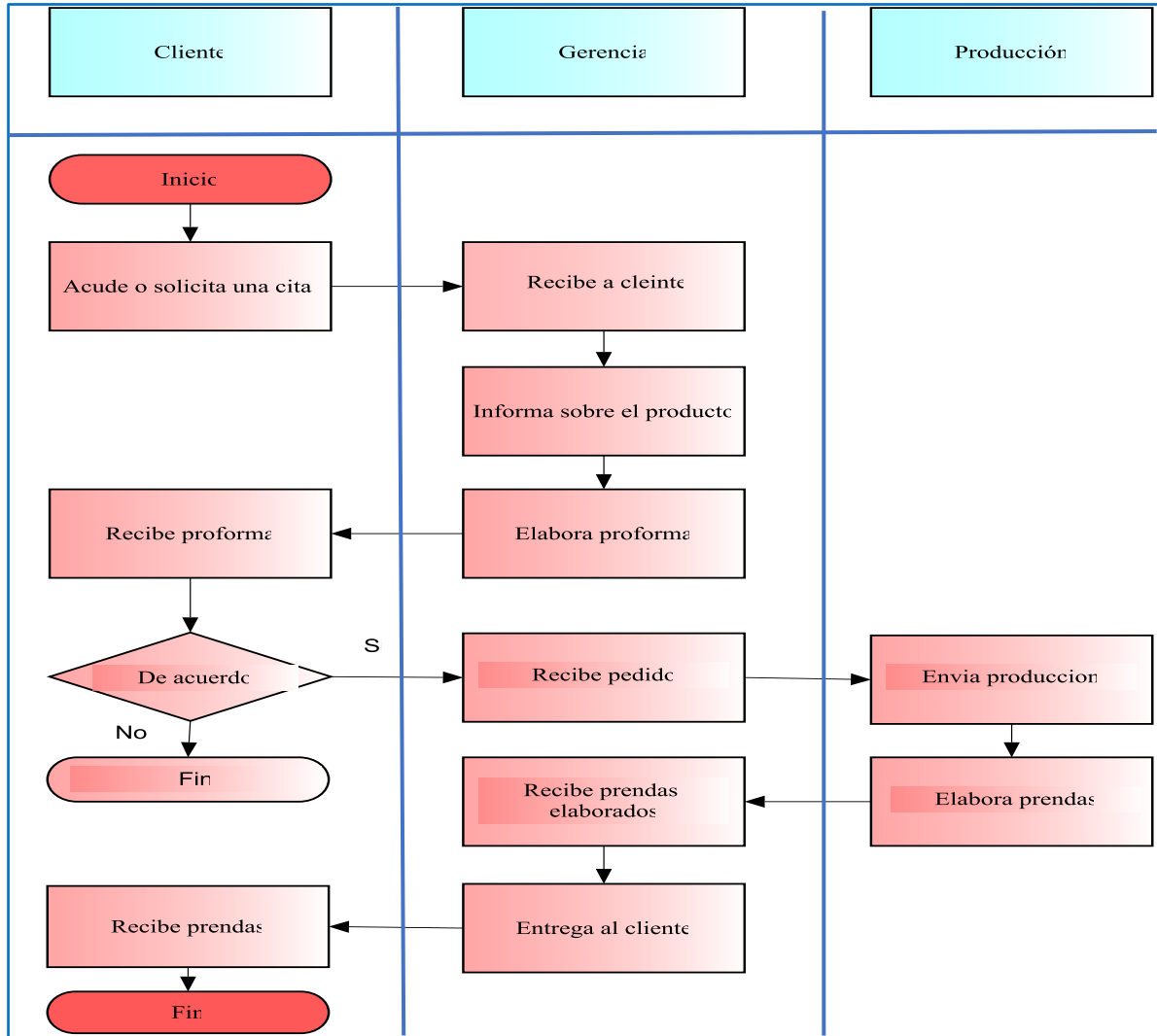


Figura 6. Proceso de comercialización

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Cuadro 31. Matriz de cumplimiento de comercialización

Nº	Actividad	Responsable	Evidencia
1	Recepción del cliente	Gerencia	Orden de pedido
2	Elaboración de proforma	Gerencia	Orden de proceso
3	Recepción de pedido	Gerencia	Orden de pedido
4	Elaboración de prendas	Producción	Diseño
5	Entrega de prendas elaboradas	Producción	Orden de proceso
6	Recepción de prendas	Gerencia	Control de prendas elaboradas

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.2.4. Proceso de aprobación de los estados financieros

Para la aprobación de los estados financieros se emplea el siguiente procedimiento:

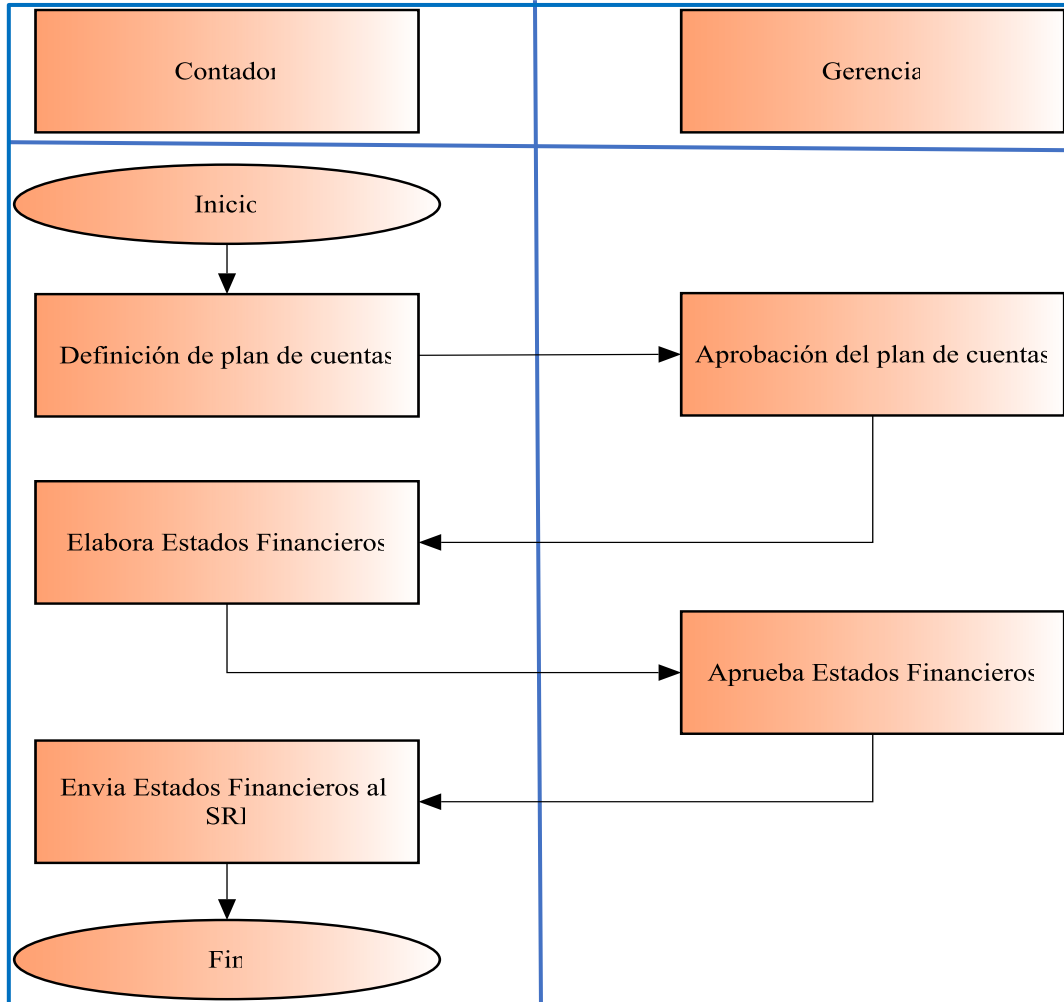


Figura 7. Proceso de aprobación de Estados Financieros

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Cuadro 32. Matriz de cumplimiento de Aprobación de Estados Financieros

N°	Actividad	Responsable	Evidencia
1	elaboración de plan de cuentas	Contador	Plan de cuentas
2	Elaboración de Estados financieros	Contador	Balances
3	Aprobación de Estados Financieros	Gerencia	Firma de responsabilidad
4	Envío de Estados Financieros SRI	Contador	Formulario 102 A

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.3. Aplicación del modelo de gestión EFQM

En la actualidad existe un sinnúmero de modelos de gestión empresarial, no obstante una vez analizada la situación actual de la microempresa Maná Sports se optó por el diseño de un modelo de gestión empresarial basado en el modelo EFQM que está fundamentado en la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización.

