

## **La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán.**

*(Entregado el 15 / 06 / 2012. Revisado el 20 / 08 / 2012)*

**Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)**



Edwin Patricio Chiliquina Unaucho

Egresado de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

e-mail: edwinchiliquina@upec.edu.

### **Resumen**

*Este trabajo investigativo, se lo realizó en la ciudad de Tulcán, está orientado a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir, con el propósito de determinar, cuáles son las falencias de su gestión empresarial tanto administrativa, contable y de control de recursos humanos.*

*La modalidad de este trabajo investigativo, es de tipo cualitativo, ya que se conoció las características, el comportamiento y desempeño de los gerentes y la forma como manejan y controlan sus recursos, verificando así la realidad de las diferentes PYMES de la localidad.*

*El diagnóstico final de la investigación en estas PYMES, nos permitió establecer que existe un deficiente control de los recursos que poseen las mismas, las cuales se manejan bajo un proceso administrativo empírico por parte de quienes están al frente de estos negocios, esta situación ha generado que no exista una producción eficiente, capital de trabajos insuficiente, descoordinación de los trabajadores al momento de realizar sus tareas, falta de comunicación y trabajo en equipo, manejo inadecuado de inventarios y otras actividades que contribuyen a que no tengan un desempeño eficiente.*

*Con el fin de enmendar esta situación en las pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán, se plantea como modelo, un Sistema de Gestión Administrativo en la PYME Confecciones Yolita, el mismo que servirá como soporte para efectuar*

*todas las actividades de la empresa de una manera más ordenada, ejerciendo el control correspondiente, alcanzando así un desarrollo total y al mismo tiempo la optimización de todos sus recursos. Con esta propuesta se abre un camino para que las empresas de esta ciudad sean más competitivas, elevando los niveles de eficiencia y eficacia, en comparación a otras empresas que ofertan sus productos en el mercado.*

**Palabras clave:** *Gestión Empresarial, Capital de Trabajo, Trabajo en Equipo, Manejo de Inventarios, Gestión Administrativa, Optimización de Recursos.*

### **Abstract**

*This research work, was conducted in the city of Tulcán, is aimed at small and medium enterprises engaged in the manufacture of clothing, in order to determine what are the shortcomings of both business management administration, accounting control and human resources. The modality of this research work is qualitative, as it met the characteristics, behavior and performance of managers and the way they manage and control their resources, thus verifying the reality of different local SMEs.*

*The final diagnosis in these SMEs research, we established that there is poor control over resources that have the same, which are managed under an administrative process empirically by those in charge of these businesses, this has generated there is no efficient production, you work insufficient capital, lack of coordination of workers when performing their tasks, lack of communication and teamwork, inadequate management of inventories and other activities that contribute to not having an efficient performance.*

*In order to redress this situation in small and medium enterprises in the textile city of Tulcan model is proposed as an Administrative Management System SME Yolita Confections, it will serve as a support to carry out all activities the company in a more orderly, exercising appropriate control, reaching a total development while optimizing their resources.*

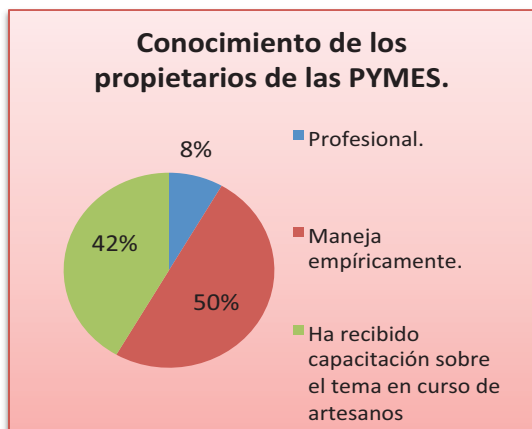
*This proposal opens a way for companies of this city more competitive, increasing the levels of efficiency and effectiveness, compared to other companies that offer their products on the market..*

**Keywords:** *Business Management, Working Capital, Teamwork, Inventory Management, Administrative Management, Resource Optimization.*

## 1. Introducción

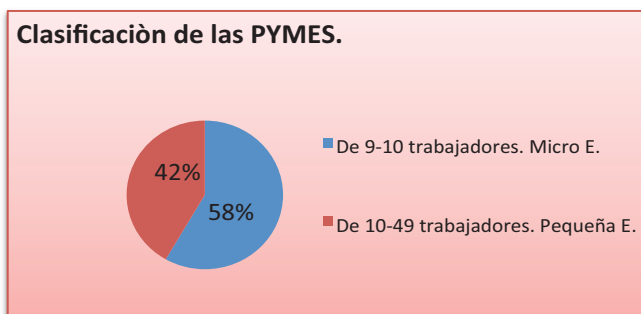
Para la provincia del Carchi, según los datos presentados por el INEC, los principales ingresos o rubros representan la agropecuaria, el comercio (manufacturas), servicio y transporte. Los sectores de Comercio y Servicios en su mayoría se concentran en el Cantón Tulcán, lo que ha generado que las empresas específicamente del sector textil que se dedican a la fabricación de prendas de vestir tengan un crecimiento significativo, el comercio fronterizo se sustenta principalmente con el departamento de Nariño y todo el sur de Colombia, por lo que se hace notorio que estas empresas inviertan en su capital productivo e incrementen los recursos tanto financieros, tecnológicos, materiales o físicos, administrativos y como también en el talento humano.

