

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS  
ÉFASIS EN GERENCIA**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN  
Análisis de los controles de calidad en la empresa  
Ocopa Internacional S.A.**

**AUTOR**

**Jason Hernández Mejías**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA  
JULIO, 2017**

## **Tablas**

<b>Tabla 1. Cuadro de actividades.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 2. Cuadro de indicadores de desempeño.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 3. Cronograma de implementación de propuesta.....</b>	<b>121</b>

## Gráficos

**Gráfico 1. Exportación de textiles en millones de dólares.....13**

**Gráfico 2. Cantidad de empleados asegurados.....14**

## **Ilustraciones**

<b>Ilustración 1. Organigrama de Ocopa Internacional S. A.....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 2. Función del gerente.....</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración 3. Modelo evolutivo de la calidad.....</b>	<b>28</b>
<b>Ilustración 4. Cadena de valor.....</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 5. Mapa de procesos.....</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 6. Manual de procedimientos.....</b>	<b>114</b>
<b>Ilustración 7. Propuesta del organigrama funcional.....</b>	<b>115</b>
<b>Ilustración 8. Manual de puestos.....</b>	<b>117</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El interés por mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas en Costa Rica revela la necesidad de integrar las estrategias competitivas de una empresa con sus controles de calidad. Por lo tanto, el estudio que se presenta a continuación toma a la empresa Ocopa Internacional Sociedad Anónima (S. A.) como objeto de estudio para resolver la interrogante en relación con los controles de calidad con sus estrategias competitivas.

Este estudio analiza los controles de calidad en relación con las estrategias competitivas en la empresa Ocopa Internacional S. A., a junio del 2017; por lo tanto, es necesario crear un objetivo general y objetivos específicos que guíen la investigación para determinar cuáles son estas estrategias, cuáles los controles de calidad y encontrar la relación de estos factores, donde finalmente se elabore una propuesta que fortalezca y mejore las operaciones.

Por medio del marco de referencia, se prepara el campo de investigación y se hace una versión de los conceptos administrativos necesarios para comprender el curso de acción, posteriormente a la obtención de los resultados de la investigación de campo. Asimismo, este apartado demuestra la importancia de la calidad dentro de la industria textil, la satisfacción y la estandarización de los controles.

La investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo, donde se utilizan varios instrumentos de indagación que ayuden a obtener la información necesaria para llegar a determinadas conclusiones y desarrollar las recomendaciones. Los instrumentos son aplicados a cuatro colaboradores de la empresa, la observación de los procesos y procedimientos, y el criterio de atención y servicio a tres clientes externos.

Las respuestas y comentarios de cada entrevistado se transcriben en la investigación, se visitan las instalaciones para realizar una observación y los detalles son desarrollados para luego analizarlos de acuerdo con la referencia teórica, lo cual permitirá crear una conclusión en relación con la respuesta del planteamiento del problema.

La información analizada da como resultado la situación actual de la empresa dentro del área administrativa, las fortalezas y debilidades existentes en las estrategias competitivas y la relación con los controles de calidad. Asimismo, se obtiene la percepción del concepto de competencia y los estándares utilizados en la producción en cuanto a la calidad. Por lo tanto, se ofrece una recomendación de fortalecimiento o de mejora, según cada hallazgo.

La investigación finaliza por medio de una propuesta que viene a mostrar los pasos ordenados que deben ser ejecutados para contribuir al fortalecimiento de los procesos operativos y constituir, de esta forma, la respuesta al planteamiento del problema, de acuerdo con el interés para mejorar la calidad en los productos y servicios en Costa Rica.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCTORIO**

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

El desarrollo que a través de los años han tenido las empresas por los controles de calidad, como un medio para la mejora, ha provocado una ola masiva de acciones para ser cada vez más competitivos en los mercados donde desarrollan sus actividades económicas. De esta forma, el control se convierte en una herramienta que mide resultados y conduce a las acciones correctivas de cara al servicio al cliente y la competencia.

La empresa Ocopa Internacional S. A., ubicada en San Francisco de Goicoechea, fundada el 4 de mayo de 1995, se dedica a la manufactura de uniformes escolares y deportivos. Se puede catalogar dentro de las pymes, en un segmento competitivo que abarca un mercado de productos de primera necesidad, como los textiles, especialmente la fabricación en el ámbito escolar.

Su estrategia de competitividad implica lograr cumplir con la calidad acordada junto con el cliente. Desde esa perspectiva, es determinante establecer si los controles de calidad funcionan como una herramienta de resultados y como un medio para alcanzar la excelencia. No obstante, determinar cuáles controles son relevantes para lograr el nivel de calidad específico, requiere de una investigación.

Por lo expuesto, es importante comprobar si existen los controles suficientes y si están alineados con los objetivos y la estrategia competitiva de la empresa, para lograr entre todas las unidades y áreas de la compañía la rentabilidad del negocio, de acuerdo con el propósito financiero propuesto.

Parte de las principales funciones gerenciales son los controles, sobre las tareas; por medio de información que conduzca a las mejores decisiones y detectar errores u omisiones que desvíen el producto del estándar establecido. Por tal razón, es importante investigar en la organización si Ocopa Internacional S. A. posee una estructura de controles de calidad que ayuden a sus gerentes para ejecutar su visión administrativa, estrategia competitiva y sus estándares de calidad.

La investigación procurará establecer si los controles de calidad son acordes con la estrategia competitiva de la empresa Ocopa Internacional S. A., dentro del periodo comprendido a junio del año 2017.

## **Objetivos del Estudio**

### **Objetivo general del estudio**

Analizar la alineación del control de calidad en relación con las estrategias competitivas de la empresa Ocopa Internacional S. A., a junio del 2017.

### **Objetivos específicos**

Determinar las estrategias competitivas y el estándar de calidad del producto de la empresa Ocopa Internacional S. A., a junio del 2017.

Identificar los controles de calidad que se aplican en la elaboración de productos, a junio de 2017.

Determinar si existe una relación entre las estrategias competitivas de la empresa y la calidad de sus productos.

Crear una propuesta que contribuya a mejorar los controles de calidad, alineados con la estrategia competitiva de la empresa.

## **Justificación de la Investigación**

Por medio del análisis del control de calidad desarrollado en la industria, los gerentes pueden tener la capacidad de un seguimiento más estrecho entre los resultados y los objetivos que busca la compañía. La consecución de metas se hace más viable, al identificar lo que ofrece la empresa y la satisfacción de los clientes en términos de calidad.

De ahí la importancia de crear una guía para que la gerencia general conozca cuáles cambios son viables en su política de control y, por ende, tener una visión e información más amplia en la

toma de decisiones, para mejorar los procesos internos y asegurar la calidad. Estos procesos internos podrán ser mejorados o, incluso, cambiados para alcanzar un estándar óptimo.

El valor teórico que se deriva de la relación de los controles y las estrategias competitivas da como resultado la detección temprana de oportunidades y debilidades internas administrativas, operativas y de procesos con los que cuenta la empresa. Su rápida identificación evita situaciones negativas que podrían trasladarse en costos, imagen y pérdida de clientes. Los planes de calidad subyugados a excelentes resultados contribuyen a la mejora continua de la empresa.

Abordar un estudio que abarque este tipo de variables administrativas ayudaría en la concepción de planes orientados a la maximización de la calidad en todos sus sentidos, desde la productividad administrativa hasta el producto final. Por lo tanto, traducir la aplicación de una propuesta derivada de un estudio así impactaría en los objetivos de la compañía y sus planes a corto, mediano y largo plazo.

Existen precedentes que apoyan la construcción de una respuesta en torno al problema de la investigación en el tiempo establecido. Algunos factores, como la ubicación de la empresa, el acceso a la información y el previo estudio de las actividades económicas facilitan el desenvolvimiento del objetivo de esta investigación.

A pesar de que se cuenta con pocos recursos para establecer un resultado del planteamiento del problema, existen mecanismos para ejecutar la relación de controles de calidad y estrategias competitivas, por lo que ayudaría dimensionar el planteamiento del problema, estableciendo de esta manera algunas prioridades para iniciar y finalizar a tiempo todo el proceso requerido del análisis.

### **Antecedentes de la Investigación**

Para los seres humanos, en la actualidad, la calidad de los productos se transforma en un factor muy poderoso en la decisión de compra, incluso significa lealtad de los clientes hacia las

empresas. Es importante reconocer qué significa para el cliente de una empresa la calidad, de tal manera que se cuente con herramientas donde la relación de la empresa y el cliente sea ganar-ganar.

Por medio de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el control permite medir el desempeño de las empresas y relacionar con los objetivos planteados, específicamente: “la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar los objetivos de la empresa” (p. 496). Por lo tanto, la relación de control y resultados se vuelve aún más importante en diferentes ámbitos de la administración.

Juan Pablo Rafael Acevedo (2005) en su trabajo de graduación por el título de Ingeniero Industrial denominado: “*Diseño de un sistema de control de calidad para la especie de madera de pino, en el aserradero San Jorge, en el departamento de Jalapa*”, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, su objetivo principal era elaborar un sistema de inspección de la calidad en los departamentos de materia prima y producción, por medio de operaciones de inspección y supervisión de aseguramiento del control de calidad, en el Aserradero San Jorge, en el departamento de Jalapa.

Acevedo (2005) encuentra que, la elaboración de un manual que asegure la calidad, tomando en cuenta pruebas y documentación operacional, definiría criterios de aceptación o rechazo de piezas, lo cual es proporcionado por bases de datos de registros en los diferentes sistemas de calidad. Este proceso sirve, además, para un posterior seguimiento de los resultados (p. 11).

Por ello, admite que la calidad debe existir desde la entrada de materias primas hasta la elaboración del producto final.

Miriam Herrera Mendoza (2008), con el fin de optar por el requisito parcial para el título de Maestría en Estadística e Informática, elaboró una investigación denominada: “*Diseño de un sistema de gestión de calidad para una microempresa*” de la Universidad de Xalapa, en Veracruz, México, su objetivo principal era mejorar el funcionamiento interno e incrementar las ventas de la

empresa Refaccionaria Mastermotor, a través de la implantación de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2000.

Herrera (2008) asegura hipotéticamente que, por medio de un sistema de gestión de calidad, eliminará deficiencias internas logrando con ello un resultado final positivo en ventas de manera que la empresa donde realiza el estudio pueda volver a colocarse en un lugar de privilegio dentro de su nicho de mercado. Su hipótesis es respaldada por medio de objetivos específicos que se basan en acciones directas dentro de la compañía (p. 31).

Con lo anterior, Herrera (2008) describe como objetivos particulares el mejoramiento interno de la organización con base en normas ISO, la estandarización de procesos, comunicación, satisfacción de clientes, reposicionamiento de mercado y, finalmente, una cultura organizacional enfocada hacia la calidad. Lo anterior referencia nuevamente que el proceso gerencial de control es importante a nivel de resultados y objetivos en la administración (p. 31).

Pablo Miguel Salazar Carvajal (2012), en su tesis por el título de ingeniero en Electrónica con el grado académico de licenciatura llamado *“Modernizar el sistema de control de una empacadora BOSSAR 2000”*, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, su principal objetivo era implementar un sistema de control para una empacadora BOSSAR 2000 utilizando un controlador lógico programable de la familia CompactLoxix de Allen Bradley.

Salazar (2012) demuestra, en su trabajo de campo, que los sistemas de control son obsoletos y esto ha producido un efecto hacia otros dispositivos de producción. De esta manera incluye, además, una observación de los sistemas de alarmas y temperatura de los procesos de empaquetado, carentes de un sistema que administre tales alarmas y que indique acciones, tanto proactivas como reactivas, de cara al funcionamiento del empaquetado (pp. 19-20).

Víctor Alonso Cambronero Soto y Gerardo Antonio Fonseca Sáenz, en su tesis para optar por el título de Licenciatura en Imagenología Diagnóstica y Terapéutica, desarrollaron su investigación llamada: *“Propuesta de guía para el manejo, control de calidad y disposición final de fuentes radioactivas selladas empleadas en el control de calidad en los servicios de Medicina*

*Nuclear del Hospital San Juan de Dios y Clínica Bíblica en el segundo semestre de 2015*” de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

El objetivo general planteado fue elaborar una guía con protocolos de manejo, control de calidad y disposición final de fuentes selladas usadas en los servicios de Medicina Nuclear, los objetivos específicos estuvieron enfocados en determinar las practicas de manejo y controles de calidad donde posteriormente se evalúa si las practicas estas alineadas a las recomendaciones brindadas por las autoridades reguladoras.

De tal manera, el estudio de Cambronero et al. (2016) busca la elaboración de una guía o protocolo de manejo y control de calidad. Su estudio expone que, en el campo de la salud igual que en el de las ciencias económicas, existe una necesidad de encontrar la relación de un objetivo o recomendación que pueda ser medible en cuento a la calidad por medio de herramientas de control (p. 6).

Sofía Brenes Mendieta (2017), con el fin de optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, realiza una investigación llamada: “Rediseño de los principales procedimientos de logística para fortalecer el control interno en Persianas Canet S.A.”: de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

El objetivo general que se planteó fue rediseñar los principales procedimientos de logística enfocados en la trastienda de la compañía para fortalecer el control interno y lograr una administración eficiente, efectiva de manera que el riesgo pudiera ser minimizado. Dentro de los objetivos específicos estuvieron enfocados en hallar los procedimientos actuales de logística, valorar los riesgos en cada proceso y construir un rediseño de estos procesos para volver mas eficiente y eficaz el control y mitigar la probabilidad de riesgos en la empresa (Brenes, 2017, p. 13)

Brenes (2017), en su investigación, describe que la falta de controles provoca un riesgo de pérdidas para la empresa donde realiza su estudio. Por lo tanto, las observaciones que realiza se enfocan en el tipo de control en los procesos operativos. Se indica, además, que al poder medir

dichos resultados, eso podría revelar si los objetivos de la empresa son alcanzables en el corto y mediano plazo (p. 12).

Según Brenes (2017), las actividades de control son relevantes porque podrán identificar riesgo y, a la vez, propuestas que puedan minimizar acciones de pérdidas por medio de procesos de control; de esta forma contribuirá en la obtención de resultados acordes con las metas de la empresa y las áreas que son parte del proceso logístico de Canet S. A. (p. 12).

### **Proyecciones de la Investigación**

De acuerdo con las actividades necesarias de la investigación, se abordarán los controles de calidad existentes en las diferentes áreas de producción y administración de la empresa Ocopa Internacional S. A., identificando de esta forma la existencia de procesos y los resultados con los que el gerente toma decisiones proactivas y reactivas de elementos que puedan significar un riesgo en términos de tiempo y dinero.

Cabe mencionar que se determinará la relación de los controles de calidad con los resultados proyectados dentro de la empresa y su relación con las estrategias competitivas, estándares y elaboración del producto final. Por lo tanto, conseguir dicho análisis provocará un panorama más detallado de las fortalezas y debilidades de cara al control de calidad.

Identificar las estrategias competitivas en el desarrollo de la investigación es fundamental para evaluar si están alineados con sus objetivos y realizar una propuesta de mejora en aquellos controles que la empresa utiliza y llevar a cabo sus operaciones de la forma más productiva y eficiente posible.

Al obtener resultados de los análisis anteriores, se podrá identificar más oportunamente anomalías o debilidades existentes en las actividades económicas de la empresa; por lo tanto, exponer esta observación respondería a la pregunta de si existen o no controles relacionados con las estrategias de la compañía, lo que finalmente apoye en la relación de los estándares de calidad y sus estrategias competitivas.

Con base en los resultados obtenidos a través de la investigación, se emitirá una propuesta que favorezca la relación entre el control de calidad y los objetivos de calidad. El objetivo es entregar a la empresa una propuesta de mejoras a sus controles que dé visibilidad de los estándares de calidad de los productos más acorde con las metas de la empresa, facilitando a la gerencia evaluar los resultados y ejecutar acciones rentables.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

Este apartado permite conceptualizar todo el contenido académico necesario para llevar a cabo la investigación. De esta forma, las conceptualizaciones de los resultados serán traducidas en un planteamiento más práctico. Los conceptos aquí demostrados servirán de hilo conductor para obtener una guía sobre el entendimiento y justificación de los posibles hallazgos y conclusiones posteriores al capítulo cuatro.

### **Ubicación y Entorno**

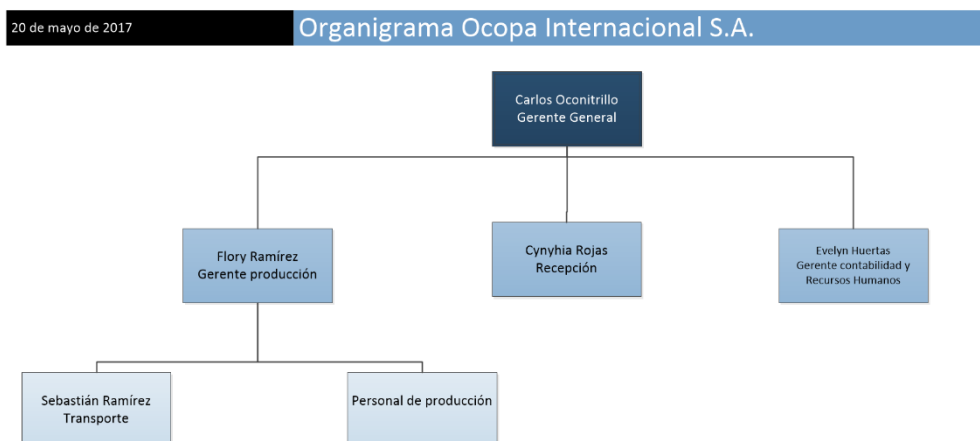
Ocopa Internacional S. A. es una empresa dedicada a la confección de uniformes industriales, deportivos y escolares. Actualmente cuenta con telas suplidas por medio de otros proveedores nacionales e internacionales ubicados en Estados Unidos, Guatemala, El Salvador y Panamá. Los acabados del producto final son aplicados en Costa Rica por medio de estándares de calidad internacional, según lo indica su página web (Ocopa, 2005).

La empresa inicia sus operaciones el 4 de mayo de 1995. Su fundador y representante legal es el señor Carlos Oconitrillo Conejo. Hoy cuenta con una estructura organizacional pequeña, compuesta de un gerente general y representante, el gerente de producción, el gerente de contabilidad y recursos humanos, el área administrativa y el transportista de la empresa (Huertas, 2017).

La empresa no cuenta con un documento donde se visualice el organigrama o estructura organizativa de la empresa, esto debido a que su estructura es relativamente pequeña y se caracteriza por ser una pyme, un tipo de empresa cuyas características son pequeñas o medianas en estructura. Al no tener un organigrama definido, se presenta a continuación una representación del mismo, con base en la información suministrada por la gerente de Contabilidad.

A continuación, la representación del organigrama de la empresa:

## Ilustración 1. Organigrama de Ocopa Internacional S. A.



Fuente: elaboración propia (2017).

La empresa cuenta con un catálogo de productos muy amplio, como se indica en su página web ([www.ocopainternacional.com](http://www.ocopainternacional.com)): pantalones, camisas, kimonos, gabachas, implementos, uniformes corporativos, uniformes para bancos, oficinas, hoteles, estudiantes y aquellos que el cliente requiera. La empresa se ubica en San Francisco de Goicoechea, específicamente dista 100 metros al norte y 25 metros al este de la bomba Tournón, San José, Costa Rica (Ocopa, 2005).

### Figura 1. Ubicación Geográfica 1



Fuente: página web de Ocopa Internacional S. A. (2008).

## **Pequeña y mediana empresa**

La ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y sus reformas decreta:

Se entiende por pequeña y mediana empresa (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y los opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (ley n.º 8262, 2002).

En efecto, Best (2007) describe que dentro del contexto de empresas pymes se concentran dos segmentos bien diferenciados: las empresas orientadas al crecimiento y aquellas orientadas al coste. Estos segmentos definen sus estrategias de esta manera: algunas pueden orientarse al crecimiento con mayor educación, sofisticación y mejor organización, en contraposición con las que prefieren mantener su situación y el menor coste posible (p. 143).

Así mismo, Best (2007) define que en cualquiera de los dos escenarios donde se desarrolle la empresa pyme, la venta exitosa requiere de un plan estratégico. El plan debe demandar una relación de las operaciones con las necesidades de los clientes y el comportamiento del mercado de acuerdo con su segmento y, por lo general, en un tipo de segmento las pymes tienen como propuesta de valor hacer crecer la empresa y, en el otro extremo, conservar los costos para operar (pp. 143-144).

## **Industria**

Referente la industria, Coulter y Robbins (2010) puntualizan un hecho importante en la historia, donde las máquinas sustituyen la fuerza de laboral de las personas: la revolución industrial. Este hecho histórico importante viene a generar grandes y eficientes fábricas que pudieran

satisfacer la demanda de productos por medio de la manufactura a partir de insumos. De ahí el nacimiento de las teorías administrativas para hacer frente al control de esta revolución (p. 25).

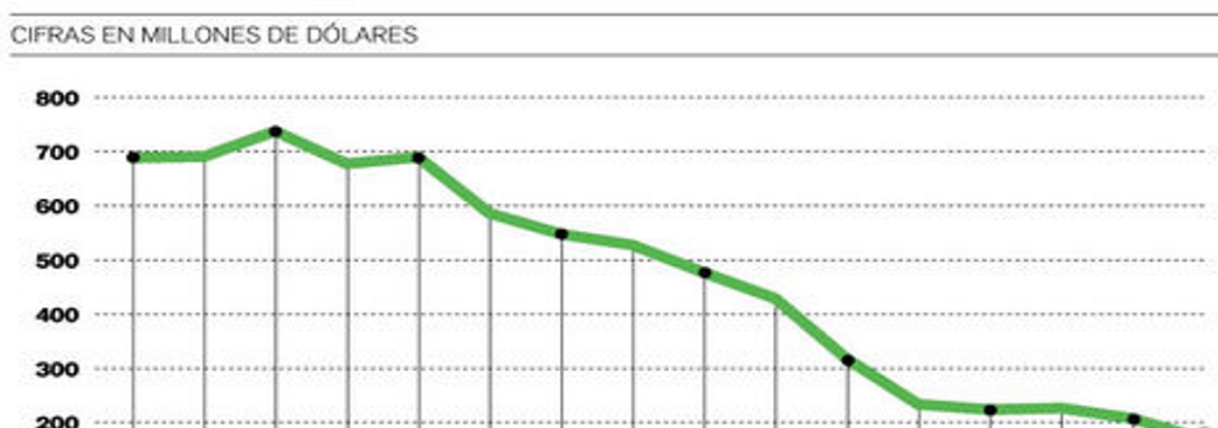
Así mismo, Koontz et al. (2012) sugieren que la formulación de estrategias en las empresas requiere un análisis de la industria y la posición en la que se encuentra la empresa dentro y fuera. Esto viene a resultar en las bases para la formulación de estrategias genéricas (p. 145).

### **Industria textil**

Costa Rica tuvo en una época, una fortaleza en cuanto a la exportación de textiles; no obstante, desde el año 2000 la cifra en millones de dólares de exportación decae por un efecto de competitividad en mano de obra, específicamente en salarios comparados con otros países de la región. Bajo esta situación, Costa Rica cambia su enfoque en la industria textil en el 2014 y pasa a ser productor de materias primas para la confección de ropa en otros países (Leitón, 2014).

En el siguiente gráfico se aprecia la tendencia de las exportaciones de textiles en Costa Rica durante los años 2001 y 2017:

**Gráfico 1. Exportación de textiles en millones de dólares durante los años 2001 y 2014 en Costa Rica**

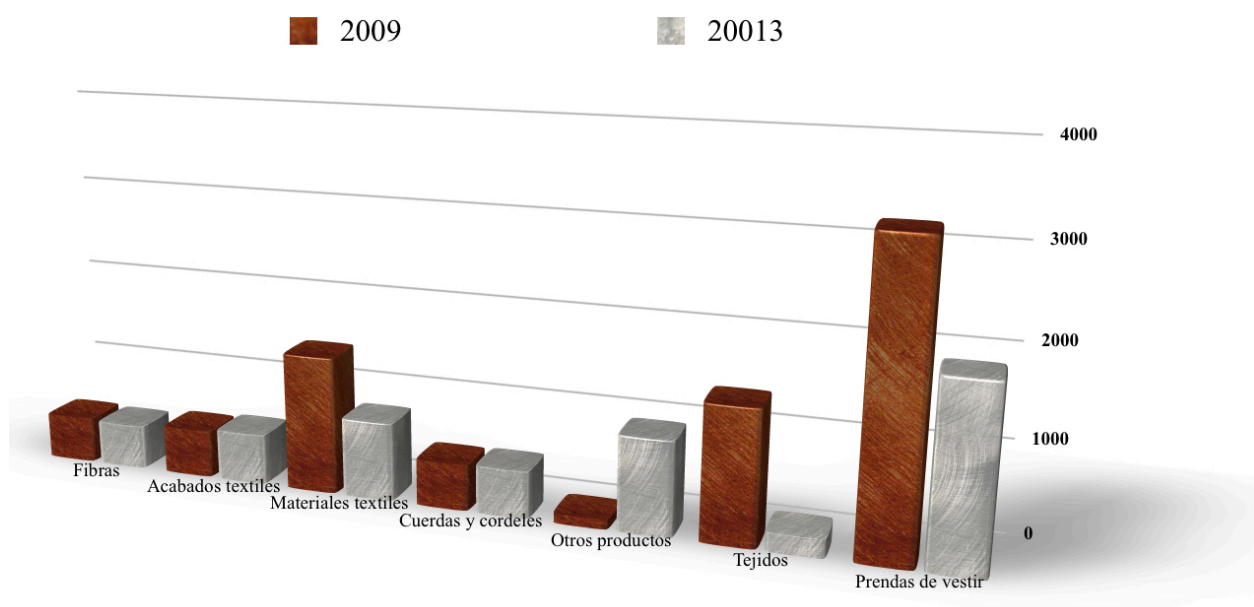


Fuente: La Nación (Leitón, 2014).

