

## **Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado**

### **Implementation of a Management model for artisan textile companies: Case Almacenes Coronado**

*Franklin Guillermo Zambrano Coronado*

Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador  
fgzambrano\_estutmachala.edu.ec

*Junior Omar Berzosa Saritama*

Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador  
joberzosa\_est@utmachala.edu.ec

*Ing. Norman Vinicio Mora Sánchez, PhD*

Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador  
nmora@utmachala.edu.ec

*Ing. Wilton Eduardo Romero Black, MSc*

Universidad Técnica de Machala, El Oro, Ecuador  
weromero@utmachala.edu.ec

### **Resumen**

El presente argumento científico define la propuesta de implementación de un modelo de gestión para empresas textiles artesanales, tomando el caso de Almacenes Coronado de la ciudad de Machala; fundamentándonos en la conjunción organizacional de ofrecer un producto y servicio que satisfaga o genere una necesidad de manera eficiente. Consecuentemente, la implementación de un modelo de gestión bien estructurado, documentado y con enfoque cualitativo – cuantitativo el cual integre procedimientos técnicos y gerenciales, garantizará incidencia en la calidad final del producto que ofrece la empresa; y a través de la gestión de alto nivel que se proporcione mediante la mecanización y normalización de estándares de calidad en la empresa, ésta pueda alcanzar mayor competitividad, productividad y sostenibilidad en comparación con la competencia. La toma de decisiones basada en las metas y objetivos de la organización, el razonamiento basado en riesgos y el más relevante como lo es la mejora continua, son las bases para estructurar homogéneamente un modelo de gestión. El presente trabajo investigativo se enfoca en estudiar la calidad del producto y de su cadena de valor o valor agregado que ofrece la empresa; y así estandarizar sus procesos el cual permita detectar falencias y mediante la mejora continua permita acaparar de manera íntegra las expectativas que el cliente tiene sobre calidad del producto.

**Palabras Clave:** Modelo de gestión, empresa textil, normalización, competitividad, mejora continua.

## **Abstract**

This scientific argument defines the proposal for the implementation of a management model for artisan textile companies, taking the case of Almacenes Coronado in the city of Machala; based on the organizational conjunction of offering a product and service that satisfies or generates a need efficiently. Consequently, the implementation of a well-structured, documented management model with a qualitative - quantitative approach which integrates technical and managerial procedures will guarantee impact on the final quality of the product offered by the company; and through the high-level management that is provided through the mechanization and standardization of quality standards in the company, it can achieve greater competitiveness, productivity and sustainability compared to the competition. Decision-making based on the goals and objectives of the organization, risk-based reasoning and the most relevant one such as continuous improvement, are the bases to homogeneously structure a management model. This research work focuses on studying the quality of the product and its value chain or added value that the company offers; and thus, standardize its processes which allows detecting shortcomings and through continuous improvement allows to fully capture the expectations that the client has on product quality.

**Key words:** Management model, Textile company, Standardization, Competitiveness, Continuous improvement.

## Introducción

La globalización y la competitividad en constante cambio son características de los mercados actuales; no obstante, para lograr la consecución de resultados positivos es necesario que las empresas implementen modelos de gestión. En la actualidad, un sinnúmero de organizaciones describe a los modelos de gestión como uno de los recursos más relevantes con los que disponen; se fundamentan en la posibilidad de implementar tecnologías o procesos sostenibles que faciliten la gestión exitosa de planes, sea estos operativos o estratégicos, mediante el manejo adecuado de la información y conocimiento. (Zabaleta de Armas, Brito Carrillo, & Garzón Castrillón, Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe colombiano., 2016, pág. 137)

Las mipymes como lo son las micro, pequeñas y medianas empresas, representan un sector muy destacado en la economía de un país, pues son parte fundamental del producto interno bruto o PIB, representan el aumento de la productividad, aportan al crecimiento y son fuente de iniciativa empresarial que promueve el empleo. (Larios Francia, 2017, pág. 114)

El sector textil en el Ecuador se ubica en el segundo lugar en la generación de empleos, representando un 21% de lo que significa la producción del sector manufacturero del país; destacando que el desarrollo de la industria textil está directamente relacionado con el indicador de exportaciones, siendo este un factor indispensable para la economía

ecuatoriana frente a la economía globalizada. (Luque González A. , 2018, pág. 3)

La industria textil en cuanto a la comercialización, ha evolucionado y crece considerablemente debido a factores como la facilitación a la libre circulación de capital, los tratados de libre comercio y paralelamente los acuerdos bilaterales en conjunto con los procesos de externalización; todo esto se compagina mediante la utilización de recursos a nivel global de manera local. (Luque González, Hernández Zubizarreta, & De Pablos Heredero, Fortalezas dentro de los procesos de mundialización textil y relación con la rse a través de un analisis delphi: ética o estética, 2016, págs. 5-6)

(Arguello Mendoza, 2017), resalta que los modelos de gestión en el sector textil artesanal es la conjunción de procesos y gestiones que mantienen una fuerte cohesión entre sí, de esta manera logran estandarizar los procesos y reducir al mínimo el desperdicio de recursos, orientando a la empresa hacia la consecución de la excelencia y la mejora continua; pues actualmente existen un sinnúmero de sistemas que direccionan y generan un nuevo horizonte organizacional (sistema de gestión de la calidad, responsabilidad por la dirección, gestión de recursos, realización del producto/servicio, medición-análisis y mejoras), los cuales crean estándares que permiten lograr una correcta certificación y consecución de un excelente producto, cubriendo de manera paralela la satisfacción de los clientes en la prestación del servicio (pág. 80)

