

PLAN DE TESIS:

“POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES”

AUTOR:

DR. CPCC DOMINGO HERNANDEZ CELIS

COAUTOR:

IGNACIO DANIEL ESCALANTE OBREGON

EQUIPO DE INVESTIGACION:

ANA APOLONIA VALLEJOS SOTO

JULIA PAOLA HERNANDEZ-CELIS VALLEJOS

LOURDES KHARINA HERNANDEZ VALLEJOS

ANDREA DEL ROCIO HERNANDEZ VALLEJOS

I. TITULO DEL PROYECTO

“Políticas y estrategias para la administración efectiva de las industrias textiles”

II. NOMBRE DEL GRADUANDO

XXX

III. LUGAR DONDE SE VA A DESARROLLAR LA TESIS

Lima - Perú

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Se ha determinado los siguientes antecedentes bibliográficos:

Chapilliquén Caponan, Juan Carlos Andrés (2006). Tesis: “**Planeamiento estratégico para una administración efectiva de las empresas industriales**”. Presentada en la Universidad San Martín de Porres para obtener el Grado de Maestro en Administración. En este trabajo el autor resalta que la formulación de las acciones, objetivos, misión y visión son elementos relevantes de un plan estratégico y que dichos elementos son facilitadores para alcanzar una administración efectiva, entendiéndose como tal al logro efectivo, real de los objetivos de las empresas industriales.

Begazo Villanueva, José Domingo (2006). Tesis: “**La pequeña empresa de confecciones en Villa el Salvador y su competitividad**”, presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Maestro en Administración. El autor

resalta las políticas, estrategias y tácticas que deben desarrollar las empresas de confecciones para tener los mejores niveles de productividad y por ende competitividad.

Hernández Fernández, Maritere (2005) Tesis: “**Decisiones financieras para el mejoramiento continuo de las empresas** “. Tesis presentada para optar el Grado de Magister en Finanzas en la Universidad Autónoma de México. La autora describe un conjunto de decisiones de financiamiento, que permiten realizar las inversiones que necesitan las empresas, para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Aguabarrena García, Carlo Magno (2004) Tesis: “**Administración financiera competitiva con decisiones financieras efectivas** “. Tesis presentada para optar el Grado de Magister en la Universidad Católica de Chile. El autor realiza una descripción de las decisiones financieras que permiten tener una estructura adecuada de capital para disponer de los bienes y derechos que necesitan para cumplir con la misión institucional y de ese modo asegurar su continuidad en el mercado competitivo chileno.

Castillo Heredia, Gustavo (2005) Tesis: “**Perú: Decisiones financieras efectivas para el desarrollo empresarial, en el marco de la economía social de mercado**”. Presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En dicho trabajo de investigación el autor describe la forma como las decisiones financieras, en la medida que sean efectivas, contribuyen al mejoramiento continuo, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas del sector comercio, industria y servicios, todo esto en el marco de la economía social de mercado o de libre competencia;

Mendoza Torres, Ana María (2005) Tesis: “**Gestión financiera estratégica para la competitividad de las empresas del sector comercio**“. Presentada para optar el Grado de Maestro en Contabilidad en la mención de Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este trabajo, la autora presenta a la gestión efectiva de las inversiones y el financiamiento como la solución para que las empresas del sector comercio obtengan eficiencia, eficacia, economía; productividad, mejoramiento continuo y competitividad en los sub-sectores en los cuales llevan a cabo sus actividades empresariales;

Zambrano Calle, Abraham José (2005) Tesis: “**La gestión financiera y el desarrollo de las PYMES en la actividad industrial textil de Lima Metropolitana-Periodo 2002-2003**”; presentada para optar el Grado Académico de maestro en Finanzas en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En dicho se analiza la gestión financiera y su contribución en el desarrollo de las PYMES.

Ricaldi Hurtado, Rigoberto (2005). Tesis: “**Empresas familiares de producción artesanal de mates burilados de Huancayo: problemática y lineamientos básicos para la creación de consorcios de exportación**”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Maestro en Administración. En dicho documento se hace un énfasis a la creación de contratos de colaboración empresarial en la modalidad de consorcios como forma de superar la problemática y competir en forma efectiva en una economía social de mercado.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo (2005). Tesis: “**La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas**”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Administración. En este trabajo el autor, resalta la gestión de personas como una forma de hacer efectiva la administración de las empresas. Las personas es el capital humano de las empresas, por tanto deben desarrollarse una serie de mecanismos para viabilizar una gestión adecuada de los trabajadores para que ellos contribuyan al logro de las acciones, objetivos, misión y visión empresarial.

Flores Konja, Adrián Alejandro (2005). Tesis: “**Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana**”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para obtener el Grado de Doctor en Contabilidad. El autor resalta a la gestión eficiente, económica y efectiva como forma de hacer competitivas a las empresas.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas textiles tienen problemas de planificación, organización, dirección, coordinación y control empresarial, todo lo cual impide que se concrete una administración efectiva.

En relación con la planificación, se ha determinado que estas empresas trabajan de acuerdo a la coyuntura, sin tener en cuenta un plan estratégico y un plan táctico que les permita encaminar mejor su administración hacia el logro de la efectividad.

La mayor cantidad de empresas textiles disponen de organizaciones lineales y no utilizan otros modelos organizacionales que las hagan más funcionales para poder preparar la oferta que el mercado les exige. No aplican la delegación de funciones, no realizan trabajo en equipo, no tienen en cuenta la sinergia para las distintas actividades, todo lo cual repercute en la falta de efectividad de la administración.

La dirección de las empresas textiles, no es una dirección técnica y altamente especializada. No se hace uso de la dirección táctica y estratégica. La dirección no lleva a cabo la planificación de la producción, ventas y otras actividades en la dimensión que exige la competitividad actual. Asimismo, las decisiones se toman solo sobre base internas y sin tener en cuenta la competencia y el comportamiento de los mercados, todo lo cual repercute en la falta de efectividad de la administración de este tipo de entidades.