De la misma forma, entre los años 2011 y 2014 se da una caída de las exportaciones en la industria textil en Costa Rica, por lo que cada vez son menos las empresas que subsisten en esta industria y algunas se ven obligadas incluso a diversificar su cartera de productos hacia el cliente. Sin embargo, es importante mencionar que las ventas se dan por la calidad de los textiles ofrecidos al cliente y el posicionamiento de la compañía (Rodríguez, 2015).

A fin de ilustrar la industria textil en Costa Rica, del año 2009 al 2013, las exportaciones cayeron un 27,7%; los empleados asegurados dentro de esta industria disminuyeron un 29% de acuerdo con los datos de la Caja Costarricense de Seguro Social. A continuación, se ilustra una comparación de empleos del año 2009 y 2013 (Vindas, 2014).

**Gráfico 2. Cantidad de Empleados Asegurados**



Fuente: El Financiero, con base en datos suministrados por la Caja Costarricense de Seguro Social (2014).

## **Gestión Administrativa**

Los gerentes son recursos cuyo objetivo en las empresas es materializar y cumplir objetivos por medio de otras personas que toman decisiones. Por lo general, se desempeñan en una organización que es una unidad o conjunto de personas coordinadas para continuar con una meta común o el conjunto de metas que compone una estructura aún más grande (Robbins y Judge, 2009, p. 6).

La administración es un proceso que consiste en tomar decisiones sobre objetivos y el uso adecuado de los recursos, donde se contempla un ambiente individual, familiar, grupal, organizacional o social y, por lo general, estos recursos son utilizados para la producción de bienes y servicios. La importancia de la administración radica en el desempeño de las organizaciones y el impacto en la vida de las personas (Amaru, 2009, pp. 6-7).

Los gerentes poseen diferentes funciones aplicables a cualquier organización, ya sea de bienes o servicios, así como de un Estado o incluso un país. Esto viene a representar que el gerente pueda desempeñar una posición en cualquiera de los niveles de esa organización. Asimismo, los gerentes tienen una meta común, la cual es crear valor agregado y ocuparse de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 4).

### **Función administrativa**

A través de muchos estudios en el ámbito de la administración se concuerda en que para tener un claro conocimiento de la administración es necesario desglosarla en cinco funciones que integran principios, teorías y técnicas agrupadas. Estas funciones se resumen en planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar (Koontz et al., 2012, p. 5).

Del mismo modo, Robbins et al. (2010) señalan que la administración envuelve una serie de acciones orientadas a la supervisión y coordinación de actividades para un resultado, de tal forma que estas actividades se lleven de forma eficiente y eficaz, tal como se explica en la siguiente ilustración:

## Ilustración 2. Función del Gerente



Fuente: Robbins et al., 2010, p. 7.

Las habilidades gerenciales, según Koontz et al. (2012), varían dependiendo de los diferentes niveles como se constituye la organización. Se mencionan tres habilidades básicas: habilidad técnica, habilidad humana y conceptual o de diseño. Hay una cuarta habilidad que bien puede ser añadida, la que comprende la utilización de todas las anteriores para poder resolver y generar soluciones (p. 6).

### Planeación

Planear contempla el establecimiento de las metas de una organización, de tal manera que puedan establecerse estrategias generales para alcanzarlas, cuyos planes y actividades van integrados estrechamente con estos objetivos. Existe evidencia que describe que tal función de planeación se incrementa hacia el gerente dependiendo de los niveles que desempeñe dentro de la organización (Robbins et al., 2009, p. 6).

De la misma manera, Koontz et al. (2012) mencionan que planear requiere de una toma de decisión enfocada a un objetivo; incluso, hace referencia a tareas que van desde propósitos hasta proyectos y acciones más detalladas. Por lo tanto, en este proceso de decisión se involucran recursos humanos y recursos materiales. Así mismo, el estudio de planeación no se materializa en un plan hasta que se haya tomado una decisión (p. 30).

La planeación reduce la incertidumbre, no la elimina del todo, por lo que se puede responder con eficacia, minimizando pérdidas. Esto es esencial para lograr la corrección de las ineficiencias que puedan darse en la ejecución de los planes, lo que conlleva además crear planes y objetivos. Los planes integran control y medición del esfuerzo laboral (Robbins et al., 2010, p. 145).

## **Organización**

Según Robbins et al. (2009), la organización comprende: “la determinación de cuáles tareas han de hacerse, quién las hará, cómo se agruparán, quién las reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones”. Adicional a esto, la función del gerente comprende el diseño de la estructura, organización y los puestos necesarios para llevar a cabo funciones específicas (p. 6).

Las organizaciones constan entonces de objetivos y tareas para cumplirlos, lo cual conlleva, a su vez, de personas que tienen asignadas acciones específicas para contribuir a estas metas. De ahí que resulta necesario, además, la dirección de cada una de estas acciones de forma tal que se vayan ejecutando paulatinamente y en estrecha coordinación de cada una de ellas con la intención de que las organizaciones cuenten con todos sus miembros creando valor para la compañía (Judge et al., 2009, p. 6).

Según Koontz et al. (2012), el modelo más exacto de organización depende de varios factores:

El modelo más apropiado depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo por realizar y la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas. Como quiera que sea, debe seleccionarse un modelo de departamentalización específico, para que se puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere combinar varias formas de departamentalización (p. 231).

## **Integración de personal**

En la integración de personal, según Koontz et al. (2012), el gerente identifica los cargos necesarios en la administración y los mantiene cubiertos. Por lo tanto, reconoce que las necesidades dentro de la organización requieren de talentos para diferentes posiciones. Con el objeto de tener el talento adecuado para una posición, este proceso necesita reclutar o promover personal, lo que significa también capacitación y desarrollo (p. 284).

Según Robbins et al. (2010), identificar los puestos y colocar a las personas en cargos específicos es lo que comúnmente dentro de las empresas se conoce como “administración de recursos humanos”. Este tipo de administración inicia con una planeación, es decir, conocer cuál es la cantidad necesaria de personas que deben desempeñar un cargo dentro de la organización. Así mismo, esta labor requiere un análisis de las cualidades necesarias de las personas (p. 210).

Robbins et al. (2010) aseguran que las cualidades por identificar contemplan técnicas conceptuales, resultado de la complejidad de la tarea por realizar. El desarrollo del proceso de integrar personas, posteriormente a su evaluación, requiere una cantidad de tareas adicionales, como la capacitación, evaluación, promoción, reevaluación de puestos, encuestas de compromiso y rediseño de funciones (p. 210).

## **Dirección**

El proceso de dirigir es considerado por Koontz et al. (2012) como:

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección (p. 386).

Por otra parte, Robbins et al. (2010) describen que la dirección dentro de las funciones gerenciales consiste en guiar a las personas para que alcancen sus metas dentro de la organización. Esta función es una de las más importantes, ya que es propia de la gerencia, cuya tarea consiste en involucrar y tratar con personas directamente, lo que la convierte en una tarea desafiante. Llevar a cabo esta función puede requerir ciertas aptitudes (p. 279).

Con el fin de llevar a cabo esta función gerencial, Robbins et al. (2010) explican que administrar personas requiere conocer quiénes son, conocer sus personalidades y comprender de qué forma podría el gerente hacer que ejecuten una u otra dirección. Para esto es necesario abarcar la motivación y la comunicación; en definitiva, entender las decisiones que toman las personas es complejo (p. 279).

## **Control**

Koontz et al. (2012) indican como proceso básico del control de la siguiente forma:

Las técnicas y los sistemas de control son, en esencia, los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares
2. Medir el desempeño contra esos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes (p. 496)

Por otra parte, Robbins et al. (2010) definen la importancia del control porque, además de ser una herramienta de monitoreo, se convierte en una corrección al desempeño. Por lo general, el gerente, al realizar un control, intrínsecamente está comparando los resultados con los estándares definidos por la organización; por lo tanto, al garantizar que las tareas y actividades del personal sean llevadas a cabo de forma eficiente, ayudan a que los gerentes cumplan sus objetivos (p. 399).

Por otra parte, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2012) mencionan que el control comprende aquellas actividades que van enfocadas en obtener un resultado que tenga que ver con lo que la organización espera, según la planeación previa. Entre las áreas que se involucran con el control están, por ejemplo: calidad, finanzas, ventas, inventarios, variaciones, gastos, recompensas y sanciones (p. 129).

### **Estrategia Competitiva**

Todas las empresas, negocios, organizaciones pequeñas o grandes, internacionales o nacionales enfrentan varias preguntas, como: ¿cuál es la situación de la empresa?, ¿hacia dónde se quiere ir? y ¿cómo se logrará ese objetivo? La última pregunta define la esencia de las bases de una administración estratégica. Esto incluye otra serie de preguntas que vienen a formar un plan, cuyos resultados son hacer crecer la empresa (Thompson et al., 2012, pp. 4-5).

### **Estrategia**

De otro modo, Thompson et al. (2012) definen estrategia así: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). Se podría considerar parte de la planeación administrativa para la obtención de resultados según el ambiente y los plazos que las altas gerencias definan.

De esta forma, una estrategia puede convertirse en algo sostenible para la empresa en el tiempo, las empresas deben asegurar que sus operaciones sean diferentes a las de la competencia, es decir, qué hacer, qué no hacer y qué hacer mejor. Las estrategias, por lo general, contienen un elemento característico, aquello que sea como un imán que atraiga a los clientes (Thompson et al., 2012, p. 4).

De esta manera, Koontz et al. (2012) indican que, para desarrollar una estrategia, es fundamental un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades con las que cuente una organización, así mismo, como las organizaciones operan dentro de un ambiente externo, están

expuestas a oportunidades y amenazas que no se pueden obviar. Las empresas tomarán los riesgos necesarios para convertir sus debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades (p. 172).

### **Estrategia proactiva y reactiva**

Thompson et al. (2012) señalan que toda estrategia es concebida por su junta administrativa, con el objetivo de satisfacer una necesidad, por medio de acciones que prevalecen ante la competencia, adaptadas en situaciones que la empresa vive en ese momento; no obstante, las condiciones del mercado o las situaciones inesperadas en los negocios requieren de acciones diferentes a las ya iniciadas en sus estrategias (p. 10).

Thompson et al. (2012) señalan que, ante las eventualidades que no son contempladas en la formulación inicial de las estrategias, pueden actuar de forma proactiva en las empresas, lo cual asegura una ventaja competitiva, anticipándose por medio de información al futuro o reaccionando ante las eventualidades, de esta forma se van modificando en el camino las acciones originalmente lanzadas (p. 10).

### **Competitividad**

Según Thompson et al. (2012), una empresa es competitiva cuando satisface las necesidades de los consumidores con eficiencia o eficacia, en comparación con los competidores. Toma relevancia cuando las acciones se trasladan en estrategias y perduran en el tiempo, a pesar de las diferentes acciones o movimientos que los rivales ejecuten, ya sea para igualar o superar la misma ventaja competitiva (p. 5).

La ventaja competitiva, según Robbins et al. (2010), es lo que separa a las empresas de las demás compañías, es decir, su sello de distinción, lo cual proviene de las habilidades para hacer algo, hacer algo mejor que los demás o, simplemente, hacer algo que los demás no hacen. De la misma manera, la ventaja competitiva puede ser una buena práctica a través del tiempo dentro de la organización, que los demás no pueden vencer (p. 170).

Como se ha mencionado, Amaru (2009) define competitividad como la interpretación de la eficacia dentro del ámbito de las empresas que compiten entre sí y la brecha que se abre en cuanto a la preferencia de los clientes y consumidores. Esto puede representar el éxito de una empresa y el fracaso de otra en una forma sencilla, alcanzar a muchas personas, convertirlos en sus clientes y sobrevivir con las utilidades en el tiempo (p. 286).

### **Eficiencia y Eficacia**

La implementación de una estrategia requiere de una formulación y una implementación, por eso, una formulación exitosa de una estrategia y su ejecución no garantiza el 100% de los resultados esperados, hasta que se pueda ver todo el entorno y su reacción hacia a la estrategia. Por lo tanto, se dice que la naturaleza de una estrategia conlleva eficacia, el plan con el que se va a elaborar y eficiencia para obtener los resultados esperados de la implementación (Fred, 2008, p. 262).

#### **Eficiencia**

En lo relativo a la eficiencia, Amaru (2009) describe que, dentro de las bases de la administración, la eficiencia es un principio que va más allá de un indicador del desempeño, pues su papel relaciona el esfuerzo y el resultado lo define así: “Cuanto menor sea el esfuerzo necesario para producir un resultado, más eficiente es el proceso. La antítesis de la eficiencia es el desperdicio” (pp. 282-283).

#### **Eficacia**

Por otra parte, tenemos la eficacia, que Amaru (2009) interpreta más allá del desempeño, o sea, una forma para comparar los objetivos y resultados, dicho de otra forma, el desempeño esperado contra el realizado. Por lo tanto, el grado de cumplimiento de las metas de la empresa evalúa el grado de satisfacción, tanto de los clientes como de los accionistas, el impacto en la sociedad y el desempeño de la cultura organizacional (p. 284).

## Estándar de Calidad

### Estándar

Como lo indican Koontz et al. (2012), los estándares son:

Puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible, por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer y observar personalmente todo el día. El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos, para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado (p. 498).

Además, Koontz et al. (2012) señalan que la estandarización responde al tipo de meta según la planeación, por lo que cada política, procedimiento o presupuesto puede convertirse en un estándar que se utilice para medir el desempeño real o esperado, dentro de lo cual suelen encontrarse los siguientes tipos en las organizaciones:

1. Físicos
2. De costos
3. De capital
4. De ingresos
5. De programas
6. Intangibles
7. De metas
8. Planes estratégicos como puntos de para el control estratégico (p. 498)

## **Calidad**

Para Arnoletto (2007), las empresas están obligadas a evolucionar muy rápidamente, adaptarse al cambio y estar abiertos a entornos donde puedan sobrevivir a través del tiempo. Por medio de lo anterior, la calidad representa subsistir, por lo que su gestión es elemental en toda organización. En síntesis, la idoneidad al uso del bien o el servicio y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores (p. 101).

Así mismo, Armstrong y Kotler (2013) definen como calidad: “Las características de un producto o servicio que dependen de su habilidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas de los consumidores” (pp. 201-202). Por tanto, se convierte en una herramienta de posicionamiento del mercadólogo. La calidad posee un vínculo con la satisfacción y el valor que percibe el cliente, por lo tanto, lleva explícitas o implícitas las características que satisfacen una necesidad.

### **Calidad de un producto**

Arnoletto (2007) detalla el nivel de calidad de un producto con una variación dependiendo del mercado meta al que se destina, por lo tanto, lo mejor es que calidad del producto sea referido a las características que el cliente necesite o espera. En este punto, un producto de un costo muy alto podría parecer oneroso para algunos clientes y justo para otros, debido a las prestaciones y características superiores (p. 54).

La calidad de un producto se acompaña, además, de otros aspectos como la calidad del proceso, donde se relaciona directamente con los defectos, errores, tolerancias y especificaciones técnicas de sus elementos, para el proceso de ensamblaje. Es importante mencionar que dentro del ámbito de servicio, la calidad se denomina “conformidad” y refiere a dos niveles, la conformidad interna y externa (Arnoletto, 2007, p. 54).

## Calidad de un producto textil

Al igual que se ha mencionado anteriormente, calidad de un producto textil surge desde la necesidad básica de vestido en los seres humanos. Es el resultado de una necesidad que varía en muchos patrones, como el clima, por ejemplo. Sin embargo, a medida que el ser humano evoluciona, el vestido se torna en una necesidad acompañada de un deseo de confort, sentido estético y distinción social (Vicente, 2015).

El textil ha sido parte del desarrollo de la economía del ser humano y, además, el textil se acompaña de la búsqueda de una satisfacción estética y social. En la actualidad, la búsqueda de este tipo de satisfacción se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Percepción al tacto, aspecto visual
- Capacidad de protección frente al calor, frío, agua y viento
- Fácil, cuidado y conservación de la prenda
- Confort psicológico, de acuerdo con la moda en curso
- Confort sensorial, roce al cuerpo
- Confort térmico, permite el calor o el frío, repele o admite ambos
- Durabilidad y mantenimiento
- Geometría: longitud, medidas y tallas
- Brillo, color
- Propiedad de sorción y absorción en humedad y agua

- Resistencia a tratamientos químicos
- Enfoque generacional (Vicente, 2015)

No solo se debe enumerar los aspectos que las personas buscan satisfacer en un textil, sino que la información que posee la prenda cobra mucha relevancia, al estar asociada con normativas de etiquetado según las legislaciones de cada país, donde se menciona el fabricante, el lugar de origen de la tela, la composición, el modo de conservación, la simbología de lavado, la talla, la seguridad para niños, las propiedades físicas y mecánicas, por ejemplo (Textil, 2009).

### **Satisfacción**

Armstrong et al. (2013) puntualizan que la satisfacción del cliente ante la adquisición de un bien o servicio radica en la relación de la percepción de lo que recibe respecto a su expectativa. En efecto, si un cliente recibe un producto donde su desempeño es inferior a su expectativa, el resultado será la insatisfacción, pero si la percepción es mayor de lo que esperaba, el resultado será satisfacción, lo que incluso podría llevar al cliente a quedar fascinado con el producto (p. 14).

Igualmente, la satisfacción encierra tres actores básicos, en un entorno competitivo. No solo es suficiente lograr resultados con los clientes, sino que la garantía de satisfacción reúne estos tres componentes, para lograr una mejor posición en el mercado: clientes, trabajadores y accionistas, de manera que por medio de los clientes se obtienen ganancias, mejores condiciones de empleo y la rentabilidad para los accionistas (C.E.E.I. Galicia S. A., 2010, p. 79).

### **Gestión de calidad**

ISO (2015) indica que gestión de calidad es la adopción de normas o procesos que ayuden a las empresas a crear bases que sirvan como iniciativas para el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo; podría significar una estrategia competitiva para una organización. El objetivo de un

sistema de gestión de calidad es, en primera instancia, satisfacer al cliente, tener la oportunidad de subir este nivel de satisfacción y abordar riesgos y oportunidades para la mejora continua (p. 7).

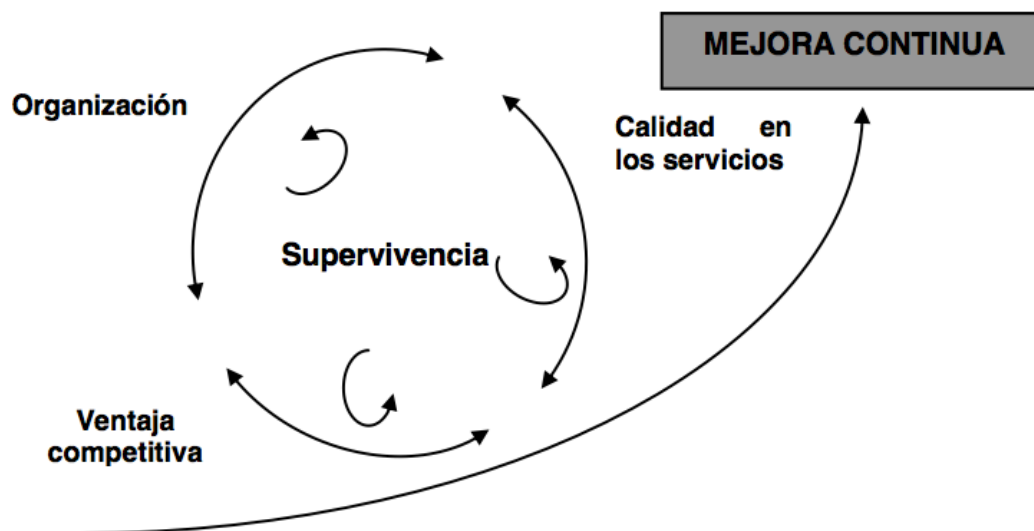
Asimismo, el conjunto de decisiones dentro de una organización para la mejora de sus productos, servicios y procesos es llamada gestión de calidad. Es una actividad propia de cada empresa y que muchas veces se ve reflejada dentro de su estructura organizacional, como los departamentos de calidad, los cuales se extienden a un ámbito de inspección antes, durante y después de terminado el producto u otorgado el servicio (Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008, p. 15).

### **Modelo de calidad**

Debido a la puesta en práctica de la gestión de calidad, Camisón, Cruz y González (2006) sugieren que muchas organizaciones aplican esquemas y procedimientos que brindan una guía o consejo sobre cómo poner en práctica los elementos de la gestión de calidad; a esto se le llama modelo de calidad, el cual posee, además, métodos de control, gestión y mejora de la calidad desde distintos enfoques (p. 16).

Un modelo de calidad evolutivo, por ejemplo, expone la satisfacción al cliente de forma permanente, donde gradualmente se desarrolle una mejora continua dentro de la organización y, a la vez, concibe una garantía de la supervivencia de la empresa dentro del entorno industrial donde desarrolle sus actividades económicas a través del tiempo (Fontalvo y Vergara, 2010, p. 27).

### Ilustración 3. Modelo Evolutivo de la Calidad



Fuente: Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001 2008.

### Normas ISO 9000

Existe, dentro de la estandarización de procesos en el mundo, una organización internacional denominada *International Organization for Standardization* (ISO), como se describe por medio de Amaru (2009):

La *International Organization for Standardization* (ISO) es una organización internacional privada y sin fines de lucro, creada en 1947 y con sede en Ginebra. ISO no es su sigla, sino el nombre que se deriva de la palabra griega *isos*, que significa igual (p. 411).

Amaru (2009) explica que, en el año 1987, ISO publicó un manual con un sistema de calidad, donde resumían normas nacionales que regulaban relaciones entre proveedores y compradores. Dado que, con el tiempo, la estandarización que ISO formuló tuvo una excelente aceptación en materia de calidad, fue aceptada como un tipo de auditoría donde se otorga un certificado de conformidad con ISO 9000 (p. 411).

Cabe mencionar que las ISO 9000 son, por consenso internacional, como normas de buenas prácticas en la gestión de la administración de calidad, pero eso no significa que garantice calidad en los productos o servicios. La *International Organization for Standardization* no otorga certificados en relación con los estándares de calidad en procesos, servicios o cualquiera similar a ISO 9000 (p. 411).

### **Normas ISO, principios de la gestión de calidad**

En la publicación de las normas (ISO, 2015), se sugiere principios que describen las bondades para las empresas relacionados con la gestión de calidad. De la misma forma, se indica acciones para la mejora continua, cuando se presenta una debilidad, siempre y cuando se apliquen los principios descritos en la norma ISO 9000 (p. 8).

De tal manera, la ISO (2015) identifica los siguientes principios de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones (p. 8)

Como se ha mostrado, la C.E.E.I. Galicia S. A. (2010) muestra que la implantación de los estándares basados en la norma ISO 9001 deben ser utilizados para:

- Estandarizar la ejecución de los procesos de la organización
- Obtener el reconocimiento de los usuarios sobre la organización
- Mejorar los niveles de calidad en el ámbito organizativo
- Disponer de una forma organizativa unificada
- Reducir los costes de la no calidad
- Poner en marcha procesos que facilitan la mejora continua
- Mejorar el nivel de calidad ofrecido al usuario
- Actuar sobre los resultados de los procesos
- Es la base para avanzar en la mejora organizativa
- Debe utilizarse como puente para alcanzar los niveles de calidad total (p. 85)

### **Bienes y Servicios**

La misión de los sistemas de producción es ofrecer a un sector consumidor de necesidades por medio de bienes y servicios. Esto es muchas veces detectado por medio de un sistema comercial o departamentos de investigación. Para las organizaciones, tanto industriales como de servicios, se requiere la toma de insumos, por lo cual se destinarán recursos y se obtendrán productos de acuerdo con los objetivos de la empresa (Arnoletto, 2007, p. 25).

Los bienes y servicios, según Amaru (2009), son un medio por medio del cual las organizaciones intentan alcanzar resultados o metas propuestos, por ejemplo: atender a las necesidades de las personas, de los consumidores, de los clientes y proporcionar una utilidad. Esta

utilidad conlleva a la subsistencia a través del tiempo, de sus propietarios e inversionistas o simplemente cumplir un papel dentro de la sociedad (p. 119).

### **Producto**

Los deseos y necesidades se satisfacen por medio de bienes y servicios. Los bienes, en su mayoría, están representados por productos. El término sugiere un bien físico pero, por lo general, el bien viene acompañado de un servicio como la garantía, servicio de taller y reparación; por lo tanto, el producto es una propuesta de valor, o sea, es un conjunto de ventajas que contribuyen a una necesidad y se materializa en servicios, información y experiencias (Monferrer, 2013, p. 20).

Del mismo modo, Armstrong et al. (2013) sugieren que el producto es la idea que poseen los consumidores de la obtención de algo que posea calidad, mejor desempeño y aquellas características innovadoras. No obstante, el producto se acompaña de todo un proceso o plan que las organizaciones deben acompañar, no solo para lograr atraer consumidores, sino también que estén convencidos de que será el producto elegido, el ideal que ellos necesitan (p. 10).

