



# ! POSGRADOS !

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN: PROPUESTA METODOLÓGICA

TEMA: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO  
PRODUCTIVO DE LA FÁBRICA DE  
CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER  
"CREACIONES JOSSELYN"

AUTORES: MARÍA BELÉN CHANGOLUISA LASLUISA

DIRECTOR: PEDRO PABLO COLLAGUAZO GUAMAN

QUITO - ECUADOR  
2023  
CUENCA - ECUADOR

***Autora:******María Belén Changoluisa Lasluisa***

Ingeniera en Sistemas

Candidato a Magíster en Administración de Empresas Mención en  
Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana

mchangoluisa@est.ups.edu.ec

***Dirigido por:******Pedro Pablo Collaguazo Guaman***

Licenciado en Administración de Empresa.

Diplomado Superior en Investigación Educativa

Magíster en Gerencia Empresarial

pcollaguazo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad pública y transformación intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO-ECUADOR – SUDAMÉRICA

**MARÍA BELÉN CHANGOLUISA L.**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA FÁBRICA DE  
CONFECCIONES DE ROPA DE MUJER**

## DEDICATORIA

Al redactar estas líneas me invade muchas emociones, porque este trabajo es la culminación de una meta que he anhelado y esperado.

Este trabajo lo dedicó con todo mi amor, a mi mami Mélida siempre estuvo con migo, a mi hermano Edgar que siempre me apoyo con todo mis proyectos, a mi hermana Consuelo que me ayudo con su empresa para realizar este trabajo, a mi papa Edgar que siempre puedo contar con el, a mis sobrinos Josselyn, Isaac, David, Gaby, a mis queridas hijas Emily y Melissa que a pesar que no les dedique mucho tiempo ellas siempre me han estado apoyando, comprendiendo y brindándome su amor, a ti Pablo por todo el apoyo que me diste, ustedes mi familia son una bendición en mi vida.

María Belén Changoluisa Lasluisa

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo es el resultado de un gran esfuerzo; agradezco a mi directo , quien me brindo la oportunidad de realizar este proyecto, por todo el apoyo incondicional que nos ha brindado en el transcurso de este tiempo, por haber respondido a mis dudas y consultas siempre que lo he necesitado. A todos quienes fueron mis profesores por haberme forjado en este año de los mejores conocimientos.

Por último, quiero agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana por brindarme la oportunidad de superarnos.

## RESUMEN

En el presente trabajo se plantea una propuesta de mejoramiento de sus procesos desde sus generalidades hasta los aspectos particulares en el desarrollo de la empresa “Creaciones Josselyn”.

En el primer capítulo nos hace referencia a una breve introducción del problema, una justificación con la que se generan los objetivos y cuáles serán los principales resultados en referencia al presente trabajo.

El capítulo dos aborda temas como el marco conceptual, que se toma en consideración varias referencias teóricas de autores relacionados al tema que proporcionarán las bases sobre las cuales se ha respaldado.

En el capítulo tercero se hace referencia al análisis sobre la metodología de la unidad de análisis a evaluar en donde ha sido calculada la muestra, así como se detalla las herramientas y métodos que se han implementado para la obtención de información referente a nuestro estudio.

En el capítulo cuarto se presenta el resultado obtenido, así como hace referencia a los procesos, mejora de procesos ya existentes, así como un análisis de factibilidad, economía.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones con base en la realización del Proyecto.

### **Palabras clave:**

Servicios a domicilio, inclusión laboral, empleo, situación laboral, desempleo, movilidad, empleo en tiempos de pandemia, sostenibilidad.

## ABSTRACT

In this work, a proposal is made to improve its processes from its generalities to the particular aspects in the development of the company “Creaciones Josselyn”.

In the first chapter we are referred to a brief introduction of the problem, a justification with which the objectives are generated and what the main results will be in reference to this work.

Chapter two addresses topics such as the conceptual framework, which takes into consideration several theoretical references from authors related to the topic that will provide the bases on which it has been supported.

In the third chapter, reference is made to the analysis of the methodology of the unit of analysis to be evaluated where the sample has been calculated, as well as the tools and methods that have been implemented to obtain information regarding our study are detailed.

The fourth chapter presents the result obtained, as well as makes reference to the processes, improvement of already existing processes, as well as an analysis of feasibility, economics.

Finally, the conclusions and recommendations based on the completion of the Project are presented.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 .....	12
INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Problemas, Situación y Antecedentes .....	12
1.2. Formulación del Problema .....	13
1.3. Justificación teórica.....	13
1.4. Justificación.....	13
1.5. Objetivos .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivo Específicos .....	15
1.6. Principales resultados .....	16
CAPÍTULO 2.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Marco conceptual .....	17
Diagrama de proceso:.....	17
Calidad: .....	17
Estudio de métodos: .....	17
Estudio de tiempos .....	18
Capacitación: .....	18
Automatización: .....	18
Tiempo de espera .....	18
Propuesta de mejora .....	19
Indicadores: .....	19
Medidas correctivas:.....	19
2.2. Bases teóricas .....	20
2.2.1. Los Procesos y la Organización .....	20
2.3. Tipos de Procesos en la Organización.....	22
Procesos estratégicos:.....	23
Procesos clave, operativos o de realización: .....	23
Procesos de apoyo o soporte .....	23
CAPÍTULO 3.....	24
METODOLOGÍA .....	24
3.1. Unidad de análisis .....	24
Descripción de la empresa .....	24

	VIII
Generalidades .....	24
3.2. Población.....	25
Segmento 1:.....	25
Segmento 2:.....	25
Nómina total de la empresa conformado por Gerente General, Personal Administrativo y de producción, dando un total de 13 personas. ....	25
3.3. Métodos a emplear .....	25
Método inductivo e investigación descriptiva.....	25
Método de observación .....	29
3.4. Identificación de las necesidades de información .....	29
Información primaria: Uso instrumento análisis cadena valor.....	29
Infraestructura de la empresa .....	30
Recursos Humanos.....	31
Sistema y tecnología.....	31
Compras .....	31
Actividades primarias.....	31
Información primaria: Encuesta .....	32
CAPÍTULO 4.....	34
RESULTADOS.....	34
4.1. Descripción de la situación actual.....	34
Mercado.....	34
Análisis del Producto .....	35
Matriz DAFO para Análisis Estratégico .....	37
Matriz de síntesis estratégica.....	38
DIRECTRICES PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS. ....	39
Procesos de producción.....	42
Actividades que agregan valor .....	42
Actividades que no agregan valor .....	43
4.2. Análisis Organizacional .....	45
Misión .....	45
Visión .....	45
Objetivos estratégicos .....	45
Capacitación: .....	47
Política de recursos humanos .....	47



	IX
Organigrama estructural .....	48
Estructura funcional y operativa .....	49
4.3. Estudio De Mercado.....	52
4.3.1. La Demanda .....	52
4.3.2. La Oferta .....	55
4.3.2.6.-Determinación de la demanda insatisfecha .....	64
4.3.3. Los Precios .....	65
4.3.4. La Comercialización.....	66
4.4. Estudio Técnico.....	66
4.4.1. Estudio del Tamaño.....	67
4.4.2. Estudio de Localización .....	72
4.5.- Análisis Legal .....	77
Marco Legal vigente y relativo al Proyecto .....	77
Registro único de contribuyente (RUC):.....	78
Emisión de Permisos de Funcionamiento .....	79
4.6.- Estudio Económico .....	85
4.6.1 Estudio Financiero.....	85
4.6.2.- Evaluación Financiera.....	91
CAPÍTULO 5 .....	94
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIÓN .....	95
ANEXOS .....	97
Anexo N°1.....	97
Encuestas a Clientes .....	97
Anexo N°2.....	98
Encuestas a empleados .....	98
Anexo N°3.....	99
Encuesta: Gerente.....	99
LISTA DE REFERENCIAS .....	101

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Variables Independientes y Dependientes de Investigación .....	27
<b>Tabla 2</b> Cadena de valor de la empresa “Creaciones Josselyn” .....	30
<b>Tabla 3</b> Población de Quito proyectada 2015-2025 .....	52
<b>Tabla 4</b> Crecimiento poblacional de mujeres de Quito 2015-2025.....	53
<b>Tabla 5</b> Datos históricos de la población de mujeres. ....	54
<b>Tabla 6</b> Demanda proyectada de pantalones y chaquetas 2021-2025 .....	54
<b>Tabla 7</b> Datos de Ventas.....	60
<b>Tabla 8</b> Datos de Ventas durante el año 2020 en la provincia de Pichincha.....	62
<b>Tabla 9</b> Venta de prendas para mujer en la provincia de Pichincha.....	62
<b>Tabla 10</b> Cantidades a producir por año.....	63
<b>Tabla 11</b> Oferta .....	63
<b>Tabla 12</b> Oferta proyectada .....	64
<b>Tabla 13</b> Demanda insatisfecha.....	64
<b>Tabla 14</b> Mercado objetivo.....	65
<b>Tabla 15</b> Precios actuales de Mujer.....	66
<b>Tabla 16</b> Segmentos objetivos.....	67
<b>Tabla 17</b> Capacidad utilizada .....	70
<b>Tabla 18</b> Capacidad Instalada.....	71
<b>Tabla 19</b> Análisis de micro localización .....	75
<b>Tabla 20</b> La inversión inicial comprende .....	85
<b>Tabla 21</b> Demanda .....	86
<b>Tabla 22</b> Proyección de Ingresos.....	86
<b>Tabla 23</b> Costos de Operación.....	87
<b>Tabla 24</b> Gastos Mano de Obra.....	88
<b>Tabla 25</b> Costo total de producción.....	88
<b>Tabla 26</b> Flujo de Caja .....	89
<b>Tabla 27</b> TMAR .....	91

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Número de empresas según su tamaño.....	15
<b>Figura 2</b> Elemento de un proceso.....	21
<b>Figura 3</b> Matriz DAFO para Análisis Estratégico.....	37
<b>Figura 4</b> Matriz de síntesis estratégica.....	38
<b>Figura 5</b> Flujogramas de los procesos de producción.....	44
<b>Figura 6</b> Organigrama Creaciones Josselyn.....	49
<b>Figura 7</b> Participación de los productos de confección femenina en la ciudad de Quito.....	55
<b>Figura 8</b> Comportamiento histórico de la oferta.....	59
<b>Figura 9</b> Porcentaje de ingresos por ventas en el 2020 entre el sector textil y de confección por provincia.....	61
<b>Figura 10</b> Localización.....	73

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Problemas, Situación y Antecedentes

Actualmente “Creaciones Josselyn” por tener 25 empleados es una PYME con 19 años de trayectoria dedicada a la elaboración de prendas de vestir de mujeres con el fin de satisfacer las necesidades del mercado, procurando ofrecer productos de moda, calidad, variedad y a un precio competitivo. Además, la empresa ha realizado esfuerzos para adaptarse a los cambios a través del tiempo y así estar a la par de las nuevas tecnologías logrando de esta manera satisfacer las exigencias de los consumidores.

Por otra parte, en base a la trayectoria en el mercado de la empresa, así como el segmento a donde van dirigidos los productos, competencias, ubicación geográfica y el poder adquisitivo se puede definir que el mercado objetivo de esta empresa son las mujeres con aspecto tanto juvenil como clásico y que busca vestirse a la moda manteniendo un estilo fresco, casual y elegante en su vivir cotidiano.

Su incursión en el mercado se ha dado a través de cadenas intermedias cómo: RM (Revolución de la Moda), Etafashion, Súper Éxitos, etc. Logrando de esta manera que los productos alcancen a nivel nacional. En ese sentido, se evidencia el potencial de la empresa “Creaciones Josselyn” para mantenerse en el mercado, así como para seguir creciendo como empresa para lo cual no solamente se debe establecer objetivos de crecimiento, sino que la empresa se encuentre preparada para ello y considerando los factores más importantes. Es por esta razón, que se ve la necesidad de establecer procedimientos en los procesos productivos.

## **1.2. Formulación del Problema**

Debido al exponencial crecimiento en los últimos años de la empresa “Creaciones Josselyn” es evidente que los actuales procesos productivos son deficientes, así como también la falta de una buena planificación.

Problemas específicos.

- ¿La poca importancia de la gestión administrativa a provocado que la empresa maneje empíricamente los procesos, provocando que no se aproveche la materia prima de manera eficiente?
- ¿El insuficiente control del stock de las materias primas, lleva a que la empresa tenga demasiado stock almacenado y a la larga provoca el deterioro de los mismos?
- ¿El desconocimiento del inventario de productos terminados genera que el departamento de ventas tenga listas desactualizadas de los productos terminados y en stock para ofrecer a los clientes finales?

## **1.3. Justificación teórica**

La investigación aporta a la empresa un conjunto de principios teóricos y directrices a través de la adopción de una metodología ordenada que incluye las etapas y pasos por seguir correspondiente a la continua mejora de procesos. Además, del análisis de los problemas basados en información concreta y la introducción de técnicas de análisis de las causas y modelos de ingeniería industrial para la solución de problemas.

Por último, la investigación permite identificar la posición de cada uno de los integrantes en la organización de problemas y toma de decisiones en la gestión de mejora de procesos.

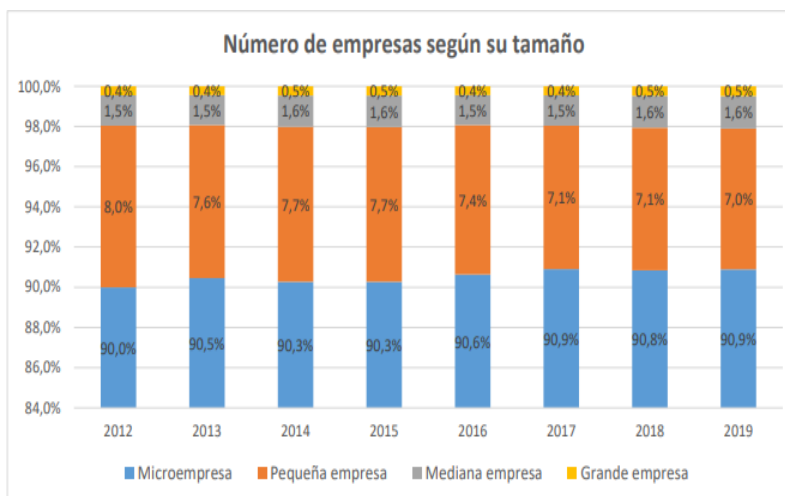
## **1.4. Justificación práctica**

La investigación surgió de la necesidad práctica de incrementar el desempeño de los indicadores productivos de los procesos, mejorar el nivel de calidad de las prendas, reducir el costo de la mano de obra directa y asegurar el cumplimiento de entrega de las prendas solicitadas, mediante el análisis y mejora de procesos con el objetivo de incrementar el volumen de fabricación de prendas de vestir para la venta de sus clientes. Por lo tanto, la investigación se justifica en la necesidad de mejorar la posición de la empresa frente a sus competidores con una mejor participación de su producto en el mercado.