Composición del modelo EFQM

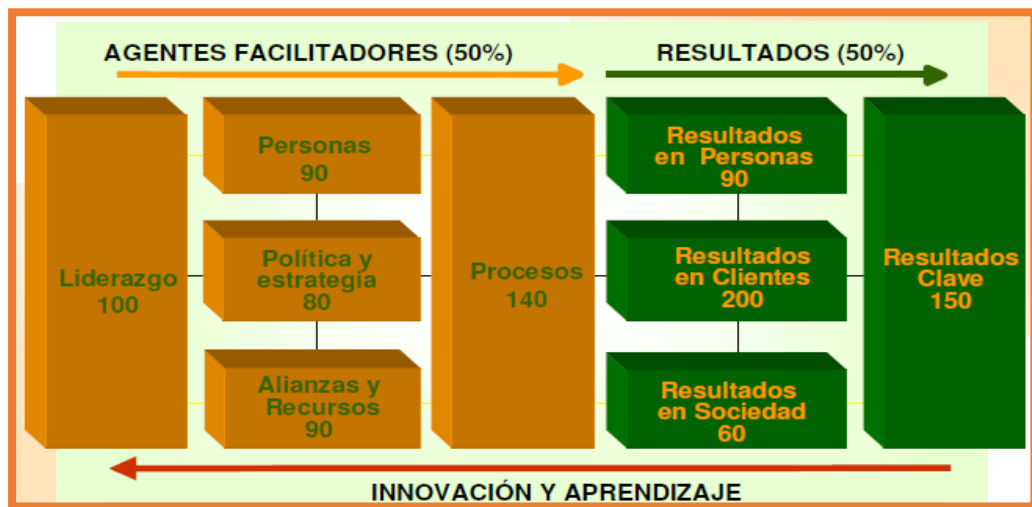


Figura 8. Esquema del modelo EFQM
Fuente: Mora Martínez & Oteo Ochoa, 2014

11.4.3.1. Liderazgo

El liderazgo de la microempresa es ejercido por la propietaria quien se encarga de gestionar y llevar a la entidad a cumplir sus objetivos y valores institucionales. El liderazgo a ejercer es de tipo democrático donde la dueña de la empresa propondrá y participará en conjunto con el personal en todos los procesos para que sea visto como un modelo a seguir. Además, dentro de esta también estará involucrada la gestión de la organización.



Figura 9. Logotipo y eslogan de Maná Sports
Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

➤ **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes, la confección y comercialización de ropa deportiva de calidad, con diseños innovadores brindando un buen servicio con precios accesibles para así cumplir y satisfacer sus necesidades.

➤ **Visión**

Ser una microempresa competitiva, con crecimiento sostenible, reconocida por la calidad y buen servicio, ofreciendo a nuestros clientes un producto innovador, cumpliendo con responsabilidad y eficiencia en sus exigencias.

➤ **Objetivos**

- a) Lograr un crecimiento sustentable para maximizar la rentabilidad de la microempresa.
- b) Mejorar la gestión empresarial y productiva de la microempresa.
- c) Ofrecer productos de calidad a menor precio.
- d) Fortalecer e innovar los procesos a fin de que el producto vaya acorde con las exigencias del mercado.

➤ **Valores empresariales**

Los valores a los que se acogerá la microempresa son:

- a. Respeto
- b. Igualdad
- c. Honestidad
- d. Cumplimiento
- e. Responsabilidad
- f. Trabajo en equipo
- g. Innovación

➤ Gestión organizacional

En la gestión organizacional de la microempresa se concentrará en el planteamiento del diseño estructural de la entidad donde claramente se evidencie la estructura y niveles jerárquicos que posee para que los empleados conozcan el orden y como será asignadas las responsabilidades.

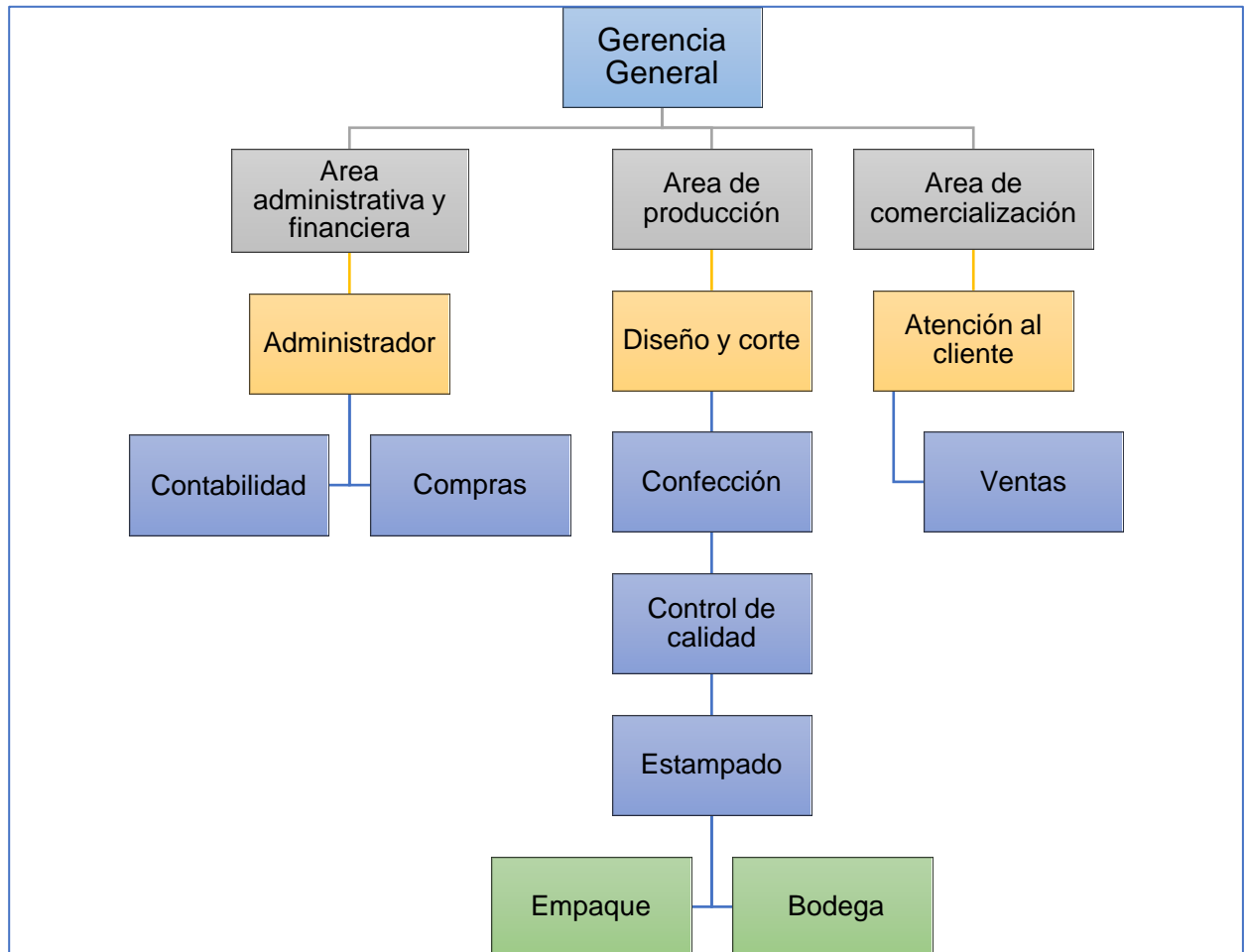


Figura 10. Organigrama

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Funciones

Gerencia general

- Liderar la gestión estratégica de la empresa.
- Definir políticas
- Actuar en coherencia con los valores micro empresariales establecidos
- Buscar el cumplimiento de los objetivos

- Aplicar la misión y visión planteada
- Velar por el buen desempeño de los trabajadores
- Gestionar los recursos económicos suficientes para que las operaciones de la entidad tengan continuidad.