Es así que Almacenes Coronado se dedica desde hace más de 50 años a la comercialización de textiles nacionales e importados dentro de la provincia de El Oro, los establecimientos que lo conforman son: Rebajón Coronado, Alta Moda Coronado, Casa Coronado, Almacén Coronado, El Palacio de las Cortinas, D´Cortinas, DecorA Decoraciones & Cortinas Amico; cada establecimiento comercial está ubicado estratégicamente en el casco comercial de la ciudad de Machala, motivando e impulsando el desarrollo económico de la ciudad y de las familias machaleñas, generando trabajo directo e indirecto a través de la comercialización de textiles al por mayor y por menor; como valor agregado las empresas ofrecen el servicio personalizado de corte y confección a medida; mediante el cuál, los consumidores son asesorados por modistas o sastres con experiencia en este ámbito, todo esto dentro del mismo establecimiento comercial, logrando cubrir ese nicho de mercado adicional generando satisfacción y confort en los clientes.

Determinar una adecuada selección de textiles, de producción nacional e importada, “permitirá estar a la vanguardia de las últimas tendencias en materiales, texturas, estampados y acabados funcionales para todo el nicho de mercado” (LAFAYETTE S.A., 2015); logrando cubrir, y satisfacer la demanda actual; ajustándose a los acontecimientos actuales y de temporada, considerando eventos escolares, municipales, nacionales; incluso considerando clima o temporada actual, tomando en cuenta un mundo globalizado y de fácil acceso a la información en tiempo real; es una de las principales problemáticas que

atraviesa la empresa; además, como valor agregado, la problemática deberá estar enfocada en gestionar correctamente el asesoramiento en cuanto a corte y confección de la prenda de vestir que el cliente elija; por lo tanto, implementar un modelo de gestión, facilitará contar con personal calificado, material y maquinaria adecuada; esto optimizará recursos y tiempos de entrega, generando lucro adicional para la empresa.

Consecuentemente, el objetivo principal será establecer e implementar un modelo de gestión para la empresa textil Almacenes Coronado, esto estimulará ofertar un producto acorde a las necesidades y demanda actual del mercado, impulsando eficientemente la comercialización y confección de textiles como empresa; acaparando una nueva cuota de mercado y fidelizando a los clientes de manera progresiva.

Desde una perspectiva más amplia de interés para la investigación, se considera como referente el reconocer que la comercialización textil artesanal integra diversos factores que conforman su etno competitividad como lo es la identidad empresarial que les atribuye en forma generosa el consumidor internacional y el nacional; la valoración de la identidad empresarial y la recreación de una competitividad social que pondera su calidad. (Lugo-Morin, Ramírez-Juárez, Navarro-Garza, & Estrella-Chulim, 2018, pág. 986)

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de

un modo equilibrado, según la norma ISO 9001:2015. El éxito sostenido se puede lograr mediante: la gestión eficaz de la organización, la toma de conciencia del entorno de la organización, el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas. (Duque, 2017, pág. 3)

Teniendo como base el modelo de gestión empresarial lean manufacturing, que se cimienta en suprimir todo residuo organizacional y como consecuente la reducción de tiempos y costes, se logrará paralelamente, mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos; y generar de manera progresiva la fidelización de los mismos, es así que se mejorará la rentabilidad en función de la producción ya que es uno de los temas que ha conservado su importancia dentro de una empresa desde su creación. (Vargas-Hernández, Muratalla-Bautista, & Jiménez-Castillo, 2016, pág. 156)

### **Marco Teórico**

A nivel de empresa e industria, la competitividad se reconoce por el crecimiento de la compañía o por el número de estas, según sea el caso, su tamaño, cuota de mercado nacional e internacional y la cantidad de empleados con la que se cuenta, así como por el incremento de la producción, las ventas, la rentabilidad y el valor de las organizaciones y sus productos. (Nájera Ochoa, 2015, pág. 42)

Es importante otorgar valor agregado a los clientes ofertando precios más bajos que los competidores, manteniendo la calidad

del producto, ya sea por beneficios equivalentes o por facilitar intereses únicos, que eventualmente lleguen a justificar incluso la representación de un valor mayor; para hacer esto es necesario conocer las necesidades de los consumidores, gustos, deseos y comportamientos; de igual manera disponer de los recursos técnicos, comerciales, económicos necesarios.

La globalización económica, la expansión de los mercados y la lucha hegemónica entre las grandes economías, han convertido el tema de la competitividad en núcleo de las estrategias de empresas, gobiernos e instituciones de investigación.