Según el Directorio de Empresas 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el Ecuador existen 882.766 empresas de las cuales el 99.5% son consideradas como MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas). En donde las microempresas representan el 90.78% seguidas de las pequeñas con 7.22%. De este grupo depende en gran medida la generación de empleo y el beneficio económico del país. Actualmente, mantenerse en el mercado no es una tarea fácil ya que la innovación es un factor primordial y es por esta razón que las micro y pequeñas empresas locales requieren apoyo de diferente índole incluyendo también una guía de crecimiento sostenible. Dado que el grupo de micro y pequeñas empresas se caracterizan por tener recursos limitados y al no disponer de un amplio equipo de talento humano muchas veces estas carecen de una buena planificación y procedimientos. (Figura 1)

**Figura 1**

*Número de empresas según su tamaño*



*Nota.* Directorio de Empresas y Establecimientos, por INEC, 2019

## 1.5. Objetivos

### Objetivo general

Establecer procedimientos en los procesos productivos de la PYME “Creaciones Josselyn”.

### Objetivo Específicos

- Levantar información cuantitativa y cualitativa para conocer de mejor manera la oportunidad de crecimiento de la empresa considerando la realidad actual del mercado ecuatoriano en el sector textil.
- Actualizar la Planificación Estratégica de la empresa.

- Realizar una evaluación externa e interna para identificar oportunidades de mejora y así determinar estrategias productivas, basadas en el conocimiento previo adquirido.
- Crear un plan del proceso productivo, en donde se maneje niveles adecuados de stocks de inventarios.

### **1.6. Principales resultados**

Con resultados favorables del estudio que se ha realizado la empresa puede llevar a cabo la capacitación de todos los integrantes que manejan los procesos de corte, costura y acabados del proceso de manufactura. Por otra parte, los resultados de mejoramiento del proceso productivo de PYME “Creaciones Josselyn” son los siguiente:

- Se definieron los actuales procedimientos en los procesos productivos de la PYME “Creaciones Josselyn”.
- Se identificó los problemas y las causas que están generando sobranes en los inventarios, incrementando costos en la compañía y disminuyendo el nivel de servicio.
- Se generó un plan de gestión para el proceso productivo, el cual les permite aprovechar la materia prima, generar niveles adecuados de stock de inventario y la disminución de costos. Sin embargo, para la evaluación de los resultados de la investigación, se espera tres meses como periodo de acondicionamiento y adaptación de la empresa y del personal integrante de los procesos de corte, costura y acabados al nuevo sistema productivo. Y posterior a lo antes mencionado levantar la información productiva y el nivel de desocupación de la mano de obra de cada proceso, así como la tasa de productos defectuosos, costo de la mano de obra directa y el cumplimiento de entrega de productos.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco conceptual

##### **Diagrama de proceso:**

Es una representación gráfica de los pasos que se deben seguir en toda secuencia de actividades dentro de un proceso o procedimientos, identificándose mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; Incluye, además toda la información que se considere necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. (Definición de Diagrama de Proceso, 2016)

##### **Calidad:**

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción de los clientes o consumidores que asume conformidad y la capacidad para satisfacer sus necesidades. (Monografias.com, s.f.)

##### **Estudio de métodos:**

El estudio de métodos es el registro y examen crítico y sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficientes y de reducir los costos. Los fines del estudio de métodos son los siguientes: mejorar procesos y procedimientos; mejorar la disposición de la fábrica, taller y lugar de trabajo. Así como los modelos de máquinas e instalaciones; economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria. (Ipn.mx, s.f.)

**Estudio de tiempos:**

Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que se demora en llevar a cabo una operación, actividad o proceso desarrollado por un trabajador, máquina u otro según una norma o método establecido. (Pqsperu.com, s.f.)

**Capacitación:**

Es un proceso continuo de enseñanza aprendizaje para lograr que un individuo adquiera habilidades, valores o conocimientos teóricos y que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico con mayor eficiencia. La capacitación puede ser interna o externa de acuerdo con un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. (Deconceptos.com, s.f.)

**Automatización:**

La Real Academia Española la define como:” la disciplina que trata los métodos y procedimientos cuya finalidad es la sustitución del operador humano por un operador artificial en la ejecución de una tarea física o mental previamente programada “.  
(Retrieved, 2022)

**Tiempo de espera:**

Tiempo en que el trabajo en proceso está esperando por el siguiente paso en la producción, operarios esperando por información o materiales para la producción.  
(Centro-virtual.com, s.f.)

**Propuesta de mejora:**

Son una alternativa de solución para las PYMES, permitiendo focalizar y priorizar las acciones convenientes. Con las propuestas mejoras se ofrecen soluciones a problemas como, por ejemplo, la reducción de productos defectuosos, que a su vez genera una consecuencia positiva de ahorro en materias primas produciendo solo lo necesario.

(Esmeralda, y otros, s.f.)

**Indicadores:**

Se puede por tanto definir el término “indicador” como los instrumentos de monitorización y observación de un sistema, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema. La medición de estas variables y su posterior comparación con los valores meta establecidos permitirá determinar el logro de los objetivos del sistema de gestión de la calidad, así como su tendencia de evolución.

**Medidas correctivas:**

También conocido como acciones correctivas. Como parte de la gestión de la calidad, las medidas correctivas son una actuación o efecto implementado para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad. (Software ISO, 2016)

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Los Procesos y la Organización**

Para el presente trabajo se a revisado documentos similares que han ayudado a las empresas ASORFA, COLPADS, donde les a permitido establecer un manual de procedimientos de calidad para su producción, buscando acciones de mejoramiento del proceso productivo.

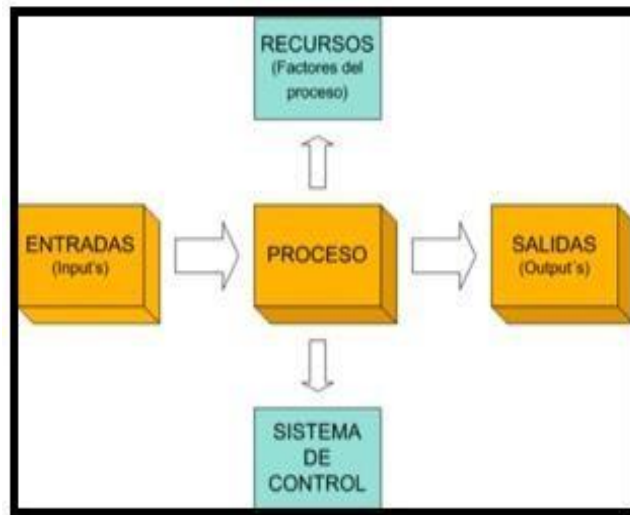
Binilla, Días Kleeberg y Noriega (2010) definen al proceso como un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí, que utiliza recursos para transformar los elementos de entradas (información, materiales o salidas de otros procesos) en salidas (bienes materiales o información con un valor añadido) capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas como clientes externos, internos, accionistas, comunidad, etc. La norma ISO 9000:2005 (citado por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009) define al proceso como: “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Por otra parte, los procesos al requerir de un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente y fuerzan a la cooperación creando una cultura organizacional distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a la obtención de resultados que mantener privilegios.

Bonilla et al (2010) establecen que los procesos están compuestos por cinco elementos básicos: proceso, entradas, salidas, controles y recursos. (Figura 2)

## Figura 2

### Elemento de un proceso



*Nota.* Elementos básicos de un proceso. Beltrán, J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., y Tejedor F. (2009)

*Proceso: Cualquier actividad o serie de actividades que transforma inputs en outputs utilizando recursos y que están sujetos a controles particulares.*

*Entrada o Inputs: Suelen ser los productos, servicios o información, resultados de la transformación de los inputs y es lo que reciben los clientes del proceso. Si satisfacen las necesidades, entonces se habrán logrado el resultado esperado.*

*Salidas u Outputs: Suelen ser los productos, servicios o información, resultandos de la transformación de los inputs y es lo que reciben los clientes del proceso. Si satisfacen las necesidades, entonces se habrá logrado el resultado esperado.*

*Controles: Son aquellos que definen, regulan e influyen el proceso mediante especificaciones precisas de calidad, tiempo y costo establecidos. Los controles son internos (procedimientos, presupuestos, calendarios, etc.) o externos (legislación aplicable y asesoramiento profesional) a la organización.*

*Recursos: Son factores contributivos y netamente necesarios para realizar la transformación pero que en si no se transforman. Aquí se consideran las personas y los recursos físicos necesarios para ejecutar el proceso (máquinas, herramientas, formación, etc.).*

Todas las actividades de una organización desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación son consideradas como procesos. Algunos ejemplos de procesos pueden ser la producción de bienes, entrega de productos o servicios, la gestión de las relaciones con los clientes, el desarrollo de la estrategia general de la empresa, el desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.

De las definiciones mencionadas anteriormente se puede decir que los procesos son importantes porque aclaran y permiten coordinar acciones y mostrar la manera como se logra producir de manera controlada un producto, por tal razón es aconsejable que Creaciones Josselyn cuente con un manual de los procesos productivos.

### **2.3. Tipos de Procesos en la Organización**

Beltrán et al (2009), establece que los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

**Procesos estratégicos:**

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos. Estos procesos son responsabilidad de la dirección. Aquí se encuentra el marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

**Procesos clave, operativos o de realización:**

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente. Entre los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio se encuentra la comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc., a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad.

**Procesos de apoyo o soporte:**

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para poder generar de esta manera el valor añadido deseado por los clientes. Aquí se encuentra la contabilidad, compras, planillas, sistemas de información, etc.

En la gestión por procesos un sistema de gestión comienza con el diseño del Mapa de Procesos, en el cual se identifican todas y cada una de las actividades o grupos de actividades que se realizan en la organización logrando de esta manera observar qué valor se le está ofertando al cliente en cada una de las actividades.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Unidad de análisis

Se estudió el proceso completo desde que se compra la materia prima hasta su entrega a los clientes de la misma manera se desvincularon las tareas en cada área para conocer los puntos clave en los cuales la empresa mantiene su mayor eficiencia y que actividades son las que presentan inconsistencias.

#### **Descripción de la empresa**

“Creaciones Josselyn” es una PYME con 19 años de trayectoria dedicada a la elaboración de prendas de vestir de mujer con el fin de satisfacer las necesidades del mercado actual. Por otra parte, la empresa a través del tiempo se ha adaptado a todos los cambios y nuevas tecnologías para satisfacer las exigencias de sus consumidores.

#### **Generalidades**

##### *Misión*

Consolidar y ampliar la participación de la empresa en el mercado de la confección de ropa de vestir mediante la búsqueda de nuevos clientes, con énfasis en las normas de calidad.

##### *Visión*

Empresa modelo por su eficiencia y eficacia en la producción de prendas de vestir, constituida por un personal de alto nivel técnico que genera oportunidad y asegura la calidad de vida de sus integrantes, su competitividad y desarrollo sustentable fortaleciendo permanentemente su capacidad de producción.



### 3.2. Población

Para la aplicación de los métodos seleccionados para el análisis, se estableció dos segmentos:

#### **Segmento 1:**

Cartera de 3 clientes mayoristas y 12 clientes minoristas.

#### **Segmento 2:**

Nómina total de la empresa conformado por Gerente General, Personal Administrativo y de producción, dando un total de 13 personas.

### 3.3. Métodos a emplear

#### **Método inductivo e investigación descriptiva**

Para esta investigación se utilizó el método inductivo el cual según (Rodriguez, 2009) es aquel que obtiene conclusiones y explicación entre las variables analizadas a través del estudio de casos particulares. Este método se lo puede utilizar el uso de factores como:

- Observación directa
- Experimentación
- Estudio de la relación que existe las variables

Por otra parte, se aplicó la investigación correlacional que según (Salkind, 1998) tiene como propósito mostrar o experimentar la relación entre variables y con ello determinar todas las características de los procesos, la relación que existe entre ellos y los objetivos deseados por la empresa a través de los hallazgos encontrados a lo largo del tiempo que dure el estudio, el cual se enfocó a la obtención de información relevante para facilitar el

análisis de la cadena de valores y del canal de distribución actual de la empresa, a fin de emitir juicios de valor que sustenten las propuestas de mejoras. Por último, para la ampliación de los métodos de investigación descritos a continuación, se detallan los instrumentos que se han empleado en el estudio. (Tabla 1)

**Tabla 1***Variables Independientes y Dependientes de Investigación*

<b>Variab</b>	<b>Concepto</b>	<b>Necesidad de información y fuente</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Independiente</b>	Canales de distribución	Medios que utilizan las empresas para conseguir que estos productos recorran el camino que va desde el productor hasta el consumidor final.	Canal actual utilizado a través de revisión estadística de la empresa. * Informes estadísticos. * Entrevistas a los gestores de canales.
	Procesos	Conjunto de actividades interrelacionadas (entradas-salidas) para la transformación de insumos, otorgando valor en cada una de las actividades y suministro de un producto o servicio al cliente que de satisfacción al cliente.	Componentes de cada proceso en la empresa. Cantidad y tiempo de operaciones por proceso. Valor que aporta cada proceso a la cadena de valor. Observación y diagramas de flujo
	Gestión de inventarios	A través del cual se organiza, planifica y controla el inventario o existencias que una empresa mantiene en su bodega.	Flujo de pedidos de clientes y ordenes de pedidos a proveedores * Grado de satisfacción de clientes * Rotación de clientes.
<b>Dependientes</b>	Satisfacción de clientes	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento	* Base de datos de clientes.

---

	percibido de un producto o servicio con sus expectativas.	* Ciclo de vida de clientes.	
Despachos	El despacho de pedidos es el proceso de servir un pedido a un cliente.	* Cuello de botella * Falencias del proceso actual * Tiempo promedio de proceso	* Diagrama de causas * Estudio de tiempos * Diagramas de flujos * Pedidos de clientes realizados
Costos de distribución	Todas las reparticiones que se hacen para poner el producto en el mercado y obtener la recuperación por medio de la venta.	* Manejo y entrega del producto * Tipos de clientes * Costos actuales del proceso.	* Análisis de costos extraídos de Balances de la empresa. * Análisis y clasificación de base de datos de clientes
Costos de gestión de existencias	Conjunto de costos en los cuales una empresa incurre para mantener sus niveles de stock y poder responder eficientemente a la demanda, estos son; costo de aprovisionamiento, almacenaje y costo asociado a la demanda insatisfecha.	* Costo de aprovisionamiento y almacenaje. * Stock mínimo de seguridad	* Ordenes de pedido a proveedores. *Costo promedio de inventario

---

*Nota.* Elaboración de autora con base a datos primarios

### **Método de observación**

Este método se lo utilizó para desagregar todo el proceso de compras, ventas y distribución logrando de esta manera conocer en detalle las tareas asignadas a cada empleado. Así mismo, se logró identificar las actividades que realizan y lograr con ellos establecer claramente la estructura de la cadena de valor.