Las empresas textiles no tienen en cuenta la necesidad de contar con un buen sistema de control que sea facilitador de la gestión y por tanto coadyuve al logro de la efectividad en la administración de estas empresas.

Todos estos aspectos repercuten en mayores costos y gastos para las empresas, por tanto restricción de ventas; lo que trae como consecuencia que no se disponga de los recursos para atender otros pedidos y se pierden oportunidades. En este sentido tenemos que la mayoría de empresas textiles estarían incumpliendo la Ley N° 22342 que las obliga a exportar el 40% de su producción, no pudiendo hacerlo por los factores antes mencionados, lo que configura en la falta de efectividad de la administración al no cumplirse con las metas y objetivos.

Otro problema es el deficiente clima empresarial que disponen las empresas textiles. Existen denuncia que empresarios del sector inician campañas anti-sindicales despidiendo a obreros y obreras que ejercen sus derechos laborales, la evidencia de esto es la numerosa marcha realizada en el mes de 07 de Junio/2007 en Lima Perú. Los trabajadores textiles sindicalizados y no sindicalizados efectuaron una marcha de protesta para demandar al ejecutivo y a los empresarios el respeto a los derechos laborales, como el de la sindicalización y la negociación colectiva. Participaron en la movilización, trabajadores de Topy Top, Textiles San Sebastián, Industrial Textil Creditex, Universal Textil entre otros. Los trabajadores denunciaron que empresas como Topy Top estarían usando la hostilización y el despido selectivo para evitar que los trabajadores denuncien los abusos como las largas jornadas de trabajo, el incumplimiento de pagos por beneficios sociales, entre otros. Asimismo, en los últimos días se han despedido a diversos dirigentes sindicales, muchos de los cuales tienen varios años de servicios. Este deficiente clima empresarial, aunado con los problemas de gestión, no es facilitador de la administración efectiva.

VARIABLES E INDICADORES PARA LA ESTRUCTURACION DE LOS PROBLEMAS DE LA INVESTIGACION:

VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
POLITICAS Y ESTRATEGIAS		ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES	
INDICADORES	OBJETIVOS	INDICADORES	EFICIENCIA
	ACCIONES		MEJORA CONTINUA

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿Qué políticas y estrategias se deben tener en cuenta para facilitar la administración efectiva de las industrias textiles?

PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- 1) ¿Qué objetivos deben lograrse para facilitar la eficiencia en las industrias textiles?

- 2) ¿Qué acciones deben llevarse a cabo para facilitar la mejora continua de las industrias textiles?

4.3. MARCO TEÓRICO

4.3.1. POLITICAS Y ESTRATEGIAS

POLITICAS:

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2003), las políticas son guías para orientar la estrategia (acción); son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad". Las políticas tácticas o departamentales, son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales". Las políticas operativas o específicas, se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de costura; de ocurrir una falla en las maquinas, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en

turno o en su caso, al departamento de mantenimiento". Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme. En cuanto a su origen, las políticas pueden ser: i) Políticas Externas, cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.; ii) Políticas Consultadas, cuando dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas; iii) Políticas Formuladas, cuando son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades; iv) Políticas Implícitas, cuando en las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso". Las políticas son muy importantes dentro de las empresas porque facilitan la delegación de autoridad; motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones; evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados; otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades; contribuyen a lograr los objetivos de la empresa; proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones; indican al personal como debe actuar en sus operaciones; facilitan la inducción del nuevo personal. Para la formulación de las políticas empresariales se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos: Establecerlos por escrito y darles validez; redactarse claramente y con precisión; darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar; coordinarse con las demás políticas; revisarse periódicamente; ser razonables y aplicables en la práctica; estar acordes con los objetivos de la empresa; y, ser flexibles.

Interpretando a Robbins (2000), las políticas son líneas o criterios para seleccionar estrategias. Las políticas de la organización son líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Estas líneas generales de actuación, acotan y canalizan las estrategias y suelen tener una vigencia superior a las estrategias. Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

Interpretando a Stoner & Wankel (2000), las políticas que se pueden aplicar a las industrias textiles son las siguientes: Realizar todo trabajo con excelencia; Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad; Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas; Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos; Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético; Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente; Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado; Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación; Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita; Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización; Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones; Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre de cada año; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año; Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo; Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos; Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Analizando a Steiner (1998), así como todas las empresas tienen sistemas de gestión -maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo: rara vez estas políticas están claramente definidas generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa no siempre se desprenden de ellas objetivos claros en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional. ¿Quién no ha escuchado la frase? : “La empresa debe mejorar su rentabilidad”; ¿es ésta una política?. No, aún no, le falta un elemento clave: “el compromiso”. “La empresa mejorará continuamente su rentabilidad”. Ahora sí es una política, contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el

compromiso es: “mejorará”. Es posible ampliarla: “La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.” Otro ejemplo: “No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad”. La política asociada podría ser: “La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”. No parece tan difícil. En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre. La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto. Siempre habrá tormentas, los oficiales coordinarán los esfuerzos y conocimientos de la tripulación, juntos decidirán como llegar al puerto y medirán día a día el avance corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas. Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas. El análisis interno incluirá: la cultura de la empresa; los recursos disponibles; otras debilidades y fortalezas de la empresa y el externo: las variables del entorno, tanto nacional como internacional económico sociales tecnológicas político-legales la competencia otras amenazas y oportunidades. La necesidad de este análisis se hace evidente si consideramos factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todas conocidas. El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas. Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas, luego deben ser cuantitativos y medibles. Al igual que en el caso de las políticas, al definirlos, es necesario considerar si están afectados por factores internos y externos y en que grado. En el momento de establecer los objetivos es fundamental definir: responsable del cumplimiento del objetivo; plazo de cumplimiento; variable a medir; método y frecuencia de medición. En todos los casos la dirección debe, además de suministrar los recursos necesarios, asegurar que el responsable del cumplimiento del

objetivo posee las competencias requeridas y, si es necesario, proveerle la adecuada capacitación.

