

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Análisis de costo - beneficio de la producción de indumentaria femenina
para la toma de decisiones gerenciales de una microempresa textil.
caso DoritAbrigo**

AUTORA:

Ing. Verónica Jimena Aucancela Guamán

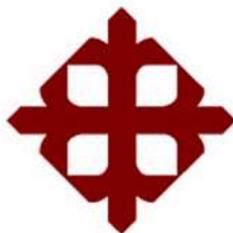
Previo a la obtención del Grado Académico de:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TUTORA:

Ing. Mónica Patricia Echeverría Bucheli, Mgs

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la ingeniera Verónica Jimena Aucancela Guamán, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Mónica Patricia Echeverría Bucheli, Mgs

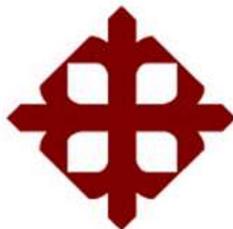
REVISOR

Ing. Orly Carvache Franco, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza Ph.D.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Verónica Jimena Aucancela Guamán

DECLARO QUE:

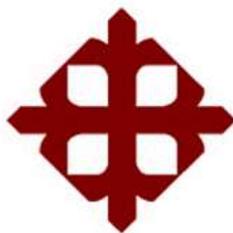
El Proyecto de Investigación ANÁLISIS DE COSTO - BENEFICIO DE LA PRODUCCIÓN DE INDUMENTARIA FEMENINA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE UNA MICROEMPRESA TEXTIL. CASO DORITABRIGO previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

Verónica Jimena Aucancela Guamán



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

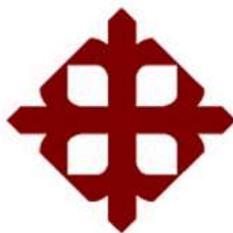
Yo, Verónica Jimena Aucancela Guamán

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación para Magister en Administración de Empresa** titulada: ANÁLISIS DE COSTO - BENEFICIO DE LA PRODUCCIÓN DE INDUMENTARIA FEMENINA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DE UNA MICROEMPRESA TEXTIL. CASO DORITABRIGO, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

Verónica Jimena Aucancela Guamán



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

| | |
|-----------------------|---|
| Documento | Veronica Aucancela.docx (D79863561) |
| Presentado | 2020-09-24 22:12 (-05:00) |
| Presentado por | veronika_17771@hotmail.com |
| Recibido | maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com |
| Mensaje | Trabajo de titulación Veronica Aucancela Mostrar el mensaje completo 2% de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes. |

AGRADECIMIENTO

A Dios quien me ha permitido llegar a culminar este escalón profesional a través del apoyo de mis hermanos Marco, Margarita, Fernando mis padres Eduardo y Dorita, quienes motivaron el iniciar y cumplir un objetivo que un día fue un sueño, a mi tutora Mónica Echeverría que apoyado en el desarrollo del presente trabajo y a quienes han estado en este caminar del estudio.

Verónica Jimena Aucancela Guamán

DEDICATORIA

A mi Madre quien brindo su conocimiento, experiencia, apertura para la mejora y mis Sobrinos Akiro, Kenji, Mika, Mateo, Abby, quienes compartirán este proyecto en su futuro.

Verónica Jimena Aucancela Guamán

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| Introducción | 1 |
| Planteamiento de la Investigación | 3 |
| Antecedentes | 3 |
| Planteamiento del problema | 5 |
| Formulación del problema | 5 |
| Justificación..... | 5 |
| Preguntas de Investigación..... | 7 |
| Hipótesis..... | 7 |
| Objetivos de la investigación | 8 |
| Objetivo general | 8 |
| Objetivos específicos | 8 |
| Delimitación del Tema | 8 |
| Limitaciones del Trabajo..... | 9 |
| Capítulo I | 10 |
| Marco Teórico, Conceptual | 10 |
| Marco Teórico | 10 |
| Administración Científica..... | 10 |
| Principios básicos de Ford..... | 12 |
| Teoría de los Costes de Transacción | 13 |
| Teoría de las decisiones | 15 |
| Análisis Costo-Beneficio | 21 |

| | |
|--|-----------|
| Proceso textil | 23 |
| Marco conceptual | 27 |
| Microempresa | 27 |
| Producción | 28 |
| Calidad..... | 28 |
| Costos | 29 |
| Contabilidad de Costos | 30 |
| Outsourcing o Externalización | 31 |
| Innovación Tecnológica | 32 |
| Toma de decisiones | 34 |
| Capítulo II..... | 38 |
| Marco Referencial y Legal | 38 |
| Marco referencial | 38 |
| Marco Legal | 41 |
| Descripción de la microempresa DoritAbrigo..... | 46 |
| Capítulo III | 50 |
| Metodología y Resultados..... | 50 |
| Metodología | 50 |
| Tipo de investigación..... | 50 |
| Métodos | 50 |
| Alcance de la investigación | 51 |
| Variables de la investigación | 51 |
| Técnica de la investigación..... | 51 |
| Diseño de la investigación | 52 |
| Selección de participantes | 52 |
| Instrumentos de recopilación de la Información | 52 |

| | |
|--|-----------|
| Resultados | 54 |
| Resultados de la Entrevista..... | 55 |
| Análisis Costo-Beneficio | 61 |
| Resultados del análisis costo beneficio | 68 |
| Capítulo IV | 70 |
| Propuesta | 70 |
| Definición del Negocio | 70 |
| Valores de la microempresa | 70 |
| Misión del negocio | 71 |
| Visión del Negocio..... | 71 |
| Organigrama..... | 71 |
| Mapa Estratégico..... | 73 |
| Definición de Estrategias | 75 |
| Estrategia Operacional, Comercial, Comercial y de Áreas Funcionales..... | 77 |
| Funciones Personal | 79 |
| Caracterización de procesos | 80 |
| Externalización en DoritAbrigo..... | 82 |
| Marketing..... | 83 |
| Principios Culturales..... | 84 |
| Conclusiones | 86 |
| Recomendaciones | 88 |
| Referencias..... | 89 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Registro de la producción textil | 49 |
| Tabla 2 Cronograma de entrevistas aplicadas | 54 |
| Tabla 3 Producción textil | 61 |
| Tabla 4 Activos Fijos, Depreciación | 62 |
| Tabla 5 Activos Nominales | 63 |
| Tabla 6 Gasto Sueldo | 64 |
| Tabla 7 Precios de Proforma | 64 |
| Tabla 8 Materia Prima..... | 64 |
| Tabla 9 Gastos Servicios Básicos | 65 |
| Tabla 10 Análisis de casos | 65 |
| Tabla 11 Tasa de Inflación..... | 66 |
| Tabla 12 Costos fijos Anuales..... | 66 |
| Tabla 13 Ingresos | 67 |
| Tabla 14 Tasa de Descuento | 67 |
| Tabla 15 Opciones de Inversión..... | 68 |
| Tabla 16 Estrategias para las áreas funcionales de soporte..... | 78 |
| Tabla 17 Función del Personal..... | 80 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Etapas del Proceso de Decisión | 19 |
| Figura 2 Fases del Proceso de Decisión | 19 |
| Figura 3 Croquis de la Ubicación DoritAbrigo Google Maps agosto 2020...46 | |
| Figura 4 Fachada de microempresa DoritAbrigo agosto 2020 | 47 |
| Figura 5 Procesos de producción Microempresa DoritAbrigo | 48 |
| Figura 6 Maquinaria propiedad de DoritAbrigo | 48 |
| Figura 7 Modelo de Blusas para la confección en DoritAbrigo.....53 | |
| Figura 8 Organigrama para DoritAbrigo..... | 71 |
| Figura 9 Mapa estratégico para DoritAbrigo | 74 |
| Figura 10 Póster Lanzamiento Nueva colección..... | 76 |
| Figura 11 Estrategias en función de DAFO | 77 |
| Figura 12 Tipos de ventaja competitiva | 78 |
| Figura 13 Caracterización proceso de Producción..... | 81 |
| Figura 14 Pasos en la externalización en DoritAbrigo | 83 |
| Figura 15 Pagina de Facebook DoritAbrigo | 84 |

RESUMEN

La industria textil en el Ecuador ha sufrido un declive en la producción y comercialización de los productos manufacturados, debido a políticas tributarias y laborales que han impedido su crecimiento, esto ha motivado el desarrollo del presente trabajo de investigación para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la microempresa DoritAbrigo mediante la aplicación de indicadores de rentabilidad los cuales permiten recomendar a la propietaria de la microempresa por cual inversión es la más adecuada para su sector artesanal.

Utilizando entrevistas a microempresarios se permitió establecer los sectores de la confección siendo estos el artesanal e industrial dentro de la industria textil para diferenciar que variables influyen dentro de la producción, además se realiza el análisis del coste beneficio como indicador de inversión para dos escenarios siendo el primero la utilización de mano de obra dependiente y el segundo una mano de obra externalizada, de lo cual se determinó que la rentabilidad incrementa al utilizar la mano de obra externalizada en un 19 % dentro del sector artesanal. La rentabilidad en una microempresa se puede incrementar cuando se analiza dos o más escenarios que permitan mejorar la toma de decisiones.

El relacionar la investigación cualitativa y descriptiva al estudio ha llevado a plantear un plan de mejora que vincula los procesos y las finanzas para la inclusión de los clientes y personal de la microempresa con el fin de la activación y conservación de esta dentro de un mercado competitivo, a través de presentar mejores costes de producción utilizando la externalización.

Palabras Clave: Costo Beneficio, Externalización, Sector Textil, Riobamba, Producción, Comercialización

ABSTRACT

The textile industry in Ecuador has suffered a decline in the production and marketing of manufactured products, due to tax and labor policies that have impeded its growth, this has motivated the development of this research work to contribute to the improvement of profitability of the DoritAbrigo microenterprise through the application of profitability indicators which allow the owner of the microenterprise to recommend which investment is the most appropriate for her artisanal sector.

Using interviews with microentrepreneurs, it was allowed to establish the clothing sectors, these being the artisanal and industrial sectors within the textile industry to differentiate which variables influence production, in addition, the cost-benefit analysis is carried out as an investment indicator for two scenarios, being the first the use of dependent labor and the second an outsourced labor, from which it was determined that profitability increases when using outsourced labor by 19% within the artisanal sector. Profitability in a microenterprise can be increased when two or more scenarios are analyzed to improve decision-making.

Relation of qualitative and descriptive research to the study has led to the proposal of an improvement plan that links the processes and finances for the inclusion of the clients and staff of the microenterprise in order to activate and preserve it within a competitive market , through presenting better production costs using outsourcing.

Key Words: Cost Benefit, Outsourcing, Textile Sector, Riobamba, Production, Merchandising

Introducción

En el presente trabajo de investigación se desarrolló el análisis comparativo al costo beneficio generado por la externalización de la mano de obra y la relación de dependencia de esta, ambas analizadas para la producción de indumentaria femenina, lo que permitirá la toma de decisiones por parte de la propietaria de la microempresa DoritAbrigo de la ciudad de Riobamba, en Ecuador.

El problema de la investigación lleva relación con el costo de producción de la oferta que desarrolla, procesos que llevan mayor tiempo y la poca demanda que presenta, por lo que el estancamiento de productos impacta en el sostenimiento de la empresa.

El estudio de estrategias de producción y comercialización, permitirán el crecimiento de la microempresa, siendo útil en el mejoramiento de nuevas técnicas de comercio y nuevas modalidades de trabajo, que permitan tener al final un costo beneficio.

En el Capítulo I se describen las bases teóricas y conceptual que permiten desarrollar el estudio, donde se expone teorías de administración científica, teorías de costes de transacción como parte de la externalización, teorías de toma de decisiones, así como los conceptos relacionados con el coste análisis del costo- beneficio, entre otros.

En el Capítulo II se describe el marco referencial que se basa en estudios desarrollados en el sector de la producción textil y el marco legal que se involucra en el estudio del sector artesanal al cual pertenece la microempresa de estudio, de manera de conocer beneficios que tiene, para la utilización del análisis.

En el Capítulo III se describe todo el proceso metodológico empleado para realizar el análisis de la relación costo-beneficio de la incorporación de un nuevo proceso de producción de confección textil para el producto de mayor preferencia, y la comparación con el proceso actual de la microempresa DoritAbrigo. Se muestran los resultados de entrevistas, información sobre el perfil del sector e información sobre la cadena de comercialización con la cual opera dicho sector.

En el Capítulo IV: Propuesta recoge los resultados obtenidos de la investigación realizada a la microempresa DoritAbrigo. Se propone un plan de mejora al establecer un cuadro de mando en donde se involucra la parte financiera, los clientes, procesos y el desarrollo del personal con lo cual se pretende el incremento de ventas para fortalecer la rentabilidad de la empresa con el fin cubrir las preferencias de los clientes. Finalmente, se listan las conclusiones obtenidas de los análisis de costos, la estrategia más viable al momento del estudio, y las recomendaciones en su implementación.

Planteamiento de la Investigación

Este capítulo establece el objeto de estudio a través de antecedentes en la industria textil, planteamiento del problema en la microempresa DoritAbrigo con los objetivos general y específica, hipótesis y delimitación del tema.

Antecedentes

En el Ecuador, la industria textil ha sufrido un declive en la producción y comercialización de los productos manufacturados, debido a políticas tributarias y laborales que han impedido el crecimiento esperado, por ejemplo, durante enero-agosto del 2019, las ventas en el sector textil se han deteriorado en un 23 % o \$ 73 millones menos en comparación con el mismo periodo del año 2018. Mientras que en la confección la caída fue de \$106 millones, lo que representa una reducción de 17,84 % y para el sector textil fue del 20 % (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2019).

De acuerdo con la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador AITE el 2019 ha sido un año de cifras negativas para el sector textil y de confecciones en Ecuador, se espera para el 2020 un estancamiento debido al contrabando de mercadería tanto en la frontera norte como en la frontera sur, la reducción del consumo de los ecuatorianos y el ingreso de productos terminados procedentes de China (El Comercio, 2019; Primicias , 2020). Por otro lado, en el 2020 la emergencia sanitaria del COVID 19 ha causado una crisis que muchas compañías no podrán superar, con el efecto que se tendrá en la destrucción del empleo formal indica el presidente ejecutivo de AITE (Rodríguez R. , 2020).

La situación del país ha generado un incremento en el desempleo, del 4,9 % reportado en septiembre del 2019 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, lo que ha generado una pérdida de 12.000 puestos de trabajo, entre 70 empresas

afiliadas a la AITE, entre las que están Pinto, Tatoo, Pasa y Vicuña. Entre el mes de septiembre del 2018 y septiembre del 2019, el salario básico en Ecuador subió en un 51,5 % y la productividad bajó en 7,25 %, provocando que las empresas no tengan suficientes ventas y al aumentar el costo de mano de obra, se vieron en la necesidad de reducir de personal (INEC, 2019, Primicias , 2020).

Del análisis a los datos proporcionados por la plataforma SAIKU del Servicio de Rentas Internas, en el corte realizado a marzo de 2020, la provincia de Chimborazo cuenta con 2592 empresas de fabricación de prendas de vestir , y específicamente en la ciudad de Riobamba se tienen 1874 empresas, de las cuales apenas un 55 % se encuentran activas y el 40 % están suspendidas, siendo este un indicador de que el sector de las microempresas textiles se ve afectado por la disminución de la producción, plazas de empleo, ventas y estabilidad comercial; así la microempresa en estudio ingresa dentro de esta crisis por lo que el análisis de costo-beneficio de los productos que produce se investigara para establecer una nueva visión en tiempo de crisis (Servicio de Rentas Internas, 2020).

Dentro del conjunto de microempresas textiles cuya producción y comercialización ha ido en deterioro, se encuentra DoritAbrigo, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Esta microempresa nació en 1996, es de tipo personal y está dedicada a la confección de ropa de dama casual y la comercialización de ropa informal de mujer. Su propietaria es modista de profesión, artesana quien ha estado vinculada con los negocios a fin a la producción y fabricación de prendas de vestir para mujer casual por varios años por lo cual tiene experiencia y conocimiento en el campo.

Planteamiento del problema

La microempresa DoritAbrigo opera empíricamente desde hace 24 años, ha tenido periodos de prosperidad que le ha permitido mantenerse en el tiempo, sin embargo, en los últimos cinco años ha presentado una decadencia en el negocio, lo que ha generado el estancamiento del producto; una baja producción y con la introducción de medidas laborales no sostenibles ha causado la eliminación de personal dependiente, por el hecho de no soportar una nómina mensual.

Otra causa estimada que explica el declive del negocio es la problemática debida a la mano de obra eventual y alta rotación, que repercute en una baja producción, a la larga el costo de la mano de obra incrementa su valor por el hecho que la cantidad producida es baja.