Este levantamiento ayudó a documentar todas las tareas y actividades que la empresa desarrolla actualmente y con ello establecer un precedente y así tener un punto de partida para el desarrollo de una propuesta de mejora, No obstante, la herramienta que se utilizó para esta documentación son los flujogramas que según Chiavenato Idalberto (1993) es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simple y tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Además, se utilizó como instrumento la revisión documental a partir de la información secundaria realizando un análisis de la información que reposa en los registros de la empresa para el análisis del proceso de gestión financiera.

### **3.4. Identificación de las necesidades de información**

#### **Información primaria: Uso instrumento análisis cadena valor**

Al principio y con toda la participación del personal de la empresa se trató de definir las actividades que forman parte de la cadena de la empresa, sin embargo, esta terminología no es conocida por parte de los empleados, por lo que no jerarquizan las actividades y, por tanto, no separan las actividades principales de las de apoyo.

Para los empleados de la empresa, las funciones y actividades que realizan forman parte de su puesto de trabajo por lo que no distinguen que ninguna actividad tenga mayor relevancia que otra.

Por esta razón, se socializa el concepto de cadena de valor y su importancia dentro de una empresa logrando con ello identificar por medio del método de la observación y mapeo de procesos; aquellas áreas donde se encuentran las actividades principales y las actividades de apoyo por lo que se obtuvo un matriz con la que se puede comprender de mejor manera dicha representación. (Tabla 2)

**Tabla 2**

*Cadena de valor de la empresa “Creaciones Josselyn”*

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>					<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>SISTEMA Y TECNOLOGÍA</b>					
<b>COMPRAS</b>					
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>

*Nota.* Elaboración con base a datos primarios Actividades de apoyo

### **Infraestructura de la empresa**

Actividades que prestan apoyo a la parte operativa, como la administración general, aspectos legales, planeación, finanzas, contabilidad y administración de la calidad.

**Recursos Humanos**

Este departamento lo conforman una persona y sus actividades son la del reclutamiento, contratación, desarrollo y la compensación de todo el personal; que respalda a las actividades primarias.

**Sistema y tecnología**

La empresa contrata estos servicios de manera externa, quien se encarga del soporte tecnológico de la empresa como el mantenimiento de equipos y sistema de trabajo. El contacto lo realiza la asistente para su posterior revisión y atención.

**Compras**

Este proceso es realizado por el asistente, abarca todas las actividades referentes al contacto, evaluación y negociación con los proveedores de la mercadería, insumos materiales, etc.

**Actividades primarias***Lógicas de entrada*

Este proceso comprende recepción, gestionar los pedidos, seguimientos y distribución de los insumos del producto.

*Operaciones*

En este proceso la materia prima se transforma en producto final, maquinado, empaquetado. En esta etapa la empresa procura minimizar los costos, trata de generar lo menos posible de cantidad de desperdicios.

### *Logística de salida*

El área de bodega de la empresa se encarga de almacenar y ordenar los productos adecuadamente para facilitar el rápido acceso, en la comercialización y entrega oportuna de los clientes.

### *Ventas*

Esta área es de mucha importancia, ya que son los que deben trabajar para hacer que todas las personas conozcan y se interesen por el producto para poder atraer a los clientes, con esto se incrementa y mejora, su producción y competitividad en el mercado.

### *Servicio*

En este proceso son actividades como la aplicación de la garantía de los servicios técnicos, soporte de fabricación de productos.

## **Información primaria: Encuesta**

Una encuesta es una herramienta direccionada a recolectar información de grupos de interés para conocer opiniones, gustos, puntos de vista, recomendaciones y deseos.

A continuación, se describen los grupos de interés de los que se requiere información para este estudio.

### *Clientes*

Para el estudio se tomó como grupo a la cartera de clientes con el fin de analizar su percepción con referencia a la ejecución de ventas y distribución. Esto



estuvo dirigido a la población total conformada por 3 clientes mayoristas y 15 minoristas.

Para esto se realizó un formulario digital a través de la herramienta “Google Forms” para facilitar el contacto con el cliente en términos de sus tiempos. Se adjuntó encuesta a clientes. Anexo N° 1.

### *Empleados*

Esta encuesta se aplicó a los 13 empleados que integran la empresa Creaciones Josselyn. La encuesta se elaboró en base a las áreas y puestos de trabajo para obtener información real. Anexo N°2.

### *Entrevista al propietario y administradora de la empresa*

Se realizó un cuestionario mediante una entrevista al dueño y a la administradora de la empresa con el fin de poder conocer la distribución y en general conocer la manera de manejar sus procesos.

En la entrevista se realizó presencialmente y se adjunta documento obtenido de la entrevista. Anexo N°3.

### *Información fuentes secundarias: Análisis financiero*

Se analizaron los datos de la empresa correspondiente a los años (2018-2019) Anexo N°4 con el fin de identificar los rubros en los que la empresa ha incrementado o disminuido su rentabilidad.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción de la situación actual**

La empresa Creaciones Josselyn nace hace 19 años como la fuente de trabajo familiar, en este tiempo ha sido administrada por su fundador y parte de la familia, para mantenerse en el mercado han implementado diversos productos, ya que el mercado se ha vuelto más exigente en la calidad del producto, por lo que han tenido que establecer procesos para su mejora.

#### **Mercado**

De acuerdo con la trayectoria en el mercado de la empresa “Creaciones Josselyn” para determinar el segmento a donde van dirigidos los productos, teniendo en cuenta la competencia en el mercado, la ubicación geográfica y el poder adquisitivo se puede definir que el mercado objetivo son la mujer juvenil y clásica que busca vestir a la moda y mantener un estilo fresco, casual y elegante en su vivir cotidiano.

La empresa para ingresar al mercado se ha dado a través de cadenas intermediarias de venta principalmente RM (Rebaja Moda), ETAFASHION y Súper Éxito entre otras distribuidoras de manera que el producto ha alcanzado un mercado a nivel nacional.

## **Análisis del Producto**

### *Descripción del Producto*

Los productos que elabora la empresa “Creaciones Josselyn” llevan un proceso de elaboración bajo parámetros y estándares de calidad de manera que se utilizan las mejores materias primas para su mayor duración en uso.

Dentro de su principal línea de productos están las prendas de vestir inferiores como son los pantalones, faldas, short ejecutivos y casuales sin olvidar su producto estrella en este momento los leggings.

Los diferentes diseños de los productos están encaminados a la versatilidad y tendencia que se lleva años tras año de manera que siempre se encuentre en vanguardia ante las necesidades de las mujeres que quieren vestirse bien y segura de lo que lleva puesto.

### *Características del Producto*

El producto está elaborado con materia prima de calidad, insumos garantizados y proceso de calidad, implementados hasta su entrega; además, cumple con las exigencias del mercado y es competitivo ante otros productos de la misma gama o similares.

Los principales distribuidores en tela tenemos Casa Andrés IBT, Importadora Colombiana Vitral, Importadora Merylan Importadora Sajador S.A., Importadora Pat Primo mientras que para insumo tenemos a L H comercial, Importadora Ópera, José Puebla y Veritex.

Los precios que manejan son competitivos en el mercado, de manera que son de accesibilidad para la mayor parte de consumidores con poder adquisitivo.

Los productos que se elaboran tienen un cuadro de tallas establecidas conforme tenga la adaptabilidad a la figura femenina y que se sienta cómoda y adecuada a cada figura, por lo que se trabaja con materias primas que tengan como base el estiramiento del tejido.

El producto además cuenta con la aprobación de la norma de calidad y elaboración de la norma de calidad y elaboración del INEN institución que aprueba la confección e instrucciones de conservación de la prenda que incluyen las etiquetas colocadas en cada prenda.

La cadena lógica de calidad empieza desde la materia prima hasta la entrega del producto en óptimas condiciones.

Los medios de distribución que maneja la empresa son tanto directo como indirecto; se maneja ventas directas y ventas online, adicional se trabaja con empresas de distribución mayoritaria lo cual impulsa mayor venta.

## Matriz DAFO para Análisis Estratégico

**Figura 3**

*Matriz DAFO para Análisis Estratégico*

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Empresa legalmente constituida.	1	Mercados Internacionales existentes y accesibles para la exportación de prendas de vestir
2	Personal administrativo con estudios de tercer nivel.	2	Proveedores internacionales facilitan de materia prima, de mayor calidad, beneficiando al producto final
3	Infraestructura y capital propia.	3	Digitalización (Venta en Línea) a partir de un catálogo en línea.
4	Cuenta con máquinas y equipo de punta	4	Creciente demanda de la línea de productos de la empresa, para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.
5	Dispone de estructura organizacional	5	Disminución de los tributos.
6	Ventas por catálogo en internet	6	Establecimiento de la marca
		7	Acuerdos multilaterales (CAN)
		8	Tasa activa a la baja, con el nuevo gobierno
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Falta proveedores locales, desabastecimientos	1	Restricciones a las importaciones de materia prima e insumos por el cierre de fronteras.
2	Dificultad para obtener materia prima	2	Ingresos de productos externos similares a menor precio.
3	Falta de crédito, con nuevos proveedores	3	En la Recesión Económica, aumento de desempleo
4	Falta de alianzas con otras empresas del mismo sector	4	Cambios de temporadas.
5	Carencia de publicidad	5	Productos sustitutos.
		6	Nuevos competidores directos en el mercado.
		7	Falta de proveedores de textiles nacionales, (tejido plano).

*Fuente:* La investigación

## Matriz de síntesis estratégica

**Figura 4**

*Matriz de síntesis estratégica*

<b>AMBIENTE INTERNO</b> / <b>AMBIENTE EXTERNO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
		<b>O2</b> <b>O7</b> <b>O8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores internacionales facilitan de materia prima, de mayor calidad, beneficiando al producto final</li> <li>▪ Acuerdos multilaterales (CAN)</li> <li>▪ Tasa activa a la baja, con el nuevo gobierno</li> </ul>	<b>A1</b>  <b>A6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restricciones a las importaciones de materia prima e insumos por el cierre de fronteras.</li> <li>▪ Nuevos competidores directos en el mercado.</li> </ul>
<b>F2</b> <b>F3</b> <b>F5</b>	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal administrativo con estudios de tercer nivel.</li> <li>▪ Infraestructura y capital propio</li> <li>▪ Dispone de estructura organizacional</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS (FO) Defensivas</b> <p>(F2,O7) Capacitar al personal de adquisiciones, con el fin de realizar importaciones directas</p> <p>(F3,O8) Conseguir financiamiento, para las importaciones, con las entidades financieras, de tal manera que sean más seguras.</p>		<b>ESTRATEGIAS (FA) Ofensivas</b> <p>(F5,A1) Implementar un control de seguimiento o retroalimentación, constante a los proveedores, para conocer el stock que disponen, para abastecer de materia prima a la empresa.</p>	
<b>D1</b> <b>D2</b> <b>D4</b>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta proveedores locales, desabastecimientos</li> <li>▪ Dificultad para obtener materia prima.</li> <li>▪ Falta de alianzas con otras empresas del mismo sector</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS (DO) Adaptación</b> <p>(D1, O7) Buscar nuevos proveedores en la Comunidad Andina (CAN), aprovechando la oportunidad de libre comercio (aranceles 0%)</p> <p>(D2, O2) Implementar un contrato a largo plazo con los proveedores.</p>		<b>ESTRATEGIAS (DA) Supervivencia</b> <p>(D4, A6) Realizar una alianza de cooperación con nuevas empresas o competidores del mismo sector productivo.</p>	

*Fuente:* La investigación

## DIRECTRICES PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS

### SELECCIONADAS

- 1. Implementar un control de seguimiento o retroalimentación, constante a los proveedores, para conocer el stock que disponen, para abastecer la materia prima a la empresa.*

Estrategia Defensiva (Fortaleza + Amenazas)

**FORTALEZA:** Dispone de Estructura Organizacional

**AMENAZA:** Restricciones a las importaciones de materia prima e insumos por el cierre de fronteras.

Mediante acuerdos o convenios establecer alianzas con los proveedores que mantiene la empresa, así como contingente identificar nuevos proveedores de materia prima e insumos por el cierre de fronteras.

Mediante acuerdos o convenios establecer alianzas con los proveedores que mantiene la empresa, así como contingente identificar nuevos proveedores de materia prima local en el caso fortuito de que los proveedores no tengan stock.

Adicional en función a las ventas proyectadas realizar compras anticipadas de materias primas o establecer contratos con entregas parciales con los proveedores aprovechando las alianzas con los proveedores.

- 2. Capacitar al personal de adquisiciones, con el fin de realizar importaciones directas.*

Estrategia Ofensiva (Fortaleza + Oportunidad)

**FORTALEZA:** Personal ejecutivo nivel con estudio de tercer nivel.

**OPORTUNIDADES:** Acuerdos multilaterales (CAN)

Mediante un curso de capacitación en comercio exterior se actualizará conocimiento del personal de adquisiciones, este curso será realizado por la cámara de comercio de Quito el mismo tiene un valor de \$120 dólares, con 15 horas de duración y en un horario de 18:00 21:00, se pretende con esto realizar importaciones directas ya que al contar con acuerdos multilaterales con otros países se podría disminuir costos e impuestos innecesarios en la empresa Creaciones Josselyn.

**3. *Conseguir financiamiento, para las importaciones, con las entidades financieras, de tal manera que sean más seguras.***

Estrategia Ofensiva (Fortaleza + Oportunidad)

**FORTALEZA:** Infraestructura y capital Propio

**OPORTUNIDADES:** Tasa activa a la baja, con el nuevo gobierno

Solicitar el financiamiento de carta de crédito para importaciones de materia prima de mercados internacionales. Las entidades financieras otorgan líneas de créditos, de acuerdo a las garantías que puedes ofrecerles; ventajosamente, la empresa “Creaciones Josselyn” está legalmente constituida, dispone de infraestructura y maquinaria que la respalde; además solicitan; flujos de efectivo, balances, estados financieros. Las comisiones para L/C que los bancos ofrecen son: 2.5% por Apertura; 2.5% Aceptación; 0.2% Negociación con un total de 5.20% sobre el valor FOB a 180 días.

Tasa de interés activa PRODUCTO PYMES 10.88% anual.

**4. *Implementar un contrato a largo plazo con los proveedores.***

Estrategia de reorientación (Debilidades + Oportunidades)

**DEBILIDAD:** Dificultad para obtener la materia prima



**OPORTUNIDADES:** Proveedores de telas internacionales facilitan con materia de mayor calidad beneficiando así el producto final.