ESTRATEGIAS:

Analizando a Johnson & Scholes (1999), las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Cuando aprendemos algo también podemos elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que queramos aprender nos interesará utilizar unas estrategias y no otras. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que obtenemos, lo bien o rápido que aprendemos dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea. Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio). La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Según Fred Nichols, referido por Chiavenato (1998), existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”. Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres

grandes pasos: i) Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA; ii) Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio; iii) Determinar como llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: Qué productos y servicios ofrecer; Qué demandas del mercado satisfacer; A qué segmento de clientes atender; Qué tecnología utilizar (o desarrollar); Qué método de ventas utilizar; Qué forma de distribución utilizar; Qué área geográfica atacar. De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos: Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.; Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.; Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo; Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Analizando a Steiner (1998), llevar adelante una empresa no es tarea fácil, ni siquiera para los grandes hombres de negocios; las actividades comerciales requieren de un proceso de planeamiento muy arduo para lograr los propósitos que se plantean. Pero estos planeamientos incluyen varios ítems que no pueden ser obviados si deseamos que nuestro negocio sea fructífero, entre estos ítems se encuentran las estrategias empresariales. Las estrategias de cualquier índole, sea de producción, ventas, marketing, etc., son fundamentales a la hora de hablar del desarrollo de una compañía, esto se debe a la competitividad cada vez más voraz que acusa el mercado. En ciertos ámbitos surgen ideas con respecto a la administración de una institución en donde las estrategias están íntimamente involucradas; las empresas de hoy se ven sumergidas en un mercado en donde cada institución con fines de lucro crece rápida y progresivamente, y es por esto que para no perder pisada, todas deben buscar la forma de obtener mejores resultados, es decir una mayor maximización de los beneficios. Este objetivo puede llegar a tener dos divisiones; la búsqueda de estrategias empresariales para poder sobrevivir a la competencia, o para poder prevalecer por encima de ella. Las estrategias de cualquier índole suelen tener una característica compartida: su competitividad; esto se debe a que la palabra “competencia” encierra de alguna forma el éxito o el fracaso de todas las empresas. La misma determina las características de las acciones de una compañía,

analizando el mercado con un ojo detallista y estableciendo qué tipo de actividades deben implementarse sea tanto para obtener un mejor proceso productivo a un menor costo, como una ampliación en la cartera de clientes; de esta forma es más fácil y probable, adquirir un adecuado nivel de competitividad en el mercado. La implementación de estas estrategias debe, por su puesto, estar abalada por los dueños de la compañía y a su vez tener personal disponible para llevarlas adelante. De todas maneras aunque las estrategias de las organizaciones comerciales comparten los mismos adjetivos; difieren en cuanto a los objetivos de los tipos de empresas. Las estrategias empresariales de una Pyme no tendrán las mismas metas que las implementadas por una Multinacional; primeramente porque ésta última de por sí, cuenta con un proceso productivo en masa en donde el planeamiento es muy desigual. Si planteamos estrategias de producción, aquí las características a tener en cuenta serán distintas ya que existe una amplia brecha entre una y otra compañía. También es cierto que establecer estrategias empresariales en las pequeñas compañías puede resultar un trabajo muy complejo, esto ocurre principalmente debido a que las mismas no gozan de los mismos beneficios que una empresa multinacional o regional. Las grandes organizaciones son habitualmente conocidas por su buen nombre y su capacidad de brindarle al consumidor descuentos, muchas veces irracionales, esto se debe a su producción en cadena que le permite abaratar ciertos costos que son imposibles de minimizar en pequeñas o medianas compañías. Para poder competir contra estos “monstruos”, las Pymes deberán estudiar el mercado muy detalladamente, analizar varias variables tales como necesidad del consumidor, calidad, oferta, etc; y así establecer sus estrategias empresariales, teniendo muy en cuenta a su vez los puntos débiles de la competencia, aquello que no tienen en cuenta o han dejado para que otra empresa genere su propia ventaja competitiva.

De acuerdo con Toso (2004), muchos individuos creen que las estrategias sólo están relacionadas con la venta y promoción del producto; esta idea no es errada pero sí incompleta. Las estrategias empresariales poseen como principal objetivo maximizar beneficios encontrando la manera “menos costosa” para realizarlo. Pero las mismas a su vez incluyen ciertos parámetros que deben seguirse, y éstos están íntimamente ligados a varios procesos que realizan cada departamento de la compañía. Para lograr una mayor ganancia, por ejemplo, tenemos que buscar la forma de producir más a un menor costo; debemos introducirnos en el mercado analizando la calidad de los productos de la

competencia y buscar la forma de superarlos de alguna manera. A su vez, se requiere un arduo estudio de mercado que nos sirvan como guía a la hora de planear las estrategias de marketing; estableciendo qué tipo de publicidad será mejor para nuestro producto o servicio. Una vez que nuestro bien se encuentra en la calle, cerciorarnos de que hayan sido aceptados correctamente analizando los niveles de ventas. Las estrategias necesitan de estos procedimientos para ser útiles y así alcanzar los objetivos propuestos por cada empresa, teniendo en cuenta desde un principio, que no sólo se relacionan con las ventas.