Según datos del INEC, el último censo que fue realizado en el 2010, en el Ecuador existen 1.207163 PYMES, datos que reflejan un crecimiento de un (3,11%) entre el censo realizado en el 2001. Para la cámara de comercio de Imbabura el apoyo del gobierno al artesano, a la micro, mediana y pequeña empresa es uno de los factores importantes para que día a día sigan creciendo e incrementando su capacidad productiva.



En la investigación realizada a los pequeños empresarios de la ciudad de Tulcán, afirman que la competencia es más fuerte a medida que el tiempo pasa, y las necesidades del mercado son cada vez más exigentes, esta situación pone en desacierto e incertidumbre a los dueños actuales de las PIMES, ya que en su gran mayoría (50%), la gestión administrativa de sus negocios la realizan de forma empírica, el poco conocimiento administrativo lo poseen los artesanos (48%), que recibieron capacitaciones sobre el tema, pero creen que no es lo suficiente para manejar de forma correcta. Este porcentaje es alto en referencia al 8% de personas preparadas con un nivel académico relacionado a la administración. Las nuevas tendencias administrativas contribuyen a realizar el manejo y control apropiado ante el crecimiento de la industria textil, siendo necesaria la aplicación técnica de un proceso administrativo o sistema de gestión, para fundamentar el desarrollo empresarial, contemplando parámetros e indicadores para mejorar en toda la estructura organizativa, así como el control en cada área de la empresa.

Para el ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad, uno de los aspectos a tomar en cuenta para determinar si una empresa en micro, pequeña o mediana empresa es el número de empleados, tomado esta clasificación no está completamente legalizada; dentro de nuestro contexto un gran porcentaje (58%) de las PYMES que se dedican a confeccionar prendas de vestir estaría catalogada como micro empresas, mientras que un porcentaje similar (42%) están catalogadas como pequeña empresa.



En la actualidad el ministerio de Industrias y productividad prioriza a las pequeñas y medianas empresas nacionales, para lo cual financia varios

componentes, entre ellos están: mejoramiento ambiental y responsabilidad social empresarial; desarrollo, mejoramiento y fortalecimiento de los procesos productivos y administrativos; acceso a mercados; diseño y desarrollo de imagen corporativa; posicionamiento de marcas; además conjuntamente con las cámaras de comercio de la pequeña industria de cada provincia brindan asistencia técnica especializada con expertos nacionales e internacionales.

La investigación pretende demostrar que el sistema de gestión administrativo en estas PYMES, incide en la optimización de sus recursos empresariales, para lo cual la propuesta de un sistema de gestión administrativa promueve a que los gerentes para que planteen alternativas de solución mediante su ejecución, con la finalidad de mejorar el proceso administrativo; logrando un mayor rendimiento empresarial y productivo de manera eficiente y eficaz; con nuevos esquemas gerenciales, mayor control de recursos disponibles de la organización; personal motivado y capacitado que trabaje en equipo, objetivos claros a donde se quiere llegar y pretende alcanzar, políticas interna y externa para trabajadores y clientes. Esto genera un ambiente laboral como exigen las nuevas tendencias administrativas que faciliten la integración con el entorno general. Esta alternativa se implementará con una persona con conocimientos técnicos y gerenciales en administración al frente de estas empresas, y con un proceso flexible ante los cambios que se pretenden introducir en la organización.

## **2. Materiales y métodos**

La investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa, la misma que permitirá cumplir con los objetivos planteados.

Con la investigación cualitativa básicamente se realiza un estudio profundo sobre el tema, con el fin de conocer todos los detalles y pormenores del problema a investigar, empleando métodos de recolección de datos, a fin de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los propietarios de la pequeñas y medianas empresas del sector textil de la ciudad de Tulcán, así como también la conformación de un marco teórico sobre sistemas de gestión administrativa.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano. Tomando muestras pequeñas, lo que facilita

que nuestro tema se pueda desarrollar bajo este método y empleando otros tipos de investigación como son:

**Investigación Descriptiva.-** Con la utilización de este tipo de investigación se puede describir las acciones, aptitudes de las personas quienes laboran en la empresa, además describe los procesos y procedimientos que se están aplicando y como se está llevando la parte administrativa de esta organización.