En el Ecuador no existen proveedores que tengan la materia prima necesaria para las prendas de vestir que creaciones Josselyn elabora, motivo por el cual se ha visto en la necesidad de conseguir proveedores internacionales de tela con mayor calidad lo cual incluye a ambas partes tanto a proveedores como a creaciones Josselyn el cual especifique que los proveedores acceden a un descuento en la venta de tela y creaciones Josselyn se compromete a un contrato de largo plazo estableciendo el nivel de compras de la empresa, estableciendo una relación ganar – ganar para que ambas partes puedan acceder.

**5. *Buscar nuevos proveedores en la Comunidad Andina (CAN), aprovechando la oportunidad del libre comercio***

Estrategia Adaptación (Debilidades + Oportunidad)

**DEBILIDAD:** Falta proveedores locales, desabastecimientos

**OPORTUNIDAD:** Acuerdos multilaterales (CAN)

Se sugiere la opción de buscar nuevos proveedores, viendo que actualmente Colombia tiene problemas para la exportación por el paro que está atravesando, por eso es importante diversificar otros mercados como por ejemplo Perú donde podríamos obtener materia prima a precios más económicos tomando en cuenta el tipo de moneda que manejan allá.

**6. *Realizar una alianza de cooperación con nuevas empresas o competidores del mismo sector***

Estrategia Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

**DEBILIDAD:** Falta de alianzas con empresas del mismo sector.

**AMENAZA:** Nuevos competidores directos en el mercado.

Para aplacar el problema de falta de materia prima, retrasos en las entregas; se plantea a la organización que, “Creaciones Josselyn” recurra a la estrategia de cooperación Empresarial con empresas competidoras del mismo sector productivo, con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas, reducir el riesgo e incertidumbre en los proyectos al ser compartidos y posicionarse en el mercado.

### **Procesos de producción**

Los procesos sistematizados y estandarizados del proyecto propuesto, servirá para mejorar y medir la eficiencia de las actividades de cada área, con el fin de llevar un control de las tareas asignadas, así como también ahorrar tiempo y recursos; para esto se ha tomado como base los lineamientos de (Baca, 2010)

### **Actividades que agregan valor**

- Recibe la orden de compra
- Abastecimiento de materia prima e insumos
- Coloca la orden de producción
- Organiza materiales y tallas
- Diseño y corte
- Costura (armado de prenda)
- Costura de ojales
- Costura de botones
- Costura de etiquetas

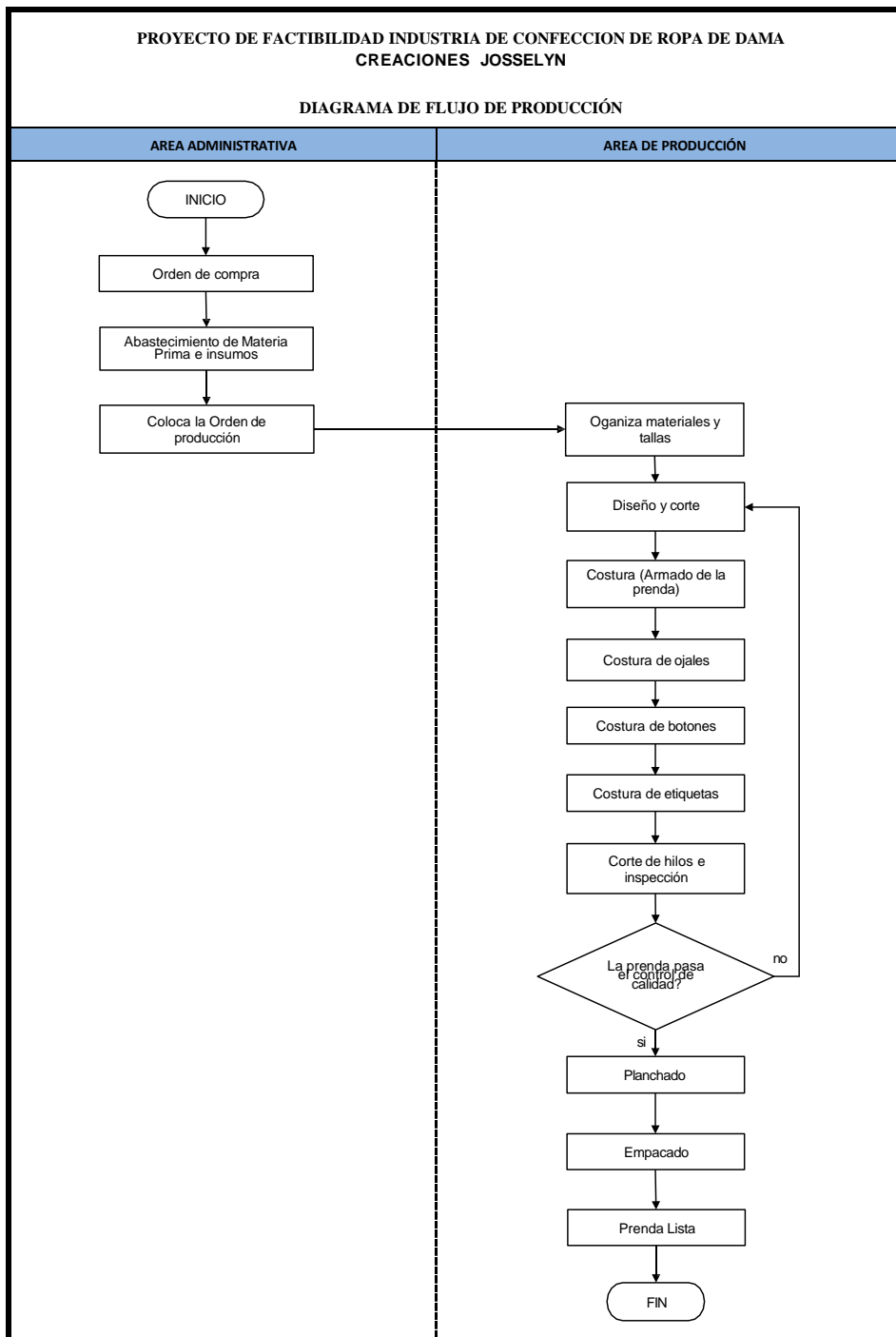
- Coste de hilos e inspección
- Planchado
- Empacado
- Prenda lista

**Actividades que no agregan valor**

- Arreglo de instalaciones
- Limpieza de puesto de trabajo
- Ambiente laboral agradable
- Comunicación adecuada

Figura 5

*Flujogramas de los procesos de producción*



*Nota.* La investigación 2022

## 4.2. Análisis Organizacional

### **Misión**

Son una industria de confección de ropa femenina de la más alta calidad al mejor precio del mercado, siempre al corriente con lo último de la moda resaltando la belleza y elegancia.

### **Visión**

Posicionar en el mercado nacional como empresa modelo por su eficiencia y eficacia en la producción de prendas de vestir, constituida por personal de alto nivel técnico, que genera oportunidad y asegura la calidad de vida de sus integrantes, su competitividad y desarrollo sustentable, que fortalece permanentemente su capacidad de producción.

### **Objetivos estratégicos**

A partir de la misión que fue propuesta para la empresa y las acciones estratégicas que se determinaron en la matriz FODA, se realizó la identificación de objetivos estratégicos.

#### *Atraer nuevos clientes*

Es vital para el crecimiento de la empresa atraer nuevos clientes, con puntos de venta en diferentes ciudades por medio de ferias del sector y la publicidad por redes sociales, con estas acciones le permite incrementar su participación en el mercado.

### *Posicionar la marca*

Creaciones Josselyn deben consolidarse como marca y posicionarse en el mercado. Es indispensable que la empresa cuente con un plan de mercadeo para comunicar sus productos.

### *Vender un portafolio*

Creaciones Josselyn debe crear una marca propia con productos diversificados que le permita incrementar sus márgenes y tener participación de mercado.

Lograr una mayor eficiencia en los procesos de la empresa

Debido a las amenazas que tiene el mercado como la ropa china, los aranceles y las informalidades de los negocios de la competencia, debe buscar necesariamente eficiencia en costo para mantener la competitividad en los precios de los productos.

Establecer relaciones y alianzas con los proveedores

El mercado nacional cuenta con una serie de proveedores de materia prima e insumos, con los que se deberá establecer alianzas estratégicas que le permitan generar ventajas competitivas sobre sus rivales, sin embargo, a medida que la organización vaya creciendo, es importante ver la opción de obtener los suministros de mercados internacionales, con el fin de garantizar el abastecimiento de material para el proceso productivo.

### *Políticas*

Las capacitaciones están orientadas a la satisfacción y experiencias de compra que van a tener los clientes.

En el proyecto se ha considerado que cada seis meses se le brindará una enseñanza a todo el personal de todas las áreas correspondientes para mantener a todos enfocados en que el cliente es la prioridad del negocio comprometiendo de esta manera todo el personal a cumplir con los alineamientos.

### **Capacitación:**

La capacitación durará medio día, las cuales se darán 2 veces al año esta será enfocada en cómo atender a las clientas enfocadas en lograr su satisfacción con el producto obtenido.

Se brindará una capacitación de seguridad y salud para el trabajador esto se dará 1 vez al año.

### **Política de recursos humanos**

Hace que nuestros trabajadores se sientan comprometidos con la empresa para lograr sus objetivos, por ello todo el personal desde el primer día laboral cuenta con el ingreso a planilla y todos los beneficios sociales de acuerdo con la ley.

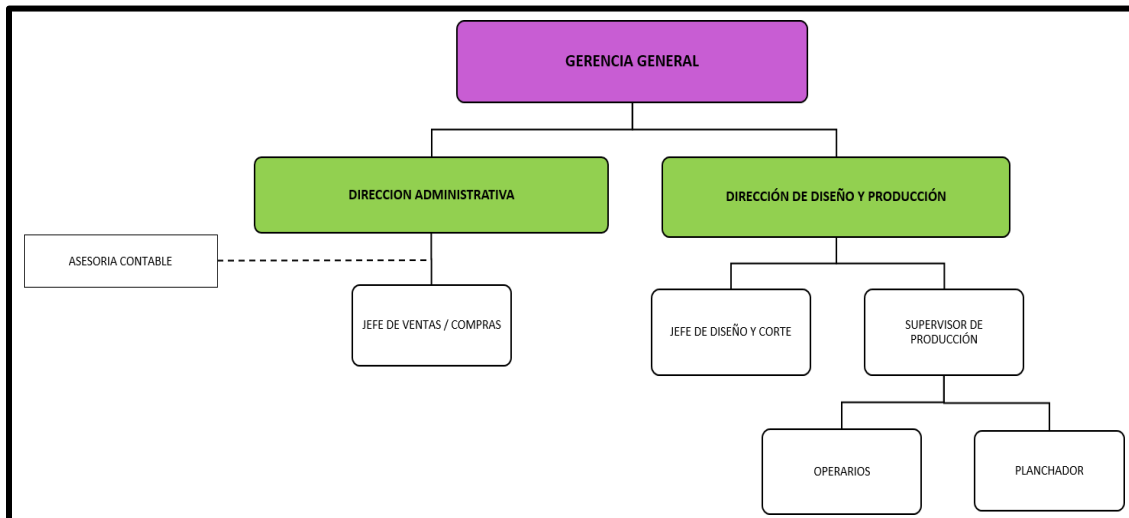
- Horario de trabajo: El horario laboral será de lunes a viernes de 8 a.m. a 4:30 p.m.

- Pago de remuneración: Los pagos de remuneración que fija la empresa están directamente dadas en función a las condiciones contractuales con el trabajador y serán abandonadas de manera mensual a través de un mecanismo que implemente la administración de la empresa.
- Vacaciones: El derecho a vacaciones se dará 15 días calendario las cuales se hará eficiente después de haber cumplido un año de servicio, con el goce de remuneraciones.
- Bonificaciones: Las bonificaciones son dos pagos que se darán dos veces al año, otorgándoles en agosto y diciembre.

### **Organigrama estructural**

El proyecto propuesto, inicialmente se considera como una Microempresa, su estructura organizacional ha sido realizada según las principales áreas de trabajo, estableciendo las relaciones de autoridad y coordinación, mediante los niveles de jerarquía, como se muestra en el gráfico.



**Figura 6***Organigrama Creaciones Josselyn**Nota.* La investigación, 2022**Estructura funcional y operativa**

En cuanto a su estructura funcional y operativa, la industria confección de ropa femenina Creaciones Josselyn, definió los siguientes objetivos y funciones:

*Gerencia General*

*Objetivos:* Organizar, dirigir, controlar y saber administrar

*Funciones del Gerente:*

- Organizar los recursos de la organización
- Definir a dónde se va a dirigir la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Aprobación de los contratos de compra, venta y contratación
- Controlar la parte contable con la empresa externa.

### *Dirección administrativa*

#### *Jefe de ventas y compras*

*Objetivo:* Búsqueda e incorporación de clientes; abastecimiento de materia prima e insumos.

*Funciones:*

- Visitar a clientes.
- Enviar cotizaciones de los productos.
- Preparar contratos de venta.
- Negociación y compra de materia prima e insumos con proveedores calificados.
- Enviar las órdenes de compra a los proveedores.
- Colocar los pedidos de producción.

### *Dirección de diseño y producción*

#### **Jefe de diseño y corte.**

*Objetivo:* Garantizar el diseño y talla solicitado por el cliente.

*Funciones:*

- Desarrollar el diseño acorde a las especificaciones solicitadas.
- Cortar la tela en base a la orden de producción.

#### **Supervisor de producción**

*Objetivo:* Producir con la más alta calidad.

*Funciones:*

- Administra el programa de producción, para lograr la terminación en el tiempo programado.
- Liderar al equipo de colaboradores asignado a cada etapa.
- Supervisar la calidad del producto terminado.

### *Operarios*

*Objetivo:* Transformar la materia en producto final

*Funciones:*

- Armado de la prenda de acuerdo con las indicaciones del supervisor especialista.

### *Planchador*

*Objetivo:* Preparar la prenda para la venta o despacho.

*Funciones:* Planchar la prenda bajo el cumplimiento del procedimiento establecido por el área de producción.

### *Selección de los canales de comercialización*

La empresa actualmente utiliza una configuración de canal de distribución directa.

Los puntos principales de venta de sus productos son:

- Bodega

Ubicada en la vivienda de los dueños. Los clientes pueden realizar visitas previo aviso.

- RM

Dado que la mayoría de los clientes se encuentran en estos puntos, se entregan los pedidos solicitados de manera personal.