Analizando a Porter (1997), la estrategia y la política guardan una estrecha relación entre sí. Ya que ambas orientan, dan estructuras a los planes, son la base de los planes operativos y afectan todas las áreas de la administración. Estrategia : tiene muchos usos. Algunos autores consideran parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (política, planes). Pero esta no es más que la determinación de propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos para cumplir. Las estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orienten las decisiones operativas. Por lo cual tienen un principio y es: “Que cuanto mas claras sea la comprensión de estrategia y política y su instrumentación en la practica, tanto mas consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa. Por ejemplo una compañía tiene como política principal exclusivamente el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a su organismo de comercialización evitara la perdida de energía y recursos en nuevos productos que no satisfagan esa prueba. Para sus efectivas estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes de acción para la ejecución de las estrategias y deben apoyarse en tácticas efectivas. Si bien los pasos específicos para la formulación de estrategias pueden variar el proceso puede fundamentarse al menos conceptualmente en los elementos básicos. Los diversos insumos incluyendo los insumos metas de los demandantes al ser explicado anterior no requiere mayor explicación. Michael Porter ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación el atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia del interior de la industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustituidos y la posición de concertación entre oferentes y compradores clientes. Es usualmente el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y hacia donde debe

dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica para saber si debe operar en ciertas regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa. El perfil empresarial es producto de las personas especialmente de los ejecutivos de primer nivel cuya orientación y valores son importantes para la formación de estrategias ya que ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión determinar la dirección de la empresa. El propósito y objetivos Principales, son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intervención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo. Referente al ambiente externo presente y futuro, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades en tu evaluación gira en torno a la situación competitiva así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además debe examinarse en el entorno avances tecnológicos, producto y servicio en el mercado y otros factores para determinar la situación competitiva de la empresa. Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo de producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos importantes son: los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clínica de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes. Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes e estrategias. Puede especializarse o concentrarse. En otro sentido, una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otros casos de posibles estrategias con las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas. Son especialmente convenientes para grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas involucradas. En ciertas circunstancias, una compañía puede verse obligada a adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una línea de productos incosteable o incluso la disolución de la empresa. Pero en algunos casos quizá no sea necesaria la liquidación: puede ser apropiada una estrategia de atrincheramiento. En estas condiciones, una compañía puede reducir temporalmente sus operaciones. Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar

pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Así mismo deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. La matriz de TOWS es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía e incluso de una nación. Es también un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades (externas) debilidades y fortalezas (internas) de la organización. T= Amenazas; O= Oportunidades; W= Debilidades; S= Fortalezas. En español a esta matriz se le conoce como (FODA). En muchos casos la compañía procede a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis: problemas y amenazas. Las cuatro estrategias Alternativas: i) DEBILIDADES: Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación. Ej. : Liquidación, Atrinchamiento; ii) OPORTUNIDADES: Una empresa con ciertas debilidades en una área puede desarrollarse en otra. Osea adquirir aptitudes necesarias como tecnologías o personas con habilidades necesarias. iii) AMENAZAS: Se basa en la fortaleza de la organización para enfrentar las amenazas que se le presenten en su entorno; FORTALEZA: La situación más deseable es aquella en que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

VISION EMPRESARIAL:

Stoner (2000)¹ realiza en una recopilación de varios autores que exponen su entendimiento sobre la visión empresarial. Así, por ejemplo indican, para Ian Wilson, referido por la visión, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo". Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción. Finalmente, la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión". Warren Bennis la define como: "Una vista de

¹ Stoner James & Walkel Charles (2000) Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.

un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora", por último Joe Baler en su vídeo "El poder de una visión", dice: " La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva". Las empresas hoy muestran con orgullo además del enunciado de la Visión, la Misión, y los valores que la soportan, muchas de ellas realmente definen un futuro "realista, creíble y atractivo". Algunas adolecen de estos elementos restándole con ello el poder que una visión debe de tener para todos los miembros de la empresa. El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa, es muy importante que los líderes de ésta visualicen ese futuro con una actitud positiva, ya que será el arma más poderosa para poder lograr cambios en la organización. Pollack nos recuerda que "Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, generalmente una visión precede al éxito tanto para las naciones, para las personas como para las empresas".

MISION EMPRESARIAL:

Según Robbins (2000)², la misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la empresa, es una herramienta que responde al propósito de la organización. El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales. Es muy común encontrar que la mayoría de la empresa tienen una misión corporativa que generalmente es exhibida en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños la conozcan y se familiaricen con ella, pero, por lo general, la visión no significa mucho para quienes laboran en las empresas. Para ellos la misión no es más que una sentencia que se les ocurrió a quienes elaboraron el plan estratégico, que de por sí no es muy conocido entre los empleados o los directivos. Así se encuentra que la misión no es más que una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa. Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí,

² Robbins Stephen (2000) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones, es una brújula en la orientación estratégica de la empresa.

Según Robbins (2000)³, la misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo. Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas: ¿qué funciones desempeña la organización?. ¿Cómo las desempeña?. La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas. La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación. Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él. Si se entiende el sentido de existencia de la empresa hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones. Una visión que reposa en una hoja de papel no es útil, la misión debe estar clara en la cabeza de cada uno de los miembros de una institución, sólo así será de utilidad, sólo así se le podrá llamar herramienta. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES:

Para Chiavenato (1998)⁴, los objetivos son los propósitos o fines esenciales que una entidad pretende alcanzar para lograr la misión que se ha propuesto en el marco de su estrategia. Un Objetivo Estratégico General constituye un propósito en términos generales que se asocia principalmente a un Programa dentro de la clasificación funcional.

Los Objetivos Estratégicos Generales son, por definición objetivos de largo plazo que contribuirán al logro de la Visión del Sector. Por lo tanto estos objetivos deben responder a qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual actuamos, y deben ser

³ Robbins Stephen (2000) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

⁴ Chiavenato Idalberto (1998) Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS:

Según Chiavenato (1998)⁵, son propósitos en términos específicos en que se divide un objetivo general, se asocian principalmente a un Subprograma dentro de la clasificación funcional y comprende un conjunto de acciones permanentes y temporales.