### **Materia prima**

La materia prima consiste en una serie de elementos que llevan a cabo la formación de productos. Estos elementos pueden ser agropecuarios, como trigo, algodón o ganado, y materiales naturales, como madera, petróleo o hierro, entre otros. La manufactura de estos elementos hace que la materia se transforme en otros componentes, para crear distintos tipos de productos, por lo tanto, estas materias primas son vendidas directamente a usuarios industriales (Armstrong et al., 2013, p. 230).

### **Insumo**

El insumo contempla la posibilidad de reunir ciertos elementos que llevan a la formación de un compuesto como un todo. Mano de obra, materiales y capitales son ejemplo de los compuestos que sirven de insumos para las organizaciones (Alfaro, 2012, p. 42). Los gerentes

tienen la tarea de tomar los insumos y convertirlos en resultados de forma eficiente y eficaz, lo que ayuda a enfocar la transformación en funciones específicas dentro de la organización (Koontz et al., 2012, p. 42).

### Cadena de Valor

Las áreas que componen la empresa representan los eslabones que forman el valor de las empresas para sus clientes, tal como lo indican Armstrong et al. (2013): “La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa” (p. 47). Esto viene a representar el éxito, dependiendo de qué tan bien se desempeñen estos departamentos.

La cadena de valor es, por otra parte, donde los ingresos totales menos los costos totales que constituyen todas las actividades de la empresa para desarrollar un producto o una actividad de servicio generan un valor. Esta cadena de valor inicia por la obtención de materias primas, diseño de productos, manufactura y servicio al cliente. En definitiva, las organizaciones que posean sus ingresos totales por encima de sus costos totales serán siempre rentables (Thompson et al., 2012, p 177).

#### Ilustración 4. Cadena de Valor



Fuente: Robbins et al., (2010, p. 432).

## **Sistemas de Control**

Los sistemas de control, según Franklin (2007), corresponden a programas sujetos a la confiabilidad de los resultados a los que son expuestos. Los sistemas de control requieren una planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos, cuyo propósito es garantizar la eficiencia de lo que busca auditar o medir; así mismo, todo tipo de control se realiza por medio de observaciones, inspecciones, registros o informes, incluso de otros controles (p. 618).

Para Arnoletto (2007), una buena planificación se acompaña de buenos sistemas de control. Puesto que los sistemas buscan encontrar deficiencias en aquello que se mide, su objetivo es generar acciones proactivas más que reactivas, en definitiva, excluir la presencia de errores por la mitigación de los mismos, así como los riesgos. Se busca la corrección preventiva respecto a los objetivos planteados, de manera que se obtenga retroalimentación de la mejora continua (p. 26).

## **Sistemas de Calidad**

Las empresas realizan actividades relacionadas con control fundamentadas en calidad, control de la producción, inventarios, productividad, políticas, diseño de sistemas e implementación de los mismos. En organizaciones muy grandes existen departamentos delegados exclusivamente a procesos, métodos o revisiones, ya que deben existir, dentro de los mismos registros, estrategias que garanticen las expectativas de cada uno de los controles (Arnoletto, 2007, p. 40).

Arnoletto (2007) describe que los sistemas de calidad total requieren actividades tales como:

- La observación y corrección de desviaciones
- La prevención, o sea, tomar medidas preventivas que aseguren lo más posible el resultado esperado

- Obtener productos acordes con las especificaciones de mínimo coste; esto incluye a todos, incluso proveedores, subcontratistas y distribuidores (p. 102)

### **Administración del Riesgo**

Una de las habilidades conceptuales de los gerentes en las organizaciones consiste en tomar decisiones. Tomar una decisión implica hacerlo en dos condiciones, certidumbre o incertidumbre, por lo que ambas llevan inherente el riesgo. Riesgo implícito es una situación o un escenario donde el gerente o administrador que tome una decisión estime la probabilidad de éxito o fracaso, según lo que haya proyectado esperar (Robbins et al., 2010, p. 129).

Puesto que los riesgos son eventos que amenazan un objetivo, Amaru (2009) describe que existe una posibilidad o amenaza de llevar a cabo una tarea por un riesgo. A pesar de que existen diferentes tipos de riesgos, la mayoría son inherentes, es decir, toda acción lleva consigo un riesgo y, de una u otra forma, aceptar o desechar un riesgo también implica un costo de oportunidad, asumirlo involucra un beneficio potencial (p. 207).

En definitiva, el riesgo está relacionado con las estrategias de la compañía y sus competidores, tal como lo describe Borghino (2012):

En un mundo altamente saturado de competidores que ofrecen lo mismo que usted, es necesario analizar el riesgo que corre su empresa con la estrategia que tiene definida. Tradicionalmente, cuando se habla en una empresa de ‘administrar riesgos’, nos referimos a alguien encargado de problemas inesperados (p. 24).

### **Alineación**

Alinear, según la Real Academia Española (2014) corresponde a “colocar tres o más personas o cosas en línea recta”; así mismo, alineación es el efecto de alinear. Por lo tanto, la acción de reunir varias cosas y formar un conjunto ordenado para colocar en la disposición de un determinado vínculo, puesto o función asignado.

El término alineación, por lo general, asocia a nivel administrativo el uso de las estrategias de la empresa con recursos para el cumplimiento de objetivos, tal como lo indican Camisón et al. (2006):

Las medidas y los indicadores de desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos claves y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés (p. 704).

### **Relación**

La exposición de un hecho y, por ende, la conexión de este con otra cosa es lo que se determina como relación. Por lo tanto, la correspondencia de algo que se hace con alguien es indispensable para entender la relación. La conexión de dos actividades o términos trata también acerca de la relación (Real Academia Española, 2014), lo que para efectos de este estudio es necesario en el momento de emitir un criterio.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

Los enfoques son definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como un proceso cuidadoso y metódico, cuyo objetivo es generar información y conocimiento, por lo cual existe una observación y una evaluación previas, suposiciones o ideas derivadas de la observación, análisis y evaluación para esclarecer suposiciones. Debido a los tipos de premisas existentes a través de los años, se han definido dos enfoques: cuantitativo y cualitativo (p. 4).

El enfoque cuantitativo es la recolección de datos con base en una medición numérica o estadística, donde se establece un patrón de comportamiento y prueba de teorías, a diferencia del enfoque cualitativo, donde la investigación se realiza en ausencia de números y, en su defecto, se utiliza la recolección de datos con base en preguntas para la posterior interpretación de la información (Hernández et al., 2010, pp. 4-7).

De esta manera y con base en lo expuesto por Hernández et al. (2010), la presente investigación aboga por un enfoque cualitativo. La recolección de los datos demanda un proceso que, por medio de una observación de eventos, procedimientos y diferentes escenarios, se colabore en disponer de evidencia para formular así una un compendio de información que pueda analizarse más adelante.

### **Diseño de la Investigación**

Un diseño cualitativo se da en las investigaciones donde las características de la obtención de datos son variables y cada investigación cualitativa es única, dado que son hechas a la medida de las circunstancias. Lo anterior demanda que el investigador contemple el problema, sus objetivos, proyecciones e, incluso, el tiempo presupuestado, por lo que es necesaria la descripción de estos factores para materializar el trabajo de campo (Hernández et al., 2010, p. 492).

Al abordar el enfoque cualitativo, el estudio adopta un paradigma interpretativo, a fin de que los datos obtenidos sean decodificados para conocer las estrategias competitivas de Ocopa Internacional S. A. Por lo tanto, la opinión del gerente, personal administrativo y colaboradores por medio de una entrevista o cuestionario sugieren un criterio respecto a la estrategia y la calidad en la producción.

El informe de los colaboradores por medio la observación resulta en una herramienta que establezca si las estrategias competitivas existentes son aplicadas en la producción y cuáles son los tipos de decisiones ejecutadas en torno al estándar de calidad dentro de la empresa. Una encuesta enfocada en la calidad, que mida el nivel de satisfacción, es substancial para continuar con el diseño de la investigación.

Por lo tanto, interpretar la cadena de valor por medio de un mapeo de procesos introduce una idea de la existencia o ausencia de estándares, produce un indicador de los controles enfocados hacia la calidad y presume cuáles acciones preventivas o reactivas son las empleadas. Es indispensable contar con dicho indicador, ya que una vez obtenida la información, la comparación contra las estrategias competitivas toma un efecto más concluyente.

## **Muestra de la Investigación**

### **Población**

La población o universo de la investigación es un conjunto cuyos casos son similares en una determinada característica o especificación (Hernández et al., 2010, p. 175); de esa manera, la población en la presente investigación contempla todo el conjunto administrativo de la empresa Ocopa Internacional S. A.: el gerente de la empresa, el gerente de producción, el personal de recursos humanos, el personal de recepción, el transportista y las operarias de producción.

### **Muestra**

La muestra es no probabilística, de forma tal que se han seleccionado varias personas de forma aleatoria, con el objetivo de entrevistarlas y, en algunos casos, proporcionarles un

cuestionario guiado que permita abarcar la mayor cantidad de información posible en el tiempo y espacios proporcionados por el gerente de la empresa.

Así mismo, el lugar donde se llevan a cabo los procesos y los tiempos de producción son tomados en cuenta para las observaciones y algunas pruebas de cumplimiento en controles de calidad necesarias para estudiar todos los datos. Por medio de un mapeo de procesos, tareas y actividades en las personas seleccionadas a conveniencia, se darán las observaciones requeridas.

### **Unidades de Análisis de la Investigación**

#### **Estrategias**

Estrategias corresponde a la primera unidad de análisis en la presente investigación. Es la forma de entender los objetivos de la empresa y la asociación que tiene en relación con sus indicadores de resultados y modelo de negocios. Las estrategias permiten entender incluso la cultura organizacional existente, su enfoque y aquellas características que hacen diferenciar el producto ofrecido en el mercado.

Disponer de las estrategias competitivas en la observación de procesos y entrevistas permite verificar su relación del producto con el valor agregado que se ofrece a los clientes de la empresa. Sobre este punto, es importante conocer si existe una documentación relacionada con la calidad, tomando todo el proceso de producción, por lo que es necesario verificar dichas estrategias con la práctica real.

#### **Calidad**

La calidad se encuentra entre las estrategias de la compañía y el producto final. La calidad es variada, va a depender de la subjetividad con la que los clientes esperan un producto. En este punto es preciso identificar cuáles son los clientes de Ocopa Internacional S. A. y la percepción de satisfacción con el producto ofrecido, para determinar cuál es la calidad establecida por la empresa.

Identificar la calidad no solo por medio de la observación, sino también utilizando una encuesta de percepción realizada entre los clientes de la empresa, son acciones primordiales para generar un criterio que asista a la construcción de lo que significa calidad para la empresa y sus clientes. De esa manera, los panoramas comparativos entre las estrategias sugieren si la calidad se materializa según lo establecido por la empresa.

## **Controles**

Con la intención de tener un conocimiento más profundo de los procesos en la empresa, ineludiblemente se deben conocer los controles utilizados en todas las áreas de la empresa como la recepción de materias primas, producción, área administrativa y el despacho o entrega al cliente final. Dominar estos controles, en especial aquellos enfocados a la calidad, es necesario para ampliar los detalles de la producción y la estrategia general corporativa.

En este punto, es esencial identificar si los controles se establecen por medio de normas, si están documentados y si los encargados de las áreas llevan el registro de revisiones y hallazgos encontrados en cada procedimiento de control. Finalmente, asociar los resultados obtenidos en los controles con las estrategias de la empresa apoya en formular la alineación entre ambos.

## **Alineación**

La alineación es la cuarta unidad de análisis, que nos permite relacionar las estrategias de la empresa y la calidad; de esta forma, al obtener toda la información se procede a verificar cuáles estrategias están orientadas al control de calidad y poseen una relación directa con los objetivos y metas proyectadas por la empresa. En consecuencia, se abordan las actividades que se realizan en la empresa sujetas a control y establecidas en un patrón administrativo.

Una vez obtenida toda la información de las unidades de análisis anteriores, se procede a una evaluación de los puntos más importantes y relevantes para la investigación, con el objetivo de realizar una relación entre lo observado, los hechos relatados por el personal y la teoría

administrativa de la empresa. El resultado de esta relación es establecer cuáles controles de calidad y cuáles estrategias de la empresa deben ser alineadas entre sí.

### **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

#### **Entrevistas**

Para efectos de establecer una comunicación más flexible y abierta, se ha optado por utilizar la técnica de la entrevista. Esta técnica permite el intercambio de datos e información entre la persona que realiza la investigación y las que conforman el conjunto de enfoque. Esto lleva a recopilar las distintas actividades de los departamentos que integran la empresa donde posteriormente se analizan los datos obtenidos.

Por medio de las preguntas y respuestas se obtiene la construcción de un panorama que permita entender toda la cadena de valor, recopilar los procedimientos enfocados al control de calidad y cómo establece la empresa la calidad de cara a las estrategias establecidas. Por ello, se entrevista al gerente general, la gerente de contabilidad y el gerente de producción, dentro de un espacio solicitado previamente.

La entrevista será dirigida por medio de una guía que contendrá preguntas relacionadas con el proceso completo de la cadena de valor de la compañía, se pedirá la autorización para hacer una grabación de audio de las respuestas y comentarios obtenidos con el objeto de transmitir en un anexo, para posteriormente analizar y seleccionar los datos más precisos. Finalmente, se le extiende un agradecimiento por la colaboración (**ver apéndice 1**).

Con la intención de obtener una perspectiva rápida de la calidad de la empresa en relación con los productos, la entrevista contiene preguntas preseleccionadas sobre la calidad que se ofrece y la calidad percibida en la empresa. Las inquietudes contenidas aquí tendrán una connotación de respuesta abierta, que permita abordar más fácilmente la tabulación de los datos y describir el estándar de calidad de la compañía.

La entrevista será aplicada al gerente general, a la gerente de contabilidad y a la gerente de producción, para entender qué es calidad y cuáles son los controles establecidos; no obstante, para ello es necesario también conocer la percepción final de calidad por lo que será necesario consultar varios clientes directos de la compañía, con el objetivo de conectar lo obtenido por el personal administrativo con el entorno real.

### **Encuesta de satisfacción**

La encuesta de satisfacción corresponde a la segunda técnica aplicada a los clientes directos de la empresa Ocopa Internacional S. A., la cual se hace por medio de algunas preguntas con rango de satisfacción, por medio de llamada telefónica que no tarde más de diez minutos por persona. Se le informa a la persona a la que se desea aplicar el cuestionario que las preguntas poseen un fin académico investigativo, con previa autorización del gerente de la compañía (**ver apéndice 2**).

### **Mapeo de procesos**

El mapeo de procesos consiste en una técnica que, según Bravo (2009), posee una visión de conjunto en los procesos relacionados e indentificados en un determinado ámbito. No obstante, existen dos tipos de mapa de procesos: el global, que encierra toda la cadena de valor de la empresa, y el de ámbito, el cual recoge un proceso más específico y más detallado de las actividades realizadas en las áreas (pp. 38-39).

Para efectos de la investigación, se procede a recolectar datos por medio de la observación y la consulta a las personas encargadas y relacionadas con procesos en la empresa. El mapa de procesos es vital para valorar la relación que tienen dichas actividades, en concordancia con los objetivos y metas de la empresa, en los controles de calidad existentes, en la producción y las actividades del día a día que el personal de la empresa realiza.

El mapeo de procesos requiere la consulta y asociación de las actividades de manera tal que se pueda construir un diagrama y, de esta forma, comprender la fluidez de las tareas de cada área y su relación, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

### Ilustración 5. Mapa de Procesos



Fuente: Juan Bravo (2009).

Con el objeto de construir un diagrama completo del mapa de procesos, se utiliza un cuadro o tabla, la cual tendrá el detalle del nombre de los procesos, su descripción, objetivo y su responsable, entre otros aspectos necesarios. La consulta será realizada a cada una de las personas del personal administrativo (**ver apéndice 3**).

La información será recolectada por medio de este instrumento, de acuerdo con cada nombre del proceso, una breve descripción de la actividad, la descripción del objetivo que conlleva, a quién se dirige, en qué momento inicia, en qué momento finaliza, si existe o no algún indicador de seguimiento o medición, registros de la actividad y los procedimientos asociados.

### Mapa de procedimientos

Es primordial considerar el uso de un mapa de procedimientos que también contribuya de manera similar al mapa de procesos, a recrear cuáles procedimientos existen documentados en la empresa, si existen políticas o normativas asociadas a la producción y la calidad, por lo que es necesaria la utilización de una tabla que demuestre este tipo de información (**ver apéndice 3**).

## **Proceso para Recolección de Datos**

La recolección de los datos consta de varias fuentes, entre las cuales se clasifican las primarias, por ser la primera fuente, y las secundarias, por tener una relación con las unidades y variables de la investigación menos directas. Las fuentes primarias son todos los trabajadores que pertenecen a la empresa Ocopa Internacional S. A. y que se pueden ubicar en los horarios según las jornadas de trabajo dentro de la planta física de la compañía, en horario de lunes a viernes.

Las fuentes primarias provienen de la documentación de la empresa: los procedimientos, actividades y tareas que sirven como guía, políticas, normas o reglamentos. Estas fuentes se encuentran en manos de las personas que conforman el personal administrativo y la gerencia, por lo que se valida la confiabilidad de la documentación y se compara con las observaciones del trabajo de campo.

Se toma en cuenta algunas fuentes secundarias, entre ellas la página web de la empresa y los criterios de satisfacción de la calidad, por medio de entrevistas realizadas a clientes directos seleccionados en un proceso no probabilístico, el cual se desarrolla por medio de llamadas telefónicas de la base de clientes, solicitada a la empresa para sustentar y darles credibilidad a los datos ofrecidos por las fuentes primarias.

Las fuentes primarias se abordan por medio de entrevistas que se realizan a las personas que trabajan en la empresa. El acercamiento al personal se hace con una cita previa, con autorización de la jefatura directa y en ella se hace una grabación de las respuestas y comentarios. Esta grabación, el día, la hora y el punto de encuentro se establecen de previo consentimiento con el entrevistado, para transcribir textualmente lo obtenido.

## **Método de Análisis**

Por ser esta una investigación cualitativa, excluye modelos estadísticos o cuantitativos, por lo que se remite únicamente a las formaciones de categorías de análisis, su descripción y la recolección de los datos en cada uno de estos apartados. El procedimiento de análisis consiste en

plasmar de forma escrita los hechos relevantes que han sido tomados de los testimonios de las personas que formaron parte del acercamiento en la investigación.

Una vez que se haya plasmado toda la información recopilada de las fuentes, es necesario aportar descripciones y algunas definiciones obtenidas de la observación, lo cual constituye un objeto de interpretación. El detalle de los eventos más importantes o relevantes para la investigación es prioritario para comprender todo el entorno donde se desenvuelven las operaciones de la empresa.

Posteriormente, por medio de un conocimiento más profundo de la mezcla de información, se realiza un análisis que contribuya a identificar los puntos más fuertes y más débiles dentro del proceso completo de la cadena de valor que tiene la empresa. El apoyo teórico se forma por medio de la unión de las descripciones y los comportamientos que se obtienen como un todo.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El siguiente apartado permite ofrecer la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias, gracias a la aplicación de los diferentes instrumentos y herramientas de observación mencionados en el capítulo tres de este estudio.

El instrumento utilizado en primera instancia es la entrevista, por medio del cual se obtiene una serie de datos en relación con las estrategias de la compañía. La entrevista se le realiza al gerente de la empresa, a la encargada de producción, a la gerente de contabilidad y a la diseñadora.

De la misma manera, la observación de los procesos que se realizan dentro de la compañía, documentados por medio del mapeo de procesos, brinda una comprensión más detallada de la relación de las áreas de la compañía, así como su importancia. Dentro de esta observación, se detalla además la documentación utilizada, los registros y metodologías de trabajo empleadas en las diferentes áreas.

Finalmente, el mapa de procesos permite crear un diagrama de flujo con los pasos y distintos escenarios de toda la cadena de valor. Esto colabora con la comprensión de los sistemas de control, los estándares de calidad y, por ende, la relación con las estrategias competitivas que posee la empresa de cara al cliente.

En lo relativo a la recolección de datos, se investiga a fondo las tres variables de análisis expresadas en el capítulo anterior. Por consiguiente, la unión de todos los datos concibe los puntos críticos y más importantes, que serán la base para la formación del capítulo quinto. Conforme con lo anterior, se presenta a continuación la información obtenida de la aplicación de los instrumentos.

## **Entrevista aplicada al área administrativa**

En esta sección se describirán las respuestas obtenidas por medio de la entrevista aplicada a los miembros del área administrativa, con excepción del personal de ventas, mediante un consolidado de los datos por pregunta.

### **Estrategia competitiva**

#### **1. ¿Podría usted mencionar cuál es la misión y la visión de la empresa?**

La estandarización de una sola misión o visión de empresa no está clara para los miembros de la organización; de hecho, las personas entrevistadas mencionaron temas distintos, que distan un poco del enunciado de misión y visión como tal. Dado que la misión y visión precede una estrategia genérica competitiva para la empresa (Thompson et al., 2012, p. 21), la invitación a conocer dichos enunciados se vuelve primordial.

Cuatro personas, de las cuatro entrevistadas enfocaron su idea de misión y visión en el servicio al cliente, otras en la posición en el mercado y características competitivas de la empresa. Aunado a la respuesta de esta pregunta, se toma en cuenta la observación de un enunciado en algún lugar de la planta física u oficina relacionado con la misión o visión; sin embargo, no existe nada relacionado con esto.

#### **2. ¿Cuáles son las creencias o valores en las que se sustenta la misión y la visión de la empresa?**

A pesar de que los entrevistados no coinciden con el concepto de misión y visión como parte de un objetivo general para todos, sí existe una base por la cual se fundamenta el trabajo de las personas que integran la empresa. En las entrevistas, aspectos como el trabajo en equipo y el cliente son guías que indican a los colaboradores qué deben hacer cada día para cumplir las demandas de los clientes.

De esta forma, se obtiene en las respuestas que el trabajo en equipo es parte de la conquista del éxito y se entiende que el aporte de cada uno es un engranaje para sacar el trabajo a tiempo, de cara al cliente. En este punto se determina un elemento fundamental de lo que puede ser la base de una formulación estratégica de la empresa Ocopa Internacional S. A., que es el servicio al cliente.

### **3. ¿Cómo se transmite la misión y la visión a los integrantes de la organización?**

No existe una metodología o cultura organizacional por la cual se asegure que las bases de la misión y visión sean comprendidas y manejadas por parte de los colaboradores; por el contrario, como se mencionó en la respuesta anterior, el trabajo en equipo y el cliente toman más relevancia en cada pedido, es decir, en este punto se transmiten las ideas principales que pueden ser las bases de una misión y visión de empresa.

De esta manera, de cierta forma se transmite una idea de lo que se quiere cumplir, para mantenerse en el mercado de los productos acabados textiles. Esta idea la tienen los miembros de la compañía y, en ocasiones, es transmitida por medio de reuniones eventuales, donde los temas principales abarcan desde las ventas hasta las prioridades de confección y tiempos de entrega a clientes específicos.

### **4. ¿Cuáles son los objetivos y las metas de la empresa a nivel de estrategia competitiva?**

Dentro de la información recopilada, no existe un objetivo o meta establecido que vaya de acuerdo con las estrategias competitivas. Cada respuesta fue insegura en este apartado; no obstante, el común denominador en todas las personas entrevistadas fue el alcance de las ventas. A pesar de que se ahondó en determinar cuál es la meta de ventas, no se obtuvo un parámetro general que las personas pudieran mencionar.

La venta es considerada la meta más importante. De hecho, la gerente mencionó que existe un control donde se comparan las ventas del año pasado contra las del año presente por mes; sin embargo, este seguimiento es compartido únicamente con el personal de ventas. Cuando se

cuestionó si las demás personas o miembros de la compañía debían conocer la meta de ventas, indicó que no era necesario.

La gerente mencionó que existen metas específicas para cada área. Por ejemplo, para el área de ventas como tal, la captación de más clientes, el mantener satisfechos a los clientes que eran fijos, buscar licitaciones de producción del sector público son algunas metas u objetivos trazados para el alcance de las ventas, es decir, para el objetivo global de la compañía.

Queda claro que aumentar las ventas en comparación con las ventas obtenidas del año anterior es un objetivo claro y medible; sin embargo, dentro de las respuestas obtenidas en relación con esta pregunta, no se pudo disponer de un indicador que describiera cuál ha sido el alcance en términos numéricos de esta meta. El único parámetro de medición concreto que se indicó por parte de la gerente fue obtener más ingresos por venta, mes a mes, por parte del equipo de ventas.

**5. Mencione ampliamente las estrategias competitivas que considera que posee la empresa y cuáles son planteadas para el año 2017.**

Dentro de las estrategias competitivas nombradas por las personas entrevistadas, cabe mencionar que las fechas de entrega son esenciales para competir en el mercado. En este punto, las personas coinciden y le dan mucha relevancia, por la experiencia en el mercado de textiles acabados. Las fechas de compromiso de entrega pactadas con los clientes conforman el mayor porcentaje de toma de decisión para una orden de compra por encima de los demás aspectos por considerar.

Incluso, se menciona que los tiempos de entrega son un sello de distinción sobre los competidores y en los últimos años los clientes prefieren más el tiempo que el costo. A pesar de que los costos también son un factor importante en la decisión de compra para los clientes, la compañía no está dispuesta a entregar en tiempos más largos por montos o pagos más elevados. Esto convierte las fechas de compromiso en una forma de calidad en el servicio.