La necesidad de ser competitivo sustenta las opciones de sobrevivencia o fracaso de las organizaciones. Desde esta realidad la competitividad de la empresa actual debe ser vista como un elemento indispensable para el desarrollo del país. (Carralero-Hidalgo, Tamayo-Fajardo, Vilariño-Corella, & Ruiz -Almeida, 2015, pág. 2)

La industria textil y de indumentaria es una industria diversa y heterogénea que abarca un número importante de actividades desde la transformación de fibras en hilados y telas, y de estas en prendas de vestir que podrán ser o no de moda. Al mismo tiempo la industria textil tiene segmentos de alto valor agregado en donde el diseño, la investigación y el desarrollo son factores competitivos importantes. (Gardetti, 2017)

Muchas empresas de éxito cuentan con talento humano desarrollado y motivado, valorando las personas, incentivando el

conocimiento, la innovación y las alianzas estratégicas que ayudaran a alcanzaran el éxito; en el mundo de los negocios las personas están invirtiendo la forma de ver las cosas más allá de la costumbre, el autor destaca todavía que "... la esencia de los trabajos estaba en descubrir formas de poder ver cosas que todavía no habían sido hechas." (Ribeiro, 2015, pág. 4)

La industria textil ecuatoriana, se asienta en gran cantidad de procesos logísticos de carácter extremo (producción, transporte) y legislaciones a medida, que junto a cadenas de producción (y externalizaciones) de carácter ciclópeo, conforman parte del engranaje textil. Según la Organización Mundial del Comercio OMC; el sector textil junto con el vestido, el cuero y el calzado, "se caracteriza por una producción geográficamente dispersa y por cambios rápidos impulsados por el mercado, proporciona oportunidades de empleo a millones de trabajadores en todo el mundo. (Luque González A. , Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial, 2018, pág. 5)

En la mayoría de países las pequeñas y medianas empresas (pyme) son la base fundamental para su economía; hasta el año 2013 existen en Ecuador según datos del INEC, 810.272 empresas, de las cuales el 98% son pequeñas, 1,5% medianas y 0,5% grandes organizaciones. De este total el 39,4% de organizaciones pertenecen al sector de los servicios, 37,1% al comercio, 11,6% a la agricultura, 7,9% son industrias manufactureras, 3,5% sector de la construcción y 0,5% explotación

de minas y canteras. (Gabriela, Bill, & Guido, 2017)

La llegada de mano de obra foránea, así como el aumento de importaciones textiles baratas han sido los aspectos definitivos en el descenso de los beneficios y el aumento del desempleo textil local; animadas por el éxito de organizaciones como Inditex o Adolfo Domínguez, las compañías textiles de se han venido reformulando sus estrategias empresariales y lanzando cada vez más marcas propias para hacer frente a un nuevo entorno competitivo. (Pérez Seoane, 2020, pág. 4)

## **Metodología**

Con la aplicación del método inductivo – deductivo y de manera paralela, se examina contextos particulares mediante un análisis específico abstracto de los hechos que manifiestan conclusiones generales, partiendo de lo general para así centrarnos en lo específico, mediante el argumento lógico y las hipótesis que puedan sostener de manera acertada conclusiones finales; con la ayuda también del método descriptivo que precisa la esencia de la investigación científica. Por ello, es primordial conocer todo lo que representa a la investigación; como sus paradigmas, métodos, técnicas, instrumentos, además de su importancia, significado y alcances, logrando un resultado objetivo; y de esta manera poder establecer indivisiblemente la investigación bibliográfica que se recopila y en la que fundamenta todo el escrito (Pérez Vera, Ocampo Botello, & Sánchez Pérez, 2015, pág. 4).

De manera paralela, el método exploratorio y de campo tiene como función familiarizarse con objetos o fenómenos desconocidos o relativamente desconocidos y tratan de identificar, en estos, conceptos, características o variables promisorias, y por tal acercarse al lugar de los hechos permitiendo estructurar la guía de observación y la entrevista como herramienta complementaria para la recolección de información sobre la percepción de la calidad del producto (en este caso las telas y confección) por parte de los clientes, y de cada uno de los procesos artesanales llevados a cabo en la maniobrabilidad de la materia prima, tanto procesos manuales como industriales, lo cual permitirá brindar un óptimo producto, y generar de manera paulatina fidelización de los clientes. (Díaz-Narváez & Calzadilla Núñez, 2016, pág. 118)

La recolección de datos de la presente investigación, se realizará mediante aplicación de la guía de observación y entrevista a todo el talento humano involucrado en alcanzar los objetivos empresariales; sistematizando con visitas *in situ* a la empresa textil artesanal Almacenes Coronado, cumpliendo de esta manera dos designios fundamentales como son: el análisis de puntos clave de la empresa y formalizar una reflexión estructurada en búsqueda de resultados mucho más objetivos y sistemáticos.

### **Indicadores**

Los indicadores de gestión, son valores numéricos, estos indican el grado de cumplimiento de un objetivo o de una meta; también muestran tendencias o comportamientos de ciertas

variables objeto de la medición y el análisis. (González & Rodríguez, 2018)

Por lo tanto, los indicadores de gestión se convierten en herramienta fundamental en la toma de decisiones administrativas en aras de alcanzar objetivos institucionales.