Los Objetivos Estratégicos Específicos son, por definición objetivos de mediano plazo que contribuirán al logro del Objetivo Estratégico General y deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de Indicadores de Resultado objetivamente verificables.

ACCIONES PERMANENTES O TEMPORALES:

Analizando a Chiavenato (1998)⁶, las acciones son categorías básicas sobre las que se centra la implementación estratégica del plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr Objetivos Estratégicos Específicos.

Acciones Permanentes: Son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios existentes. Representan la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios.

Acciones Temporales: Representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de Indicadores de Producto y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

Es preciso recordar que dada la naturaleza de los planes a formular, sólo debe consignarse las principales acciones permanentes y temporales, las cuales se asocian a la categoría funcional programática de actividad o proyecto respectivamente, y que en el caso de esta última, constituye un proyecto de inversión o en su defecto un conglomerado que consolida un conjunto de planes de inversión menores, los cuales deben necesariamente seguir el ciclo de proyectos establecido.

⁵ Ídem.

⁶ Ibídem

El resto de acciones temporales y permanentes se considerarán en un rubro genérico denominado Otros, en el cual se consignará el monto estimado de recursos necesarios solamente, no siendo necesario determinar indicadores.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

Son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política - Objetivos Generales - Objetivos Específicos - Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad.

Indicadores de Impacto: Se asocian a los Lineamientos de Política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda y requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es medible en el largo plazo.

Indicadores de Resultado: Se asocian a Objetivos Generales y Específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

Indicadores de Producto: Se asocian a Acciones Permanentes o Temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.

Línea de Base: Es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del Plan con la finalidad de contar con una "base" que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

4.3.2. ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES.

ADMINISTRACION EFECTIVA:

Interpretando a Stoner (2000)⁷, el proceso administrativo es el núcleo de la administración de empresas como disciplina de estudio, está presente en gran parte de las definiciones que podemos encontrar sobre ella. El proceso consta de cuatro o más pasos (según el autor), los que en su forma más básica y aceptada son: Planificación, Organización de Empresas, Economía y dirección de empresas, Control de gestión. Otras versiones o autores: Juntan los pasos organizar y dirigir (ejecutar) bajo el nombre de gestionar. Agregan integrar luego de dirigir y antes de controlar. El proceso es además un ciclo continuo, ya que luego del último paso controlar se vuelve a empezar con planificar. Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

Analizando a Terry (2000)⁸, la administración comprende la planeación, organización, ejecución y control; las mismas que son los medios por las cuales administra un gerente. La **planeación**, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz

⁷ Stoner James & Walkel Charles (2000) Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.

⁸ Terry George (2000) Principios de Administración. México. Cia. Editorial Continental SA.

de los resultados del control. La **organización**, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La **ejecución**, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El **control** de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la practica de la administración efectiva, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Interpretando lo expuesto por Stoner (2000)⁹, la efectividad del sistema de operaciones es sumamente importante para el éxito de la empresa textil, por lo que ha de ser diseñado para que sea compatible con las estrategias de la industria textil. Y a la inversa, al formular las estrategias de la industria, conviene tener presentes las capacidades actuales y futuras del sistema. Los peligros que entraña no considerar las operaciones como un componente importante en la preparación de estrategias se han hecho patentes en los recientes problemas competitivos de las industrias textiles.

Según Steiner (1998)¹⁰, entre las funciones administrativas, la dirección (o liderazgo) es la que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados. Así pues, la dirección constituye una parte central de su función y consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas, objetivos, misión y visión de la empresa textil. En gran medida, la habilidad directiva de un gerente (es decir, su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para dirigirlos y para comunicarse con ellos, determinará la efectividad de la administración y por tanto el cumplimiento de todo lo propuesto.

Según Johnson & Scholes (1999)¹¹, las Políticas Empresariales, son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Las Políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa. El cliente representa para una industria textil su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, se construyendo el camino a la excelencia. La Política Ambiental, hace explícita la creencia en la gestión ambiental y reitera el compromiso hacia el entorno nacional e internacional, enmarcando la gestión ambiental en los parámetros económicos, políticos y sociales del desarrollo sostenible. Política Social: Establece el compromiso de la empresa con la sociedad, para gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles. Política Negociación de Bienes y servicios: Hacia la obtención de mejores acuerdos negociados. Establece el compromiso de la Empresa con garantizar la igualdad de oportunidades a todos los proponentes, tanto nacionales como extranjeros, en un escenario competitivo y en términos de calidad e idoneidad, entregando información oportuna y pertinente sobre los planes y programas empresariales. Política de Información: La información tiene un valor

⁹ Stoner James & Walkel Charles (2000) Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.

¹⁰ Steiner George (1998) Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

¹¹ Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.

estratégico, y debe ser protegida y administrada como un activo. Política de Comunicación: Establece que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita crear, diseñar y utilizar contenidos y medios, de acuerdo con los propósitos de la organización. Política de Gestión Humana: Establece el compromiso recíproco entre la empresa y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión, misión y objetivos de la empresa. Política para la Gestión Integral de Riesgos: la empresa debe declarar sus criterios y definir el marco de actuación para la Gestión Integral de Riesgos que generan vulnerabilidad a los recursos humano, ambiental, financiero, información e imagen corporativa, implícitos en todos los procesos empresariales y críticos para la continuidad y competitividad de la empresa.