Los efectos inmediatos que se genera es la decadencia de la microempresa con mira al quiebre, debido a que la rentabilidad no es suficiente para mantenerla; la maquinaria está perdiendo su eficiencia debido a su depreciación y a la reducción de producción y personal.

Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene la elección del proceso de producción en la rentabilidad de la microempresa de confección textil DoritAbrigo de la ciudad Riobamba provincia de Chimborazo?

Justificación

El desarrollo de esta investigación aborda el análisis de costo-beneficio de la producción de indumentaria femenina lo que proporciona a la microempresa DoritAbrigo información pertinente para tomar decisiones adecuadas que contribuyen a generar un beneficio económico, social y sustentable en el tiempo. Además, el

trabajo de investigación expone una propuesta que aporta a la concreción de resultados y permite la reactivación de la producción de la microempresa, así como el incremento de su rentabilidad, de esta manera la propuesta se constituye como un modelo de referencia para otras microempresas textiles que aportan a la generación de una economía al servicio de la sociedad, acogándose de tal manera al segundo eje del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 TODA UNA VIDA, a través del mantenimiento de las plazas de trabajo, el crecimiento económico, e incluso la creación de alianzas. (Secretaría Técnica Planifica Ecuador , 2017-2021)

El estudio teórico-práctico pretende tomar varias investigaciones para contribuir a establecer estrategias para la toma de decisiones que conlleven a la reflexión de los directivos, y de la importancia de la inclusión de nuevas herramientas que generan valor, ya que por varios años micro y pequeñas empresas han venido trabajando de manera empírica y ahora con la evolución tecnológica, se puede marcarla diferencia. Por lo que el tema de estudio se incluye en la línea de investigación de la maestría, que se refiere al Análisis Costo-Beneficio, la cual es una técnica de la teoría de la decisión, que pretende determinar en términos monetarios los costos y beneficios derivados directa o indirectamente al caso.

La investigación planteada del análisis económico que presenta en la producción permite que la microempresa se mantenga en el tiempo en el momento crucial que está pasando el país y el mundo debido a la emergencia de salud pública de importancia internacional del coronavirus, (OMS, 2020); de manera que da a conocer un análisis de los costos de producción con respecto a los beneficios generados, los cuales permiten evaluar si la producción específica de un producto con cierto manejo de mano de obra, desarrolla un incremento económico en el sector.

En el área social pretende aportar a cubrir las necesidades sociales como creación de empleo en casa o dependiente, el cual podría ser aplicado en otros sectores de producción, mejorando de tal manera el estilo de vida de las personas.

Para el área académica el estudio planteado no se ha realizado anteriormente, ya que la innovación de nuevas líneas de trabajo permitirá obtener resultados que aporten a otras microempresas que se encuentran al colapso del cierre a tomar decisiones a través de un plan de mejora presentado para que su propietaria, se incline a alianzas público-privadas, o a su vez canalizando los recursos económicos hacia el sector.

Preguntas de Investigación

- a. ¿Cuáles son las teorías y conceptos referentes a los procesos de producción de la industria textil y su mejoramiento?
- b. ¿Qué estudios se han realizado acerca de la producción textil dentro y fuera de Ecuador?
- c. ¿Cuáles serían las relaciones costo-beneficio de los procesos de producción que la empresa tiene disponibles?
- d. ¿Qué plan de mejora podría seguir la empresa para recuperar su rentabilidad?

Hipótesis

El análisis costo-beneficio permitirá determinar qué tipo de proceso de producción de indumentaria femenina resulta más rentable para la microempresa de confección textil DoritAbrigo.

Objetivos de la investigación

Se establece los objetivos generales y específicos del tema de estudio.

Objetivo general

Contribuir a la mejora de la rentabilidad de la microempresa DoritAbrigo mediante el análisis costo-beneficio de los procesos de producción de confección textil.

Objetivos específicos

- Definir el marco teórico, conceptual, legal y referencial mediante la revisión bibliográfica para la fundamentación de la investigación y la descripción contextual de la microempresa DoritAbrigo.
- Definir el proceso metodológico y el desarrollo del análisis costo beneficio de los procesos de producción con mano de obra dependiente y mano de obra externalizada para definir la rentabilidad más apropiada para la microempresa DoritAbrigo.
- Proponer un plan de mejora en la producción para el fortalecimiento de la rentabilidad de la microempresa DoritAbrigo mediante un cuadro de mando integral.

Delimitación del Tema

Para el desarrollo del presente proyecto se define un producto con mayor poder adquisitivo a través de entrevistas a empresas similares para identificar las ventajas y desventajas que presentan los procesos de producción con mano de obra dependiente y mano de obra externalizada. En función de estos criterios, se realizará el análisis

costo beneficio para determinar la rentabilidad más apropiada para la producción de indumentaria femenina.

Limitaciones del Trabajo

La ausencia de registros contables de años anteriores de la microempresa DoritAbrigo crea una barrera para un análisis de costos de los productos que se viene produciendo, el conocer un histórico de balances ayudaría establecer cuál sería el valor que representa más gasto dentro de la producción y ventas, sin embargo para cubrir dichas falencias que se generan por ser una microempresa que se maneja empíricamente, se tiene una metodología cualitativa de entrevistas que permiten llevar a cabo el desarrollo del estudio de este caso del sector textil.

Capítulo I

Marco Teórico, Conceptual

Dentro de marco teórico de la presente investigación, se hace referencia a las variables de estudio, como la administración científica, costes de transacción, principios de Ford hacia la producción de una línea de indumentaria femenina específicamente en el caso de la microempresa DoritAbrigo conociendo los procesos textiles, que lleve a definir el análisis de costo que permita tomar decisiones sobre su rentabilidad. Además, se revisa conceptos de términos relevantes que se usa en este estudio con el fin de involucrar la definición en el caso DoritAbrigo.

Marco Teórico

Contiene las teorías que se utilizaron en la investigación, para proporcionar un fundamento científico que sustente el desarrollo del análisis costo beneficio a los procesos de producción textil.

Administración Científica

De acuerdo con (Sanchez M. , 2015) la administración científica fue desarrollada en Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor, esta escuela estaba formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861- 1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios a la administración. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia. Lo que resulto el énfasis en las tareas siendo las características principales de la administración científica. Para las grandes empresas, la administración técnica o

científica es obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, no podrían desarrollarse si no tuvieran este tipo de administración como base (Sanchez M. , 2015).

La administración científica pone su énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, se desarrolló un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla. Esta orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada Organización Racional del Trabajo (Chiavenato, 2007).

Para las empresas pequeñas y medianas, la única posibilidad de competir con otras mayores es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera. La elevación de la productividad, aspecto muy importante en el campo económico y social actual, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo. En los países en desarrollo, uno de los requisitos sustanciales para mejorar la plataforma productiva es mejorar la calidad de la administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., es indispensable emplear la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, lo cual constituye el punto de partida del desarrollo, (Sanchez M. , 2015).

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial por medio de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. Mediante la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el método moderno que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado Ford adoptó tres principios básicos:

- Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción por el empleo justo a tiempo de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- Principio de la economicidad; consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios (Sanchez M. , 2015).

Teoría de los Costes de Transacción

La teoría que sustenta las decisiones de externalización se denomina teoría de los costes de transacción, el premio nobel Ronal Coase (1937) fue el primero en demostrar que bajo condiciones de incertidumbre es más eficiente para una organización realizar internamente la transacción que acudir al mercado e incurrir en los prohibitivos costes de transacción. Este teorema desarrollado por Coase creó la base para el desarrollo de la teoría de los costes de transacción, la cual ha dominado la literatura que estudia las decisiones de externalización, recibiendo un importante apoyo empírico por parte de Monteverde y Teece, 1982; Masten, 1984; Anderson y Schmittlein, 1984; Walker y Weber, 1984,1987; Joskow, 1988; Murray et al., 1995; Lyons, 1995, (Rodríguez & Robaina, 2005).

La teoría de costos de transacción es un marco que explica los costos de intercambio entre las firmas, especificando la manera en que un gobierno corporativo puede disminuir estos costos y hacer más eficiente esta transacción (Jones, 1987). De esta manera, la teoría incluye las nociones de la teoría de intercambio como; derechos de propiedad de bienes y servicios, y transacciones explícitas. Y, por otra parte, la noción de contrato, como una promesa de desempeño futuro que involucra responsabilidades, inversión y dependencia de comportamiento del entorno futuro para las empresas (Alchian & Woodward, 1988).

Arrow en 1969, planteó que la teoría de costos de transacción es útil por cuanto permite tener un modelo de decisiones que busca seguridad económica en períodos de inseguridad en una economía imperfecta y entorno cambiante, además propicia un mayor flujo de transacciones cuando la economía es más robusta y menos cambiante, (Arrow, 1969).

La teoría de costes de transacción posee características como: su grado de atomicidad, contexto de intercambio de bienes y servicios, asimetrías de información, grados de inversión en activos específicos, búsqueda de interés personal como comportamiento oportunista (Conner & Prahalad, 1996; Jones, 1987), entre otros.

La teoría de costos de transacción ha sido incorporada en los campos de estudio de emprendimiento y estrategia.

(Regina Mardoñez, 2017)

Belcourt (2006) ha mencionado que la externalización trae ahorros financieros y le permite a la empresa centrarse en cuestiones estratégicas, acceso a tecnologías y conocimientos especializados, pero tiene riesgos de transferir la experiencia y conocimiento a proveedores, mientras que Kremic, Tukel y Rom (2006) mencionó que el riesgo de la externalización es perder el conocimiento en las actividades claves del negocio, por lo que recomiendan no realizar o realizar externalización bajo control en actividades claves del negocio.

Una de las formas de manejar los riesgos de la externalización y definir estrategias adecuadas para la externalización es mediante la utilización del cuadro de mando integral (Tjader, May, Shang, Vargas, & Gao, 2014), utilizar el cuadro de mando integral permite a la empresa manejar una externalización sostenible en el tiempo (De Felice, Petrillo, & Autorino, 2015).

Desde los trabajos como el de Barney y Grant en 1991, y Peteraf en 1993 describen una visión integradora las condiciones básicas para que los recursos sean fuentes de ventaja competitiva. Las ventajas competitivas se deben a la propiedad de los recursos valiosos que permiten a las empresas realizar las actividades mejor o de una forma más barata que sus competidores (Collis y Montgomery, 1995).

Los tipos de costos de transacción son:

Costes de búsqueda: Los costos asociados a encontrar a los proveedores del bien o servicio que necesitamos. Investigar su idoneidad, confiabilidad, disponibilidad y precios.

Costes de contratación: Son los costos de negociar y redactar los contratos. A lo que se incluyen los costos de verificar el cumplimiento de lo acordado.

Costes de coordinación: Es el coste de organizar y coordinar los distintos insumos o procesos que se requieren para obtener el bien o servicio deseado. Dentro de estos costos se encuentran los costos de comunicación, transporte, etc., (Roldán, 2020).

Teoría de las decisiones

A nivel empresarial, se tienen decisiones como: seleccionar al proveedor de las materias primas, la cantidad de dinero a invertir en un determinado proyecto, el tipo de estrategias publicitarias a emplear para promocionar los productos, el nivel de producción e inventarios de cada uno de los productos, etc. En general, todas las decisiones que se toman persiguen un objetivo, que busca maximizar algo que le convenga a la empresa sean sus utilidades o ingresos, así como también minimizar lo que no le convenga, pueden ser los costos, egresos, tiempos de proceso o producción. (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014)

Según (Chiavenato, 2007), la decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir. Para este autor, toda decisión involucra los siguientes elementos:

- Tomador de decisiones. Es la persona que elige una opción entre varias alternativas futuras de acción.

- **Objetivos.** Son los objetivos que el tomador de decisión pretende alcanzar con sus acciones.
- **Preferencias.** Son los criterios que el tomador de decisión utiliza para hacer su elección.
- **Estrategia.** Es el curso de acción que el tomador de decisión escoge para alcanzar sus objetivos. El curso de acción es el camino seleccionado y depende de los recursos de que se puede disponer.
- **Situación.** Son los aspectos del ambiente que involucra al que toma la decisión, algunos de ellos fuera de su control, conocimiento o comprensión y que afectan su elección,
- **Resultado.** Es la consecuencia o resultante de una cierta estrategia.

(Chiavenato, 2007)

Por otro lado, (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014) indican que para el análisis de cualquier problema de decisiones se distinguen los siguientes elementos básicos:

- **Identificación y diagnóstico del problema,** dando por hecho que se tiene un conocimiento del sistema donde se está presentando el problema.
- **Entorno:** Contexto donde se desarrolla el problema, responde a las fuentes o variables externas que afectan el sistema donde se presenta el problema y que son no controlables por quienes toman las decisiones de solución del problema.
- **Análisis de información:** tiene que ver con el estudio de entorno para determinar las alternativas de decisión seguir.
- **Acciones o alternativas de decisión:** Estas son las posibles alternativas de decisión que han generado los analistas y de las cuales se seleccionará una para dar solución al problema.

- Resultados o rendimientos: Con base en las alternativas de decisión y una función que ligue a estas con el entorno se determina una matriz de rendimientos, en la que se establece un rendimiento por cada posible alternativa de decisión y su combinación con cada variable del entorno.
- Criterio de decisión: Se debe aplicar un determinado criterio de decisión que es el que va a permitir tomar la decisión, este puede ser optimista, pesimista o de un término medio.
- Decisor: Esta es la persona o grupo de personas quienes con base en el criterio van a tomar la decisión.
- Decisión: Es el acto de escoger una alternativa del conjunto de acciones posibles de decidir.
- Implantación de la decisión: Luego de tomar la decisión, hay que llevarla a la práctica.

(Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014)

(Chiavenato, 2007) por su parte menciona que toda decisión posee elementos como: el tomador de decisiones, los objetivos, las preferencias, la estrategia, la situación y el resultado, mientras que (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014) complementan a la lista de propuesta por (Chiavenato, 2007) con otros elementos como: la identificación y diagnóstico del problema, el análisis de la información, el criterio de decisión y la implantación de la decisión, por lo que se concluye que es necesario considerar tanto los elementos propuestos por (Chiavenato, 2007) y por (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014) al momento de tomar una decisión en vista de que algunos elementos apuntan al desarrollo de la misma actividad. Cabe mencionar que al definir el entorno se consideren eventos de extremo riesgo como es el caso de la pandemia por COVID-19.

Para (Chiavenato, 2007) la elección de una alternativa dependerá de varios factores, algunos de estos pueden ser: producto de un razonamiento, por el comportamiento que se produce en respuesta a un estímulo que no ocurría de manera natural, por planeación o proyección que tiene la organización hacia el futuro, por otro lado (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014), menciona que si se realiza una elección por predicción por lo general se lo hace por experiencia o por el estudio de una colección de datos. Sin embargo, cualesquiera que sean los factores o motivaciones para decidir la decisión debe tener un objetivo y es el buscar el bienestar de la organización.

El proceso de decisión y sus etapas

Según (Guerrero & Galindo, 2015), todo proceso de decisión incluye por lo menos las siguientes características esenciales:

- Al menos se debe contar con dos alternativas o acciones de decisión, mutuamente excluyentes entre sí, de tal forma que la decisión por una de ellas automáticamente descalifica de elección a todas las demás.
- A través del proceso de decisión se escoge una alternativa o acción, que es necesariamente la que se va a implantar o poner en práctica.
- La selección de una alternativa o acción debe realizarse de forma que cumpla un objetivo determinado (maximizar utilidades o minimizar costos entre muchos otros objetivos).

(Guerrero & Galindo, 2015)

Según (Chiavenato, 2007), el proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas tal como indica la Figura 1.

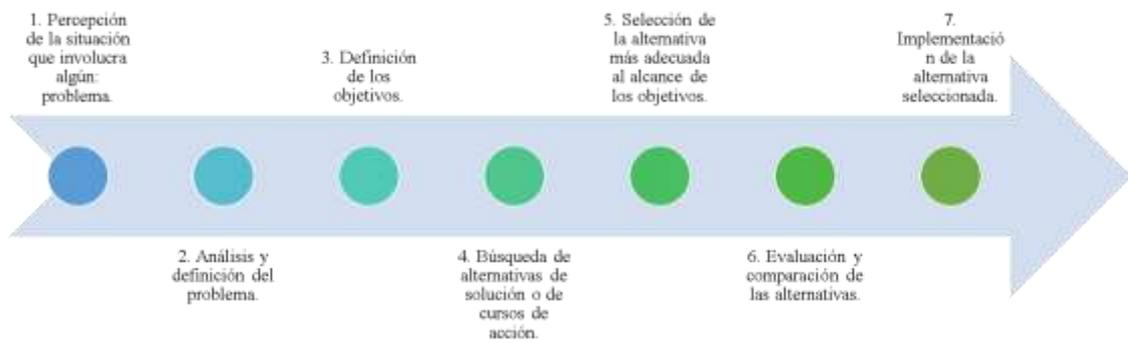


Figura 1 Etapas del Proceso de Decisión

Además, el autor propone, que es un proceso secuencial y que no necesariamente se deben cumplir las siete etapas, dando flexibilidad al proceso al suprimir las etapas 3, 5 y 7.