A continuación, se presentan las fórmulas matemáticas necesarias para el cálculo de los indicadores de gestión de ventas y de cumplimiento de entrega en la empresa; la calificación de los indicadores de gestión se hace mediante la comparación del resultado real con una meta. (de Ocampo, Stella, Estrada, & Ramírez, 2007, pág. 386)

*Indicador de cumplimiento*

*de presupuesto (%)*

$$= \frac{\text{Telas vendidas en el presente mes (mt)}}{\text{Proyección de ventas del mes (mt)}}$$

*Efectividad en ventas (%)*

$$= \frac{\text{Venta facturada en el mes (mt)}}{\text{Cotizaciones realizadas en el mes (mt)}}$$

*Efectividad de entrega (%)*

$$= \frac{\text{Entrega real (días)}}{\text{Proyección de entrega (días)}}$$

*Satisfacción del cliente (%)*

$$= \frac{\text{Calificación de Call Center}}{\text{Promedio de calificación}}$$

Las organizaciones deben realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas; deben determinar los métodos para obtener esto; realizar el seguimiento y revisar esta información e interpretarla. (ISO, 2015, pág. 17)

Con el objeto de constatar si el desempeño organizacional es el adecuado, se realizan mediciones de los procesos a fin de llevar a cabo un control (lo que no se mide, no se controla), en el interés de verificar que las acciones se realizan dentro de los parámetros preestablecidos, y que se están tomando las decisiones más acertadas; en otras palabras, que se esté llevando a cabo una adecuada gestión y éstos se los mide mediante los indicadores de gestión. (Zambrano, Prieto, & Castillo, 2015, pág. 497)

El proceso de corte y confección es complementado anticipadamente en la parte comercial, dando esta última, un asesoramiento asertivo y adecuado, debe estar en condiciones de cumplir cabalmente las exceptivas y necesidades de los clientes. Que sea medible, y que cumpla un ciclo de retroalimentación.

Esto impulsará la mejora continua en la empresa, y de manera equivalente, identificará una sinergia entre los procesos de producción y ventas, es fundamental, ambos se complementan, y no podrían funcionar de manera diferenciada; esto radica en generar empatía la cual será plasmada de manera clara en los clientes habituales y potenciales; de tal manera que el sistema de información interno deberá estar comprendido y canalizado entre ambos departamentos, como son, producción y ventas.

En contexto, es muy común encontrar propuestas del departamento de ventas, pretendiendo ofrecer una mayor cantidad de productos en el mínimo tiempo operativo; en contraste, el departamento de producción, estima

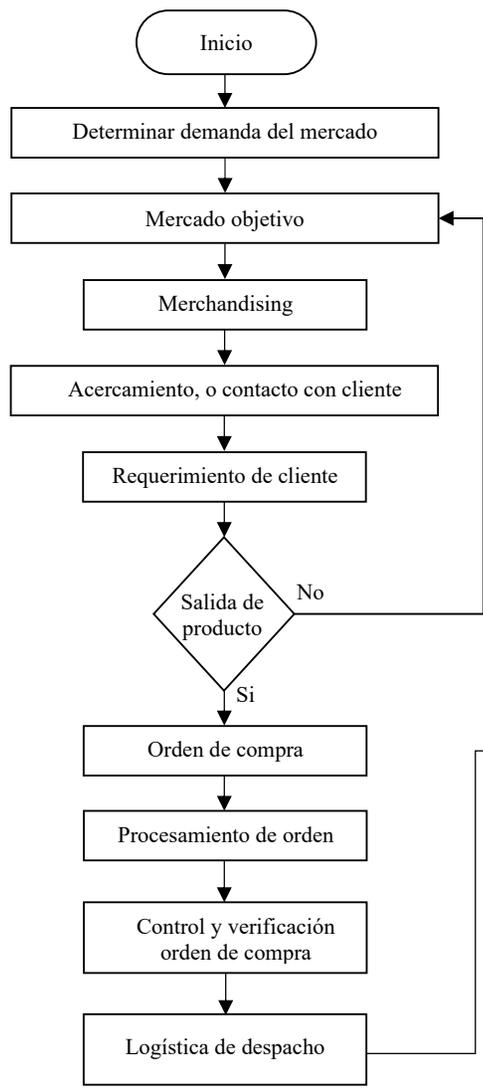
entregar un producto de óptima calidad y tomarse el tiempo previsto para aquello.

PROVEEDORES	ENTRADAS
1.Importadores 2.Fábrica Textil 3.Clientes externos 4.Distribuidores	1.Establecer demanda actual del nicho de mercado 2.Selección de proveedores 3.Selección de textiles 4.Determinar precios óptimos 5.Establecer cantidades a pedir

RECURSOS
1. Director del proceso: Administrador, dueño del establecimiento comercial 2. Personal: Cajera Modista Asesor comercial Administrador Auxiliar Contable Contador Servicios varios 3. Equipos: Software contable, laptops, caja registradora, cámaras de vigilancia.