Administrador

- Planear las operaciones que se van a desarrollar durante el año en la microempresa.
- Dirigir la microempresa
- Motivar a los empleados
- Proponer mejoras en los procesos productivos.
- Controlar las actividades
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones dadas por el gerente.
- Proveer de todos los materiales para el proceso de diseño, corte y confección de uniformes deportivos.

Producción

- Diseñar nuevos modelos de uniformes deportivos
- Mantener un catálogo de modelo de uniformes
- Actualizar los catálogos de acuerdo a las nuevas tendencias de ropa
- Para el proceso de corte optimizar los materiales.
- Garantizar la calidad de los productos elaborados
- Mantener siempre disponibles los materiales para los estampados
- Para el almacenamiento de materiales mantener un orden y codificación por prenda.

Atención al cliente

- Recibir a los clientes
- Ser amable con los clientes
- Demostrar predisposición para la elaboración de prendas
- Elaborar una base de datos de todos los clientes de la microempresa
- Mantener actualizada la base de datos

11.4.3.2. Políticas y estrategias

Las políticas y estrategias tienen que ver con forma de como implanta la misión y la visión la microempresa, estas deben buscar formar políticas y estrategias que permitan viabilizar sus operaciones manteniendo objetivos, metas y procesos relevantes.

Políticas comerciales

- Registrar todos los datos de los clientes, proveedores y potenciales clientes en una base de datos.
- Actualizar la base de datos constantemente.
- Brindar ayuda y atención a personas o individuos que acudan a la microempresa solicitando arreglos puntuales, añadir bordados, estampados, entre otros.
- Se receptorá pedidos para elaborar prendas deportivas para las unidades educativas del cantón la Maná y de ser necesario se podrá recibir y aceptar pedidos de otras entidades como las privadas que requieran nuestro servicio.

Políticas de calidad

- Entrenar y capacitar al personal en la elaboración de prendas deportivas, para que sean realizadas de manera cuidadosa y con calidad en el desarrollo de su confección.
- Las prendas serán confeccionadas con telas de la mejor calidad existente en el mercado y con materiales calificados de marcas reconocidas en el sector textil.
- Se garantizará la calidad de las prendas con una revisión constante de las mismas, esta revisión será realizado por la Gerente de la microempresa.
- Seremos innovadores al momento de diseñar las prendas deportivas empleando la mayor creatividad posible.

Estrategias de diferenciación

- Brindar un trato personalizado, ágil y oportuno que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- Ser minuciosos y detallistas al momento de elaborar las prendas de vestir.

- Considerar a cliente en su economía proporcionando prendas de vestir con precios accesibles y competitivos.
- Brindar servicio a domicilio a entidades e instituciones que requieran de nuestro servicio.

Precios de ropa deportiva de Maná Sports, en comparación con otras casas deportivas, Maná Sports, mantiene una política de precios de acuerdo la competencia.

Cuadro 33. Definición de precios

Tipos de prendas	Precios de la Competencia				Precios de Maná Sports
	Gloria Sport	Casa deportiva La Maná	Melany Sport	JC Sport	
Camisetas					
Talla 34	7,00	7,75	8,00	8,50	7,00
Talla 36	7,50	8,00	8,50	8,75	7,25
Pantalinetas					
Talla 34	5,00	5,50	6,00	6,75	4,50
Talla 36	5,50	6,00	6,25	6,85	5,00
Calentadores					
Talla 34	9,00	9,50	9,75	9,65	9,00
Talla 36	10,00	10,80	10,75	10,95	9,50
Chompas					
Talla 34	12,00	12,90	12,00	12,85	12,00
Talla 36	14,00	14,60	14,80	14,95	13,50

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

En el cuadro número 33 se presenta la competencia de Maná Sports en la elaboración de prendas deportivas como camisetas, pantalonetas, calentadores y chompas cada uno de estas prendas cuenta con precios establecidos los cuales sirven como referencia para que la microempresa pueda fijar el valor de sus prendas a un precio menor que el de la competencia y con esto garantice a un más su posicionamiento en el mercado.

Estrategias de posicionamiento en el mercado

Para el posicionamiento de la microempresa en el mercado está considerada la publicidad que ésta realiza para dar a conocer sus servicios, los productos que elabora y las vías de distribución para penetración del producto.

Inversión publicitaria

Cuadro 34. Publicidad para penetración en el mercado

Tipo de anuncio publicitario	Tiempo	Costo
Contrato radio Bonita	Lunes a viernes durante dos semestres	200,00
Contrato radio La Maná	Lunes a viernes durante dos semestres	200,00
Hojas Volantes	Sábados y domingos	75,00
Total, por semestre		\$ 475,00
Total, al año		\$ 950,00

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Para aplicar la estrategia de publicidad será necesario que se invierta un valor de \$ 950.00 dólares durante 1 año, la publicidad será contratada en los medios de comunicación locales del cantón.

Cuadro 35. Promociones

Tipo de obsequio	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Moños	300	0,15	45,00
Cintillos	300	0,15	45,00
Manillas	300	0,10	30,00
Esferográficos	500	0,03	15,00
Calendarios	500	0,05	25,00
Total			\$ 160,00

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Durante el año se obsequiará ciertos productos a los clientes que cancelen las prendas al momento de ser retiradas el valor asumido por obsequios será de \$ 160.00 dólares, este tipo de estrategia se aplicará con el propósito de que la micro empresa se dé a conocer y tenga un posicionamiento en el mercado del producto y sus servicios.

Penetración en los canales de distribución

Los canales de distribución con los que cuenta Maná Sports son los siguientes:

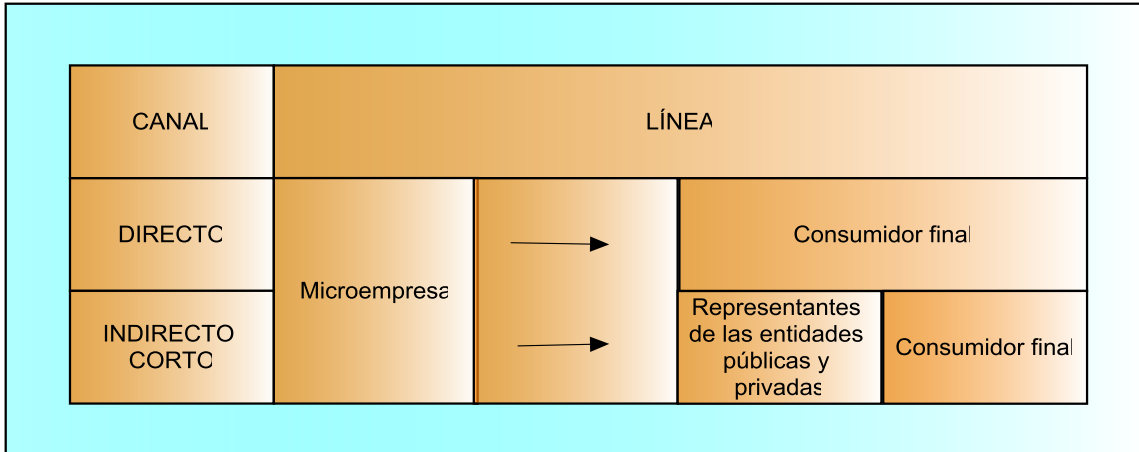


Figura 11. Canales de distribución

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

11.4.3.3. Personas

De acuerdo al modelo este componente está relacionado con la forma de cómo la microempresa gestiona al personal que integra la institución, a continuación, los aspectos a considerar:

Motivación.- Se realizará mediante incentivos como:

- Convivencia grupal y juegos deportivos.
- Facilitando una media hora de descanso adicional a su hora de almuerzo.
- Festejos mínimos pero significativos en sus fechas especiales (cumpleaños).
- Generación de un buen ambiente en el entorno del trabajo.
- Incrementar el sentimiento de pertenencia a la microempresa.

Comunicación con el personal.- La comunicación con el personal será de forma directa verbal y de ser necesaria se emplearía comunicación escrita mediante memorándum.