Otro aspecto por considerar dentro de las estrategias competitivas es el de los productos utilizados para la confección de las prendas, por usar telas y materiales de primera calidad, según afirma la gerencia. A pesar de que muchos clientes buscan mejora en los precios de venta, la empresa indica que no sacrifica la calidad de las materias primas. Al cliente se le indica, ya sea de forma personal en la empresa o por medio de un correo electrónico, cuál debe ser la tela correcta según la prenda por confeccionar.

Por ejemplo, una prenda para personas que trabajen en construcción o en una planta bananera va a requerir de tela con costuras reforzadas y más gruesas de lo normal. Así mismo, una prenda de taller muy posiblemente sea a base de telas que no posean características inflamables ni volátiles, por el riesgo de la exposición ante el calor o el fuego. En estas características, no se escatima la calidad para la confección, según indica la encargada de diseño.

#### **6. ¿Qué papel juegan las estrategias competitivas de la compañía en el alcance de los objetivos proyectados para el año 2017?**

A pesar de que las estrategias competitivas no están claramente definidas, según se obtiene de las entrevistas, existe la noción de satisfacer las necesidades como la prioridad para lograr las metas y objetivos. Las acciones que se ejecutan de forma diferenciada a los competidores, como la atención y los tiempos de entrega de los pedidos, son la clave para el éxito y la preferencia de los clientes.

#### **7. ¿Considera usted que las estrategias competitivas de la empresa tienen alguna relación con la producción?**

Por lo general, los colaboradores tienen **la firmeza** de considerar que dentro del proceso de producción y confección de las prendas hay alguna relación directa con las estrategias competitivas. Debido a esto, la rapidez en la confección de los moldes, los cortes y la disciplina de las órdenes de confección a los maquiladores constituyen las entregas a tiempo, según los compromisos adquiridos con los clientes.

## Gestión de la calidad

### 8. ¿Cómo se establecen los estándares de calidad?

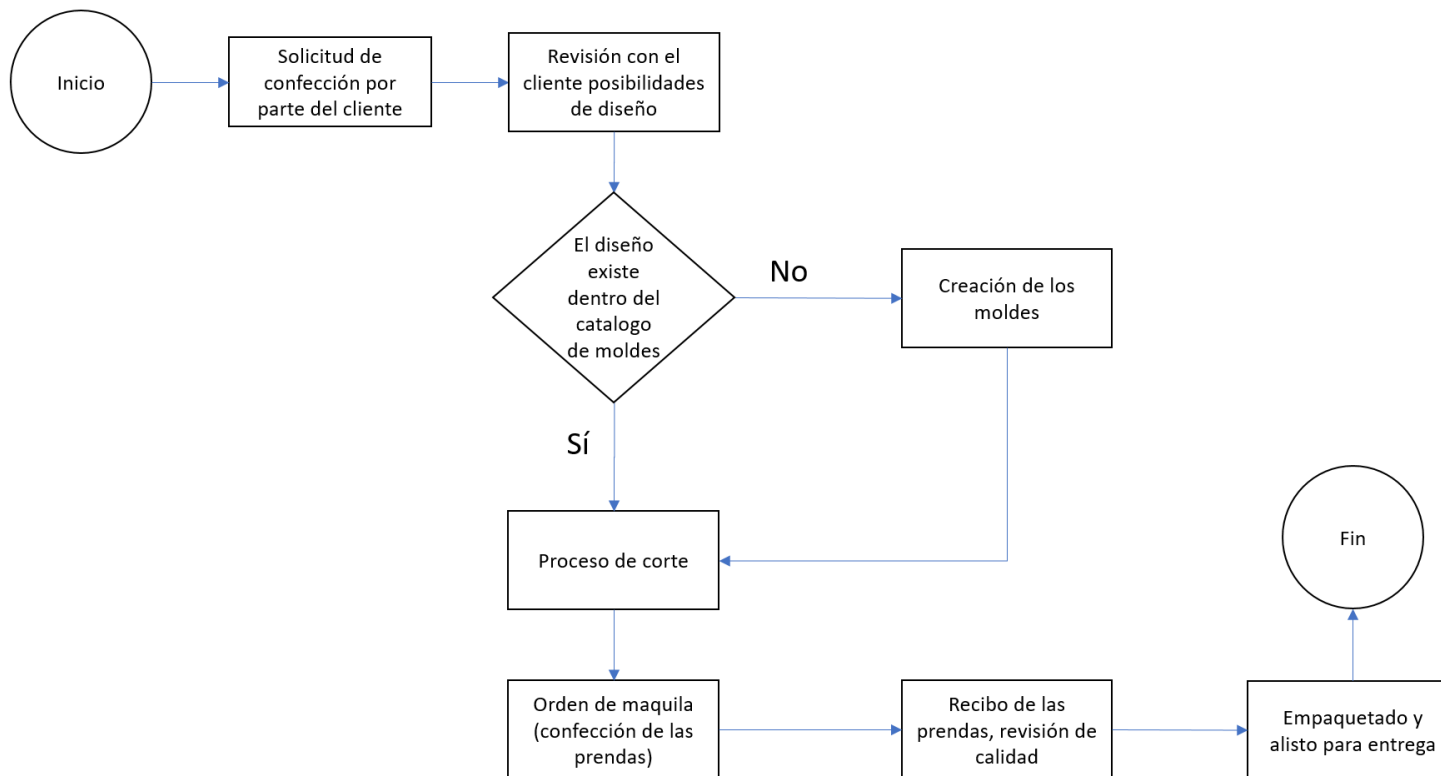
La empresa no cuenta con una política ni una normativa para definir un estándar de calidad como tal. Por el contrario, la gestión de calidad nace de la experiencia de las personas que están directamente vinculadas con el proceso de confección, corte y revisión de prendas terminadas. En este punto, la encargada de confección amplía que el primer paso dentro de la gestión de calidad es mostrarle al cliente las posibilidades de corte según su demanda y los tipos de tela dependiendo de su uso.

Asesorar al cliente en todo momento de acuerdo con el corte y estilo asegura, en cierta medida, la calidad, porque muchas veces el cliente no tiene el conocimiento de tallas, medidas y tipos de tela. Dependiendo del uso que se le vaya a dar al producto solicitado, la gerente de la empresa y la encargada de confección indican qué tipo de tela es el apropiado para elaborar el diseño y la prenda que se requiere.

De acuerdo con lo mencionado por la encargada de confección, la satisfacción del cliente consiste en producir los diseños tal como son requeridos; sin embargo, en ocasiones los clientes no dimensionan que las posibilidades de diseño van de acuerdo con los cortes, medidas y costuras que dependen, incluso, del tipo de tela y tipo de prenda. En este punto se hace todo lo posible por tratar de confeccionar la prenda tal como el cliente la requiere.

En este punto, es importante resumir el proceso de calidad que se usa en la práctica en la empresa Ocopa Internacional S. A., por medio del siguiente diagrama de procesos.

# Gestión de la calidad



Fuente: elaboración propia (2017).

### **Solicitud de confección por parte del cliente**

La solicitud de confección empieza por el interés del cliente en la compra de algún tipo de prenda, por lo general se tiene dentro del catálogo de clientes a hospitales, escuelas, empresas privadas y municipalidades, entre otros. La aprobación de la producción se da cuando la orden de compra se genera en firme, previo acuerdo con el cliente.

### **Revisión con el cliente para los diseños y muestras**

Revisar los diseños y muestras significa valorar la posibilidad de crear la prenda tal como la proyecta el cliente. Para esto es necesario tomar en cuenta algunos componentes importantes, como la ubicación de las bolsas, pliegues, logos y costuras, por ejemplo. Cuando se trabaja con una idea o diseño en un boceto o digital, la labor de revisión con el cliente toma más complejidad, a diferencia de trabajar con una muestra, la cual implica hacer una réplica de la misma.

La mayoría de las veces, una vez que se define cómo será la forma y características de la prenda, se procede a buscar los moldes para cortar las telas que serán parte de la producción. Debido a que ya existen moldes de diferentes tipos de ropa solicitados anteriormente, estos son reutilizados. Si los moldes necesarios no se encuentran o no corresponden con el diseño solicitado, se genera uno nuevo, con las nuevas medidas.

### **Proceso de corte**

Debido que el tiempo es un factor importante que va acorde con la calidad en el servicio al cliente, en el momento en que estén los moldes listos pasan a corte, que se encuentra en la planta baja del edificio de la empresa. Las personas encargadas del corte tienen un papel fundamental en la calidad de la prenda, ya que las medidas deben ser exactas al diseño preliminar, pues un corte mal ejecutado provocaría que todas las prendas se confeccionen mal, o no se puedan producir.

La creación de los moldes toma una participación relevante, ya que el ajuste de la prenda para la persona que la va a usar debe ser óptimo; en ese sentido, una prenda puede estar bien

confeccionada, pero la persona debe sentirse cómoda con ella y, para eso, dependerá de la realización de los moldes para los cortes correspondientes. Aquí es importante mencionar que no existe un control en la creación de los moldes, sino que la elaboración queda a discreción de la encargada.

### **Orden de maquila**

La orden de maquila consiste en el envío de los cortes a un proveedor que confecciona la prenda. La orden de maquila la genera la encargada de producción, quien se asegura, una vez que estén los cortes, de procesar la orden y enviar por medio del transportista al maquilador. Los maquiladores son grupos de talleres de costura dedicados a la confección por medio de una muestra, que se entrega junto con los cortes hechos dentro de la empresa (**ver apéndice 4**).

Tanto la encargada de confección como la de producción coinciden en que ellos tienen como proveedor de maquila a varios grupos y, a través de los años, han podido determinar que algunos maquiladores confeccionan mejor un tipo de prenda que otro. Es decir, algunos confeccionan mejores pantalones que camisas y otros confeccionan mejores quimonos que gabachas. De la misma forma, tienen proveedores específicos para serigrafía o logotipos.

### **Revisión de las prendas confeccionadas**

La revisión de las prendas consiste en el análisis de cada prenda confeccionada por la maquila, la cual se realiza por parte de tres personas encargadas únicamente para esta labor, donde la revisión consta del 100% de las prendas revisadas. No existe un procedimiento por escrito que defina cuál debe ser el proceso correcto o el estándar; sin embargo, la gerente de la empresa indica que este puesto requiere mucha experiencia para la aceptación del producto.

### **Empaquetado y alisto para la entrega**

El proceso de gestión de calidad finaliza con el empaquetado de las prendas para su entrega al cliente. Durante este proceso, de manera uniforme se coloca una cantidad de prendas por

empaque, para que favorezca en la revisión por parte del cliente. La entrega la realiza el transportista en el lugar de entrega acordado o específicamente en el punto geográfico donde se ubica la persona o institución que hizo el pedido.

### **9. ¿En cuáles principios se fundamentan las iniciativas del control de calidad?**

De acuerdo con lo expresado por las personas entrevistadas, existe el principio fundamental de que el cliente es parte esencial del negocio, porque, de una forma sencilla, ellos expresaban que un producto de mala calidad en el mercado textil no es tolerable. La mayoría de los clientes solicitan productos de buena calidad para cada una de sus necesidades y si esto no se satisface por medio del modelo de negocios, la probabilidad de que vayan con el competidor es muy alta.

Por otra parte, el compromiso que se adquiere con el cliente en términos de cumplimiento y entrega es otro factor sobre el cual se fundamentan las iniciativas de calidad. En este punto, es importante enfatizar que la rapidez de los procesos no implica mala calidad, por lo tanto, los plazos de entrega son negociados con el cliente, ya que los tiempos de confección de la prenda dependen de su complejidad.

Cabe señalar que, de la misma forma que los demás procesos, no existe un documento dentro de la empresa que respalde las creencias o valores por los cuales cada proceso de producción sea eficiente y eficaz en términos de calidad. De la misma forma, no poseen un proceso basado en normas ISO sobre el cual ejecuten su producción. No obstante, los pedidos del sector público requieren una confección casi a un estándar ISO, por solicitud.

### **10. ¿De qué manera se promueve la calidad entre las áreas de la compañía?**

Por una parte, la calidad se transmite en la entrega de las herramientas de trabajo a cada colaborador, con el objetivo de que realice su trabajo de la mejor forma y en el mejor entorno. Así mismo, las reuniones con los colaboradores en términos de fomentar el conocimiento del negocio como tal son eventuales; sin embargo, estas reuniones sirven para expresar las necesidades y requerimientos de los clientes.

La calidad se promueve en cada colaborador, por medio de la experiencia adquirida. La gerente de la compañía mencionaba que, dada esta situación, la permanencia en el puesto de las personas de cada área es vital para que su experiencia y el enfoque en la calidad no cambie, por el contrario, que evolucione con cada pedido de los clientes.

Como se ha mencionado, la empresa cuenta con varios grupos maquiladores para la confección de las prendas, a pesar de que no son parte de la planilla de Ocopa Internacional S. A., es muy importante transmitirles a ellos también la necesidad de la calidad en cada pedido. No existe una metodología ni acuerdos por escrito hacia ellos, sino que la indicación se da por tipo de pedido y el nivel de complejidad en su fabricación.

### **11. ¿Cuáles son los estándares de calidad utilizados en la producción?**

La calidad, según las personas entrevistadas, es requerida por el cliente. A pesar de que no hay documentos sobre los cuales las personas se basen para que el trabajo de producción sea de calidad, lo que se indica en la empresa es que la calidad la define el cliente. Dentro del análisis de esta pregunta, se encuentra que es posible que la empresa trabaje con ciertos estándares, sin tenerlos como oficiales.

Estos estándares hacen referencia, por ejemplo, al tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, por ejemplo, el tiempo mínimo de entrega son 22 días hábiles. Por otra parte, se tiene un precio mínimo de costo por producción, acorde con los márgenes de ganancia y mínimos de costo de operación, los cuales no fueron revelados por un tema de confidencialidad. Adicional a lo anterior, dado que cada área posee una participación en la calidad, la revisión de las prendas acabadas podría catalogarse como un estándar de calidad.

### **12. Mencione cuáles son los sistemas de gestión de calidad.**

Las iniciativas de calidad son generadas y realizadas de forma aislada en cada departamento, como se mostró en la respuesta de la pregunta ocho, aunque no se pudo obtener una muestra de algún sistema de gestión de calidad. Dos personas, de las cuatro entrevistadas,

manifestaron que, por la naturaleza de una empresa pyme, no era necesaria la implementación de un sistema de gestión de calidad ya que, gracias a la experiencia de los colaboradores, se puede contar con un producto terminado de mucha calidad.

**13. ¿Podría usted mencionar cuáles son las normas de calidad sobre las cuales se basan los sistemas de gestión de calidad?**

De acuerdo con los datos obtenidos, no se cuenta con políticas, normas ni otro tipo de reglamentación por la cual se realice un trabajo por medio de un estándar. Sin embargo, existe un conocimiento general por el cual las personas dedicadas a la revisión de las prendas confeccionadas realicen un proceso de revisión. Esto puede catalogarse como una norma interna de la compañía, a pesar de que no esté documentada.

**14. ¿Cómo evaluaría usted la contribución del sistema de calidad con el logro de objetivos eficaz y eficientemente?**

Los datos obtenidos se enfocan mucho en los tiempos de entrega hacia los clientes; por lo tanto, la velocidad con la cual se realicen los procesos enfocados en la calidad es muy importante. La información suministrada por los gerentes indica que ser eficaz significa que las personas revisen las prendas de una forma muy detallada, pero el tiempo de duración no los hace eficientes, sino detallistas, y esto es fundamental para entregar un producto acorde con las especificaciones dadas.

La empresa requiere ser eficaz en el sentido de revisar a cabalidad las prendas, con un nivel de imperfecciones casi nulo, pero también eficiente para entregar a tiempo las prendas según lo acordado. Tal como se mencionó anteriormente, los tiempos de entrega son un factor decisivo de compra dentro del mercado de acabados textiles, según se indicó por parte de la gerencia.

**Controles de calidad**

**15. Mencione cuáles controles posee la empresa de cara a la producción.**

Los controles de acuerdo con la creación de los moldes y cortes están asignados a las mismas personas que los hacen. Durante el proceso de confección del molde y el corte no se poseen registros o pasos para llevar un indicador. Los entrevistados demuestran que, durante este proceso para el corte de las telas, el único requisito es que la muestra convertida en tallas, medidas y diseño sea lo más cercano a lo que el cliente requiere.

En cuanto a la revisión de las prendas, el control sobre la revisión es llevado por medio de la encargada de producción. A pesar de ello, no se llevan registros de prendas mal confeccionadas o que hayan sido detectadas con imperfecciones. Si durante este proceso una prenda es mal confeccionada, se lleva a la mesa de corte, para que sea reparada de forma inmediata. Es importante llevar los registros, según se obtiene de las entrevistas, pero no son utilizados como un control.

#### **16. Describa brevemente cuáles controles se enfocan en la calidad.**

Las revisiones llevadas a cabo por medio de las personas asignadas para dicho fin cuentan con una serie de pasos que, a pesar de no estar documentados en un proceso como tal, son utilizados para el aseguramiento de la calidad de las prendas confeccionadas. Estas revisiones se convierten en controles orientados en la calidad.

Los controles en la revisión de las prendas comprenden los siguientes puntos:

- Las telas deben venir en buen estado.
- Los tonos de las telas deben ser los mismos que se enviaron con los cortes.
- Las costuras deben venir sujetas, no debe existir nada suelto.
- Las medidas deben ser correctas a las enviadas con el corte.
- La forma de las bolsas y su ubicación debe ser igual a la muestra.

- El tono seleccionado para las bolsas debe ser el mismo de la muestra.
- Los orificios de botones y otros (ojales) debe estar sin hilos sueltos.
- Los botones tienen que tener una regularidad, los mismos para las prendas.

Por otra parte, se indica que existen controles de acuerdo con los pedidos de materias primas al proveedor. La persona encargada de hacer los pedidos es también la encargada del recibo de los insumos. En este punto, se genera un control de acuerdo con los tonos, tipos de tela, accesorios para la producción y medidas, entre otros. Esta labor cobra relevancia en el momento del envío de los cortes a la confección por medio de las maquilas.

Todo lo anterior se registra por medio de una bitácora, donde se anota la cantidad de pedido y a cuál proveedor se encarga. De la misma forma, en cuanto a los recibos, el control de las materias primas que ingresan a la empresa es llevado a cabo por anotaciones en una bitácora, indicando el día la fecha y la hora de ingreso de mercancía.

Según lo relatado por la gerente de la compañía, en la revisión de las materias primas han existido ocasiones donde los tonos enviados por los proveedores no coinciden con los solicitados por la empresa. Estas situaciones son resueltas de una forma muy sencilla, en que el pedido no es recibido y se devuelve al proveedor para el envío de la tela correcta. En muchas ocasiones ha ocurrido, por el tono de la tela o la cantidad solicitada.

### **17. ¿Cuáles son los indicadores que miden el desempeño de la calidad?**

La empresa no cuenta con indicadores del desempeño o sobre los controles actuales aplicados en cada uno de los procesos. No obstante, existe un indicador que, a pesar de no estar ligado al control, al menos se aplica a la venta. La gerente de la compañía muestra que las ventas se comparan al año pasado por mes; en ese sentido, el alcance muestra cuán cercanas han sido las ventas reales contra las esperadas.

### **18. ¿Con qué frecuencia se actualizan los manuales o procedimientos de control?**

La compañía no cuenta con una documentación sobre la cual se basen los procedimientos ni políticas de control. Al igual que los procedimientos, no hay manuales donde se establezca un estándar, por lo tanto, no hay una periodicidad para la actualización de un documento de control ni de un procedimiento de control.

Lo respondido por la gerente de Contabilidad en esta pregunta gira en torno a la experiencia de las personas en cada uno de los puestos, por esta razón la empresa no se ha visto en la decisión de formular documentación relacionada con los controles o procedimientos de la gestión del desempeño para cada una de las áreas. Así mismo, los indicadores están, excepto para las ventas, ausentes en los demás procesos.

### **Mapeo de Procesos**

En la presente sección se abordan los pasos que conforman el inicio y el final de cada procedimiento llevado a cabo dentro de la empresa. Desde la solicitud del cliente por medio de una orden de compra, hasta el empaquetado, todo proceso contiene un subproceso que es de vital importancia: descubrir y comprender. Dado lo anterior, el mapeo de procesos ayuda en la comprensión de los pasos realizados y su relación con la calidad y el control.

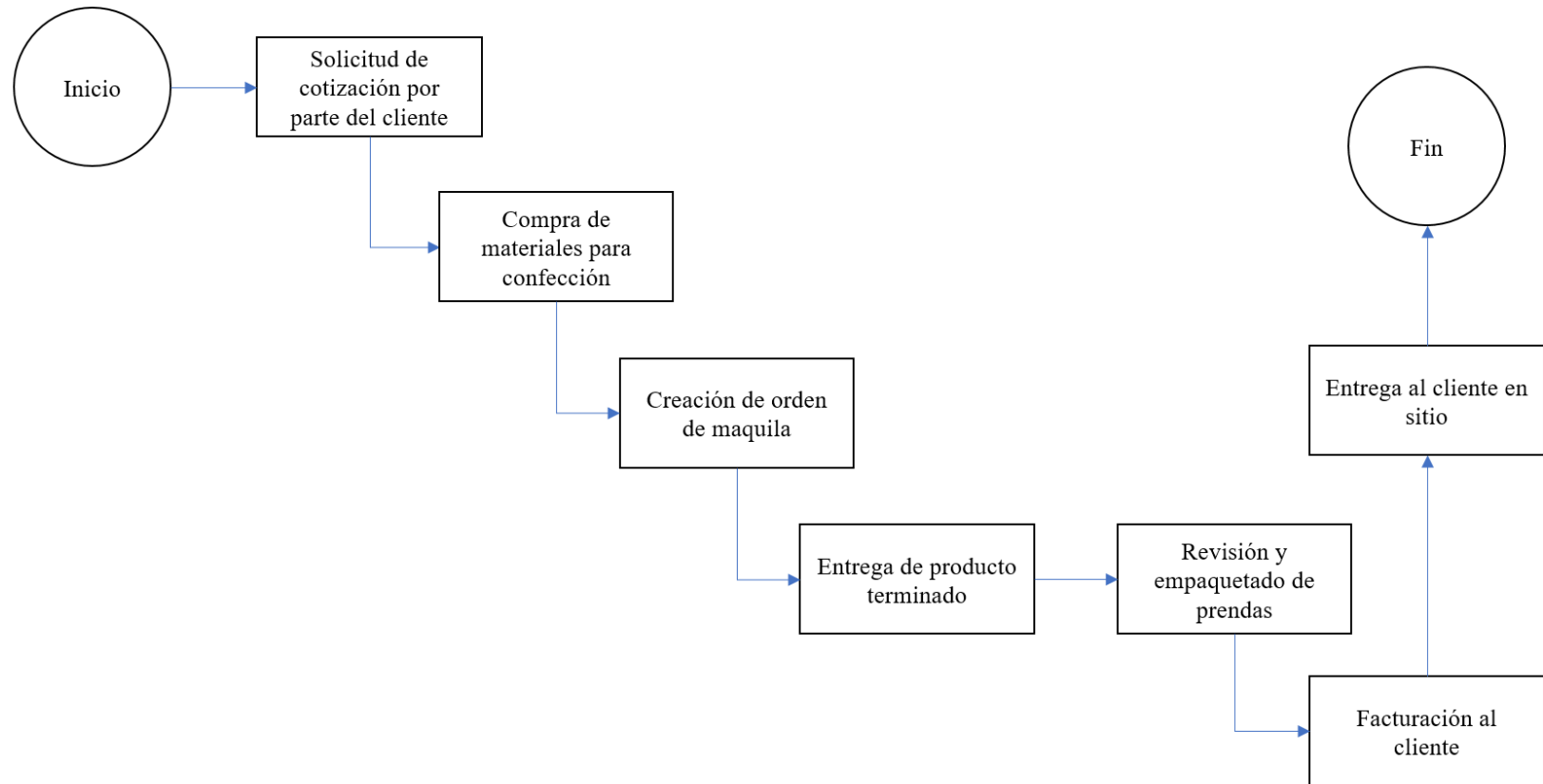
### **Mapeo de procesos, cadena de valor de la compañía**

Como se ha mencionado anteriormente, la cadena de valor es la secuencia de actividades o procesos desde el inicio de entradas de materias hasta la contabilización de una rentabilidad (Infante et al., 2009, p. 117). A continuación, se muestra el mapeo de procesos de la empresa Ocopa, por medio de la observación y la recolección de información a las personas encargadas de cada área:

<b>Mapeo de Procesos Cadena de valor</b>					
Nombre del proceso	Descripción	Objetivo	Responsable	Actividades	Registros
<b>Orden de compra (cliente)</b>	Generar un compromiso por escrito de la confección de las prendas por parte del cliente o una proforma que incluye costos y tiempos de entrega	Generar un compromiso de compra del cliente hacia la empresa	El gerente de la compañía	El cliente solicita la confección de una prenda por medio de una muestra, diseño o una idea	Registro de facturación y contabilidad
				La empresa realiza un presupuesto en cuanto al costo de la elaboración de las prendas, en este punto se confecciona una muestra si no la hay	
				Si el cliente aprueba el costo y la confección de la muestra, la orden de compra pasa en firme para la compra de materias primas	
<b>Compra de materias primas</b>	Generar una compra al proveedor por ejemplo telas, botones, elásticos entre otros	Tener la materia prima necesaria para confeccionar los cortes según moldes y muestra presentada al cliente	Gerente de la compañía monta el pedido.	Por medio del presupuesto de compra de materiales, el gerente hace el pedido al proveedor o proveedores	Registro de compra en bitácora por parte de la encargada
			Recepcionista realiza el pedido al proveedor.	La encargada de los pedidos realiza el pedido directo a los proveedores	
<b>Recibo de materias primas</b>	Recibir a los materiales contra el pedido realizado, tipos de tela, códigos de tela, tonos, colores entre otros	Asegurar que el recibo de la materia coincida con el pedido solicitado	Recepcionista	La recepcionista revisa la bitácora y pedido realizado	Ingreso en la bitácora de la recepcionista fecha y hora de recibo
				La recepcionista revisa las telas vs el código pedido, cantidades y medidas solicitadas.	Sello en la factura de recibido y original a contabilidad
				El proceso finaliza cuando cuando todas mas materias primas han sido revisadas.	
<b>Confección al maquilador</b>	Enviar los cortes según muestra a los maquiladores para la confección de las prendas	Confeccionar el producto final al cliente	Encargada de diseño	Encargada de diseño confecciona los moldes y envía a corte	Registro de orden de maquila
			Encargada de producción	Se realizan los cortes según los moldes Encargada de producción realiza la orden de maquila y envía los cortes	
<b>Revisión de prendas y despacho</b>	Asegurar que las prendas que proceden de maquila no tengan desperfectos, se realiza una labor de control en la confección.	Mitigar el riesgo de recibir alguna prenda mal confeccionada o diferente según la muestra	Encargados de revisión	Las prendas son recibidas y registradas en cantidad así como la muestra enviada Los encargados de revisión se aseguran de no encontrar tonos distintos, que la tela sea la misma, hilos sueltos, botones irregulares y medidas.	Registro de la entrega en bitácora de la cantidad de prendas

Fuente: elaboración propia (2017).