Por otro lado (Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014) afirman que el proceso de decisión incluye tres fases como indica la Figura 2.

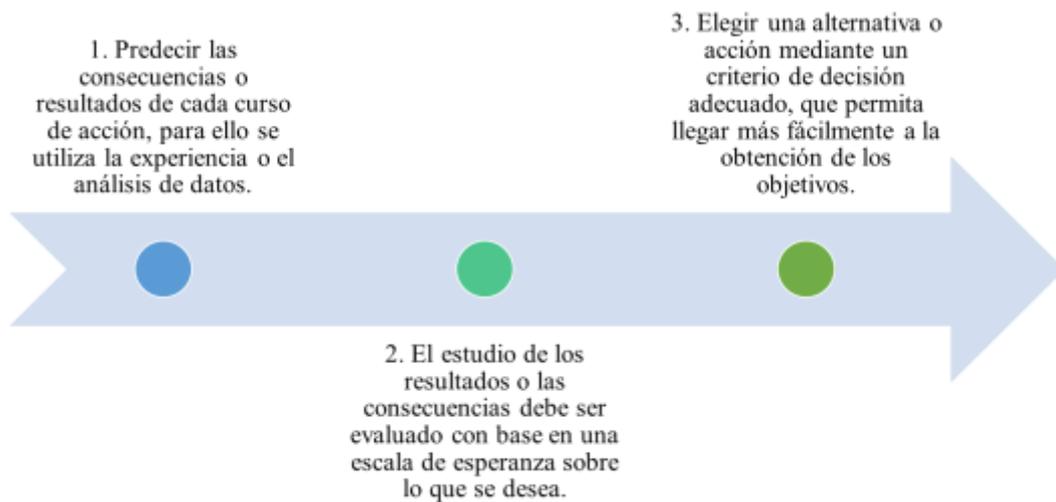


Figura 2 Fases del Proceso de Decisión

En todo caso, la propuesta de (Chiavenato, 2007) es un más explícita en cuanto se desea aplicar el proceso.

Clasificación de los procesos de decisión

Los procesos de decisión se clasifican con base en el grado de conocimiento que el decisor tenga sobre el conjunto de factores o variables no controladas (externas al dominio del decisor) y que necesariamente tiene influencia sobre el rendimiento del sistema. Considerando las situaciones externas se definen los siguientes tipos de decisiones:

Decisiones bajo certeza

Este tipo de decisiones se da cuando se conoce con certeza todos los factores externos del estado que se pueda presentar; lo cual conduce a tomar una decisión que generará indudablemente un resultado bien definido y determinado. Este tipo de decisiones solo se pueden tomar en aquellos problemas con información determinística.

Decisiones bajo incertidumbre

Cuando no se puede establecer cuál es el comportamiento de los factores externos o variables no controladas y tampoco se le puede asignar una distribución de probabilidad a la ocurrencia de estos eventos.

Decisiones bajo riesgo

Las situaciones de riesgo se presentan a cada uno de los factores externos se le puede asignar una distribución de probabilidad conocida o por lo menos se puede establecer, ya sea por experiencia o por evaluación de datos históricos.

Decisiones en conflicto

Este tipo de decisiones tiene que ver con las decisiones que se toman evaluando por lo menos las posibilidades que otro decisor toma del mismo problema desde otro punto de vista; y necesariamente las decisiones del otro decisor afectan las decisiones tomadas por uno. En este aspecto específico se puede

ejemplificar las decisiones empresariales evaluando las posibles alternativas que pueda tomar la competencia.

(Guerrero, Suárez, & Mayorga, 2014)

Análisis Costo-Beneficio

El análisis de costo-beneficio proporciona un marco económico para evaluar la viabilidad de un proyecto propuesto u operativo (International Records Management Trust, 2009). Según el análisis de costo-beneficio, un proyecto será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor que la unidad.

El análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación que existe entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión, tal como la creación de una nueva empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, con el fin de conocer su rentabilidad.

Lo que mide principalmente el análisis costo-beneficio es la *relación costo-beneficio* (B/C), también conocida como índice neto de rentabilidad, la cual es un cociente que se obtiene al dividir el *Valor Actual de los Ingresos totales netos* o beneficios netos VAI entre el *Valor Actual de los Costos de inversión* o costos totales (VAC) de un proyecto.

Conocer relación costo-beneficio de un proyecto de inversión nos permite conocer su rentabilidad y así, por ejemplo, saber si el proyecto es viable y qué tan atractivo es en comparación con otros proyectos.

La fórmula de la relación costo-beneficio es:

$$B/C = VAI / VAC$$

En donde:

- **B/C**: relación costo-beneficio.
- **VAI**: valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos.
- **VAC**: valor actual de los costos de inversión o costos totales.

Según el análisis costo-beneficio un proyecto de inversión será rentable cuando la relación costo-beneficio sea mayor que la unidad (ya que los beneficios serán mayores que los costos de inversión), y no será rentable cuando la relación costo-beneficio sea igual o menor que la unidad (ya que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión):

- un B/C mayor que 1 significa que el proyecto es rentable.
- un B/C igual o menor que 1 significa que el proyecto no es rentable.

Cómo calcular y analizar la relación costo-beneficio

A continuación, se tiene los pasos necesarios para calcular y analizar la relación costo-beneficio:

1. *Identificar costos y beneficios*: en primer lugar, se debe hacer la proyección de los costos de inversión o costos totales y de los ingresos totales netos o beneficios netos del proyecto para un periodo de tiempo determinado.
2. *Convertir costos y beneficios a un valor actual*: debido a que los montos proyectados no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo (hoy en día tendrían otro valor), se debe actualizar a través de una tasa de descuento.

3. *Calcular relación costo-beneficio*: a continuación, se divide el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos del proyecto.
4. *Analizar relación costo-beneficio*: si el valor resultante es mayor que 1 el proyecto es rentable, pero si es igual o menor que 1 el proyecto no es rentable y, por tanto, no es viable ya que significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.
5. *Comparar con otros proyectos*: si se tiene que elegir entre varios proyectos de inversión, teniendo en cuenta el análisis costo-beneficio, se elige aquél que tiene la mayor relación costo-beneficio.

(Kamiya, 2019)

Proceso textil

Se basa en la transformación del tejido o telas en un producto textil dirigido al consumidor final. Se dan dos fases centrales, la de corte y la de confección, pero el proceso completo se divide en:

- Diseño y patronaje
- Extendido, marcado y corte
- Confección, revisado y etiquetado
- Plancha
- Acabado, plegado, embalado y transportado

Diseño y patronaje

El *diseño* consiste en la creación de un croquis de un modelo de prenda determinado para su fabricación posterior. Constituye el inicio de la actividad de confección e influirá en el éxito o fracaso de la colección, dependiendo de si se ha realizado una buena o mala elección de los diseños que la componen.

Al proceso de diseño le sigue el de *patronaje* que consiste en la realización de los patrones de la prenda a confeccionar, uno para cada pieza y talla. Los patrones sirven de modelo para cortar y coser. Previamente, se habrán elegido las tallas en las que se quieren fabricar cada diseño. A partir de estos patrones se crean marcadas de corte, que el cortador utiliza para cortar las piezas del patrón.

Extendido, marcado y corte

El proceso de corte engloba las operaciones de extendido y marcado y tiene por objeto cortar el perfil de los patrones de las prendas a confeccionar e identificar y agrupar las piezas cortadas por tallas, de tal forma que puedan ser manipuladas fácil y cómodamente en la sección de costura.

En el extendido, el tejido se extiende en varias pilas sobre una mesa de corte. Después se disponen las marcadas sobre el tejido a cortar, cuya longitud y anchura dependerán de las exigencias de producción.

El marcado es propio del sistema de corte convencional y no se da en el corte automático ni en el de presión o troquel.

Los sistemas de corte empleados en la confección son los siguientes:

- Corte manual o convencional: aunque es el más empleado, tecnológicamente es el más elemental.

- Corte por presión o troquelado: los distintos elementos de la máquina de corte se presionan contra las fibras del tejido. En este proceso se pueden utilizar distintas máquinas de corte (cortadora por presión de elementos, cortadora por presión de marcada entera, cortadora por presión a tela suelta y cortadora por presión de paneles) dependiendo de la marcada utilizada.
- Corte automático: se realiza por medio de una cuchilla que obedece las coordenadas impuestas por un ordenador central. El operario sólo interviene en las operaciones de mantenimiento o control.

Confección

En el proceso de confección se les da la forma y el acabado final necesario a los artículos para destinarlos a un uso específico.

En los puestos de cosido se unen las piezas del tejido, previamente acondicionadas, de acuerdo con el diseño. Para su ejecución, el operario, suele adoptar posturas inadecuadas por lo que es un proceso que tiene una influencia muy directa sobre el individuo.

El acabado consiste en darle las últimas pinceladas (ojales, botones, entre otros) a la prenda antes de obtener el producto final.

Revisado y etiquetado

Una vez que la prenda ha sido confeccionada, se la revisa, manualmente o con una máquina, con el fin de constatar que la prenda ha sido confeccionada de forma adecuada y no presenta ningún defecto.

Al mismo tiempo se procede a su limpieza si se detecta algún tipo de manchas antes de pasar al proceso de etiquetado.

El etiquetado puede realizarse manualmente o con máquinas y consiste en colocar en la superficie del tejido, mediante calor, con un cosido, a pistola, etc., unas etiquetas en las cuales deben aparecer una serie de datos identificativos de la prenda como son la talla, el fabricante, la composición, las formas de lavado, planchado, etc.

Planchado

La finalidad de este proceso es darle a la prenda la apariencia final con la que llegará al usuario.

Es un proceso muy manual y obliga a elegir métodos de trabajo muy específicos dependiendo de las peculiaridades de cada tipo de prenda, cada tipo de tejido, su composición, formas, etc.

Para conseguir un buen planchado se deben dar una serie de factores como son humedad, presión, temperatura y enfriamiento de las prendas.

Plegado, embalado y transportado

El plegado y embolsado son los procesos que tienen lugar después del planchado. Se pueden realizar de forma manual o mecánica y pueden adaptarse a la forma de presentación del producto a través de una serie de automatismos que facilitan el empaquetado, flejado y sellado plástico.

La materia textil es transportada a lo largo de las distintas fases del proceso de confección mediante diversos mecanismos. Con este transporte se pretende:

- Aumentar la rapidez de la producción.
- Tener ordenada la producción (modelos, tallas, colores, etc.).
- Disminuir los recursos.
- Aumentar la flexibilidad.
- Sincronizar tareas y tiempos entre los distintos puestos de trabajo.

Por último, las prendas confeccionadas se almacenan antes de ser distribuidas para su venta, (ATEXGA PREVENCION, 2020).

Marco conceptual

Abarca los conceptos de términos que se utiliza en la investigación que permiten llevar a cabo el desarrollo del estudio.

Microempresa

Las microempresas son todos aquellos negocios que cuentan con hasta 9 trabajadores y que generan ventas menores o iguales a \$1000000 (Rodríguez, Cano, & Ruíz, 2019).

Según (Pérez, 2017) los componentes básicos de una pequeña empresa son:

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos

Los recursos materiales son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, como son:

- Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc.

- **Materia prima:** materias auxiliares que forma parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Los recursos humanos dan a conocer al empleador la posible utilización del profesional, ya que dibuja las funciones que podría acometer (Pérez, 2017).

Producción

Para una microempresa o pequeña empresa la producción se refiere al proceso de terminar el o los productos que esta oferta; un ejemplo sería: el negocio que imprime en una playera, gorra o cualquier otro artículo el logotipo de su cliente. En tanto que, para una empresa mediana, la producción abarca varios procesos de manufactura hasta llegar al producto terminado; por ejemplo, una recicladora de aluminio, cuyo primer proceso se da en la adquisición y selección de la chatarra de aluminio, su segundo proceso es la fundición de la misma en los hornos utilizados para ello, una vez en estado líquido se le adicionan otros metales para las diversas aleaciones y, al final, cuando la aleación está lista, la misma se vacía a los lingotes, los cuales pasan al almacén de artículos terminados para su venta, (Guerrero & Galindo, 2015).

La programación de la producción deberá entenderse al sistema de producción, y por éste al proceso por medio del cual se transforman materias primas e insumos en artículos o servicios terminados, observando en todo momento una coordinación y control integrales, sin perder de vista la retroalimentación existente en todo el proceso de manufactura, (Guerrero & Galindo, 2015).

Calidad

La calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se

desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo, (Guerrero & Galindo, 2015).

Entender mejor estos principios si hacemos dos grandes agregados, el primero de ellos daría cuenta de la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo, daría cuenta de los valores, la cultura y la filosofía que apoyan la calidad. Sobre el primer punto se puede decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos y lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anterior trae disminución de costos. Asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros. Se trata de un aumento de la productividad, está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

El segundo agregado trata de los valores. La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y transmitirse como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que cada individuo realiza en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos de las personas, es un estilo de vida, una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa, (Guerrero & Galindo, 2015).

Costos

La palabra costo expone la conversión de unidades de actividad a unidades monetarias bajo diferentes acepciones, las cuales deben precisarse debido a que

pueden confundirse con otros conceptos que de ninguna manera pueden ser considerados como sinónimos, como los siguientes:

1. Egreso. Salidas de dinero, con origen en las ganancias o el capital, que una persona u organización realiza con el propósito de cubrir determinados gastos.

2. Gasto. Desembolso cuyo propósito es generar beneficios para una persona u organización.

3. Inversión. Desembolsos de propósito específico, con origen en los procesos de planeación, que se aplican a la adquisición o el desarrollo de los elementos que permitan la permanencia o evolución de una persona u organización, (Alvarado, 2016).

Contabilidad de Costos

Es una rama de la Contabilidad general, su campo de acción es el control de los elementos del costo (la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos), la información de los hechos ocurridos en el periodo, el coste de los productos, la producción y la distribución, siendo un conjunto de técnicas y procedimientos para cuantificar los sacrificios económicos de los objetivos del costo que genere utilidades.

El objetivo de la contabilidad de costos es tener el costo de algo, por ejemplo: el costo de un producto terminado, el costo de un servicio hospitalario, el costo una hora de máquina, una hora hombre.

Características

- Formulación frecuente y correcta de los estados financieros.
- Conocimiento de los costos unitarios (para normar políticas de dirección de precios).

- Control en toda su amplitud (existencias, costos, producción, etcétera).
- Contribución a la planeación de utilidades y elección de alternativas de operación.
- Núcleo mismo de técnica presupuestal, planeación y control. Concepto de contabilidad de costos

La contabilidad de costos industriales es un área de la Contabilidad general que comprende:

- Predeterminación.
- Acumulación.
- Registro.
- Distribución.
- Información.
- Análisis.
- Interpretación de los costos de producción, distribución o comercialización y administración.

Outsourcing o Externalización

Outsourcing es el acto por el cual, mediante un contrato, se prestan servicios específicos: seguridad, limpieza, comedor, jardinería, contabilidad, registro de nómina, administración de recursos, etcétera, que se caracterizan por ejecutarse dentro o fuera del domicilio de los beneficiarios y cuya función principal es distinta a la actividad económica del beneficiario (Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, 2015).

El outsourcing surge como una atractiva herramienta de gestión de negocios que procura la maximización de beneficios y minimización de costos y al mismo

tiempo, genera valor a las empresas y sus grupos de interés, por lo que es imposible referirse al contrato de outsourcing sin antes abordar sus antecedentes que se relacionan con los conceptos trabajo y organización, lo que jurídicamente remite hacia el derecho laboral.

La práctica actual de outsourcing indica que se debe enfocar en construir y mantener la colaboración empresarial entre consumidores y proveedores de servicios, ya que esto es esencial. Los contratos de outsourcing no guardan relación con las figuras de intermediación laboral definidas en la legislación y esto obedece a que no constituye una institución del derecho laboral ni del civil, pues se ubica en el derecho comercial, específicamente en el ámbito contractual, (Comisión representativa ante organismos de Seguridad Social, 2015).

Innovación Tecnológica

Dentro de la idea de innovación, el elemento clave es *lo nuevo*, es decir, que se trate de un elemento que no existía, o que si existía se presentaba de una manera notablemente diferente de la que tiene ahora.

Si la percepción del individuo o individuos que adoptan es que se trata de algo nuevo, entonces podemos hablar de innovación. Con independencia del tiempo que haga que existe esa novedad. Al tratarse de percepciones entramos en el terreno de la subjetividad, ya que diferentes individuos pueden tener percepciones diferentes sobre el grado de novedad de un mismo producto o de una idea. Lo que para unos es una innovación no tiene por qué serlo para otros. De ahí la dificultad de hablar de innovación genéricamente.