Capacitación.- Las capacitaciones del personal se las realizará semestralmente, en temas que guarden relación con el diseño y la confección de prendas deportivas, para la capacitación será necesario de la contratación de empresas dedicadas a este tipo de actividad. La empresa capacitadora será “CISHT” de la ciudad de Quito.

Cuadro 36. Tipos de capacitaciones para el personal

CAPACITACIONES AL PERSONAL “CONFECCIONES MANÁ SPORTS”					
Tipo de capacitación	Duración / horas	Número de persona	Costo unitario	Costo por semestre	Costo anual
Seguridad y manejo de maquinarias.	8	6	\$ 50,00	\$ 300,00	\$ 600,00
Gestión de calidad total.	2	6	\$ 25,00	\$ 75,00	\$150,00
Tendencia en moda de ropa deportiva.	6	4	\$ 75,00	\$ 150,00	\$300,00
TOTAL					\$1050,00

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Evaluación del personal.- El personal será evaluado en cuanto a sus aptitudes y competencias para poder identificar el nivel de desempeño.

Control del personal.- El personal será controlado de forma permanente durante la ejecución del proceso de corte y confección hasta obtener el producto final, así como también se controlará el ingreso y salida de la microempresa.

11.4.3.4. Alianzas y recursos

Considerando lo que dice el modelo en este punto es donde la microempresa debe buscar el cumplimiento de sus objetivos mediante las alianzas externas y sus recursos internos, así como también el empleo de tecnología y la comunicación.

Cuadro 37. Alianzas externas

Nombre de empresas	Tipo de convenios
Almacenes Súper PATO	Contrato de elaboración de uniformes escolares
Unidad Educativa La Maná	Firma de contrato para elaborar uniformes y equipos para docentes y estudiantes.
Hacienda San Juan	Firma de contrato para elaborar equipos deportivos

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Gestión de alianzas externas.- Maná Sports buscará firmar alianzas con los directores de las unidades educativas para proveer de uniformes deportivos a los maestros y también buscará firmar convenios con los presidentes de aulas de estas unidades para proveer uniformes para las olimpiadas de padres de familia. (Ver anexo 9).

Estas alianzas se las realizara con el propósito de garantizar la penetración en el mercado de las prendas deportivas.

Recursos.- Los recursos son todos a aquellos desembolsos que hacen que se dé cumplimiento a las políticas y estrategias, así como los procesos.

Equipos y Materiales.- La microempresa tiene insuficientes equipos y maquinarias para los acabados y diseño de las prendas de vestir. Para mejorar aún más los procesos productivos la microempresa deberá adquirir las siguientes máquinas:

- Estampadora
- Bordadora más software

Tecnología e Información.- La microempresa no dispone de un software que le permita controlar las ventas, gastos, clientes y proveedores, inventario de productos terminados y materiales. Además se deberá fluir la información necesaria entre todas las áreas y establecer canales adecuados de comunicación para que todo el personal tenga conocimiento de las de las actividades que se vayan a realizar.

Cuadro 38. Recursos Tecnológicos

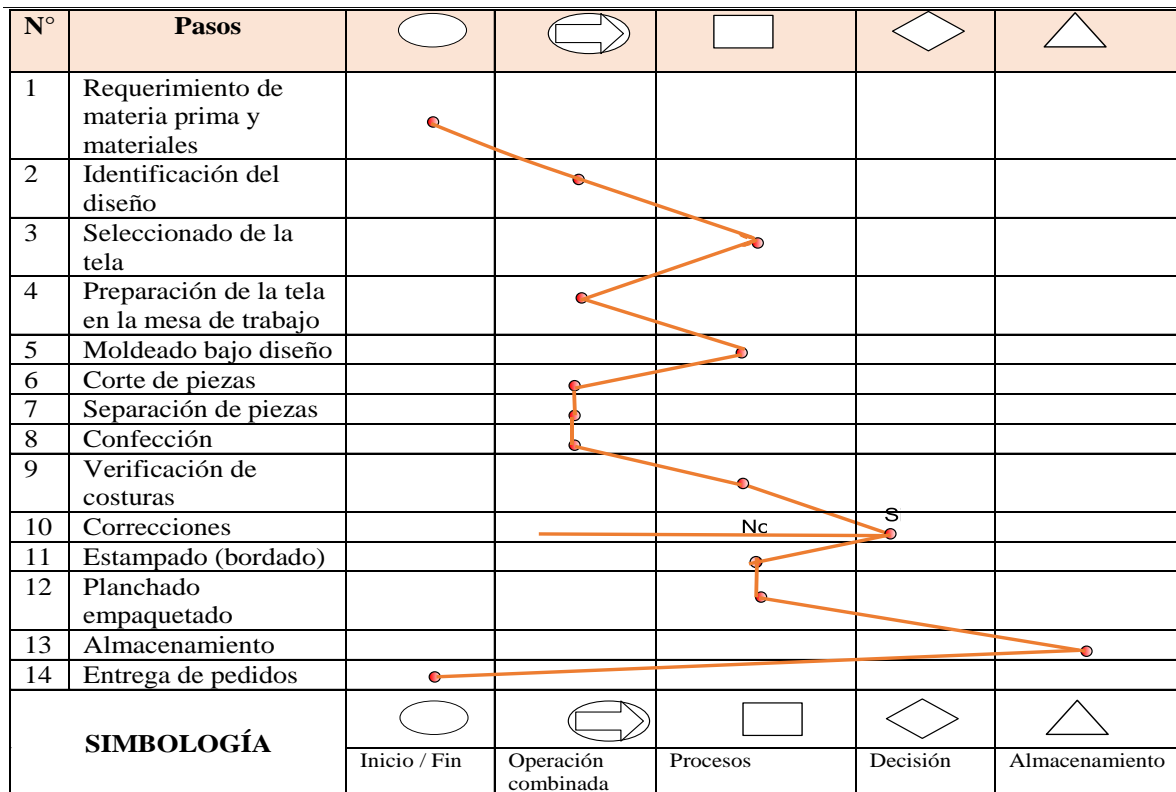
Recursos Tecnológicos	Precio
Adquisición de bordadora	17.500,00*
Adquisición de estampadora	1.500,00*
Adquisición de software Fénix	1.500,00
TOTAL	20.500,00

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

* Ver anexos (8)

11.4.3.5. Procesos de productos y servicios.

Cuadro 39. Proceso de producción para la elaboración de prendas de vestir



Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

En el siguiente cuadro se puede observar el proceso de producción que realiza la microempresa para la confección, como primer paso se hace el requerimiento de las materias primas de acuerdo a las características solicitadas por el cliente, luego se procede a diseñar patrones de acuerdo al modelo de la solicitud, para posteriormente cortar en tela, después se confecciona mediante la unión de piezas hasta darle la forma y acabados también se realiza un control respectivo en las prendas, así mismo una vez concluido el proceso de confección se procede a estampar o bordar según el gusto del cliente y finalmente se empaqueta y se entrega.

Por ello se sugiere que la microempresa gestione una certificación de calidad como es la norma NTE INEN 1875 para confecciones, prendas de vestir, etiquetas, marcas.

11.4.3.6. Resultados con los clientes

Están representados por los logros alcanzados por la microempresa con los clientes, a través de la aplicación de todos los agentes facilitadores.

Percepción de los clientes.- Es la forma en que los clientes ven a la microempresa. Para comprobar la percepción de los clientes se aplicará:

- Encuestas estructuradas dirigidas a los clientes (ver anexo 3)
- Conversatorio con los proveedores.

Indicadores de rendimiento.- Los indicadores que podrá utilizar la empresa deben permitir medir lo siguiente:

- La satisfacción del cliente a los clientes será medida a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

- La solución dada a los reclamos de los clientes, se obtendrá del buzón de quejas y reclamos; y se dividirá el número de quejas y reclamos resueltos para el número de quejas y reclamos planteadas por los clientes.
- La percepción del cliente en el mercado será dividida el número de clientes que consideran competitiva a la microempresa para el número total de clientes encuestados.

11.4.3.7. Resultados en las personas

El resultado en las personas está relacionado con el personal que integra la empresa, la forma de cómo estos perciben a la empresa y como la califican.