# Cadena de valor



Fuente: elaboración propia (2017).

Durante la observación de los procesos de la empresa, la cadena de valor revela que cada proceso posee a su vez subprocesos; en algunos casos, unos más complejos que otros y cada uno con un nivel de riesgo de cara a la calidad. Algunos poseen registros que se llevan por medio de anotaciones y otros son documentos legales, como órdenes de compra, facturas proforma y facturas hacia el cliente (**ver apéndice 5**).

### **Orden de compra**

La orden de compra es el primer paso en la cadena de valor. Este proceso inicia con la solicitud del cliente de un pedido o una cotización, por ejemplo. Los clientes, por lo general, hacen los pedidos por medio de una solicitud en un correo electrónico, según indicó la gerente de la empresa, pero en ocasiones algunos de ellos consultan por vía telefónica o, incluso, se presentan para ver los tipos de telas y conversar acerca de las muestras.

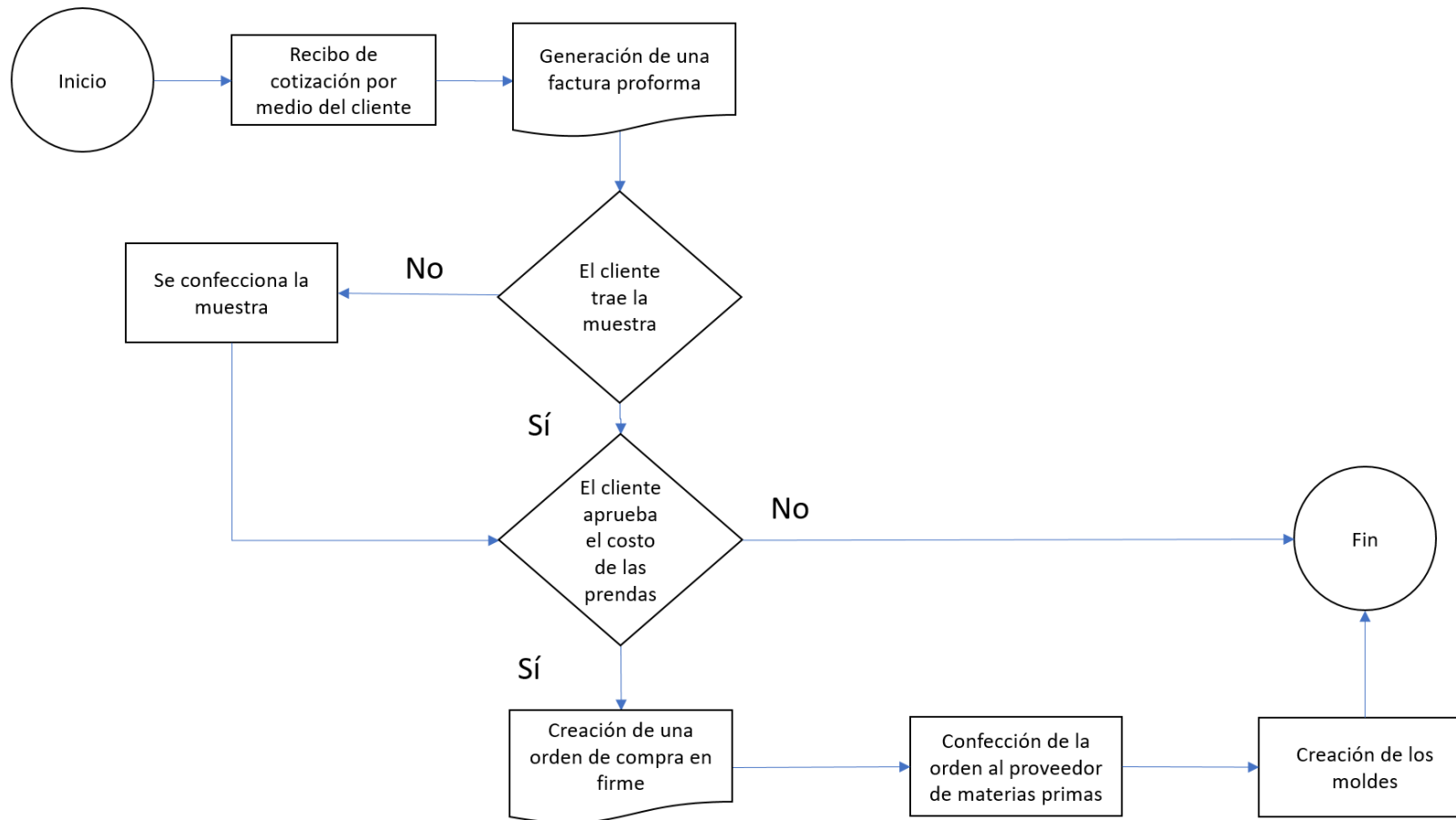
Según se obtuvo en la información recolectada, muchas veces los clientes llevan sus muestras, prendas ya confeccionadas, para la creación de moldes, pero cuando no es así, la encargada de diseño debe interpretar el requerimiento del cliente, de manera que le indique cuán factible puede ser la materialización de la prenda que necesita, lo cual dependerá de factores como bolsas, tamaños, logotipos y algunas otras características indicadas.

La orden de compra se genera cuando el cliente aprueba la cotización por parte de la empresa. La orden de compra es un documento de compromiso de producción formal entre el cliente y la empresa, el cual sirve para demostrar los acuerdos en costos, cantidades, tipo de producto, fechas de compromiso en entregas y algunos otros detalles necesarios para formalizar la venta (**ver apéndice 6**).

<b>Mapeo de Procesos Orden de Compra</b>					
<b>Nombre del proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Registros</b>
<b>Recibo de cotización por parte de cliente</b>	Solicitud de los clientes para la confección de prendas	Recibir los pedidos de los clientes	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa recibe la solicitud de los pedidos de los clientes ya sea por correo electrónico, llamada telefónica o presencial	Generación de una factura proforma
<b>Confección de la muestra</b>	Confeccionar una muestra según el pedido del cliente, si el cliente no cuenta con ella	Utilizar la muestra para la confección de moldes	Encargada de diseño	La encargada de diseño comprende que diseño lleva la prenda, le presenta las posibilidades al cliente y con la proforma aprobada procede con la confección	No hay registros
<b>Aceptación de la cotización</b>	Acordar con el cliente la producción de las prendas bajo el costo establecido	Crear una orden de compra en firme para la confección de las prendas	Gerente de la empresa	Si el cliente aprueba la cotización, la gerente de la empresa crea una orden de compra que vale por el compromiso formal de compra.	Creación de una orden de compra
<b>Creación de los moldes</b>	Crear los moldes para los cortes de las telas y accesorios de la prenda	Tener una guía donde las telas puedan ser cortadas con una medida exacta para todo	Encargada de diseño	Por medio de la muestra, crear moldes que son en papel, para pasar al área de corte una vez que ingrese el pedido de materias por parte de los proveedores	No hay registros

Fuente: elaboración propia (2017).

# Orden de compra del cliente



Fuente: elaboración propia (2017).

### **Compra de materias primas**

La compra de materias primas se hace con base en el pedido del cliente, es decir, no se manejan inventarios ni algún tipo de stock de materias primas, ya que no hay suficiente capacidad para su almacenaje. Una vez que la gerente determina las cantidades y tipos de materias por comprar, la recepcionista procede con el pedido a los proveedores, la recepcionista lleva el control de la cantidad, medidas y tonos para efectos del recibo de materias.

### **Recibo de las prendas**

El recibo de las prendas se hace contra el pedido realizado por medio de la recepcionista, se lleva el control de lo recibido, fecha y hora. Este proceso es muy importante en la verificación de los tonos y medidas, ya que un tono diferente al solicitado por el cliente podría significar el rechazo de toda la orden. Una vez que la recepcionista ha revisado el 100% de la entrega del proveedor, se procede a guardar las telas en un espacio asignado como bodegaje.

### **Confección al maquilador**

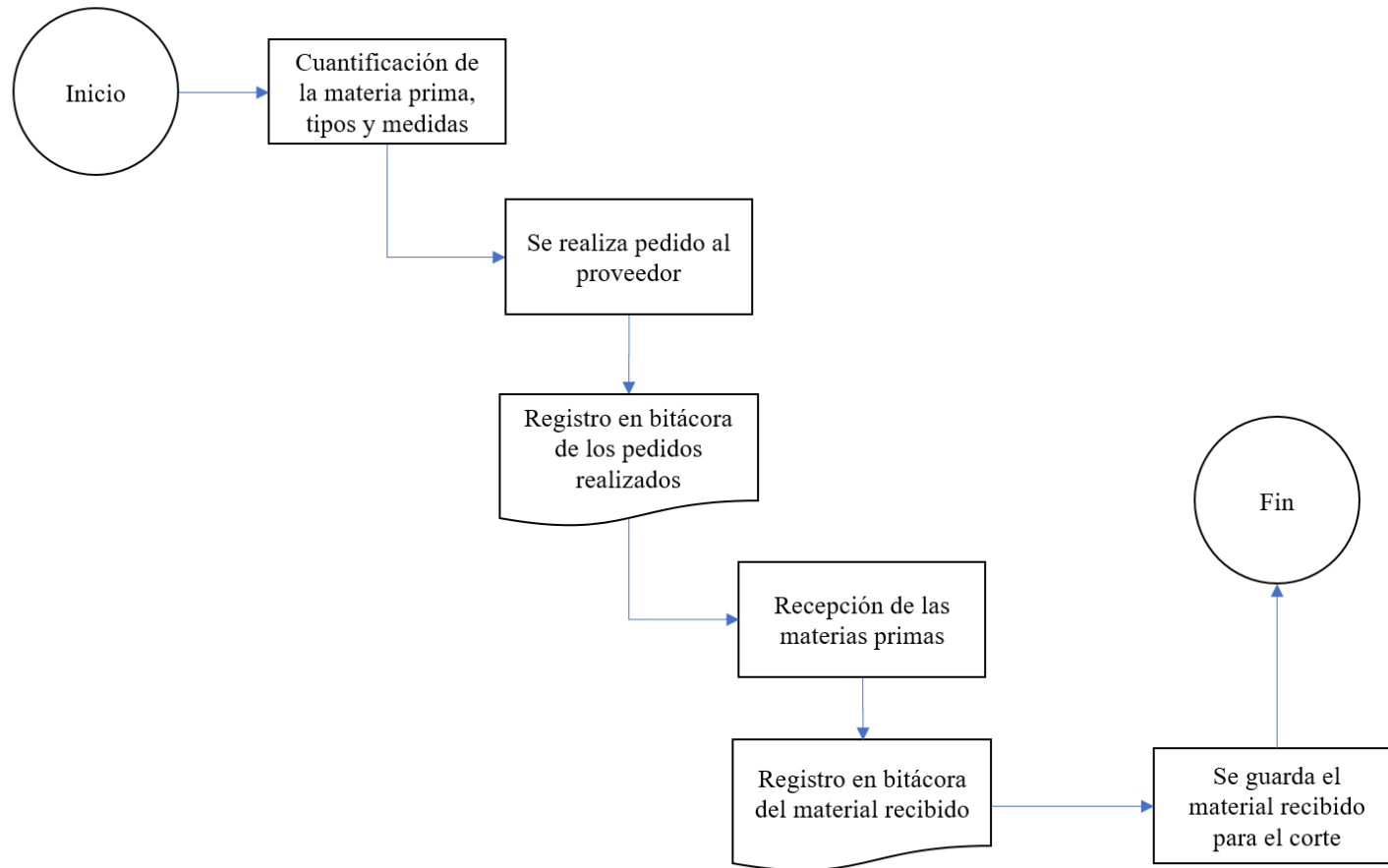
La empresa no cuenta con el equipo suficiente para enviar a maquila las prendas; en su sustitución, contrata el trabajo de grupos de personas que maquilan las prendas; sin embargo, los cortes de las telas se realizan dentro de la planta física, con base en los moldes existentes o creados por la encargada de diseño. Una vez que están los moldes listos, se pasan al área de corte, donde son utilizados para que las telas vayan al maquilador con las mismas medidas y diseños.

## Mapeo de Procesos Compra y Recibo de Materias Primas

Nombre del proceso	Descripción	Objetivo	Responsable	Actividades	Registros
<b>Pedido a los proveedores</b>	Realizar un pedido de telas y materiales que se necesitan para la confección de las prendas en pedido	Tener las las materias primas necesarias para la confección	Gerente de la empresa	Gerente de la empresa cuantifica la cantidad de materias primas que se necesitan para la confección, así como medidas, tonos y colores previamente aprobados	Registro en bitácora del pedido realizado (repcionista)
			Recepcionista	Recepcionista realiza los pedidos directamente con los proveedores de materias primas	
<b>Recibo del pedido a proveedor</b>	Recibir las materias de los proveedores según pedido	Asegurarse que las telas y los materiales sean los mismos que se solicitaron	Recepcionista	Revisar que los materiales correspondan al pedido, tonos, códigos de telas, medidas, el estado de los materiales y medidas	Anotación en bitácora de la entrada de la materia prima
<b>Almacenamiento de las materias</b>	Posterior al recibo guardar las materias primas	Colocar en un la bodega de la empresa las materias para los cortes	Personal de revisión y corte	Recibir y guardar las materias primas en un espacio llamado bodega de materiales para realizar los cortes según moldes	No hay registros

Fuente: elaboración propia (2017).

# Compra y recibo de materias

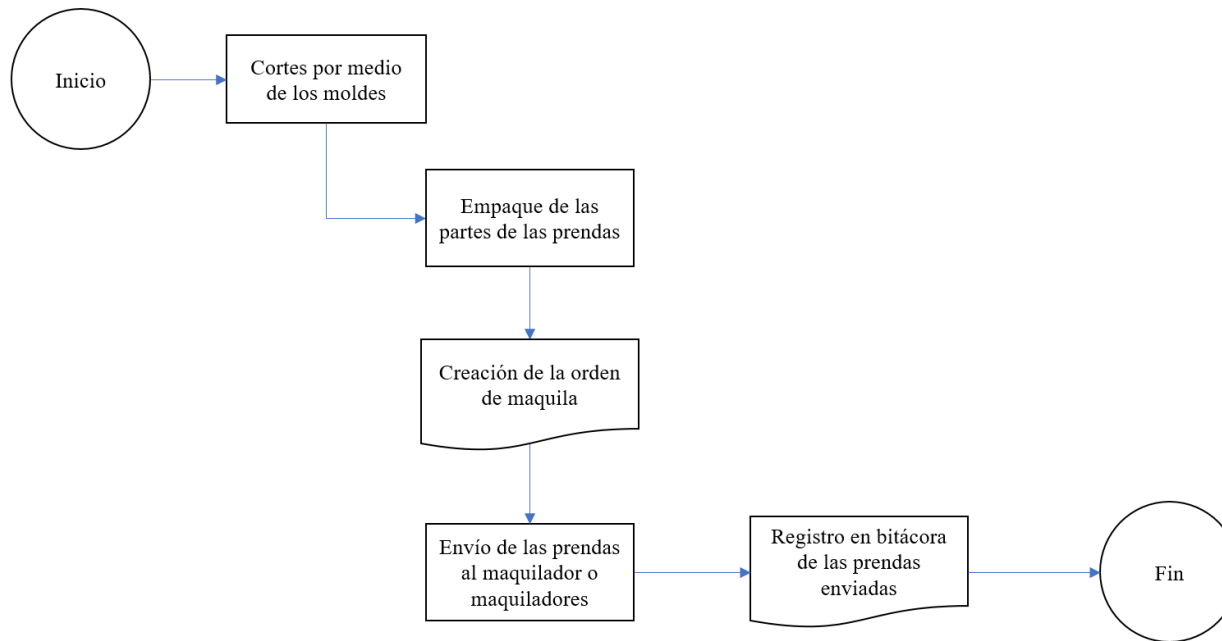


Fuente: elaboración propia (2017).

## Mapeo de Procesos Confección al Maquilador

Nombre del proceso	Descripción	Objetivo	Responsable	Actividades	Registros
<b>Cortes de telas</b>	Realizar los cortes de las telas según los moldes de cada prenda	Tener en el menor tiempo posible la cantidad de cortes para el envío a maquila	Encargados de corte	Se cortan las telas con las medidas exactas de los moldes, figuras y partes de cada prenda.	Se registra en una bitácora la cantidad de cortes
<b>Empaque y envío de los cortes</b>	Empacar los cortes y enviar a la maquila seleccionada según el tipo de prenda	Tener las prendas confeccionadas por la maquila seleccionada	Encargada de producción	Solicita a la maquila la creación del tipo de prenda, indicación de cantidad de cortes y especificaciones para la confección, creación de orden de maquila	Creación de una orden de maquila y registro en bitácora

# Confección al maquilador



Fuente: elaboración propia (2017).

## Revisión de prendas y despacho

Cuando las prendas están todas confeccionadas, el transportista de la empresa las recibe del maquilador para llevarlas a la empresa. Una vez ahí, las personas encargadas de la revisión empiezan con la inspección de alguna anomalía, como: tamaños de bolsas, telas bien sujetas, hilos sueltos, botones correctos, costuras de *zippers*, elásticos sujetos y medidas. Si en la inspección se detecta alguna anomalía, se envía a reparación.

No se cuenta con algún tipo de contingencia, en caso de que alguna prenda salga defectuosa y la reparación no aplique. Estas situaciones se dan cuando la prenda debe ser devuelta al maquilador, para que la confeccione nuevamente. En este punto, el maquilador da garantía en la devolución de la prenda confeccionada según las especificaciones dadas por Ocopa Internacional S. A. Sin embargo, al solicitar registros de la cantidad de piezas devueltas, no se mostró porque ese control no existe.

Cuando todas las prendas 100% revisadas, se empacan y se alistan para ser enviadas al cliente. La encargada de producción solicita la facturación del producto y el transportista de la empresa se encarga de llevar las prendas al lugar que el cliente solicitó previamente. La factura se le entrega al cliente, junto con la orden de compra original (**ver apéndice 7**).

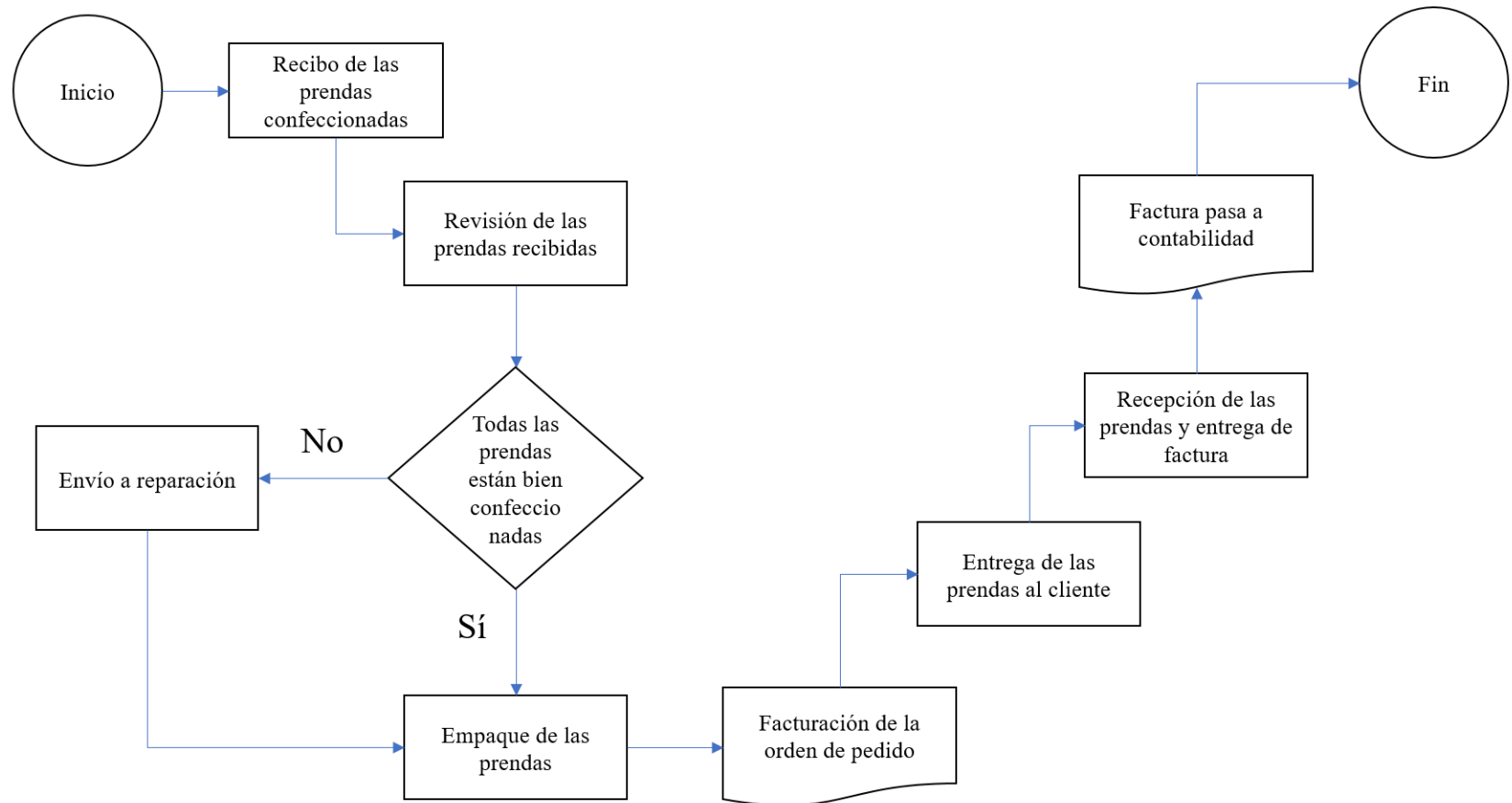
A continuación, se describe el mapeo de los procesos de revisión y despacho, los cuales abarcan, como se mencionó anteriormente, subprocesos en torno a la revisión de las prendas ya confeccionadas.

## Mapeo de Procesos Revisión de Prendas y Despacho

Nombre del proceso	Descripción	Objetivo	Responsable	Actividades	Registros
<b>Entrega de prendas confeccionadas</b>	Recoger las prendas confeccionadas en la maquila	Recibir todas las prendas ya confeccionadas y llevar a la empresa para su revisión	Transportista	La gerente de producción recibe la indicación de recoger las prendas, envía al transportista para recoger en la maquila las prendas confeccionadas	Orden de maquila, factura de confección
<b>Revisión de las prendas</b>	Revisar que las prendas sean las confeccionadas de acuerdo a la muestra e indicaciones a maquila	Que las prendas no tengan alguna imperfección y que las medidas sean las correctas	Encargados de revisión	Revisión del tipo de tela, costuras, hilos sueltos, botones, medidas de las piezas de la prenda, botones iguales, elásticos bien sujetos Se envían a corte aquellas prendas con alguna imperfección que dentro de la empresa se pueda corregir	No hay registro de la revisión
			Encargada de producción	Las prendas con errores de corrección muy relevantes se envían de vuelta a la maquila para su nueva confección	
<b>Empaquetado de las prendas y despacho</b>	Alistar las prendas para el envío con el transportista al cliente	Alistar las prendas en empaques para que el cliente reciba el producto	Encargados de revisión	Acomodar las prendas en paquetes para ser transportados y entregados a los clientes	No hay registro de la revisión
<b>Entrega de las prendas</b>	Facturar contra orden de compra y enviar las prendas al cliente	Entregar y registrar la venta del producto solicitado por el cliente	Gerente de contabilidad	Genera una factura por la orden solicitada con el número de orden de compra previamente autorizado	Factura y orden de compra
			Transportista	Lleva las prendas con el cliente en el lugar acordado, entrega orden de compra y factura del costo de la compra	Factura firmada y sellada.