### 4.3. Estudio De Mercado

#### 4.3.1. La Demanda

##### 4.3.1.1. Objetivos

- Determinar el área comercial.
- Determinar la demanda histórica.
- Determinar la demanda proyectada.

##### 4.3.1.2. Variables

La variable dependiente, son las chaquetas y pantalones por fabricar.

La variable independiente son las mujeres oficinistas entre 20 a 50 años.

Primero se debe calcular la población del sector estudiado y su género correspondiente.

Para obtener dichas variables se debe calcular de:

##### 4.3.1.3. Área del mercado

### Tabla 3

*Población de Quito proyectada 2015-2025*

Población de Quito		Tasa de crecimiento poblacional INEC
Año	Número de mujeres	
2015	2.407.638,14	
Año	Población	

2016	2.478.182	
2017	2.550.793	
2018	2.625.531	
2019	2.702.459	
2020	2.781.641	
2021	2.863.143	2,93%
2022	2.947.033	
2023	3.033.381	
2024	3.122.259	
2025	3.213.742	

*Fuente:* INEC Con esta población general se estimó que el 51.66% de la población es de género femenino.

#### **Tabla 4**

*Crecimiento poblacional de mujeres de Quito 2015-2025.*

<b>Población de Quito</b>	
<b>Año</b>	<b>Número de mujeres</b>
2015	1.243.785,865
<b>Año</b>	<b>Población</b>
2016	1.280.229
2017	1.317.739
2018	1.356.349
2019	1.396.090
2020	1.436.996
2021	1.479.100
2022	1.522.437
2023	1.567.045
2024	1.612.959
2025	1.660.219

*Fuente:* INEC

Procedemos a calcular la demanda proyectada durante el tiempo.

#### 4.3.1.4.-Comportamiento histórico de la demanda.

Para calcular la demanda histórica, se hace una regresión con el dato base de las oficinistas del año 2021, reduciendo el porcentaje de crecimiento poblacional.

**Tabla 5**

*Datos históricos de la población de mujeres.*

<b>Año</b>	<b>Población mujeres</b>	<b>Chaqueta y Pantalón</b>	<b>XY</b>	<b>X*X</b>
2015	771.147	-3	-2.313.442	9
2016	793.742	-2	-1.587.484	4
2017	816.998	-1	-816.998	1
2018	840.937	1	840.937	1
2019	865.576	2	1.731.152	4
2020	890.937	3	2.672.812	9
<b>Total</b>	<b>4.979.337</b>		<b>526.977</b>	<b>28</b>

*Fuente:* La investigación

#### 4.3.1.5.-Proyección de la demanda

**Tabla 6**

*Demanda proyectada de pantalones y chaquetas 2021-2025*

<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Demanda proyectada</b>
2021	=4	905.171,94
2022	=5	923.992,55
2023	=6	942.813,16
2024	=7	961.633,77
2025	=8	980.454,38

*Fuente:* La investigación

### 4.3.2. La Oferta

Entiéndase por oferta al número de unidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos producir y ofertar en un determinado precio y mercado.

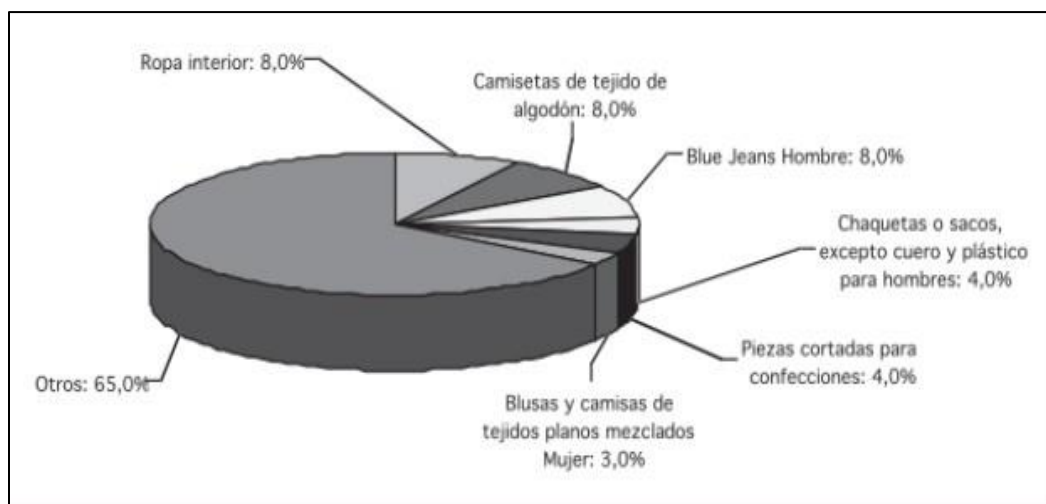
#### 4.3.2.1. Listado de proveedores

La propuesta de proyecto está dirigida a la vestimenta casual femenina, siendo su principal producto los pantalones leggings, chaquetas. De acuerdo con la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador), los principales proveedores de este tipo de segmento son:

Corporación, Impatex, Pinto, Fibran, Alexa, como se puede apreciar la participación de los productos de confección femenina es un 3% en la ciudad de Quito.

### Figura 7

*Participación de los productos de confección femenina en la ciudad de Quito*



*Fuente:* Banco Central del Ecuador

*Autor:* AITE

#### 4.3.2.2.-Régimen del mercado

Este principio describe el estado del mercado, donde demandantes y ofertantes, comercializan sus bienes o servicios bajo ciertos parámetros y en función de variables como el número y poder de negociación de proveedores y clientes, además de las barreras de entrada y salida del régimen:

**Competencia perfecta:** En este tipo de régimen consiste en un número muy grande de firmas produciendo un producto homogéneo y un número muy grande de personas demandando este producto, dando como resultado precios, ofertas y demandas más estables. El proyecto está considerado bajo este tipo de régimen.

**Monopolio:** Este régimen está gobernado por un oferente, que tiene la capacidad para incrementar o disminuir los precios del mercado, causando que los demás proveedores y clientes se ajusten a los mismos, las barreras de entrada en este tipo de ambientes son altas.

**Competencia Monopólica:** Los mercados monopólicos tienen oferentes cuyos bienes o servicios son similares, pero las características únicas de cada producto les permiten distinguirse uno del otro, causando que los precios se manejen a su conveniencia y los consumidores se ajusten a ellos.

**Oligopolio:** El mercado oligopólico se caracteriza, porque, en él existen pocos oferentes de bienes o servicios, esto causa que puedan mover los precios de sus productos a su beneficio e interés, las barreras del régimen no son altas, pero si guardan un grado de dificultad considerable.



#### 4.3.2.3.-Variables de la oferta

Para que un productor pueda estimar su producción es preciso considerar varios factores que pueden incidir en la cantidad que se debe producir, como son:

**Precio del producto.** – Es un factor permite conocer, cómo los precios pueden incidir para que un mercado sea atractivo. Puesto a que, si el precio del bien es alto, aumentarán los ofertantes, caso contrario los mismos, saldrán del mercado por ser poco atractivos.

El precio referencial del producto estrella, pantalones leggings y chaquetas es \$38,50.

**Disponibilidad de recursos.** - Esta variable nos permite conocer los recursos que se utilizaran para la producción de un producto terminado. La propuesta del proyecto está dirigida inicialmente al mercado nacional por lo que se necesitará una inversión media alta, ya que lo más oneroso es la compra de máquinas de coser, las mismas que oscilan entre \$900,00 y \$1.900,00 cada una.

**Tecnología.** - Esta variable nos permite determinar cómo la oferta de un bien o servicio se puede ver afectada por la tecnología, dado a que, a mayor maquinaria tecnológica, existe una mayor capacidad de producción; por esta razón el proyecto propuesto, ha determinado una inversión considerable en maquinaria tecnológica la que se detalla en el estudio técnico, de manera que el producto final tanto en cantidad como en calidad cumpla con estándares de mercados internacionales.

**Regulaciones estatales.** - Esta variable nos permite conocer cómo se mueve la oferta de un bien o servicio, de acuerdo con las decisiones que tome el gobierno. Para la industria de fabricación de prendas de vestir, el gobierno ha colocado leyes de

protección como son, el incremento de aranceles en las importaciones, salvaguardias, para nuestra propuesta de proyecto es favorable, por consiguiente, hace que la oferta se incremente.

Para que un productor pueda estimar su producción es preciso considerar varios factores que pueden incidir en la cantidad que se debe producir, como son:

Precio del producto. – Es un factor permite conocer, cómo los precios pueden incidir para que un mercado sea atractivo. Puesto a que, si el precio del bien es alto, aumentarán los ofertantes, caso contrario los mismos, saldrán del mercado por ser poco atractivos.

El precio referencial del producto estrella, pantalones leggings y chaquetas es \$38,50.

Disponibilidad de recursos. - Esta variable nos permite conocer los recursos que se utilizaran para la producción de un producto terminado. La propuesta del proyecto está dirigida inicialmente al mercado nacional por lo que se necesitará una inversión media alta, ya que lo más oneroso es la compra de máquinas de coser, las mismas que oscilan entre \$900,00 y \$1.900,00 cada una.

Tecnología. - Esta variable nos permite determinar cómo la oferta de un bien o servicio se puede ver afectada por la tecnología, dado a que, a mayor maquinaria tecnológica, existe una mayor capacidad de producción; por esta razón el proyecto propuesto, ha determinado una inversión considerable en maquinaria tecnológica la que se detalla en el estudio técnico, de manera que el producto final tanto en cantidad como en calidad cumpla con estándares de mercados internacionales.

Regulaciones estatales. - Esta variable nos permite conocer cómo se mueve la oferta de un bien o servicio, de acuerdo con las decisiones que tome el gobierno. Para la industria de fabricación de prendas de vestir, el gobierno ha colocado leyes de protección como son, el incremento de aranceles en las importaciones, salvaguardias, para nuestra propuesta de proyecto es favorable, por consiguiente, hace que la oferta se incremente.

#### 4.3.2.4.-Comportamiento histórico de la oferta

**Figura 8**

*Comportamiento histórico de la oferta*



*Fuente:* Banco Central del Ecuador (cifras 2016 semis definitivas, 2017 provisionales).

#### 4.3.2.5.-Proyección de la oferta

El SRI reporta en 2020 entre el sector textil y de confección hubo un total de 886 millones de dólares de ingresos por ventas

**Tabla 7**

*Datos de Ventas*

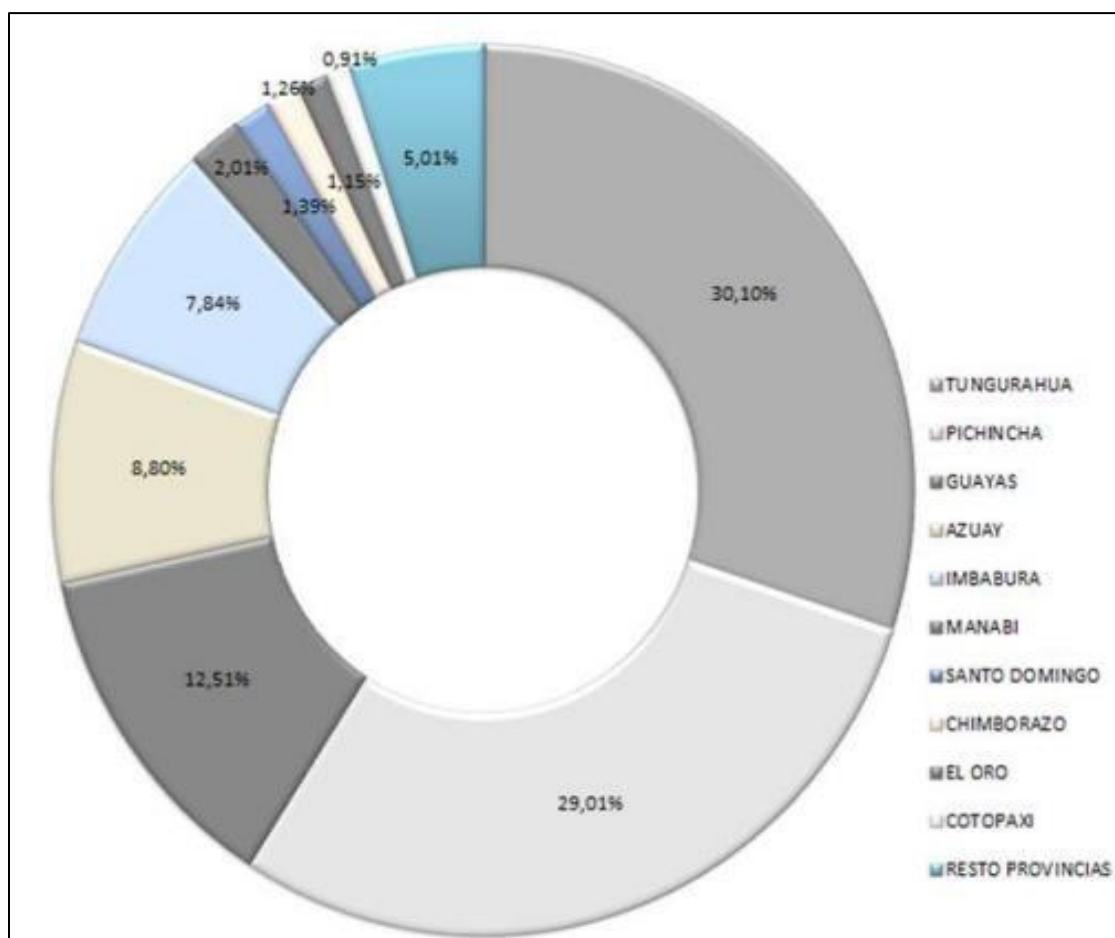
<b>Año</b>	<b>Textil</b>	<b>Confección</b>	<b>Total</b>	<b>Variación</b>
2020	321	565	886	-36%
2019	429	957	1.386	-4%
2018	471	980	1.451	3%
2017	463	941	1.404	12%
2016	417	831	1.248	4%
2015	402	801	1.203	

*Nota:* En millones de dólares

*Fuente:* SRI

**Figura 9**

*Porcentaje de ingresos por ventas en el 2020 entre el sector textil y de confección por provincia*



*Fuente:* SAIKU, SRI declaraciones 104. Año 2020

De acuerdo con el sistema Saiku del SRI, el año 2020 se registraron ventas totales por un valor de \$565 millones de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, de las cuales el 29,01% fue en la provincia de Pichincha.

**Tabla 8***Datos de Ventas durante el año 2020 en la provincia de Pichincha*

<b>Año</b>	<b>Confección</b>	<b>Ventas Pichincha</b>
2020	565	163,91
2019	957	277,63
2018	980	284,30
2017	941	272,98
2016	831	241,07
2015	801	232,37

*Nota:* En millones de dólares*Fuente:* La investigación

De acuerdo con los datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador recopilados en el Banco Central, la venta de prendas para mujer es de 3% de producción en la provincia de Pichincha.