Se debe medir el potencial de cada uno basado en lo siguiente:

Cuadro 40. Medición del potencial del personal

Factores	Características	Resultados esperados
Comunicación	La forma como se comunica el personal con los demás miembros de la microempresa	Mejora la comunicación al 90% con todos los miembros de la microempresa
Capacitación	Capacitación en atención al cliente, elaboración, diseño y confección de prendas deportivas.	Mejorar la creatividad y diseño de uniformes deportivos al 95% y mejora de las capacidades intelectuales el personal.
Creatividad	Creatividad espontánea y única	Diseños de uniformes deportivos exclusivos al 85%
Desenvolvimiento	El personal debe saber solucionar y afrontar los problemas en los procesos de producción	Continuidad en la confección de ropa deportiva y rapidez de las operaciones productivas al 90%

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Otros indicadores que también serán aplicados para la buena percepción del personal hacia la microempresa son darle importancia a lo siguiente:

- Situaciones familiares
- Enfermedades
- Educación
- Económicas

11.4.3.8. Resultado en la sociedad

En este elemento se involucra los logros alcanzados por la microempresa ante la sociedad.

Pudiendo ser los siguientes:

- Colaboración en actos sociales, esta participación lo realizara dos veces al año en los juegos intercolegiales y en las olimpiadas de padre de familia de las unidades educativas
- Aportaciones por necesidades colectivas en beneficio de la sociedad, cuando sea necesario colaborar por alguna actividad benéfica
- Generación de empleo
- Ayuda en el engrandecimiento económico del sector donde la microempresa funciona.

11.4.3.9. Resultados claves

Las estrategias claves son el camino a seguir para los logros que se plantea la microempresa en base a lo planificado. Los resultados se pueden comprobar a través de los siguientes parámetros.

- Ingreso de pedidos
- Cantidad de pedidos producidos
- Despacho de pedidos
- Plazos de entrega de pedidos
- Soluciones dadas a los reclamos de los clientes

11.4.4. Diseño de la matriz de evaluación bajo el modelo EFQM

El modelo EFQM ha brindado las pautas a seguir y las correspondientes calificaciones que cada uno de los elementos tendrán.

11.4.4.1. Identificación de los factores a evaluar

Los elementos a evaluar bajo el modelo EFQM en la microempresa Maná Sport se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 41. Modelo de matriz bajo EFQM

Ponderación		Criterios	Actividades	Calificación	Porcentaje
10%	100	Liderazgo	Visión	20	
			Misión	20	
			Objetivos	20	
			Valores	20	
			Organización	20	
Total				100	
8%	80	Políticas	Comerciales	20	
			Calidad	20	
		Estrategias	De diferenciación	20	
			Posicionamiento en el mercado	20	
Total				80	
9%	90	Personas	Motivación	18	
			Comunicación con el personal	18	
			Capacitación	18	
			Evaluación del personal	18	
			Control del personal	18	
Total				90	
9%	90	Alianzas	Gestión de alianzas externas	23	
		Recursos	Equipos y materiales	23	
			Tecnología	22	
			Información	22	
Total				90	
14%	140	Procesos	Procesos de productos y servicios.	47	
			Proceso de distribución o entrega de la mercadería a los clientes	47	
			Aplicación de norma INEN	46	
Total				140	
20%	200	Resultados con los clientes	Satisfacción del cliente	67	
			Soluciones dadas a los reclamos de los clientes	67	
			Percepción del cliente en el mercado.	66	
Total				200	
Ponderación		Criterios	Actividades	Calificación	Porcentaje
9%	90	Resultados con las Personas	Comunicación	13	
			Capacitación	13	
			Preparación	13	
			Creatividad	13	
			Desenvolvimiento	13	
			Propuestas	13	
			Expectativas	12	
Total				90	

6%	60	Resultados en la sociedad	Participación en la colectividad.	12	
			Colaboración en actos sociales	12	
			Aportaciones por necesidades colectivas en beneficio de la sociedad.	12	
			Ayuda en el engrandecimiento económico del sector donde la microempresa funciona.	12	
			Generación de empleo.	12	
Total			60		
15%	150	Resultados clave	Ingreso de pedidos	30	
			Cantidad de pedidos producidos.	30	
			Despacho de pedidos	30	
			Plazos de entrega de pedidos	30	
			Soluciones dadas a los reclamos de los clientes.	30	
100%	1000	Total	150		

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Mediante la matriz planteada se podrá evaluar cada uno de los criterios y subcriterios del modelo EFQM, la ventaja que aporta la utilización del modelo es que sirve como instrumento de identificación de oportunidades de mejora, la autoevaluación propuesta tiene un carácter sistemático, periódico y estructurado, de forma que se estudian de una forma lógica y ordenada todos los aspectos críticos de la microempresa que pueden tener influencia en la calidad representados por los siguientes criterios liderazgo, personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos, procesos denominados agentes facilitadores, y como resultados comprenden los siguientes resultados en personas, resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados claves.

Las características que se acaban de describir hacen que el modelo EFQM de Excelencia se considere como un valioso instrumento de ayuda a la gestión empresarial, ya que incorpora una dirección estratégica adecuada, planificación de las actividades y procesos con un orden secuencial, orientando a un crecimiento y mejora continua para adecuarse a las necesidades que se presenten en la microempresa.

Con la matriz propuesta en el cuadro 42, se podrá identificar la calidad y situación administrativa de la microempresa Maná Sports y también mostrará las acciones correctivas que deben tomar en caso de detectarse falencias.

11.5. Discusión

La actual investigación tuvo como propósito fundamental el diseño de modelo de gestión empresarial para la microempresa Confecciones Maná Sports”, el cual nació frente a las limitaciones detectadas a través de la problematización como es la deficiente gestión empresarial, no tiene un direccionamiento estratégico, su estructura organizacional no está bien definida, ocasionado que las funciones y responsabilidades estén poco especificadas, así mismo su tecnología es insuficiente y sus procesos carecen de un orden secuencial.

Como menciona (Sánchez, 2013) “todos los modelos de gestión giran en torno a un fin primordial que es el mejoramiento de la estructura organizacional de las empresas y en función de aquello contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización” de ahí la importancia del diseño de un modelo de gestión empresarial para la microempresa Confecciones Maná Sport.

Para efectuar el diagnóstico situacional de la microempresa Confecciones Maná Sports se empleó un análisis situacional mediante la matriz FODA, tal como dice (Evoli, 2009), “El análisis FODA se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio” siendo ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias en la microempresa.

Además se definió los actividades ejecutados en la microempresa Maná Sports, mediante la aplicación de flujogramas, con la finalidad de que se identifique procesos vitales, basado en el criterio de (Ángel, 2011) que mencionó que “los procesos de producción son un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos”, de esta forma añadiendo un valor agregado en la gestión empresarial de la microempresa.

Entre las estrategias de liderazgo, alianzas y recursos, estrategias de productos y servicios, la medición del potencial del personal factores útiles que al ser aplicados de manera adecuada permitirán en corto plazo mejorar y optimizar la gestión empresarial de la microempresa

Confecciones Maná Sports, marcando un impacto significativo porque a través de la misma se definió la misión, visión, valores, objetivos y políticas, su estructura organizacional y manual de funciones para cada área.

12. IMPACTO DEL PROYECTO

Cuadro 42. Matriz de Impacto

Sin la aplicación del modelo EFQM			
Criterios de evaluación	Alto	Medio	Bajo
Liderazgo		X	
Personas			X
Políticas y estrategias			X
Alianzas y recursos			X
Procesos		X	
Resultados	0%	40%	60%
Con la aplicación del modelo EFQM			
Liderazgo	X		
Personas	X		
Políticas y estrategias		X	
Alianzas y recursos		X	
Procesos	X		
Resultados	60%	40%	0%

Elaborado por: Maryuri Espinoza y Jenny Marcalla

Mediante la siguiente matriz se ha podido identificar el impacto del proyecto dando como resultado un impacto administrativo alto porque permitió a la microempresa mejorar su liderazgo se definió misión, visión, valores, objetivos y políticas, así mismo se estableció una estructura organizacional y manual de funciones para cada área, observando que los ítem de liderazgo, personas y procesos se encuentran en nivel de impacto alto con un 60% puesto que la microempresa pudo controlar la asistencia de los trabajadores, así mismo incrementó sus líneas de motivación como el reconocimiento económico por el buen desempeño, realizó mayor capacitaciones a sus empleados específicamente en temas como atención al cliente y procesos de confección de ropa deportiva dando prioridad al cliente, también se propuso

evaluar la calidad de la gestión durante un determinado periodo para una adecuada gestión administrativa que conlleve al desarrollo de la microempresa.

13. PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DEL PROYECTO

Cuadro 43. Presupuesto

Cantidad.	Detalle	Valor Unitario.	Valor Total.
Presupuesto para la propuesta del proyecto			
1	Costos publicitarios	950,00	950,00
1	Costo estimado de capacitación	1.050,00	1.050,00
1	Adquisición de estampadora	1.500,00	1.500,00
1	Adquisición de software	1.500,00	1.500,00
1	Costos de obsequios	160,00	160,00
1	Adquisición de bordadora	17.500,00	17.500,00
	Subtotal		22.660,00
Presupuesto para la elaboración y conclusión del proyecto			
2	Computadoras	600,00	1.200,00
1 año	Internet	5,50	66,00
2	Pendrive	12,00	24,00
3	Resmas de papel	3,50	10,50
2	Calculadoras	15,00	30,00
4	Carpetas	1,00	4,00
4	Bolígrafos	0,50	2,00
4	Lápices	0,50	2,00
2	Borradores	0,25	0,50
2	Evaluadores	25,00	50,00
	Subtotal		1.590,60
	Gasto imprevistos 3%		47,70
	Total		24.298,30

Fuente: Datos estimados

Elaborado por: Espinoza Maryuri y Marcalla Jenny

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 Conclusiones

Después de desarrollar el presente proyecto se llega a las siguientes conclusiones finales:

- La matriz FODA permitió diagnosticar la situación por la que atravesaba Maná Sports misma que proporcionó información real para la investigación en la que se determinó sus factores internos y externos, así mismo se identificó como debilidades una serie limitaciones a causa de una deficiente gestión administrativa.
- Con la observación se pudo identificar los procesos desarrollados en la microempresa y mediante esto se logró el diseño de flujogramas de cada uno de ellos donde se identifica los pasos que componen cada proceso como son, adquisición de materia prima, proceso de producción, de comercialización y procesos contables.
- Como estrategia seleccionada para la microempresa Maná Sports se plantea el modelo de gestión EFQM, el cual permitió establecer un desarrollo organizacional mediante la aplicación de cada uno de los criterios, lo que brinda la oportunidad de mantener una gestión administrativa eficiente, mejorar los procesos y evaluar los resultados para adecuarse a las necesidades que se presenten, estimulando la búsqueda de la calidad de servicio a los clientes y el desarrollo empresarial.

14.2. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones encontradas se plantea las siguientes recomendaciones.

- Evaluar continuamente la matriz de perfil estratégico y FODA para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, controlando así los factores internos, tratando de minimizar el riesgo de las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan, para tomar acciones correctivas a tiempo.

- Para que los procesos y las actividades sean ejecutados simultáneamente y no exista errores, se debe considerar el diseño de flujogramas para que no exista equivocaciones en ninguna etapa de los procesos.

- Para una adecuada gestión empresarial aplicar el modelo EFQM propuesto, para garantizar el funcionamiento eficiente en beneficio de toda la entidad y el personal que la integran. Se debe evaluar y retroalimentar la aplicación de este modelo para que en el futuro este responda a las nuevas necesidades de la micro empresa

15. BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, M. J. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Editorial EUMED, primera edición, 190 p.
- Belmonte, A. (2014). Marketing y plan de negocios de la microempresa, IC Editorial, Bogotá, 230 p.
- Caldas, E., Carrión, R., y Heras, A. J. (2014). Empresa e iniciativa empresarial. En C. E. Heras, Empresa e iniciativa empresarial. Editex.
- Canós, F. C. (2012). Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes. Madrid- Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Correa, F. (2009). Administración. El Cid Editorial, Primera edición, Argentina, 190 p.
- Evoli, J. (2009). Planeación estratégica, El Cid Editorial, Primera edición, Buenos Aires, 310 p.
- Fuentes, A. (2012). Visión General Prospectiva de Gestión y Estrategia Empresarial, Editorial Lulu.com, 240 p.
- Griffin, R., (2011), Administración, Editorial Cengage Learning, Décima edición, México, ISBN: 6074816034, 250 Págs.
- Gullo, J., y Nardulli, J. P. (2015). Gestión Organizacional, Editorial Maipue, Argentina, 260 p.
- Hernández, G., Castaño G., (2010), Investigación en Administración en América Latina Evolución y resultados, Editorial Universidad Nacional de Colombia, 225 p.

- Hitpass, B., (2014), Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación, Editorial Universidad Técnica Federico Santa María, Tercera edición, Santiago de Chile, ISBN: 9563459776, 345 p.
- Mantilla, K., (2010). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica, Editorial UOC, Primera edición, Barcelona, ISBN: 9787497888035, 320 p.
- Muñiz, L., (2010), Práctica para mejorar un plan de negocio: ¿Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo?, Editorial Profit, Primera edición, Barcelona, ISBN: 8492956682, 208 Págs.
- Navarro, M., Llado D., (2014), La gestión escolar una aproximación a su estudio. Ediciones Palibrio, Estados Unidos, Primera edición, ISBN: 1463382685, 206 Págs.
- Roldán, L., (2006), 10 pasos para aumentar su rentabilidad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, Primera edición, ISBN: 8479787376, 136 p.
- Rubio, P., (2006). Introducción a la gestión empresarial. España: EUMED, ISBN-10: 84-689-7602-4, 297 p.
- Sierra, J., (2010), Guía para la evaluación de gestión de personas, Estados Unidos Ediciones Datakey, 205 p.
- **Tesis**
- Cuji, W. (2012). Mejoramiento de la gestión empresarial de la empresa Graficus C.A (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de contabilidad y auditoría Quito, Ecuador.
- Hernández, J. (2013), Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total aplicación al sector camaronero de Venezuela (Tesis de doctorado). Universidad de Córdoba - Venezuela.

- Nogales, V. y Pacheco, M. (2013). Modelo de gestión de talento humano para el hotel Rosim en el año 2012- 2013”. (Tesis de Ingeniera Comercial). Universidad Técnica De Cotopaxi, Latacunga – Ecuador.

- Quinteros, B. (2010). La gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la parroquia Ambatillo (Tesis de grado). Universidad técnica de Ambato, Ambato- Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Datos informativos de la Coordinadora del proyecto

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Carmen Isabel Ulloa Méndez
FECHA DE NACIMIENTO: 07 de marzo de 1985
CEDULA DE CIUDADANÍA: 120587164-1
ESTADO CIVIL: Soltera
NUMEROS TELÉFONICOS: 052761-121 0992380487
E-MAIL: carmen.ulloa@utc.edu.ec
carmen.u@hotmail.com



ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL SECUNDARIO: Colegio Nicolás Infante Díaz
NIVEL SUPERIOR : Escuela Superior Politécnica del Litoral
Técnica Particular de Loja
Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

TITULOS

PREGRADO: Economista con mención en Gestión Empresarial
especialización Finanzas
TITULO DE POSGRADO:
Diploma Superior en Tributación
Magíster en Contabilidad y Auditoría

EXPERIENCIA LABORAL

UTC 2011 - actualmente
REYBANPAC C.A. 2 años (2009 – 2011)
AGRILERTORA S. A 2 años (2008 – 2009)

Anexo 2. Datos informativos de las investigadoras

CURRÍCULUM VITAE

Nombres: Maryuri Margoth
Apellidos: Espinoza Shigui
Fecha de nacimiento: 17 de julio de 1993
Cedula de identidad: 0503414641
Nacionalidad: Ecuatoriana
Domicilio: La Maná
Estado Civil: Soltera
Dirección: Calle Sargento Villacis y Hugo Ortiz
Celular: 0982849528
Email: es.maryuri2010@gmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA

Superior: Ingeniería Comercial, UTC Extensión La Maná, cursando (10/10)
Secundaria: Contadora Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración – Instituto Tecnológico Ciudad de Valencia, 2010
Primaria: Escuela Francisco Sandoval Pastor - La Maná

CAPACITACIONES REALIZADAS

Administración Eficaz del Portal de Compras Públicas-Modulo Ushay, Universidad Técnica De Cotopaxi, “Extensión La Maná”. Agosto 2015

SEMINARIOS REALIZADOS

Estrategias para la Excelencia, Universidad Técnica De Cotopaxi “Extensión La Maná”.