Fuente: elaboración propia (2017).

# Revisión de Prendas y Despacho



Fuente: elaboración propia (2017).

De esta manera concluye todo el ciclo de valor para la compañía en su estrategia de negocios dentro del mercado de los textiles acabados. El proceso de la confección depende, en gran medida, de la necesidad de los clientes y la atención brindada; asimismo, toda la información se obtuvo durante de las personas entrevistadas y consultadas enfatizaron que la mejor publicidad para ellos viene de los mismos clientes.

### **Encuesta de Satisfacción**

La encuesta de satisfacción se realizó por medio de dos preguntas abiertas, a varios clientes de las últimas compras realizadas hacia la empresa. La encuesta busca entender si la calidad que ofrece Ocopa Internacional S. A. es la misma que percibe el cliente generando una base del estándar de calidad manejado internamente. Cabe resaltar que, por medio de este resultado, se obtendrá un criterio externo más amplio acerca de la calidad textil.

Este instrumento se aplicó durante una semana en las áreas de Proveduría de tres empresas clientes de Ocopa Internacional S. A., donde se han obtenido algunos comentarios y opiniones importantes en torno a la satisfacción percibida. Por un tema de confidencialidad, se ha indicado no revelar el nombre de los clientes encuestados. A continuación, las respuestas entorno (**ver apéndice 2**).

#### **1. Describa ampliamente cómo percibe usted la calidad que ofrece la empresa Ocopa Internacional S. A. a través de las últimas compras realizadas.**

Las respuestas obtenidas en torno a esta pregunta se orientan hacia el servicio al cliente. La velocidad en el tiempo de las respuestas ante consultas y sobre los pedidos es percibido por los clientes como un factor que llama fuertemente la atención sobre los competidores directos. La disponibilidad de atención hacia los clientes es parte del servicio, representado por medio de un correo electrónico, una llamada o visita presencial en las oficinas.

La disponibilidad de confección de prendas y la agilidad para la priorización forman parte de otro de los aspectos del buen servicio que se brinda, ya que se hacen excepciones en ocasiones,

ante la posibilidad de entregar los productos textiles acabados en tiempos más cortos que los planteados inicialmente, siempre y cuando el cliente se encuentre en circunstancias en que lo requiera urgentemente. Existe flexibilidad en ese punto.

La variedad del tipo de confección de prendas convierte a la empresa en un competidor de amplio catálogo de productos, no solamente los referenciados en su página web, sino también aquellos que entren en la posibilidad de confección, que sean solicitados por los clientes. Esto permite ser un actor fuerte en el mercado de textiles, sobre los competidores dedicados también a la confección o aquellos que venden producto con un *stock* de inventario en sus bodegas.

Otro punto importante mencionado por los clientes fue la flexibilidad para confeccionar las prendas según lo solicitado, logotipos, cortes y medidas fueron algunos factores citados dentro de las posibilidades de confección. Adicionalmente, el interés en la confección de la muestra para la posterior producción fue un punto que llamó la atención, el cual se denominó como “atrapar al cliente por medio de la confección de la muestra”.

El tiempo dedicado al cliente en la asesoría para el tipo de tela colabora en la gestión de calidad, ya que se menciona que algunos de los clientes llevan las muestras, pero en fotografía, lo que vuelve más complejo la confección en físico de la prenda; no obstante, la encargada de diseño se da a la tarea de llevar a cabo en conjunto con la explicación que brinda el cliente, de crear lo más similar posible al producto textil requerido.

El catálogo y la disponibilidad de telas permiten la confección de distintos tipos de prendas en distintos tipos de necesidades, por ejemplo, las batas de hospitales, paños y gabachas, o como uniformes de seguridad para la policía municipal. Esto influye mucho en las posibilidades de atender a muchos más clientes, ya que siempre existen empresas dedicadas a diferentes labores o tareas que requieren prendas específicas.

El tiempo de entrega es muy competitivo, la expectativa en cuanto a esos tiempos es muy exigente, por lo tanto, la empresa siempre se compromete a confeccionar en el menor tiempo

posible los pedidos solicitados. Como se mencionó anteriormente, se es flexible en acortar los tiempos establecidos, si el cliente lo requiere por el mismo costo.

Finalmente, otro de los factores percibidos es el costo de la confección sin perder la calidad, en comparación con los competidores, hay flexibilidad también en ajustar los costos de acuerdo con el presupuesto; no obstante, la producción de los pedidos se realiza con base en un mismo proceso, lo cual implica que, independientemente del costo acordado, la calidad siempre es la misma. Se menciona que los competidores realizan este proceso, pero con productos y accesorios más baratos para compensar la baja del costo acordado.

La mayoría de los clientes aseguran que las características del servicio son muy buenas, es influyente en gran medida y están dispuestos a volver, siempre y cuando el servicio y los tiempos de entrega sean los mismos. La calidad de las prendas es percibida como muy competitiva, de acuerdo con los requerimientos del mercado y las necesidades que ellos solicitaron.

## **2. Describa su experiencia durante todo el proceso de compra en Ocopa Internacional S. A.**

En general, la experiencia de compra ha sido satisfactoria en cuanto a factores tales como:

- Cotización
- Servicio al cliente
- Atención personalizada
- Confección de las prendas
- Competitividad en los precios
- Rapidez del servicio

Los clientes se sienten satisfechos en el proceso de venta, la forma de cotización, servicio al cliente personalizado con la asesoría de telas, formas y diseños, rapidez en las entregas, especialmente en el compromiso de los tiempos y los precios accesibles dentro del mercado de textiles acabados. La retroalimentación de la mejora desde el cliente hacia la empresa en los últimos meses ha sido muy poca, en cuanto a los factores descritos en el párrafo anterior.

### **Interpretación de los Resultados**

Con base en la información obtenida a través de los instrumentos de investigación, es posible emitir una interpretación de los datos. Cabe destacar que esta información debe ser contrastada con los elementos teóricos, según el capítulo dos, para presentar un análisis más estructurado. De esta forma, se consigue identificar con precisión la respuesta de los objetivos específicos planteados en el capítulo uno.

Se considera necesario aplicar ciertos criterios de evaluación y análisis que, en el siguiente apartado se mostrarán para precisar en los aspectos relevantes, lo que posteriormente será la base para una propuesta de acción eficaz, sustentado en la información obtenida y por medio de las experiencias y conocimientos de las personas que pertenecen a la organización.

### **Análisis de la función administrativa**

Comprender el estatus actual de la empresa en términos de la gestión administrativa es fundamental para encontrar la eficiencia y eficacia de las estrategias competitivas y cómo se desenvuelven cada una en la relación de los estándares de calidad. De acuerdo con la información obtenida, se genera una serie de aspectos que ilustran el estatus de cada función dentro de la gestión administrativa.

#### **Planeación**

Dentro de los principales puntos encontrados se detalla:

- No existen documentación en relación con los planes o planeación estratégica a corto, mediano o largo plazo.
- La empresa no cuenta con una planeación formal o estructurada, o en su defecto está obsoleta y desactualizada.
- Los demás integrantes de la organización ignoran las metas y resultados más importantes dentro de su modelo de negocios.
- Los colaboradores no poseen un plan de acción para mejorar los resultados de la empresa, ya que los desconocen.
- El área de producción no posee los datos de la cantidad de producto por confeccionar para alcanzar objetivos o metas propuestas.
- La empresa no posee una visión ni misión clara y estándar para todos los miembros de la organización.
- Los objetivos cuantificables en el corto, mediano o largo plazo no están establecidos.
- Los colaboradores carecen de un punto definido establecido por los gerentes de la compañía, en cuanto a la acción para mejorar el negocio.
- Se percibe que algunos colaboradores no están identificados con el porqué del negocio y la forma de trabajar.
- Existe un potencial riesgo en cuanto a la entrega de los pedidos, ya que faltan metodologías documentadas en el proceso de producción.

- Existe un riesgo potencial de pérdida de ventas, ante la ausencia de innovación en técnicas para aumentar la eficiencia y eficacia en pedidos y atención al cliente.

Por medio de las entrevistas se obtienen los datos de los análisis anteriores, los cuales son asociados además con los demás instrumentos aplicados durante la investigación y el trabajo de campo. Cabe destacar que el mapeo de procesos, además, en conjunto con las entrevistas, forman la evidencia que constituyen lo anterior.

### **Organización**

En relación con la organización de la empresa, por medio de todos los instrumentos utilizados se obtiene como evidencia los siguientes hallazgos:

- No se ha definido el tipo de organización y su jerarquía, así como puestos y un organigrama formal.
- Faltan manuales de calidad o procedimientos. Esto expone de errores en la producción o amenaza en la calidad.
- Las funciones de los colaboradores están muy poco definidas formalmente.
- La estructura organizacional no cumple del todo con el objetivo de los puestos, lo que refleja a su vez el estilo de administración general.

### **Dirección**

Las entrevistas aplicadas revelaron lo siguiente sobre la dirección:

- El proceso administrativo es llevado de una forma empírica.

- La toma de decisiones está muy centralizada en el gerente de la compañía, con poca delegación en la toma de decisiones claves.
- La información no se maneja estratégicamente, incluso los registros y estadística no forman parte de las decisiones.

### **Control**

En cuanto a los controles utilizados en cada proceso, el mapeo de procesos reveló lo siguiente:

- El seguimiento a las actividades de cada proceso es escaso.
- Hay ausencia de estándares definidos para la producción.
- Los controles de revisión no están documentados, por lo que existe un nivel muy alto de improvisación.
- El control enfocado en la calidad se transmite por medio de la experiencia.
- La supervisión en los moldes, de acuerdo con los requerimientos de los clientes, es mínima.

### **Análisis del entorno: competidores directos**

La gerente general indicó que no existe una amenaza directa en cuanto a los competidores del mercado de confección de ropa y textiles, aunque ha mencionado varios competidores directos en el mismo nicho de negocios, pero se descarta la posibilidad de que puedan ejercer una fuerza competitiva hacia los clientes de Ocopa Internacional S. A.

Es de conocimiento general que no son la única empresa de confección de ropa, pero no consideran necesario una estrategia que los mantenga como líderes dentro de un mercado lleno de otros competidores. A pesar de que los clientes podrían migrar hacia otras empresas, esto no es tratado como una urgencia, lo que demuestra que no existe estrategia para competir contra los demás.

### **Análisis general de la administración**

A continuación, se presenta un análisis del entorno administrativo, que permite ampliar y sustentar el conocimiento de los datos obtenidos. La interpretación de ese entorno está basada en las teorías administrativas previamente mencionadas en el segundo capítulo del estudio.

#### **Objetivos**

- Los objetivos detectados solo poseen un curso de acción enfocado en las ventas, pero carecen de una documentación que los sustente.
- Los objetivos no son de conocimiento general.

#### **Políticas**

- Las políticas son inexistentes en la compañía, las conductas del personal son reguladas de forma verbal, mas no escrita.
- Las regulaciones existentes carecen de límites, esto abre las posibilidades de que las personas puedan actuar o accionar de forma errada y no tener una base para la corrección.

## **Procedimientos**

- Los procedimientos son claros en cada actividad de proceso y área, pero carecen de un documento que los estructure.
- Cada trabajador conoce bien sus tareas y alcances, pero no están homogenizados en diferentes escenarios, lo que no contempla contingencias ante situaciones de alto riesgo en la producción o la calidad del producto confeccionado.

## **Estructura orgánica**

- La estructura está bien definida en cuanto a la parte administrativa y de liderazgo, pero hay un abandono en la jerarquía de cada líder de la organización.

## **Comunicación**

- Debido que el tamaño de la empresa es relativamente pequeño, la comunicación se realiza de forma directa.
- A pesar de que la comunicación sobre los colaboradores es directa, no existen formas o herramientas generales, como pizarras informativas ni reuniones estructuradas.

## **Controles**

- Hay una omisión de documentos relacionados con los controles.
- Los controles ejecutados no son digitalizados, lo que permite el error y la manipulación.

- El uso de los materiales y materias primas tiene una ausencia de la cantidad por utilizar. La cantidad estimada por utilizar es determinada por la pericia de cada encargado de corte.

### **Calidad**

- La calidad, según la empresa, es fundamentada en el compromiso de entrega, lo que permite un abandono parcial en las características del producto final.
- La dependencia de un maquilador para la confección delega mucha responsabilidad en el producto final; prácticamente, la calidad es transferida a un proveedor externo.

### **Interpretación de los resultados por unidad de estudio**

La interpretación de cada unidad de estudio es el resultado de un epítome de todas las respuestas de las entrevistas, el mapeo de los procesos, las encuestas y la observación de las actividades principales. Esta sección es sustentada de acuerdo con la teoría administrativa, donde se realiza una comparación con los datos reales obtenidos de los instrumentos anteriormente mencionados.

### **Interpretación de los resultados de acuerdo con las estrategias competitivas**

El modelo de negocios no se sustenta en un porqué; las personas que componen la empresa conocen bien las tareas y, de acuerdo con algunas reuniones de grupo, se les insta a vender más, pero no se indica cuánto o sobre qué porcentaje en relación con un punto específico, un comparable, con la excepción de las tres personas que componen el grupo de personas que conforman el área de ventas.

El cómo desarrollar las tareas y el modelo de negocio está claro para el área administrativa y para los miembros de la organización, pues saben dónde se encuentran dentro del mercado de

textiles acabados y ya han identificado algunas formas de ser más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de los clientes. El cómo producir prendas confeccionadas para un mercado es un proceso completamente establecido y maduro.

Las metodologías de producción funcionan bien y los clientes han clasificado la calidad como satisfactoria, ante las expectativas y las necesidades. La curva de desarrollo en la producción se encuentra en la etapa de madurez, el cómo lograr el éxito ante los pedidos y solicitudes de clientes está bien definido y claro; no obstante, existe la idea común, pero no se establece como un objetivo claro y medible.

El para qué del negocio aún no se desarrolla por completo. El área administrativa reconoce que las ventas son la base para permanecer en el mercado de textiles acabados y subsistir en el tiempo, pero la información carece de flujo en todas las direcciones de la compañía. Esto se reconoce por medio del desconocimiento de los objetivos de metas en los diferentes plazos de cada colaborador.

La estrategia general de la organización, como la visión y la misión, no está definida, no se reconoce por parte de los demás miembros y esto conduce a un desconocimiento de los planes de acción a través del tiempo. También hay un desconocimiento de la forma en la que se identifiquen las personas con la compañía y la pérdida de arraigo y compromiso con la satisfacción de los clientes.

Las estrategias competitivas son un factor clave de éxito para competir en el mercado de su modelo de negocios y satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo y forma; sin embargo, estas estrategias son escasas y poco claras para todos los miembros de la compañía. Si bien es cierto las personas reconocen algunos valores y principios por los cuales la empresa debe dirigir su modelo de negocios, finalmente se abstienen de mencionar de forma homologada estos elementos.

### **Interpretación de los resultados de acuerdo con la calidad**

Los estándares de calidad son establecidos por un grupo de personas muy limitado. Esto genera un riesgo muy alto en el error de confección de moldes y prendas. Hay un vacío en el uso de normas ISO o procedimientos de calidad para cada proceso, por lo que cada mecanismo de calidad es ejecutado con base en el criterio del gerente, de la encargada de diseño y en el sentido común de cada uno de los colaboradores.

Hay una ausencia en la promoción de las fortalezas de la calidad, marcadas dentro de las estrategias competitivas, como el cumplimiento de fechas de compromiso para las entregas de pedidos. El personal solo reconoce que existen momentos de premura en entregas, a diferencia de otros pedidos. Cabe destacar que esto podría perder un estándar de calidad en cada producción.

Las políticas, procedimientos o normas de calidad están ausentes. Se mantiene un sentido común de servicio y satisfacción al cliente en cuanto a sus necesidades, pero se descarta una estructura formal que sirva como una guía en cada producción. Así mismo, se ignora la importancia de la calidad en cada elemento que compone la cadena de valor.

### **Interpretación de los datos de acuerdo con los controles de calidad**

Los controles existentes en la empresa son procesos que han evolucionado por medio de las experiencias y corrección de errores de situaciones anteriores. Hay una ausencia de documentación sobre los resultados de los controles, por lo que no forma parte de una estadística o historia que sirva para una toma de decisión. De forma paralela, se determinó por medio del mapeo de procesos la cantidad de controles totales, de producción y enfocados en la calidad.

Lo más cercano a un control de calidad es el proceso de revisión de prendas, el cual consiste en tomar cada prenda confeccionada por las maquilas y comprobar algún fallo o desperfecto para de esta forma corregirlo de manera inmediata, según el nivel de fallo. Este proceso se convierte en un control reactivo y pone en riesgo los tiempos de entrega, ya que la revisión se realiza prenda por prenda.

## **Evaluación de la Alineación de las Estrategias con la Calidad**

Por medio de la siguiente evaluación, se obtendrán algunos indicadores del desempeño de cada uno de los principales aspectos administrativos, de los cuales se obtendrá un criterio en la alineación de las estrategias competitivas de la empresa, con los controles de los estándares de calidad, en la producción de las prendas. Este apartado permite comprobar el nivel de cumplimiento de cada proceso estratégico.

De acuerdo con Franklin (2007), los indicadores obtenidos en cada proceso administrativo son el resultado de la evaluación en términos cualitativos del logro de metas y objetivos, y el propósito de cada etapa de producción, su relación estratégica a nivel de toda la compañía y la revisión de cada componente que lo conforma. Por lo tanto, la posibilidad de obtener más información analizada genera una visión global y más completa de la organización (p. 154).

### **Análisis comparativo de las estrategias y el estándar de calidad**

Las estrategias competitivas de la empresa no tienen una concepción homogenizada en los colaboradores, la carencia de estándares de calidad abre una brecha en la relación de la estrategia y los controles de calidad. Al no contar con una cultura organizacional en forma de visión o misión que apoye la idea de servicio, la principal estrategia competitiva representada por el servicio al cliente se ve amenazada a cambiar en el tiempo.

La satisfacción de cara al cliente se da por un enfoque, la velocidad de la entrega y los tiempos de compromiso en la confección de los pedidos. Es posible que la competitividad se vea amenazada por algún otro factor que busque la satisfacción de los clientes en otros aspectos relevantes para la fabricación de prendas. Esto toma más si el mercado textil costarricense posee una tendencia hacia la baja en la producción.

Las estrategias, en este punto, adquieren un carácter más reactivo que proactivo, la empresa se ve rezagada en la innovación de sus competidores y el mercado. La eficiencia y la eficacia en la producción requerirán de una actualización para mantener a flote la empresa, con una cartera de

clientes que deben estar cada vez más satisfechos. Los clientes deben permanecer fieles al servicio ofrecido.

En lo relativo a los estándares de calidad, tanto para la producción en general como para la atención personalizada de los clientes, se carece de una estructura que permita desarrollar una mejora continua y dé espacio a contingencias, en caso de que algo no funcione bien. Las contingencias son necesarias para actuar ante diferentes escenarios no contemplados en los estándares iniciales.

La empresa, en términos de estandarización, solo reconoce los procesos más básicos de producción y atención al cliente. Los ha mantenido en una posición estable a través de los últimos meses, según se obtiene de la información recopilada, pero tiene una ausencia de material documentado y organizado que sirva de guía a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.

Dado que hay una escasez en los controles y estándares de calidad, se adquiere paulatinamente un nivel de obsolescencia ante la evolución que exigen los mercados. El desconocimiento de las expectativas, por medio de tecnologías de información, convierte la estrategia en un elemento reactivo. Esto se comprueba en el hecho de que las acciones se enfocan en el día para el día y no para el futuro.

La revisión de la confección se enfoca en descartar errores, pero carece de una propuesta de satisfacción al cliente. Asimismo, los elementos por inspeccionar son de forma, contrario a algunos términos de calidad de un producto textil. La revisión, por ejemplo, de costuras, telas e hilos, dista mucho de la satisfacción en la recepción del tacto, protección, conservación de la prenda y confort.

Las estrategias competitivas halladas no están basadas en normas ni sistemas de calidad como la ISO 9001, lo que hace perder credibilidad en los controles de pedidos, recepción de materias primas, confección y revisión de las prendas. Esto se comprueba al detectar una ausencia de manuales, incluso para otros procesos.

## Análisis del contenido de las actividades

Tabla 1. Cuadro de Actividades

	<b>Relación con la calidad</b>	<b>Relación con las estrategias competitivas</b>	<b>Relación con los controles</b>	<b>Tipo de actividad</b>
1		X		Estrategia competitiva
2	X	X		Estrategia competitiva
3				
4	X			Calidad
5	X			Calidad
6			X	Control
7			X	Control
8	X		X	Control

	<b>Actividades</b>	<b>Relación con la calidad</b>	<b>Relación con las estrategias competitivas</b>	<b>Relación con los controles</b>	<b>Tipo de actividad</b>
9	Cortar las telas con las medidas exactas de los moldes, figuras y partes de cada prenda.	X		X	Calidad
10	Solicitar a la maquila la creación del tipo de prenda, indicación de cantidad de cortes y especificaciones para la confección.	X	X	X	Estrategia competitiva
11	Recoger la confección de la maquila por medio del transportista			X	Estrategia competitiva
12	Revisar el tipo de tela, costuras, hilos sueltos, botones, medidas de las piezas de la prenda, botones iguales, elásticos bien sujetos	X	X	X	Control
13	Enviar a corte aquellas prendas con alguna imperfección que se puedan corregir.	X	X	X	Control
14	Devolver las prendas con errores que no se puedan corregir.	X	X	X	Control
15	Acomodar las prendas en paquetes para ser transportados y entregados a los clientes.	X	X		Estrategia competitiva
16	Generar una factura por la orden solicitada con el número de orden de compra previamente autorizado		X	X	Estrategia competitiva
17	Llevar las prendas con el cliente al lugar acordado, entrega orden de compra y factura del costo de la compra	X	X		Estrategia competitiva

Fuente: elaboración propia (2017).

### *Análisis del cuadro comparativo*

A continuación, se muestra el total de actividades, relacionadas entre sí

#### *Relación con la calidad*

Relación con la calidad			
<b>Actividad</b>	<b>Cantidad de actividades</b>	<b>Actividad total</b>	
Calidad	3	3	3
Control	4	6	6
Estrategia competitiva	4	8	8
<b>Total general</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

- Las actividades tienen una relación escasa con la calidad.
- De ocho actividades enfocadas en la estrategia de servicio al cliente, solo cuatro tienen relación con la calidad.
- De seis actividades de control, cuatro tienen relación con la calidad.

#### *Relación con las estrategias competitivas*

Relación con las estrategias competitivas			
<b>Actividad</b>	<b>Cantidad de actividades</b>	<b>Actividad total</b>	
Control	3	6	6
Estrategia competitiva	6	8	8
<b>Total general</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

- Las actividades de control, del total de seis, solo tres tienen relación con las estrategias competitivas.

*Relación con los controles*

Relación con los controles			
Actividad	Cantidad de actividades	Actividad total	
Calidad		1	3
Control		6	6
Estrategia competitiva		3	8
<b>Total general</b>		<b>10</b>	<b>17</b>

- De tres actividades de calidad, solo una se enfoca en el control.
- De ocho actividades relacionadas con las estrategias competitivas, tres se relacionan con los controles.

Los cuadros anteriores demuestran que, de un total de 17 actividades, ocho actividades están relacionadas con las estrategias competitivas; así, por ejemplo, las actividades de control y calidad tienen muy poca relación entre ellas. Esta relación demuestra que hay una ausencia de enfoque administrativo hacia la calidad, la estrategia general no está enfocada en la calidad total; por el contrario, se requiere una atención expedita de acciones que puedan ligar los procesos con la calidad.

Por lo tanto, en el siguiente capítulo se mostrarán las conclusiones de acuerdo con los hallazgos y, por medio de un análisis, recomendaciones que puedan ser ejecutadas en el corto plazo, así como en el mediano y largo plazos.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones de la Investigación

Por medio de los análisis de la información aplicados en el capítulo anterior, a continuación se mostrarán las conclusiones y recomendaciones que serán la herramienta para determinar si las estrategias competitivas de la empresa Ocopa Internacional S. A. están alineadas con los controles del estándar de calidad y, por ende, dar una respuesta concreta a cada uno de los objetivos específicos enunciados en el primer capítulo del estudio.

Por medio de este capítulo se pretende externar la situación que, de acuerdo con las conclusiones, es recomendable seguir. En relación con el marco de referencia en conjunto con la evaluación de los datos, la situación actual de la empresa, los controles y los estándares de calidad, se presenta una serie de aspectos relevantes y prioritarios para brindar un plan de mejora en las metas y objetivos de la organización, con base en la forma de cómo competir en el mercado.

#### **Situación actual**

Ocopa Internacional S. A., empresa dedicada a la producción de textiles acabados para un sector industrial, el cual tiene dentro de su catálogo de productos la confección de diferentes prendas, como pantalones, camisas, blusas, uniformes escolares de colegio o escuela, deportivos, industriales como kimonos, gabacha y corporativos, o de empresa. La prioridad es la atención al cliente y la satisfacción por medio del producto.

Dentro del mercado de textiles, la empresa está catalogada como pequeña y mediana empresa, por medio de lo que dicta la ley n.º 8262. Las oficinas y planta física se encuentran ubicadas en un edificio de dos plantas, donde laboran alrededor de 20 personas, de las cuales cuatro están enfocadas en labores administrativas, tres al área de ventas y 13 personas correspondientes a la labor operativa (**ver apéndice 8**).