**Investigación Explicativa:** Con ello se puede explicar, el origen, las causas y consecuencias del problema en la empresa; cuales son los antecedentes y consecuencias que generan esta situación, para buscar alternativas optimas de solución.

**Investigación Bibliográfica.-** Se utilizó este tipo de investigación porque facilita recopilar y analizar información secundaria encontrada, ayudando a la comprobación de las ideas que se proponen durante el desarrollo del tema, como también para el diseño del Sistema de Gestión Administrativa como propuesta de solución.

**Investigación de Campo.-** Este tipo de investigación también fue utilizada en las empresas objeto de estudio, ya que permite realizar la observación en vivo de los comportamientos de las personas y trabajadores, así como las circunstancias en que suceden los hechos. Estos tipos de investigación son apoyados con la ayuda de instrumentos, como fichas de observación y encuestas a propietarios y gerentes. Estos materiales se utilizaron con el fin de determinar el tipo de manejo administrativo, y control en estas empresas; además de otros aspectos que contribuyeron a que esta investigación obtuviera información veraz y oportuna.

#### **Población objeto de estudio.**

La población objeto de estudio se lo obtuvo mediante un mapeo realizado dentro de la ciudad de Tulcán, en la que se pudo encontrar 13 PYMES activas que se dedican específicamente a fabricación de prendas de vestir; para lo cual el mecanismo a seguir en la investigación y análisis de las microempresas de la ciudad de Tulcán, es el censo, como afirma Pozo (2009) en su obra. "Cuando una población o universo a investigarse no sobrepasa las 30 o 40 unidades, no hay que determinar una muestra para aplicar el o los instrumentos

de investigación que permitan captar información requerida, en estos casos es técnico y necesario desarrollar un Censo” (p.136).

### 3. Resultados y la discusión

Luego de haber realizado la investigación y su respectivo análisis, en las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir de la Ciudad de Tulcán Provincia del Carchi, se puede establecer que en este sector existen dificultades internas y externas que limitan su desarrollo industrial y económico, ya que toda entidad que realiza una actividad productiva, y que plantea alcanzar niveles óptimos de producción y comercialización de sus productos, requiere de un modelo operativo en el cual se encamine con objetivos y una visión segura en el mercado.

#### Cuadro 1 Lista de pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación.

| ITEM | Razón Social.                              | Dirección.                                | Teléfono. |
|------|--|---|-----------|
| 1    | Confecciones Andy.                         | Rocafuerte entre Sucre y Olmedo.          | 984-313   |
| 2    | Creaciones Cristian.                       | Olmedo y Panamá.                          | 985-815   |
| 3    | La Moda Sport.                             | Sucre y 9 de Octubre.                     | 987-398   |
| 4    | Sofos Multi Sport.                         | Sucre y Bolívar (Unión de las 2 Calles.)  | 296-232   |
| 5    | Monserrat Sport.                           | Ayacucho entre Rafael Arellano y Bolívar. | 960-686   |
| 6    | Confecciones Yolita.                       | Colon y Machala.                          | 960-908   |
| 7    | Confecciones Ld.                           | Olmedo y Roberto Grijalva.                | 981-741   |
| 8    | Confección de Ropa deportiva Poema Lucero. | Maldonado entre Ayacucho y 10 de Agosto.  | 980-028   |
| 9    | Crisma Sport                               | Olmedo y 9 de Octubre.                    | 982-133   |
| 10   | Confecciones Atenas Sport.                 | Rafael Arellano y Junín.                  | 983-359   |
| 11   | Centro Comercial Girasol.                  | Panamá y Olmedo.                          | 986-967   |
| 12   | Trajes Inglesa.                            | Panamá y Cuenca.                          | 988-853   |
| 13   | Confecciones Elizabeth.                    | García Moreno y Rafael Arellano.          | 962-291   |

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Edwin Chilibingua.

#### 4. Conclusiones y recomendaciones

Tulcán es la ciudad fronteriza que cuenta en la actualidad con un movimiento económico muy importante, el sector textil es una de las áreas de desarrollo económico que se caracteriza por el despliegue de empleo e ingresos para las familias del Carchi; sin embargo las empresas no han desarrollado acciones que les permita posicionarse y desarrollarse en el mercado, dando lugar de esta manera a la supremacía del mercado textil colombiano.

Las PYMES de la ciudad de Tulcán, tratan de sobresalir y crecer en este mercado, a pesar de las adversidades de no contar con un profesional con conocimientos administrativos al frente de la misma. Compitiendo en el entorno local en donde las pequeñas empresas no son tan exigentes, lo que no sucede con los clientes que cada día buscan productos de calidad y a bajos precios.