REFERENCIAS PERSONALES

Lcda. Juana Contreras: 0967519170
Ing. Nancy Lalvay: 0996635957

CURRÍCULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres: Jenny Lourdes
Apellidos: Marcalla Ponce
Fecha de Nacimiento: 02-Julio- 1992
Nacionalidad: Ecuatoriana
Estado Civil: Soltera
Número de Cédula: 050329679-0
Dirección domiciliaria: La Maná calle Benjamín Sarabia y Pujilí
Celular: 0988148774
Email: jenny-0292@hotmail.com



FORMACIÓN ACADÉMICA:

Superior: Ingeniería Comercial, UTC Extensión La Maná, cursando (10/10)
Secundaria: Contadora Bachiller en ciencias de comercio y administración –
Colegio Técnico 11 de Noviembre parroquia La Esperanza, 2010
Primaria: Escuela Juan Tulcanáz Arroyo, rcto. El Progreso.

CURSOS REALIZADOS:

Administración Eficaz del Portal de Compras Públicas-Modulo Ushay, Universidad Técnica De Cotopaxi, “Extensión La Maná”.

SEMINARIOS REALIZADOS:

Estrategias para la Excelencia, Universidad Técnica de Cotopaxi “Extensión La Maná”.

REFERENCIAS LABORALES:

Sra. Jenny Ordoñez
Propietaria Librería y Papelería “Ordoñez 032688868

Anexo 3. Formato de encuesta dirigido a los clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica Ciencias Administrativas y Humanísticas

Carrera Ingeniería Comercial

Objetivo: Recopilar información para determinar los logros alcanzados por Maná Sports en relación a sus clientes.

Cuestionario dirigido a los clientes de confecciones Maná Sports

1. ¿Cómo considera usted las instalaciones físicas de Maná Sports?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Muy Adecuada | <input type="checkbox"/> |
| Adecuada | <input type="checkbox"/> |
| Poco adecuada | <input type="checkbox"/> |
| Nada adecuada | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué le motiva a la hora de adquirir los uniformes deportivos en Maná Sports?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Precios bajos | <input type="checkbox"/> |
| Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Calidad del producto | <input type="checkbox"/> |
| Créditos | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Con que frecuencia compra o hace confeccionar los uniformes deportivos en confecciones Maná Sports?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral | <input type="checkbox"/> |
| Anual | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Considera usted que la microempresa cumple puntualmente con el horario de atención?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Ha recibido un trato amable?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

6. ¿Cuántos días ha tenido que esperar para la entrega de su pedido?

0 a 2 días

3 a 4 días

5 a 6 días

Más de 6 días

7. ¿Los precios de los uniformes deportivos de Maná Sports son?

Altos

Económicos

Bajos

8. ¿En qué nivel considera competitiva a Maná Sports?

Muy competitiva

Competitiva

Poco competitiva

Nada, competitiva

9. ¿La materia prima y materiales con los que confecciona los uniformes Maná Sports son?

Buena calidad

Calidad intermedia

Baja calidad

10. ¿Cree usted que el personal de Confecciones Maná Sports está capacitado para realizar sus tareas?

Muy capacitado

Capacitado

Poco capacitado

No está capacitado

Anexo 4. Formato de censo dirigido al personal de la microempresa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

Carrera Ingeniería Comercial

Objetivo: Recopilar información para determinar los logros alcanzados por Maná Sports en relación a su personal.

Cuestionario dirigido al personal de confecciones Maná Sports

1. ¿Maná Sports ha diseñado e implantado una visión y misión que guíen las decisiones y conducta de los miembros de la entidad?

Definitivamente si

Definitivamente no

2. ¿Cómo evalúa usted los objetivos y valores que posee la microempresa?

Bien definidos

Definidos

Pocos definidos

Nada definidos

3. ¿Está satisfecho con las políticas de trabajo establecidas?

Muy satisfecho

satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

4. ¿Cómo califica la distribución de las áreas de trabajo de la microempresa?

Excelente

Bueno

Regular

5. ¿Cómo observa usted la estructura orgánica y funcional de la microempresa?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

6. ¿Cómo calificaría el liderazgo de la microempresa?

Excelente
Bueno
Regular

7. ¿La dirección garantiza eficientemente el desarrollo de la microempresa?

Siempre
Casi siempre
Nunca

8. ¿Cómo califica los procesos de producción de Confecciones Maná Sports?

Excelente
Bueno
Regular

9. ¿Se realiza un control de calidad de los productos?

Siempre
Casi siempre
Nunca

10. ¿Cada que tiempo se realiza una capacitación al personal?

Trimestral
Semestral
Anual

11. ¿Ha tenido problemas con el abastecimiento de la materia prima para la confección?

Con frecuencia
A veces
Rara vez
Nunca

12. ¿Está de acuerdo con la comunicación existente entre las áreas de la microempresa?

Muy de acuerdo
De acuerdo
En desacuerdo
Totalmente desacuerdo
Variables

Anexo 5. Formato de la entrevista a la propietaria de la microempresa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Unidad Académica Ciencias Administrativas y Humanísticas
Carrera Ingeniería Comercial

Objetivo: Recopilar información para determinar los logros alcanzados por Maná Sports.

Entrevista a la propietaria de la microempresa

1. ¿Tipo de microempresa?

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

2. ¿Cuánto personal labora en su microempresa?

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

3. ¿Cuál es producto o servicio que ofrece su microempresa?

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

4. ¿Quiénes son los clientes actuales y sus canales de venta?

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

5. ¿Utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora continua?

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

6. ¿Cómo describe el ambiente de trabajo dentro la microempresa?

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

7. ¿Cómo está estructurado la microempresa por áreas o departamentos y qué relación existe?

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

8. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

9. ¿Cuáles son los mayores retos y necesidades a las que se enfrenta?

10. ¿Qué estrategia de comercialización mantiene?

11. ¿Qué espera la microempresa durante 5 años?

12. ¿Cuánto estima usted que son sus ingresos anualmente?

13. ¿Está dispuesta a usted a que se realice una gestión micro empresarial para su microempresa?

Anexo 6.

Resultados de la entrevista realizada a la propietaria de la microempresa Maná Sports.

1. ¿Tipo de microempresa?

R//. Es una microempresa de tipo familiar dedicada a la producción y comercialización de uniformes deportivos.

2. ¿Cuánto personal labora en su microempresa?

R//. En la microempresa laboran 6 personas, con buena experiencia en la elaboración de uniformes deportivos.

3. ¿Cuál es producto o servicio que ofrece su microempresa?

R//. El producto que se ofrece son los uniformes deportivos, servicios de arreglo de prendas.

4. ¿Quiénes son los clientes actuales y sus canales de venta?

R//. Los clientes actuales están ubicados en el sector el triunfo, los estudiantes e instituciones de los colegios, universidades, y escuelas. Se utiliza canales de venta directa desde el productor al consumidor final.

5. ¿Utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora continua?

R//. No, se base en la experiencia y se apega a procesos dependiendo de las necesidades de la microempresa.

6. ¿Cómo describe el ambiente de trabajo dentro la microempresa?

R//. Se considera un ambiente de trabajo aceptable y agradable para desempeñar las actividades.

7. ¿Cómo está estructurado la microempresa por áreas o departamentos y qué relación existe?

R//. La microempresa está estructurada por áreas, aunque en la actualidad no están especificadas.

8. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

R//. Los proveedores son 2 de la ciudad de Quevedo que han sido seleccionados en base a la calidad y precio de la materia prima.

9. ¿Cuáles son los mayores retos y necesidades a las que se enfrenta?

R//. La falta de tecnología es una de las principales necesidades y la competencia.

10. ¿Qué estrategia de comercialización mantiene?

R//. Se mantiene la entrega a domicilio lo básicamente nos diferencia de la competencia.

11. ¿Qué espera la microempresa durante 5 años?

R//. Ser una microempresa reconocida en la producción y comercialización de uniforme deportivos con solidez y rentabilidad brindando un producto con altos estándares de calidad.

12. ¿Cuánto estima usted que son sus ingresos anualmente?