La atención al cliente de forma personalizada es una prioridad. La asesoría en la confección de prendas por medio de una categorización de telas hacia el cliente busca entender las necesidades del mercado y de la demanda. El personal tiene una concepción de servicio, demostrado fuertemente en cada mención correspondiente al objetivo principal del negocio.

El área administrativa reconoce que las ventas forman parte de un objetivo por alcanzar, pero carece de una comunicación hacia los demás miembros de la organización. El indicador de ventas comparable solo lo maneja el área de ventas y, en números exactos, se desconocen. La gerencia indica que la medición en los alcances de las ventas se realiza cada mes.

Durante el primer trimestre del año 2017, se experimentó una tendencia hacia la baja en los clientes que buscan los servicios de confección; sin embargo, el objetivo principal de los vendedores es alcanzar el máximo de clientes y concesiones públicas que logren garantizar producción y ventas durante el resto del año. Algunos clientes son instituciones públicas, municipalidades, hospitales, escuelas y hoteles.

El modelo de administración que se ejecuta es una centralización de la toma de decisiones, principalmente en el gerente general; el empoderamiento hacia los demás es muy poco en cuanto a las acciones de producción. Las personas con roles de liderazgo, como el jefe de revisión, no tienen injerencia en una toma de decisión, al igual que la encargada de diseño. La decisión de los márgenes de utilidad, precios y costos recae exclusivamente en el gerente general.

No se cuenta con una maquila propia, son contratadas y dentro de la planta física existe un sector encargado de cortes que sirve, además, como un área de corrección en la confección de las prendas. Las experiencias de las personas en cada área de trabajo brindan un sentido común de acción, las políticas y procedimientos, a pesar de que no están documentadas, permiten a las personas desarrollar su trabajo de una forma eficiente en la producción.

El predominio de la comunicación verbal provoca un desconocimiento del entorno donde se desarrollan las operaciones, los colaboradores dedican su trabajo con el enfoque de un para qué.

En este punto, la vulnerabilidad aumenta ante el riesgo de pérdidas por dejar en el sentido común de los colaboradores la acción de lo que se cree es mejor para el alcance de metas y objetivos.

Con base en lo obtenido en los instrumentos del cuarto capítulo, los precios de los productos son considerados competitivos. Esto se obtiene de la comparación de las cotizaciones contra las de la competencia. Existe la flexibilidad de considerar una baja en los precios, ante la solicitud de clientes en algunos pedidos; sin embargo, dentro de ese mercado, la baja de precio en la ropa significa una baja también en la calidad, lo cual representa un riesgo de pérdida de clientes.

### **Análisis sobre la competencia**

Se cuenta con una cantidad muy grande de competidores dentro del mismo nicho de mercado; sin embargo, existen al menos cuatro competidores que los gerentes mencionaron que son de gran relevancia, por compartir el mismo diseño de valor para los clientes, pero como se indicó anteriormente, para ellos no representa una amenaza directa en cuanto a la participación del mercado o la cantidad.

Las estrategias vienen a llenar los vacíos que hay con respecto a la competencia; por lo tanto, es necesario tener en cuenta que la organización será impactada de alguna u otra forma por las acciones de los competidores directos o aquellos indirectos del mercado de textiles. Las estrategias dependerán de la situación compleja donde se desenvuelvan los negocios, por lo tanto, se recomienda seguir un curso de acción que fortalezca la calidad.

### **Estrategias competitivas, estándar de calidad y control**

Con base en los resultados de las entrevistas, mapeo de procesos y encuesta, así como la observación y análisis de los datos, se alcanza una comprensión más amplia de los objetivos expuestos de la investigación. Se logra una respuesta a cada uno de los objetivos y se logra hallar carencias en las estrategias de la compañía, como una visión y misión, así como la falta de documentación en los procedimientos y ausencia de sistemas de gestión.

Por ejemplo, la pregunta que hace referencia a cuál es la visión y cuál la misión de la empresa, dos de las cuatro personas entrevistadas mencionaron cosas distintas o diferentes: una mencionó una idea ajustada a la realidad del negocio y el último encuestado afirmó desconocer si la empresa tenía algún enunciado que hiciera referencia a ello.

En relación con el párrafo anterior, por medio de toda la información suministrada y los instrumentos aplicados del capítulo cuatro, las estrategias competitivas de la empresa se establecen como:

- Cumplimiento en las entregas a tiempo de los pedidos de los clientes
- Satisfacción en la calidad de las prendas
- Servicio y atención personalizada

Los controles utilizados, como la revisión del ingreso de las materias primas y la revisión de las prendas confeccionadas por la maquila no poseen una alineación con las estrategias competitivas, porque su enfoque difiere del servicio o la satisfacción del cliente. Estos controles no se dirigen a medir la calidad, sino a mapear el orden de los pasos que conlleva el proceso operativo de recepción y revisión de prendas.

Dado que estos controles son llevados por medio de anotaciones, en bitácoras de forma manual, abre la posibilidad de exponerse a errores en registros, contrario a un registro digital. De igual modo, es difícil la tabulación de la información registrada que permita ver debilidades en las aplicaciones. Solo se detectó un control enfocado en la producción, que como se ha mencionado en el párrafo anterior, corresponde a la revisión de las prendas terminadas.

En el instrumento de encuesta, aplicado a tres clientes, los tres indicaron que la atención y asesoría hacia ellos fue la prioridad en todo momento. En relación con satisfacción, según Armstrong et al. al. (2013) se define como la percepción de lo que el cliente recibe ante su

expectativa, es posible que dentro de las respuestas de satisfacción se omitan otros aspectos importantes relacionados con la calidad, así como al servicio.

A partir de todas las premisas y conclusiones, es factible emitir una propuesta para toda la compañía, que busque cómo fortalecer la estrategia competitiva general y establecer mecanismos para que la organización genere resultados acordes con objetivos y metas que se deriven de las debilidades y carencias administrativas.

### **Relación con los antecedentes**

Por medio de los antecedentes citados en el primer capítulo, se demuestra que los resultados obtenidos poseen una relación directa con los hallazgos citados por los diferentes autores de los estudios anteriores relacionados con el control. Se ha mencionado que las actividades de control sirven para minimizar los riesgos de pérdidas; así mismo, se demuestra en el estudio dentro de Ocopa Internacional S. A. que los procesos de control son indispensables para el cumplimiento de las estrategias competitivas.

Adicionalmente, Cambroner et al. (2016) mencionaron que los procesos de control son fuente de la detección temprana de anomalías, por lo que, dentro de los resultados del presente estudio, se concluye a su vez que la falta de controles estructurados permite decisiones sin un objetivo común, basados en solo las tareas asignadas a cada miembro de la organización. Como se ha mencionado, la carencia de una historia o estadística no facilita prever acontecimientos futuros.

En efecto, tal como se ha concluido en los párrafos anteriores, la falta de documentación formal de los procesos y procedimientos de producción contribuye a la falta del aseguramiento de la calidad, no solamente en el producto terminado, sino también en los mismos procesos de la cadena de valor. Acevedo (2005) indica lo mismo en su estudio, al mencionar que las pruebas y documentación operacional definen aceptación o rechazo de productos.

En definitiva, lo obtenido por el estudio conlleva a responder la pregunta trazada en el planteamiento del problema, la cual será contestada con base en las recomendaciones y el aporte

de una propuesta de cambio en la función administrativa gerencial y apropiado para el modelo de negocios. La pregunta es: ¿son los controles de calidad acordes con la estrategia competitiva de la empresa Ocopa Internacional S. A. dentro del periodo comprendido a junio del año 2017?

### **Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones de acuerdo con las fortalezas y debilidades que, por medio de los instrumentos utilizados en la investigación, se obtienen como información para el fundamento de las conclusiones y recomendaciones. De acuerdo con estos resultados, se muestra la relación de aquellas fortalezas y debilidades con una recomendación concreta, que se fortalecerá con una propuesta en el sexto capítulo, lo que servirá de apoyo para alinear los controles de calidad con las estrategias competitivas.

Las recomendaciones son:

- Las respuestas de los entrevistados revelaron que la definición de visión y misión no es la misma, por lo que se debe estandarizar un enunciado para tener un solo horizonte de acción para todos los colaboradores.
- Una persona entrevistada indicó que los alcances de las ventas son compartidos solo con el personal de ventas, por lo que los gerentes deben integrar a todos los colaboradores mediante pizarras informativas o reuniones de equipo. Esto permite comprometer más al personal con las metas y objetivos.
- Las entrevistas revelaron también que no había seguimiento en las acciones de la competencia, se le otorgaba una mínima importancia; no obstante, se recomienda a los gerentes ampliar el conocimiento de su competencia directa e indirecta en el mercado textil.
- Las personas son estimuladas para hacer bien las cosas, por lo que debería establecerse un mecanismo que estandarice qué es hacer bien las cosas. Esto

podría ser mediante una lista de buenas prácticas relacionadas con la producción, la calidad y el servicio al cliente.

- Los colaboradores son motivados a trabajar en equipo en cada proceso o tarea, pero al tener una ausencia de como hacerlo de la mejor forma, se recomienda fortalecer la iniciativa por medio de charlas y proyectos que involucren equipos de trabajo.
- Dado que la única meta revelada por medio de los instrumentos de investigación son las ventas, es recomendable ampliar a otros aspectos como: reducción de tiempos de entrega, reducción de venta perdida, reducción de merma, alcance de margen de utilidad neto, por lo que en el capítulo seis se expondrá más ampliamente este punto por medio de un cuadro de indicadores que logren medir el alcance de estos factores.
- A pesar de que el mapeo de procesos mostró que los procedimientos están bien definidos, deben documentarse en forma de políticas o manuales para evitar la improvisación; esto permitirá, por medio de una guía paso a paso, estandarizar las formas de hacer los procesos y capacitar a nuevos colaboradores en la adaptación de las buenas prácticas.
- Según se observó en las operaciones, existe una estructura administrativa, pero no se define claramente la función de cada uno de los colaboradores, como se obtuvo de las entrevistas; algunos realizan funciones operativas y de liderazgo a la vez; por lo tanto, los gerentes deben documentar el organigrama de la empresa para ubicar a cada colaborador y definir su participación en el proceso operativo, lo cual le daría más seguridad a las personas en sus roles y papeles de trabajo.
- De acuerdo con el párrafo anterior, es recomendable, incluso, crear un manual de puestos, de forma que se logre un alcance en las actividades y tareas de cada integrante, pues existe una concentración de funciones en los gerentes. Esta

condición genera un riesgo de operación, al tener el riesgo de perder en algún momento las personas que toman decisiones claves.

- Dos entrevistados indicaron que las reuniones y charlas son escasas. Es posible revertir esta percepción con motivación al personal sobre un enfoque hacia el logro de la calidad de los productos y el servicio, por medio de un reconocimiento al colaborador o colaboradores y su alcance de metas.
- Según se obtuvo en los instrumentos de estudio, las ventas son la principal meta, pero debe incluirse la medición por venta acumulada desde enero hasta la fecha y comparar el mismo rango de tiempo que el año anterior; desde el inicio del mes hasta la fecha y una comparación del mismo rango de fecha con el del año anterior y finalmente toda la venta obtenida en el año anterior y establecer una meta anual desde enero hasta diciembre de este año. Esto permitiría monitorear las ventas de una forma más completa. En el sexto capítulo se ampliará la propuesta de los indicadores que vienen a medir el alcance de esta recomendación.
- En vista de que los colaboradores desconocen las actividades de la competencia, de acuerdo con las respuestas de las entrevistas, se debe implementar una cultura de competencia por medio de la calidad, con el objetivo de siempre atraer a más y más clientes. Esto permitirá tener un equipo competitivo y listo para los retos del mercado.
- De acuerdo con el párrafo anterior, se debe establecer qué es calidad desde el punto de vista textil, donde los colaboradores entiendan correctamente el concepto en un estándar.
- El mapeo de procesos reveló que los registros de control en la recepción de materias primas y revisión de prendas son anotados de forma manual en bitácoras, pero es preferible utilizar alguna herramienta tecnológica, como dispositivos de escaneo que brinden rapidez en el registro, eficiencia y minimicen el error humano en las anotaciones manuales.

- En la visita a la empresa se observó que la rotulación o imágenes alusivas a la trayectoria o calidad de los productos ofrecidos son inexistentes, incluso la oficina donde se atienden los clientes que visitan las instalaciones carecen de algún logo, enunciado o eslogan rotulado. Considerando lo anterior, es importante reacondicionar los espacios que estén al alcance del cliente, cuando visite las instalaciones por medio de imágenes que den la idea visual de lo que se ofrece como valor en el mercado textil. Otras áreas dentro de las instalaciones físicas también deben ser rotuladas con enunciados de principios y valores que indiquen al colaborador cuál es la estrategia competitiva de la empresa, por qué están aquí y hacia dónde se dirigen.
- Mediante las encuestas de satisfacción, se logró determinar una excelente atención al cliente, pero debe definirse por medio de los clientes, lo que significa calidad para ellos, desde su perspectiva y, de esta manera, medir continuamente este nivel de satisfacción por medio de una retroalimentación constante, para mantener las buenas prácticas, corregir o mejorar y, en consecuencia, promover la creación de nuevas ideas, para innovar.

La materialización de las recomendaciones se estima en cuanto a un costo bajo para la organización, a fin de que los cambios no impliquen producir una inversión costosa. Asimismo, la inversión en términos de tiempo sí es un punto que el área administrativa debe evaluar, ya que requiere al menos una planificación interna entre las gerencias y tiempos hacia los colaboradores. Este punto será desarrollado en el capítulo seis del estudio, donde se ampliará por medio de una propuesta en términos de tiempo, una estructura de mejora continua más adecuada.

## **CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA DE LA MEJORA CONTINUA**

Los controles nacen para asegurar el alcance de los objetivos de negocios, los cuales están traducidos en las estrategias competitivas de la empresa, salvaguardan los activos, aseguran la calidad y garantizan que los usos de los recursos se hayan dado según la planificación que la junta directiva determinó como correcta, para otorgar una continuidad al negocio. El control asegura la estrategia, la cual se transforma en calidad y valor para el cliente.

Normalmente, en el campo comercial, los controles permiten garantizar que los estándares ya sean de calidad, de precio o incluso los objetivos de negocio, se materialicen, ayudados por medio de una visión y misión compartidas a través de toda la organización. Por esta razón, la propuesta de la mejora continua contempla una visión y misión cuyo alcance son todas las personas de la organización.

Si el concepto de calidad de un colaborador es diferente al de otro, no se puede garantizar que la estrategia navegue bajo la misma dirección. Por tal razón, los valores y principios deben ser la base para todos, lo que conforma una visión y misión compartidas y únicas, que sirva como guía para actuar con calidad y mantener el negocio activo y exitoso frente a los competidores.

Los indicadores, como herramientas de control, vienen a tratar de alinear la estrategia, lo que permite alcanzar productos con una satisfacción garantizada por medio de una calidad textil planificada y establecida previamente en términos de cantidad, costos e ingresos. Los indicadores permiten medir los plazos establecidos y los manuales de puestos y procedimientos que terminan de contribuir para la operación más sencilla y ordenada, cuyo resultado es el crecimiento.

Actividades como las reuniones de equipo son un mecanismo de control, ya que permite alinear a los jugadores, corregir, identificar oportunidades de mejora y dar indicaciones o cambios en los cursos de acción a una persona, un departamento, un área o, incluso, una división.

Como se mencionó en el párrafo anterior, las actividades que se hacen bien siempre deben mejorarse, innovarse y adaptarse al tiempo y las tendencias tecnológicas, por lo tanto, el control alineará siempre la estrategia con la calidad. Esto permite establecer cuánto vender, a quién vender, dónde hacerlo y que se haga con un modelo de calidad en tiempo y forma, enfocado en un producto textil.

Los controles permiten cumplir los objetivos, aseguran intrínsecamente el plan de negocios, la salvaguarda de los activos y el buen uso de los recursos, lo que facilita el cumplimiento del compromiso de las empresas con el medio ambiente, la sociedad y las leyes del país donde se opere, así como con su principal fuente de valor, los clientes.

Asimismo, el control permite al negocio no solo alcanzar un servicio de calidad, sino que también hace que permanezca constante en el mercado, por lo tanto, la propuesta se enfoca en el desarrollo de la conciencia colectiva de la organización, el otorgamiento de una identidad donde facilite el conocimiento para todos de lo que significa calidad, el conocimiento de la estrategia de negocios, qué se vende, porque se distinguen de los demás como se mide y se mejora.

En efecto, el control posee un fin: asegurar el negocio y su éxito, no solo con las revisiones y estándares por medio de documentos, tendencias, información, pronósticos, historia y estadísticas, sino con el conocimiento de la situación interna y externa de la empresa, por ende, el control mide, hace entender y asegura con carácter preventivo, correctivo y *detectivo* el éxito de las organizaciones por medio de la calidad y satisfacción de las personas.

Las reuniones de equipo, de alguna forma, son sistemas de control donde se alinean a los jugadores, se les cuestiona, se les motiva y se les da indicaciones por medio de una estrategia, la cual es un curso de acción que sirve para lograr el éxito y la permanencia en el tiempo. Las reuniones son sistemas de control que integran a los colaboradores y les brinda una gama de información para operar de la mejor manera.

La gestión administrativa posee múltiples facetas, la de planificación, organización, integración, dirección y control. No menos importante, el control alinea la estrategia. Como se mencionó en el párrafo anterior, dentro de una reunión de equipo se visualizan todas las facetas de la gestión administrativa en tan solo un instante, conocer cómo van las metas y objetivos de cada uno de los colaboradores e indicar las mejoras necesarias para continuar con la operación.

De forma natural, este tipo de actividades otorga una organización en los recursos, las funciones de los colaboradores, que son ellas mismas las que van a vender a los clientes, se identifica lo que se hizo bien, lo que se hizo mal y facilita la toma de decisión oportunamente, garantizando que los colaboradores hagan bien su trabajo, fortalezcan su crecimiento y el de la organización, para que esta no dependa solo de un grupo de personas.

La mejora continua hace referencia a la propuesta, con base en toda la información recopilada a través del estudio investigativo, sobre la empresa Ocopa Internacional S. A. y la construcción de la mejora de los procesos de control de calidad, principalmente enfocado en sus estrategias competitivas. La propuesta procede de los resultados expuestos en el capítulo cuatro, que han sido la base para entender el cambio necesario hacia la mejora continua.

El mejoramiento de los controles de calidad, alineados a las estrategias de la empresa, requiere un curso de acción. Dentro de este apartado, se mostrarán los objetivos que servirán de curso de acción para la definición de una estrategia genérica, el establecimiento de metas concretas a corto, mediano y largo plazo, así como la creación y mejora de los procesos de la gestión administrativa, donde se contemplan los controles de calidad.

Se define a continuación un modelo de planificación y se sugiere adjuntarlo con la propuesta completa. Servirá de herramienta para ejecutar, de manera gradual y planificada, todos los aspectos necesarios para el cambio, el requerimiento de los recursos y las herramientas necesarias para llevar a cabo dicho plan.

Esta propuesta viene a dar más claridad en la formulación de una mejora por medio de la función gerencial, la integración de todas las funciones, la conceptualización de las capacidades

necesarias para convertir de una forma eficiente, eficaz y productiva, las operaciones de una empresa textil de carácter pyme. El valor teórico y práctico aquí desarrollado es importante para la comprensión de las competencias gerenciales dentro de una organización.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora en los controles de calidad, alineados con la estrategia competitiva de la empresa Ocopa Internacional S. A., en un corto, mediano y largo plazo.

La propuesta de mejora consiste en desarrollar:

- Alcances en fechas y tiempos correspondientes a la implementación propuesta
- Justificación de cara a la compañía y la mejora de la rentabilidad sustancial en el tiempo
- Desarrollo de un objetivo general correspondiente a la mejora continua, basado en la alineación de las estrategias competitivas al control de calidad y un cambio toda la gestión administrativa
- Creación de objetivos específicos derivados del objetivo general, que contemplen un curso de acción para la creación, donde se proyecte un cronograma que mida el alcance de la propuesta en términos de tiempo

### **Alcance de la propuesta**

La propuesta integra el área administrativa de Ocopa Internacional S. A., las gerencias que la conforman, las jefaturas, los colaboradores, así como la estrategia principal de la compañía, las áreas de confección, producción, revisión y despacho de producto terminado. Se da un enfoque especial en las áreas que integran la calidad del producto, el área donde se produce el diseño, los cortes y el alisto del producto terminado para entrega.

Se pretende sugerir el cambio de una forma eficiente, con un presupuesto económico y con una proyección rentable, que permita a la organización cumplir con su propuesta de valor en el mercado de textiles. La propuesta abarca un cumplimiento total de 12 meses, donde se aprecian resultados en la cultura empresarial, gestión administrativa, presencia y liderazgo en el mercado y rentabilidad en sus operaciones económicas.

La propuesta no tomará en cuenta cursos de acción enfocados en estrategias de precios, márgenes de ganancia, revisión de estados financieros, auditorías contables, planes de crecimiento, capacitaciones, nuevas contrataciones o reestructuración de personal, así como alianzas estratégicas con otras empresas o incursiones en otros países de la región.

### **Justificación de la propuesta**

La intención de proponer un plan que permita un cambio con base a los resultados del presente estudio es demostrar que los antecedentes y los apartados teóricos en materia administrativa demuestran la posibilidad de desarrollar un bien o servicio de manera eficaz y eficiente, generando utilidades y posibilidades de crecimiento a través de los años.

Más allá del propósito académico que representa la propuesta, se sugiere a la empresa responder a ciertas interrogantes, como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué estamos aquí?, ¿a dónde pretendemos llegar?, ¿dónde deben estar? Esto sienta un precedente para incentivar a la gerencia general, continuar con el desarrollo de las actividades económicas, el desarrollo de las personas y el desarrollo del país donde opere.

### **Objetivo general**

Crear un plan que contribuya a mejorar los controles de calidad enfocados en el establecimiento de una estrategia competitiva clara y realizable, entre julio del 2017 y julio del 2018.

## Objetivos específicos

Crear un plan de acción enfocado en otorgar a todos los colaboradores una identidad y compromiso de calidad.

Realizar un plan de mejora en los procesos administrativos y enfocados en el control de la calidad.

Construir una línea de tiempo que consolide los cursos de acción en etapas y niveles para la priorización en la implementación de las actividades y tareas.

## Plan Estratégico del Cambio

### Proceso y adaptación al cambio

Este proceso requiere romper los esquemas de producción actuales y transformarlos en procesos y políticas que permitan ser más eficientes y eficaces para contribuir con una rentabilidad en el tiempo. Para contribuir con el cambio cultural y organizacional se requiere lo siguiente:

- Comunicación asertiva y efectiva: convocar de manera periódica, una vez a la semana, reuniones con todo el equipo de colaboradores para informar los cambios administrativos futuros de la empresa.
- Invitar a los colaboradores a ser parte del cambio por medio de sugerencias o *focus groups*, donde se identifiquen mejores formas de producir, controlar o de llevar registros en diferentes situaciones.
- Utilizar espacios de comunicación como memorandos, pizarras informativas y actividades de grupo.
- Desarrollar proyectos de grupo o de áreas con metas y objetivos, sobre la base de un indicador, ya sea de ventas o de cantidad de producción.

## **Análisis de la situación interna y externa de la compañía**

Parte de la estrategia de cambio consiste en identificar y analizar el estatus actual en cuanto a su situación interna y externa dentro de su nicho de mercado. Esta sección contempla la realización de un análisis de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (FODA), que los gerentes deberán sentarse a definir con base en toda la gama de experiencias acumuladas en los años de operación.

Los gerentes deben convocar a una sesión e involucrar a las personas de la organización que consideren relevantes para levantar esta información; a continuación, se presenta lo que deben contemplar en cada análisis.

### **Situación interna**

#### *Análisis de las fortalezas*

- Identificar las actividades relacionadas con la producción que generan valor y calidad y estandarizar por medio de manuales que estén al alcance de todos los colaboradores
- Reconocer cuáles son las mejores prácticas en las diferentes actividades de producción y clasificarlas como esenciales y distintivas, por medio de un mapeo de procesos
- Encontrar las acciones que se han venido ejecutando en las operaciones pasadas, cuyo resultado se ha enfocado en la preferencia del cliente para consolidar un estándar de calidad

### *Análisis de las debilidades*

- Identificar todas las actividades que la empresa constantemente debe resolver debido a un fallo o una improvisación, mediante un registro de actividades en la generación de los pedidos, recibo de materias, revisión de prendas y despacho a clientes
- Examinar las habilidades de cada uno de los miembros de la organización y reconocer las carencias de conocimiento técnico que poseen, mediante la actualización del expediente en el Departamento de Recursos Humanos
- Disponer de una encuesta de compromiso de los colaboradores con la empresa y su nivel de ejecución en relación con la calidad de las actividades y tareas que realizan
- Comprobar si los colaboradores cuentan con planes de crecimiento profesional mediante la encuesta de compromiso y la actualización del expediente del área de recursos humanos

### *Análisis de las oportunidades*

- Evaluar el crecimiento y potencial del mercado de textil en el año 2017 en Costa Rica
- Establecer los artículos que más prefieren los clientes, asegurando su calidad por medio de un estándar
- Realizar una matriz de clientes que más solicitan los servicios de la compañía, para generar una base de datos y una proyección de venta a futuro
- Solicitar el listado de licitación de prendas por parte del Gobierno e instituciones estatales, dentro de los presupuestos del Gobierno de Costa Rica de los años 2017 y 2018, para percibir posibles ventas según el alcance de la producción

- Incorporar más tipos de ropa dentro del catálogo de confección, con estándares de calidad ya definidos, como prendas para construcción, para tratamiento de materias químicas y seguridad, por ejemplo.