La innovación tecnológica opera como una caja negra difícil de aprehender: podemos conocer cuáles son los ingredientes originales y el resultado final pero no

sabemos cómo es el proceso de transformación. Por ello, en los estudios sobre innovación predomina el análisis de inputs, lo que se invierte para fomentar la innovación, y de outputs, el resultado de esa innovación, por ejemplo, en forma de patentes.

La incertidumbre es un factor central para explicar la difusión y adopción de cualquier innovación tecnológica.

Una primera diferencia se da entre la innovación en productos, en la que la novedad se manifiesta en la mercancía que vende la empresa, frente a la innovación en procesos, en la que la novedad reside en cómo se elabora el producto.

Existen también diferentes tipologías de innovaciones de producto en el ámbito tecnológico. La línea dominante de pensamiento en innovación tecnológica considera que estas son básicamente de dos tipos: incremental y radical. La innovación incremental mejora alguna característica tecnológica mediante cambios menores, explotando el potencial del diseño original y favoreciendo a las empresas ya establecidas en ese mercado. Se trata de pequeñas mejoras, como sucede con las recurrentes actualizaciones de los programas informáticos. La innovación radical, por su parte, utiliza diferentes principios científicos y/o de ingeniería que la tecnología existente y, por tanto, aporta nuevos conceptos o ideas, con lo que impulsa la aparición de nuevos mercados y nuevas aplicaciones, (Fernández-Quijada, 2014)

La innovación, al ser concebida de forma participativa, tiene el potencial de amplificar la capacidad de actuación de la sociedad en el futuro, motivando la actuación, cada vez más activa, de las personas que dejarían de ser meros beneficiarios pasivos de innovaciones, (Aguilera & Reye, 2016)

Toma de decisiones

El administrador, como la vida en general, es un permanente afrontar problemas. En sentido lato, un problema es una brecha entre una situación actual o proyectada y un objetivo. Una situación proyectada es aquella que puede llegar a ocurrir, independientemente del objetivo. Un objetivo es un resultado, atributo o situación deseado, para cuya consecución se pretende ejercer alguna acción consecuente. El problema puede ser *desagradable*, cuando la situación actual o proyectada no satisface un objetivo predeterminado, explícito o implícito; o bien puede ser *agradable*, cuando se fijan nuevos objetivos para aprovechar oportunidades atractivas; y hay muchos problemas que son en parte agradables y en parte desagradables. Todo problema plantea alternativas de cursos de acción, a fin de superar o achicar la brecha; vale decir, lograr el objetivo o, al menos, acercarse a él. Tal planteo dispara la necesidad de tomar una decisión, que consiste en elegir el curso de acción adecuado o una configuración de varios cursos de acción. Es imposible resolver un problema sin tomar una decisión. Y, viceversa, la razón de tomar una decisión es resolver un problema. Por lo tanto, los conceptos de *resolución de problemas* y *toma de decisiones* son sinónimos, dado que ambos representan un mismo proceso, que caracterizamos con la sigla RP/TD. Se inicia con un planteo preliminar del problema y culmina con la implementación de la decisión; o sea, la acción correspondiente. El proceso se recrea continuamente, debido a la dinámica de la vida, en la cual muchos problemas permanecen sin resolver y además aparecen otros nuevos y numerosos, (Lazzati, 2013)

Tomar decisiones es todo aquello que contribuye a paliar y, en su caso, remediar un problema, (Capitán, 2018)

Tipos de decisiones

Las decisiones pueden organizarse atendiendo a dos criterios diferentes: por método y por niveles:

1. Por método:

Decisiones racionales o estructuradas: son las que se toman en base a un proceso específico o criterio concreto (por ejemplo, unas reglas o leyes) y surgen de forma repetitiva y rutinaria. Por su naturaleza, son predecibles.

Decisiones intuitivas o no estructuradas: son aquellas que afrontan una situación nueva. A diferencia de las anteriores, no parten de un proceso o criterio previo, ya sea porque no ha surgido antes la necesidad de afrontarlas o por contar con una naturaleza compleja. No son predecibles.

2. Por niveles:

Decisiones planificadas: en las empresas, son tomadas por los líderes más altos de la escala jerárquica. Son decisiones que atañen a las relaciones entre la empresa y su entorno, de gran trascendencia y no repetitivas. Requieren de un gran análisis de la información y reflexión.

Decisiones tácticas: pueden ser repetitivas o no y, con frecuencia, las toman directivos de rango intermedio. Se debe tener cuidado, ya que la consecución de varios errores puede afectar de forma negativa a la compañía.

Decisiones operativas: se relacionan con actividades cotidianas de la empresa y de ellas se encargan los líderes de nivel inferior.

Etapas del proceso

¿Qué características debe comprender la toma de decisiones? Según indica Thomas L. Saaty en su libro *Toma de decisiones para líderes*, este proceso debe ser de elaboración simple; aplicable tanto para grupos como para individuos; natural a la intuición y al pensamiento general; alentar la transacción y la formación de consensos; no requerir demasiada especialización para dominarla y comunicarla; y ser fácil de examinar. Asimismo, se diferencian seis etapas necesarias para completar dicho proceso:

1. Identificación del problema: es importante reconocer el obstáculo, por qué hay que afrontarlo y cuál es el origen de la presión o urgencia que conlleva. A partir de ahí, se eligen los criterios a seguir para su mejor resolución.
2. Propuesta de soluciones o alternativas: en este paso hay que recopilar todas las alternativas que sean aplicables y de utilidad. La experiencia o el consejo de expertos en la materia pueden ser de gran ayuda. Por el contrario, aislarse, no escuchar ni atender a otras propuestas o ceñirse únicamente a un punto de vista puede conducir a cometer errores.
3. Evaluación: con todas las propuestas sobre la mesa, hay que analizar cada una de ellas, sopesar sus pros y contras, además de las posibles consecuencias que puedan desprenderse de ellas.
4. Elección de la mejor solución o alternativa: tras superar la etapa anterior, y tras hacer un ejercicio de análisis y razonamiento, llega el momento de elegir la decisión a adoptar. Para ello se discriminarán en primer lugar las que más se alejen de las necesidades u objetivos, hasta encontrar la que se considere más acertada.

5. Implantación de la solución o alternativa: una vez tomada la decisión, hay que informar sobre la misma a las personas o empresas afectadas. Esto requiere de un proceso de planificación y organización previo.

6. Análisis de los resultados: La última etapa debe ser el análisis de los resultados para comenzar el ciclo en caso de ser necesario. Encontrar solución al problema inicial sin que suponga la aparición de otros, sería el ejemplo de éxito más significativo. De ser así, la alternativa elegida podría aplicarse a otros conflictos similares. En caso contrario, otorgaría información para evitar errores en el futuro.

La toma de decisiones es un proceso adherido, especialmente, a los líderes, pero no deja de ser una habilidad que cualquier persona de la empresa puede aprender y desarrollar. Aunque en un primer momento pueda ser difícil de comprender o implantar, la mayoría de las personas tienen interiorizada esta dinámica por su propia experiencia. Es elemental tomar las decisiones correctas, ¡de ellas depende el éxito!, (Randstad, 2017).

Capítulo II

Marco Referencial y Legal

Se abarca dentro de este capítulo el marco referencial realizado en base a estudios de proyectos desarrollados en el sector de la producción textil. En la segunda parte se muestra el análisis de las principales leyes en que se circunscribe la actividad económica y cómo afecta a la toma de decisiones basado en la relación costo-beneficio.

Marco referencial

En este apartado se citan algunos trabajos de investigación relacionados con el tema propuesto, estos trabajos han servido como referencia para desarrollar el trabajo de investigación.

En el trabajo de investigación desarrollado en el año 2018 en la empresa TEXmareli, la cual está ubicada en la parroquia Huachi el Progreso del cantón Ambato, se identificó que existe un manejo ineficiente de los recursos lo que impide la optimización de los procesos de producción textil, generando el incremento de los tiempos de ciclo, el incremento de los esfuerzos realizados y el aumento los costos de producción. La solución propuesta en el trabajo de investigación titulado *Modelo de implementación del sistema de manufactura esbelta para la optimización de los procesos de producción textil*, responde a un sistema de producción esbelta, basado en la reducción de la línea de producción a través del rediseño de *layout*, eliminación de los movimientos incensarios mediante la aplicación de las 5S, reducción de los tiempos de cambio de máquina mediante la aplicación de la técnica de Single Minute Exchange of Die, reducción del inventario en proceso mediante el balanceo de línea y

la eliminación de los productos defectuosos mediante un control autónomo *jidoka* por los operadores (Ortiz, 2018).

En el trabajo de investigación titulado: *La matriz productiva y su impacto en el sector textil 2010-2016*, desarrollado en el año 2017 en la ciudad de Guayaquil, se realizó un análisis para identificar la ubicación geográfica del sector así como también para determinar los aspectos que repercuten en el crecimiento del sector, por ejemplo se encontró que la mayor industria textil se encuentra en la región de la sierra, además del incremento en las importaciones de tejidos y prendas confeccionadas. Los cambios que permitirán obtener una mejora sustancial en el sector radican en la mejora tecnológica, mano de obra calificada, reducción de costos en las importaciones de materia prima, así como también en un incremento al valor agregado de sus productos dando la oportunidad de competir no solo por calidad sino por mejores precios (Vera, 2017).

En el año 2014 en la provincia de El Oro, se realiza un análisis costo-beneficio para determinar la conveniencia de invertir en la compra de un terreno y construir o establecer una alianza estratégica con el dueño de un terreno para construir en este lugar, para lo cual se ha seleccionado una metodología cualitativa que permita adquirir información, para entender las motivaciones y formas de pensar de los actores que confluyen en el estudio de tal manera que permita el manejo adecuado de decisiones gerenciales ante el riesgo, por lo cual el realizar alianza estratégica tiene menor riesgo bajo un sistema de fideicomiso inmobiliario el cual brinda mayor confianza a las partes que participan, (Sánchez, 2014).

En el trabajo de investigación titulado *Estudio de los procesos productivos con la perspectiva del mejoramiento de la empresa caso: Industria Textil Vimarh Cía. Ltda.*, desarrollado en el año 2012 en la ciudad de Quito Ecuador, se realizó un

diagnóstico estratégico en las diferentes áreas de la empresa para definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de proponer mejoras en sus procesos operativos que contribuyan a mantener a la empresa en franca competencia en el sector de las confecciones textiles. Los métodos de investigación empleados en el desarrollo del proyecto son: deductivo, inductivo, comparativo y analítico (Baldeón, 2012).

En el trabajo de investigación desarrollado por Arellano se hizo la valoración del costo - beneficio en la recuperación de residuos de materia prima en empresas industriales. El control de calidad en los procesos de producción determina la cantidad de residuos y la reutilización, estos a su vez en los costos de recuperación y se concluye que los costos de recuperación en empresas manufactureras son favorables siempre y cuando existan los recursos, maquinarias que permitan la reutilización de la materia prima. (Arellano, Moscoso, & Quispe, 2018)

En el trabajo de investigación de doctorado desarrollado en el año 2004 en la ciudad de Catalunya, España titulado *Propuesta para la consolidación de la industria de los textiles de uso técnico en Cataluña*, define estrategias para fomentar el desarrollo y la competitividad de las empresas catalanas de textiles de uso técnico que les permitan conseguir posicionamiento en un mercado cada vez más global y dinámico, una de las hipótesis planteadas, es que los productos de uso técnico presentan mayores márgenes de venta y, por tanto, una capacidad de maniobra superior a la de los productos del sector textil-confección convencional ante la apertura de mercados más competitivos en costes, en el trabajo se utilizan varias metodologías como la revisión de fuentes bibliográficas para definir el estado del arte, un estudio de campo para definir el estado actual de la industria textil, la codificación de empresas para categorizar a las empresas textiles de uso técnico ,la segmentación de la industria

para agrupar a las empresas en cuanto a su dimensión y características empresariales, la interlocución con las empresas para obtener una visión global de las empresas, las preguntas filtro para determinar la calidad de las respuestas y las metodologías de análisis clasificadas en un análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades *DAFO*, un análisis de posicionamiento, un análisis de motricidad-dependencia, análisis clúster y mapas estratégicos, de lo cual se concluye que el sector es vulnerable frente a futuras reducciones de precios como consecuencia del creciente proceso globalizador (Baixeras, 2004)

Marco Legal

En este apartado se realizó un análisis a la Ley de Defensa del Artesano y a la Ley de Fomento Artesanal con el fin de considerar ambas normativas para el análisis costo beneficio que se realizará en el siguiente capítulo.

Haciendo un análisis a la Ley de Defensa del Artesano para sustentar el desarrollo del presente trabajo de investigación desde el criterio legal. A continuación, se detalla los beneficios que aporta esta normativa:

Art. 17 El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;
- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;

- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;
- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptúese el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

(Artesano, 2008).

La microempresa DoritAbrigo a través de los apatados del artículo 17 de ley de la defensa del artesano se beneficia en el área tributaria debido que no le obliga a realizar declaraciones mensuales del IVA ni el pago del mismo, le da mayor oportunidad de participación en el sector público en la oferta del producto, y los beneficios bancarios en cuanto a tasa de crédito menores a través del banco del estado u otros que ofrezcan esta alternativa para la economía artesanal, lo cual es una ventaja en el caso de la implementación del estudio presente.

Del código de trabajo se extrae los beneficios para los artesanos detallando los siguientes artículos:

Art. 101.- Exoneración del pago de utilidades. - Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices.

Art. 115.- Exclusión de operarios y aprendices. - Quedan excluidos de las gratificaciones a las que se refiere este párrafo 3ro. De las remuneraciones adicionales los operarios y aprendices de artesanos.

(Trabajo, 2012)

Del análisis a la Ley de Fomento Artesanal se tiene:

Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el 100% de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca. Sin embargo, tanto en el numeral 1. como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los

impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.

8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley.

11. Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan

los nuevos mercados, hasta el 10% de los porcentajes que se establecieren legalmente.

12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.

(Gobierno del Ecuador, 2003)

En relación con la ley de fomento DoritAbrigo hasta el momento no se ha utilizado las exoneraciones mencionadas, las cuales son un beneficio para la microempresa, al utilizar estos beneficios se podría innovar con nuevas telas inteligentes como materia prima en la transformación de esta en producto terminado; la introducción de nuevas prendas en el sector llevaría a incrementar la sostenibilidad de la microempresa en el presente y futuro. Por lo que la utilización de estos apartados de los artículos lleva a proyectarse a la microempresa en iniciar un proceso de adquisición de esta materia prima.

Para la calificación la propietaria requiere poseer el título artesanal, estar agremiado a una Asociación como lo es el Gremio de Modistas y afines de Chimborazo GREMACH, tener el taller de físico, e ir renovación la calificación cada tres años.

Para recibir estos beneficios la propietaria se encuentra actualmente calificada en la Junta Nacional de Defensa del Artesano JNDA, es el ente encargado de calificar a un artesano, conforme lo requiere el artículo 2 de la Ley de Defensa del Artesano, en el cual establece que:

f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;

Para referenciar la tienda física en el sitio la Figura 4 muestra la fachada de la microempresa, la cual tiene un letrero para facilitar la localización.



Figura 4 Fachada de microempresa DoritAbrigo agosto 2020

DoritAbrigo se dedica a la fabricación, confección y comercio de prendas de vestir para mujeres, uniformes en temporada escolar, los productos a los que se dedica son:

Moda: se dedica a confeccionar chaquetas, faldas, pantalones, abrigos, blusas para la comercialización, en varios tipos de tela, los más comunes son telas *stretch*, casimir, piel de foca para abrigos.

Laboral: se dedica a confeccionar uniformes para maestras de colegios y asociaciones como:

- Unidad educativa Milton Reyes
- Asociación de Devotas del Niño Rey de Reyes
- Asociación de cooperativa de camionetas de Bayusig.

El proceso productivo que enmarca la microempresa está indicado en cinco etapas:



Figura 5 Procesos de producción Microempresa DoritAbrigo

La tela como principal insumo de la materia prima se realiza la adquisición a través de empresas ecuatorianas que otorgan crédito en la compra y cuando se presenta la confección de uniformes se realiza la compra al contado. Los insumos de hilos, cierres, agujas, botones se realiza en bazares de la ciudad. Una vez adquirida la tela se procede al siguiente proceso de corte donde se tiene el trazado de la prenda a cortar de acuerdo con el pedido y se utiliza tijeras o una máquina eléctrica de corte.

En el proceso de confección se cuenta con la siguiente maquinaria que son los activos de la empresa:

- Máquina para costuras rectas
- Máquina overlock
- Máquina recubridora
- Máquina ZigZAg
- Máquina Bordadora Semiindustrial
- Troqueladora



Máquina Recubridora



Máquina Overlock



Máquina Costura recta

Figura 6 Maquinaria propiedad de DoritAbrigo

La Figura 6 muestra la maquinaria que forma parte de la microempresa DoritAbrigo la cual permite la confección de prendas como ternos, blusas, vestidos, pantalones y más, ya que es maquinaria que realiza costuras rectas, zigzag para hacer ojales, y el troquelado para el forrado de botones.