R//. Anualmente se percibe de ingresos aproximadamente unos \$ 38,000.00 dólares tomando en cuenta que existe temporadas escolares donde se produce un incremento de ventas.

13. ¿Está dispuesta a usted a que se realice una gestión micro empresarial para su microempresa?

R//. Sí, porque ayudaría a estar más organizada tanto en la gestión de administración como la producción lo cual permitirá obtener un crecimiento micro empresarial.

Anexo 7. Análisis de la observación realizada

Ficha de observación de Gestión Empresarial de Maná Sports

1. Datos informativos

Lugar: Maná Sports

Unidad: Administrativa **Hora de inicio:** 08:00

Hora de finalización: 10:00

2. Planificación y Organización

Detalle		Calificación	Referencias			
Marcar con una (x), después sumar la calificación obtenida		1	No tiene			
		2	Tienen: pero no aplica			
		3	Cumple medianamente			
		4	Cumple satisfactoriamente			
Nº	Descripción	Valoración				
		1	2	3	4	
1	Cuenta con una visión y misión	X				
2	Cuenta con valores y objetivos	X				
3	Manual de funciones	X				
4	Posee planificación de operaciones		X			
5	Diseño de procesos		X			
6	Organigrama estructural		X			
7	Aceptación del liderazgo			X		
8	Capacitación del personal		X			
9	Distribución de áreas físicas			X		
10	Climatización y ambiente	X				
11	Establecido un horario de entrada y salida del personal		X			
12	Uso de tecnología para las operaciones			X		
13	Control de calidad		X			
	Total	4	12	9		
Valoración		Gestión	Puntaje final obtenido			
1 – 13		Deficiente	25			
14 – 26		Regular				
27 – 39		Muy buena				
40 – 52		Excelente				

Conclusiones de la observación: De la visita realizada a la microempresa Maná Sports se puede manifestar que la microempresa no ha establecido una visión, misión, valores y objetivos, cuenta con una planificación de operaciones pero no son cumplidas porque se cree que no responde con claridad a los procesos de trabajo, las actividades desarrolladas no se encuentran documentadas ni definidas (procesos), la microempresa no cuenta con un organigrama estructural y las funciones de cada empleado de la entidad no están establecidas, tienen la intención de realizar capacitaciones la personal pero es realizada muy pocas veces, ha establecido horario de entrada y salida del personal pero únicamente se controla la entrada más no salida, en cuanto al control de calidad del producto se realiza muy pocas veces, la microempresa cuenta con un liderazgo pero no se lo toma como modelo a seguir, la entidad cuenta con una distribución de áreas físicas considerada como buena, para la ejecución de las operaciones posee tecnología adecuada. Considerando todos los parámetros antes mencionados se puede decir que la gestión empresarial de la microempresa Maná Sports ha obtenido 25 puntos de calificación lo cual es visto como regular y es necesario que lo no existente sea diseñado

Anexo 9. Modelo de contrato con las Unidades educativas.



**CONTRATO PARA LA ELABORACIÓN DE UNIFORMES DEPORTIVOS
ALMACENES SÚPER PATOS**

CONTRATANTE: ALMACENES SÚPER PATOS

CONTRATISTA: “CONFECCIONES MANÁ SPORTS “

VALOR: \$ 8.000

IMPUTACIÓN PRESUPUESTAL: Agosto 01/2016

Entre los suscritos a saber: **Sra. Aracely Giler Rodriguez** en su calidad de gerente propietaria y como tal Representante Legal de la **Almacenes Súper Patos** de una parte y de otra parte **Confecciones Maná Sports** representada legalmente por la **Sra. Carmen Shigui Cuchi**, quien para efectos del presente contrato se denominará **LA CONTRATISTA**, se acordado celebrar el presente Contrato, el cual para su ejecución y cumplimiento se registrá por las disposiciones comerciales y civiles pertinentes y por las demás normas que le sean aplicables, para el personal especializado y en especial las siguientes cláusulas que a continuación se indican.

PRIMERA:

OBJETO: Prestación de Servicios para elaboración de Uniformes Deportivos (de Presentación y de Competencia), para **Almacenes Súper Patos** en su participación de confeccion de calentadores, camisetas, pantalonetas entre otras prendas deportivas para instituciones, mes de Agosto 2016,

SEGUNDA:

OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA: Son obligaciones del contratistas sin perjuicio

de las demás obligaciones contractuales, las siguientes:

- 1) Cumplir el contrato con responsabilidad y eficiencia.
- 2) Cumplir a cabalidad el objeto del contrato.
- 3) Los uniformes elaborados deben ser entregados con las características especificadas (tallas y logos).
- 4) Deben ser elaborados en los materiales especificados (Telas, cantidades y Tallas)

El incumplimiento del **CONTRATISTA** de alguna o algunas de las obligaciones anteriores conferirá derecho al **CONTRATANTE** para declarar caducidad del Contrato y hacer efectivas las pólizas de cumplimiento.

TERCERA:

OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE:

- a) Efectuar los pagos correspondientes al presente contrato, conforme a lo estipulado en la siguiente cláusula,
- b) Designar el funcionario y/o funcionarios encargados de efectuar vigilancia y control de éste contrato,
- c) en general prestar toda la colaboración que requiera el **CONTRATISTA**, para la debida ejecución del contrato.

CUARTA:

VALOR: Las partes acuerdan que el valor del presente contrato, para todos los efectos legales y fiscales a que haya lugar, se estima en la suma de OCHOMIL DOLARES AMERICANOS \$8.000.00

QUINTA:

FORMA DE PAGO

La contraprestación pactada de común acuerdo que **EL CONTRATANTE** se compromete a pagar a la **CONTRATISTA**, es de USD \$ 8.000,00 que se abonarán de la siguiente forma:

- a) _____ 50%: _____ a la suscripción del presente contrato.
- b) _____ 50%: _____ a la culminación del servicio

SEXTA:

PLAZO: La Duración del presente contrato es de 3 meses.

SEPTIMA:

MULTAS: En caso de mora o incumplimiento parcial del contratista, se actuará conforme a lo establecido en la Ley los valores de las multas se tomarán directamente del saldo pendiente por pagar al **CONTRATISTA**, si lo hubiere, o de la póliza de garantía del contrato.

OCTAVA:

CADUCIDAD:

El presente contrato quedará resuelto por cualquiera de las siguientes causas:

- a Cualquiera de las partes podrá resolverlo sin expresión de causa. Para ello, bastará que comunique tal decisión por escrito con treinta (30) días de anticipación.
- b Por mutuo acuerdo, mediante documento escrito entre las partes contratantes.
- c Por incumplimiento de alguno o algunos de los términos y condiciones establecidos en el presente contrato, de acuerdo a lo establecido por el Código Civil, quedando a salvo el derecho de la parte afectada para demandar indemnizaciones por daños y perjuicios.

NOVENO:

LA CONTRATISTA, no podrá transferir parcial o totalmente las obligaciones que asume en este contrato, y tendrá responsabilidad directa y exclusiva por el cumplimiento del mismo.

DECIMO:

La **CONTRATISTA** se obliga a mantener en estricto secreto la información que pudiera recibir de la **CONTRATANTE** con motivo del presente contrato, a no revelarla en todo o en parte a terceros, sean estas personas naturales o jurídicas y, a no utilizarla y cuidar que otros no la utilicen en forma alguna, bajo pena de asumir todos los daños y perjuicio ocasionados.

La **CONTRATISTA** devolverá a la **CONTRATANTE** toda la documentación que tenga en su poder al vencimiento del plazo del contrato o de la resolución del mismo.

DÉCIMO PRIMERO:

Para los efectos de cualquier comunicación que las partes deseen dirigirse, señalan como sus domicilios los consignados en la parte introductoria del presente documento, obligándose a notificar la una a la otra, cualquier variación de los mismos, con una anticipación de por lo menos quince (15) días hábiles.

DÉCIMO SEGUNDO:

Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos. a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

Para constancia se firma en las partes, 01 días del mes de Agosto del año 2016

.....
Sra. Aracely Giler Rodriguez
ALMACENES SÚPER PATOS

.....
Sra. Carmen Shigui Cuchi
CONFECCIONES MANÁ SPORTS

Anexo 10. Evidencias entrevista y censo realizado en Maná Sports