**Tabla 9***Venta de prendas para mujer en la provincia de Pichincha*

<b>Año</b>	<b>Confección</b>	<b>Ventas Pichincha</b>	<b>Ventas prendas femeninas Pichincha por millón</b>	<b>Valor en USD</b>
2020	565	163,91	4,92	4.917.195,00
2019	957	277,63	8,33	8.328.771,00
2018	980	284,30	8,53	8.528.940,00
2017	941	272,98	8,19	8.189.523,00
2016	831	241,07	7,23	7.232.193,00
2015	801	232,37	6,97	6.971.103,00

*Fuente:* La investigación

Para determinar las unidades a producir, se tomó el precio promedio de \$38,50 que cuesta la fabricación pantalón y chaqueta.

**Tabla 10**

*Cantidades a producir por año*

<b>Año</b>	<b>Oferta</b>
2020	127.719
2019	216.331
2018	221.530
2017	212.714
2016	187.849
2015	181.067

*Fuente:* La investigación

*Oferta*

**Tabla 11**

*Oferta*

<b>Año</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>XY</b>	<b>X2</b>
2015	127.719,00	-3	-383.157,00	9
2016	216.331,00	-2	-432.662,00	4
2017	221.530,00	-1	-221.530,00	1
2018	212.714,00	1	212.714,00	1
2019	187.849,00	2	375.698,00	4
2020	181.067,00	3	543.201,00	9
	<b>1.147.210,00</b>	<b>0</b>	<b>94.264,00</b>	<b>28</b>

*Fuente:* La investigación

**a=191.201,67**

**b=3,366,57**

*Oferta proyectada***Tabla 12***Oferta proyectada*

<b>Año</b>	<b>un</b>	<b>b</b>	<b>Proyección</b>	<b>Oferta proyectada</b>
2021	191.201,67	3.366,57	4	<b>204.667,00</b>
2022	191.201,67	3.366,57	5	<b>208.034,00</b>
2023	191.201,67	3.366,57	6	<b>211.401,00</b>
2024	191.201,67	3.366,57	7	<b>214.767,00</b>
2025	191.201,67	3.366,57	8	<b>218.134,00</b>

*Fuente:* La investigación

**4.3.2.6.-Determinación de la demanda insatisfecha***Demanda insatisfecha***Tabla 13***Demanda insatisfecha*

<b>Año</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2021	905.171,00	204.667,00	700.504,00
2022	923.992,00	208.034,00	715.958,00
2023	942.813,00	211.401,00	731.412,00
2024	961.633,00	214.767,00	746.866,00
2025	980.454,00	218.134,00	762.320,00

*Fuente:* La investigación



#### 4.3.2.7.-Determinación del mercado objetivo.

La propuesta de proyecto ha tomado como mercado objetivo el 3% de la demanda insatisfecha.

#### *Mercado objetivo*

**Tabla 14**  
*Mercado objetivo*

<b>Año</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>	<b>Mercado Objetivo</b>
2021	905.171,00	204.667,00	700.504,00	21.015,00
2022	923.992,00	208.034,00	715.958,00	85.914,00
2023	942.813,00	211.401,00	731.412,00	87.769,00
2024	961.633,00	214.767,00	746.866,00	89.623,00
2025	980.454,00	218.134,00	762.320,00	91.478,00

*Fuente:* La investigación

#### **4.3.3. Los Precios**

El precio de los pantalones y chaquetas que cuenta la empresa son asequibles para los clientes. Además, es importante mencionar que el precio se relaciona con la calidad de estos.

En relación con la competencia los precios se mantienen en un mismo rango, pero se debe tomar en cuenta que el negocio no cuenta con la reputación de mercado de sus competidores.

A continuación, se detalla los precios de venta al público de las diferentes líneas de ropa:

**Tabla 15**  
*Precios actuales de Mujer*

Estilo	Mujer	Promedio costo	Promedio precio
		unitario \$	unitario \$
Formal	Pantalones	15.50	18
	Chaquetas	18	22

*Fuente:* La investigación

#### **4.3.4. La Comercialización**

##### *4.3.4.1.-Selección de los canales de comercialización*

La empresa actualmente utiliza una configuración de canal de distribución directa. Los puntos principales de venta de sus productos son: Bodega, RM.

##### *4.3.4.2.-Tipo de promoción y publicidad*

El negocio actualmente no tiene definido con exactitud cuáles son sus objetivos y metas de marketing. Pero cuenta con nombre y logotipo que lo identifique. No ha establecido medios de publicidad, pero si posee redes sociales.

Solamente, en fechas especiales como día de la madre, navidad, entre otras se envía pública mediante Facebook para ofrecer rebajas y promociones.

#### **4.4. Estudio Técnico**

Se determinan todos los requerimientos técnicos que se necesitan para la elaboración de los pantalones y chaquetas, las cuales se basaran en resultados obtenidos en el estudio de mercado, en el cual se pudo obtener una visión clara del mercado al cual queremos ingresar y de la necesidad de nuestros clientes.

#### 4.4.1. Estudio del Tamaño

El mercado potencial para las prendas de vestir son todas las mujeres del sector Iñaquito que desean lucir a la moda, con ropa de calidad y marca ecuatoriana, en base lo siguientes segmentos determinados en el estudio:

**Tabla 16**

*Segmentos objetivos*

Segmento	Características	Observaciones
S	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispuestas a adquirir marca nacional - Si</li> <li>2. Edad- De 20 a 50 años</li> <li>3. Medio de compra- Directamente</li> </ol> Sector de compra- Norte	<p>Si bien la empresa está dirigida a la mujer en general, es importante que nos enfoquemos a ciertos segmentos claves que constituirán el fuerte en cuanto a demanda de la empresa, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para cada uno de estos.</p> <p>Es importante aclarar que los segmentos en mención constituyen los principales tomando en consideración que son los que se encuentran más afectados por la moda, así como en el resultado de la segmentación cuenta con porcentajes elevados en todos los niveles del proceso. Así mismo dentro de estos segmentos se puede cubrir a los que se encuentran a su alrededor con el fin de no dejar de cubrir la satisfacción de todas las clientas.</p>

*Fuente:* La investigación

El mercado está comprendido en este segmento pues constituyen potenciales consumidores de mayor adquisición de prendas de vestir, debido a sus características,

pues se consideran que son los grupos a los cuales se deben dirigir las estrategias de la empresa.

#### Disponibilidad de recursos financieros

Los recursos financieros, son de gran importancia para la ejecución del proyecto, es necesario mencionar que como dueños de la empresa se posee ya una inversión inicial, por lo cual se consideró la posibilidad de conseguir en un 40% a cargo de los dueños y un 60% mediante préstamo a una Institución Financiera.

#### Disponibilidad de la mano de obra

La mano de obra directa corresponde concretamente a las Operadoras de Maquinarias, así como personal para Corte, pulido, empacado. De acuerdo con lo analizado, cada año mayor cantidad de profesionales en el arte de la confección se gradúan de diversas academias y bachilleratos en esta rama, que buscan oportunidades de trabajo, por lo cual el mercado laboral en este tema está disponible.

Además, es importante recalcar, que la mayoría de las mujeres que se dedican al arte de la confección, son madres solteras, que requieren de un trabajo para poder sobrevivir en su hogar, por lo cual se pretenderá generar fuentes de empleo para las mismas.

En cuanto al personal administrativo, se encuentra en completa disponibilidad ya que los familiares formarán parte de esta empresa.

#### Disponibilidad de tecnología

En cuanto a tecnología, y debido a que en el país se ha desarrollado la Industria Textil, la maquinaria que actualmente se cuenta posee alta tecnología, se

importan marcas de calidad que tienen una larga duración como son JUKI, SIRUBA, SUNSTAR, entre otros. Por lo que se posee disponibilidad de este factor, la inversión depende del tipo de máquina, pero las básicas que se requieren, se encuentran disponibles en el mercado quiteño, contando así con varios proveedores como se pudo establecer en el Estudio de Mercado, siendo así uno de los mejores proveedores por los beneficios que ofrece y la experiencia adquirida MACOSE.

Como se pudo determinar en el estudio de mercado, se posee disponibilidad de proveedores alrededor de la ciudad de Quito, tanto para los diversos tipos de tela, insumos para la confección, entre otros. Para lo cual se deberá establecer cotizaciones y convenios con los diversos proveedores para mantener un constante abastecimiento de materia prima, así también se genera la posibilidad de que estos generen los tipos de tela de acuerdo con nuestro diseño, por lo cual están completamente disponibles estos recursos para la actividad de confección.

Optimización del tamaño.

Para poder determinar la optimización del tamaño de la empresa, se debe establecer correctamente las funciones de cada operador, así como el uso eficiente de la materia prima e insumos, para lo cual en este aspecto se debe elegir correctamente el personal para el proceso de Corte, que corresponde el esencial para poder optimizar los recursos, y eliminar desechos.

Capacidad instalada.

Para determinar la capacidad instalada se basará en la disponibilidad de los recursos y sus requerimientos, tomando en cuenta para una producción de 8 horas diarias, es decir 160 horas al mes, así tenemos lo siguiente:

**Tabla 17**

*Capacidad utilizada*

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>				
<b>MAQUINARIA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN AL DÍA</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN N AL MES</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN N AL AÑO</b>
Maquina Cortadora Vertical De Tela	1	1.000 prendas al día	30.000	360.000
JUKI Industrial Overlock Máquina	2	600 prendas al día	18.000	216.000
Máquina Recta Industrial Cantante	2	600 prendas al día	18.000	216.000
Ojaladora Siruba BH780J-A	1	1.000 prendas al día	10.000	360.000
Plancha Textil Prensa De Vapor Tipo Sanduchera	2	1.000 prendas al día	30.000	360.000

*Fuente:* La investigación

**Tabla 18***Capacidad Instalada*

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>				
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN AL DÍA</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN N AL MES</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN N AL AÑO</b>
Cortador	1	1.000 prendas al día	30.000	360.000
Supervisor	1	1.000 prendas al día	30.000	360.000
Operadores	4	900 prendas al día	27.000	324.000
Planchadora	1	2.000 prendas al día	60.000	720.000

*Fuente:* La investigación

Con el cálculo de las capacidades podemos concluir que la empresa en su capacidad instalada puede producir 21.6000 prendas al año, tomando en cuenta a la maquinaria principal como son overlock, recta, más con el personal operativo de máquinas la producción, pero tomando en cuenta que esto significa las 8 horas del día sin descanso, y cada personal sentado en una misma maquinaria es decir las cuatro operarias en máquinas overlock, para luego pasar las cuatro a máquinas recta y así sucesivamente. Pero tomando en consideración que no se cuenta con esa capacidad instalada de cuatro máquinas de cada tipo sino solo 2 overlock y 2 rectas que son las principales para el trabajo, se posee la primera capacidad mencionada.

Por los diversos factores que constituyen el ingreso al mercado y la inversión que se requiere, la capacidad utilizada será de 36.000 prendas al año, basándose en los recursos tanto de maquinaria, tomando en consideración la maquinaria principal base para la confección es decir la recta y overlock, y el personal operativo de maquinaria.

Es importante mencionar que esta capacidad utilizada nos permite cubrir la demanda insatisfecha calculada que correspondía a 34.808 prendas de vestir al año, por lo cual es correcto no fabricar lo justo sino mayor a lo establecido.

Al analizar los resultados de la capacidad no utilizada nos permite concluir que la empresa tiene proyecciones de crecimiento con la misma capacidad instalada, pues su capacidad no utilizada nos muestra que la empresa en un futuro puede crecer con la maquinaria y recursos que posee.

#### **4.4.2. Estudio de Localización**

La empresa estará localizada en la ciudad de Quito, específicamente en el norte de Quito en las calles Naciones Unidas y Amazonas, sector Iñaquito.

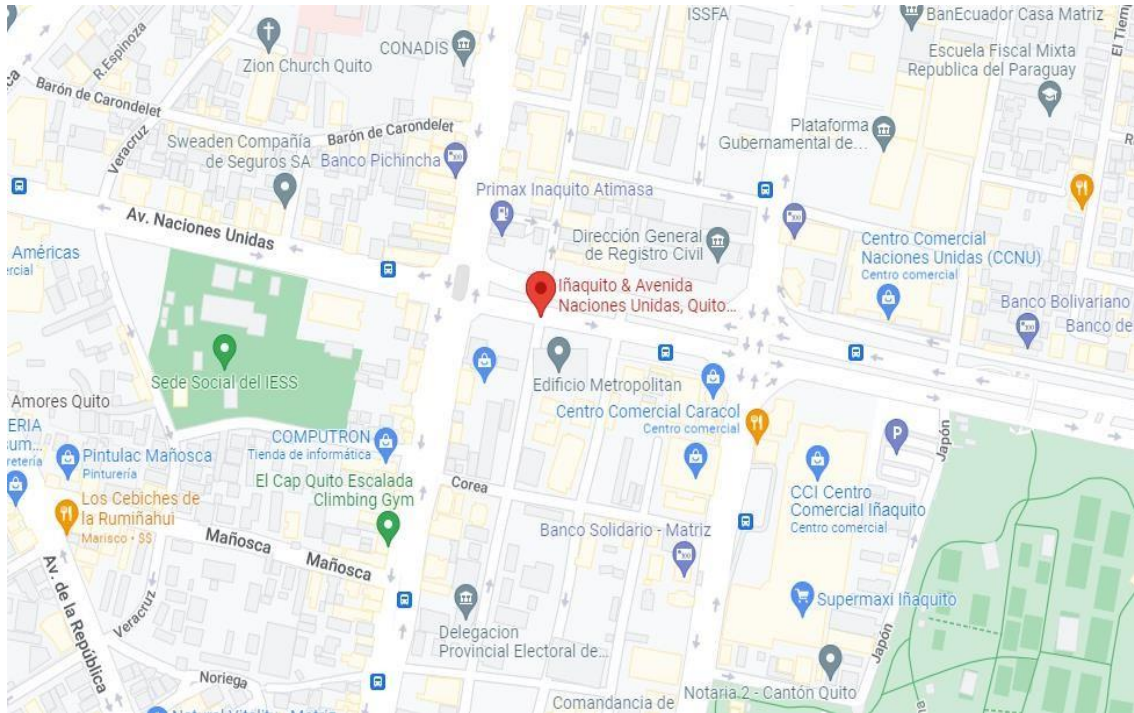
Esto se da pensando en la cantidad de empresas que existen alrededor y por el poder adquisitivo que pueden tener los empleados en este sector.