Son pocas las empresas textiles que han logrado mantenerse a nivel de la ciudad de Tulcán, otras han experimentado crisis por la ausencia de estrategias enfocadas a lograr mejor desarrollo productivo y competitivo, la falta de una publicidad en los medios de comunicación sean estos escritos, radiales o televisivos.

Las pequeñas empresas textiles de Tulcán, en su mayor parte son empresas unipersonales, con una característica organizacional de tipo familiar. Los empresarios realizan la producción de prendas de vestir con un promedio de tiempo mayor a cinco años en su mayoría, tiempo en el cual los propietarios han manejado de forma empírica y de acuerdo a su conveniencia.

Las políticas actuales del gobierno central son de promoción, de ayuda y de apoyo a la producción nacional con el lema “primero lo nuestro”, oportunidad que no se aprovecha en el sector textil, no cuentan con un asesoramiento oportuno, eficiente y profesional sobre las estrategias de gestión administrativa y operativa que favorezca al cumplimiento de los objetivos y misión empresarial.

En el proceso administrativo y financiero de las empresas no ha dinamizado procesos de manejo de talento humano, no cuenta con un sistema de control en las áreas administrativas y financieras de las empresas, lo que ocasionan prácticas permanentes sin optimizar recursos.



No existe una preparación continua por competencias de los trabajadores textiles por parte de las mismas empresas. Además la PYMES no pertenecen a la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán, y no se han afiliado a gremios o conformado asociaciones para alcanzar beneficios corporativos en común, privándolas de contar con propuestas para la implementación de un modelo de gestión administrativa, que promueva eficiencia y eficacia en los procesos de gestión empresarial.

Es importante que la industria textil, establezca políticas de asociación para la celebración de convenios de producción textil con organizaciones privadas y públicas, con la finalidad de proveer en forma exclusivas de prendas, dando garantías de calidad en el servicio.

Es necesario que los propietarios de las PYMES del sector textil empiecen por cambiar su perspectiva empresarial, optando por contratar profesionales con conocimientos administrativos, quienes manejen nuevos mecanismos de gestión empresarial y planteen innovadoras estrategias para llegar a competir a nivel nacional, con productos de calidad y precios de acuerdo a la competencia.

La publicidad es uno de los mecanismos más utilizados para llegar a los consumidores, por lo cual se debe poner en práctica la utilización de estos medios de comunicación de acuerdo a las posibilidades de cada empresa, con esto se mejorarán las ventas e incremento de las ventas.

Las empresas textiles deben establecer un compromiso empresarial (técnico-productivo y comercial) entre empresas textiles a fin de lograr la conformación de un solo núcleo que permita contrarrestar y estar preparados ante posibles cambios comerciales, tomando como referencia la experiencia de su permanencia en el mercado.

El gobierno central en coordinación con los Ministerios de Industrias, Relaciones Exteriores, Cámaras de Comercio y Asociaciones de Pequeñas y Medianas empresas textiles, deben establecer políticas adecuadas para la libre importación, cero aranceles, de maquinaria y equipo textil, a fin de disminuir los costos de producción y entrar a competir con las grandes empresas a nivel del mercado local.

Los empresarios deben demandar de la Cámara de Comercio, el diseño y ejecución de proyectos con la participación conjunta de empresarios, para

aprovechar el impulso promocional de “primero lo nuestro”, mediante el impulso a la innovación y cambio empresarial, con un enfoque de competitividad no sólo a nivel interno, sino haciendo conocer nuestros productos a nivel internacional con la creación de convenios comerciales con otros países.

Es importante que se implemente un sistema de difusión y comunicación interna en la empresa; con la finalidad de que tanto empleados como propietarios de las PYMES estén enterados de aspectos importantes sobre políticas objetivos organizacionales, tareas, valores entre otras para mejorar el rendimiento y no tener horas perdidas optimizando recursos productivos y administrativos.

La propuesta de implementación de un modelo de gestión administrativa en la empresa Confecciones Yolita, constituye un modelo a ser ejecutado para beneficiar a las empresas textiles de Tulcán, para tener claros los procesos en el cumplimiento de roles y funciones que cada trabajador debe tener; con la firme convicción de que se mejoraran los procesos productivos y administrativos, optimizando recurso empresariales y mejorando su competitividad.

## **5. Bibliografía.**

*Aguirre, E (2007). Apuntes sobre planificación. La Habana.*

*Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica*

*Bernal, C. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones Enfoque global e Integral, Pearson, Primera Edición, México.*

*Camus, G. (2008). Administración Integral en la Empresa. Editorial Trillas. Primera Edición. México*

*Guzmán, A, Gestión administrativa, disponible en:*

*<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm> (09-09-2011)*

*Pozo. M. (2009), Metodología para el trabajo de Grado, Editorial Nina. Cuarta edición. Ibarra. pág.136.*