El proceso de planchado cuenta con plancha industrial que permite tener una presentación limpia en su forma de la prenda. El etiquetado se realiza con la etiqueta de papel y plástica en la prenda donde indica, talla, proceso de lavado, nombre de la microempresa y por último el empaquetado en fundas plásticas.

De acuerdo con datos del 2019 proporcionados por la propietaria de la microempresa, la producción total de la empresa se reparte en prendas de vestir que van desde ternos hasta chalecos y ropa para uso laboral, como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Registro de la producción textil

| Moda | Número de prendas |
|-------------------|--------------------------|
| Ternos | 64 |
| Pantalones | 72 |
| Blusas | 35 |
| Chaquetas | 12 |
| Abrigos | 10 |
| Faldas | 35 |
| Chalecos | 6 |
| Laboral | 40 |
| Total | 274 |

Fuente: Registro de la propietaria

La propietaria es agremiada a la asociación de modista y anexos de Chimborazo, la cual agrupa al sector artesanal de la ciudad, con el fin de desarrollar contratos de suministro de uniformes para el estado, en temporada escolar.

Capítulo III

Metodología y Resultados

Metodología

Centra el estudio en el desarrollo de los aspectos operativos del proceso de investigación.

Tipo de investigación

El enfoque empleado para el desarrollo de la presente investigación es exploratorio. Se utilizaron datos secundarios internos de la empresa, específicamente datos comerciales generales. También se realizó una investigación exploratoria cualitativa a través de la aplicación de entrevistas a microempresarios del sector textil ecuatorianos. (Navarro, 2014).

Métodos

El método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y solución de problemas de investigación, (Navarro, 2014).

Para el desarrollo del marco teórico conceptual y referencial se realizó una revisión bibliográfica y se emplearon los métodos inductivo- deductivo y analítico-sintético.

Para el desarrollo de la propuesta se emplearon varios métodos, por ejemplo: se aplicó el método dialéctico para la recolección de datos referenciales, el método analítico-sintético para reconocer los elementos previos para el análisis costo-beneficio. El método comparativo en el análisis costo beneficio. Finalmente se empleó los métodos inductivo- deductivo y analítico-sintético para el desarrollo de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Alcance de la investigación

En este trabajo de investigación se elaborará una propuesta en base al análisis del costo beneficio realizado a los procesos de producción y comercialización en los escenarios donde se externaliza el proceso de producción y en donde se trabaja con mano de obra dependiente para determinar cuál es la mejor alternativa para obtener una mayor rentabilidad del negocio. Adicionalmente se plantearán estrategias para la comercialización de los productos.

Variables de la investigación

- Dependiente

Rentabilidad

- Independiente

Procesos de producción

Técnica de la investigación

Las técnicas empleadas en este trabajo de investigación son:

- Revisión bibliográfica para el desarrollo del marco teórico, conceptual y referencial
- Entrevista para conocer las experiencias y la posición de los propietarios frente a la externalización de los procesos de confección
- Obtención de costos directos, costos indirectos de producción mediante la solicitud de proformas
- Cálculo de la depreciación, el ingreso de venta y la inflación mediante los datos proporcionados por la propietaria del negocio

- Análisis costo-beneficio
- Elaboración de matriz de estrategias para la comercialización de indumentaria femenina

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está conformado por tres fases o etapas, estas son la fase de recolección de datos, la medición y el análisis de los datos (QuestionPro, 2020).

Previo a la recolección de datos se hizo un análisis a la Ley de Defensa del Artesano y a la Ley de Fomento productivo, para determinar los criterios normativos que facultan o no el cobro de aranceles y otros rubros a considerar en el análisis costo beneficio. Adicionalmente se recolectó información sobre la producción generada por la microempresa DoritAbrigo.

Para la recolección de datos, se elaboró una entrevista dirigida a los propietarios de microempresas y talleres de confección textil, con la finalidad de conocer las experiencias y la posición de los propietarios frente a la externalización de los procesos de confección.

Selección de participantes

Para la medición se seleccionó a cuatro personas las cuales son propietarios de talleres de confección textil y han evaluado en su operación los diferentes sistemas de producción referente a los empleados y operarias; por estas experiencias se los han elegido como fuentes de investigación primaria.

Instrumentos de recopilación de la Información

Para la recopilación de información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Proformas sobre los servicios de externalización

Para validar la proforma se consideró la ubicación de la empresa que oferta la externalización, la cual se encuentra dentro de la ciudad de Riobamba a dos kilómetros de la ubicación de DoritAbrigo, cuenta con los recursos para desarrollar lo ofertado con estándares de calidad, con el fin de cubrir la solicitud de confeccionar blusas para mujer.

En la confección de las blusas como las mostradas en la Figura 7 se tiene de tres tipos de tela, las cuales son tela popelina, franela e hilo, las tallas que se confeccionarían se encuentran entre XS, S, M, L, XL, en cuanto a la confección el tallaje no influye en la proforma.



Figura 7 Modelo de Blusas para la confección en DoritAbrigo

El Apéndice A muestra los valores de la proforma suministrada por la Sra. Bertha Quishpi en el mes de junio 2020 con la cual se realizó el análisis de costos.

- Entrevista dirigida a propietarios de empresas textiles

Como parte del estudio se recopila características y el estado actual del sector de la producción textil por medio de una fuente primaria que son los propietarios de diferentes líneas del sector textil, quienes han colaborado con la apertura hacia cada una de sus negocios, de tal manera que la Tabla 2 indica las fechas y los medios de comunicación que se utilizó en cada una de las entrevistas.

Tabla 2*Cronograma de entrevistas aplicadas*

| Nombre del Negocio | Lugar | Fecha de aplicación | Medio de Entrevista |
|---------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
| Adonis | Riobamba | 2020 – 06 – 13 | Presencial |
| CM Alta Costura | Quito | 2020 – 06 - 21 | Videollamada |
| Marcia Rivas | Quito | 2020 – 06 – 25 | Telefónica |
| Farotex | Riobamba | 2020 – 07 – 08 | Videollamada |

La entrevista fue diseñada en función de las características que se requiere tomar en cuenta dentro del proceso productivo y el conocimiento de la utilización de nuevas técnicas de innovación dentro de este proceso, con el fin de identificar inconvenientes presentes en cada uno de los negocios, como un indicador común que pueda presentar en el estudio, por lo que se tiene las siguientes preguntas:

- a) ¿Como opera su empresa, presenta una estructura a través del organigrama?
- b) ¿Qué sistema utiliza al contratar personal?
- c) ¿Qué piensa sobre el trabajo dependiente y outsourcing?
- d) ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se le ha presentado con el trabajo bajo dependencia?
- e) ¿En el sistema de producción como realiza el control de calidad del producto?

Resultados

En este punto se presenta el desarrollo de las entrevistas y el análisis de costos de dos procesos productivos que serán analizados para realizar la inversión que genere una rentabilidad a la microempresa DoritAbrigo.

Resultados de la Entrevista

Se ha realizado entrevistas a expertos donde se incluye la descripción del perfil del entrevistado, las preguntas estructuradas para las entrevistas, número de preguntas, tipo de preguntas.

Entrevista No. 1

Entrevistado: Eduardo Vistín – Propietario Adonis

Introducción: Línea de negocio de ropa para el caballero elegante, camisas, camisetas polos, pantalones, se encuentra en el mercado aproximadamente un año, tienda física que envía a confeccionar sus diseños, creada con una visión de vestir a hombres con la elegancia con la que marque su identidad.

Características de la entrevista: se desarrolló de manera personal en el local del entrevistado con todas las medidas de seguridad debido a la temporada que se encuentra el país, con una duración de 30 min.

Preguntas:

1. ¿Como opera su empresa, presenta una estructura a través del organigrama?

Mi empresa actualmente presenta una estructura de cuatro áreas que son marketing, contable, gerencia y el área legal. En lo que sé ha puesto mayor énfasis es en promocionar la empresa a través del marketing digital y manteniendo el local en un lugar propio que permita reducir costos de arrendamiento.

2. ¿Qué sistema utiliza al contratar personal?

El sistema de contratación que utiliza Adonis es a través de la contratación civil, se selecciona al mejor confeccionista en base a la presentación de la prenda, calidad de acabados y telas ofertadas.

3. ¿Qué piensa sobre el trabajo dependiente y outsourcing?

El trabajo dependiente involucra un alto riesgo en la mantenibilidad del personal ya que las leyes laborales implantadas no permiten al empresario incrementar plazas de trabajo.

4. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se le ha presentado con el trabajo bajo dependencia?

No se ha presentado ya que no he tenido personal dependiente

5. ¿En el sistema de producción como realiza el control de calidad del producto?

La confianza en seleccionar al confeccionista o proveedor ha permitido tener la calidad requerida, sin embargo, en el caso que no cubra las expectativas se realiza un reproceso.

Entrevista No. 2

Entrevistado: Ana Minaya Diseñadora de Modas - Propietaria de CM ALTA COSTURA

Introducción: Línea de negocio de ropa de mujer, blusas, pantalones, chaquetas se encuentra ubicada en el sector de Calderón en Quito, está en el mercado aproximadamente cinco años, taller con maquinaria básica, su propietaria diseñadora de modas del instituto Isabel de Godín de la ciudad de Riobamba.

Características de la entrevista: se desarrolló por medio de videollamada de la plataforma de Messenger ya que por la temporada que se encuentra el país, no existe la movilidad libre como para dirigirse hacia el local de la entrevistada, con una duración de 30 min.

Preguntas:

1. ¿Como opera su empresa, presenta una estructura a través del organigrama?

Mi empresa presenta una estructura básica que esta enfocada en la producción, área contable, ventas, opera en un lugar propio oferta al por mayor y menor

2. ¿Qué sistema utiliza al contratar personal?

El sistema de contratación laboral es a través de contrato temporal.

3. ¿Qué piensa sobre el trabajo dependiente y outsourcing?

Normalmente se ha trabajado bajo dependencia por el hecho que el proceso productivo se puede controlar en sitio para obtener un producto a satisfacción del cliente.

4. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se le ha presentado con el trabajo bajo dependencia?

Una ventaja que presenta el trabajo bajo dependencia es el control de calidad que tiene el producto en el proceso de producción lo que ha permitido mantener al cliente satisfecho, se tiene el control de tiempos de producción.

5. ¿En el sistema de producción como realiza el control de calidad del producto?

Al tener personal dependiente permite tener un mayor control de calidad del producto ya que se puede supervisar al personal.

Entrevista No. 3

Entrevistado: Marcia Rivas

Introducción: Línea de negocio pijamas se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, taller con maquinaria básica, negocio de transcendencia familiar está en el mercado aproximadamente 15 años.

Características de la entrevista: se desarrolló por medio de llamada telefónica ya que por la temporada que se encuentra el país, no existe la movilidad libre como para dirigirse hacia el local de la entrevistada, con una duración de 30 min.

Preguntas:

1. ¿Como opera su empresa, presenta una estructura a través del organigrama?

La empresa tiene el área de ventas y producción, opera en mercados mayoristas, con las ventas al por mayor y menor.

2. ¿Qué sistema utiliza al contratar personal?

El sistema que utiliza es el contrato indefinido con cláusula de prueba por tres meses

3. ¿Qué piensa sobre el trabajo dependiente y outsourcing?

Dentro de lo que se ha venido trabajando el trabajador se siente satisfecho al estar dependiente ya que tiene beneficios de ley y un trabajo seguro, sin embargo, como propietaria la dependencia involucra el cubrir los gastos de mantenibilidad del personal, la externalización no se le ha presentado por lo que no conoce del tema.

4. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se le ha presentado con el trabajo bajo dependencia?

Al presentar un limitado personal ha tenido que adquirir producto externamente ya que el incremento de personal le generaría una situación de alto riesgo, compleja y difícil ya que existe un incremento de gastos en beneficios de ley.

Una ventaja que se ha presentado es el controlar la producción, supervisar la calidad de los terminados en las prendas.

5. ¿En el sistema de producción como realiza el control de calidad del producto?

A través de la supervisión en el inicio del proceso y en los terminados que presentan las prendas.

Entrevista No. 4

Entrevistado: Bertha Guijarro - Propietaria de FAROTEX

Introducción: Línea de negocio camisas para hombre, blusas para mujer y uniformes escolares se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, empresa mixta con maquinaria avanzada, negocio familiar que está en el mercado aproximadamente 20 años.

Características de la entrevista: se desarrolló por medio de videollamada de la plataforma de WhatsApp debido a la temporada que se encuentra el país, no existe la movilidad libre como para dirigirse hacia el local de la entrevistada, con una duración de 30 min.

Preguntas:

1. ¿Como opera su empresa, presenta una estructura a través del organigrama?

La empresa tiene un organigrama que se definen en el departamento financiero, ventas y comercialización; seguridad industrial y control de producción, gerencia, opera en mercados mayoristas, portal SERCOP, tienda física.

2. ¿Qué sistema utiliza al contratar personal?

El sistema que presenta la empresa es a través del código de trabajo y la ley del artesano ya que los propietarios manejan a través de dos rucs al personal, ya que la propietaria es artesanal y el conyugue es empresario. Al momento tienen 14 obreros entre los dos propietarios.

3. ¿Qué piensa sobre el trabajo dependiente y outsourcing?

Mi empresa ha trabajado en la modalidad de dependencia ya que tiene 38 máquinas para los diferentes procesos productivos, en el cual la modalidad de confección por lotes en cadena a permitido alcanzar resultados de mejor calidad. Por lo cual no se ha presentado el trabajo outsourcing, más bien se oferta el proceso de maquilado para empresas que necesiten.

4. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas que se le ha presentado con el trabajo bajo dependencia?

Una de las ventajas del trabajo bajo dependencia es el control de la producción y la calidad del producto; el contar con mayor personal permite generar mayor producción cubrir la oferta.

Sin embargo, en años anteriores se ha presentado problemas en las liquidaciones con el mejoramiento de la industria ecuatoriana se ha mitigado este problema, en el año en curso debido a la Pandemia, se ha realizado algunos despidos y no se ha vuelto a contratar; por otra parte, el personal no ha deseado presentar la renuncia a pesar de que no se ha producido.

5. ¿En el sistema de producción como realiza el control de calidad del producto?

Por el tipo de prenda que se confecciona se aplica un control de calidad, para camisas de hombre el control es con mayor detenimiento, en caso de blusas es menor el control.

En función de las opiniones de cada uno de los entrevistados, se ha percibido que al mantener una mano de obra dependiente con lleva a tener una calidad de producto controlado, lo que representa una ventaja; por otra parte la cantidad producida en cierto entrevistado no le ha generado abastecimiento del producto para la oferta hacia los clientes, sin embargo no ha incrementado personal por recelo a leyes

patronales y abastecerse para pagos a cada uno de sus empleados, este inconveniente muestra que no existe mano de obra calificada que justifique la contratación de más personal, la maquinaria que presenta cada entrevistado es un punto que hay que considerar dentro del análisis, siendo así de las entrevistas realizadas se tiene la Tabla 3 que resume los aspectos que se involucran en el proceso de la confección textil.

Tabla 3

Producción textil

| EMPRESA | Personal Dependiente | Maquinaria | Producción | Abastece | Calidad |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| ADONIS | SI | No Presenta | Impropia | SI | Selecciona miento |
| CM ALTA COSTURA | SI | Básica | Propia | SI | Controlada |
| MARCIA RIVAS | SI | Básica | Propia | NO | Controlada |
| FAROTEX | SI | Avanzada | Propia | SI | Controlada |

Como resultado de las entrevistas se ha observado dos entornos en el área productiva para la fabricación de prendas de vestir, uno es el industrializado y el segundo es el artesanal, la diferencia se encuentra en el abastecimiento de producción ya que la maquinaria y personal calificado llevara a la producción esperada del empleador.

Análisis Costo-Beneficio

En el estudio financiero se abarca los costos de operación donde se incluye los gastos que se presentan, cabe indicar que para el estudio se especializo la producción hacia la fabricación de blusas de mujer, debido que de acuerdo con la propietaria es el producto en el cual pretende especializarse, y mayor acogida ha presentado en el

mercado, por lo que se ha visto que la mayor cantidad de ventas se ha distribuido por temporadas festivas, escolares y rutinaria.

La Microempresa DoritAbrigo presenta como punto de partida lo siguiente:

Activos Fijos: son todos los activos que forman parte de las instalaciones de la microempresa con un total de \$8100 en maquinaria y bienes inmuebles que posee, la Tabla 4 detalla estos activos y se presenta los valores de depreciación.