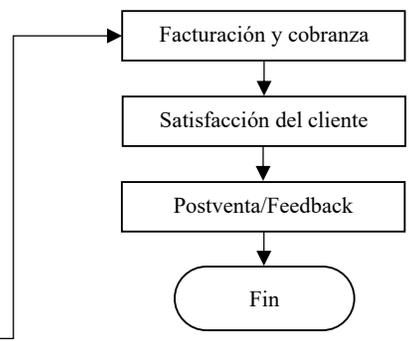
CONTROLES
1. Indicadores de gestión: Satisfacción del cliente Monitoreo del proceso de comercialización Valor agregado 2. Procedimientos: Participación de los clientes, utilidad del producto 3. Registros: Seguimiento de la norma ISO 9001:2015

**Modelo de Gestión  
Proceso de comercialización  
"Almacenes Coronado"**



SALIDAS	CLIENTES
1.Ventas 2.Proyección de ventas 3.Nivel de aceptación de productos 4.Requisitos aprobados por el cliente 5.Política comercial 6.Cobranzas 7.Satisfacción del cliente	1.Distribución de pedidos 2.Administrador 3.Calidad del producto 4.Diseño y desarrollo del producto 5.Clientes externos, créditos corporativos 6.Diseño, desarrollo y calidad

SALIDAS	CLIENTES
1.Producto terminado	1.Cobranza 2.Nivel de satisfacción del cliente

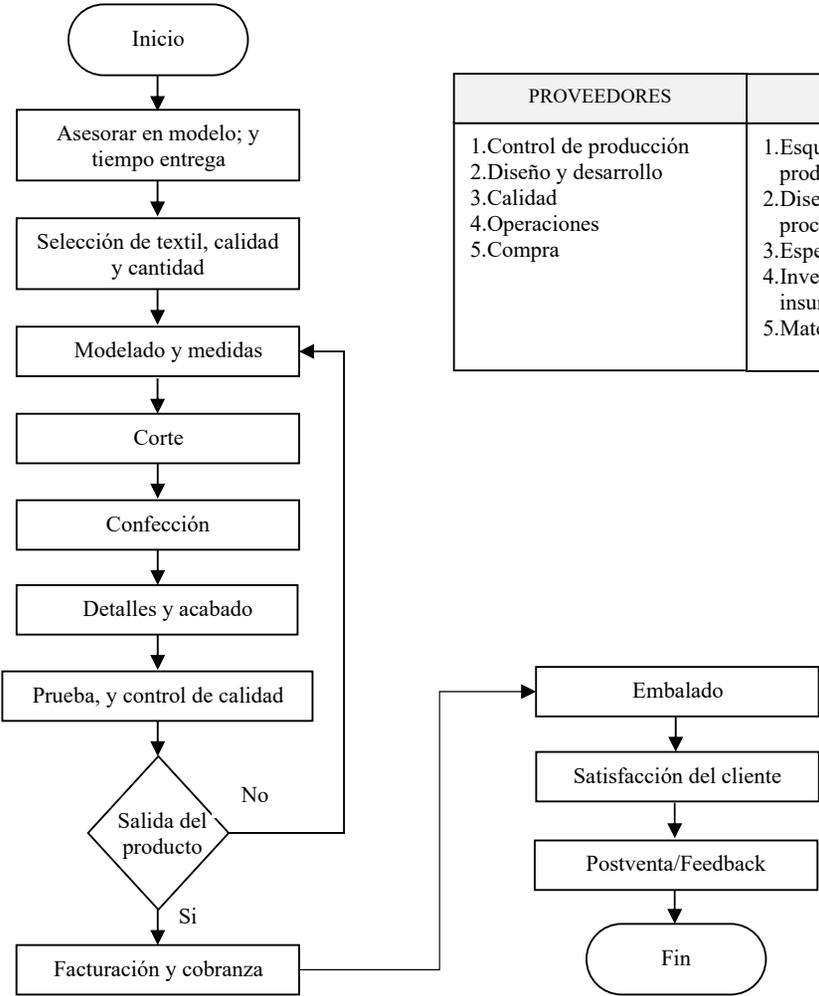


**Modelo de Gestión**  
**Proceso de confección**  
**“Almacenes Coronado”**

RECURSOS
1. Director del proceso: Modista - Administrador 2. Personal: Modista Asesor comercial Administrador Operarios 3. Equipos: Máquinas de coser Overlock, Máquinas de coser Industriales, Máquinas de Ojales.

CONTROLES
1. Indicadores de gestión: Cumplimiento Eficiencia Eficacia Gestión 2. Procedimientos: Establecer modelado, corte y confección acorde a requerimiento de clientes 3. Registros: Seguimiento de la norma ISO 9001:2015

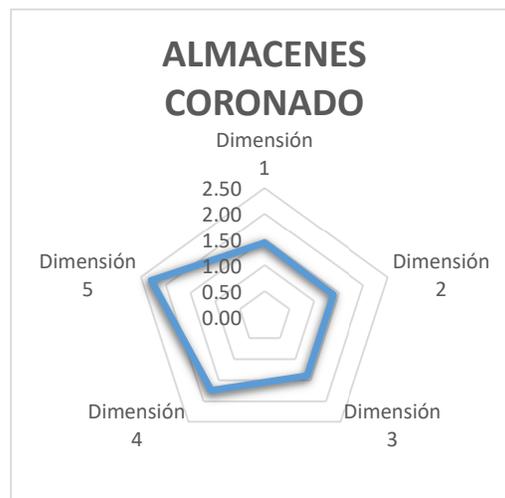
PROVEEDORES	ENTRADAS
1. Control de producción 2. Diseño y desarrollo 3. Calidad 4. Operaciones 5. Compra	1. Esquema funcional de producción 2. Diseño del producto en proceso 3. Especificaciones del cliente 4. Inventario de materiales e insumos 5. Materia prima