INDUSTRIAS TEXTILES

Analizando a Porter (1997)¹², una Industria puede ser definida como el conjunto de estrategias utilizadas por el hombre para transformar materias primas en productos terminados o semiterminados que puedan cubrir sus necesidades. La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria textil se dedica a la elaboración de telas, hilos, prendas de vestir, etc. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas y fuentes de energía para transformarlas. Al mismo tiempo es necesaria la creación de una red de transporte que facilite el traslado de los recursos naturales a las fábricas y la distribución de los productos ya elaborados. Industria textil es el nombre general que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial, y es uno de los sectores del comercio internacional que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales. Este tipo de industria abarca los siguientes sub sectores: Producción de fibras, Hilandería, Tejeduría, Tintorería y acabados, Confección, Alta costura, No tejidos, Tejidos técnicos. Otros sub sectores relacionados tenemos a las Agricultura y ganadería (fibras naturales); y, Metalmecánica y electrónica (maquinaria textil). El proceso de producción

¹² Porter Michael (1997) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental, SA de CV

de la empresa Topy Top SA. Abarca las siguientes fases: tejeduría (para obtener la tela correspondiente), tintorería (para darle el color respectivo), corte (para definir las tallas), costura (para obtener la prenda), estampado y bordado (para darle que tenga una mejor presentación), lavandería (para eliminar manchas y otros) y acabado (para tener la prenda disponible para la venta). Las industrias textiles deben planear adecuadamente sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir técnicamente la operatividad de la empresa, coordinar y controlar las funciones y actividades; por tanto es necesario tomar en cuenta los distintos aspectos doctrinarios respecto a este importante aspecto empresarial.

EFICIENCIA:

Según Terry (2000), la eficiencia, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las industrias textiles podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia.

Analizando a Robbins (2000), la eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Algunas preguntas que pueden plantearse en el análisis de la eficiencia son: a) ¿Fueron realistas los estudios de

factibilidad del proyectos y formulados de modo que las operaciones pudieran basarse en ellos ?; b) Pudo haberse implementado de otra forma el proyecto de modo que se hubiesen obtenido mas bajas costos de producción ?; c) Son los métodos de trabajo los más racionales ?; d) Existen cuellos de botella que pudieron ser evitados ?; e) Existen superposiciones innecesarias en la delegación de responsabilidades ?; f) Qué tan bien cooperan las distintas unidades para alcanzar una meta común?; g) Existen algunos incentivos para los funcionarios que se esfuerzan por reducir costos y por completar el trabajo oportunamente?. La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestado o entregado por las empresas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Interpretando a Tofler (2004), la eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que las empresas va a ser racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación del servicio de transporte urbano. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un bien u objetivo.

MEJORA CONTINUA:

Analizando a Gómez (2006), para los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control

total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización. Es evidente que las tendencias mundiales muestran como las naciones se integran en comunidades que buscan fortalecerse mutuamente y fusionar sus culturas, esta integración va mas allá de tratados de libre comercio, apertura de importaciones y exportaciones, delimitación de políticas unificadas sobre el sector privado y penetra en la vida cotidiana de los miembros de la sociedad, en las practicas de las organizaciones y genera cambios sustanciales en la forma de vida del hombre moderno. La integración busca también la consolidación de bloques que aspiran a tener la hegemonía política, militar, ideológica en el reordenamiento internacional. El resultado de este proceso es un nuevo mapa económico, ideológico y político donde claramente se diferencian los países altamente competitivos y por consiguiente privilegiados en el mercado mundial. Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, incita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo. Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora mas que nunca es necesario asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos. Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un optimo desempeño, la sistematización de practicas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial. Para llevar a

cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

James Harrington (1993), referido por Gómez (2006), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994) referido por Gómez (2006), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), referido por Gómez (2006), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), referido por Gómez (2006), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), referido por Gómez (2006), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Según Gómez (2006), la mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en los las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar

las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón. La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las

expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

EFFECTIVIDAD:

Interpretando a Stoner & Wankel (2000), la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual las empresas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Se necesitará identificar el grupo meta del programa y buscar respuestas a preguntas como: a) Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; b) Se definió correctamente el grupo meta ?; c) Está la gente satisfecha con la educación y equipo suministrados?; d) En que medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos?. La gestión eficaz está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma. Cuando una gestión alcanza el estándar a continuación, puede considerarse un eficaz. La gestión puede considerarse eficaz si: i) Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad; ii) Disponen de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad; iii) Si se prepara de forma fiable la

información administrativa, financiera, económica, laboral, patrimonial y otras de la entidad; y, iv) Si se cumplen las leyes y normas aplicables. Mientras que la gestión institucional es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado, el mismo que al superar los estándares establecidos facilita alcanzar la eficacia.

Analizando a Terry (2000), la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual las empresas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia, es la virtud, fuerza y poder para gestionar. La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos empresariales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Las empresas disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una entidad como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la entidad.

Según Koontz & O'Donnell (2003), los gerentes de las empresas tienen diversidad de técnicas para lograr que los resultados se ajusten a los planes. La base del buen gobierno y control de las empresas radica en que el resultado depende de las personas. Entre las consideraciones importantes para asegurar los resultados y por ende la eficacia de los gerentes tenemos: la voluntad de aprender, la aceleración en la preparación del equipo gerencial, importancia de la planeación para la innovación, evaluación y retribución al equipo gerencial, ajustes de la información, necesidad de la investigación y desarrollo gerencial, necesidad de liderazgo intelectual, etc. Los resultados obtenidos por el buen gobierno de las empresas, no sólo debe darse para la propia empresa, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión.

ECONOMIA:

Según Chiavenato (1998), la economía en el uso de los recursos, está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. El tratamiento económico de las operaciones proporcionan una guía útil para la planeación de utilidades, control de costos y toma de decisiones administrativos no debe considerarse como un instrumento de precisión ya que los datos están basados en ciertas condiciones supuestas que limitan los resultados. La economicidad de las operaciones, se desarrolla bajo la suposición que el concepto de variabilidad de costos (fijos y variables), es válido pudiendo identificarse dichos componentes, incluyendo los costos semivariabales; éstos últimos a través de procedimientos técnicos que requieren un análisis especial de los datos históricos de ingresos y costos para varios períodos sucesivos, para poder determinar los costos fijos y variables.