Tabla 4

Activos Fijos, Depreciación

| DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL | TIEMPO VIDA | %VR | VALOR RESIDUAL | DEP/AÑO |
|-------------------------------|-----------------|----------|-------|-------------|-----|----------------|-----------------|
| Máquina Recta | 350 | 2 | 700 | 10 | 10% | 70,00 | \$63,00 |
| Máquina Overlock | 550 | 1 | 550 | 10 | 10% | 55,00 | \$49,50 |
| Máquina Recubridora | 1000 | 1 | 1000 | 10 | 10% | 100,00 | \$90,00 |
| Máquina ZigZag | 150 | 1 | 150 | 15 | 7% | 10,00 | \$9,33 |
| Máquina Bordadora | 3500 | 1 | 3500 | 10 | 10% | 350,00 | \$315,00 |
| Troqueladora | 150 | 1 | 150 | 15 | 7% | 10,00 | \$9,33 |
| Plancha Semiindustrial | 150 | 1 | 150 | 7 | 14% | 21,43 | \$18,37 |
| Mostrador | 350 | 1 | 350 | 10 | 10% | 35,00 | \$31,50 |
| Exhibidores | 250 | 3 | 750 | 10 | 10% | 75,00 | \$67,50 |
| Mueble | 250 | 1 | 250 | 8 | 13% | 31,25 | \$27,34 |
| Computador | 550 | 1 | 550 | 3 | 33% | 183,33 | \$122,22 |
| | | | | | | TOTAL | \$803,10 |

Activos Nominales: corresponde a los diferentes permisos en los cuales la microempresa incurre para su funcionamiento como tal o bienes intangibles, en los cuales se incluye los trámites legales y adecuaciones que requiera, la propietaria presenta dos sectores de venta del producto uno en la ciudad de Riobamba y uno en el mercado mayorista de Ambato, por los cuales requiere de un pago de permisos y patentes para su funcionamiento.

Tabla 5*Activos Nominales*

| DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL | |
|-------------------------|--------------------|----------|-------|-------|
| Permisos Municipales | | 50 | 1 | \$50 |
| Patente Ambato | 10 | | 12 | \$120 |

El capital de trabajo representa el costo que incurre la empresa en la adquisición de materia prima, para el desarrollo de este proyecto en la línea de ropa de blusas de mujer. La aportación al proyecto es por parte de la propietaria con un ingreso propio del valor de 10000 usd que están asignados para gastos operativos.

Estimación de Gastos

En la estimación de los gastos se tiene costos fijos y costos variables,

Dentro de los costos fijos se tienen gastos que no presentan cambios en la actividad de la microempresa, dentro de los cuales se encuentran, sueldos, materia prima, gastos de servicio básicos, gastos de publicidad y gastos varios. Como parte del estudio del análisis costo beneficio se estudia dos casos que se enfocan en el proceso de la confección, siendo el primero caso la contratación de personal dependiente a la microempresa para la confección y el segundo caso la externalización de la confección.

Caso 1 Mano de Obra Dependiente

Para la estimación de los costos fijos de la mano de obra dependiente, se tomó en cuenta a dos operarias y la maestra de corte, quienes ocuparan la maquinaria disponible de la microempresa en este gasto se incluye los valores de aportaciones al seguro del trabajador y del empleador.

Tabla 6

Gasto Sueldo

| Cargo | Sueldo Mensual | Aporte al IESS | Total, mensual | Total, anual |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Maestra de Corte | \$ 400,00 | \$ 37,80 | \$ 362,20 | \$ 4.346,40 |
| Operaria 1 | \$ 400,00 | \$ 37,80 | \$ 362,20 | \$ 4.346,40 |
| Operaria 2 | \$ 400,00 | \$ 37,80 | \$ 362,20 | \$ 4.346,40 |
| Aporte del IESS Patronal | \$ 1.200,00 | | \$ 137,40 | \$ 1.648,80 |
| | | Total | \$ 1.224,00 | \$ 14.688,00 |

Caso 2 Mano de obra externalizada

En la determinación del costo de la confección de las blusas de mujer se ha obtenido de una proforma de la cual se establece el valor en función de cantidades de producción mayor a 500 piezas.

Tabla 7

Precios de Proforma

| CANT. | DESCRIPCIÓN | V.UNIT. | V.TOTAL |
|-------|----------------------------|---------|-------------|
| 550 | Confección Blusas Popelina | \$ 3,00 | \$ 1.650,00 |
| 550 | Confección Blusa Franela | \$ 3,00 | \$ 1.650,00 |
| 550 | Confección Blusa Hilo | \$ 2,00 | \$ 1.100,00 |
| 1650 | | Total | \$ 4.400,00 |

Los gastos de materia prima para la confección de blusas se han tomado de tres tipos de telas en función de la cantidad proformada, los metros establecidos son los requeridos para la fabricación de blusas de tallas XS, S, M, L, XL, se ha involucrado gastos de tela pellón, botones, etiquetas, y bolsa de empaquetado, con lo que se ha obtenido un valor de \$ 7121,53

Tabla 8

Materia Prima

| Materiales | Tela Blusa Popelina | Tela Blusa Hilo | Tela Blusa Franela |
|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Tela precio/m | \$2,5 | \$3 | \$2,5 |
| Metros necesarios | 1,25 m | 1,25 m | 1,25 m |
| TELA | \$3,125 | \$3,75 | \$3,125 |
| Hilo de coser | \$0,002747 | \$0,002747 | \$0,002747 |
| Pellón Plegable | \$0,45 | \$0,45 | \$0,45 |
| Botones de blusa | \$0,5 | \$0,5 | \$0,5 |
| Etiqueta | \$0,02 | \$0,02 | \$0,02 |
| Bolsa de empaquetado | \$0,01 | \$0,01 | \$0,01 |
| Precio por Blusa | \$4,11 | \$4,73 | \$4,11 |
| Cantidad Producción | 550 | 550 | 550 |
| Costo por tipo | \$2259,26 | \$2603,01 | \$2259,26 |
| | | Costo total | \$7121,53 |

Los gastos de servicios básicos representan \$1020 anuales durante el primer año los cuales incluyen telefonía, internet, energía eléctrica, agua potable, no hay un valor de arriendo debido que se encuentra dentro de una propiedad de la propietaria.

Tabla 9

Gastos Servicios Básicos

| DESCRIPCIÓN | V.UNIT. | V.TOTAL |
|----------------------------|----------------|----------------|
| Telefonía- Internet | \$10 | \$ 120 |
| Energía Eléctrica | \$ 35 | \$ 420 |
| Agua Potable | \$ 40 | \$ 480 |
| | Total | \$ 1020 |

En gastos de publicidad y contabilidad se tiene un total de \$ 740 anuales, que incluye publicidad en redes sociales, y el servicio de contabilidad semestral.

Los gastos operativos que representan en los detalles de cada punto se resumen en la siguiente tabla donde se especifica los valores que se tendría para el caso 1 y 2.

Tabla 10

Análisis de casos

| | Caso 1 | Caso 2 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| | TOTAL/AÑO | TOTAL/AÑO |
| COSTOS DE PRODUCCION | 26683,53 | 14575,53 |
| Materiales | 7121,53 | 7121,53 |
| Insumos | 114 | 114 |
| Mano de obra Maestra de Corte | N/A | 2400 |
| Mano de obra | 14688 | 4400 |
| Agua | 120 | 120 |
| Energía eléctrica | 420 | 420 |
| COSTO DE VENTAS | 740 | 740 |
| Publicidad | 720 | 720 |
| Contabilidad | 20 | 20 |
| GASTOS ADMINISTRATIVO | | |
| Internet - Teléfono | 480 | 480 |
| COSTO DE OPERACIÓN (FIJO) | \$26683,53 | \$21895,53 |

Para el caso 1, la mano de obra de la maestra de corte está incluida dentro de la mano de obra general, por lo que para el caso 2 se separa este valor ya que el proceso de confección estaría externalizado y el proceso de corte se encuentra dentro de la misma microempresa, cubierta por la propietaria.

Los costos fijos anuales totales serán sujetos a la tasa de inflación que corresponde al 0,39 % la cual ha sido obtenida de un promedio de datos de inflación de los últimos 5 años que proporciona en los reportes de inflación del Banco Central del Ecuador a junio 2020.

Tabla 11
Tasa de Inflación

| Periodo | % |
|------------------------------|----------|
| Junio 2019-junio 2020 | 0,39% |
| Junio 2018-junio 2019 | 0,15% |
| Junio 2017-junio 2018 | -0,19% |
| Junio 2016-junio 2017 | 0,32% |
| Junio 2015-junio 2016 | 1,29% |
| Promedio Total | 0,39% |

Fuente: BCE 2020

Los costos fijos totales incluyen los gastos detallados en tablas anteriores

Tabla 12
Costos fijos Anuales

| | AÑO 0 | AÑO1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Caso 1 | \$26.683,53 | \$26.683,53 | \$26.788,13 | \$26.893,14 | \$26.998,56 | \$27.104,40 |
| Caso 2 | \$21.895,53 | \$21.895,53 | \$21.981,36 | \$22.067,53 | \$22.154,04 | \$22.240,88 |

Estimación de los ingresos Ventas

En la estimación de ventas para los ingresos en el flujo se estima una cantidad en base a las temporadas del año, entre las cuales se destaca la época navideña y año nuevo con 40 %, día de la madre 30 %, inicio de clases 15 % y un 15 % en los días restantes del año.

Se proyecta anualmente el crecimiento de ventas de un 1,50 %, el cual se determinó en base al promedio de la tasa de crecimiento anual de la población 1,56 % (Countrymeters, 2020), y el incremento del consumo de prendas de vestir 1,40 % (World Factbook, 2020).

El precio de venta al público se ha establecido un porcentaje de ganancia del 30 % considerando en cuales mercados tiene cobertura la propietaria; los costos del proveedor y precio referencial del mismo producto en el mercado mayorista.

De tal manera se tiene un presupuesto de ventas anuales tomando en cuenta el valor de la inflación para los próximos 4 años, y el crecimiento de ventas, obteniendo los valores de acuerdo con la Tabla 13.

Tabla 13

Ingresos

| Inflación: 0,39 % | | | | | | |
|-------------------|----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ítem | Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| 1 | Blusa Popelina | \$10.000,00 | \$ 10.148,00 | \$ 10.298,19 | \$ 10.450,60 | \$ 10.605,27 |
| 2 | Blusa Franela | \$10.000,00 | \$ 10.148,00 | \$ 10.298,19 | \$ 10.450,60 | \$ 10.605,27 |
| 3 | Blusa Hilo | \$ 8.000,00 | \$ 8.118,40 | \$ 8.238,55 | \$ 8.360,48 | \$ 8.484,22 |
| TOTAL | | \$28.000,00 | \$ 28.414,40 | \$ 28.834,93 | \$ 29.261,69 | \$ 29.694,76 |

Para la estimación de la tasa de descuento TMAR se ha obtenido del promedio de la tasa activa referencial del segmento productivo PYMES 11,25 % anual y la tasa pasiva por instrumento de 6,37 % para depósito a plazo, valores indicados del banco central para el 2020, (Banco Central del Ecuador, 2020).

Tabla 14

Tasa de Descuento

| TMAR | |
|--------------------|----------------|
| Concepto | Porcentaje |
| Tasa Activa | 11,25 % |
| Tasa Pasiva | 6,37 % |
| TMAR | 17,62 % |

Fuente: BCE 2020

Los indicadores de inversión que reflejan la rentabilidad de un proyecto que se tomó para el estudio es el ratio costo beneficio que calcula la relación entre el capital invertido y los beneficios recibidos, el VAN que refiere a la suma actualizada al momento inicial de todos los flujos que genera un proyecto de inversión utilizando una tasa adecuada de descuento, y el TIR como la tasa interna de retorno, la Tabla 11 indica los valores obtenidos con relación a los costos presentado en los puntos anteriores.

Tabla 15
Opciones de Inversión

| Cálculo de Indicadores de Inversión | | |
|--|--------------------|------------------------|
| | Dependencia | Externalización |
| Tasa de descuento | 17,62 % | 17,62 % |
| Inversión Inicial | \$(36.683,533) | \$(28.795,533) |
| Año1 | \$ 513,37 | \$ 8.937,53 |
| Año2 | \$ 822,06 | \$ 9.277,15 |
| Año3 | \$ 1.137,57 | \$ 9.623,70 |
| Año4 | \$ 1.458,89 | \$ 9.976,18 |
| Año5 | \$ 1.786,11 | \$ 10.334,69 |
| VAN | \$(38.394,92) | \$29.838,24 |
| TIR | -38% | 19% |
| Ratio costo/Beneficio | 1,07 | 1,52 |

Resultados del análisis costo beneficio

Del análisis de lo obtenido en entrevistas y a los costos de producción se ha observado que el objeto de estudio permite conocer si la inversión de renovación del proceso de la confección presenta un índice de costo/beneficio favorecedor, el cual llevara a tomar decisiones de inversión en este proceso.

Las entrevistas indican que cuando se tiene la contratación de mano de obra dependiente se puede controlar la calidad de terminado de los productos, por otra parte la disponibilidad de maquinaria y mano de obra calificada es un requisito fundamental

para abastecer el producto en el sector que se oferte, sin embargo existe un riesgo debido a la economía que se presenta hoy en día por la Pandemia además de un deterioro de ha venido teniendo la industria textil en años anteriores por salvaguardias, lo que ha llevado a recomendar la utilización de servicios de externalización bajo un selecciona miento adecuado del proveedor para el proceso de la confección.

Con relación a los indicadores de inversión el caso 2 presenta un ratio costo/beneficio de 1,52 ganancia por cada dólar invertido, presenta una TIR del 19 % la cual es mayor a la tasa de descuento e indica que la inversión es rentable, y el VAN que es mayor a 0, indicaría que la suma de los flujos de caja descontados supera la inversión inicial.

De acuerdo con el resultado del estudio realizado al proceso de la confección en la microempresa DoritAbrigo, se ha tomado la decisión bajo certeza hacia la externalización debido que el análisis costo beneficio ha dado un resultado definido y determinado, el cual se ha fortalecido con las opiniones de los entrevistados.

Capítulo IV

Propuesta

En función de los resultados obtenidos del análisis y las entrevistas, en conjunto con el planteamiento de la investigación se presenta un plan de mejora que lleve a establecer la razón de ser de la microempresa y permita incrementar la rentabilidad de esta, con el objetivo de utilizar el mejor proceso productivo para el presente y así establecer acciones a corto plazo, contemplando los siguientes elementos en el plan de mejora.

Definición del Negocio

Microempresa de confección de indumentaria femenina para empresas, unidades educativas y público en general.

Valores de la microempresa

A continuación, se listan y explican los principios por los cuales se va a orientar y dirigir la microempresa DoritAbrigo, y por los cuales se le va a otorgar identidad.

Responsabilidad: DoritAbrigo está comprometida con sus clientes y en satisfacer las necesidades del cliente con la entrega de un producto conforme.

Respeto: hacia los stakeholders, por el tiempo brindado para el desarrollo de las actividades de la microempresa.

Confianza: de brindar un producto de calidad que lleve al cliente a fidelizar.

Tolerancia: en el servicio al cliente sea interno como externo; de tal manera que se cubra requerimientos y se brinde soluciones con amabilidad y empatía.

Misión del negocio

Somos una microempresa dedicada a la fabricación de indumentaria femenina según el tallaje de nuestros clientes y ofertamos productos de acuerdo con el patronaje de la maestra de corte-propietaria, contamos con materia prima seleccionada que garantiza la durabilidad y calidad de nuestros productos.

Visión del Negocio

Para el 2021 ser una microempresa especializada en la fabricación y comercialización de blusas de mujer a nivel regional, que genere impacto en la sociedad.

Organigrama

En la microempresa DoritAbrigo se ha considerado establecer una estructura organizacional, la cual contenga las áreas principales de trabajo que lleven a tener una coordinación y autoridad, en los diferentes niveles de jerarquización, por lo cual se ha establecido la Figura 8 para cada nivel de jerarquización.



Figura 8 Organigrama para DoritAbrigo

Objetivos estratégicos del negocio

- Alcanzar el posicionamiento de la microempresa en la ciudad de Riobamba a través de redes sociales como Facebook e Instagram durante el primer semestre del 2021.
- Realizar un inventario de productos y materia prima disponibles, para ofertar mediante redes digitales estos, en el último trimestre del 2020.
- Registrar compras y ventas de tal manera que se conozca la utilidad que genere la producción de blusas a través de la externalización.
- Incrementar ingresos utilizando el marketing digital a través de promociones del 50 % de descuento en mercadería seleccionada.
- Optimizar la producción a través del patronaje por la maestra de corte, donde se vea representado un 10 % a 15 % de aprovechamiento de los cortes de tela.