**Dimensiones y Gráficos de las Comercializadoras Textiles que se tomó como base de estudio en la ciudad de Machala.**

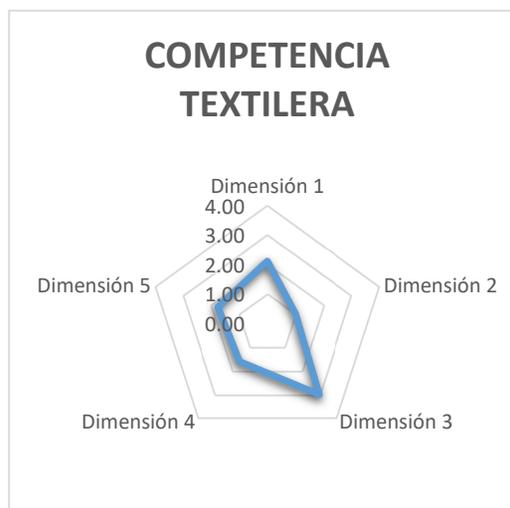
El método SERVQUAL es un instrumento que permite medir la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Este método es conocido, también, como el “modelo de discrepancias”, y sugiere las distintas diferencias entre las expectativas y las percepciones que tienen los clientes de un servicio. (Fernandez, 2014, pág. 29)

DIMENSIONES	ALMACENES CORONADO	
	PROMEDIO	BRECHAS
Dimensión 1: Edades de Clientes.	1.44	-3.56
Dimensión 2: Tipo de establecimiento.	1.41	-3.60
Dimensión 3: Recursos textiles	1.40	-3.60
Dimensión 4: Mejora Continua.	1.75	-3.25
Dimensión 5: Satisfacción del Cliente.	2.30	-2.70
<i>RANGO</i>	<i>1.66</i>	<i>-3.34</i>



**Tabla 1** Método SERVQUAL de Almacenes Coronado

DIMENSIONES	COMPETENCIA	
	PROMEDIO	BRECHAS
Dimensión 1: Edades de Clientes.	2.11	-2.66
Dimensión 2: Tipo de establecimiento.	1.01	-2.33
Dimensión 3: Recursos textiles	3.01	-3.07
Dimensión 4: Mejora Continua.	1.61	-3.29
Dimensión 5: Satisfacción del Cliente.	1.77	-4.55
<i>RANGO</i>	<i>0.30</i>	<i>-4.70</i>



**Tabla 1** Método SERVQUAL de COMPETENCIA TEXTILERA (Almacenes Galarza, Distribuidora Barrazueta, Mundo Textil)

## Resultados

En este punto mostraremos los resultados obtenidos con la aplicación minuciosa de la guía de observación, y paralelamente las entrevistas realizadas.

La Guía de observación aplicada, denotó un grado medio de desorden en los procesos, tanto de comercialización como de corte y confección; las continuas visitas *in situ* a las empresas, revelaron no haber una adecuada estandarización de los procesos, no contar con personal motivado, sin planes de capacitación, y un ambiente laboral pesado, deprime la calidad del valor agregado en lo que corresponde al proceso de comercialización, corte y confección; de igual manera, es imperante innovar en cuanto a variedad de textiles y costuras que se ofrece a los clientes, debe ser algo contemporáneo acorde al target o mercado objetivo que se proyecte como empresa.

Parte fundamental de implementar este modelo de gestión en la organización, es establecer procedimientos constantes de mejora continua, los cuales impulsen y motiven el desarrollo del talento humano, a través, de capacitación, motivación y mejora en el clima laboral.

Interpretar acertadamente los resultados alcanzados, versus, los resultados proyectados, permitirá determinar si los procesos actuales, están alcanzando objetivos institucionales; de no ser así, establecer un nuevo modelo de gestión, será primordial, el cual estandarizará procesos administrativos, logísticos y de producción.

Entrevistas realizadas a clientes fuera de los establecimientos comerciales considerados competencia, sirvieron de muestra para este trabajo de investigación; los datos obtenidos fueron filtrados y tabulados, esto permitió generar una matriz gráfica comparativa de fortalezas y debilidades que tiene Almacenes Coronado en relación a su competencia dentro de su mercado meta.

Fundamentándonos en el método SERVQUAL, específicamente en la quinta dimensión indicador de "*satisfacción del cliente*", demuestra que Almacenes Coronado precisa mucho más de una u otra manera, fidelizar a los clientes a largo plazo con la marca; este objetivo inmediato de *fidelización* genera satisfacción en los consumidores, trascendiendo en recomendaciones a otros compradores, permitiendo acaparar nuevos clientes efecto de la fidelización.

Con respecto a la cuarta dimensión "*mejora continua*", Almacenes Coronado muestra una carencia, denota talento humano desmotivado, un clima laboral tenso, y entrevistas realizadas, reflejaron escasez en el tema de capacitación. Estas carencias son reflejadas hacia los clientes; repercutiendo en la percepción y en la calidad de servicio que se ofrece al consumidor. El tema de mejora continua es fundamental

dentro de la organización, debe implementarse dentro del modelo de gestión procedimientos que impulsen la mejora continua en la empresa.

La competencia precisa en optimizar la tercera dimensión, referente al indicador de “*recursos textiles*”; denota una mayor inclinación por adquirir un gran volumen y variedad de textiles, generando mayor impacto en los consumidores. Sin embargo, la cantidad no es sinónimo de calidad. Almacenes Coronado, contrariamente, impulsa el tema de calidad, mas no de cantidad.