4.4. JUSTIFICACIÓN

La administración efectiva es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia y eficacia en las formas de estructurar y manejar las industrias textiles, por tanto es de veras importante aplicar este tipo de administración.

La administración efectiva, facilita diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos generales y específicos de las industrias textiles.

La administración efectiva es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Actualmente es muy relevante el diseño de la administración en un marco estratégico, el mismo que considera la visión, misión, objetivos y acciones dentro de una programación estratégica. Esta forma de concebir a la industria textil es muy necesaria porque hace que la programación estratégica sea una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales de las empresas textiles. Se basa en

oportunidades que generan, tanto el entorno externo, como su realidad interno, asegurando el mejor cumplimiento de las funciones. Todo esto es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, seguir el progreso y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

La elaboración de los planes estratégicos incluye la definición de objetivos y lineamientos, en concordancia con las atribuciones y responsabilidad, según la misión empresarial, alcanzar la visión que se propone lograr como empresa integrante del sector textil.

Las industrias textiles necesitan competitividad para permanecer en el mercado. A través de la administración afectiva puede facilitarse el cumplimiento de las acciones, objetivos, misión y visión hasta alcanzar la competitividad. Entendiéndose como tal el mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las industrias textiles grandes, medianas y pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de administración efectiva, aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una empresa textil, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica" en el marco de la administración efectiva. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los propósitos que busca esta investigación son los siguientes:

OBJETIVO PRINCIPAL:

Establecer las políticas y estrategias para facilitar la administración efectiva de las industrias textiles

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Plantear los objetivos que se deben tener en cuenta para facilitar la eficiencia de las industrias textiles.

- 2) Establecer las acciones que faciliten la mejora continua de las industrias textiles.

VI. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS PRINCIPAL:

Si se aplican políticas y estrategias especialmente diseñadas; entonces se podrá facilitar la administración efectiva de las industrias textiles.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

- 1) Si se trabaja para lograr los objetivos empresariales; entonces, se facilitará la eficiencia en las industrias textiles.

- 2) Si se toman las acciones mas pertinentes; entonces, se facilitará la mejora continua de las industrias textiles.

VII. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Este trabajo de investigación será del aplicativo, por que si bien todos los aspectos son teorizados, pero sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por las industrias textiles para alcanzar eficiencia y mejora continua.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa-correlacional, por cuanto se describirá todos las políticas y estrategias que facilitarán la administración efectiva de las industrias textiles.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN:

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- 1) **Descriptivo.**- Por cuanto se especificará todos los aspectos de las políticas y estrategias; así como su incidencia en la administración efectiva de las industrias textiles.
- 2) **Inductivo.**- Para inferir la información de la muestra y su aplicación y resultados en la población de la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en la investigación. El diseño que se aplicará será el **No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal**. El diseño No Experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de investigación Transeccional o transversal que se aplicará consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El diseño

transaccional descriptivo que se aplicará en el trabajo, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables de la investigación. El diseño de investigación Transeccional correlativo-causal que se aplicará, servirá para relacionar entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se tratará también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A través de este tipo de diseño se asocian los elementos de la investigación.

POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La población estará conformada por las industrias textiles ubicadas en Lima Metropolitana. En dichas empresas existen accionistas, socios, directores, gerentes, administradores, funcionarios y trabajadores que serán encuestados respectivamente.

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. Este caso 620 personas.
EE	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.09 o menos. En este caso se ha tomado 0.09

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 620) / (((0.09)^2 \times 619) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

La muestra estará conformada por las siguientes industrias textiles:

TOPY TOP S A

Posición en el Ranking PEP.	101
Razón Social	Topy Top S A
Nombre Comercial	Topy Top
RUC	20100047056
Tipo de Empresa	Sociedad Anónima
Vigencia de la Empresa	Activo
Actividad Económica	Fabricación De Prendas De Vestir - Ropa Vestimenta
CIU.	18100
Inicio de Actividades	07-07-1981
Actividad Comercio Exterior	Importador/exportador
Dirección Completa	Av. Avenida Santuario #1256
Referencia De Vía	Altura Cuadra 12 De La Avda. Gran Chimú
Ubicación Geográfica	Lima / Lima / San Juan de Lurigancho
Fax	4590106
Teléfono #1	4590126
Teléfono #2	4595462
Teléfono #3	4595463
Teléfono #4	3193000

COMPANIA UNIVERSAL TEXTIL S.A.

Posición En El Ranking PEP	359
Razón Social	Compañía Universal Textil S.a.
Nombre Comercial	Compañía Universal Textil S.a.
RUC	20100562848
Tipo De Empresa	Sociedad Anónima
Vigencia De La Empresa	Activo
Actividad Económica	Preparación y tejidos de fibras textiles
CIU	17117
Inicio De Actividades	21-06-1989
Actividad Comercio Exterior	Importador/exportador
Dirección Completa	Av. Avenida Venezuela #2505
Ubicación Geográfica	Lima / Lima / Lima
Fax	3375270
Teléfono #1	3375260

TEXTILES SAN SEBASTIAN SAC.