**Ciudad:** Quito

**Parroquia:** Iñaquito

**Calles:** Naciones Unidas e Iñaquito



**Figura 10***Localización*

*Fuente:* La investigación

Al estudiar la localización se debe conocer que es de gran importancia el determinar el terreno en donde se va a levantar el proyecto y por consiguiente y se detalla a continuación, es lo más óptimo no analizar únicamente de forma técnica debido a que vista desde una manera objetiva se pueda elegir la más adecuada con el fin de obtener mayores ganancias

- Definir la proximidad y disponibilidad del mercado y las materias primas

El principal mercado objetivo de la empresa es las personas entre 20 y 50 años de la ciudad de Quito por lo tanto la ubicación de la empresa en este sector es favorable ya

que los clientes pueden requerir ropa casual para acudir a oficinas adicionales que es de fácil transporte.

En cuanto a materias primas el abastecimiento es un factor fundamental para la localización ya que son los proveedores a los cuales la empresa pueda adquirir productos para elaboración de ropa casual y el transporte de materia prima implica un costo que se puede reducir mientras más cerca se encuentre del lugar de la producción.

El principal proveedor Lafayette se encuentra ubicado con la materia prima al Norte de la ciudad de Quito, se realizó una investigación en la cual se compara las distancias tentativas que separa de la principal fuente de la materia prima:

Quicentro On. - 27 km

Av. Naciones Unidas e Ñaquito. - 2,2 km

Tumbaco, Edificio Almendral. - 23km

- Medios de transporte

Después de revisar las ubicaciones se puede mencionar que las mismas cuentan con vías de acceso de primer orden, calles asfaltadas que se comunican y se encuentran en óptimas condiciones.

En este punto es importante considerar que se pretende brindar nuestros productos a clientes de ropa casual y este producto pretende ser de gran beneficio ya que podrán encontrar el producto de manera fácil.

- Disponibilidad de servicios públicos

El abastecimiento de energía es por parte de la empresa eléctrica Quito en cuanto a disponibilidad para las tres localidades, las tarifas actuales del servicio no difieren ya

que esta industria se encuentra en la categoría general según la Agencia de Regulación y Control de Electricidad.

Según EMMAP-EP, el costo del metro cúbico (m<sup>3</sup>) de agua varía, dependiendo del consumo. Quienes usan de 0 a 11 m<sup>3</sup> pagan 31 centavos al mes; los que gastan de 12 a 18 m<sup>3</sup>, 43 centavos y de ahí en adelante, 72 centavos, que es el valor no subsidiado.

- Definición de la mano de obra que requiere el proyecto

La mano de obra es uno de los factores que se consideran en la elección de la ubicación ya que el nivel de remuneración puede volver a este factor más económico para este caso no se requiere de mano de obra específica sino mano de obra capacitada, hábil y potencial con el fin de adaptarse rápidamente. Se puede mencionar que para las tres ubicaciones se puede obtener personal medianamente calificado.

- Análisis de micro localización

Con el análisis de microlocalización se pretende determinar la localización óptima del proyecto, se define los principales factores determinantes de la localización considerando los que pueden dar mayor valor al cliente, se utilizará el método del análisis dimensional, con el mismo se compara las opciones de posible localización.

**Tabla 19**

*Análisis de micro localización*

FACTOR LOCACIONAL	Opción de Localización			HP	QS- NNUU	QS-TUMBACO	NNUU- TUMBACO
	Quicentro Sur	NNUU	Tumbaco				
Materias primas	3	6	2,5	2	0,25	1,44	5,76
Transporte	4	7	4,5	3	0,19	0,70	3,76
Servicios Básicos	3	9,3	2,5	1	0,32	2,35	3,72
Mano de Obra	8	4	3,4	3	8,00	1,73	1,63

Clima	5	7,5	8,5	3	0,30	0,20	0,69
Alquiler	6	3	2	2	4,00	9,00	2,25
Guardianía	11,5	4	12	5	196,42	0,81	0,00
					28,02	6,09	0,84

Fuente: La investigación

Donde:

$$\prod_{k=1}^m [ ] = \text{Índice de ubicación}$$

$$C_{AK} = \text{Costo del Factor Locacional A}$$

$$C_{BK} = \text{Costo del Factor Locacional B}$$

$$P^K = \text{Factor importancia del Factor Locacional}$$

Criterios de Evaluación

$I_{AB} > 1$  : La localización de B es mejor que la de A

$I_{AB} < 1$  : La localización de A es mejor que la de B

$I_{AB} = 1$  : Cualquiera de las localizaciones son indiferentes

Comparación Localización A y B

$$I_{AB} = \left[ \frac{3}{6} \right]^2 \left[ \frac{4}{7} \right]^3 \left[ \frac{3}{9.3} \right]^1 \left[ \frac{8}{4} \right]^3 \left[ \frac{5}{7.5} \right]^3 \left[ \frac{6}{3} \right]^2 \left[ \frac{11.5}{4} \right]^5$$

$I_{AB} = 28,02$  es  $> 1$  razón por la cual la locación B es mejor que la A

$$I_{AC} = \left[ \frac{3}{2.5} \right]^2 \left[ \frac{4}{4.5} \right]^3 \left[ \frac{3}{2.5} \right]^1 \left[ \frac{8}{3.4} \right]^3 \left[ \frac{5}{8.5} \right]^3 \left[ \frac{6}{2} \right]^2 \left[ \frac{11.5}{12} \right]^5$$

$I_{AC} = 6,09$  es  $> 1$  razón por la cual la locación C es mejor que la A

$$I_{BC} = \left[\frac{6}{2.5}\right]^2 \left[\frac{7}{4.5}\right]^3 \left[\frac{9.3}{2.5}\right]^1 \left[\frac{4}{3.4}\right]^3 \left[\frac{7.5}{8.5}\right]^3 \left[\frac{3}{2}\right]^2 \left[\frac{4}{12}\right]^5$$

$I_{BC} = 0,84$  es  $< 1$  razón por la cual la locación B es mejor que la C

ES DECIR:

28,02	>1	NN. UU es mejor Quicentro sur
6,09	>1	Tumbaco es mejor que Quicentro sur
0,84	<1	NN. UU es mejor que Tumbaco

En Base Al Análisis Técnico Se Sugiere como Localización Del Proyecto la siguiente dirección Av. NNUU E Iñaquito

#### 4.5.- Análisis Legal

##### Marco Legal vigente y relativo al Proyecto

El proyecto desarrollado una vez esté constituido como una sociedad, seguirá las Normas aplicables en Ecuador de acuerdo con su constitución, que inicialmente sería una de hecho. Sociedad de hecho.

Una sociedad de hecho es un tipo de contrato mediante el cual los comparecientes adquieren ciertos derechos, beneficios y obligaciones respecto de un negocio o proceso (Gualle, 2018).

Esta figura jurídica permitirá funcionar al emprendimiento como una sociedad, pero sin mayores compromisos de control estatal que presentar, bajo este contexto, inicialmente se constituirá al negocio con dicha figura, una vez, el mismo tenga mayores ingresos se estimará la factibilidad de cambiar la sociedad a una personería jurídica con mayores obligaciones legales.

**Registro único de contribuyente (RUC):**

“Es un código que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria” (SRI, 2020).

Requisitos:

1. Cédula de identidad (Presentación)
2. Certificado de votación (Presentación)
3. Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente

Requisitos alternativos para el canal presencial (suplen la presentación de un requisito básico):

Requisitos alternativos para el canal presencial (suplen la presentación de un requisito básico):

1. Pasaporte ordinario (Presentación)
2. Certificado de presentación (Presentación)
3. Certificado de exención (Presentación)

La sociedad al ser una organización cuya finalidad será la producción y venta de un producto de tipo confección y vestimenta.

Para realizar sus actividades necesitará:

### **Emisión de Permisos de Funcionamiento**

#### *Descripción:*

El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud. (Controlsanitario.gob.ec, 2020)

#### Procedimiento de Obtención de Permiso de Funcionamiento:

1. Ingresar al sistema informático de la ARCSA [permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec](http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec), con su usuario y contraseña; en caso de no contar con el usuario, deberá registrarse
2. Una vez registrado, usted podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: Obtención Permiso de funcionamiento (descarga PDF).
3. Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo con la actividad del establecimiento).
4. Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.

La cuenta habiente para el pago de permisos de funcionamiento es:

- Cuenta del ARCSA – Banco del Pacífico N° 07465068.

- RUC del ARCSA: 1768169530001.

El banco del Pacifico remitirá la información de pago a la agencia, por lo que la orden de pago generada y pagada NO tendrá que ser escaneada ni cargada en la página de permisos.

Si su pago fue realizado en BANECUADOR B.P. donde no exista una agencia del Banco Pacifico, usted deberá escanear la papeleta del depósito y subir la información de su pago al Sistema Automatizado de Permisos de Funcionamiento.

Validado el pago, usted podrá imprimir su permiso de funcionamiento y factura.

Recuerde que los siguientes requisitos serán verificados en línea con las instituciones pertinentes, por lo que no requiere adjuntar la siguiente documentación:

- Cédula de ciudadanía o de identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Registro Único de Contribuyentes.
- Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad, si fuera el caso.

La sociedad al realizar sus operaciones en el Distrito Metropolitano de Quito, necesitará obtener el Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito, a continuación, se describe a mayor detalle el documento:

La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, es el único documento habilitante para el libre ejercicio de actividades



económicas en el Distrito Metropolitano de Quito y están obligados a obtener esta licencia todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades económicas en un establecimiento. (BomberosQuito, 2021)

Entre los requisitos para la obtención de este documento tenemos los siguientes:

1. Formulario de ingreso LUAE.
2. Formulario de reglas técnicas de arquitectura urbanística.
3. Copia del RUC.
4. Copia de cédula del representante legal.
5. Copia de papeleta de votación del representante legal.
6. Copia de nombramiento del representante legal.
7. Autorización del dueño en caso de locales arrendados.
8. Fotografías del rótulo con la fachada.

La sociedad también debe obtener la Patente Municipal que es.

Un requisito necesario para cumplir por ejercer una actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito es un tributo que se paga anualmente, se aplica a personas a naturales y jurídicas obligadas o no a llevar contabilidad, y también a sociedades nacionales o extranjeras que tienen actividades comercial, industrial, financiera, inmobiliaria y profesional nuestra ciudad. (QuitoInforma, 2021)

Entre los requisitos para la obtención de este documento tenemos los siguientes:

1. Cédula original o pasaporte representante legal (sociedades).

2. Formulario de inscripción firmado por el contribuyente o representante legal (sociedades).
3. Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos firmado por el contribuyente o representante legal (sociedades).
4. Copia u original de una planilla de servicios básicos donde ejecuta la actividad económica o contrato de arrendamiento legalizado.
5. RUC del contribuyente representante legal (sociedades) y el RUC del contador en caso de personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad.

La sociedad deberá tomar en cuenta los lineamientos establecidos en el Código del Trabajo y en la Ley de Seguridad Social, mismos que permitirán a la organización tener una buena relación con sus empleados y cumplir con los parámetros de control establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que es la entidad regulatoria que establece las políticas necesarias para salvaguardar los derechos e intereses de los empleados y empleadores. (Código de trabajo, 2012)

Entre los artículos de mayor relevancia tenemos los siguientes:

“Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario” (Código de trabajo, 2012).

“Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario” (Código de trabajo, 2012).

“Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipulan libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales” (Código de trabajo, 2012).

Art. 117.- Remuneración Unificada. - Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador. (Código de trabajo, 2012)

Art. 73.- INSCRIPCIÓN DEL AFILIADO Y PAGO DE APORTES. – El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor. (Ley de Seguridad Social, 2011)

Art. 4.- RECURSOS DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO: Las prestaciones del Seguro General Obligatorio se financiarán con los siguientes recursos: a. La aportación individual obligatoria de los afiliados, para cada seguro; b. La aportación patronal obligatoria de los empleadores, privados y públicos, para cada seguro. (Ley de Seguridad Social, 2011)

Art. 69.- Vacaciones anuales. - Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un

día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. (Código de trabajo, 2012)

“Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas” (Código de trabajo, 2012).

“Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño. – Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.” (Código de trabajo, 2012)

“Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración. - Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico. “(Código de trabajo, 2012)

“Art. 196.- Derecho al fondo de reserva. - Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. “(Código de trabajo, 2012)

## 4.6.- Estudio Económico

### 4.6.1 Estudio Financiero

#### *Presupuesto de inversiones*

**Tabla 20**

*La inversión inicial comprende*

MAQUINARIA	CANTIDAD	COSTO UNI	TOTAL, INVERSIÓN	VALOR RESIDUAL	VALOR RESCATE	DEPRECIACIÓN AÑO 1-3	DEPRECIACIÓN AÑO 1-5
Maquina Cortadora Vertical De Tela	1	\$430,00	\$430,00	10%	\$43,00	\$77,40	\$77,40
Maquina Overlock Industrial JUKI	2	\$1.100,00	\$2.200,00	10%	\$220,00	\$396,00	\$396,00
Maquina Recta Industrial Singer	2	\$600,00	\$1.200,00	10%	\$120,00	\$216,00	\$216,00
Ojaladora Siruba BH780J-A	1	\$3.890,00	\$3.890,00	10%	\$389,00	\$700,20	\$700,20
Plancha Textil Prensa De Vapor Tipo Sanduchera	2	\$500,00	\$1.000,00	10%	\$100,00	\$180,00	\$180,00
Muebles Y Enseres	1	\$400,00	\$400,00	10%	\$40,00	\$72,00	\$72,00
Equipo de Computación	1	\$700,00	\$700,00	33%	\$233,31	\$155,56	
			\$9.820,00			\$1.797,16	\$1.641,60

*Fuente:* La investigación

**Tabla 21***Demanda*

AÑO	DEMANDA Y	X	XY	X2
2015	771.147	-3	-2.313.441	9
2016	793.742	-2	-1.587.484	4
2017	816.998	-1	-816.998	1
2018	840.937	1	840.937	1
2019	865.576	2	1.731.152	4
2020	890.937	3	2.672.811	9
<b>TOTALES</b>	<b>4.979.337</b>	<b>0</b>	<b>526.977</b>	<b>28</b>

*Fuente:* La investigación

$$Y = a + bx$$

$$4.979.337 = 6a + 6(0)$$

$$\sum y = an + b\sum x$$

$$4.979.337 = 6a + 6(0)$$

$$\sum xy = a\sum x + b\sum x^2$$

$$526.977 = a(0) + 10b$$

$$526.977 = 0 + 28b$$

$$y = 829.889,50 a + 18.820,61 (x)$$

**Tabla 22***Proyección de Ingresos*

Año	Valor	Mercado Objetivo	Ingresos
2021	4	2.1015	\$ 809.077,50
2022	5	85.914	\$ 3.307.689,00
2023	6	87.769	\$ 3.379.106,50
2024	7	89.623	\$ 3.450.485,50
2025	8	91.478	\$ 3.521.903,00