La competencia revela mayor despreocupación en la segunda dimensión, “*tipo de establecimiento*”, se muestra un promedio muy bajo y no hay énfasis alguno por mejorar este indicador, lo cual mejoraría notablemente los distintos procesos y perspectivas de venta, logrando satisfacción plena en los clientes.

Finalmente, basándonos en la ISO 9001:2015, se programa las actividades de las dimensiones que evidenciaron menor ponderación, a fin de establecer una nueva dirección en los procesos, estas son complementadas a través de la metodología *Six Sigma*, que significa mejora continua de procesos y productos apoyados en la aplicación de la metodología DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar); representa una manera de medir el desempeño de un proceso, el cual establece como meta, tener un nivel de clase mundial al no producir servicios o productos defectuosos, aumentando la productividad y rentabilidad. (Socconini, 2020, pág. 19)

Las herramientas del *Six Sigma* impulsaran los procesos de mejora continua en Almacenes Coronado, según (Socconini, 2020) estas herramientas son las siguientes:

*Definir.* Definir el problema, seleccionar y documentar el proyecto, los participantes y conseguir el apoyo de la dirección.

*Medir y mapear.* Definir y describir el proceso entendiendo cada paso y obteniendo datos representarlos gráficamente para entender el comportamiento.

*Analizar.* Evaluar la capacidad del proceso y compararla con los objetivos. Determinar también las variables que generan variación y son la causa raíz de los problemas planteados.

*Mejorar.* Optimizar y robustecer el proceso. Validar la mejora.

*Controlar.* Controlar y dar seguimiento al proceso. Mejorar continuamente.

## Discusión

El uso de herramientas de seguimiento de la satisfacción del cliente presenta una serie de ventajas, una de estas es la comunicación directa (*empresa-cliente*), siendo más personal, y reduciendo respuestas evasivas. En cuanto a la *política de calidad*, esta debe ser coherente con las políticas internas, sería una incongruencia que la calidad estuviera al margen de la metodología de funcionamiento de la empresa. Una política de calidad comprometida con la mejora continua impulsará la empresa a cumplir con los requisitos del cliente, el cual está enfocado hacia la satisfacción. (Sánchez, 2017, pág. 63)

La recopilación de información obtenida a través de entrevistas, interpretando datos primarios y secundarios, denotó falencias, tanto en Almacenes Coronado, como en la competencia. Es evidente que el actual proceso administrativo no es el más óptimo, e implementar un modelo de gestión que impulse el tema de mejora continua ayudará a pulir falencias en los procesos y mantener operativas las empresas a un largo plazo.

El éxito de empresas como TOYOTA al implementar herramientas de mejora continua *KAIZEN* proviene de la filosofía más profunda del negocio basada en su comprensión y en la motivación de la gente. Su éxito está basado en su habilidad para cultivar el liderazgo, los equipos y la cultura, para proyectar una estrategia, para construir relaciones con los proveedores y para mantener una organización del aprendizaje. (Liker, 2019)

SERVQUAL diagnostica la situación actual de la empresa, desde el punto de vista de *servicio al cliente*, e interpretando información que es obtenida de los consumidores. Nos da una perspectiva real de los puntos, o procesos en los que la organización deberá mejorar, en este caso el clima laboral precisa ser atendido, en igual circunstancias invertir en capacitar al talento humano es necesario.

Los recursos textiles deben ser atendidos de manera oportuna, un adecuado *Feedback* que permita mantener los establecimientos comerciales con variedad y cantidad de textiles les permitirá ser más competitivo.

Finalmente, las herramientas del *Six Sigma* impulsarán y mejorarán los procesos internos de la empresa, optimizando recursos, corrigiendo el clima laboral, implementando una mejora continua en los procesos administrativos y talento humano.

## Conclusiones

Recopilada la información, e interpretada en el método SERVQUAL en sus cinco dimensiones, Almacenes Coronado presenta inconvenientes en cuanto al clima laboral; denota una baja preparación y capacitación del talento humano, lo que deprime la calidad del trabajo que se entrega a los clientes.

La empresa deberá direccionar más recursos al tema de capacitación, esto permitirá tener al talento humano motivado y orientado en alcanzar los objetivos de la empresa. Produciendo una mejora continua que impulsará aún más a fidelizar a los clientes actuales y nuevos que se sumen a la empresa.

Contar con personal administrativo y de producción calificados, será necesario, ayudará a mejorar la percepción de los clientes hacia la empresa, e impulsará un proceso de mejora continua que es indispensable en la actualidad.

De igual manera, ampliar la gama de productos, es una de las falencias actuales que tiene la empresa, deberá mejorar su abanico de productos ofreciendo mayor diversidad en cuanto a calidad y precio. La presentación de los establecimientos comerciales, deberá pulirse e innovar, ofreciendo nuevas alternativas de negocio.

Es indispensable establecer un modelo de gestión estructural, facilitará contar con personal capacitado, maquinaria y materiales adecuados; esto optimizará recursos y tiempos de entrega, generando lucro adicional para la empresa.

Aplicar las herramientas del *Six Sigma* ayudará a definir, medir, analizar, mejorar y optimizar los recursos con los que la empresa cuenta.