Posición en el Ranking PEP	727
Razón Social	Textiles San Sebastian SAC.
Nombre Comercial	Textiles San Sebastian SAC.
RUC	20127270113
Tipo De Empresa	Sociedad Anónima Cerrada
Vigencia De La Empresa	Activo
Actividad Económica	Fabricación de Prendas de Vestir - Ropa Vestimenta
CIU	18100
Inicio De Actividades	30-04-1993
Actividad Comercio Exterior	Exportador
Dirección Completa	Jr. Jirón Los Mirtos #315
Referencia De Vía	Alt. Del Ex-cine Alhambra

Ubicación Geográfica	Lima / Lima / Lince
Fax	3327716
Teléfono #1	4314211
Teléfono #2	3327716
Teléfono #3	430300
Teléfono #4	4314211
Teléfono #5	3327716

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Encuestas.-** Se aplicará al personal de la muestra con el propósito de obtener información sobre políticas y estrategias empresariales; y, administración efectiva de las industrias textiles.

- 2) **Análisis documental.-** Se utilizará para analizar las normas, libros, textos, tesis, monografías y otros aspectos relacionados con la investigación, con el propósito de obtener la data necesaria sobre políticas y estrategias empresariales; y, administración efectiva de las industrias textiles.

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Guía de análisis documental

TÉCNICAS DE ANÁLISIS:

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos
- Otras.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS

VIII. ESQUEMA TENTATIVO DE LA TESIS

“POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES”

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Presentación

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

- 1.1. Delimitación de la investigación
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Justificación
- 1.5. Hipótesis
- 1.6. Metodología empleada

CAPITULO II: POLITICAS Y ESTRATEGIAS

- 2.1. Políticas empresariales
- 2.2. Estrategias empresariales
- 2.3. Objetivos empresariales
- 2.4. Acciones empresariales

CAPITULO III:

ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES

- 3.1. Administración efectiva
- 3.2. Industrias textiles
- 3.3. Eficiencia de las industrias textiles
- 3.4. Mejora continua de las industrias textiles

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Presentación y análisis de la encuesta realizada
- 4.2. Contrastación de las hipótesis de la investigación
- 4.3. Discusión de los resultados obtenidos
- 4.4. Conclusiones de la investigación
- 4.5. Recomendaciones de la investigación

Bibliografía

Anexos.

IX. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
PLAN DE TESIS:							
Recolección de datos	X						
Formulación	X						
Presentación	X						
Aprobación		X					
TESIS:							
Recopilación de datos	X	X	X	X	X		
Organización de información				X	X		
Proceso de la información				X	X	X	
Redacción de la tesis					X	X	X
Presentación						X	
Sustentación							X
Aprobación							X

X. FINANCIAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

N°	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	IMPORTE S/.
1.	Recursos propios	4,500.00
2.	Apoyo empresas industriales	0000.00
3.	Apoyo Universidad	0000.00
4.	Cooperación Técnica Internacional	0000.00
4.	Donaciones particulares	0000.00
TOTAL		4,500.00

XI. BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade Simón (1992) **Planificación de Desarrollo**. Lima Editorial Rodhas.
2. Blanchard Ken (2004) **Administración por Valores**. Bogotá. Grupo Editorial Norma
3. Chiavenato Idalberto (1998) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc Graw Hill.
4. Drucker Peter F. (2004) **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
5. Evans & Lindsay (1999) **Administración y Control de la Calidad**. México. Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV.
6. García Pérez, Alan (2005) **Modernidad y Política en el siglo XXI – Globalización con justicia social**. Lima. Editorial Matices EIRL.
7. Gómez Bravo, Luis (2006) **Mejoramiento Continuo**. www.monografias.com.
8. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) **Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. Barcelona. Closas Orcoyen S.L.
9. Koontz, Harold / O'Donnell, Cyril (2003) **Curso de Administración Moderna-Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas**. México. Litográfica Ingramex SA.
10. Krause Donald (1997) **El Arte de la Guerra para Ejecutivos**. Madrid. Editorial EDAF SA.

11. Kuczynski, Pedro Pablo & Ortiz de Zevallos, Felipe (2001) **Competir y crear empleo**. Lima. Grupo Editorial el Comercio e Instituto Apoyo.
12. Porter Michael (1996) **Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.
13. Porter Michael (1997) **Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**. México. Compañía Editorial Continental, SA. De CV.
14. Robbins Stephen (2000) **Fundamentos de Administración**. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
15. Steiner George (1998) **Planeación Estratégica**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
16. Stoner James & Wankel Charles (2000) **Administración**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
17. Terry George (2000) **Principios de Administración**. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
18. Toffler, Alvin (2004) **La tercer ola**.. Bogotá. Printer Colombiana.
19. Toso Kelo (2004) **Planeamiento Estratégico-Acciones Tácticas para Alcanzar sus Objetivos Empresariales**. Lima. Editora Bussines EIRL.

ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACION
“POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué políticas y estrategias se deben tener en cuenta para facilitar la administración efectiva de las industrias textiles?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS:</p> <p>1) ¿Qué objetivos deben lograrse para facilitar la eficiencia en las industrias textiles?</p> <p>2) ¿Qué acciones deben llevarse a cabo para facilitar la mejora continua de las industrias textiles?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Establecer las políticas y estrategias para facilitar la administración efectiva de las industrias textiles</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICAS:</p> <p>1) Plantear los objetivos que se deben tener en cuenta para facilitar la eficiencia de las industrias textiles.</p> <p>2) Establecer las acciones que faciliten la mejora continua de las industrias textiles.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL: Si se aplican políticas y estrategias especialmente diseñadas; entonces se podrá facilitar la administración efectiva de las industrias textiles.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>1) Si se trabaja para lograr los objetivos empresariales; entonces, se facilitará la eficiencia en las industrias textiles.</p> <p>2) Si se toman las acciones mas pertinentes; entonces, se facilitará la mejora continua de las industrias textiles.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: X. POLITICAS Y ESTRATEGIAS</p> <p>INDICADORES: X.1 Objetivos. X.2. Acciones.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Y. ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES</p> <p>INDICADORES: Y.1. Eficiencia Y.2. Mejora continua</p>