Objetivos tácticos del negocio

- Implementar el marketing digital para expansión de marca, mercados y conocimiento de la microempresa, en el primer año a través de redes sociales para evaluar por el número de seguidores el alcance.
- Innovar la línea del producto por temporada.
- Establecerse el mercado en línea para vender un 25 % del producto por redes sociales
- Iniciar proceso para la utilización de la ley de fomento para la exportación del producto.

Objetivos Operativos del negocio

Definir actividades en cada proceso de producción, corte, confección al externalizar.

Iniciar un proceso de las 5S para

Mapa Estratégico

Como herramienta de administración integral de la microempresa que abarque parte financiera, clientes, procesos productivos, y recurso humano se plantea un cuadro de mando integral que mostrara el enfoque de la microempresa hacia el logro de los objetivos.

Dentro de la parte financiera el desarrollo de objetivos para el crecimiento de ingresos y la mejora productiva va encadenada con las actividades de utilizar un marketing digital de manera de incrementar ventas y posicionamiento de la microempresa en el mercado, y la gestión de procesos de producción que está enfocado en la optimización de materia prima, la cual se alinea hacia el trazado y aprovechamiento de cada una de las telas que se tiene para la confección. Para evaluar los objetivos se tiene la contabilización de los sobrantes y el registro de ventas para conocer el si se presenta un incremento del 15 % de ventas con respecto a años anteriores, las personas quienes serán responsables de estos objetivos serán la maestra de corte y la persona de ventas.

Los clientes son el motor de un negocio por lo cual la adquisición de nuevos clientes a través del registro de experiencias con los productos entregados de clientes antiguos llevará a incrementar los nuevos clientes, además se presenta una encuesta para evaluar la satisfacción del servicio y producto entregado, con el fin de ir corrigiendo falencias que exista en el transcurso del tiempo.

Los procesos de producción al externalizar uno de estos mediante una innovación en el sector artesanal llevará a obtener una mejor respuesta de capacidad de suministro para el mismo, ya que de esta manera se podrá iniciar un proceso para la exportación por la capacidad que oferta la microempresa.

El desarrollo y aprendizaje enfocado al personal brinda una comunicación de la información de las técnicas de productividad al personal y da la capacidad de desarrollar las habilidades de cada integrante de la microempresa.

La Figura 9 resumen cada una de la perspectiva del mapa estratégico que se presenta para DoritAbrigo.

| Perspectiva | Objetivo | Actividades | Indicador | Responsables |
|---------------------------------|----------------------------------|--|---|------------------------------|
| Financiera | Crecimiento de ingresos | Utilizar el marketing digital y físico, para llegar a más territorios. | %15 Ventas incrementadas con respecto a años anteriores | Sales Person Propietaria |
| | Mejora productividad | Gestión en el proceso de corte, para la optimización de materia prima (tela) | Contabilización de sobrantes de Materia prima | Maestra de corte-Propietaria |
| Cientes | Adquisición de nuevos clientes | Registrar datos de clientes, y hacer storytelling | % de crecimiento del negocio con los nuevos clientes | Personal Marketing |
| | Satisfacción del cliente | Registrar a través de una encuesta su satisfacción del producto. | N.º quejas | Propietaria |
| Procesos | Asegurar la calidad del producto | Seleccionar el proveedor de materia prima y confección del producto | Producto Innovador | Maestra de Corte |
| | Mejorar capacidad de respuesta | Iniciar proceso para exportación | Registros de empresa para mercados externos | Propietaria |
| Aprendizaje y Desarrollo | Aumentar la formación | Brindar capacitación al personal de técnicas de productividad. | Capacidad personal | Personal |
| | Comunicación de la información | Distribuir la información referente a la microempresa al personal | Capacidad de personal comprometido. | Personal |

Figura 9 Mapa estratégico para DoritAbrigo

Definición de Estrategias

El planteamiento del problema que tiene la microempresa DoritAbrigo permite determinar las fortalezas y debilidades de sus actividades que desarrolla, si bien no existe una estructura organizacional con definición de funciones que lleven a la activación de esta, se toma en cuenta este punto para establecer en las estrategias.

Al instaurar las estrategias se debe conocer la matriz DAFO la cual permite desarrollar estas.

Estrategias FO

Relaciona las fortalezas de la microempresa con las oportunidades del sector, al tener la experiencia en el patronaje de las prendas de vestir permite externalizar la confección de estas, por lo que se plantea convenios con empresas o talleres para la confección del producto cortado. El conocer los diferentes tipos de telas permite seleccionar una materia prima que brinde calidad y durabilidad en el tiempo del producto que se oferte, con lo que se puede establecer una campaña en el mercado digital del producto de temporada.

Estrategias DO

Relaciona las debilidades de la microempresa con las oportunidades del sector, se plantea un organigrama que permita, la aplicación de 5s al área física, el levantamiento de un inventario de materia prima, creación de un registro de clientes ya que por medio de cada una de estas actividades se podrá generar nuevos productos, y ofertas al día.

Estrategias FA

Relaciona las debilidades de la microempresa con las oportunidades del sector, con el fin de generar estrategias defensivas ante el mercado, de tal manera que se propone extender horarios de atención a 24x7, y bajo cita por la situación de emergencia que presenta el país, por otra parte, se define protocolos de seguimiento post venta, para mantener actualizado al cliente de nuevo productos, promociones y descuentos.

Estrategias DA

Relaciona las debilidades de la microempresa con las amenazas del sector, al conocer que la microempresa está en un medio competitivo en el sector, las estrategias que se plantean llevaran a que la microempresa se mantenga, a través de una implementación de las campañas de publicidad agresiva, lanzamiento de una nueva colección de blusas de mujer 2021 en el mes de diciembre y con la materia prima disponible el desarrollo de nuevos productos adecuados a la temporada. La Figura 10 muestra un poster de la presentación para el lanzamiento de una nueva colección.

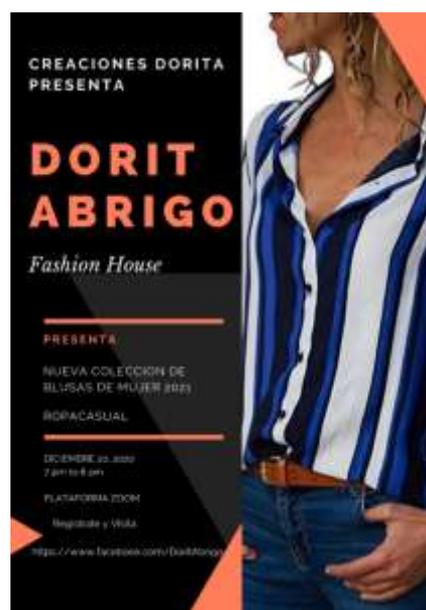


Figura 10 Póster Lanzamiento Nueva colección

De esta manera para la supervivencia y crecimiento paulatino de la microempresa, la Figura 11, indica las estrategias que se plantea en función del DAFO de la microempresa.

| | | |
|---|--|---|
| INTERNOS EXTERNOS | FORTALEZAS- F | DEBILIDADES-D |
| | Materia Prima Seleccionada de calidad Personal con experiencia en el patronaje Tienda física en dos ubicaciones para las ventas Microempresa parte de la Junta del Artesano | Faltante de registro de clientes Personal no calificado para la confección Uso inadecuado de ingresos al negocio al mezclar con ingresos d propietaria No presenta uso de medios de publicidad |
| OPORTUNIDADES-O | ESTRATEGIA -FO | ESTRATEGIA -DO |
| Internet y redes sociales Posicionamiento en el mercado de ropa de mujer Externalizar proceso productivo | Introducirse en mercado digital Convenios con empresas. Talleres para externalizar el proceso de la confección. | Reorganización estructural de la microempresa Creación de un formato de registro de clientes |
| AMENAZAS-A | ESTRATEGIA -FA | ESTRATEGIA -DA |
| Competencias de tiendas físicas de cadenas Productos importados a bajo costo Disminución de la rentabilidad del negocio | Definir protocolos de post venta (seguimiento) Extender horarios de atención 24x7. | Implementar agresivas campañas de publicidad en medios masivos e innovadores Utilización de materia prima disponible para desarrollo de producto Disminución de precios de costos de fijos. |

Figura 11 Estrategias en función de DAFO

Estrategia Operacional, Comercial, Comercial y de Áreas Funcionales

En la búsqueda de una estrategia que cubra a pequeños como grandes compradores, con la implementación de la externalización, la Figura 12 permite conocer los tipos de ventajas competitivas dentro de la administración estratégica (Thompson I Peteraf, 2012) con lo cual permite seleccionar una estrategia acorde al estudio de costes como mejoramiento.



Figura 12 Tipos de ventaja competitiva

Con el fin de enfocarse en compradores amplios como nichos de mercado, y tener costos bajos con una diferenciación se toma la estrategia de mejores costes, los cuales pretenden entregar al cliente más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características, desempeño, calidad, servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes.

Lograr un incremento de la demanda, ingresos y utilidad, con esta estrategia y el análisis de costos, que representen el mejoramiento en la rentabilidad

Para incrementar la demanda se recomienda la venta online para alcanzar a nivel regional los potenciales clientes.

Tabla 16

Estrategias para las áreas funcionales de soporte

| ESTRATEGIAS DE LAS AREA FUNCIONALES DE SOPORTE | | |
|--|---------------------|---|
| AREA FUNCIONAL | INICIATIVA | TAREA ESTRATEGICA |
| Innovación y Desarrollo | Diseño de productos | Especializarse en la fabricación de un producto siendo una ventaja competitiva en el mercado. |
| | Alianzas | Establecer convenios con empresa privadas o talleres para la externalización de la confección |

| | | |
|--------------------|---------------------|---|
| | Innovación | Introducirse en el mundo digital del marketing, que logre alcanzar clientes finales. |
| Marketing y Ventas | Publicidad | Lanzar campañas publicitarias en medios digitales con promociones de productos. |
| | Servicio Post Venta | Establecer incentivos a clientes que refieren a nuevos clientes. |
| Recursos Humanos | Cultura | Establecer una cultura organizacional que permita tener una sinergia con los objetivos planteados |
| | Estructura | Reformar el proceso productivo de la confección y continuar con el proceso de corte como interna de la microempresa. Introducir una persona de ventas físicas y digitales, parcialmente. |
| | Compensación | Definir salario para la propietaria como maestra de corte, valorar |
| | Incentivos | Incentivar el cumplimiento de metas, generación de ideas para las ventas y marketing. |

Funciones Personal

Se desarrolla las funciones del personal del proceso de corte, como instrumento de administración donde se establece funciones y competencias laborales, con el propósito de orientar a la microempresa al seleccionamiento de personal calificado por su experiencia, formación académica, habilidades y actitudes que lleven al levantamiento de la microempresa. La Tabla 17 muestra el perfil del cargo de la maestra de corte dentro de la microempresa, como parte de la estrategia en la producción por la introducción del proceso de externalización.

Tabla 17

Función del Personal

| DoritAbrigo | | FUNCIONES DE PERSONAL | |
|---|---|------------------------------|---|
| By Creaciones Dorita | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: Maestra de Corte | | | |
| JEFE INMEDIATO: Administrador | | | |
| OBJETIVO GENERAL DEL CARGO | | | |
| Realizar el patronaje y corte de las prendas de vestir del área de producción. | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | |
| Educación | Formación y Requisitos | Experiencia | Habilidades |
| Maestra de corte-confección / Tecnóloga de modas | Conocimiento en áreas de patronaje, escalado, confección, corte, procesos de calidad. | Mínima de dos años | Actitud positiva, creativa, comunicativa e investigativa. Desarrolladora de ideas de productos e innovación de procesos. |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar disponibilidad de Materia Prima para la producción • Realizar los diseños con las especificaciones de acuerdo con cada producto. • Mantener a disposición equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades. • Verificar y controlar el proceso de producción externalizado y propio de la microempresa. • Realizar investigación e innovación en el campo de la moda. • Realizar actividades requeridas para la buena ejecución de producción. • Gestionar con la externalización el control de la calidad del producto. | | | |
| Realizó | Revisó | Aprobó | |
| | | Dora Guamán | |

Caracterización de procesos

La caracterización del proceso de producción muestra las entradas y salidas que requiere, mediante el cual clientes, proveedores y personal de las partes interesadas requieren conocer la visión integral de las actividades que deben realizar en equipo y

comunicación que debe existir para la realización y gestión de las interrelaciones dentro de este proceso. La Figura 13 lleva el detalle de particular de este proceso.

| DoritAbrigo By Creaciones Dorita | | | CARACTERIZACION DE PROCESOS | | | |
|---|-------------------|---|--|--|--------------------------|--------------------|
| IDENTIFICACION DEL PROCESO | | | | | | |
| Nombre: PRODUCCIÓN | | | Tipo de proceso: Operativo | | | |
| Líder del proceso: Maestra de Corte | | | Participantes: Operarios, Maestra de corte Externalización | | | |
| Recursos: Telas, tiza, cortadora, tijeras, maquinaria industrial, hilos, botones, elásticos, agujas, transporte. | | | Documentos relacionados: N/A | | | |
| DESCRIPCION DEL PROCESO | | | | | | |
| Alcance: | | | El proceso de producción cubre desde la selección de materia prima, actividades relacionadas a la producción de prendas de vestir hasta su destinatario final. | | | |
| Objetivo: | | | Establecer parámetros del proceso de producción para ofertar un producto de calidad de tal manera que la microempresa alcance sus metas financieras. | | | |
| ACTIVIDADES DEL PROCESO | | | | | | |
| | | | | | | |
| Nº | ENTRADAS | | | SALIDAS | | |
| | PROVEEDOR | INSUMO | ACTIVIDADES | PRODUCTO | CLIENTE | RESPONSABLE |
| 1 | Proveedor externo | Factura insumo tela | Recepción de materia prima | Registro de almacenamiento | Maestra de Corte | Maestra de Corte |
| 2 | Maestra de Corte | Registro de salida insumo de telas | Diseño | Moldes de prenda y prototipos. | Maestra de corte. | Maestra de Corte |
| 3 | Maestra de Corte | Registro de salida insumo de telas | Corte | Moldes de piezas, piezas organizadas de acuerdo con color y talla. | Maestra de Corte. | Maestra de Corte |
| 4 | Operaria | Moldes prototipos, piezas organizadas de acuerdo con color y talla. | Confección | Piezas armadas y terminadas | Operaria Externalización | Maestra de Corte |
| 5 | Operaria | Pieza terminada | Control de calidad | Prenda termina y verificada. | Producción | Maestra de Corte |
| 6 | Producción | Prendas terminada y verificada | Empaque y almacenamiento | Prendas empacadas y almacenadas | Producción | Maestra de Corte |
| 7 | Producción | Prendas empacadas | Distribución y entrega | Prendas listas para venta | Cliente externo | Maestra de Corte |

Figura 13 Caracterización proceso de Producción

Externalización en DoritAbrigo

La etapa de la externalización que forma parte del proceso de la producción de DoritAbrigo establece los siguientes lineamientos para la elección del proveedor de la externalización:

1. Selecciona miento de la persona o taller que oferte el servicio de la confección basado en características de calidad de terminados del producto, tiempos de entrega.
2. La capacidad de maquinaria para confeccionar las blusas en el tiempo ofertado o requerido.
3. Cuenta con personal calificado.
4. Cuenta con materias primas hilos, entre otros de alta calidad que garantizan la calidad de cada costura realizada.
5. Cuento con el procedimiento de producto no conforme, de tal manera que realice acciones en el caso que se presente un producto con defectos.
6. Precios estables de la confección por lo menos seis meses.
7. La entrega del producto debe ser parcial con su respectivo almacenamiento y etiquetado.

Al ser la externalización una innovación tecnológica dentro del proceso productivo de DoritAbrigo se requiere delegar eficazmente el proceso, por lo que debe existir una comunicación de ambas partes para el desarrollo de esta actividad, el principal canal de comunicación será la maestra de corte quien le guiará y supervisará el proceso que se esta externalizando.

En la Figura 14 se muestra los pasos que involucra la externalización.



Figura 14 Pasos en la externalización en DoritAbrigo

En la entrega: se realizará un registro de la cantidad de piezas que se entrega para la confección, y los materiales que requiera para la misma actividad.

En la externalización la maestra de corte supervisara la confección tres veces en todo el proceso de la confección, con el fin de revisar la calidad de las costuras y acabados que tenga las prendas.

Recepción y revisión del producto entregado, la maestra de corte receptara el producto terminado de acuerdo con la hoja de registro entrega al inicio donde se vera la cantidad de producto realizado por tallas y tipo de telas que se entregó y revisará la calidad del producto entregado, si se encuentra planchado, etiquetado y empacado para únicamente almacenar y posterior distribución.

Marketing

El proceso de apoyo de marketing es uno de los fuertes que debe presentar DoritAbrigo para abrirse a nuevos mercados, sociedades e incrementar su rentabilidad, esto llevara a mejorar la comunicación eficaz y personalizada con los clientes. El contenido deberá ser de calidad con el cual los clientes se identifiquen, creando un acercamiento emocional con el cliente de tal manera que se llegue a fidelizarlo y así establecer la marca ante la competencia.