### ***Análisis de las amenazas***

- Reconocer los clientes con más días de no pago
- Obtener información de la tendencia de la producción textil durante los años 2007 y 2017 en Costa Rica

Posterior a este análisis, se procura encontrar el valor de la calidad y los controles utilizados en cada proceso. De la misma forma como se mostró en los antecedentes del estudio, los controles llenan vacíos que abren la posibilidad de perder la calidad y, en consecuencia, generar la insatisfacción del cliente. Un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas responde a esta pregunta: ¿cuál es la posición actual y futura de la compañía en cuanto a los controles de calidad?

### **Creación de un sistema de valores y principios**

Antes de formular la visión y la misión de la empresa, es necesario rescatar cuáles son las bases o pilares por los cuales los dirigentes y colaboradores se rigen para satisfacer la necesidad de un cliente. La formulación de valores y principios recae en el fundador de la empresa; no obstante, debido a la evolución de los pensamientos y tendencias cambiantes es importante reconocer que la mentalidad del fundador puede evolucionar en valores y principios más actuales.

A continuación, se enlista una serie de valores, los cuales son contemplados de acuerdo con la naturaleza del negocio:

- Búsqueda de la excelencia

- Calidad total
- Respeto
- Oportunidad

La lista de principios sobre los cuales se pueden definir es:

- Encontrar siempre la forma de hacer mejor las cosas, para la satisfacción de los clientes
- Garantizar la calidad siempre, en todos los procesos, actividades, productos, servicios y trato hacia los clientes
- Contemplar que todas las personas son iguales, pero distintas, y merecen respeto y dignidad
- Saber que todas las personas necesitan oportunidades, por lo que debe existir siempre el espacio para el desarrollo de las personas, los clientes y el país donde se opere

### **Declaración de visión y misión**

Con base en los valores y principios, se procede a realizar una declaración de visión y misión que pretende responder las siguientes interrogantes: ¿qué tipo de empresa queremos ser?, ¿qué debemos hacer?

#### **Visión**

La implementación de la visión, como una propuesta, radica en:

Ser la primera opción para los clientes en las necesidades textiles por medio de la confección de prendas de primera calidad

### **Misión**

La implementación de la misión radica en:

Cumplir a cabalidad con las demandas del mercado de prendas textiles en el tiempo y forma que los clientes requieran

### ***Expresión de la esencia de la visión y misión en un eslogan***

La visión y la misión deben transmitirse a todos los miembros de la organización, debe colocarse en un lugar visible, donde no solo los colaboradores tengan acceso, sino que los clientes también puedan identificar el compromiso que tiene la empresa con su propuesta de valor. Posteriormente, la intención de implementar una visión y una misión es partir de ahí con la consolidación de una estrategia competitiva, proactiva y reactiva.

Todos los miembros de la organización deben saber dónde está la empresa, hacia dónde se dirige y qué deben hacer ellos cada día para ser mejores. Esto se transmite más fácilmente por medio de un eslogan, que se mantenga en la mente de las personas, colaboradores y clientes. La recomendación de ese eslogan es el siguiente enunciado:

Ocopa Internacional S. A.: Le vestimos con calidad y rapidez

### **Establecimiento de metas y objetivos en relación con la calidad**

Se debe discutir, en conjunto con todas las áreas, las metas cuantitativas y cualitativas para los próximos seis meses del 2017 y los primeros del 2018. Esto se va a catalogar como metas de mediano plazo, pues las metas de corto plazo serán todas aquellas que se ejecuten gradualmente, todos los meses, y las de largo plazo estarán enfocadas en un plan de diversificación y crecimiento.

### ***Metas cuantitativas de corto plazo***

Las metas cuantitativas se relacionan con el alcance en términos de números, los cuales deben contemplar:

- Establecer la meta acumulada de ventas comparable al año anterior, con base en monto en colones y porcentaje de dispersión
- Disminuir la cantidad de prendas no confeccionadas, solicitadas por los clientes
- Disminuir la cantidad de merma por maquilador
- Manejar un tiempo máximo de confección de 22 días, el mismo que se maneja actualmente
- Establecer una meta de utilidades por mes

### **Establecimiento de estrategias competitivas**

Deben estar basadas en las fortalezas y oportunidades descritas por medio de la evaluación situacional. Las estrategias competitivas deben reflejar los valores y principios, el estudio del entorno y quiénes son los competidores donde se desarrollen las mismas actividades económicas. Finalmente, hay que responder a la pregunta: ¿qué tipo de empresa queremos ser?

Las estrategias sugeridas a continuación se basan en las necesidades identificadas del entorno, la capacidad actual de producción, el método de venta, los métodos de distribución utilizados, la forma de utilización de los recursos, el tamaño de la compañía, la posibilidad de crecimiento y la tasa de rentabilidad.

Se propone la implementación de las siguientes estrategias competitivas:

- Servicio al cliente personalizado posventa, que abarque la garantía sobre la confección y asesoría en el mantenimiento de los productos
- Desarrollo de una alianza con proveedores para la mejora de los costos en materias primas
- Desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en normas ISO 9001

### **Implementación de Mejora en la Gestión Administrativa y el Control de Calidad**

#### **Planificación**

Dentro de la propuesta de mejora en la gestión administrativa, para mejorar la planificación, se deben seguir los siguientes pasos:

- Crear indicadores de desempeño enfocados en el alcance de los objetivos y metas definidos en el párrafo anterior. A continuación, la tabla de indicadores propuestos:

Tabla 2. Cuadro de Indicadores de Desempeño

Indicador	Fórmula	Fuente	¿Qué mide?	Frecuencia
<b>Alcance de ventas comparable</b>	Venta acumulada real entre venta real acumulada del mes del año anterior	Facturación venta acumulada semanal	Alcance de las ventas reales contra las ventas proyectadas	Semanal
<b>Ventas perdidas</b>	Cantidad de cotizaciones no producidas/cotizaciones realizadas	Solicitud de cotizaciones acumuladas por mes	La cantidad de ventas no percibidas en el mes	Mensual
<b>Merma por maquilador</b>	Cuantificación de prendas mal confeccionadas por maquilador/cantidad asignada	Entrega de producto mal confeccionado	El nivel de cumplimiento del estándar de confección por maquilador	Semanal
<b>Velocidad en producción</b>	Fecha de entrega de pedidos menos fecha de orden de compra	Registro de las órdenes de compra y registro de la facturación	La cantidad en días que tarda la producción y la entrega de un pedido a un cliente de un pedido	Mensual
<b>Utilidad bruta real</b>	Utilidad bruta real/utilidad planeada	Contabilidad	Ingresos totales menos costo de los productos vendidos reales versus la planeada al vender	Mensual
<b>Nivel de satisfacción</b>	Respuestas catalogadas buenas y excelentes entre el total	Encuesta de satisfacción aplicada a los clientes	El nivel de satisfacción y experiencia de compra	Mensual

Fuente: elaboración propia (2017).

- Desarrollar los indicadores por medio de herramientas tecnológicas, como cuadros de Excel o bases de datos en Access, donde se pueda tener acceso en tiempo real de los resultados de las metas y objetivos
- Crear una segmentación de clientes con base en un análisis de costo-volumen-utilidad en tres niveles: proveedores clase A, clase B y clase C
- Definir cuáles son las prendas más solicitadas por los clientes, donde por medio de este hallazgo se defina una lista de prendas más vendidas y sobre las cuales se debe emplear más tiempo en el control de calidad
- Crear manuales de procedimientos con enfoque en la calidad de los resultados, donde cada paso ofrezca una condición óptima de valor para el producto ofrecido al cliente, como la utilización de los colores apropiados, los cortes apropiados, máquinas de coser acordes con el tipo de tela y costuras necesarias
- Se recomienda que se utilice el siguiente formato para el desarrollo de los manuales:

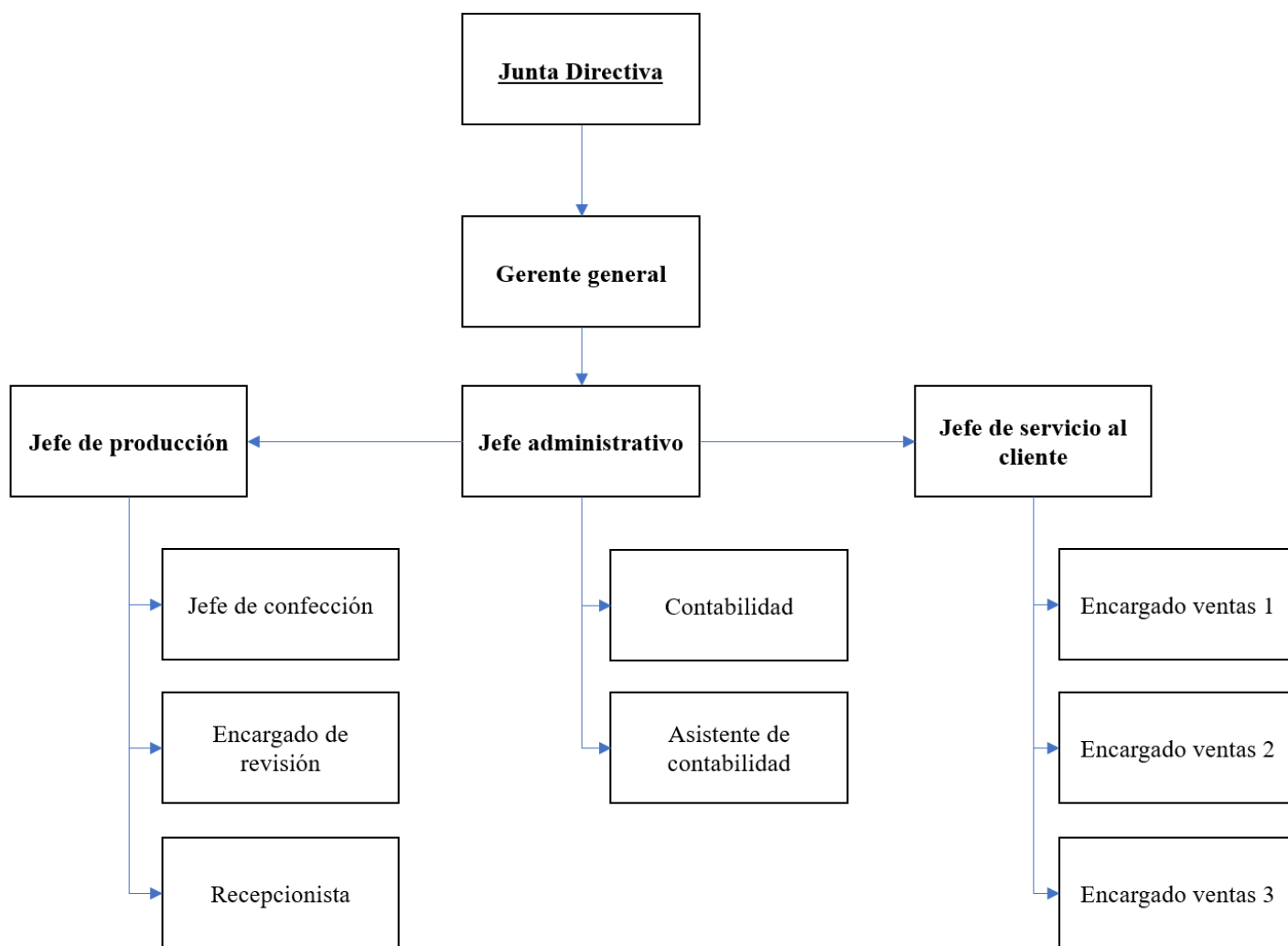


## Organización

La propuesta de la mejora en la función organizativa contempla el siguiente aspecto:

- Crear un organigrama formal con base en el crecimiento económico de la empresa, esperado durante los próximos 12 meses. La propuesta establece que el organigrama puede ser diseñado de la siguiente forma:

**Ilustración 7. Propuesta del Organigrama Funcional**



Fuente: elaboración propia (2017).

El cumplimiento de las estrategias competitivas requiere del aporte de todos los colaboradores. Sin embargo, para percibir los resultados esperados es necesario organizar las personas por áreas, divisiones o departamentos, lo cual permite a los gerentes liderar y hacer cumplir las estrategias competitivas definidas. Por ende, la calidad se asegura con un organigrama que facilite la comunicación y las directrices entre los colaboradores.

- Creación de un manual de puestos que identifique a cada colaborador en el organigrama y que sea acorde con las funciones que realiza. El manual de puestos sugerido en la implementación del cambio debe contener el siguiente formato:

## Ilustración 8. Manual de Puestos

	Nombre del puesto	Departamento: CO Versión: 01 CO-012017 Fecha: Revisión:
<b>Descripción de puestos</b>		
<b>Identificación del puesto</b>		
Nombre del puesto: _____		
Número de plazas del puesto: _____	Número de plaza ocupada: _____	
Ubicación física _____		
<b>Reportes directos e indirectos</b>		
Jefe inmediato: _____		
Subordinados: _____	Cantidad total directos: _____	Cantidad total indirectos: _____
<b>Objetivo general del puesto</b>		
Propósito del puesto: _____		
Funciones generales: _____		
Responsabilidades (económico, informativo, recurso y de equipo): _____		
<b>Perfil y especificaciones</b>		
Conocimientos: _____		
Nivel académico: _____		
Experiencia: _____		
Edad: _____	Sexo: _____	Estado civil: _____
Firma gerente de la empresa: _____ Firma elaborado por: _____		

Fuente: elaboración propia (2017).

## **Dirección y control, gestión de calidad**

La Sección de Dirección y Control se enfoca principalmente en la implementación de un sistema ISO 9001, de forma gradual para el aseguramiento de la calidad en todos los procesos. La implementación es de carácter aspiracional, pues la certificación debería hacerse posterior a un análisis de costo y beneficio, después del año de implementación, a julio del 2018.

Por medio de la ISO (2015) se destacan los siguientes aspectos por desarrollar:

### **Estrategia competitiva**

- Enfocar las actividades comerciales hacia el cliente
- Mantener una comunicación constante con el cliente
- Asegurar siempre la satisfacción del cliente
- Comprender las necesidades del cliente

### **Gestión de calidad**

- Crear un sistema de gestión de calidad
- Determinar el alcance del sistema de gestión de calidad
- Establecer la política de calidad
- Comunicar la política de calidad
- Crear objetivos enfocados en la calidad y su planificación para lograrlos

### **Productos y servicios**

- Revisar los requisitos para los productos y servicios

- Cambiar los requisitos en los productos y servicios
- Desarrollar los productos y servicios a ofrecer
- Controlar la producción y los servicios
- Desarrollar la información para los proveedores

### **Organización**

- Comprender la forma de la organización
- Crear un sistema de liderazgo y compromiso
- Asignar roles, responsabilidades y autoridades
- Crear acciones para abordar riesgos y oportunidades
- Planificar los cambios
- Apoyar los recursos, personas e infraestructura
- Crear un ambiente de operación para procesos
- Estudiar y analizar la competencia

### **Planificación de la mejora continua**

- Planificar los controles operacionales
- Planificar el diseño y el desarrollo
- Controlar el diseño y el desarrollo
- Definir el tipo de alcance del control

- Definir las acciones posteriores a las entregas
- Controlar las salidas
- Consolidar el plan de la mejora continua

### **Cronograma de Implementación de la Estrategia de la Mejora Continua**

Como parte de la planificación del cambio estratégico se requiere de un cronograma estructurado de actividades, donde se mida en tiempo y recursos cada uno de los requerimientos necesarios para llevar a cabo dichos cambios. Se establece como propuesta de implementación tres fases de cumplimiento, donde el propósito inicial es realizar de forma programada la mejora del sistema administrativo y, por ende, de los controles de calidad.

A continuación, se presenta la propuesta del cronograma de implementación:

**Tabla 3. Cronograma Implementación de la Propuesta**

<b>Cronograma de implementación</b>		<i>Fase de la preparación</i>															<i>Fase de la conversión</i>												<i>Fase de la implementación y evaluación de resultados</i>																																													
		<b>Fase 1</b>															<b>Fase 2</b>												<b>Fase 3</b>																																													
Versión 1		2017															2018																																																									
Año		Julio					Agosto					Setiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio																	
Fechas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52																					
Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52																					
<b>Actividad</b>																																																																										
<i>Plan estratégico del cambio</i>	Plan de comunicación interna	■				<i>Duración aproximada de 4 semanas</i>																																																																				
	Cambio cultural	■			<i>Duración aproximada de 6 semanas</i>																																																																					
	Análisis de la situación externa e interna	■		<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																																						
	Creación del sistema de valores y principios	■			<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																					
	Declaración de visión y misión	■				<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																				
	Implementación del slogan	■					<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																			
	Establecimiento de los objetivos y metas	■			<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																																					
	Metas cuantitativas de corto plazo	■				<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																				
	Establecimiento de las estrategias	■					<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																																			
	Implementación de las estrategias	■										<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																														
<i>Indicadores inmediatos</i>	Implementación de los indicadores de desempeño	■																																													<i>Implementación corresponde para todo el año</i>																											
	Alcance de ventas comparable	■			<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																					
	Venta perdida	■				<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																				
	Merma por maquilador	■			<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																					
	Velocidad de la producción	■					<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																			
	Utilidad	■										<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																														
<i>Gestión administración</i>	Segmentación de clientes	■																	<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																							
	Segmentación de proveedores	■																		<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																						
	Clasificación de productos	■																			<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																					
	Confección de manuales de procedimientos	■																				<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																																				
	Implementación del organigrama	■			<i>Duración aproximada de 15 días</i>																																																																					
	Confección de manuales de puestos	■																											<i>Duración aproximada de 22 días</i>																																													
<i>Calidad</i>	Implementación de los sistemas ISO 9001	■																																																																								
	Evaluación de los resultados	■																	<i>Resultados inicial a medir dos meses y medio antes de que finalice el plan de mejora</i>																																																							
	Aplicación del cronograma de actividades	■																																																			<i>La implementación del cronograma requiere todo el tiempo del proceso</i>																					

Fuente: elaboración propia (2017).

En conclusión, la propuesta emitida permite demostrar que la gestión administrativa facilita la comprensión de un problema y la solución más viable, económica y eficaz para la organización. Mas allá de tomar decisiones, la gerencia establece un porqué, un para qué y un cómo lograr metas y objetivos en las organizaciones, en los grupos y las personas. Se deben transmitir valores y principios que respondan a las interrogantes anteriores y ofrecer siempre al cliente la calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. P. (2005). *Diseño de un sistema de calidad para la especie de madera de pino, en el aserradero "San Jorge", en el departamento de Jalapa*. Universidad de San Carlos de Guatemala: Guatemala.
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. Viveros de Asís, Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Education.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Argentina: eumed.net.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Borghino, M. (2012). *El arte de innovar para no morir: Como sobrevivir a mercados saturados*. México: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Chile: Evolución S. A.
- Brenes, S. (2017). *Rediseño de los principales procedimientos de logística para fortalecer el control interno de Persianas Canet S.A.* San José.
- C.E.E.I. Galicia S.A, (. (2010). *Dirección estratégica empresarial*. Santiago de Compostela: gifestudio.com, Producciones khartum S.L.
- Cambronero, V. A., y Fonseca, G. A. (2016). *Propuesta de guía para el manejo, control de calidad y disposición final de fuentes radioactivas selladas empleadas en el control de calidad en los servicios de Medicina Nuclear del Hospital San Juan de Dios*. San José.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carvajal, P. M. (2012). *Modernización del sistema de control de una empaedora BOSSAR 2000*. Cartago.
- Fontalvo, T., y Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Barranquilla.

- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. México D.F.: Pearson Educación.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Admistración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., y Martiarena, A. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Mundaiz, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Herrera, M. (2008). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para una microempresa*. Veracruz, México.
- Huertas, E. (2 de Mayo de 2017). Información tesis Jason Hernández. (J. Hernández, Entrevistador)
- Infante, A., Mendoza, W., Pérez, K., Castilla, C., Orozco, A., y Herrera, W. (2009). *Una perspectiva de la logística desde la academia*. Cartagena de Indias: Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico.
- ISO, S. G. (2015). *Norma Internacional ISO 9001, traducción oficial*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central ISO.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Leitón, P. (21 de junio del 2014). *Sector textil evoluciona de la costura a fabricar hilos y tela*. Obtenido de *La Nación*: [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Sector-textil-evolucion-a-costura-fabricar\\_0\\_1422057826.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Sector-textil-evolucion-a-costura-fabricar_0_1422057826.html)
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Ocopa. (1 de enero del 2005). *OCOPA Internacional S. A.* Obtenido de <http://www.ocopainternacional.com>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. España: S.L.U. Espasa Libros.
- Rica, L. A. (2002). Ley n.º 8262. San José: Diario Oficial *La Gaceta*.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Admistración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, R. (20 de abril del 2015). "Empresas textiles diversifican oferta para subsistir". Obtenido de *La República*: [https://www.larepublica.net/noticia/empresas\\_textiles\\_diversifican\\_oferta\\_para\\_subsistir](https://www.larepublica.net/noticia/empresas_textiles_diversifican_oferta_para_subsistir)

Textil, C. (2 de diciembre del 2009). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad (AEC): [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=262925&folderId=82676&name=DLFE-5316.pdf](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_1_id=262925&folderId=82676&name=DLFE-5316.pdf)

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Vicente, J. (1 de diciembre del 2015). *Archivo Digital UPM*. Obtenido de Biblioteca de la Universidad Politécnica de Madrid: <http://oa.upm.es/38763/1/Binder1.pdf>

Vindas, L. (11 de mayo del 2014). "Industria textil de Costa Rica tiene oportunidades para renacer". Tomado de *El Financiero*: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/textil-Cinco-nuevas\\_inversiones-Gildan\\_0\\_515348468.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/textil-Cinco-nuevas_inversiones-Gildan_0_515348468.html)

## APÉNDICES

### Apéndice 1: Entrevista aplicada en la presente investigación

<p><b>UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS</b></p> <p><b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UIA</b></p> <p><b>Licenciatura en Administración de Empresas</b></p> <p>Guía para el proceso investigativo del análisis de la alineación del control de calidad con relación a las estrategias competitivas de la empresa</p> <p>Ocopa Internacional S. A.</p> <p>Estimada Evelyn Huertas, gerente del Área Contable de la empresa, mi nombre es Jason Hernández Mejías, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia. La razón de esta entrevista es conocer los productos que ofrece, los controles en la producción y las estrategias competitivas con las que cuenta la empresa.</p>
<b>Estrategia competitiva</b>
<b>1- ¿Podría usted mencionar cuál es la misión y la visión de la empresa?</b>
<b>2- ¿Cuáles son las creencias o valores en las que se sustenta la misión y la visión?</b>
<b>3- ¿Cómo se transmite la visión y la misión a los integrantes de la organización?</b>
<b>4- ¿Cuáles son los objetivos y las metas de la empresa a nivel de estrategia competitiva?</b>
<b>5- Mencione ampliamente las estrategias competitivas que considera que posee la empresa y cuáles se plantean para el año 2017.</b>
<b>6- ¿Qué papel juegan las estrategias competitivas de la compañía en el alcance de los objetivos proyectados para el año 2017?</b>
<b>7- ¿Considera usted que las estrategias competitivas de la empresa tienen alguna relación con la producción?</b>
<b>Gestión de la calidad</b>
<b>8- ¿Cómo se establecen los estándares de calidad?</b>

<b>9- ¿En cuáles principios se fundamentan las iniciativas de calidad?</b>
<b>10- ¿De qué manera se promueve la calidad entre las áreas de la organización?</b>
<b>11- ¿Cuáles son los estándares de calidad utilizados en la producción?</b>
<b>12- Mencione cuáles son los sistemas de gestión de calidad.</b>
<b>13- Podría usted mencionar cuáles son las normas de calidad sobre las cuales se basan los sistemas de gestión de calidad.</b>
<b>14- ¿Cómo evaluaría usted la contribución del sistema de calidad con el logro de objetivos eficaz y eficientemente?</b>
<b>Controles de calidad</b>
<b>15- Mencione cuáles controles posee la empresa de cara a la producción.</b>
<b>16- Describa brevemente cuáles son los controles enfocados a la calidad.</b>
<b>17- ¿Cuáles son los indicadores que miden el desempeño de la calidad?</b>
<b>18- ¿Con qué frecuencia se actualizan los manuales o procedimientos de control?</b>

### Anexo 3: Carta del Filólogo

San José, 15 de julio del 2017

Sr.  
MBA Carlos Chacón Rivas  
Director académico  
Carrera de Administración de Empresas

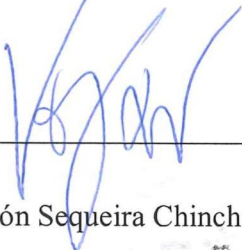
Universidad Internacional de las Américas

Estimado señor:

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje del trabajo final de graduación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas, denominada "Análisis de los controles de calidad en la empresa Ocopa Internacional S. A. ", elaborada por el estudiante Jason Hernández Mejías, por lo tanto, puedo afirmar que está escrito correctamente.

Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo del autor.

Atentamente,



---

Aarón Sequeira Chinchilla.

Filólogo

Cédula 1-1113-0132