*Costos del proyecto***Tabla 23***Costos de Operación*

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>COSTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Materia Prima Tela	METRO	5,50	83.520	\$ 459.360,00
5% Insumos	PORCENTAJE	0,28	83.520	\$ 22.968,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>				<b>\$ 482.328,00</b>
<b>CIF</b>				
Luz	UNIDAD	30	12	\$ 360,00
Agua	UNIDAD	10	12	\$ 120,00
Teléfono	UNIDAD	20	12	\$ 240,00
Mantenimiento Maquinaria	UNIDAD	130	1	\$ 130,00
Arriendo	UNIDAD	200	12	\$ 2.400,00
Asesoría Contable	UNIDAD	300	12	\$ 3.600,00
Gastos Administrativos	UNIDAD	30	12	\$ 360,00
<b>TOTAL CIF</b>				<b>\$ 7.210,00</b>

*Fuente:* La investigación

Fuente: La investigación

**Tabla 24**

*Gastos Mano de Obra*

Cantidad	Cargo	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo reserva	Aporte personal	Vacaciones	Mensual	Anual	# empleados
1	Cortador	700,00	58,33	33,33	58,31	85,05	29,17	964,19	11.570,32	11.570,32
1	Supervisor	600,00	50,00	33,33	49,98	72,90	25,00	831,21	9.974,56	9.974,56
4	Operadores	425,00	35,42	33,33	35,40	51,64	17,71	598,50	7.181,98	28.727,92
1	Planchadora	425,00	35,42	33,33	35,40	51,64	17,71	598,50	7.181,98	7.181,98
1	Administrativo	600,00	50,00	33,33	49,98	72,90	25,00	831,21	9.974,56	9.974,56
<b>GASTO TOTAL MANO DE OBRA</b>									<b>\$67.429,34</b>	

Fuente: La investigación

**Tabla 25**

Costo total de producción

Costo	Valor Anual
Total Mano de Obra	67.429,34
Total Materia Prima	482.328,00



Total CIF	7.210,00
<b>COSTO TOTAL DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 556.967,34</b>

*Fuente:* La investigación

*Flujo de Caja*

**Tabla 26**

*Flujo de Caja*

<b>INGRESOS</b>	\$ 809.077,50	\$ 3.307.689,00	\$ 3.379.106,50	\$ 3.450.485,50	\$ 3.521.903,00
<b>(-) COSTO DE OPERACIÓN</b>	\$ 556.967,34	\$ -556.967,34	\$ -556.967,34	\$ -556.967,34	\$ -556.967,34
<b>(-) DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$-1.797,16</b>	<b>\$-1.797,16</b>	<b>\$-1.797,16</b>	\$1.641,60	\$1.641,60
<b>(-) AMORTIZACIÓN</b>					
<b>(=) UTILIDAD ANTES PART. IMP.</b>	<b>250.313,00</b>	<b>2.748.924,50</b>	<b>2.820.342,00</b>	<b>2.895.159,76</b>	<b>2.966.577,26</b>
<b>(-) PARTICIPACIÓN TRAB. (15%)</b>	37.546,95	412.338,67	- 423.051,30	434.273,96	444.986,59
<b>(=) UTILIDAD ANTS. IMP.</b>	212.766,05	2.336.585,82	2.397.290,70	2.460.885,80	2.521.590,67
<b>(-) IMP. ALA RENT. (25%)</b>	53.191,51	584.146,46	- 599.322,67	615.221,45	630.397,67
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	159.574,54	1.752.439,37	1.797.968,02	1.845.664,35	1.891.193,00
<b>(+) UTILIDAD VENTA DE ACTIVOS</b>		-	-	-	-
<b>(-) IMP. VENTA DE ACTIVOS</b>		-	-	-	-
<b>(+) DONACIONES</b>	-	-	-	-	-
<b>(-) COSTO DE OPERACIÓN NO DEDUC.</b>	-	-	-	-	-

<b>(+) VALOR EN LIBROS DE LOS ACTIVOS</b>	-	-	-	-	-
<b>(+) DEPRECIACIONES</b>	1.797,16	1.797,16	1.797,16	1.641,60	1.641,60
<b>(+) AMORTIZACIONES</b>	-	-	-	-	-
<b>(-) INVERSIÓN</b>	9.820,00				
<b>(-) CAPITAL DE TRAB.</b>	445.573,87	445.573,87	-	-	-
<b>(+) RECUPERACIÓN CAP. DE TRAB.</b>		-			891.147,74
<b>(=) FLUJO DE FONDOS</b>	<b>9.820,00</b>	<b>284.202,17</b>	<b>2.199.810,40</b>	<b>1.799.765,19</b>	<b>1.844.022,75</b>
					<b>2.780.699,15</b>

*Fuente:* La investigación

#### 4.6.2.- Evaluación Financiera

**Figura 9** *Evaluación Financiera*



**Tabla 27**

*TMAR*

TMAR	
FACTORES	%
RIESGO PAÍS	7,63
INFLACIÓN	0,23
TASA INTERÉS	7,23
<b>TOTAL, TMAR</b>	<b>15,09%</b>

*Fuente:* (Banco Central del Ecuador, 2022)

TMAR 19%=	-	<b>9.820,00</b>	-	<b>284.202,17</b>	<b>2.199.810,40</b>	<b>1.799.765,19</b>	<b>1.844.022,75</b>	<b>2.780.699,15</b>
TMAR 19%=			$(1+0.19)^1$	$(1+0.19)^2$	$(1+0.19)^3$	$(1+0.19)^4$	$(1+0.19)^5$	
TMAR 19%=			1,19	1,4161	1,685159	2,00533921	2,38635366	
			-					
TMAR 19%=	-	9.820,00	238.825,36	1.553.428,71	1.068.009,12	919.556,52	1.165.250,23	
<b>VAN 1</b>		<b>4.457.599,23</b>						
TMAR 15,09%	-	<b>9.820,00</b>	-	<b>284.202,17</b>	<b>2.199.810,40</b>	<b>1.799.765,19</b>	<b>1.844.022,75</b>	<b>2.780.699,15</b>
TMAR 15,09%			$(1+0.1509)^1$	$(1+0.1509)^2$	$(1+0.1509)^3$	$(1+0.1509)^4$	$(1+0.1509)^5$	
TMAR 15,09%			1,1509	1,32457081	1,524448545	1,754487831	2,019240044	
			-					
TMAR 15,09%	-	9.820,00	246.939,07	1.660.772,22	1.180.600,81	1.051.031,94	1.377.101,82	
<b>VAN 2</b>		<b>5.012.747,72</b>						

$D2-VAN2 [(D2-D1)/(VAN2-VAN1)]$

$TIR = (0.1509 - 5012747,72) / [(0.1509 - 0.19) / (5012747,72 - 4457599,23)]$

$TIR = \frac{0,1509 - 0,17}{0,32} \times 100$   
**TIR = 32%**

TMAR = 19% Y 15,09%

32% > 19% Y

15,09% **ES VIABLE Y RENTABLE**

El proyecto es rentable, puesto que reporta una tasa interna de retorno financiera TIR del 32%, mayor a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno 15,09%, así como el VAN (5012747.72) es mayor que cero indicando que la empresa es rentable.

También se determina que, por cada dólar de inversión se va a obtener 0,32 ctvs. de ganancia.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES

- En el diagnóstico general realizado en la empresa Creaciones **Josselyn**, se pudo analizar a fondo el proceso productivo de la fábrica y con esto detectar las fallas o problemas existentes y dar una solución.
- El estudio realizado a los procesos productivos fue de mucha importancia para la empresa Creaciones **Joselyn**, ya que esta investigación propuesta ayudó a tener un mejor control de los procesos productivos, de esta manera mejorará el sistema de gestión que le permitirá a la empresa ser más competitiva en el futuro.
- El análisis de desperdicio y la implementación de la estrategia aportará al mejoramiento del ambiente laboral, aumentará la productividad del empleado y disminuirá los defectos en las prendas por factores de limpieza y orden.
- A la empresa se le propuso las siguientes acciones correctivas: Primero mejorar el diseño de funciones de la planta y la relación entre áreas. Segundo, elaborar una política de inventarios con base en las necesidades de la empresa. Tercero, elaborar un plan de mantenimiento de maquinaria y áreas de trabajo. Y, por último, establecer un área de calidad con procedimientos generales orientados a la mejora continua.
- La creación de un espacio de descanso para empleados y la implementación de receso entre la jornada laboral, alentará a los empleados a seguir con su trabajo de una manera más óptima, eficiente y cuidadosa.

- La limpieza y el orden en los puestos de trabajo, disminuirá que las prendas salgan defectuosas, debido a que los errores se detectarán y se corregirán en su fabricación y no en el producto terminado, con eso logrando incrementar la calidad del producto.
- Se identificó la ventaja competitiva frente a otras empresas de la rama, en donde se pudo observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, y con base en ellos se propone la planificación de los nuevos objetivos estratégicos a los directivos de la empresa, para que Creaciones **Josselyn** sea más competitiva dentro del mercado textil.

### **RECOMENDACIÓN**

- Un aspecto visto en la empresa en estudio, fue el tema ergonómico, las empleadas del área de cosido presentaron quejas con respecto a las sillas provistas para su trabajo. Teniendo en consideración que, durante sus labores, las empleadas pasan la mayor parte del tiempo sentadas, se recomienda realizar exámenes ergonómicos para determinar mejores condiciones de trabajo para el personal de la empresa.
- Se recomienda que posterior a la implementación, la empresa analice el uso de suministros tomando en cuenta, la temporada para un adecuado abastecimiento de los recursos y evitar el exceso de materia prima en bodega.

- En las épocas de baja producción debido a la escasez de pedidos, la empresa puede implementar un almacén de fábrica al público. De esta forma puede mover más rápidamente su inventario de productos.
- De igual forma a todos los empresarios, relacionados con el tema recomendarles que siempre en sus empresas tengan permanentemente innovación en sus procesos, para mejorar la producción y ocupar la capacidad instalada de la empresa lo máximo posible, acompañados de políticas administrativas y comerciales para que las empresas tengan crecimientos sostenibles en el mediano y largo plazo.



## ANEXOS

### Anexo N°1

#### Encuestas a Clientes

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de “Creaciones Joselyn”?

- Menos de 3 meses  
 Menos de 1 año  
 1 año  
 2 - 5 años  
 Mas de 5 años

2. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos?

- Diariamente  
 Semanalmente  
 Quincenalmente  
 Mensualmente

3. ¿Cómo califica la atención y el trato de nuestro personal?

- 1 2 3 4 5  
Malo      Excelente

4. El estado en que recibe los productos, cumple con sus expectativas

- 1 2 3 4 5  
Nada satisfecho      Totalmente satisfecho

5. ¿Cómo califica la puntualidad del servicio de entrega?

- 1 2 3  
Regular    Muy bueno

6. De la siguiente lista por favor, escoja el medio por el que generalmente realiza sus pedidos.

- E-mail  
 Whatsapp  
 Vendedor  
 Pagina Web  
 Llamada telefónica

## Anexo N°2

### Encuestas a empleados

1. ¿Conoce cuáles son las actividades inmersas en la producción?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
2. ¿Maneja Operaciones Productivas dentro de la empresa?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
3. ¿Los productos de la empresa cumplen con los requisitos de calidad establecidos?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
4. ¿Conoce las cuentas que se reflejan en los resultados de la empresa?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
5. ¿Maneja indicadores financieros y de gestión en la empresa?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
6. ¿Fueron buenas las utilidades en años anteriores?  
SI \_\_\_NO \_\_\_
7. ¿Considera que los procesos de producción inciden directamente en los resultados de la empresa?  
SI \_\_\_NO \_\_\_

8. ¿Se han planteado soluciones a fin de que los procesos de producción mejoren los resultados de la empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9. ¿Considera que los procesos de producción son los adecuados en cuanto a estimación de recursos?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10. ¿Considera necesario el planteamiento de una propuesta que mejore los resultados financieros de la empresa basándose en sus procesos productivos?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

### **Anexo N°3**

#### **Encuesta: Gerente**

1. En la empresa donde Ud. trabaja tiene definidos procedimientos de producción.

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Cómo cree que han ayudado estos procedimientos en la productividad de su empresa de forma general? ¿Podría cuantificar de alguna manera?
3. ¿Cómo cree que ha influido la aplicación de estos procedimientos en cuanto al nivel de desperdicios y el uso de recursos? ¿Podría cuantificar de alguna manera?
4. Se podría realizar una comparación entre un antes y un después de la aplicación de los procedimientos. ¿Podría cuantificar de alguna manera?
5. En cuanto a la competitividad, estos procedimientos le han dado mejores oportunidades en el mercado. Si o No. ¿Por qué?

6. Usted, considera que los procedimientos de producción están alineados a la visión de la empresa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarez, M. (2000). Salicylic acid in the machinery of hypersensitive cell death and disease resistance. *Plant Molecular Biology* 44: 429–442.
- Lamb, C., & Dixon, R. (1997). The oxidative burst in plant disease resistance. *Annual Review of Plant Physiology and Plant Molecular Biology* 48: 251–275.
- Muñoz, C., & Zapata, F. (2013). Plan de manejo de los Arrecifes Coralinos del Parque Nacional Natural Gorgona - Pacífico colombiano. Santiago de Cali, Colombia: WWF Colombia, Parques Nacionales Naturales de Colombia.
- Swanson, J., Kearney, B., & Dahlbeck, D. (1988). Cloned avirulence gene of *Xanthomonas campestris* pv. *vesicatoria* complements spontaneous race change mutant. *Molecular Plant–Microbe Interactions* 1: 5–9.
- Vanacker, H., & Greenberg, J.T. (2001). A role for salicylic acid and *npr1* in regulating cell growth in *Arabidopsis*. *Plant Journal* 28: 209–216.
- Banco Central del Ecuador. (22 de 03 de 2022). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bomberos Quito. (12 de 04 de 2021). Bomberos Quito. Obtenido de Bomberos Quito: <https://www.bomberosquito.gob.ec/permiso-ocupacion/>
- (2012). Código de trabajo. Quito.
- Control sanitario.gob.ec. (2020). Control sanitario.gob.ec. Obtenido de control sanitario.gob.ec: <https://www.control sanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- Gualle, N. (2018). Obtenido de Centro Jurídico 'NG&A.
- La Investigación. (2022). Guaycha. Gualavisi, Changoluisa, Cacuango. Quito, Ecuador.
- Ley de Seguridad Social. (2011). Quito.
- Quito Informa. (15 de 03 de 2021). Quito Informa. Obtenido de Quito Informa.
- SRI. (2020). GOB.EC. Obtenido de GOB.EC: <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>
- Baca, Evaluación de Proyectos, 2010, págs. 90-91