## Bibliografía

- Arguello Mendoza, C. P. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Industrial Data*, 20(2), 79-86.
- Carralero-Hidalgo, L., Tamayo-Fajardo, M. A., Vilariño-Corella, C., & Ruiz -Almeida, D. (octubre-diciembre de 2015). La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad- empresa. *Ciencias Holguín*, XXI(4), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181542152005>
- de Ocampo, R., Stella, L., Estrada, S., & Ramírez, C. (12 de 2007). Modelo de gestión de indicadores para una empresa de venta de vehículos. *XIII*(37), 383-388. Recuperado el 07 de 10 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903766>
- Díaz-Narváez, V. P., & Calzadilla Núñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56243931011>
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *V*(18), 3. Recuperado el 09 de 09 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009>
- Fernandez, J. (2014). Optimización de la cadena logística. En J. Fernandez, & E. C. S.L. (Ed.), *Optimización de la cadena logística*. Madrid, España. Recuperado el 07 de 10 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=mOpCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=mOpCDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gabriela, A. L., Bill, S. O., & Guido, S. P. (enero-marzo de 2017). EL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE LAS PYMES DE MACHALA. *Universidad y Sociedad*, 9(1). Recuperado el 08 de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000100027](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100027)
- Gardetti, M. (2017). Textiles y Moda: ¿Qué es ser sustentable? En M. Á. Gardetti, *Textiles y Moda: ¿Qué es ser sustentable?* (pág. 256). LID. Recuperado el 10 de 15 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=99InDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=99InDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- González, J., & Rodríguez, M. (2018). Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados. En *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados* (pág. 138). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 10 de 07 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=oB9zDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=oB9zDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- ISO. (15 de 9 de 2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado el 10 de 07 de 2020, de [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- LAFAYETTE S.A., T. (10 de 2015). *LAFAYETTE*. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de [LAFAYETTE: https://www.lafayette.com/calidad/](https://www.lafayette.com/calidad/)

- Larios Francia, R. P. (enero-diciembre de 2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*(35), 113-137. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337453922006>
- Liker, J. K. (2019). Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. En J. Liker, *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Grupo Planeta. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=2tiuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=2tiuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lugo-Morin, D. R., Ramírez-Juárez, J., Navarro-Garza, H., & Estrella-Chulim, N. G. (septiembre-diciembre de 2018). Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación. *Economía, Sociedad y Territorio, VIII*(28), 981-1006. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11102807>
- Luque González, A. (2018). Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XIV*(26), 1-22. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409656163005/index.html>
- Luque González, A. (2018). ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA PRODUCCIÓN TEXTIL TRANSNACIONAL Y RELACIÓN CON SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV*(26), 1-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163005>
- Luque González, A., Hernández Zubizarreta, J., & De Pablos Heredero, C. (2016). Fortalezas dentro de los procesos de mundialización textil y relación con la rse a través de un análisis delphi: ética o estética. *Revista Galega de Economía, 25*(1), 5-32. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39146518001>
- Nájera Ochoa, J. (enero-junio de 2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad & Empresa, 17*(28), 37-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187243060003/index.html>
- Pérez Seoane, J. (noviembre de 2020). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN TEXTIL EN LA EURORREXIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL. *Razón y Palabra*(74), 1-13. Recuperado el 15 de 10 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199516111007>
- Pérez Vera, M. G., Ocampo Botello, F., & Sánchez Pérez, K. R. (julio-diciembre, de 2015). Aplicación de la metodología de la investigación para identificar las emociones. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6*(11), 1-27. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319048>
- Ribeiro, A. A. (2015). UN MODELO DE GESTIÓN QUE GARANTIZA LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Científica "Visión de Futuro", 3*(1), 1-11.
- Sánchez, S. (2017). Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio. En S. Sánchez Azor, *Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio* (pág. 342). España: ELEARNING. Recuperado el 10 de 23 de 2020, de

[https://books.google.com.ec/books?id=izZWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=izZWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Socconini, L. (2020). Lean Six Sigma Green Belt. Manual de certificación. En L. Socconini, & M. BOOKS (Ed.), *Lean Six Sigma Green Belt. Manual de certificación* (pág. 354). Barcelona, España. Recuperado el 16 de 10 de 2020, de [https://books.google.com.ec/books?id=adD8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=adD8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Vargas-Hernández, J. G., Muratalla-Bautista, G., & Jiménez-Castillo, M. (2016). Lean M anufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción? *Ingeniería Industrial, V(17)*, 153-174.
- Zabaleta de Armas, M. I., Brito Carrillo, L. E., & Garzón Castrillón, M. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe. *Revista Lasallista de Investigación, 13(2)*, 136-150. Recuperado el 07 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69549127014>
- Zabaleta de Armas, M. I., Brito Carrillo, L. E., & Garzón Castrillón, M. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe colombiano. *Revista Lasallista de Investigación, 13(3)*, 126-150. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69549127014>
- Zambrano, E., Prieto, A. T., & Castillo, R. (septiembre-diciembre, de 2015). Indicadores de gestión de mantenimiento en las instituciones públicas de educación superior del municipio Cabimas. *Telos, 17(3)*, 495-511. Recuperado el 13 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99342682008>