De las herramientas del marketing se ha tomado a las redes sociales como principal, para el posicionamiento de DoritAbrigo en el mercado, la Figura 15 indica la página

comercial de la microempresa en la red social Facebook. Para ampliar la red de marketing digital se creará la página de Instagram, se incursionará en el posicionamiento web y Google adworks,

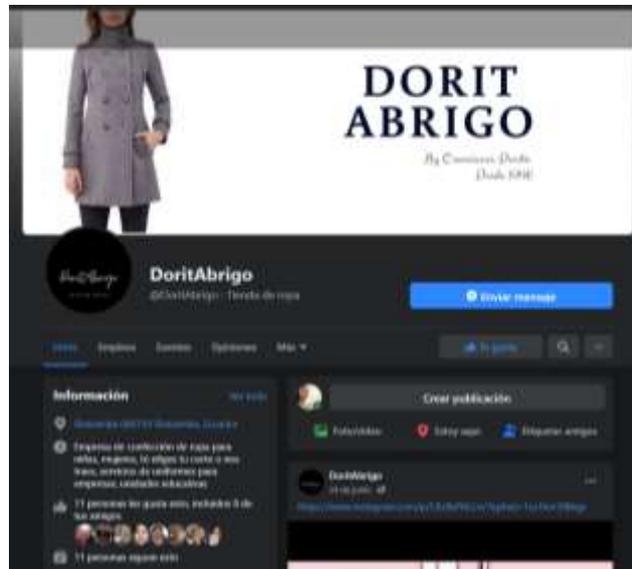


Figura 15 Pagina de Facebook DoritAbrigo

Principios Culturales

Para obtener resultados que cumplan las expectativas de la propietaria se requiere establecer los principios culturales que con llevan a que exista sinergia con el plan de mejora como estrategia de mejoramiento en la rentabilidad de la microempresa.

Por lo que se establece los siguientes principios:

- Compromiso de integridad en todo lo que se hace lo que lleva a mantener la honestidad e integridad como un marcador de la microempresa, la cual se vuelve un principio básico para los que trabajan en ella y los que interactúan con la misma.
- Actitud en el desarrollo de las actividades que generen un estilo de desempeño exitoso en lo personal y empresarial.
- La comunicación efectiva con los entes internos como externos, a través del uso de herramientas tecnológicas y la innovación de nuevas plataformas.

- La transparencia en el crecimiento de la microempresa, al instaurar financiera un registro de cuentas en cada uno de sus procesos.

Conclusiones

La microempresa se proyecta a través de este estudio hacia una innovación del proceso productivo de la confección dentro de la ciudad de Riobamba con una proyección de ventas hacia la región.

El resultado del análisis costo beneficio del proceso de producción de la confección ha permitido conocer que la externalización del proceso de la confección genera mayor rentabilidad a la microempresa DoritAbrigo, lo que ha llevado a proponer un plan de mejora que vinculada un cuadro de mando que incluye el crecimiento de ingresos, estabilidad en el tiempo al adquirir nuevos clientes, mejora de procesos, aprendizaje continua del personal, por lo que dicho estudio vincula a todas las áreas de la microempresa con el fin de mantenerse en el mercado. El definir la teoría de la externalización, en conjunto con los detalles del marco legal para el sector artesanal, y definiciones de ratio financieros permitieron establecer los parámetros para el análisis de costo y beneficio del caso de estudio DoritAbrigo, de tal manera que estas variables facilitan el establecimiento del estudio.

Al establecer una investigación exploratoria y descriptiva dentro del estudio, se logró aplicar un método dialéctico con las entrevistas hacia la fuente primaria es decir propietarios de las empresas textiles. quienes han permitido dar a conocer el pro y contra de la mano de obra del proceso de la confección e identificar el paso entre el sector textil artesanal y sector textil industrializado, con lo cual se introdujo en el análisis cuantitativo para el análisis de costo-beneficio, tomando en cuenta índices de crecimiento de la población y valores de la inflación que influyen en el análisis, por lo tanto el resultado dio a conocer cual caso genera mayor rentabilidad y el estudio aporta al ámbito textil dentro de la economía.

De acuerdo con el resultado del estudio realizado al proceso de la confección en la microempresa DoritAbrigo, se ha tomado la decisión bajo certeza hacia la externalización debido que el análisis costo beneficio ha dado un resultado definido y determinado, el cual se ha fortalecido con las opiniones de los entrevistados.

La relación de procesos, finanzas, clientes, personal ha llevado a establecer un cuadro de mando integral como plan de mejora para la microempresa DoritAbrigo, en el cual se define a la empresa a través de su misión, visión, valores, estrategias operativas y tácticas de tal manera que se mantenga en el tiempo y se abra a nuevos mercados, con la utilización de marketing digital, herramientas de comercio electrónico, la inserción de la externalización como una innovación de la producción.

Acorde a la teoría existente utilizar el cuadro de mando integral en DoritAbrigo le permitirá definir estrategias adecuadas para la externalización manejando riesgos y lograr la externalización sostenible en el tiempo en la empresa.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos en el análisis de costos realizados para la microempresa DoritAbrigo con el fin de lograr una recuperación financiera, se recomienda lo siguiente:

- Seleccionar el proveedor de externalización en base al servicio ofrecido y muestras entregadas de los productos de tal manera que se pueda garantizar la calidad del producto que se entregará.
- Establecer punto de venta como minorista para la venta del producto hacia el cliente final.
- Creación de productos promocionales que se incluyan en el producto final, con el fin de influir en el cliente la marca DoritAbrigo.
- Utilizar el cuadro de mando junto a la externalización del proceso de la confección para mantener la sostenibilidad de la microempresa en el tiempo.

Referencias

- Alchian, A., & Woodward, S. (1988). Review: The Firm Is Dead; Long Live The Firm a Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*. *American Economic Association*, 65 - 79.
- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de Costos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Aragundi, M., & García, A. (2017). *Análisis Costo-Beneficio de la creación del departamento de Logística en la empresa Adisol Cía. Ltda.* . Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Arellano, O., Moscoso, Y., & Quispe, G. (2018). *Valoración del costo - beneficio en la recuperación de residuos de materia prima en empresas industriales*. Machala: Universidad Técnica de Machala .
- Arrow, K. (1969). The Organization of Economic Activity : Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: the PPB System*, 59 - 73.
- Artesano, J. N. (2008). Obtenido de Ley de Defensa del Artesano:
<http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>
- Baixeras, L. (2004). *Propuestas para la consolidación de la industria de los textiles de uso técnico en Cataluña*. Catalunya: Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Terrasa.
- Baldeón, F. (2012). *Estudio de los procesos productivos con la perspectiva del mejoramiento de la empresa caso: Industria Textil Vimarth Cía. Ltda*. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Banco Central del Ecuador*. (28 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill Interamericana.

- Chulde, J. (s.f.). ANÁLISIS DEL COSTO - BENEFICIO ENTRE LA IMPORTACIÓN DE . Quito.
- Círculo de Estudios Latinoamericanos. (06 de 11 de 2019). *www.cesla.com*.
Obtenido de El sector textil se ve afectado por caída de ventas y empleo:
<https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=9868>
- Comisión representativa ante organismos de Seguridad Social. (2015). *Outsourcing: prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. México D. F. : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social. (2015).
Outsourcing: prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Contini, M. (1967). *Fashion from Ancient Egypt to the Present Day*. Paul Hamlyn.
- Countrymeters. (28 de Jul de 2020). Obtenido de Countrymeters:
<https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- De Felice, F., Petrillo, A., & Autorino, C. (2015). Development of a framework for sustainable outsourcing: Analytic Balanced Scorecard Method (A-BSC). *Sustainability*, 7(7), 8399-8419.
- Dorita, C. (27 de 08 de 2020). *Creaciones Dorita*. Obtenido de
<https://www.google.com/maps/place/DorirAbrigo+By+Creaciones+Dorita/@-1.6809858,-78.6482732,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x0:0x4bcc4f8acacd6f85!8m2!3d-1.6809858!4d-78.6460845?hl=es>
- El Comercio. (2019). *Negocios*. Obtenido de Más de 12 000 personas perdieron su trabajo en el sector textil en el último año:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/personas-sector-textil-inec.html>
- Gobierno del Ecuador. (2003). Ley de Fomento Artesanal. *Registro Oficial*, 3 - 4.
Obtenido de Ley del Fomento Artesanal:
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf

- Guerrero, C., & Galindo, F. (2015). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, H., Suárez, O. d., & Mayorga, M. (2014). *Teoría de la decisión aplicada: análisis de decisiones bajo incertidumbre, riesgo y teoría de juegos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- INEC. (31 de Dic. de 2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- Jones, G. (1987). Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures . *Academy of Management Journal*, 197-218.
- Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*.
- Laver, J. (2006). Obtenido de Breve Historia del Traje y la Moda: https://panoramadelarte.com.ar/historia-del-traje/archivos/Laver%20James_Breve-Historia-Del-Traje-y-La-Moda.pdf
- Navarro, L. (2014). *Epistimología y Metodología*. Patria.
- OMS. (01 de Mayo de 2020). *ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de [https://www.who.int/es/news-room/detail/01-05-2020-statement-on-the-third-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-coronavirus-disease-\(covid-19\)](https://www.who.int/es/news-room/detail/01-05-2020-statement-on-the-third-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-coronavirus-disease-(covid-19))
- Ordoñez, D. (2016). *ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PLASBERSIN S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Ortiz, D. (2018). *MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MANUFACTURA ESBELTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN TEXTIL*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- Páez, H., & Ugarte, E. (2019). *Análisis Costo-Beneficio Para La Creación Del Departamento De Logística En La Compañía Finistcorp S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Pérez, F. (2017). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa: UF1819.* Madrid: CEP S.L.
- Primicias . (2020). Obtenido de Producción de textiles está estancada, las ventas cayeron 19,68%: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>
- QuestionPro. (26 de 06 de 2020). Obtenido de Diseño de investigación. Elementos y características: <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>
- Regina Mardoñez, F. M. (2017). Emprendimiento, una visión de enfoque cultural y teoría de costos de transacción. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 19 - 32.
- Rissman, R. (2015). *A history of fashion.* Minnesota: Abdo Publishing.
- Rodríguez, E., & Robaina, P. (2005). El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 61 - 92.
- Rodríguez, G., Cano, E., & Ruíz, A. (2019). La competitividad en las microempresas en Manta 2019. *REVISTA SAN GREGORIO*, 67 - 85.
- Rodríguez, R. (01 de 07 de 2020). *Coronavirus: La industria textil en problemas por la emergencia.* Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/coronavirus-industria-textil-suma-crisis-emergencia-8199.html>
- Roldán, P. (2020). Obtenido de Costos de Transacción: <https://economipedia.com/definiciones/costos-de-transaccion.html>
- Sánchez, D. (20 de 02 de 2014). Análisis Costo-Beneficio de construir un proyecto de vivienda en terreno propio Vs. Terreno ajeno en el sector de la Katia, ciudad de Machala, dirigido al nivel socioeconomico medio y medio bajo. Machala, El Oro , Ecuador.

- Sanchez, D. (s.f.). Análisis Costo-Beneficio de construir un proyecto de vivienda .
Guayaquil.
- Sanchez, M. (2015). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador* . (2017-2021). Obtenido de
<https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Servicio de Rentas Internas. (20 de 03 de 2020). Obtenido de Saiku:
<https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.
- Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración estratégica*. USA: Mc Graw Hill.
- Trabajo, M. d. (26 de 09 de 2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de
<https://www.salinas.gob.ec//images/Download/BaseLegal/CODIGO-DE-TRABAJO.pdf>
- Vásquez, A., Arturo, J., Cetina, V., Sangerman, D., Rendón, G., & Caamal, I. (2017). Análisis de rentabilidad de una empresa integradora de aprovechamiento de madera de pino. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*.
- Vera, K. B. (2017). *La matriz productiva y su impacto en el sector textil 2010-2016*.
Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- World Factbook*. (27 de 07 de 2020). Obtenido de
https://www.indexmundi.com/ecuador/household_income_or_consumption_by_percentage_share.html

APÉNDICES

Apéndice A

CONFECCIONES MARY

Taller de Confección

Ruc: 060423224-9

Dir: Roma-Viena Sector San Rafael

Tel: 0981136250

Riobamba- Ecuador

PROFORMA

Estimada

Sr. Dora Guamán

Fecha: 06-06-2020

Me es grato dirigirme a ud para darle a conocer la siguiente oferta de la confección de blusas de mujer, de acuerdo al detalle siguiente:

| CANT. | DESCRIPCIÓN | V.UNIT. | V.TOTAL |
|-------|----------------------------|---------|-------------|
| 100 | Confección Blusas Popelina | \$ 3,00 | \$ 300,00 |
| 200 | Confección Blusa Franela | \$ 3,00 | \$ 600,00 |
| 200 | Confección Blusa Hilo | \$ 2,00 | \$ 400,00 |
| | | | |
| | | | |
| | | | \$ 1.300,00 |

| DESGLOSE MATERIALES | | | | |
|----------------------------------|---------|----------|---------------|---------|
| | V. Hilo | V. FORRO | V. CONFECCIÓN | TOTAL |
| Hilos 1 | \$ 1,50 | | | |
| Hilo 2 | \$ 1,50 | | | |
| Hilo 3 | \$ 1,50 | | | |
| Valor incluido en valor unitario | | | | |
| | | | | \$ 0,00 |

La confección de las blusas no incluye los materiales de la prenda, unicamente la costura de las blusas y planchado, garantizando la calidad de los acabados

Las tallas de las blusas se encuentran bajo entrega del cliente ya que vienen cortadas, además se entregara un modelo muestra de las blusas, sean estas tipo cuello redondo , camisero con puño.

Condiciones de pago: 50% a la entrega de la mitad del producto, 50% contra entrega.

Condiciones de entrega: 45 días

Validez de la oferta: 30 días



Sra. Bertha Quishpe



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aucancela Guamán Verónica Jimena** con C.C: 0603914326 autora del trabajo de titulación: Análisis de costo - beneficio de la producción de indumentaria femenina para la toma de decisiones gerenciales de una microempresa textil. caso DoritAbrigo previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2020

Nombre: **Aucancela Guamán Verónica Jimena**

C.C: **0603914326**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|-----------|
| TEMA Y SUBTEMA: | Análisis de costo - beneficio de la producción de indumentaria femenina para la toma de decisiones gerenciales de una microempresa textil. caso DoritAbrigo | | |
| AUTORA | Aucancela Guamán Verónica Jimena | | |
| REVISOR/TUTORA | Ing. Mónica Patricia Echeverria Bucheli Mgs/ Ing. Orly Carvache Franco, Mgs | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| UNIDAD/FACULTAD: | Sistema de Posgrado | | |
| MAESTRÍA/ESPECIALIDAD | Maestría en Administración de Empresas | | |
| GRADO OBTENIDO: | Magíster en Administración de Empresas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 30 de septiembre de 2020 | No. DE PÁGINAS: | 93 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Externalización / Outsourcing | | |
| PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS: | Costo Beneficio, Externalización, Sector Textil, Riobamba, Producción, Comercialización | | |
| RESUMEN/ABSTRACT: | <p>La industria textil en el Ecuador ha sufrido un declive en la producción y comercialización de los productos manufacturados, debido a políticas tributarias y laborales que han impedido su crecimiento, esto ha motivado el desarrollo del presente trabajo de investigación para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la microempresa DoritAbrigo mediante la aplicación de indicadores de rentabilidad los cuales permiten recomendar a la propietaria de la microempresa por cual inversión es la más adecuada para su sector artesanal.</p> <p>Utilizando entrevistas a microempresarios se permitió establecer los sectores de la confección siendo estos el artesanal e industrial dentro de la industria textil para diferenciar que variables influyen dentro de la producción, además se realiza el análisis del coste beneficio como indicador de inversión para dos escenarios siendo el primero la utilización de mano de obra dependiente y el segundo una mano de obra externalizada, de lo cual se determinó que la rentabilidad incrementa al utilizar la mano de obra externalizada en un 19 % dentro del sector artesanal. La rentabilidad en una microempresa se puede incrementar cuando se analiza dos o más escenarios que permitan mejorar la toma de decisiones.</p> <p>El relacionar la investigación cualitativa y descriptiva al estudio ha llevado a plantear un plan de mejora que vincula los procesos y las finanzas para la inclusión de los clientes y personal de la microempresa con el fin de la activación y conservación de esta dentro de un mercado competitivo, a través de presentar mejores costes de producción utilizando la externalización.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-987036794 | E-mail: veronika_17771@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN | Nombre: María del Carmen Lapo Maza | | |
| | Teléfono: PBX: 043804600 | | |



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

| | |
|---|--|
| | E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | |