



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**CREACIÓN DE UN PROYECTO DE MEJORAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y LEGAL PARA TEJIDOS
FARINA**

Sofía Carolina Fierro Recalde

Stephany Andrea Galárraga Vega

Director

Ing. Diego Cadena

Agosto 2012

DECLARACIÓN

Nosotras, Sofía Carolina Fierro Recalde y Stephany Andrea Galárraga Vega, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o de ningún género.



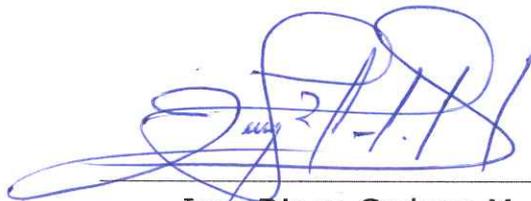
Sofía Carolina Fierro Recalde



Stephany Andrea Galárraga Vega

CERTIFICACIÓN

Yo, Diego Román Cadena Morales, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Ing. Diego Cadena M.
Director de Tesis

Resumen

Considerando que la industria textil dentro del Ecuador es una de las principales, se tomó el caso de Tejidos Farina, una empresa dentro de la rama de tejeduría que produce sacos de lana para el segmento femenino. Con alrededor de 59 años dentro del mercado ecuatoriano y de la ciudad de Quito, se ve en la necesidad de realizar de cambios, en el ámbito organizacional y legal, para poder consolidarse con perspectivas de crecimiento a través del tiempo y perdurar en las generaciones futuras.

Por lo anterior se ha visto la necesidad de plasmar a través de la presente investigación, una propuesta con respecto a la implementación de mejoras en la empresa, la cual se enfocará primordialmente en tres puntos básicos:

1. La estructuración legal de Tejidos Farina.
2. La profesionalización de la empresa por medio de una reestructuración por procesos.
3. La implementación de Buen Gobierno Corporativo y el Protocolo Familiar.

El proponer mejoras que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo, busca incentivar a la organización hacia una mejor proyección y a un crecimiento constante; desde la mejora de todas las áreas internas de la organización hasta el desarrollo de las tendencias de vanguardia proporcionará a la empresa una base sólida de valores y objetivos.

Para concluir, se espera que la implementación de las propuestas anteriormente mencionadas permita generar mejoras fundamentales para su expansión y posicionamiento dentro del mercado local, el mercado nacional y con miras a la exportación de un producto ecuatoriano reconocido.

Summary

Considering that the textile industry is one of the main industries in Ecuador, it has been chosen the case of Tejidos Farina, which is an organization that produces wool sweaters for the female segment with 59 years within the Ecuadorian market located in Quito. It has been necessary to do some changes in the organizational and legal aspects to be able to consolidate with growth perspectives over time to the last generations to come.

Therefore, it has been seen the need to reflect through this research a proposal to the owners of the organization regarding the implementation of some improvements in the company which will be focus primarily on three main subjects:

1. The legal restructuring of Tejidos Farina.
2. The professionalization of the company through the restructuring by their processes.
3. The implementation of Good Corporate Governance policies and Family Shareholder Agreement.

The suggestion of improvements that can be sustainable over time, seeks to encourage the organization to better projection to in turn to a constant growth, from the improvement of all areas within the organization to the development of leading edge trends will provide the company a solid foundation of values and goals.

In conclusion, it is expected that with the implementation the above proposals allows generating essential improvements for its expansion there by taking possession in the local market, the national market and views to the export of a recognized Ecuadorian product.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios principalmente por guiar mis pasos, a mis padres quienes han sido mi fortaleza y apoyo, a mis hermanas, a mi familia en general, y a cada autoridad de esta prestigiosa Universidad que formo parte en la culminación de este proyecto.

Carolina Fierro.

Agradezco a todas las personas que ha formado parte de este proyecto, a mi familia por su apoyo incondicional y de manera especial a mis padres quienes han sido mis pilares fundamentales en todo momento.

Stephany Galárraga.

ÍNDICE

Resumen	2
Summary	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
CAPÍTULO 1	12
1. Plan de Investigación	12
1.1 Tema	12
1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema.	12
1.2.1 Planteamiento del Problema	12
1.2.2 Formulación del Problema	13
1.2.3 Sistematización del Problema	13
1.3 Objetivos de la Investigación.....	14
1.3.1 Objetivo General.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificación de la Investigación	15
1.5 Marco Referencial	17
1.5.1 Marco Teórico.....	17
1.5.2 Marco Conceptual	18
1.6 Hipótesis del Trabajo.....	20
1.7 Metodología de la Investigación	20
1.7.1 Tipo de Estudio.....	20
1.7.2 Fuentes	21
CAPÍTULO 2	22
2 Análisis Situacional de la Organización Tejidos Farina	22
2.1 Análisis del Macro ambiente	22
2.1.1 Análisis de la Industria	22
2.1.2 Análisis Macroeconómico.....	24
2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	24
2.1.2.2 PIB Textil.....	26
2.1.2.3 Inflación	27

2.1.2.4	Salario Básico y Empleo	28
2.1.2.5	Balanza Comercial	30
2.2	Análisis del Microambiente	40
2.2.1	Proveedores	40
2.2.2	Clientes	42
2.2.3	Competidores	43
2.2.4	Sustitutos	46
2.3	FODA Tejidos Farina	47
2.3.1	Análisis FODA Ponderado	51
2.3.1.1	Fortalezas	51
2.3.1.2	Oportunidades	51
2.3.1.3	Debilidades	51
2.3.1.4	Amenazas	52
CAPÍTULO 3		53
3	Estructura Legal de la Organización	53
3.1	Análisis Actual de la Estructura Jurídica de Tejidos Farina	53
3.1.1	Ley de Defensa del Artesano	54
3.1.2	Calificación Artesanal	55
3.1.3	Beneficios de la Ley del Artesano	57
3.1.3.1	Laborales	57
3.1.3.2	Sociales	57
3.1.3.3	Tributarios	57
3.2	Análisis de Compañía de Responsabilidad Limitada y Compañía Anónima	58
3.3	Propuesta de Reestructura Legal de Tejidos Farina	59
3.4	Beneficios Gubernamentales al Sector Textil	61
3.4.1	Beneficios del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI	61
3.4.1.1	Beneficios dentro del Sector Textil	66
3.4.1.1.1	Sectores Priorizados	67
CAPITULO 4		70
4	Estructura de la Organización	70
4.1	Plan Estratégico de Tejidos Farina	70
4.1.1	Misión	70
4.1.2	Visión	70

4.1.3	Valores.....	71
4.2	Estructura Organizacional Actual de Tejidos Farina	71
4.2.1	Organigrama Actual Tejidos Farina	72
4.3	Estructura Organizacional Por Procesos de Tejidos Farina	73
4.3.1	Reestructuración Orgánica	73
4.3.2	Descripción de Perfiles y Funciones	76
4.3.3	Principales procesos de Mejoramiento en Tejidos Farina	80
4.3.3.1	Mapa de Procesos	82
4.3.3.2	Cadena de Valor	83
4.3.4	Indicadores de Gestión	85
4.3.4.1	Diagrama de Flujo de los Principales Procesos de Tejidos Farina	86
4.3.4.2	Proceso: Desarrollo Diseño.....	88
4.3.4.3	Proceso: Producción	94
4.3.4.4	Proceso: Ventas.....	99
4.3.4.5	Análisis Financiero	104
	CAPITULO 5	115
5	Políticas de Buen Gobierno Corporativo.....	115
5.1	Buen Gobierno Corporativo y sus Orígenes	116
5.2	Organismos Internacionales involucrados en el Buen Gobierno Corporativo.....	117
5.2.1	Banco Interamericano de Desarrollo	117
5.2.2	Corporación Andina de Fomento (CAF).....	118
5.3	Propuesta de Buen Gobierno Corporativo para Tejidos Farina basado en los Lineamientos Publicados por la CAF.	121
5.3.1	Derecho y trato equitativo de los Socios.....	121
5.3.2	La Asamblea General de socios	122
5.3.3	El Directorio	123
5.4	Lineamientos según el Evaluador de la Bolsa De Valores De Quito para Empresas Cerradas Aplicados en el Caso de Tejidos Farina	125
5.4.1	Derecho y Trato Equitativo de Los Socios	125
5.4.1.1	La Asamblea General de Socios	126
5.4.1.2	La Asamblea General de Socios	128
5.4.1.3	El Directorio	132
5.4.1.4	El control y La Información de los Estados Financieros (Medida N.43 a N.49)	145

5.4.1.5 Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Medida N .50).....	146
5.4.1.6 Previsión en los Estatutos Sociales del Arbitraje como Forma de Arreglo de Controversias (Medida N.51).....	148
5.5 Protocolo Familiar	148
CAPÍTULO 6	152
6. Conclusiones y Recomendaciones	152
6.1 Conclusiones	152
6.2 Recomendaciones	155
6.3 Bibliografía	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº. 1	CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR TEXTIL.....	27
GRÁFICO Nº. 2	BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR	31
GRÁFICO Nº. 3	EXPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO	33
GRÁFICO Nº. 4	EXPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO	34
GRÁFICO Nº. 5	GRÁFICO DE EXPORTACIONES.....	34
GRÁFICO Nº. 6	IMPORTACIONES	35
GRÁFICO Nº. 7	IMPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO	36
GRÁFICO Nº. 8	ANÁLISIS FODA.....	48
GRÁFICO Nº. 9	TEJIDOS FARINA ORGANIGRAMA ACTUAL	72
GRÁFICO Nº. 10	TEJIDOS FARINA.....	74
GRÁFICO Nº. 11	ORGANIGRAMA PROPUESTO TEJIDOS FARINA	75
GRÁFICO Nº. 12	MAPAS DE PROCESOS	83
GRÁFICO Nº. 13	CADENA DE VALOR	85
GRÁFICO Nº. 14	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	87
GRÁFICO Nº. 15	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE DISEÑO	89
GRÁFICO Nº. 16	DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN.....	94
GRÁFICO Nº. 17	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS DIRECTAS...	99
GRÁFICO Nº. 18	PUNTO DE EQUILIBRIO 2011	107
GRÁFICO Nº. 19	PUNTO DE EQUILIBRIO 2012	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N ^o . 1	ACTIVIDADES ECONÓMICAS REPRESENTATIVAS DEL PIB	25
TABLA N ^o . 2	ACTIVIDADES DEL PIB CON ALTO DESEMPEÑO	25
TABLA N ^o . 3	CRECIMIENTO PIB TEXTIL	26
TABLA N ^o . 4	TABLA SECTORIAL	28
TABLA N ^o . 5	BALANZA COMERCIAL ANUAL EN MILES DE DÓLARES	32
TABLA N ^o . 6	PROVEEDORES TEJIDOS FARINA	41
TABLA N ^o . 7	COMPETIDORES	44
TABLA N ^o . 8	SUSTITUTOS.....	46
TABLA N ^o . 9	FODA PONDERADO	49
TABLA N ^o . 10	ESTRATEGIAS FODA	52
TABLA N ^o . 11	CUADRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	59
TABLA N ^o . 12	PROCEDIMIENTO DE DISEÑO	90
TABLA N ^o . 13	INDICADOR DE PROCESO DE DISEÑO 1	91
TABLA N ^o . 14	MODELOS DE SACOS	92
TABLA N ^o . 15	INDICADOR DE PROCESOS DE DISEÑO 2	93
TABLA N ^o . 16	PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN	95
TABLA N ^o . 17	INDICADOR DE PROCESO DE PRODUCCIÓN 1	97
TABLA N ^o . 18	INDICADOR DE PROCESO DE PRODUCCIÓN 2	98
TABLA N ^o . 19	PROCEDIMIENTO PARA VENTAS EN PUNTOS DE VENTA	100
TABLA N ^o . 20	INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS DIRECTAS 1	101
TABLA N ^o . 21	INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS DIRECTAS 2	102
TABLA N ^o . 22	INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS A PROVINCIA 1.....	103
TABLA N ^o . 23	HISTÓRICO PRODUCCIÓN Y VENTAS.....	104
TABLA N ^o . 24	FLUJO DE CAJA 2011	105
TABLA N ^o . 25	ESTADO DE RESULTADO FARINA 2011	106
TABLA N ^o . 26	PUNTO DE EQUILIBRIO 2011	107
TABLA N ^o . 27	FLUJO DE CAJA 2012	108
TABLA N ^o . 28	ESTADO DE RESULTADOS 2012.....	109
TABLA N ^o . 29	PUNTO DE EQUILIBRIO 2012	110
TABLA N ^o . 30	ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS 2013-2014.....	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: R.U.C	159
Anexo B: Patente Municipal	160
Anexo C: Calificación de la Ley del Artesano	161

CAPÍTULO 1

1. Plan de Investigación

1.1 Tema

Creación de un Proyecto de Mejoramiento Organizacional y Legal para Tejidos Farina.

1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema.

1.2.1 Planteamiento del Problema

Tejidos Farina se dedica a la confección y comercialización de sacos elaborados en lana acrílica, enfocada al mercado de la ciudad de Quito en el segmento femenino, desde hace 59 años, esta organización es de procedencia familiar y se encuentra administrada por la segunda generación de la familia Vega.

Los adelantos tecnológicos en el sector textil han provocado que la organización se encuentre rezagada y estancada en relación a su competencia, la cual tiene una mejor estructura organizacional, puesto que Tejidos Farina es una organización que no posee procesos en ciertas áreas designadas ni una estructura legal sólida.

En el 2009 inició un proceso de implantación de un sistema contable con el objetivo de recolectar y poseer información financiera actualizada, que otorgue a Tejidos Farina la capacidad de toma de decisiones con la finalidad de establecerse como una organización segura y confiable en el mercado ecuatoriano.

Otros de los aspectos que se debe tomar en cuenta es la reestructuración administrativa y legal de la organización, así como analizar los beneficios del sector textil, la adaptación de un buen gobierno corporativo a la misma y la implementación de una área designada al diseño de los sacos para estar a la vanguardia con la innovación y tendencias del mercado.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería la estructura legal y organizacional óptima para que Tejidos Farina se pueda consolidar en el tiempo con las futuras generaciones?

1.2.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas que se encuentran presentes en el entorno?
- ¿Bajo qué estructura legal se puede constituir de mejor manera la organización Tejidos Farina?
- ¿Bajo qué estructura organizacional se puede constituir la organización Tejidos Farina para alcanzar una organización por procesos?

- ¿Como se podrían adaptar las políticas de buen gobierno corporativo, para que Tejidos Farina pase a la siguiente generación de la familia Vega y se consolide en el futuro?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la estructura legal y organizacional adecuada para que Tejidos Farina pueda estar a nivel de la competencia local y consolidarse a través del tiempo, con diseños de vanguardia.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.
2. Diseñar la mejor estructura legal para Tejidos Farina, con el propósito de crear una eficiente constitución de la organización.
3. Plantear la mejor estructura organizacional para Tejidos Farina con la finalidad de implementar procesos eficientes que permitan alcanzar una cobertura a nivel nacional.
4. Diseñar un modelo de buen gobierno corporativo con la finalidad de que la organización perdure en el futuro.

1.4 Justificación de la Investigación

La organización tiene sus inicios en el año de 1952 con la señora Estela Boada quien decide elaborar distintas prendas de vestir como guantes, bufandas y escafpines para damas, caballeros y niños con la habilidad de sus manos en las agujetas. Tres años después, el señor Arturo Vega su esposo, adquiere la primera máquina tejedora y de coser para poder incrementar y tecnificar la producción de las prendas fabricadas, así como incorporar nuevas prendas a su producción: como cintillos y el producto estrella de esa época los ponchos, siendo estos los primeros de la ciudad de Quito por lo que no tenían ninguna competencia en el mercado local. De esa forma comenzó el negocio familiar a lo que hoy se conoce como Tejidos Farina, ubicado en la ciudad de Quito.

Los esposos Vega-Boada deciden enfocarse exclusivamente en la elaboración de suéteres de lana para damas, siendo unos de los pioneros en esta rama del negocio; el mismo que creció rápidamente debido a que no había mucha competencia, y así en poco tiempo incrementaron personal capacitado y maquinaria de tejer y coser para poder cubrir la alta demanda que habían encontrado en el mercado de la ciudad de Quito.

A finales de la década de los años 70, una de las hijas de la familia Vega- Boada, decide unirse al negocio familiar en el área de comercialización; al mismo tiempo manejaba la parte administrativa financiera. Dada la magnitud del negocio, posteriormente se fueron uniendo una a una sus dos hermanas en el área de producción de los sacos siempre conservando la tradición y calidad hasta la presente fecha.

Al observar en la organización a ser estudiada en este proyecto, se encontraron algunos obstáculos que frenan el desarrollo y el crecimiento de la empresa, los cuales con la utilización de herramientas clave se podrán solucionar. Por ello esta

investigación se enfocará en los principales problemas que aquejan a Tejidos Farina.

La principal razón por la que motiva la presente investigación es presentar caminos factibles para el desarrollo de la organización, para beneficiar a sus dueñas y su impacto en el entorno basándose en los siguientes aspectos:

Tejidos Farina se desempeña actualmente dentro de la rama artesanal, lo cual le proporciona algunos beneficios dentro de esta categoría como al no ser sujeto de llevar contabilidad ante el SRI, exenciones del IVA entre otros, pero al mismo tiempo en este punto de la organización probablemente sea un impedimento para su crecimiento, pues no poseen lineamientos legales sólidos que lo amparen dentro de la Ley de Compañías como empresa.

La empresa no ha tenido un crecimiento económico palpable, probablemente como consecuencia de la falta de una estructura organizacional que no ha permitido a los colaboradores de la organización cumplir con una función determinada, desaprovechando recursos importantes como el tiempo, capital y mano de obra para la producción y comercialización de su producto hacia los consumidores finales.

Otro factor negativo es la existencia de problemas jerárquicos los cuales se han producido por la falta de reglas claras que delimiten el rol de cada miembro dentro de una estructura familiar, carencia de ciertos departamentos y falta de un plan estratégico viable en la organización Tejidos Farina, lo cual se verá ligado a la creación de políticas de Buen Gobierno Corporativo con normas mediante las cuales una empresa puede desarrollarse con éxito en este aspecto.

Durante el año 2013 se buscará iniciar la fase de implementación de soluciones encontradas a los problemas. Para que de este modo la futura empresa pueda posesionarse dentro del mercado nacional como un modelo de alta competencia y profesionalismo, permitiendo su expansión y reconocimiento con miras a incursionar en el extranjero.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Marco Teórico.

La investigación siempre implica el compromiso entre la teoría y la experiencia ya que ningún acto empírico está libre de ideas preconcebidas, por medio de la presente investigación se converge entre en lo conceptual y las propuestas de aplicación del proyecto. Bajo este precepto se puntualizarán las tres falencias principales encontradas en la organización, basadas en datos y hechos, los cuales fueron relacionando diferentes conceptos que se enfatizarán más adelante. En las entrevistas realizadas al directorio de la organización Tejidos Farina, se encontraron todos los aspectos internos y externos que influyen al crecimiento y desarrollo de la misma dentro del mercado Ecuatoriano.

En el campo legal, la organización no se constituye aún como persona jurídica, pues anteriormente no poseía esta necesidad. Actualmente con el propósito de expansión y crecimiento se propone que se ampare bajo la Ley de Compañías mediante la figura de una Compañía de Responsabilidad Limitada la cual *“se contrae, o constituye entre dos o más personas, que solamente responden por la obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social a la que se añade las palabras compañía limitada o su abreviatura”*¹.

Dentro de la estructuración organizacional de Tejidos Farina se infirió que la organización por ser de aspecto familiar posee varios conflictos; se observó notablemente la disfuncionalidad de las delimitaciones de cada miembro en su función. De igual manera en las áreas de trabajo y sus colaboradores en la fábrica existe desorden y carencia de áreas designadas, por lo que la fundamentación utilizada será sujeta a la teoría del Mejoramiento por Procesos

¹ Naranjo Heredia María, Derecho mercantil y Societario. Quinta Ed, 2007, Pag 223

siendo "una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos"² .

La principal función de esta metodología es atacar el problema principal de una empresa u organización, eliminando el desperdicio ayudando a simplificar y modernizar las funciones de cada uno de los colaboradores de la misma, asegurando que los clientes internos y externos reciban un buen producto y servicio.

Otro inconveniente que se suscitó al examinar el aspecto familiar fue la ausencia de lineamientos que regulen el manejo de la organización en la presente y futuras generaciones, dado que existen conflictos laborales que no permite tener una planeación estratégica más objetiva. Por ello la propuesta se fundamentará en la creación de un protocolo familiar con el acuerdo y consenso de los miembros de la empresa y la aplicación de políticas de Buen Gobierno Corporativo que es un conjunto de prácticas que deciden adoptar, cumpliendo ciertas normas o principios para de esta manera utilizar eficientemente los recursos de la empresa, defendiendo todas las partes interesadas; así como mejorar los estándares de competitividad dentro del mercado.

1.5.2 Marco Conceptual

Se utilizarán teorías para optimizar tanto el análisis nacional y al análisis interno como empresa, que permitirá el desarrollo de resultados eficaces para el proyecto como son los siguientes:

²Harrington H James, Mejoramientos de los procesos de la empresa. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana México, 1994, Pág. 23

- Macro ambiente.- Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.
- Microambiente.-Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas se encuentran los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- Planeación estratégica.- se deriva de la evaluación que realiza la organización, de sus habilidades y carencias internas de los cambios que anticipa en el medio y de las maniobras contingentes de la competencia. Integra las metas políticas y acciones principales en un todo coherente.
- Procesos.-Se pueden definir todas las actividades, acciones o tomas de decisiones que están interrelacionadas, para así obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido, aportada a cada una de las actividades en el proceso.
- Cadena de Valor.- Es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa como fuente de ventaja competitiva.
- Políticas de buen gobierno corporativo.-Esta cuenta con tres pilares:
 - a) Facilitar y estimular el buen desempeño de las empresas, creando y manteniendo los incentivos de los socios a maximizar el retorno y eficiencia de las mismas.
 - b) Limitar el abuso de poder sobre los recursos de las firmas.
 - c) Proveer los medios adecuados para el monitoreo del comportamiento de las acciones de los gerentes dentro de la empresa.

1.6 Hipótesis del Trabajo

¿Es factible reestructurar a Tejidos Farina en el aspecto legal y organizacional para mejorar su competitividad y permanencia en el tiempo?

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Tipo de Estudio

La modalidad básica de la investigación inicialmente se basó en el método empírico, el cual utiliza la observación como principal fuente de información para emitir una percepción directa de la organización proporcionando un criterio conciso, para las nuevas adaptaciones que se proponen implementar dentro de Tejidos Farina.

Los medios que se utilizaron para la observación, fueron visitas a la fábrica donde se elaboran los sacos. En este lugar se visualizó la producción, el funcionamiento de cada área y el rol de los operarios; los locales comerciales también fueron visitados para un análisis de la comercialización de los mismos analizando las técnicas de venta y atención al cliente.

Los métodos utilizados en la presente investigación pertenecen al proceso inductivo-deductivo pues se analizaron ciertas particularidades en los problemas de Tejido Farina en el ámbito legal y organizacional para llegar a una generalidad y viceversa. De esta manera, se pudo determinar los beneficios de las propuestas de mejora y de la realidad a la que se enfrenta la organización actualmente.

La herramienta principal del método inductivo-deductivo fueron las encuestas las que facilitaron datos e información real de cómo los trabajadores de la organización perciben el ambiente laboral y su funcionamiento de manera interna y externa; la cual indujo a una hipótesis para la propuesta de una solución factible en el mejoramiento en la estructura organizacional.

De igual manera, se utilizó el mismo proceso de inducción-deducción para las entrevistas efectuadas a la directiva de la organización, la cual proporcionó información relevante para la deducción de un modelo que se pueda establecer en la estructura legal de Tejidos Farina.

La técnica para la recolección de la información fue la entrevista con expertos en el área textil, tanto en entidades públicas como privadas. Estas fueron primordiales para la obtención de una perspectiva global de la situación de las organizaciones basadas en estudios generales y aplicaciones a ciertos casos de la industria. Además entrevistas al directorio de Tejidos Farina para conocer y analizar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para optimizar la empresa. También se obtuvo información por fuentes secundarias como; libros, folletos, ferias textiles, información del Internet, que ayudaron a la creación de conceptos para su correcta aplicación en las propuestas detalladas.

1.7.2 Fuentes

Se utilizaran las siguientes fuentes primarias y secundarias, así:

Primaria.- Información proporcionada por las personas que conforman la organización, quienes han estado dentro del negocio de manera vivencial por varios años.

Secundaria.- Será obtenida en Instituciones públicas y privadas así como revistas especializadas en el sector textil.

CAPÍTULO 2

2 Análisis Situacional de la Organización Tejidos Farina

2.1 Análisis del Macro ambiente

2.1.1 Análisis de la Industria

Es necesario tener un enfoque inicial más globalizado del comercio total en el marco mundial de la industria manufacturera. El sector textil por muchos años ha sido la base de la industrialización de Europa, Estados Unidos y Japón. Varios países desarrollados han dominado la producción y el comercio internacional durante el siglo XX. Sin embargo, la desaparición de los impedimentos al comercio internacional, dieron paso a las políticas de desarrollo industrial textil y de confecciones que determinaron el incremento de esta industria para países en vías de desarrollo.

La Organización Mundial del Comercio ha trabajado arduamente para mejorar este sector. Según esta entidad, los textiles en el comercio total de productos manufacturados reportaron que: el continente que más exportó fue Asia, entre el principal país; China, ha tenido un gran impacto en el proceso de elaboración de textiles, seguido muy de cerca por Oriente Medio y África. Se observa que América Latina no tiene un porcentaje tan alto en cuanto a estadísticas de exportación pero fue uno de los más importantes en las importaciones, mostrando de esta manera un déficit en la balanza comercial de la industria.

La industria textil, en un ambiente más globalizado, se ha enfrentado a la alta competencia, buscando oportunidades. Puesto que el vestir es una necesidad

básica del ser humano, el desarrollo de la industria textil ha sido importante a lo largo de la historia, lo cual ha traído beneficios tanto a consumidores como a la economía de los países debido a las fuentes de empleo que proporciona.

Acorde con la Asociación de Industrias Textiles en el Ecuador (AITE), la industria textil ecuatoriana se remonta a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada para la elaboración de tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón; siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. "Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda".³

La tecnología con la que cuenta Ecuador es baja por lo que ha perdido oportunidades de competitividad mundial comparada por ejemplo con el vecino país Colombia que a pesar de no producir maquinaria textil, ha importado maquinaria de alta tecnología de diferentes lugares para la confección de prendas de alta calidad.

La inversión en tecnología de punta ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de hilos, telas, tejidos y confecciones. Otro de los factores importantes es la capacitación continua a los empleados y la definición clara de un posicionamiento de marca.

³Asociación de Industriales Textiles del Ecuador-
AITE http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

2.1.2 Análisis Macroeconómico

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB o Producto Interno Bruto, es el principal índice macroeconómico que permite la medición del valor monetario de la producción de bienes y servicios durante un período de tiempo normalmente de un año de un país. El índice PIB ha permitido crear un diagnóstico de problemas, para así ponderar decisiones dentro de varios sectores.

Acorde al Banco Central del Ecuador son quince las actividades que conforman el PIB del Ecuador; la industria manufacturera ha alcanzado mantenerse entre una de las más importantes actividades económicas del país (excluyendo la refinación del petróleo).

En el periodo 2000-2008 alcanzó un crecimiento promedio de 5.54%; en el año 2009 tuvo un decrecimiento del 0,36 % ocasionado por la crisis mundial, a pesar de esto, en el año 2010 creció significativamente en un 3.22% con respecto al año anterior, principalmente este aumento se generó en los dos últimos trimestres.

En el año 2011, el mejor desempeño de la Empresas Públicas y la implementación de contratos de prestación de servicios con las empresas privadas, permitieron que las actividades económicas No Petroleras fortalezcan su actividad económica creciendo un 6,92%⁴ con respecto al mismo período de 2011. Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución al PIB del 2011 fueron:

⁴ Ministerio de Coordinación de la Política Económica, indicadores económicos, <http://www.mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/bolindimac/2012/junio-web-2012.pdf>

TABLA N°. 1 ACTIVIDADES ECONÓMICAS REPRESENTATIVAS DEL PIB

RUBROS	PORCENTAJE
Construcción	0.42%,
Otros Servicios	0.25%,
Gobierno General	0.17%
Agricultura	0.16%
Transporte	0.13%
Comercio	0.11%,
Manufactura	0.09%
Minas y Canteras	0.08%

Fuente: BCE⁵.

Elaboración: Autoras

Mientras que, durante el primer trimestre de 2012, el PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 4,8% en relación al mismo período de 2011, y de 0,7% respecto al último trimestre del año anterior, estadísticas presentadas por Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Los rubros que contribuyeron al crecimiento anual del PIB por industria, y que tuvieron un buen desempeño fueron:

TABLA N°. 2 ACTIVIDADES DEL PIB CON ALTO DESEMPEÑO

RUBROS	PORCENTAJE
Construcción	13.05%,
Pesca	7.84%,
Industria Manufacturera	6.66%

Fuente: BCE⁶.

Elaboración: Autoras

⁵ Banco Central del Ecuador,

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042012.pdf>

⁶Ministerio de Coordinación de la Política Económica, indicadores económicos,

<http://www.mcpe.gob.ec/MCPE2011/documentos/bolindimac/2012/junio-web-2012.pdf>

2.1.2.2 PIB Textil

Dentro de la Industria manufacturera del Ecuador se encuentran diversos sectores que la conforman; según su importancia la elaboración de productos alimenticios y bebidas obtienen la mayor participación con un 54,83%, mientras que la fabricación de textiles prendas de vestir y cuero obtuvo una participación del 13.53% concentrando el aporte al PIB No Petrolero.⁷

TABLA N°. 3 CRECIMIENTO PIB TEXTIL

AÑO	CRECIMIENTO ANUAL SECTOR TEXTIL
2001	0.73%
2002	0.66%
2003	-0.42%
2004	1.63%
2005	1.83%
2006	0.84%
2007	2.6%
2008	2.51%
2009	3.61%
2010	5.63%
2011	6.78%
Proyección 2012	8.42%

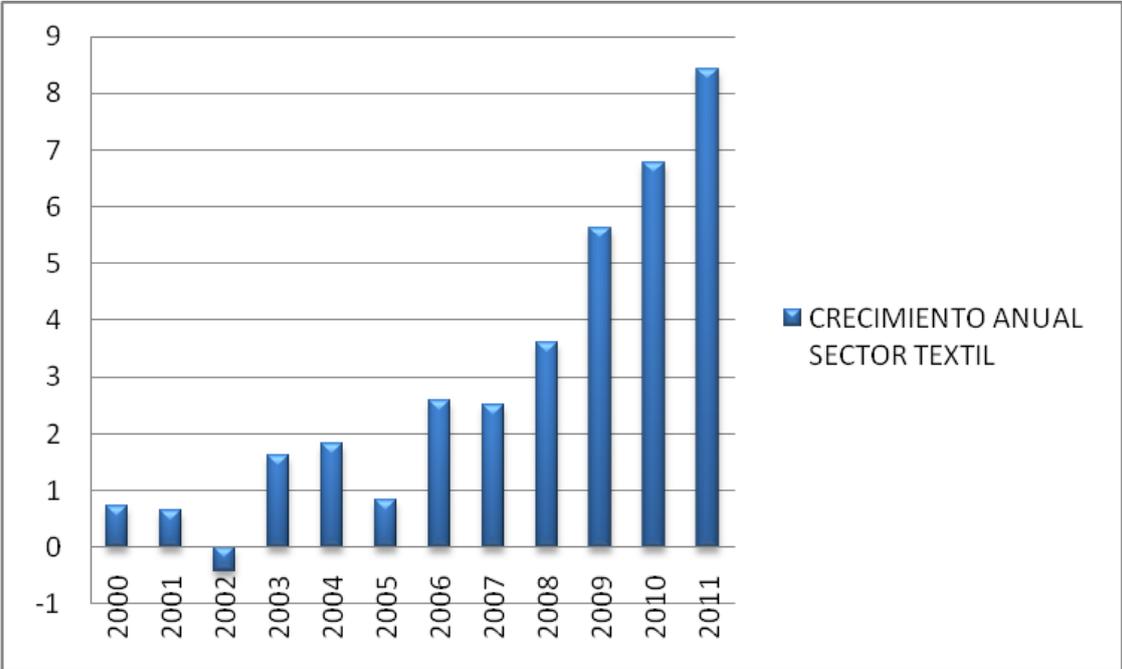
Fuente: BCE

Elaboración: Autoras

⁷Nacimba Calderón Diana Tamara, Tesis Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, Año 2010, Quito- Ecuador <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2256/1/CD-2989.pdf>

En el sector textil dentro del período 2000- 2012, el sector textil y confección ecuatoriano creció un 7,2% entre 2010 y 2011, pasando de 497 millones de dólares a 533 millones.

GRÁFICO N.º. 1 CRECIMIENTO ANUAL DEL SECTOR TEXTIL



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

2.1.2.3 Inflación

La inflación se calcula, estadísticamente, a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. En el Ecuador la inflación del año 2011 fue de un 2.24%, porcentaje superior al registrado en el 2010.

La mayor inflación acumulada en el 2011 se registró principalmente por el consumo de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas representado por un 4.24%; y Prendas de Vestir y Calzado con un 3.39% según el Banco Central del Ecuador.

TABLA N.º. 4 TABLA SECTORIAL

AÑO 2011		AÑO 2012	
Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	4.24%	Alimentos y bebidas No Alcohólicas	3.98%
Prendas de Vestir y Calzado	3.39%	Restaurantes y Hoteles	3.38%
		Transporte	2.97%
		Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes	2.87%

Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

En el transcurso del primer trimestre del año 2012, la inflación se ubicó en 2.26%, del cual las principales particiones de consumo de mayor aumento fueron Alimentos y bebidas No Alcohólicas, Restaurantes y Hoteles (3.38%); Transporte (2.97%); y Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes (2.87%).⁸ Por consiguiente la participación del rubro "Prendas de Vestir", ha disminuido de tal manera que las MIPYMES y Artesanos no han llegado a mantenerse en un margen de rentabilidad estable, creando de esta manera una deflación.

2.1.2.4 Salario Básico y Empleo

Según datos levantados por el INEC, nuestro sector emplea directamente a cerca de 122 mil personas, de las cuales los subempleados representaron un 60,5%, mientras que los ocupados plenos un 39,2% y los ocupados no clasificados un 0,4%.

Entre diciembre de 2010 y diciembre de 2011 se registró un aumento de 4,10% del total de ocupados del sector." La Población Económicamente Activa del

⁸Banco Central del Ecuador,
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacr042012.pdf>

Ecuador es aproximadamente de 4.418.150 millones de personas, por lo cual el sector textil y confección aporta con el 2,76% del empleo en esta categoría.”⁹

El salario mínimo legal nominal que rige a partir del 1 de Enero del 2012 para el trabajador en general, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, es de USD 292 mensuales¹⁰, lo que representa un incremento aproximadamente del 6,7% respecto del salario vigente en el año anterior. Si se toman en cuenta los salarios adicionales (décimo tercero y décimo cuarto sueldos), el salario mínimo nominal promedio corresponde a USD 340,66.

Las micro y pequeñas empresas son intensivas en el uso de mano de obra. Sin embargo, esta bondad de ser gestoras masivas de empleo es una de sus debilidades ya que lo que más afecta sus costos de operación son los gastos derivados del reclutamiento de mano de obra y prestaciones laborales. Las decisiones que las instancias del Gobierno tomen, deben considerar la alta sensibilidad de este sector industrial a los cambios drásticos en materia laboral y salarial que se traducen en reducción de puestos de trabajo.

El sector textil de confección en el Ecuador según el AITE es uno de los principales generadores de empleo en el país con más de ciento veinte dos mil plazas de trabajo directo, de esta suma, más de cien mil se encuentran concentrados en la parte de confección de la cadena productiva que principalmente involucran micro, pequeñas y medianas empresas.

“El aporte de los empleos creados por la inversión del sector textil de confección al desarrollo socio económico del país también presenta otra variable social positiva al considerar que más del 80% de la fuerza laboral de esta industria son mujeres”.¹¹ El sector textil en el Ecuador y en la mayoría de países donde se desarrolla, ha mantenido con la mano de obra femenina una sinergia histórica de

⁹ AITE, Boletín 19 <http://www.aite.com.ec/phocadownload/marzo%202012%202.pdf>

¹⁰Suplemento del Registro Oficial No. 618

¹¹AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. <http://www.aite.com.ec>

desarrollo. El capital invertido por los industriales del sector textil de confección tiene una relación directamente proporcional a la generación de plazas de trabajo y es importante que las condiciones dadas para la producción en un país fomenten e impulsen esta capacidad positiva.

Las remuneraciones pagadas en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir y la industria de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles son las que mayor aporte tienen en relación al valor pagado por remuneraciones de toda la industria textil. Sin embargo, en términos relativos (pago en remuneración / número de empleados) el promedio anual es similar en todo el sector.

2.1.2.5 Balanza Comercial

La Balanza Comercial en el Ecuador, durante los últimos cinco años ha crecido, "en promedio 27%, registrando un superávit de USD 289.7 millones durante el periodo de Enero – Febrero 2012 representando un incremento del 76% en el mismo período del año 2011 con USD 164.6 millones"¹².

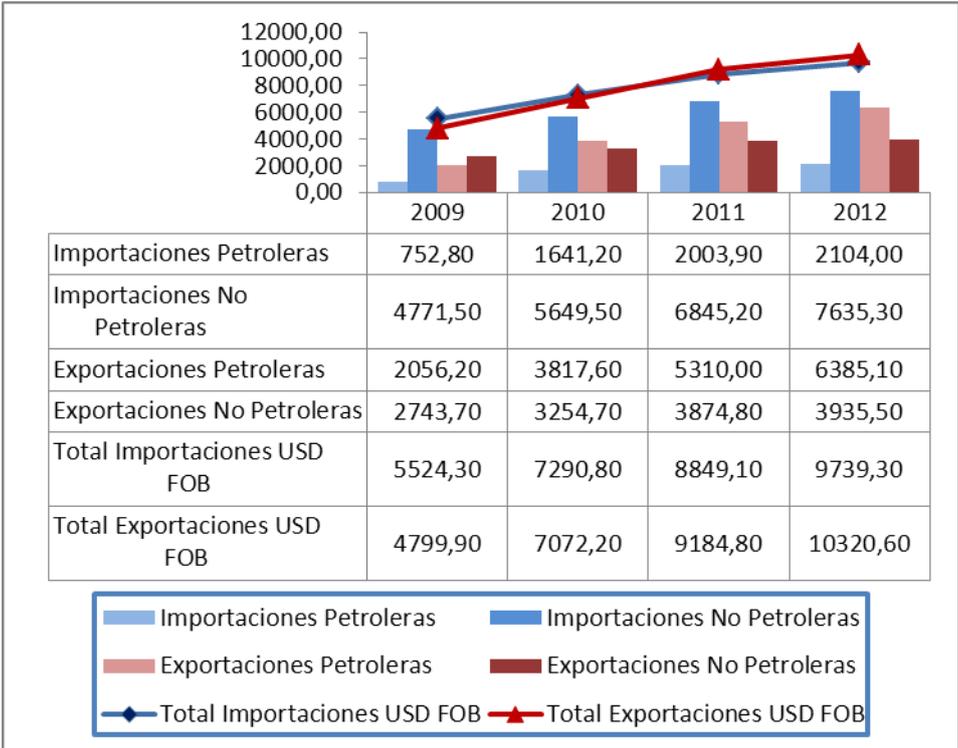
Si se habla netamente de una Balanza Comercial No petrolera el superávit ha dependido considerablemente de las preferencias que el Ecuador tiene con países potenciales como Estados Unidos por tratados como el ATPDEA. La eliminación de este acuerdo afectaría a cerca de 400 productos que de ahora en adelante deberán pagar diferentes aranceles. Por otro lado, la economía podría verse afectada, debido a la reducción de las exportaciones. La reducción de las exportaciones afecta directamente al empleo y su economía. Por una parte, el número de desempleados aumentará fruto de la reducción de la producción de los sectores afectados; y, por otra parte, dejan de generarse nuevos empleos al no existir una expansión de las exportaciones.

¹² Banco Central del Ecuador,
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacr042012.pdf>

Es positivo que se escruten nuevos mercados para diversificar y aumentar la oferta exportable del país, sin embargo, es fundamental considerar la consolidación de los mercados existentes para mantener una Balanza Comercial si no es con un superávit, que sea en equilibrio.

GRÁFICO N.º. 2 BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR

VALORES FOB



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

2.1.2.5.1 Balanza Comercial Textil

En lo que tiene que ver con el ámbito estrictamente textil, la Balanza Comercial en el Ecuador tiene un déficit notable que fue incrementándose desde el año 2000 hasta el 2010. "En el 2011, las exportaciones tuvieron un aparente crecimiento del 27%, debido al crecimiento desmesurado de los precios de algunas exportaciones realizadas a países como Venezuela. Por otro lado las

importaciones textiles en el año 2010 crecieron un 36% respecto del año 2009¹³, dando un déficit en la balanza comercial textil.

TABLA N.º. 5 BALANZA COMERCIAL ANUAL EN MILES DE DÓLARES

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	IMPORT/EXPORT
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,63
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,76
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81
2009	179.981,16	415.007,83	-235.026,67
2010	228.980,80	561.695,09	-332.714,29

Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

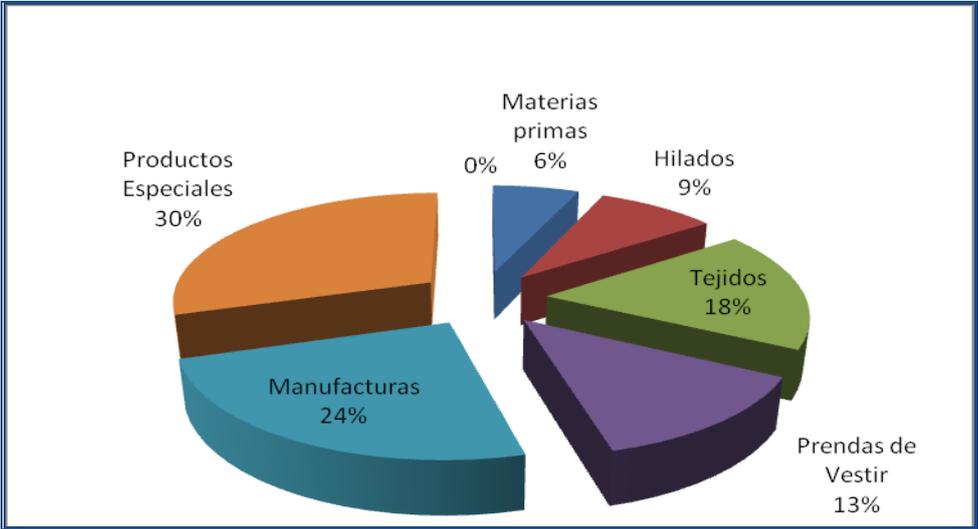
2.1.2.5.2 Exportaciones

Si se concreta en lo que son las exportaciones mundiales, China no sólo controla un gran porcentaje de las exportaciones del sector textil, sino que registra un alto crecimiento promedio entre los principales 15 países exportadores a nivel mundial. Los productos más exportados por este país son: suéteres, camisetas y pantalones. Le siguen a China países como Hong Kong, Italia, Alemania, Turquía y Estados Unidos; por tanto hay que considerar que todos estos países son también grandes importadores.

¹³ BCE, Banco central del Ecuador

Ecuador cuenta con un buen potencial de mano de obra, que permite una gran capacidad de confección con acabados de calidad y entrega puntual de sus productos; lo cual constituye una importante ventaja competitiva del país.

GRÁFICO N.º. 3 EXPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

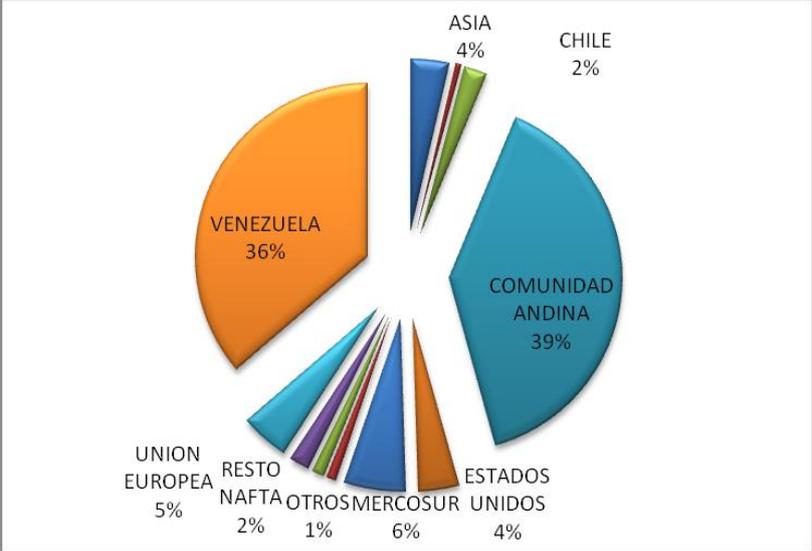
Se afirman que las materias primas, las prendas de vestir las manufacturas y los productos especiales han sido principalmente los rubros que más han crecido dentro del ámbito textil. Aun así, la manufactura de textiles sigue siendo uno de los rubros en desarrollo, teniendo de esta manera un desempeño bajo de exportaciones.

Según las cifras generadas por el Banco Central del Ecuador, las exportaciones totales de textiles en el 2010 tuvieron un incremento del 26%. En lo que tiene que ver a la participación de las exportaciones "del periodo enero-octubre del 2011 por destino, se observa que Venezuela representó el destino del 36,24% del total exportado, la CAN el 39,39 %, la Unión Europea el 4,55%, Estados Unidos representó tan solo el 3,82%, MERCOSUR, Asia, seguido por Chile, y el resto de la NAFTA respectivamente entre los más relevantes¹⁴. Las exportaciones totales durante el primer bimestre del "año 2012 crecieron en

¹⁴AITE Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, Estadísticas, exportaciones por bloque económico <http://www.aite.com.ec>

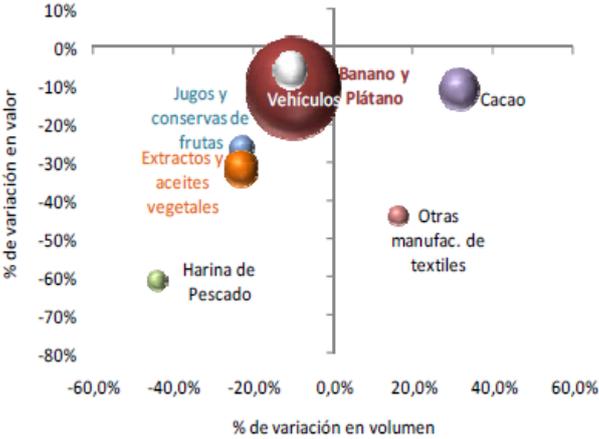
22.7% frente a las exportaciones registradas durante Enero - Febrero del 2011. Los bienes No petroleros, crecieron en valor FOB en 0.8%".¹⁵

GRÁFICO N.º. 4 EXPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

GRÁFICO N.º. 5 GRÁFICO DE EXPORTACIONES



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica
Elaboración: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

¹⁵ Banco central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacr042012.pdf>

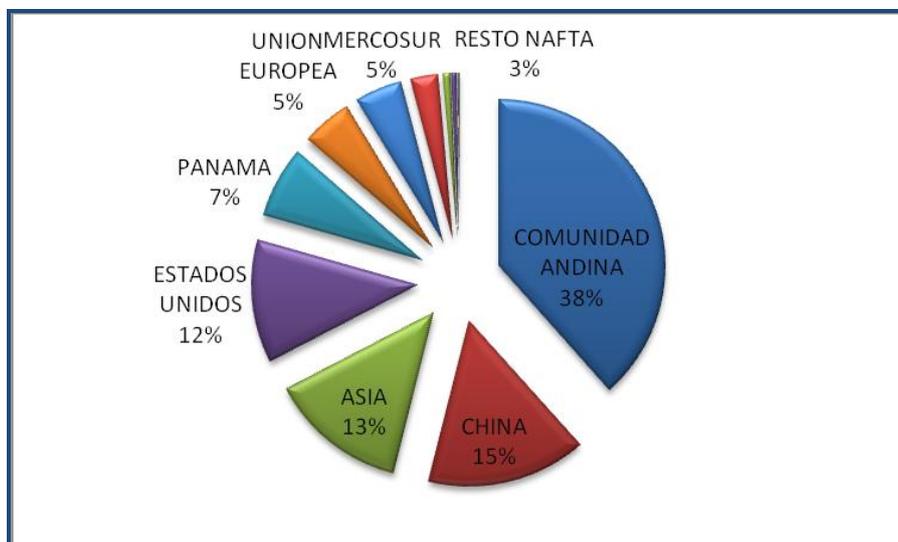
2.1.2.5.3 Importaciones

Las importaciones generales también muestran una tendencia total creciente del 2000 al 2012. “Durante los meses de enero y febrero de 2012, las importaciones totales tuvieron un acrecentamiento del 19.9% comparándolas con las importaciones realizadas en el mismo período del año 2011”¹⁶.

A pesar de que la importaciones generales se han elevado, en sí, las importaciones en la industria textil ha tenido un decrecimiento por las restricciones gubernamentales impuestas, lo cual puede ser favorable, pues permite que el campo textil dentro del Ecuador pueda intensificarse, creando un mercado lo suficientemente competitivo para estar a la altura de otros países.

BLOQUE ECONÓMICO

GRÁFICO Nº. 6 IMPORTACIONES



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

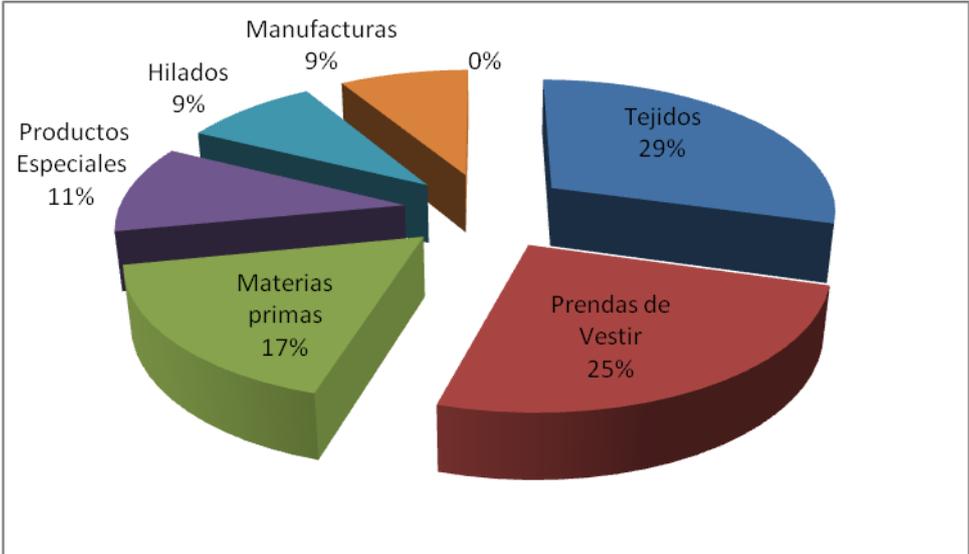
La participación de los diferentes países proveedores en el total importado en el período enero- octubre del 2011 fue la siguiente: Comunidad Andina 37,69%;

¹⁶Banco Central del Ecuador, http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstM_cro042012.pdf

China 15,75%; el resto de Asia 13,68%; Estados Unidos 12,18%; Panamá 6,87%. Otros porcentajes minoritarios que pertenecen a la Unión Europea, MERCOSUR, Chile, y Venezuela (datos que corresponden al AITE). “En cuanto al tipo de productos textiles que se importaron, el 14,67% corresponden a materias primas, hilados, tejidos, prendas de vestir, manufacturas y un 12,77% de productos especiales”¹⁷.

Se observa en el grafico que las importaciones superan las exportaciones de los mismos productos.

GRÁFICO Nº. 7 IMPORTACIONES POR TIPO DE PRODUCTO



Fuente: BCE
Elaboración: Autoras

2.1.2.5.4 Factor Social

2.1.2.5.4.1 Demografía

La República del Ecuador, es un país ubicado en el área Occidental de Sudamérica, entre Colombia y Perú. El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y

¹⁷Datos de la Cámara De Comercio de Quito. Dpto. de Comercio Exterior.

Censos), comprobó en el año 2008, que la población ecuatoriana asciende a 14.302.876 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 51.5 habitantes por km² en donde la distribución por edad se presenta de la siguiente manera: Individuos de 0-14 años representan el 32,3%, las personas que se encuentran entre 15-64 años representan el 64,5%, siendo la población mayoritaria del Ecuador, mientras que las personas mayores de 65 años representan el 3,2% de la población. El actual crecimiento de la población es de un 0.988% anual, es decir que la población se incrementa aproximadamente en 135.000 habitantes por año.

2.1.2.5.5 Factores Socioculturales

Los ecuatorianos tienen una gran influencia de las tradiciones y costumbres en sus hábitos de consumo. Los consumidores adquieren obsequios, donde las prendas de vestir son usualmente el enfoque. Las tendencias de consumo por los clientes de productos artesanales elaborados con lana y sus derivados son muy demandadas, por tanto se genera un importante movimiento monetario en el sistema económico del país.

Esta alta circulación de dinero, como es obvio, permite que las ventas en todos los negocios se incrementen de forma general, dando como resultado mejores beneficios; sin embargo es necesario acotar, que si bien, el incremento en las ventas por influencia de las costumbres es beneficioso para cualquier empresa, provoca en algunos casos una estacionalidad en ventas demasiado marcada, llegando a desencadenarse desajustes en el ámbito financiero durante períodos largos de tiempo en los que no se registren algún tipo de festividad.

2.1.2.5.6 Tecnología

El avance tecnológico en todo el mundo ha presionado a que los países estén en la obligación de mejorar la calidad de tecnologías para el crecimiento de la industria, a nivel de empresas como del país, para estar a una altura competitiva a nivel regional y mundial. En Ecuador, el avance tecnológico no se ha incrementado con la misma magnitud que en otros países, por tanto, es importante mantener un nivel de tecnología adecuada para poder ofrecer un producto de calidad. Por lo anteriormente mencionado es necesaria la innovación de tecnología y maquinaria en el sector textil.

La tecnología, en cierta forma afecta al nivel ocupacional en la industria, sin embargo, es el inicio de una mejora continua. En la industria textil del Ecuador se emplea en su mayoría maquinaria de baja tecnología, es por ello que gran parte de las exportaciones del Ecuador son representadas por esta categoría, lo que muchas veces ha implicado una pérdida de mercado a pesar del dinamismo de la demanda en el mercado textil mundial.

Sin embargo, a pesar del desfase de la industria textil nacional con respecto a la internacional, el sector textil ecuatoriano ha tratado de evolucionar en cuanto a sus métodos de trabajo y tecnología para lograr una mejor producción, con una extensa gama de máquinas que permiten una notable reducción de desperdicios, tiempos y costos.

Pese a los continuos esfuerzos de mejoramiento de la industria textil, esta tecnología no está al alcance de cualquier empresa, pues los precios para la obtención que esta maquinaria involucra son muy altos. No obstante en la globalizada industria textil es necesario contar con un presupuesto destinado a la mejora tecnológica que permita competir a un nivel más alto con empresas locales; tratando de canalizarlo a una competencia internacional. Esto brindaría

una ventaja competitiva muy importante si tomamos en cuenta que no muchas empresas en el Ecuador apuestan a este tipo de inversión.

La importancia de herramientas tecnológicas en esta y muchas industrias es vital para el crecimiento en el mercado textil. Entre las prioridades de Tejidos Farina está el mejorar las herramientas tecnológicas necesarias y así lograr una mayor capacidad productiva y de marca que le permitirá ser una organización más competitiva.

2.1.2.5.7 Contrabando

Según un estudio realizado por la AITE, el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha puesto al descubierto que el proceso de transformación aduanera todavía no consigue el objetivo de asegurar eficiencia en el control, lo que ha provocado que nuevamente se incremente el contrabando.

La Política Industrial, aprobada recientemente por la Presidencia de la República, ubica a la industria textil ecuatoriana como uno de los sectores prioritarios de producción. El impulso al incremento de la producción textil está contemplado en todos los ejes de la Política Industrial, entre los cuales se busca fomentar sectores, industrias y actividades que generen mayor valor agregado.

La industria textil del Ecuador tiene “protecciones arancelarias” generadas por el gobierno con el propósito de limitar el acceso de ropa importada hacia el Ecuador para permitir a los productores nacionales el desarrollo de la industria textil en el país. Sin embargo, esto se puede ver como una limitante puesto que no se genera una competencia que impulse al productor ecuatoriano a innovar en cuanto a su manera de hacer negocios y no se crea una competencia interna por lo que realmente no se ha visto un gran desarrollo de la industria en los últimos años.

2.2 Análisis del Microambiente

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas están a proveedores, la empresa en sí; según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. Este conjunto de factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, y su influencia es más inmediata.

2.2.1 Proveedores

Son las personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un gran impacto en el valor final del producto. Dentro de estos, se considera a todos aquellos elementos que ingresan en la fabricación, formando parte de los sacos de lana. Las empresas que proveen de lana acrílica, cierres, botones, reata, hombreras, etiquetas y marquillas a Tejidos Farina son:

TABLA N°. 6 PROVEEDORES TEJIDOS FARINA

MATERIAL	CRÉDITO	PROVEEDOR	CALIDAD	COMPOSICIÓN
Lana Irisete	60 días	TEXSA	BUENA	100% Poliéster
Lana Cloe	60 días	TEXSA	BUENA	70%Poliester/30%Algodón
Lana Génesis	60 días	TEXSA	BUENA	70%Poliester/30%Algodón
Lana Conga	60 días	TEXSA	BUENA	70%Poliester/30%Algodón
Lana Zafiro	60 días	LANAFIT	BUENA	70%Poliester/30%Algodón
Hilos para coser	15 días	PINTO	MUY BUENA	
Cierres y etiquetas	45 días	AUTRODISETI	BUENA	
Botones	30 días	DISTRIBUIDORA GARCIA	BUENA	
Reata	30 días	CARLEX	BUENA	
Fundas de despacho	30 días	PLASTIGOMEZ	BUENA	
Cartones Cód. Barras	Contado	SISMODE	BUENA	

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

Tejidos Farina, desde su inicio, ha trabajado con proveedores por tradición de gran prestigio a nivel local. A través del tiempo ha logrado establecer con ellos buenas relaciones, basadas en la confianza dentro del ámbito comercial, lo cual les otorga ciertos beneficios con respecto a políticas de crédito como se detalla en el cuadro anterior. La calidad de la lana es buena y se encuentra enmarcada dentro del precio y necesidades del cliente. Por eso la organización no está interesada en cambiar a sus proveedores. Cabe mencionar que también existen otros proveedores dentro del mercado como: Interfibra, Miratex, Deltex, Hilos Cadena, Distribuidora Beston los cuales ocupan una parte del mercado pues brindan una buena oferta de producto y precios.

Por otro lado, el poliéster es la fibra artificial más ampliamente utilizada del mundo, pues posee ventajas como la resistencia mejorada de la arruga. Dentro de la utilización, las fibras de poliéster se hacen girar a veces junto con fibras naturales para producir un paño con características mezcladas. Tiene menor precio que las fibras naturales, es fácil de lavar, seca rápidamente y no se deforma con facilidad.

2.2.2 Clientes

La compañía necesitaba estudiar sus mercados de consumo para poder determinar los gustos y necesidades de sus clientes en base a características particulares detalladas a continuación:

Después del estudio de mercado realizado por Tejidos Farina en el año 2011, a partir de una encuesta, se pudo determinar que los clientes que atienden Tejidos Farina son en su mayoría mujeres de entre 21 a 50 años con un nivel económico medio a medio bajo. Los clientes que acuden al CCNU tienen un rango de salario familiar más elevado en comparación a quienes llegan al almacén de la Mejía.

En los inicios de la organización la mayoría de sus clientes realizaban sus compras en el Centro Histórico, donde la organización inicio el negocio. En esa época los clientes preferían realizar sus compras en este local, ya que la actividad comercial se encontraba focalizada en esa zona, inclusive se la consideraba más económica y sus vías de acceso estaban habilitadas los fines de semana.

Actualmente los clientes prefieren realizar sus compras en el Norte de la ciudad en el local de las Naciones Unidas, porque pueden realizar sus compras más fácilmente debido a su ubicación, pues esta es más conveniente. Este local cuenta con parqueadero para sus clientes y los funcionarios de las oficinas del sector lo visitan a pie, por lo mencionado anteriormente, este es el local más concurrido y con mayor venta.

Dentro de la organización se han identificado dos tipos de compradores:

- a) Consumidores finales: los cuales adquieren el producto desde los 2 locales que posee la organización ubicados en el centro y norte de la ciudad de Quito. El poder de negociación que tiene la organización con los clientes minoristas es medio, dado que tienen varias opciones dentro del mercado,

una de esas son la gran cantidad de productos textiles que ingresan al mercado ecuatoriano de países como Colombia, Perú y China. El poder de los consumidores es bajo, debido a que se establece el precio de acuerdo a la oferta y demanda dentro del mercado nacional.

- b) Los clientes mayoristas: que en este caso son intermediarios, los cuales por lo general llevan el producto a provincias y lo revenden al consumidor final de ese lugar, puesto que la organización está ubicada únicamente en la ciudad de Quito. El poder de negociación que la organización tiene con el cliente mayorista es alto ya que se les brinda facilidades de pago con crédito, acepta cambios en colores como en tallas dentro de un mes, los precios son más bajos debido a que la organización misma elabora el producto.

2.2.3 Competidores

Son aquellas empresas que están en capacidad, a través del tiempo, de ganar o perder una parte sustancial de clientes, unas en relación con las otras, por cuanto sirven a los mismos clientes y ofrecen beneficios similares, por lo que es importante conocer que ofrece la competencia así como las preferencias de los clientes dentro de este mercado.

TABLA N°. 7 COMPETIDORES

		TEJIDOS FARINA		D& BOND		UNIPUNTO	
Factores	Peso	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Calidad del Producto	0.20	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Competitividad de precios	0.30	3	0.9	3	0.9	3	0.9
Posición Financiera	0.20	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Calidad del Producto	0.15	2.5	0.3	4	0.6	3	0.45
Lealtad del cliente	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Total	1		2.80		3.55		3.2

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

Dentro de los competidores se ha determinado a los principales en relación a la empresa y factores como calidad, precio, posición financiera, calidad y lealtad de los clientes como determinantes para evaluar en función de mercado.

De esta manera D&Bond (Dávila y Bond) es la empresa más fuerte en general basada en su valor ponderado de 3.55, por lo que está mejor posicionada en el mercado ecuatoriano, principalmente por su materia prima. En la actualidad se encuentra introduciendo sus productos en Colombia y Perú gracias a su capacidad productiva y su proceso diferenciado para la elaboración de suéteres de todo tipo debido a la utilización de delicadas fibras que ellos mismo producen. Unipunto tiene una posición financiera alta con un puntaje de 4 lo que la pone a la par de D&Bond, esta es una empresa que tiene su almacén junto al de Tejidos Farina y cuenta con productos de similares características al mismo nivel de precios, pero con mayor tecnología y una estructura más sólida por lo que se considera la competencia directa.

Tejidos Farina se encuentra en un punto medio bajo en relación a su competencia basado en su valor ponderado de 2.80, sin embargo, su mayor fortaleza es la lealtad de sus clientes ya que abarca un mercado de gente adulta que la ha seguido por años, posee precios competitivos y una posición financiera estable, pero le falta inversión dentro del área de tecnología y capacitación de su personal así como innovación de sus productos en cuanto a diseño. Sin embargo, por el tiempo que lleva dentro del mercado se ha podido posesionar y crear lealtad en los clientes por la buena calidad de sus productos.

Dentro de otros competidores está Tejidos Janine; que realiza sus ventas en un local a dos cuadras de distancia, pero ofrece productos de menor calidad y a un precio inferior. Otros productores de suéteres que tienen sus operaciones en zonas alejadas del almacén de la empresa Tejidos Farina son: Sportex, Diseños 2000, Margot, Nicotex, Martex.

No se puede excluir a los fabricantes de la ciudad de Atuntaqui -en provincia- dentro de los que se destaca Carlex, dado que una extensa porción de la industria textil se concentra en esta área y sus productos compiten en el mercado mediante distribuidores mayoristas, con prendas de mediana calidad, pero a precios muy bajos; y finalmente los importadores asiáticos, colombianos y peruanos, ingresan su mercadería muchas veces de contrabando. A pesar de las barreras arancelarias impuestas, poseen los suéteres más baratos que se pueden adquirir en el mercado, pero usualmente de baja calidad. Este factor constituye una alta amenaza para los intereses de Tejidos Farina, pues la existencia de fuertes competidores en calidad de producto, precio y vías de distribución hace que la empresa deba esforzarse mucho más en sus operaciones.

2.2.4 Sustitutos

Los bienes sustitutos son aquellos que satisfacen necesidades similares al servicio o producto que se suele consumir generalmente; se detalla a continuación la lista de los bienes sustitutos que los clientes pueden reemplazar por los sacos de lana producidos por Tejidos Farina.

TABLA N.º. 8 SUSTITUTOS

DETALLE	CALIDAD	PRECIO	ABRIGO	COMODIDAD
Chompas de cuero	Excelente	Alto	Moderado	Moderada
Chompas polar	Muy Buena	Moderado	Alto	Alta
Chompas de cuerina	Intermedia	Bajo	Intermedio	Intermedio
Chompas deportivas en tela plana	Muy Buena	Moderado	Intermedio	Alta

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

La cantidad de productos sustitutos es alta, debido a que cumplen la misma función como sacos de algodón e hilo, chompas de cuero y otros materiales. Por esta razón en los productos se debe encontrar un elemento diferenciador dentro del mercado y el precio es uno de ellos.

Entre los productos sustitutos las chompas de cuero son muy apreciadas dentro del mercado y han llegado a ser parte importante en el desarrollo textil en el Ecuador principalmente en provincias como Tungurahua; donde se ha desarrollado, capacitado y tecnificado esta industria. Sin embargo, este producto es costoso por lo que su consumo no es tan elevado como otras prendas, aún así la gente lo adquiere por su elegancia. Este es un producto sustituto ya que como se había mencionado se lo puede adquirir fácilmente y se lo produce de manera local al igual que los sacos de tejidos Farina; por otro lado cumple con la función

de abrigo y protección hacia el cuerpo a más de ser una prenda de vestir de moda.

Las chompas polares son elaboradas y compradas en mayor cantidad por su textura y precio dentro del mercado, lo cual las vuelve más cotizadas dentro del mismo pero no tienen mucha variedad de modelos e innovación, esto se convierte en un factor determinante para el consumo.

Las chompas de cuerina cada vez van tomando mayor fuerza dentro del mercado, ya que es un producto con un precio mucho más económico y reemplaza al cuero, este se lo importa principalmente de China.

Las chompas de tela plana con logos de marcas reconocidas y demás, han tenido gran acogida dentro del mercado ya que poseen un precio moderado, son cómodas y se las utiliza para cualquier ocasión, ajustadas al consumo Ecuatoriano.

2.3 FODA Tejidos Farina

El análisis FODA es un tipo de estudio que representa el esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se está compitiendo. En este análisis se aprecian las dos partes que se necesitan para una correcta evaluación de Tejidos Farina.

- En la parte interna se enfocan en las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- En la parte externa se ven las oportunidades que ofrece el mercado textil y las amenazas que la organización debe enfrentar en el mercado seleccionado.

GRÁFICO N.º. 8 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Tejidos Farina tiene más de 50 años en el mercado y tiene una mayor experiencia con relación a otras empresas familiares en el sector textil.
- La Empresa cuenta con su propio capital.
- Posicionamiento de la marca dentro del mercado.
- Se cuenta con una Infraestructura moderna que beneficia a la seguridad del personal.
- Se dispone de mano de obra calificada del personal para la colaboración dentro de la empresa.
- Clima laboral apropiado para un buen desarrollo de la organización y sus funciones.
- Conocimiento del área textil para la eficiencia en la elaboración de su cadena de valor
- Manejo de pocos inventarios de productos terminados.
- Clientes leales a la empresa
- Producto de buena calidad
- Buena relación con los proveedores e intermediarios

OPORTUNIDADES

- Dada la geografía y los climas del Ecuador el mercado tiene una acogida por productos tejidos artesanales.
- Últimos decretos emitidos por el COMEXI para precautelar el sector textil.
- Nuevo código de la producción.
- Plan de gobierno planteado por el Ministerio Coordinador del Producción hacia ciertos sectores priorizados entre estos el sector textil.
- La creciente demanda de productos elaborados con materiales similares a la lana.
- Incorporar nuevas variedades de modelos de acuerdo a los nichos del mercado
- Apertura de nuevos mercados.

AMENAZAS

- Avanzada tecnología en empresas tanto local como internacional.
- Competencia de empresas locales más desarrollados y del exterior como China, Perú y Colombia.
- Contrabando
- Inestabilidad política

DEBILIDADES

- Puesto que es una empresa Familiar carece de un protocolo familiar o normas que regulen internamente la organización de las funciones de los familiares
- Carencia de organización en áreas designadas
- Áreas dentro de la compañía muy interdependientes una de la otra para el desarrollo de la empresa
- El manejo de fabricación de materiales es muy tradicional y artesanal, no toma muy en cuenta la calidad de estas materias primas
- Falta de innovación en modelos de productos
- Falta de una correcta cadena de procesos
- Los costos de producción, tales como maquinaria, y tecnología son muy elevados para su renovación.
- Carencia de publicidad

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

TABLA N°. 9 FODA PONDERADO

Análisis Interno	PESO			NIVELES DE CALIFICACIÓN			POND.
<u>FORTALEZAS</u>		Muy alta	Alta	Media	Baja	Ninguna	
La Empresa cuenta con experiencia en el mercado	0,04		4				0,16
La Empresa cuenta con su propio capital.	0,04			3			0,12
Posicionamiento de la marca dentro del mercado.	0,05	5					0,25
Se cuenta con una Infraestructura moderna	0,03				2		0,06
Se dispone de mano de obra calificada	0,02				2		0,04
Clima laboral apropiado	0,03			3			0,09
Conocimiento del área textil para cadena de valor	0,03			3			0,09
Manejo de pocos inventarios de productos terminados.	0,02					1	0,02
Clientes leales a la empresa	0,02			3			0,06
Producto de buena calidad	0,05	5					0,25
Buena relación con los proveedores e intermediarios	0,03					1	0,03
	0,36						1,17
<u>DEBILIDADES</u>							
Carece de un protocolo familiar internamente la organización	0,06	5					0,30
Carencia de organización en áreas designadas	0,04		4				0,16
Áreas dentro de la compañía muy interdependientes una de la otra	0,03			3			0,09
Fabricación de materiales es muy artesanal, no toma calidad de materias	0,02				2		0,04
Falta de innovación en modelos de productos	0,04		4				0,16
Falta de una correcta cadena de procesos	0,03			3			0,09
Los costos de maquinaria, y tecnología son muy elevados para su renovación.	0,02					1	0,02
Carencia de publicidad	0,03		4				0,12
	0,27						0,98

	0,63					
ANÁLISIS EXTERNO						
<u>OPORTUNIDADES</u>						
El mercado ecuatoriano tiene una acogida por productos tejidos artesanales.	0,03					0,12
Dada la geografía y los climas del Ecuador, el mercado tiene una acogida por productos tejidos artesanales.	0,01				1	0,01
Últimos decretos emitidos por el COMEXI para precautelar el sector textil.	0,03		3			0,09
Nuevo código de la producción.	0,05		3			0,15
Plan de gobierno planteado por el Ministerio Coordinador del Producción hacia ciertos sectores priorizados entre estos el sector textil.	0,03			2		0,06
La creciente demanda de productos elaborados con materiales similares a la lana.	0,02			2		0,04
Incorporar nuevas variedades de modelos de acuerdo a los nichos del mercado	0,02		3			0,06
Apertura de nuevos mercados	0,03		3			0,09
	0,22					0,62
<u>AMENAZAS</u>						
Avanzada tecnología en empresas tanto locales como internacionales.	0,05		4			0,20
Competencia de empresas locales y exterior más desarrollado	0,05		4			0,20
Contrabando	0,02		3			0,06
Inestabilidad política	0,03		3			0,09
	0,15					
	0,37					0,55
	1,00					3,32

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

2.3.1 Análisis FODA Ponderado

2.3.1.1 Fortalezas

De acuerdo a la tabla realizada se encuentran una gran cantidad de fortalezas con un valor ponderado de 1.17 lo cual representa la organización de manera interna, así como en su funcionamiento. Una de las características más relevantes de este análisis es que la organización posee su propio capital para poder operar en el mercado y no posee mayores deudas, a más de eso el tiempo de la marca dentro del mercado es un factor determinante para el posicionamiento dentro de su segmento de mercado.

2.3.1.2 Oportunidades

Las oportunidades se presentan con un valor de 0.62, la que más se destaca es la acogida del producto dentro del mercado ecuatoriano, así como el apoyo del gobierno hacia el sector textil en el área de tejidos.

2.3.1.3 Debilidades

Sin embargo la organización posee todavía varias debilidades sobre las cuales se debería trabajar, dentro de estas las más destacadas son: la carencia de un protocolo familiar, la falta de estructura organizacional por proceso y legal de la misma lo que da un valor ponderado de 0.98.

2.3.1.4 Amenazas

La mayor preocupación dentro de este contexto es la gran cantidad de variables externas que amenazan dentro del entorno; lo que da un valor ponderado de 3.32 ya que la tecnología avanza constantemente y las industrias en el exterior se vuelven cada vez más competitivas a nivel mundial, entrando a competir con el producto en estudio, por otro lado existe gran inestabilidad política lo cual repercute directamente dentro del comercio.

TABLA N°. 10 ESTRATEGIAS FODA

	<p align="center"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Tiene más de 50 años en el mercado y una gran experiencia en el sector textil. -Posee clientes leales a la empresa -Tiene buenas relaciones con sus proveedores e intermediarios. 	<p align="center"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Carencia de protocolo familiar y organización por procesos. -Falta de innovación en modelos. -Áreas de la organización muy interdependiente una de la otra.
<p align="center"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -La creciente demanda de productos elaborados con materiales similares a la lana. -Incorporar nuevas variedades de modelos de acuerdo a los nichos de mercado. -Beneficios que otorga el gobierno mediante sus proyectos hacia sectores priorizados. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Creación de un departamento de diseño para satisfacer las necesidades de leales clientes. -Incentivar y evaluar al personal constantemente para mantener un buen clima laboral y alto desempeño. -Fijar metas y objetivos alcanzables y palpables de acuerdo a las necesidades de la empresa. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Relacionar de manera directa el área de diseño, producción y ventas, creando un apoyo para que atiendan de mejor manera la demanda del mercado. -Capacitar al personal constantemente para ser más productivos haciendo uso de las facilidades que ofrece el gobierno con relación a este tema.
<p align="center"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrabando -Competencia de las empresas locales: las desarrolladas y de otros países. -Inestabilidad política. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear alianzas estratégicas con proveedores basados en la buena relación que se ha desarrollado en el tiempo. -Aprovechar la experiencia de la empresa en el sector textil para anticiparse a la competencia con estrategias competitivas. 	<p align="center"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Crear productos diferenciados a precios competitivos que puedan competir con producto extranjero. -Implementar un protocolo familiar y una estructura interna sólida basada en procesos para solidificar a la empresa y contrarrestar el contrabando así como la inestabilidad política.

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

CAPÍTULO 3

3 Estructura Legal de la Organización

3.1 Análisis Actual de la Estructura Jurídica de Tejidos Farina

Inicialmente Tejidos Farina empieza a producir y comercializar con la Señora Estela de Vega y su cónyuge, como personas naturales durante los primeros años. A continuación el señor Arturo Vega se califica como artesano y decide conformar un gremio de la misma rama textil de tejeduría llamado ATAP, donde se desempeñó activamente formando parte de las directivas; esto le permitió formar parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano y acceder a los beneficios que concede a sus miembros. Posteriormente la Señora Estela de Vega decidió también unirse al gremio y afiliarse a la junta de defensa del artesano para trabajar junto a su esposo.

En esa época la pareja decide conformar su taller por lo que la Señora Estela de Vega adquiere un número de RUC, para iniciar su taller inicialmente con 4 empleados acatándose las leyes de seguros social, con un número patronal vigente dentro del IESS, después de un tiempo adquiere su local que sería su primer punto de venta. En los años siguientes continuando con la tradición de la familia sus dos hijas deciden unirse al negocio, bajo un mismo fin Tejidos Farina.

La estructura legal actual de la organización se mantiene de la misma manera, pero el número de empleados ha crecido a 13 operarios en la parte de producción y 5 en la parte ventas, por lo que la organización la conforman actualmente 18 personas. Hoy, la empresa sigue trabajando bajo el amparo de la Ley del Artesano; sin embargo es necesario que la organización ejecute una

transformación de su estructura legal, para consolidarse como una empresa bajo estatutos de la Superintendencia de Compañías acogiéndose a nuevas leyes que benefician a los comerciantes del país.

Actualmente el nombre de Tejidos Farina tampoco se encuentra registrado como empresa, por lo que es fundamental el registro de la misma como Compañía Limitada para una debida expansión y así consolidarse para las siguientes generaciones.

A continuación se señalan ciertos conceptos y parámetros de la Ley del Artesano a los que se acoge la organización:

3.1.1 Ley de Defensa del Artesano

La actividad artesanal es practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas; mientras que el artesano es el trabajador manual, que es debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos para laborar dentro del marco artesanal.

Los talleres, deben ser evaluados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrados en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos para laborar dentro del marco artesanal. De igual manera los talleres artesanales deben estar enfocados principalmente en:

- Actividad únicamente artesanal donde el número de operarios no debe ser mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco.

- El capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley; la inversión de su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria.
- El maestro de taller deberá ser el responsable del direccionamiento del taller.
- El taller deberá estar calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
- Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano deberán comercializar sus productos en un local independiente de su taller, estos serán considerados como uno solo, para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.
- La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio.

3.1.2 Calificación Artesanal

- La Junta Nacional de Defensa del Artesano es el único organismo que calificará al Maestro de Taller y a los talleres artesanales. La Calificación Artesanal es la declaración efectuada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano donde se reconoce la calidad de Maestro de Taller, Operario, Artesano Autónomo, Aprendiz y Taller Artesanal.
- La calificación del taller artesanal Profesional tiene una duración de tres años, después de este tiempo será necesaria la Recalificación.

- A los artesanos maestros de taller que cumplieran 65 años de edad, se les otorgará la calificación o recalificación indefinida.
- Para la respectiva aprobación de la Junta de Defensa del Artesano, se realizará la inspección del taller artesanal y del artesano autónomo.
- La Junta nacional de defensa, la cual está en Quito, será el máximo órgano dentro de la entidad y se encontrará como veedor y facilitador de los artesanos en distintos ámbitos, velando por su bienestar con la creación y promulgación de proyectos.
- Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado, abrir y mantener sus talleres, una vez que se hayan registrado en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, donde se les dará la calificación de Taller Artesanal.
- Los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. Los operarios también tienen el derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo. Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignarán, se dará por medio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social las indemnizaciones de accidentes de trabajo y los otros derechos de los operarios.
- La Junta Nacional, Provincial o Cantonal por medio de sus inspectores vigilará que los artesanos cumplan las disposiciones de la Ley y Reglamentos.
- Aparte de lo mencionado anteriormente en la Ley de Defensa del Artesano, los artesanos se rigen también por: El código del trabajo, Ley del seguro social, Ley del Régimen Municipal, Ley del Régimen Tributario.

3.1.3 Beneficios de la Ley del Artesano

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

3.1.3.1 Laborales

- Uno de los principales beneficios la exoneración de pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.

3.1.3.2 Sociales

- En la parte de seguridad social en las que tienen ventaja los artesanos están:
- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva.

3.1.3.3 Tributarios

- Entre las ventajas a los artesanos independientes.
- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.).
- Declaración semestral del I.V.A.
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías.
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales.

- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.
- La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales.

3.2 Análisis de Compañía de Responsabilidad Limitada y Compañía Anónima

Para la selección de una buena estructura legal amparando de mejor manera la organización Tejidos Farina con perspectivas de crecimiento y consolidación del mismo a través del tiempo, es necesario analizar las posibilidades de constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada o a su vez como una Compañía Anónima dentro del contraste que se dará a continuación:

- Los dos tipos de compañía tienen como objeto social la realización de toda clase de acción civil y operaciones mercantiles permitidas por la ley.
- Uno de los contrastes fundamentales es que las acciones de la Compañía Anónima son de libre cesión, no es necesario la autorización de la junta general de accionistas, así también, cedente y cesionario firman el título de acción y no requiere de otra formalidad, con lo cual el negocio o transacción queda completado. En ese sentido, la Compañía Anónima permite una movilidad libre de socios facilitando las transacciones de forma dinámica, sin sujeción a mayores formalidades y realizadas en virtud de la voluntad de los socios, más no de las decisiones de la junta general.
- En la Compañía de Responsabilidad Limitada no existe tal libertad, puesto que el ingreso o salida de socios está sujeta a la aprobación de la junta general. Cumplido este requerimiento, las cesiones de participaciones se las realiza a través de un instrumento público, es decir, escritura pública legalizada o notariada.

- Con respecto al aporte del capital que se requiere en la Compañía de responsabilidad Limitada es de cuatrocientos dólares mientras que el aporte necesario para una compañía anónima es de ochocientos dólares.
- Para constituir una Compañía de Responsabilidad limitada se requiere de al menos tres socios los cuales responden por las obligaciones de la compañía solo hasta el monto de sus aportes, por eso se llama de “responsabilidad limitada”.
- Dentro de la Compañía de Responsabilidad Limitada no se puede exceder un máximo de quince socios, si esto sucede, debe transformar su forma jurídica en una Compañía anónima, en la cual es necesario de 2 o más accionistas sin tener un máximo permitido.

3.3 Propuesta de Reestructura Legal de Tejidos Farina

Para que la organización crezca dentro del mercado, es necesaria una consolidación legal para desarrollarse a través del tiempo en un futuro cercano y pase a las siguientes generaciones.

TABLA N°. 11 CUADRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS

<u>NOMBRE</u>	<u>CAPITAL SUSCRITO</u>	<u># DE ACCIONES</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Estela de vega Boada	67869.1	13	13%
Liliana Vega Boada	151400.3	29	29%
Paulina Vega Boada	151400.3	29	29%
Ma. Augusta Vega Boada	151400.3	29	29%
<u>TOTAL</u>	\$522.070.00		100%

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

Considerando todos los parámetros que involucran el crear tanto una Compañía de Responsabilidad Limitada y una Compañía Anónima son varios los beneficios que proporcionaría la transformación de su situación actual. Se cree que la organización Tejidos Farina debe ser constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, donde la base legal de su constitución se detalla en la Ley de Compañías, Art. 147, donde se indican los siguientes incisos que adoptará Tejidos Farina:

- El capital de la sociedad se encuentra dividido en participaciones, y los socios de la empresa responden exclusivamente por el monto de sus aportaciones.
- El número mínimo de socios es dos, teniendo un máximo de 15 socios tomando en cuenta que la organización es exclusivamente familiar.
- Para la constitución definitiva de la empresa es necesario suscribir íntegramente el capital y pagar al menos el 25% del capital total. Las aportaciones de los socios pueden consistir en dinero o bienes, ya sean muebles o inmuebles, o los dos tipos de aportes a su vez.
- En el tema familiar, siendo uno de los temas primordiales conveniente la transformación a este tipo de compañía, pues de esta manera permanecerá a través del tiempo basada en las generaciones futuras limitando el ingreso a socios que no pertenezcan a la familia; de esta manera el directivo de la organización llegará a un acuerdo para que se conforme y se estructure de manera adecuada el desempeño de los familiares dentro de la empresa y así pueda competir con empresas más grandes y fortalecidas en el mercado dentro del sector textil de los tejidos.
- En lo referente al nombre de la empresa, favorecerá a Tejidos Farina en su situación en lo que respecta a nombre de fantasía con el que están en el mercado desde hace varios años atrás, puesto que puede consistir en una razón social, una denominación objetiva, el mismo que debe ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías; de igual manera asegurará que la organización se mantenga

en términos estrictamente familiares y bajo el acuerdo de todas las partes para algún cambio dentro de la compañía.

- De igual manera las aportaciones pueden ser numerarias o en especie, en el caso de Tejidos Farina las aportaciones de las dueñas han sido netamente por bienes muebles correspondiendo a la actividad de la compañía, que deberán constar en la escritura el bien que es.

3.4 Beneficios Gubernamentales al Sector Textil

3.4.1 Beneficios del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI¹⁸

Consecutivamente puesto que la organización no figura como empresa real y es necesario ampararse a una ley que conforme con el crecimiento de la organización resguarde todas las políticas internas de la misma, en este caso el nuevo Código de la Producción; Ley impuesta por el Gobierno desde el año 2011 proporcionando varios beneficios a pequeños empresarios y a sus trabajadores.

El Código de la Producción es un conjunto de decisiones legales que se adoptaron desde Noviembre del 2010 que ayudarán a la implementación de actividades productivas de una mejor manera en el sistema ecuatoriano. El objetivo primordial del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), será la generación de empleo o mejora de la masa salarial y luego mejorar los niveles de productividad, transferencia tecnológica, mitigación de impactos ambientales, el propósito de este beneficio es que se extienda a todas las sociedades, sean resultado de nuevas inversiones o de inversiones ya existentes en el país, que alcancen o cumplan esos parámetros. El Código de la

¹⁸Tomada de: Registro oficial No #351, Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones

Producción otorga algunos beneficios que podrán apoyar las nuevas producciones competitivas e innovadoras, cabe resaltar que algunos de los beneficios señalados en el Código son la ratificación de beneficios otorgados por otras leyes.

Con el Código de la Producción emitida en el 2010 se crean incentivos generales a las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, entre algunos de sus beneficios comprenden: Se prevé las deducciones adicionales para el cálculo del Impuesto a la Renta, como mecanismo para incentivar la mejora de la productividad, innovación y para la producción eficiente, así como beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores.

Se determinan facilidades de pago en tributos al comercio exterior; la deducción para el cálculo del Impuesto a la Renta de la compensación adicional para el pago del salario digno; la exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas para las operaciones de financiamiento externo; la exoneración del anticipo al Impuesto a la Renta por cinco años para toda inversión. Se priorizará la nueva inversión en las zonas deprimidas y de frontera.

Para ello, se otorga además de los incentivos generales y sectoriales descritos un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100 por ciento del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años. Dentro del aspecto tributario tenemos tres tipos de incentivos que hacen referencia los numerales 1, 2, y 3, del Art. 24 del Código de la Producción:

Generales: Son de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional (inclusive Quito y Guayaquil), en cualquier sector de la economía (sector priorizado o no) y aplican a sociedades constituidas antes y después de la expedición del Código de la Producción, Comercio e Inversiones, con excepción de los incentivos para las Zonas Especiales de Desarrollo Económico, que tienen sus propios requisitos establecidos. Por lo mencionado

anteriormente se contempla que el Impuesto a la Renta bajara de un 25% anual, 2 puntos porcentuales en el año 2012 y 3 puntos porcentuales para el año 2013.

Sectoriales: De acuerdo a los Arts. 17 y 18 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, Art. 9.1 de la Ley de Régimen Tributario Interno, así como el artículo enumerado después del Art. 23 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno se contempla que estos incentivos son aplicables a inversiones nuevas en sectores priorizados fuera de Quito y Guayaquil. Se trata de una exoneración de 5 años de pago de impuesto a la renta del mismo que se empiecen a generar ingresos directamente relacionados con la nueva inversión. Los requisitos son:

- a) Compañía nueva (creada a partir del Código de la Producción; es decir el 29.12.2010).
- b) La inversión, la actividad productiva debe ser desarrollada fuera de las jurisdicciones urbanas de Quito y Guayaquil.
- c) Tiene que tratarse de inversión nueva, es decir deben aportarse a la nueva compañía activos productivos nuevos; al menos en un 80% y finalmente.
- d) La inversión tiene que corresponden a uno de los sectores priorizados o de sustitución de importaciones, son 18 sectores priorizados o de sustitución de importaciones.

Zonas Deprimidas: Además de que estas inversiones podrán beneficiarse de los incentivos generales y sectoriales antes descritos, en estas zonas se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años. De acuerdo al Art. 69 del COPCI, y el Art. 19 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, así como en el Art. 10 numeral 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 46 numeral 9 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Específicos: Hay deducciones adicionales de IR para MIPYMES, compra de maquinaria de producción más limpia, empresas que abran su capital a los trabajadores etc.

Contratos de Inversión: Se trata de un instrumento establecido en el Código de la Producción que garantiza estabilidad en los incentivos tributarios del Código de la Producción hasta por 15 años renovables por otros 15. Además en ellos se puede pactar arbitraje nacional e internacional.

Con lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, en el Art. 14: "Las nuevas inversiones no requerirán de autorizaciones de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del ordenamiento territorial correspondiente; debiendo cumplir con los requisitos que exige esta normativa. Los beneficios del presente Código no se aplicarán a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales. Los beneficios y garantías reconocidos por este Código se aplicarán sin perjuicio de lo establecido en la Constitución de la República y en otras leyes.". Por lo que de acuerdo a esta normativa, para la aplicación de los Incentivos no se requiere de autorización de ninguna naturaleza.

Así mismo, según lo establecido en el Art. 9.1 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el mismo establece sobre la Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y Productivas: "Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyan por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. Para efecto de la aplicación de lo dispuesto en este artículo, las inversiones nuevas y productivas deberán realizarse fuera de las jurisdicciones

urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil, y dentro de los sectores económicos considerados prioritarios para el Estado.

De acuerdo a lo establecido en los artículos 17 y 18 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo (Decreto Ejecutivo No. 757 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 450 del 17 de mayo de 2011), los Sectores se dividen en: sectores priorizados, así como los sectores de sustitución de importaciones y fomento de exportaciones son los siguientes:

Son Sectores Priorizados los siguientes:

- Alimentos frescos, congelados e industrializados.
- Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados.
- Metalmecánica.
- Petroquímica.
- Farmacéutica.
- Turismo.
- Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa.
- Servicios Logísticos de comercio exterior.
- Biotecnología y Software aplicados.

Son Sectores de Sustitución Estratégica de Importaciones y Fomento de Exportaciones los siguientes:

- Fabricación de sustancias químicas básicas, que incluye abonos y compuestos de nitrógeno.
- Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.
- Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.
- Fabricación de otros productos químicos.
- Fabricación de productos de cerámica.
- Fabricación de receptores de radio, televisión, celulares y productos conexos para el consumidor.

- Fabricación de prendas de vestir y materiales textiles.
- Fabricación de cuero y calzado.
- Fabricación de aparatos de uso doméstico.
- Por lo tanto, para la aplicación de estos incentivos, se requieren de cuatro condiciones:
 - Inversión nueva.
 - Desarrollo de una actividad productiva.
 - Fuera de las Jurisdicciones de Quito y Guayaquil.
 - Que se encuentre dentro de uno de los sectores priorizados.

3.4.1.1 Beneficios dentro del Sector Textil

En el caso concreto de la industria textil de confección ecuatoriana, arrastra hace muchos años una calificación de riesgo alta dentro del sistema financiero. Esta situación dificulta mucho la obtención de crédito a través de la banca privada e incluso en la pública. Por esta razón, algunas empresas gestionan líneas de crédito en el exterior para poder financiar sus inversiones en expansión y mantenimiento de las plantas.

Partiendo de la base que la gran mayoría del sector textil de confección ecuatoriano se compone de micro, pequeñas y medianas empresas, siendo las formales las que generan empleo digno y de calidad cumpliendo los derechos laborales, y que muchas de las mismas se encuentran ubicadas en zonas de menor desarrollo económico," el COPCI incluirá de manera expresa a la industria textil entre aquellos sectores que se beneficiarán de los incentivos tributarios para inversiones productivas nuevas"¹⁹.

¹⁹ Tomado de: Asociación de industriales Textiles del Ecuador-AITE <http://www.aite.com.ec>

3.4.1.1.1 Sectores Priorizados

La industria textil del Ecuador actualmente elabora productos resultantes de todo tipo de fibras, entre las más utilizadas el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda. "La estructura de producción es 35% de hilatura, 27% fabricación de prendas de vestir, 15% fabricación de calzado, 10% otros productos textiles, 9% fabricación de tejidos y artículos de punto y la participación restante está entre cueros y pieles"²⁰. El sector textil tiene un gran potencial de desarrollo debido a su interacción con los demás sectores económicos. A lo largo de los años las empresas textiles cuentan con gran experiencia en la fabricación de sus productos, de esta manera se ha generado una alta penetración en los mercados regionales.

A pesar de este beneficio no se puede omitir algunos problemas del sector textil en los cuales incluyen:

- Mano de obra poco capacitada acorde a las necesidades del sector.
- Carencia de innovación en modas y diseño.
- No existen normativas y estandarización de productos textiles.
- Difícil acceso a materia prima con calidad y requerimientos especiales (nacional).
- Informalidad laboral.
- Subutilización de maquinaria con tecnología de punta debido a la falta de conocimiento de los operarios.

El financiamiento público y privado para el sector textil es muy reducido, entre los problemas más relevantes podemos mencionar:

- Débil acceso a los bienes de capital.
- Informalidad empresarial y laboral, lo que restringe acceso al financiamiento.
- Trámites burocráticos en las instituciones públicas crediticias.

²⁰MCPhhttp://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1192:textiles-confecciones-y-calzado-un-sector-con-historia&catid=9:mcpec&Itemid=57

- Tasas de interés que no incentivan la producción textil.

De igual forma algunos inconvenientes de logística han perjudicado de gran manera el desarrollo del sector textil:

- Niveles de materias y suministros insuficientes.
- Altos niveles de contrabando textil.
- Débil servicio de atención al cliente.
- Ineficiencia y corrupción en aduanas.
- Incremento constante de precios en la materia prima.
- No existen datos actuales sobre el sector.

El Gobierno Nacional de la República del Ecuador, para erradicar estas dificultades en el sector textil, siendo uno de los generadores de empleos más grandes, observando el dinamismo de su cadena productiva y de su influencia en la economía del país, ha generado un proyecto direccionado al sector textil y confecciones.

- **MCPEC - MIPRO**

Esta institución se encarga de la elaboración del proyecto de implementación del Centro de Fomento Productivo Innova Centro-Textil y Confecciones que se encargara de ofrecer servicios a toda la cadena textil y confecciones incluyendo capacitación en competencias laborales, normalización, asistencia técnica, patronaje y escalado, investigación de moda y diseño, mecanismos de comercialización.

- **MCPEC-MCPE**

Es el proyecto dirigido a la evaluación y rediseño de la estrategia, mecanismos y normativa de protección comercial al sector textil (aranceles y control de precios a lo largo de la cadena).

Este proyecto será el encargado de generar información periódica del desarrollo del sector junto con el Banco Central del Ecuador.

Esta entidad ha creado un proyecto encaminado a la implementación de una estrategia de control de contrabando de prendas de vestir. De acuerdo con el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad se espera que en 4 años el Sector Textil y Confecciones se fortalezca con alta Productividad, Innovación y Competitividad, cubriendo así la demanda nacional posicionándose en mercados internacionales.

- ✓ Incremento anual de niveles de Productividad en un 8%.
- ✓ Incremento anual promedio en ventas 10%.
- ✓ Creación de colecciones promedio al año: de 4 (actual) a 6 colecciones por año.
- ✓ Generación de empleo incremento del 20%: 160.000 (2010) a 192.000 (2015).
- ✓ Disminución de importaciones (590 millones (CIF, 2010) a 354 millones (2015), es decir una disminución del 40%.
- ✓ Erradicación del contrabando (100 millones anuales).

CAPITULO 4

4 Estructura de la Organización

4.1 Plan Estratégico de Tejidos Farina

La organización actualmente no posee una misión, visión o valores por lo que la creación de estos conceptos es indispensable, pues forman una parte fundamental de la planificación estratégica de la organización, enunciando de manera clara su propósito y el rumbo al cual se dirige la empresa a largo plazo basado en valores éticos en sus labores diarias tanto sus miembros como sus dirigentes para así crear una cultura empresarial sólida.

4.1.1 Misión

"Ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sacos de lana para el segmento femenino de la ciudad de Quito preocupándose de sus clientes y brindándoles la más alta calidad y durabilidad del producto".

4.1.2 Visión

"Ser una empresa familiar bien estructurada que satisfaga a plenitud las demandas de sus clientes a través de alta calidad a precios bajos, por medio de la atención personalizada, implementación de nueva tecnología y alianzas con proveedores y clientes; para poder lograr una mayor participación y competitividad en la región sierra del Ecuador para el año 2017, estando a la vanguardia en innovación de la moda femenina".

4.1.3 Valores

Los valores primordiales que implícitamente han regido la organización Tejidos Farina son:

- Honestidad en el desarrollo de las operaciones, garantizando el respeto a los derechos y propiedades de terceros.
- Transparencia en la gestión y acciones, para reafirmar la confianza a los clientes internos y externos.
- Equidad en el trato justo a clientes, empleados, funcionarios y directivos
- Responsabilidad en el manejo de los recursos y del cumplimiento de los compromisos con clientes externos e internos.
- Compromiso por parte de la organización en poner los mejores esfuerzos y talentos, al servicio de la visión, misión y los objetivos institucionales.
- Desempeño estricto de responsabilidades asignadas por el directorio.
- Cumplimiento de las normas, reglamentos, principios y leyes que rigen la corporación y la sociedad.
- Respeto hacia uno mismo, compañeros, corporación y clientes.

4.2 Estructura Organizacional Actual de Tejidos Farina

Dentro de una organización consolidada es de gran importancia la delimitación de un sistema de funcionamiento, por lo cual es fundamental la delimitación de funciones que se desarrollen en cada cargo, de igual manera la interrelación que exista entre las diferentes áreas de la empresa, para dirigirse hacia un mismo objetivo en común. La estructura organizacional permitirá a cada uno de los miembros de la empresa conocer sus obligaciones y facultades.

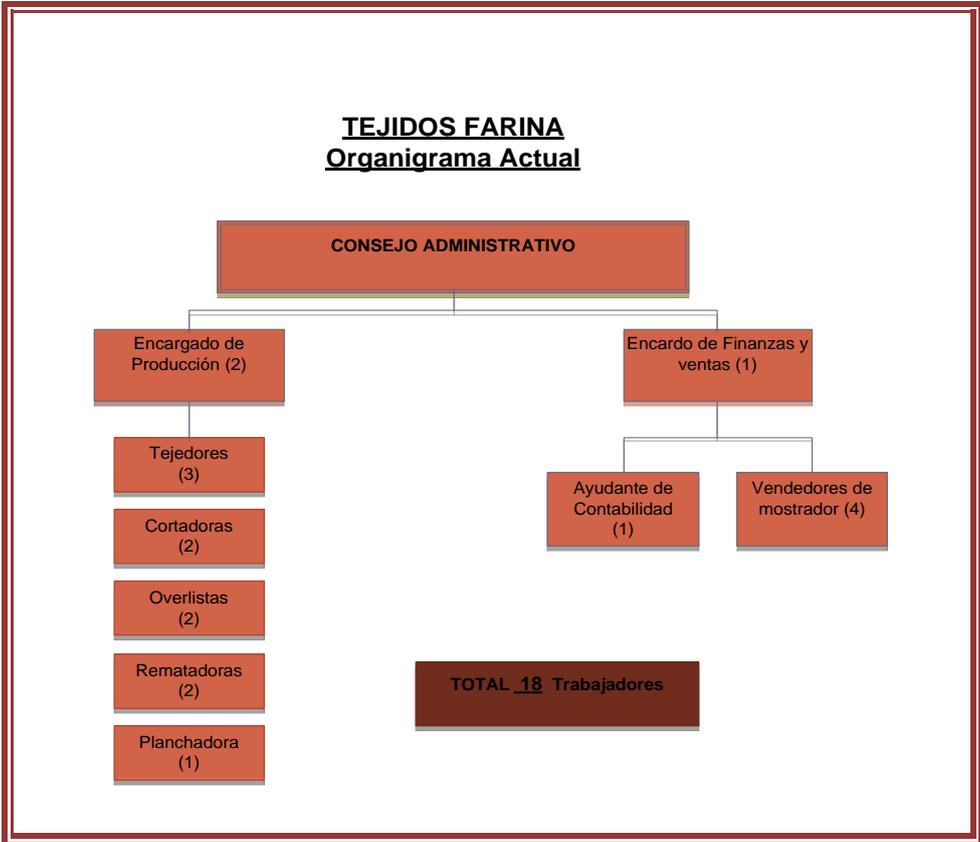
A continuación se detallará la estructura orgánica de la empresa junto con la descripción de cada área, para lo cual, se planteará el organigrama estructural y funcional, junto con la descripción de las funciones y los perfiles de cada cargo

dentro de la empresa sin dejar de lado la importancia que cada uno tiene en el mejoramiento de procesos dentro de Tejidos Farina.

4.2.1 Organigrama Actual Tejidos Farina

Un organigrama es un esquema lógico de relaciones de comunicación dentro de un conjunto de personas en una empresa, en el cual se indican sus niveles jerárquicos y la relación con cada uno de sus cargos. El organigrama de la empresa que se utilizará es de funciones cruzadas, pues uno de los propósitos de la empresa es permitir que el recurso humano se sienta parte de la organización, siendo partícipe al involucrarse en varias áreas de la organización. Tejidos Farina es una organización familiar pequeña que actualmente cuenta con 18 empleados. La estructura actual de la empresa es la siguiente:

GRÁFICO N.º. 9 TEJIDOS FARINA ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

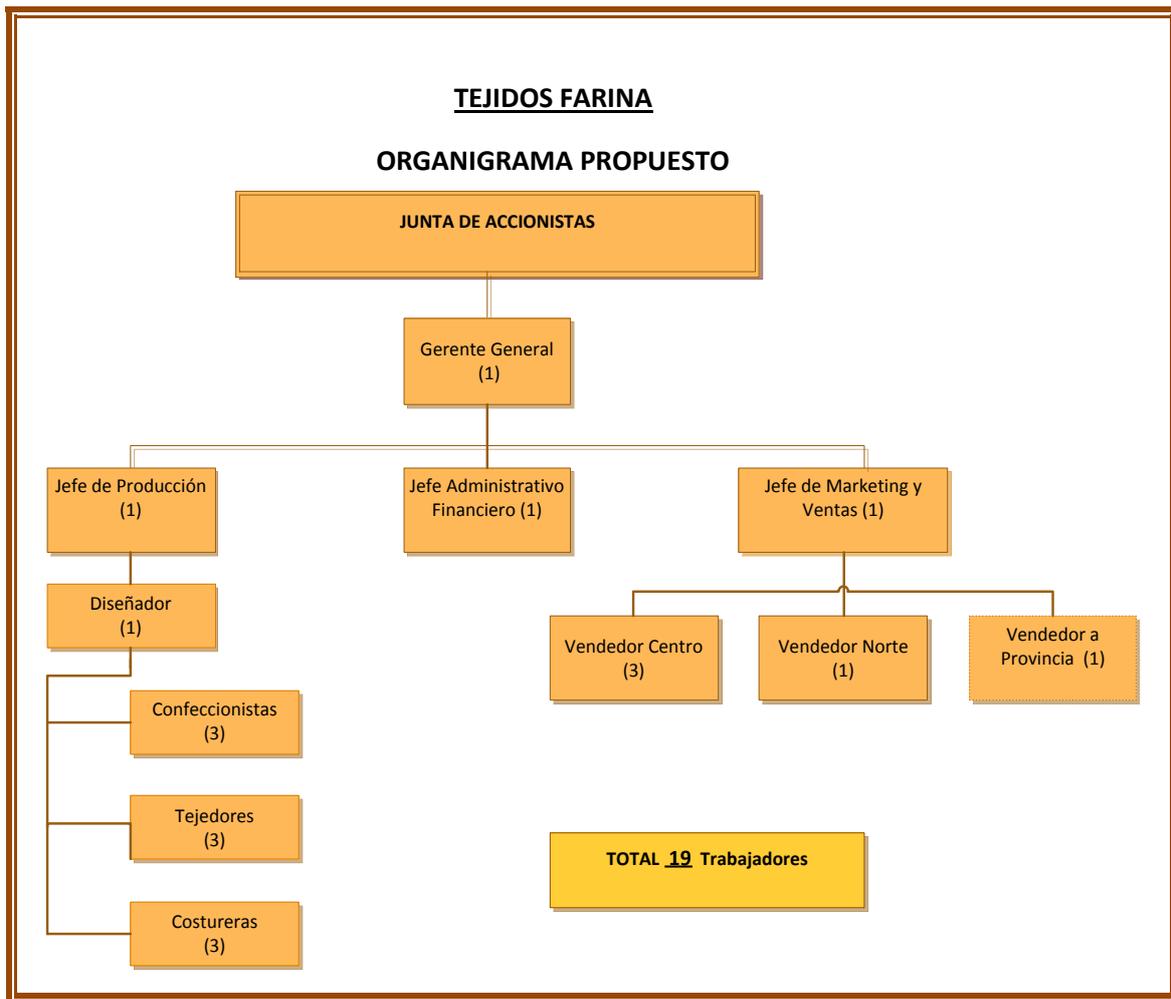
Se ha podido observar que la estructura de la organización debe ser rediseñada, pues se requiere dividir la empresa por áreas con funciones delimitadas. Hoy en día el consejo de administrativo está conformado por las 3 hermanas dueñas de la organización; al mismo tiempo dos de ellas se encargan del área de producción y la tercera abarca la parte administrativa, financiera y comercial, sin tener funciones definidas. Por este motivo, se considera indispensable la determinación de las funciones de cada cargo, redistribuyendo las responsabilidades e implementando nuevo cargos indispensables para un mejor funcionamiento, como un objetivo para la empresa en un corto plazo.

4.3 Estructura Organizacional Por Procesos de Tejidos Farina

4.3.1 Reestructuración Orgánica

Para la nueva estructura que se efectuará dentro de la organización de Tejidos Farina es imprescindible su consolidación; que se la realizará con la participación de 4 socias donde se delimitarán los cargos y funciones de las áreas y miembros de la organización. De esta manera se evitara la repetición de funciones así o desperdicios de tiempo que generan usualmente perdidas a la organización.

GRÁFICO N.º. 11 ORGANIGRAMA PROPUESTO TEJIDOS FARINA



Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

En la Estructura Orgánica de Tejidos Farina el determinar adecuadamente cada una de las funciones que deberán desempeñar los colaboradores de la organización, permitirá que el trabajo que sea ejecutado esté orientado a cumplir con cierto tipo de factores y requisitos necesarios hacia el logro de objetivos. De igual manera la selección del personal para los diferentes cargos es indispensable para alcanzar el éxito en el proceso de mejoramiento de la calidad del producto y servicio.

“La persona o personas que estén a cargo de una función deberán saber que desempeñan un papel clave en un proceso importante y que son responsables

de mejorar un determinado proceso pues la persona cual fuese su cargo en el MPE (Mejoramiento de Procesos dentro de la Empresa) debe²¹:

- ✓ Establecer medidas y fijar objetivo para mejorar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad del proceso.
- ✓ Que los mejoramientos dentro de su proceso no afecten negativamente otros procesos.
- ✓ Definan límites preliminares para alcanzar el proceso.
- ✓ Monitorear continuamente las actividades y calificarlas para mejorar la efectividad y eficiencia del proceso del que está a su cargo y del proceso global.

Si bien con este nuevo modelo jerárquico se aumentaría 1 empleado, los procesos detallados más adelante traerán un beneficio en las funciones que cumpla cada cargo.

4.3.2 Descripción de Perfiles y Funciones

Esta nueva estructura funcional estaría conformada a partir de una junta de socios conformado por las cuatro dueñas las cuales tienen funciones específicas dentro de las tres áreas esenciales de la empresa a partir de la Gerencia General detalladas a continuación.

²¹ Harrington James, Mejoramientos de los procesos de la empresa; Ed .Mc Graw-Hill Interamericana, 1993, Pag 28.

Gerente General

Misión: Representar a la empresa haciendo cumplir todas sus obligaciones legales.

Funciones básica:

- Administrar la compañía, sus bienes, pertenencias, estableciendo las políticas y sistemas de producción y comercialización con las más amplias facultades.
- Hacer una empresa dinámica y rentable en el mercado.
- Controlar el cumplimiento de políticas y estrategias establecidas para el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar la ejecución de la programación de compras y ventas de la empresa.
- Analizar informes de las áreas.
- Representar legal y jurídicamente a la empresa.
- Elaborar informes de desempeño los cuales serán presentados a la junta directiva.
- Informarse acerca de la competencia y de sus avances.

Jefe de Producción

Misión: Monitorear el proceso de producción para una eficiente confección de sus piezas.

- Funciones básicas:**
- Supervisión del cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones del personal.
 - Delegación de funciones a tejedores, costureras, confeccionistas.
 - Cumplimiento eficiente de la garantía de post-venta para cambios ó adecuaciones en el producto de personal para la fábrica previa autorización del consejo de administración.
 - Control de calidad de las prendas.

Jefe Administrativo Financiero

Misión: Llevar la parte financiera de la organización

- Funciones básicas:**
- Pago a proveedores y empleados.
 - Administración de los recursos financieros.
 - Evaluar costos y precios de los productos.
 - Analizar constantemente los costos tratando de optimizar los mismos.
 - Compra de materia prima.

Jefe de Ventas y Marketing

Misión: Mantener y ampliar el Mercado Comercial así como monitoreo de tendencias de mercado.

Funciones básicas:

- Manejo del inventario de producto terminado
- Capacitación a personal de ventas.
- Suministrar a las tiendas los productos terminados.
- Realizar coaching a su Equipo de Ventas.

Vendedores

Misión: Realizar las ventas directas como las indirectas a los clientes a través de herramientas proporcionadas por la empresa.

Funciones básicas:

- Efectuar un seguimiento de consumo de los clientes potenciales que permitan tener información actualizada sobre cambios en los gustos y preferencias del cliente.
- Elaborar informes sobre ventas y preparar pronósticos de ventas mensuales.
- Vender los productos poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en técnicas de ventas que se dictarán en los cursos de capacitación.
- Mantener informados a los clientes sobre nuevos productos, promociones y cualquier actividad que la empresa realice y estos estén dirigidos a los consumidores.
- Colaborar en la colocación de los productos en las perchas y lugares respectivos.
- Asesorar y ayudar a cada uno de los clientes externos.

Diseñador	
Misión:	Diseñar los modelos de prendas de vestir de vanguardia en la organización.
Funciones básicas:	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los prototipos de las distintas tallas y diseños. - Diseñar los modelos de acuerdo con lo que se pide. - Realizar y hacer llegar las formas más adecuadas y optimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto.

En un futuro se espera ampliar el organigrama de manera horizontal incorporando el departamento de Recursos Humanos y Publicidad.

4.3.3 Principales procesos de Mejoramiento en Tejidos Farina

“Al no existir un producto y/o servicio sin un proceso o un proceso sin producto o servicio, ha sido necesario desarrollar un concepto de mejoramiento de procesos dentro de las empresas, por lo que el proceso como tal es un agregado de valor a un insumo utilizando los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.²²

²²Harrington H James, Mejoramientos de los procesos de la empresa. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, 1993, Pág. 25

Generalmente para lograr una economía de escala, las empresas se organizan en grupos verticales, esto da lugar a la creación de una organización eficaz, vigorosa, y segura de su buen funcionamiento, a pesar de que muchos procesos no fluyen de una manera vertical sino horizontalmente. Esta combinación genera muchos vacíos aparte de estimular la suboptimización, lo que produce un impacto negativo en la efectividad de varios procesos existentes dentro de la empresa. Es por ello que para el éxito Tejidos Farina se enfocará su estructura más que nada en el MPE (Mejoramiento de Procesos dentro de la Empresa) siendo una metodología sistemática que ataca las falencias en los procesos directamente.

“Entre las equivocaciones más grandes, se encuentra el no poseer procesos dentro de las empresas pues esto causa un gasto excesivo de dinero en la organización. Entre un 40% y 70 % de los esfuerzos de los empleados, no agregan valor alguno a su producto o servicio”²³, la carencia de un impacto positivo sobre la cultura de una organización causado por el trabajo rutinario, no provee a los empleados una satisfacción o crecimiento profesional; y, la falta de control sobre los procesos actuales, genera productos deficientes que hacen de la organización menos atractiva en el mercado.

Por estas razones se cree que la empresa tendrá 3 procesos fundamentales que mejorarán su desempeño, los cuales crearán ciertos beneficios para Tejidos Farina, que se detallan a continuación:

- Permitirán a la organización centrarse en el cliente.
- Facilitarán a la organización predecir y controlar los cambios.
- Aumentarán la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministrarán los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.

²³Harrington H James, Mejoramientos de los procesos de la empresa. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana, 1993, Pág. 26

- Apoyarán a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrecerán una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Mantendrán la organización centrada en el proceso.
- Prevenirán posibilidades de errores.
- Le suministrarán a la organización una medida de sus costos de la mala calidad.
- Dará una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrollarán un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrecerán una visión de lo buena que podría ser la organización y definirán el modo de lograr este objetivo.
- Suministrarán un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

4.3.3.1 Mapa de Procesos

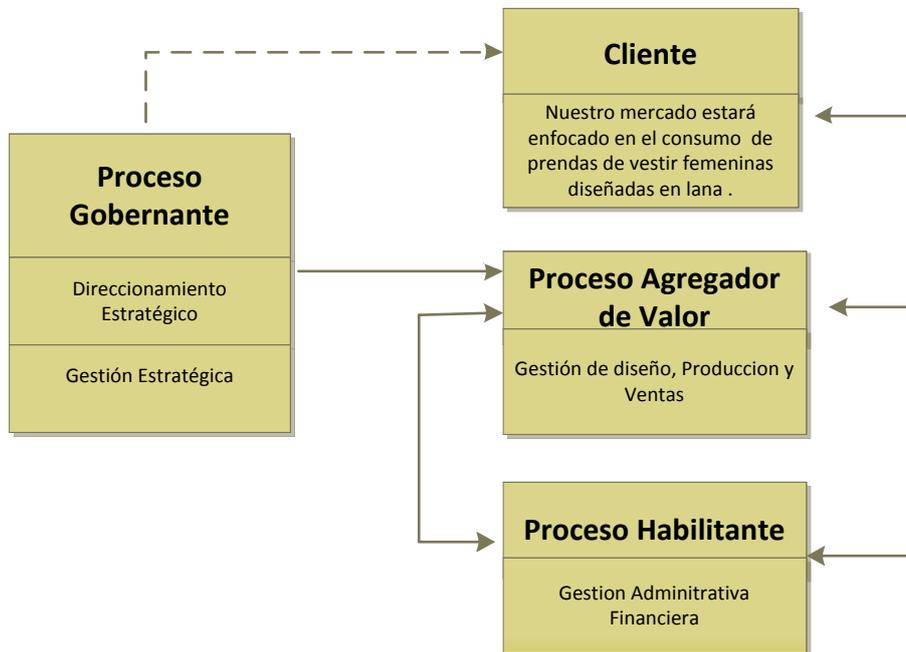
Los procesos se mejoran mediante la creación de mapas de procesos dando un valor agregado: "los mapas de proceso son una poderosa herramienta de comunicación que proporciona un claro entendimiento de la manera en que se conducen los negocios dentro de la organización"²⁴. El graficar mapas de procesos ayuda a entender a la gente y a la organización como se está realizando el trabajo de una manera más clara. La ventaja más importante es la evaluación del proceso actual. El enfoque principal estará en el desarrollo de prendas femeninas en el mercado.

A continuación se refleja el mapa de los procesos que tendrá la organización tejidos Farina:

²⁴Summers Donna C.S, Administración de la calidad; 2006 primera edición Pierson México 2006; Pág. 214

GRÁFICO N°. 12 MAPAS DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

4.3.3.2 Cadena de Valor

Una cadena de valor involucra todas las funciones que son necesarias para llevar la terminación producto o servicio manteniendo los canales tanto de valor agregado que son todas aquellas operaciones que transforman el producto; como del valor no agregado, las cuales son operaciones donde la materia prima no sufre alguna transformación.

Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio. Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente.

En la Cadena de Valor de la Organización de Tejidos Farina es esencial valorar los rendimientos en cada actividad creadora de valor, como puntos de referencia para la búsqueda de mejoras.

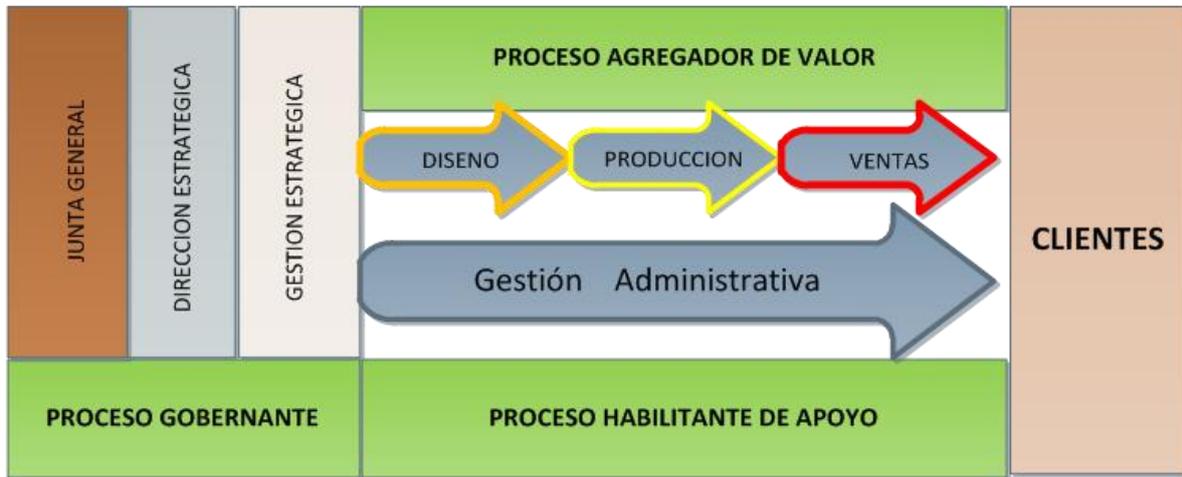
Para esto se proporcionará más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa; pues actualmente la mayoría suponen tareas compartidas y de cooperación, el nuevo propósito que se desea alcanzar es delegar cargos con funciones específicas para interrelacionarlos entre sí creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales.

Dentro de la Cadena de Valor de Tejidos Farina se encuentra que los principales procesos básicos se dividen en tres que se exponen a continuación:

- Los procesos gobernantes: orientan la gestión institucional a través de la formulación y la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- Los procesos agregadores de valor: generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a clientes internos y externos que permiten cumplir con la misión institucional.
- Los procesos habilitantes: están encaminados a generar productos y/o servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional”.²⁵

²⁵Tomado de: <http://www.spinaquito.gob.ec>

GRÁFICO N°. 13 CADENA DE VALOR



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

4.3.4 Indicadores de Gestión

Para medir el desempeño de una organización es preciso poseer indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento. Se medirá cada proceso detallado más adelante con Indicadores de Gestión los cuales son las expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables del producto en el proceso de una organización, para de esta manera analizar el desarrollo de los objetivos perfilados por la organización.

Existen tres tipos de indicadores de procesos detallados a continuación, los cuales se desarrollarán en esta investigación:

- De manejo de recursos o eficiencia.
- De resultados o eficacia en el logro de objetivos.
- De impacto o efectividad de la gestión.

4.3.4.1 Diagrama de Flujo de los Principales Procesos de Tejidos Farina

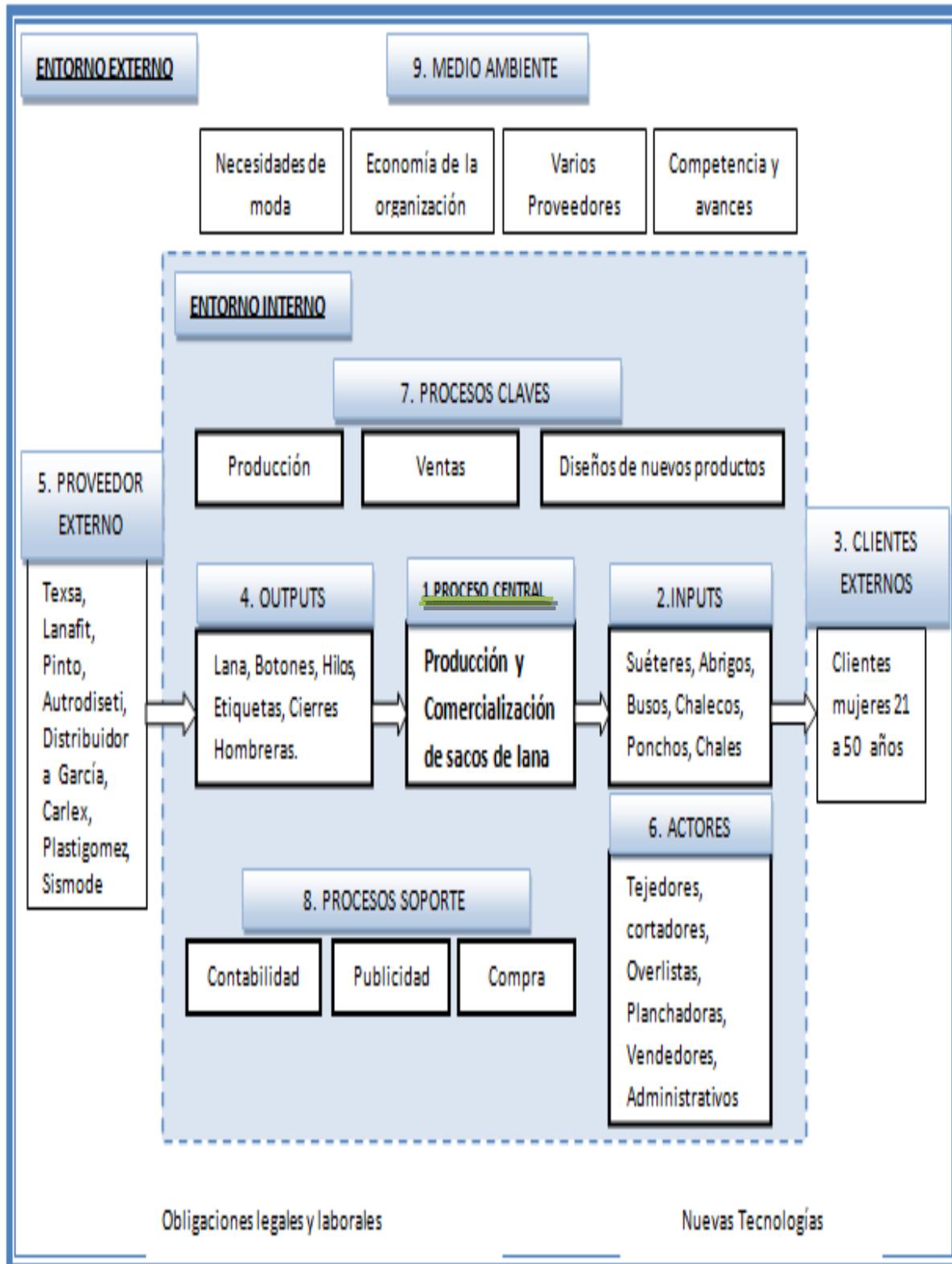
El Diagrama de Sistemas ó Sistograma es la herramienta más útil para llevar a cabo la comprensión del proceso; dibuja a grandes rasgos la interacción entre los principales elementos del sistema de trabajo y de los procesos de una organización.

Esta gráfica parte de un proceso central y evalúa sus outputs e inputs. Luego de esto reconoce los procesos críticos claves y los procesos de soporte. Los procesos claves son aquellos que si en un momento dado se quitan, el cliente se daría cuenta ya que son fundamentales en el proceso. Los procesos de soporte apoyan a la operación de los procesos críticos y proceso central.

De alguna manera la construcción de diagramas de flujo disciplinará el modo de pensar en el proceso real que se está utilizando dentro de la organización Tejidos Farina, pues hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras y que interrumpen la calidad y productividad. En el diagrama de flujo surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige.

Por tanto, esta herramienta permite tener una visión macro de Tejidos Farina y a partir de esto se pueden derivar otros gráficos de procesos según las necesidades de la empresa.

GRÁFICO N°. 14 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS
TEJIDOS FARINA



Fuente: Suarez, M., La innovación de procesos en las organizaciones, Ágora Medios, México, 2010.
Elaboración: Autoras

Después de un análisis del trabajo de los colaboradores de Tejidos Farina; se han seleccionado los principales procesos de la organización, "que son los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto y servicio, así como el impacto en la retención del cliente"²⁶. En el caso de la organización estos ayudarán a desarrollarse bajo procedimientos establecidos mejorando sus actividades diarias por consiguiente su estructura organizacional.

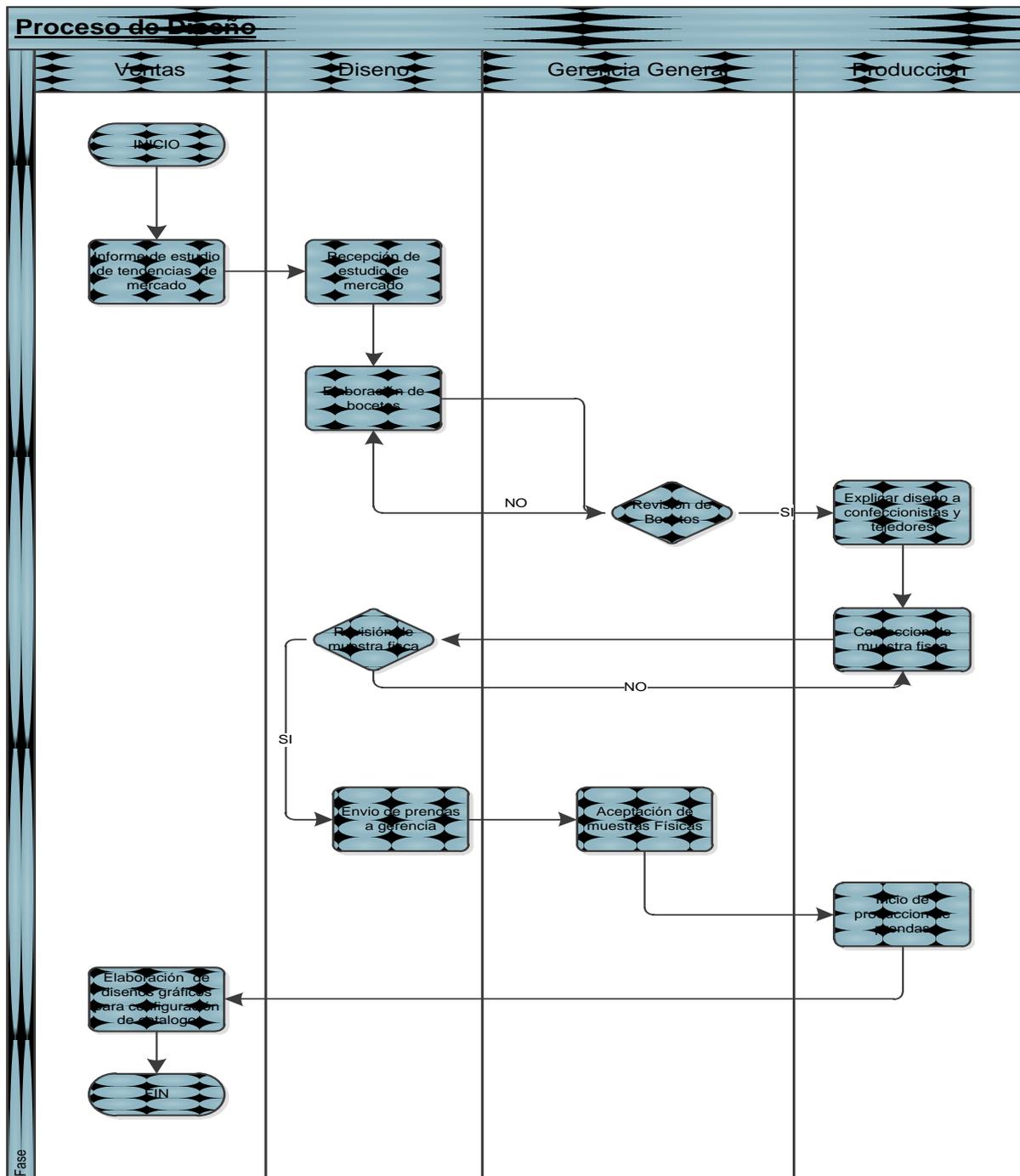
Teniendo el control de los procesos se eliminarán las actividades que no generen valor al mismo, determinando las mejores prácticas las cuales crearán una organización eficiente para de esta manera adquirir fortaleza competitiva, eliminando métodos de trabajo deficientes prácticas obsoletas y actividades innecesarias. El mejoramiento de los procesos se enfoca en eliminar el desperdicio de varios factores como: el tiempo, esfuerzo, materiales, dinero y la mano de obra. Con el desarrollo de procesos dentro de la organización Tejidos Farina se mejorarán sus prácticas llegando a un nuevo nivel de desempeño que dará como resultado la satisfacción para sus clientes.

4.3.4.2 Proceso: Desarrollo Diseño

Como primer proceso fundamental está el de Diseño; dentro del proceso de diseño se explica la creación de los diseños de prendas de vestir femeninas que se crearán, será uno o el más importante proceso para el desarrollo y el posicionamiento de la empresa en el mercado; pues dichos diseños establecerán la marca de un producto nacional destacado en el mercado adaptándose a las necesidades de los consumidores.

²⁶Summers Donna C.S, Administración de la calidad; 2006 primera edición Pierson México 2006; Pág. 203

GRÁFICO N.º. 15 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE DISEÑO



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

TABLA N.º. 12 PROCEDIMIENTO DE DISEÑO

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Informe de estudio de mercado	Ventas	Jefe de ventas realiza informe de estudio de mercado.	Jefe de Ventas
2	Recepción de estudio de mercado	Diseño	Diseñador recibe de ventas el informe de estudio de mercado para tener nuevas ideas de acuerdo con los gustos y preferencias del cliente.	Jefe de Ventas
3	Elaboración de bocetos	Diseño	El diseñador elabora los bocetos de los nuevos modelos.	Diseñador
4	Revisión de bocetos	Gerencia General	El diseñador envía al Gerente General los bocetos para su revisión.	Diseñador
5	Elaboración nuevos modelos	Diseño	El Diseñador explica a los tejedores y confeccionistas los nuevos modelos.	Equipo producción
6	Confección de muestras físicas	Producción	El equipo de producción elabora las primeras muestras físicas con ajustes de los modelos.	Equipo producción
7	Envío a revisión de muestras físicas	Gerencia General	El jefe de producción lleva las muestras físicas a la G General para su aprobación.	Jefe de Producción
8	Aceptación de muestras físicas	Gerencia General	El Gerente General aprueba las muestras físicas.	Gerente
9	Elaboración de diseños gráficos para configuración de catalogo	Ventas	El jefe de ventas envía a realizar los diseños gráficos para la configuración del catálogo.	Jefe de Ventas
10	Inicio de producción masiva de nuevos modelos de sacos	Producción	El equipo de producción elabora los nuevos modelos	Jefe de Producción

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 13 INDICADOR DE PROCESO DE DISEÑO 1

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE DISEÑO					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Indicador de Cobertura			
NOMBRE DEL PROCESO:		Proceso de Diseño			
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA	
PROPÓSITO: Mejorar la rotacion de producto de los almacenes en base a las tendencias de moda.					
UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDAD-Modelos de Sacos Femeninos			
FRECUENCIA DE MEDIDA:		ANUAL			
DUEÑO DEL PROCESO:		Departamento de Diseño			
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{\text{unidad de modelos elaborados}}{\text{unidad de modelos planificados}} \times 100$			
		$\frac{49}{67} \times 100 = 73.13\%$			
DESCRIPCIÓN DE LA META		Se busca con este indicador que tengamos un 99% de creación de modelos.			
RANGO DE LA CALIFICACIÓN:					
MÍNIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
	X				

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 14 MODELOS DE SACOS

MODELOS REQUERIDOS			
Modelos Tejidos Farina		Modelos Tejidos Farina	
Mes	Cantidad	Mes	Cantidad
Enero	4	Enero	5
Febrero	4	Febrero	5
Marzo	4	Marzo	5
Abril	5	Abril	8
Mayo	4	Mayo	5
Junio	4	Junio	5
Julio	4	Julio	5
Agosto	4	Agosto	5
Septiembre	4	Septiembre	5
Octubre	4	Octubre	5
Noviembre	6	Noviembre	10
Diciembre	2	Diciembre	4
TOTAL	49	TOTAL	67

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

Conclusión:

De acuerdo con los datos proporcionados por la organización, se debe tomar como estrategia la creación de una mayor cantidad de modelos para poder satisfacer las demandas de mercado pues solo se obtuvo un 73.35 %, es necesario tener una mayor rotación de producto en sus locales. Por esto se ha proyectado un departamento de diseño que se adapte a las necesidades de la empresa y del entorno creando un 99% de nuevos modelos.

TABLA N°. 15 INDICADOR DE PROCESOS DE DISEÑO 2

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE DISEÑO					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Indicador de Adaptación			
NOMBRE DEL PROCESO:		Proceso de Diseño			
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA	
PROPÓSITO:		Conocer si la aceptación de nuestros productos por parte de los clientes.			
UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDAD-Modelos de Sacos Femeninos			
FRECUENCIA DE MEDIDA:		ANUAL			
DUEÑO DEL PROCESO:		Departamento de Diseño			
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{\text{unidad de modelos aceptados}}{\text{unidad de modelos aceptados planificados}} \times 100$			
		$\frac{20}{49} \times 100 = 40.81\%$			
DESCRIPCIÓN DE LA META		Se busca con este indicador que tengamos un 99% de creación de modelos nuevos aceptados por los clientes.			
RANGO DE LA CALIFICACIÓN:					
MÍNIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
X					

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

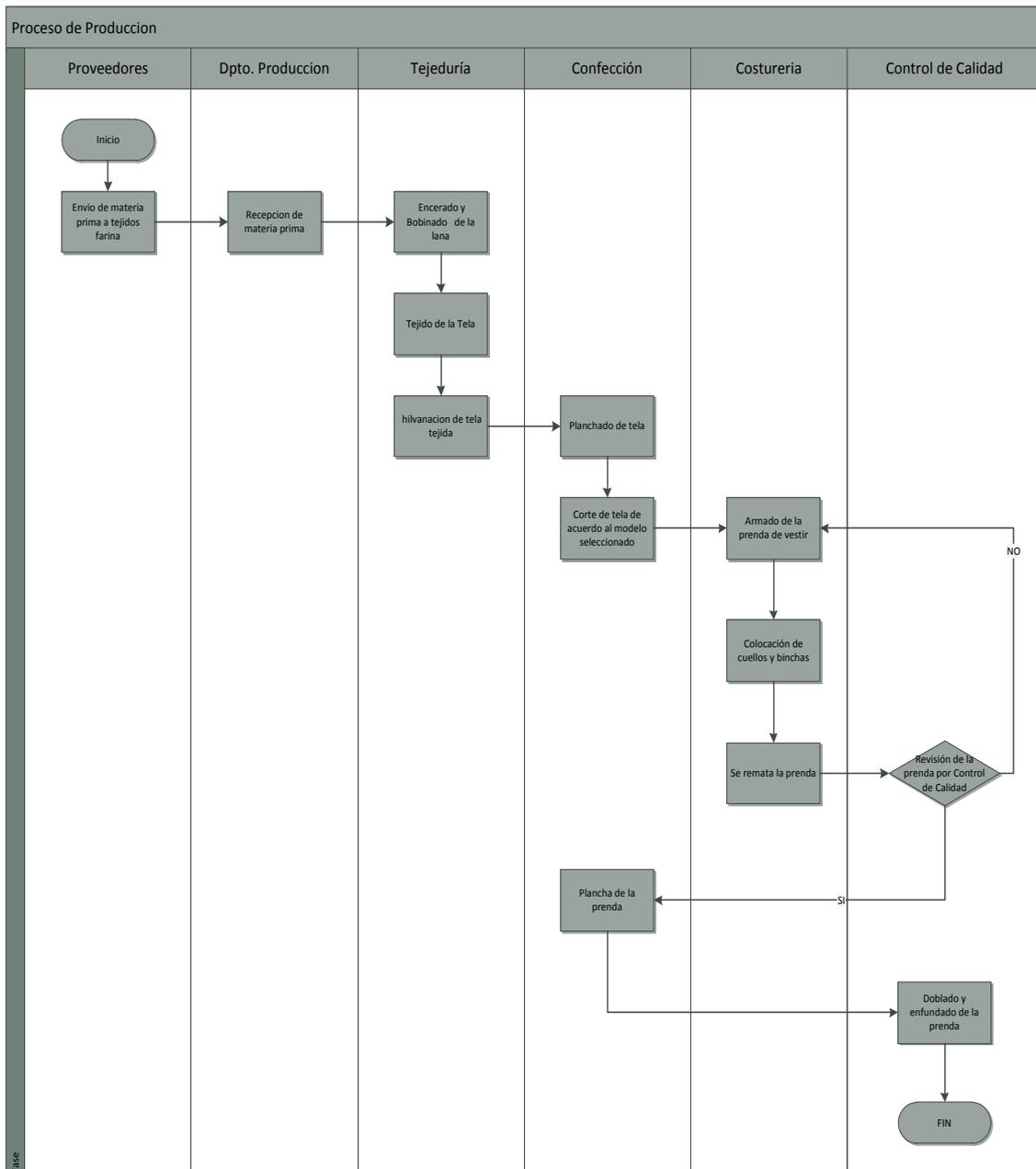
Conclusión:

De acuerdo con las vendedoras de los locales se ha observado que los modelos que realiza la organización son acogidos tan solo en un 40.81% puesto que estos no presentan cambios significativos en sus diseños, sino que más bien son adaptaciones a modelos ya existentes y clásicos. Por esta razón se cree que los modelos se deben crear en base a las tendencias de mercado así como las necesidades y gustos de sus clientes para lograr un 99 % de aceptación y compra de los mismos.

4.3.4.3 Proceso: Producción

Todos los procesos son altamente dependientes de personas que producen los outputs de la organización, pues deben cumplir con ciertos factores de calidad, con el siguiente diagrama aprovechará de mejor manera los inputs y será más eficaz su proceso dentro de la elaboración de sus prendas de vestir.

GRÁFICO N.º. 16 DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

TABLA N°. 16 PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Envío de material prima a Tejidos Farina	Proveedores	Se envía la lana por el pedido de tejidos Farina.	Proveedores
2	Reposición de material prima	Producción	Recepción de orden de reposición de materia prima para la confección de la prenda.	Jefe de Producción
3	Envío de la materia prima a tejeduría	Producción	El jefe de producción envía a su equipo a elaborar el pedido.	Tejedores
4	Recepción de la lana	Producción	Recepción de la lana para el tejido de la misma.	Tejedores
5	Encerado y bobinado de la lana	Producción	Los tejedores empiezan el proceso de encerado y bobinado de la lana.	Tejedores
6	Tejido de la tela	Producción	Comienza el tejidos de la lana para la tela mediante maquinas computarizadas.	Tejedores
7	Hilvanan tela tejida	Producción	Se hilvana la tela por los tejedores.	Tejedores
8	Se envía la tela a confección	Producción	Se envía la tela a los confeccionistas.	Planchador
9	Recepción de la tela	Producción	Se recibe la tela para el comienzo del diseño de la prenda.	Planchador
10	Planchado de la tela	Producción	Se plancha la tela para el corte.	planchador
11	Corte de la tela según el modelo seleccionado	Producción	Los cortadores cortan las piezas de tejido.	cortador
12	Armado de la prenda de vestir	Producción	Los operativos arman los modelos de la prenda.	Costurera
13	Colocación de cuellos y binchas	Producción	Se colocan correctamente los cuellos y binchas respectivamente.	Costurera
14	Se remata la prenda	Producción	Se remata para los acabados finales de la prenda.	Costurera
15	Envío de la prenda a control de calidad	Producción	Se envía la prenda a control de calidad.	Control de calidad

16	Revisión de la prenda por control de calidad	Producción	El jefe de producción realiza el control de calidad de las prendas.	Control de calidad
17	Envío de la prenda a confección	Producción	Se envía nuevamente la prenda a confección para el planchado de la prenda.	Control de calidad
18	Planchado de la prenda	Producción	Se plancha la prenda terminada.	Planchador
19	Doblado y enfundado de la prenda	Producción	Los operativos empaican la prenda.	Control de calidad

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 17 INDICADOR DE PROCESO DE PRODUCCIÓN 1

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE PRODUCCION					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Indicador de Eficiencia de Metodos (tiempo)			
NOMBRE DEL PROCESO:		Proceso de Produccion			
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA	X	EFICACIA	
PROPOSITO: Mejorar el tiempo de produccion de un saco de lana femenino					
UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDAD-Tiempo			
FRECUENCIA DE MEDIDA:		POR CADA UNIDAD PRODUCIDA			
DUENO DEL PROCESO:		Departamento de Produccion			
FORMULA DE CALCULO:		$\frac{\text{unidad de tiempo produccion de un saco}}{\text{unidad de tiempo produccion planificada de un saco}} \times 100$			
		$\frac{60}{90} \times 100 = 66.66\%$			
DESCRIPCION DE LA META		Se busca con este indicador optimizar el tiempo de produccion de un saco para alcanzar un 99% de eficiencia.			
RANGO DE LA CALIFICACION:					
MINIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
	X				

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

Conclusión:

De acuerdo con este indicador se puede observar que actualmente el tiempo que se demora en elaborar 1 saco es de aproximadamente 90 minutos (4 personas), alcanzando de esta manera un nivel aceptable de producción con un 66.6%, a pesar de esto el objetivo es optimizar el tiempo de producción para lograr un 99% de eficiencia.

TABLA N°. 18 INDICADOR DE PROCESO DE PRODUCCIÓN 2

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Indicador de Productividad			
NOMBRE DEL PROCESO:		Proceso de Producción			
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD	X	EFICIENCIA		EFICACIA	
PROPÓSITO:		Mejorar la producción de la confeccion de saco femeninos.			
UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDAD-Sacos de lana femeninos			
FRECUENCIA DE MEDIDA:		POR PRODUCCION ANUAL			
DUEÑO DEL PROCESO:		Departamento de Produccion			
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$\frac{\text{unidades de producción anual de sacos}}{\text{unidades de producción a nual esperada(téorica)por cada saco}} \times 100$			
		$\frac{10285}{10047.9} \times 100 = 102.36\%$			
DESCRIPCIÓN DE LA META		Se busca con este indicador optimizar la cantidad de unidades producidas anualmente para alcanzar un 99% de efectividad.			
RANGO DE LA CALIFICACIÓN:					
MÍNIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
			X		

uente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

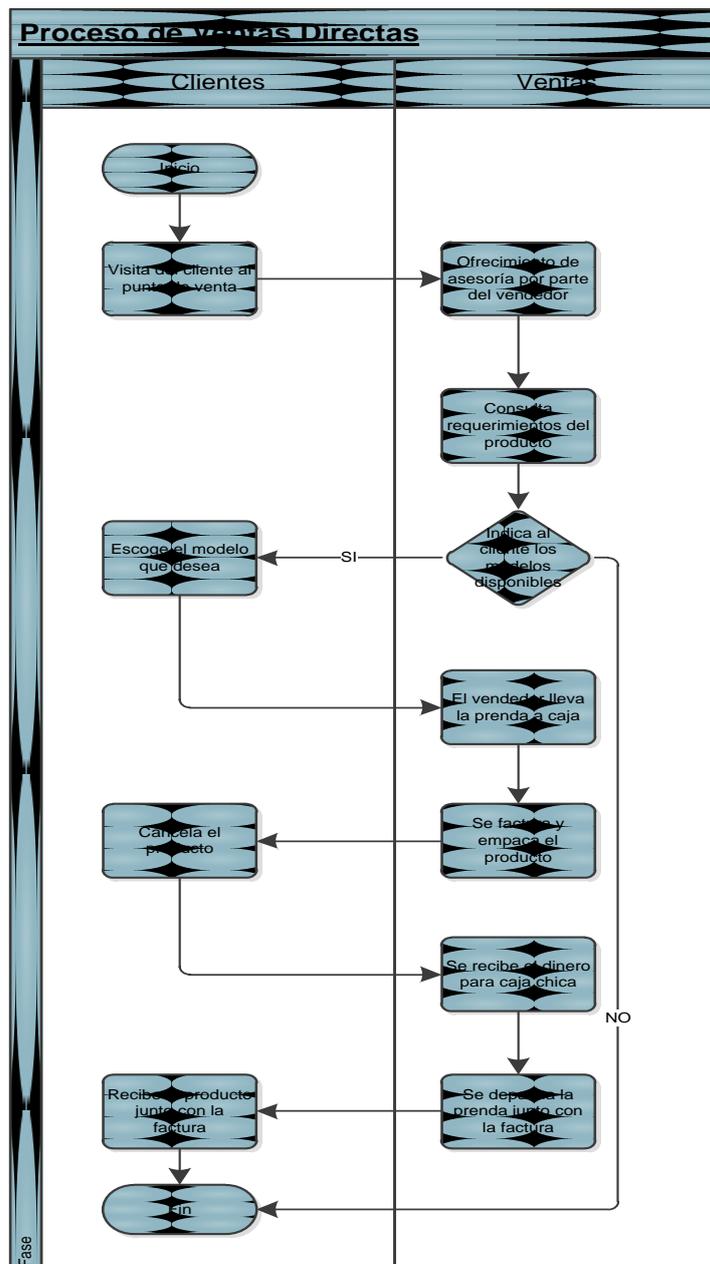
Conclusión:

La organización Tejidos Farina tiene una producción de 10285 sacos femeninos anuales, la cual alcanza un nivel satisfactorio de producción, no obstante, es necesario incrementar la producción en un 4% conjuntamente para proyectar un crecimiento del negocio incrementándolas a un 5% para cubrir la demanda de provincia.

4.3.4.4 Proceso: Ventas

Establecer un proceso de ventas eficiente es primordial, pues el propósito es prestar un servicio de calidad al cliente, al momento de realizar toda la transacción de las prendas de vestir, de esta manera se puede fidelizar al cliente impulsándolo a realizar nuevas compras en Tejidos Farina.

GRÁFICO N.º. 17 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS DIRECTAS



Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

TABLA N°. 19 PROCEDIMIENTO PARA VENTAS EN PUNTOS DE VENTA

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Visita del cliente al punto de venta.	Cliente	El cliente visita el local de venta de Tejidos Farina.	Cliente
2	Ofrecimiento de asesoría por parte del vendedor del local.	Ventas	El vendedor brinda el servicio al cliente.	Vendedor
3	Consulta de los requerimientos del producto al cliente.	Ventas	El vendedor consulta las características del producto al cliente.	Vendedor
4	Vendedor indica al cliente los productos disponibles.	Ventas	El vendedor ofrece las posibles opciones al cliente.	Vendedor
5	El cliente elige los modelos que desea.	Cliente	El cliente elige los modelos que desea.	Cliente
6	El vendedor lleva la prenda a la caja.	Ventas	El vendedor tras la elección de prenda la lleva a caja.	Vendedor
7	En caja se factura y empaca el producto.	Ventas	En la caja se factura la prenda y se empaca.	Vendedor
8	El cliente se acerca a cancelar el producto en caja.	Cliente	El cliente cancela en caja.	Cliente
9	El vendedor despacha la prenda junto con la factura.	Ventas	El vendedor se encarga de despachar la prenda con su factura.	Vendedor
10	El cliente recibe su prenda junto con la factura	Cliente	El cliente recibe la prenda.	Cliente

Fuente: Tejidos Farina**Elaboración:** Autoras

TABLA N° 20 INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS DIRECTAS 1

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE VENTAS DIRECTAS					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:		Indicador de Calidad-Devoluciones			
NOMBRE DEL PROCESO:		Ventas Directas			
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA		EFICACIA	X
PROPOSITO: Ver el el cumplimiento de nuestro producto según los requisitos del cliente					
UNIDAD DE MEDIDA:		UNIDAD- cambios realizados			
FRECUENCIA DE MEDIDA:		Mensual			
FORMULA DE CALCULO:		$\frac{\text{unidades cambiadas}}{\text{unidades de sacos femeninos vendidos}} \times 100$			
		$\frac{3}{1139} \times 100 = 0.26\%$			
DESCRIPCION DE LA META		Tener el minimo de cambios realizados por los clientes con respecto al producto vendido por la organización			
RANGO DE LA CALIFICACION:					
MINIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
X					
OBSERVACIONES :		Tenemos eficacia absoluta pues se ha alcanzado el resultado propuesto , es por esta razon que no se obtienen valores de eficacia del 100%			

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

Conclusión:

De acuerdo con este indicador se observa que la empresa tiene un margen mínimo de cambios de sus productos por parte de la clientela, con tan solo 3 sacos cambiados en las ventas mensuales. El motivo principal del cambio es por color o talla, en este aspecto Tejidos Farina tiene eficacia absoluta pues de acuerdo a los rangos se alcanza la medición de este indicador.

TABLA N°. 21 INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS DIRECTAS 2

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE VENTAS DIRECTAS					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:			Indicador de Amabilidad- Atencion		
NOMBRE DEL PROCESO:			Ventas a Provincia		
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA		EFICACIA	X
PROPOSITO: Conocer el porcentaje de satisfaccion que el cliente siente por la atencion recibida durante la compra de nuestro producto					
UNIDAD DE MEDIDA:			Cada CLIENTE		
FRECUENCIA DE MEDIDA:			Mensual		
FORMULA DE CALCULO:			$\frac{\text{quejas realizadas}}{\text{cada cliente que visita locales}} \times 100$		
			$\frac{35}{300} \times 100 = 11,66\%$		
DESCRIPCION DE LA META			Se busca con este indicador minimizar la cantidad de quejas realizadas por nuestros clientes con respecto a la atencion recibida		
RANGO DE LA CALIFICACION:					
MINIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
X					

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

Conclusión:

De acuerdo con este indicador se establece que la atención que se presta en los locales por parte de sus vendedoras es muy buena. Satisfaciendo a los clientes durante la compra del producto. Las quejas con respecto a la atención son mínimas, con un porcentaje de 11,66%. Pese a esto, el objetivo es lograr mejorar este indicador mediante la capacitación constante al personal. Se busca conseguir el mismo resultado en el agente vendedor.

TABLA N°. 22 INDICADOR DE PROCESO DE VENTAS A PROVINCIA 1

TEJIDOS FARINA					
PROCESO DE VENTAS A PROVINCIA					
DATOS DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:			Indicador de Calidad-Requerimiento		
NOMBRE DEL PROCESO:			Ventas a Provincia		
TIPO DE INDICADOR:					
EFFECTIVIDAD		EFICIENCIA		EFICACIA	X
PROPÓSITO:					
Conocer las necesidades de los clientes fuera de Quito.					
UNIDAD DE MEDIDA:					
UNIDAD- visitas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDIDA:					
ANUAL					
FÓRMULA DE CÁLCULO:					
$\frac{\text{numero de solicitudes de visita de vendedores a provincias}}{\text{numero de personas que concurren los locales}} \times 100$					
$\frac{5000}{23000} \times 100 = 21,73\%$					
DESCRIPCIÓN DE LA META					
Satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores desatendidos en un 50 % de la clientela.					
RANGO DE LA CALIFICACION:					
MÍNIMO	ACEPTABLE		SATISFACTORIO		
0-40	41-80		81-100		
X					

Fuente: Tejidos Farina
Elaboración: Autoras

Conclusión:

Dentro de este análisis se pudo observar que de las personas que concurren a los locales de Tejidos Farina , un 21,73% de los consumidores han solicitado que se les atienda directamente en provincia mediante un vendedor que los visite regularmente para poder hacer sus pedidos. Se cree que con la implementación de ventas a las distintas provincias, se podrá cubrir en un 50 % las necesidades de este segmento de clientes que está desatendido, de esta manera incrementar las ventas.

4.3.4.5 Análisis Financiero

TABLA N.º. 23 HISTÓRICO PRODUCCIÓN Y VENTAS

		UNIDADES
2010	SOBRANTE ROTACIÓN PRODUCTO	198

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2011	PRODUCCIÓN/UNIDAD	608	549	1052	1396	907	889	875	865	920	864	620	740	10285
	VENTAS/UNIDAD	600	750	774	800	1569	700	650	650	685	700	820	1620	10318
	ROTACIÓN PRODUCTO	206	5	283	879	217	406	631	846	1081	1245	1045	165	

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
2012	PRODUCCIÓN/UNIDAD	610	691	1012	813	918	924,56	910	899,6	956,8	898,56	644,8	769,6	10047,92
	VENTAS/UNIDAD	650	630	629	780	1200	735	682,5	682,5	719,25	735	861	1701	10005,25
	ROTACIÓN PRODUCTO	125	186	569	602	320	509,56	737,06	954,16	1191,71	1355,27	1139,07	207,67	

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

En esta tabla se observa la rotación del producto de los sacos de Tejidos Farina. Se encuentran las unidades vendidas mensualmente del año 2011 y el primer semestre del año 2012, así como las unidades producidas en este mismo período.

TABLA N°. 24 FLUJO DE CAJA 2011

FLUJO DE CAJA TEJIDOS FARINA 2011													
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	INGRESOS TOTALES	16,800	26,314	35,750	45,794	77,240	80,509	86,723	93,187	100,631	108,321	119,295	152,069
1.1	Saldo mes anterior		5,314	14,078	23,394	33,308	60,909	68,523	74,987	81,451	88,721	96,335	106,709
1.2	Ingresos por ventas	16,800	21,000	21,672	22,400	43,932	19,600	18,200	18,200	19,180	19,600	22,960	45,360
1.3	Otros ingresos	-	-	-									
2	COSTOS FIJOS	8,486	8,486										
2.1	Sueldos personal Administrativo	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
2.2	Salario personal operativo	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
2.3	Gastos Administrativos	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343
	Servicios Basicos	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97
	Materiales y suministros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Gastos de mantenimiento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3	COSTOS VARIABLES	3,000.00	3,750.00	3,870.00	4,000.00	7,845.00	3,500.00	3,250.00	3,250.00	3,425.00	3,500.00	4,100.00	8,100.00
3.2	Materia Prima	3,000.00	3,750.00	3,870.00	4,000.00	7,845.00	3,500.00	3,250.00	3,250.00	3,425.00	3,500.00	4,100.00	8,100.00
	COSTOS TOTALES	11,485.94	12,235.94	12,355.94	12,485.94	16,330.94	11,985.94	11,735.94	11,735.94	11,910.94	11,985.94	12,585.94	16,585.94
	FLUJO DE CAJA	5,314.06	14,078.12	23,394.18	33,308.24	60,909.30	68,523.36	74,987.42	81,451.48	88,720.54	96,334.60	106,708.66	135,482.72

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 25 ESTADO DE RESULTADO FARINA 2011

ESTADO DE RESULTADO FARINA 2011	
VENTAS NETAS (+)	288,904
COSTOS TOTALES (-)	153,421.28
Costos Fijos	101,831.28
Sueldos personal Administrativo	40,800
Salario personal operativo	52,800
Gastos Administrativos	4,115.64
Servicios Básicos	2,315.64
Materiales y suministros	600
Gastos de mantenimiento	1,200
Depreciación	0
Costos variables	51,590
Materia Prima	51,590
UTILIDAD ANTES IMP RENTA	135,482.7
24% Impuesto a la renta	32,515.9
UTILIDAD NETA	102,966.87

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 26 PUNTO DE EQUILIBRIO 2011

PUNTO DE EQUILIBRIO 2011		
PRECIO DE VENTA UNITARIO	28	
UNIDADES VENDIDAS	10318	
INGRESOS	288904.00	
COSTOS FIJOS	101831.28	
COSTOS VARIABLES	51590	
COSTOS TOTALES	153421.28	
COSTO VARIABLE UNITARIO	5	
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	4427.446957	UNIDADES FÍSICAS
VALOR MONETARIO DE EQUILIBRIO	123968.5148	UNIDADES MONETARIAS

GRÁFICO N°. 18 PUNTO DE EQUILIBRIO 2011

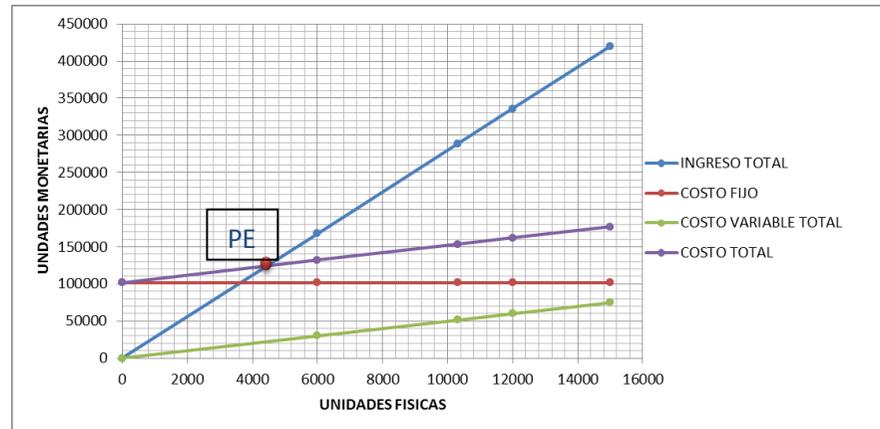


TABLA N°. 27 FLUJO DE CAJA 2012

FLUJO DE CAJA TEJIDOS FARINA PROYECTADA 2012												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1 INGRESOS TOTALES	18,525	25,249	31,580	40,770	62,746	70,996	77,721	84,511	92,076	99,832	111,441	148,132
1.1 Saldo mes anterior		7,294	13,654	18,540	28,546	50,049	58,270	65,060	71,577	78,884	86,902	99,653
1.2 Ingresos por ventas	18,525	17,955	17,927	22,230	34,200	20,948	19,451	19,451	20,499	20,948	24,539	48,479
1.3 Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
2 COSTOS FIJOS	8,486	8,486	8,486	8,566	8,566	8,566	8,566	8,886	8,886	8,886	8,886	8,886
2.1 Sueldos personal Administrativo	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
2.2 Salario personal operativo	4,400	4,400	4,400	4,480	4,480	4,480	4,480	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
2.3 Gastos Administrativos	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343
Servicios Basicos	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97	192.97
Materiales y suministros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gastos de mantenimiento	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3 COSTOS VARIABLES	2,745.00	3,109.50	4,554.00	3,658.50	4,131.00	4,160.52	4,095.00	4,048.20	4,305.60	4,043.52	2,901.60	3,463.20
3.2 Materia Prima	2,745.00	3,109.50	4,554.00	3,658.50	4,131.00	4,160.52	4,095.00	4,048.20	4,305.60	4,043.52	2,901.60	3,463.20
TOTAL COSTOS	11,230.94	11,595.44	13,039.94	12,224.44	12,696.94	12,726.46	12,660.94	12,934.14	13,191.54	12,929.46	11,787.54	12,349.14
FLUJO DE CAJA	7,294	13,654	18,540	28,546	50,049	58,270	65,060	71,577	78,884	86,902	99,653	135,783

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 28 ESTADO DE RESULTADOS 2012

<u>ESTADO DE RESULTADO FARINA 2012</u>	
VENTAS NETAS (+)	285,159.63
COSTOS TOTALES (-)	150,166.92
Costos Fijos	104,951.28
Sueldos personal Administrativo	40,800
Salario personal operativo	55,120
Gastos Administrativos	4,115.64
Servicios Básicos	2,315.64
Materiales y suministros	600
Gastos de mantenimiento	1,200
Gasto de Constitución	800
Depreciación	0
Costos variables	45,215.64
Materia Prima	45,215.64
UTILIDAD ANTES IMP TRABAJADORES	134,992.7
15% Trabajadores	20,248.91
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	114,743.80
23% Impuesto a la renta	26,391.07
UTILIDAD NETA	88,352.73

Fuente: Tejidos Farina

Elaboración: Autoras

TABLA N°. 29 PUNTO DE EQUILIBRIO 2012

PUNTO DE EQUILIBRIO 2012		
PRECIO DE VENTA UNITARIO	28.5	
UNIDADES VENDIDAS	10005.25	
INGRESOS	285149.63	
COSTOS FIJOS	104151.28	
COSTOS VARIABLES	45215.64	
COSTOS TOTALES	149366.92	
COSTO VARIABLE UNITARIO	4.519191425	
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	4343	UNIDADES FÍSICAS
VALOR MONETARIO DE EQUILIBRIO	123778.62	UNIDADES MONETARIAS

GRÁFICO N°. 19 PUNTO DE EQUILIBRIO 2012

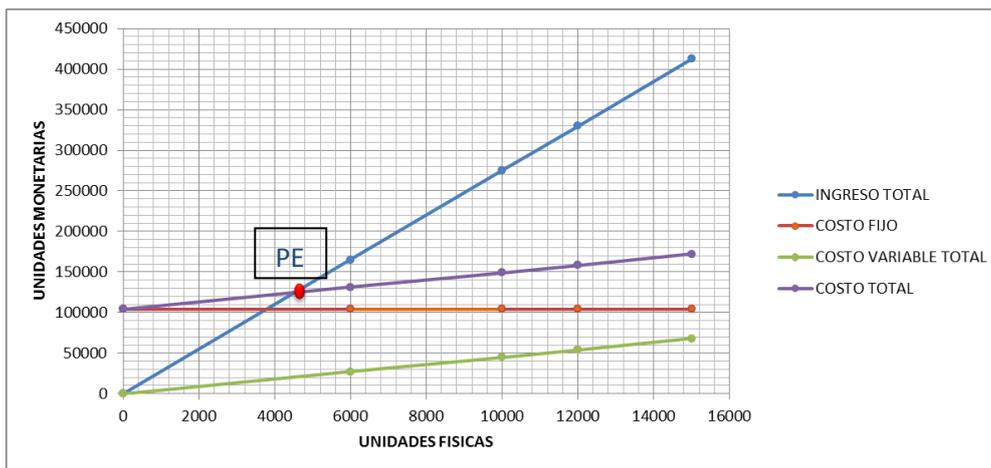


TABLA N°. 30 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS 2013-2014

ESTADO DE RESULTADO FARINA	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS NETAS (+)	296,264.63	316,535.36
COSTOS TOTALES (-)	151,365.28	153,076.52
Costos Fijos	104,161.28	104,171.28
Sueldos personal Administrativo	40,800	40,800
Salario personal operativo	55,120	55,120
Gastos Administrativos	4,115.64	4,115.64
Servicios Básicos	2,325.64	2,335.64
Materiales y suministros	600	600
Gastos de mantenimiento	1,200	1,200
Depreciación	0	0
Costos variables	47,204.00	48,905.24
Materia Prima	47,204.00	48,905.24
UTILIDAD ANTES IMP TRABAJADORES	144,899.4	163,458.8
15% Trabajadores	21,734.90	24,518.83
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA	123,164.45	138,940.01
22% Impuesto a la renta	27,096.18	30,566.80
UTILIDAD NETA	96,068.27	108,373.21

Análisis Financiero:

Tejidos Farina deberá aumentar el porcentaje de la producción en un 4%; de esta manera se creará una mayor rotación de producto con la elaboración de nuevos modelos por parte del departamento de producción. Así la organización, aprovechará de manera más eficiente los recursos, con la designación y distribución adecuada de cargos.

De igual manera, Tejidos Farina deberá incrementar las ventas en volumen en un 5%, adoptando este porcentaje como un valor fijo a incrementarse de manera anual dentro de sus políticas internas y metas. Creando una planificación de ventas para cubrir las necesidades desatendidas de los clientes, tanto en el mercado local (Quito) y en provincias. Así, se buscará mejorar la atención prestada en los locales para la captura de nuevos clientes y afianzar la confianza de clientes actuales.

- **Ventas y Costos:**

Como se reflejó en los Estados de Resultados de los años 2011 y 2012 de la Organización Tejidos Farina obtuvo como deducción lo siguiente:

Las ventas en el 2012 decrecen en relación al 2011, debido a Costos representativos que Tejidos adoptará al convertirse en Compañía de Responsabilidad Limitada, esto comprende: 15% de Impuesto a los Trabajadores (Decreto Ley) y los gastos de constitución.

En primera instancia, se puede observar que los meses de mayo y diciembre son los más altos en ventas respectivamente con respecto al total de ventas en ambos años.

En el año 2011, el promedio de ventas es de \$24,075.33 mensuales; sobre el total de ventas anuales de \$288,904. En el presente año, el promedio de ventas es de \$23,762.47 mensuales de un total de \$285,149.63 correspondientes a este periodo, se denota un ligero decrecimiento con respecto al anterior.

Con respecto a los Costos, en el año 2012, los costos aumentan en relación al 2011. Se puede observar que existe el aumento del costo fijo por la reorganización del organigrama equivalente a la suma un salario administrativo, este cambio se considera fundamental para el atacar una de sus principales falencias dentro del ámbito competitivo.

En el 2011, se obtuvo costos fijos que constituyen el 35.25% sobre el total de ventas. Por otra parte, los costos variables representan el 17.86% sobre el total de ventas. Como resultado tenemos que el Costo Total representa el 53.10% sobre el total de ventas. La utilidad neta del este periodo representa un 46.90%.

En el año 2012, los costos fijos representan el 36.80% sobre el total de ventas y los costos variables representan el 15.86%; obteniendo un costo total del 52.66%. La utilidad neta del este periodo representa un 47.34% aumentando en un 0.44% en relación al 2011 lo cual es bueno ya que los costos totales decrecen en 0.44% a pesar que las ventas disminuyen en 1.30%.

Para el año 2012 la organización buscará bajar sus costos de producción mediante nuevos proveedores de materia prima existentes dentro del mercado local como estrategia competitiva. Y a partir de este año los costos del producto se incrementaran en un 1,7% anual para cubrir las mejorar internas de Tejidos Farina.

En las proyecciones se observa que para el 2013 aumentan las ventas en un 3.89% y en un 6.84% para el 2014. Se observa que la organización se podrá recuperar para el año 2014, aumentando la utilidad neta de un 7.34% del año anterior (2013) a un 12.81%, para proyectarse de una manera solida dentro del mercado nacional acorde a su realidad y propósito de expansión.

- **Punto de equilibrio:**

Punto de equilibrio se mantiene en un margen aceptable pero si los costos siguen aumentando nuestro punto de equilibrio deberá aumentar ya que la única forma que esto cambie es:

- Cambios en los precios de venta
- Cambios en los costos fijos
- Cambios en la utilización de materiales
- Cambios en el volumen

CAPITULO 5

5 *Políticas de Buen Gobierno Corporativo*

El buen gobierno corporativo es un conjunto de prácticas que una empresa, en la parte pública o privada, tanto las que cotizan como las que no, cuales deciden adoptar y cumplir ciertas normas o principios para utilizar de manera eficaz y eficiente los recursos de la empresa, defendiendo a todas sus partes interesadas para así mejorar sus estándares de competitividad dentro del mercado y poder acceder fácilmente a los mercados de capitales en las mejores condiciones. Dentro de este grupo de principios se encuentran divididos en cinco grandes grupos los cuales beneficiarán de manera significativa al desarrollo de la empresa:

- Derechos de los socios a trato equitativo.
- Función de los grupos de interés social.
- Comunicación y transparencia informativa.
- Las responsabilidades del directorio.
- Resolución de conflictos mediante la utilización de métodos alternativos.

También es importante mencionar que son pocas las empresas que sobreviven al paso y advenimiento de las nuevas generaciones que se ven enfrentadas a la disolución de las empresas por falta de compromiso de sus dueños. Las estadísticas permitieron observar que el 30 % de las empresas familiares llegan a la segunda generación; el 15% llega a la tercera generación y tan solo el 4 % llega a la cuarta generación, por lo que se debe tratar de que la empresa perdure a través del tiempo.

Por lo mencionado anteriormente, se tomaron estas prácticas de buen gobierno corporativo para consolidar y preservar la empresa a través de las siguientes generaciones.

5.1 Buen Gobierno Corporativo y sus Orígenes

En el mundo empresarial general se ha visto una creciente evolución dentro de sus estructuras para un buen manejo de la misma, para hacerlas mucho más productivas, socialmente responsables y eficientes sin generar conflictos de interés de sus socios, de la empresa y del mercado.

Para esto la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en el año de 1999 detectó la necesidad de promover y contribuir al desarrollo económico sostenido de los países y a la estabilidad de los mercados, adoptó seis principios básicos de Buen Gobierno Corporativo, después de la terrible crisis que sufrió el mercado de valores de Nueva York, dado por escándalos producidos por compañías como ENRON los cuales eran de dominio público internacional y puso en duda al mercado de valores de estados Unidos .

La OCDE; define al Buen Gobierno Corporativo como:

"El sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el consejo, dirección, socios, y otros grupos de poder; defendiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad".

El Buen Gobierno Corporativo puede ser definido como "un conjunto de prácticas que busca garantizar la supervivencia de las empresas en el largo plazo". El inicio del concepto de BGC surgió hace algunas décadas en países desarrollados como Canadá o Estados Unidos bajo teorías de Adam Smith (1776) sin dejar de evolucionar hasta la actualidad. Para el año de 1932, estudios de Berle y Means demostraron que en empresas estadounidenses, la propiedad y el control no

estaban unidos y esto creaba complicaciones en el manejo de la empresa. Pero es en el año 1976 que estudios de Jensen y Mecklin sientan las bases finales del Buen Gobierno Corporativo, siendo el principio básico de varias compañías.

En países subdesarrollados su concepto es prácticamente nuevo, por esto es importante mencionar la relevancia del sector privado dentro del sector económico de un país. Por esta razón organismos internacionales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han tomado la decisión de colaborar en el ámbito del gobierno, apoyando económicamente y bajo lineamientos para el BGC, para que las empresas se desarrollen en países en vías de desarrollo, ya que países del primer mundo han demostrado su utilidad sirviendo como modelos, por ejemplo en el Ecuador este se añadió en el año 2004 por medio de la Bolsa de Valores de Quito.

5.2 Organismos Internacionales involucrados en el Buen Gobierno Corporativo

5.2.1 Banco Interamericano de Desarrollo

“Es la principal fuente de financiamiento multilateral para proyectos de desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe y ejerce liderazgo en el proceso de integración regional”.²⁷

Este organismo tiene una entidad especial: el Fondo Multilateral de inversiones (FOMIN), que se encarga del buen gobierno corporativo que ayuda a que el gobierno corporativo se desarrolle de mejor manera en las instituciones para que

²⁷Tomado de: <http://www.iadb.org>.

exista más unión entre la gestión de socios, propietarios y la administración, además de que exista sostenibilidad dentro de la misma así como del país.

Según el FOMIN existen 4 componentes para implementar estas buenas prácticas en el Ecuador, que se refieren a: la sensibilización, capacitación, implementación y sistematización. Este organismo creó un programa para ayudar a que se desarrollen estos componentes el cual durará 54 meses en la ejecución de BGC.

Es de también de vital importancia la evolución del BGC para el país y para su bolsa de valores; ya que con la existencia de un BGC las prácticas son más transparentes, seguras y confiables, y los riesgos se disminuyen. Una de las áreas prioritarias del BID es fomentar la competitividad, en especial del sector productivo de las economías globales abiertas para así ayudar al desarrollo de los países. Por este motivo al BID le interesa que tanto grandes empresas como PYMES inviertan en la bolsa pues estas son las principales fuentes de productividad de un país.

5.2.2 Corporación Andina de Fomento (CAF)

Es un organismo financiero multilateral que busca impulsar y fomentar la integración latinoamericana, esta institución facilita varios servicios bancarios a clientes tanto del sector público como del sector privado de los países que la componen, lo hace a través de la movilización de recursos financieros de los mercados internacionales hacia América Latina, donde ha fortalecido su presencia convirtiéndose en la principal fuente de financiamiento multilateral de esta región. Su misión es el desarrollo sostenible de las regiones integradas.

En cuanto a las prácticas del Buen Gobierno corporativo, la CAF ha iniciado un programa para promoverlas a nivel regional contribuyendo a la competitividad responsable a nivel macroeconómico, sectorial y empresarial.

El programa de BGC, comprende actividades como la realización de foros y eventos, diseño y publicación de material de apoyo para programas de capacitación, redacción y publicación de guías de GC para las buenas prácticas en las diferentes tipos de empresas, y estudios de monitoreo y medición relacionados a la adopción de buenas prácticas de GC. Además, se desarrollan proyectos conjuntamente con los gobiernos, empresarios y miembros del sector académico relacionados al tema, brindando asistencia técnica y financiera relacionada con estas actividades.

Los documentos que ha publicado la CAF de alta relevancia son:

“Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado”, “Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber” y “Lineamientos para Código Andino de Gobierno Corporativo”.

La CAF también ha propuesto una evaluación a las prácticas de un Buen Gobierno Corporativo, la aplicación de este Software es de gran apoyo para diagnosticar y determinar las áreas de acción.

Los “Lineamientos para Código Andino de Gobierno Corporativo” con las siglas LCAGC compuesto por 51 medidas concretas, la CAF busca poner al criterio de las empresas pertenecientes a la CAN, así como de los operadores de los mercados bursátiles y de los responsables de políticas públicas, un conjunto de reglas fundamentales que componen la base para la creación de una cultura de un BGC.

Estos lineamientos definen estándares internacionales aprobados de BGC, pues se basan en principios establecidos por la OCDE. La adopción de dichos lineamientos, es un proceso que requiere de tiempo pero que puede ser muy útil para fomentar el desarrollo de los mercados de capital y para mejorar las

relaciones de la empresas con los prestamistas; así como también que la aportación a la operación empresarial se distinga por su transparencia, eficiencia y honestidad; contribuyendo de esta forma, a la competitividad internacional de la empresa.

Se busca que tanto la adopción y el cumplimiento de las medidas del BGC sean valoradas. El objetivos de estas es” fomentar la participación de los socios en la vida corporativa, su acceso a la información societaria, el reforzamiento de la tutela de sus intereses en el gobierno de las sociedades, así como la potenciación de la asamblea como órgano soberano y el fortalecimiento de los sistemas de control de la gestión y la administración” dicho en los Lineamientos para Código Andino de Gobierno Corporativo.

Las normas de Gobierno Corporativo, surgen y se desarrollan en el ámbito de mercados de valores; por tanto, la mayoría de estas y de los principios, son las sociedades que cotizan en bolsa. En la CAN, estas empresas, son pocas; sin embargo, todas pueden adoptar las buenas prácticas y los lineamientos de GC. Para las sociedades cerradas, la aplicación de los lineamientos podrían reforzar la gestión y evitar problemas en el gobierno de dichas empresas, que muchas veces son de carácter familiar y no cuentan con un “Protocolo Familiar” que regule, para todos los socios, las relaciones entre el patrimonio de la familia y el de la sociedad, de igual manera el acceso de la familia a la gestión.

Los encargados de aplicar los lineamientos, e incorporarlos a los estatutos, normas y procedimientos de la empresa, son el directorio y la asamblea general de socios; quienes deben tomar en cuenta que la aplicación de los mismos constituye en un proceso dinámico de los constantes avances internacionales. Así mismo, las normas estatutarias y reglamentarias y las compañías que adoptan los Lineamientos deberán estar conformes con el texto del mismo, con los principios emitidos por la OCDE y a favor de la igualdad de los derechos de los socios y de la protección de los minoritarios.

5.3 Propuesta de Buen Gobierno Corporativo para Tejidos Farina basado en los Lineamientos Publicados por la CAF.

Estos son parámetros bajo los cuales se debe guiar la empresa para poder enmarcarse dentro del buen gobierno corporativo, los mismos que crearán un fortalecimiento así como crecimiento dentro de la misma, por lo cual es fundamental su aplicación diaria en las actividades empresariales. Después de haber aplicado el evaluador proporcionado por la Bolsa de Valores de Quito para analizar las normas que se deberían aplicar para el estudio de Tejidos Farina, se seleccionaron entre los 51 lineamientos de la CAF solamente los que son aplicables a las empresas cerradas pues este es el caso de dicha Organización.

5.3.1 Derecho y trato equitativo de los Socios

Puesto que la empresa no cuenta con un Gobierno Corporativo la propuesta para esta organización será la siguiente:

Tejidos Farina estaría conformado por 4 socias, las cuales son propietarias del negocio, con una participación equitativa del 25% sin que existan socios minoritarios. Puesto que sería una empresa cerrada y compañía limitada, sus derechos de voto corresponden a la participación de cada uno de ellos en el capital social de la empresa es decir que sus participaciones representan un voto. El Directorio General está conformado por las mismas socios y cada uno de ellas ocupan cargos importantes en la empresa a excepción de la Señora Estela Vega quien será una consultora senior de la empresa. Así podrán obtener la información que se requiera velando por sus derechos económicos y políticos dentro de la empresa.

Así mismo la empresa contará con un miembro extra en la junta; externo a la familia pero con amplios conocimientos de la rama textil el cual representará un

voto adicional, sin ser socio. Todos ellos serán de respaldo para las operaciones estratégicas, pues las decisiones que se llevarán a cabo en la junta general de socias deben estar respaldadas por una mayoría del 51 %.

5.3.2 La Asamblea General de socios

Las socias al estar involucradas en el Directorio y/o en la gestión de la empresa, estarán al corriente de todo lo que suceda dentro de la misma. Las funciones dentro de la Asamblea general de socias serán:

- Convocar a los socios y/presidente de la compañía.
- Decisiones por mayoría del 51%.
- Nombrar miembros del consejo de administración, Presidente y Vicepresidente, por un período de 2 años; conforme a la ley cada socia tiene derecho a un cargo en el directorio por cada 25 %.
- Regular y autorizar la transferencia de participaciones.
- Fijar montos límites para la contratación y obligación al Directorio.
- Las demás atribuciones de ley.
- Para nominar un representante que intervenga como miembro del directorio, el socio debe contar por lo menos el 25% de participación en el capital social ya sea de manera individual o conjuntamente con otros socios.
- Para cumplir los lineamientos de la CAF es aconsejable que a la asamblea general de socios le competan también las siguientes facultades.
- La aprobación de la gestión del Directorio.
- El nombramiento y la separación de los miembros del Directorio.
- La designación de los consejeros externos.

Es aconsejable que en la Asamblea asistan otras personas además de los socios, para facilitar informes y reportes.

5.3.3 El Directorio

Este debe centrarse en la función general de supervisión y control de la compañía. Este órgano de gobierno debe también diseñar y supervisar un plan de sucesión del presidente del directorio y del ejecutivo principal. Tejidos Farina como organización informal direccionándose a su segmento objetivo ha logrado un buen desempeño en el mercado ecuatoriano. Se puede ver que desde su inicio hasta la presente fecha ha tenido éxito manteniéndose a través de los años, generando mayor valor a la marca, tanto al corto como al largo plazo; contribuyendo de esta manera a la competitividad y a la viabilidad de la organización sin su consolidación.

Es por eso que será de gran importancia la creación de un Reglamento Interno que regule el funcionamiento del directorio y cuya infracción acarree responsabilidades al igual que el de un directorio dentro del futuro afianzamiento Tejidos Farina. El Directorio estará conformado por todos los socios de la empresa y estará conformada por el Presidente quien también se desempeñará como gerente general y los 4 miembros consejeros.

Algunas funciones de este órgano son:

- Nombrar al Gerente General.
- Aprobar el presupuesto anual.
- Reunirse cada 3 meses.
- Revisión del giro del negocio.
- Análisis del portafolio.

El Directorio contará con 4 directores lo cual evitará la formación de posibles empates; al ser una empresa pequeña este número se ajustará a las necesidades de gestión y de gobierno de la empresa.

Los directores tendrán la información pertinente y pueden obtener ayuda de expertos internos o externos a la compañía.

Para complementar el directorio con nuevos puntos de vista y de manera más objetiva, es recomendable incorporar a un miembro independiente para guardar la estructura impar de este órgano y de esta manera tener nuevos puntos de vista ideas, perfiles y nuevas experiencias, en este caso se debe declarar su independencia.

La Asamblea general de socios debe fijar un perfil de la persona quien vaya a ocupar el cargo independiente de Director de la empresa, entre las más importantes están contempladas la medida N 25 nombramiento del LCAGC del Capítulo 1 publicados por la CAF. Para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones del directorio es importante nombrar un secretario que además de ser parte del mismo, goce de cierta independencia y autonomía en el ejercicio de sus funciones las cuales deben de estar contempladas en el N 37 "Secretario del Directorio" de los LCAGC.

El informe emitido por el directorio de BGC debe ser anual y este debe ser publicado y presentado anualmente por todas las empresas que han optado la prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Los puntos que deben estar contemplados en este ámbito están más detallados en el Capítulo 1, los principales puntos son:

- a) Detalle de la información corporativa.
- b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hay, incluyendo la información histórica de los dividendos totales pagados a los socios en los últimos 5 años, su equivalencia a dividendo por acción y su relación porcentual en relación a las utilidades totales si no hay una política establecida, se debe constar.
- c) Estructura de la administración de la sociedad.
- d) Información sobre los vínculos y conflictos de interés.
- e) Principios de actuación de la sociedad en materia de Gobierno Corporativos y documentos en los que se concretan.

- f) Acuerdos sobre Gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.
- g) Cumplimiento de las medidas de los LCAGC y demás recomendaciones en materia de Buen Gobierno Corporativo, o en su caso, explicación de la falta del cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento
- h) o parcial.

5.4 Lineamientos según el Evaluador de la Bolsa De Valores De Quito para Empresas Cerradas Aplicados en el Caso de Tejidos Farina

Son una serie de normas y prácticas que van más allá del ámbito societario, se dirigen más bien al interés de la sociedad en las empresas como entidades de desarrollo económico, por lo cual las empresas como en el caso de Tejidos Farina deciden someterse a un evaluador de este programa el cual primero determina el tipo de empresa para luego indicar los parámetros a seguirse dentro de esta línea, en este caso se la catalogó como empresa cerrada por lo que nos basaremos en lo detallado en la propuesta de este capítulo.

5.4.1 Derecho y Trato Equitativo de Los Socios

Dentro de esta temática, lo relacionado con el tratamiento equitativo de los accionistas es de alta relevancia, debido a que en la estructuración de la empresa se comienza con la valoración ética del porque se formó la sociedad, del para qué y con quiénes. Se establecen los principios y obligaciones de sus integrantes así como sus categorías pero se fundamenta en un trato equitativo.

5.4.1.1 La Asamblea General de Socios

Este es el órgano de la Administración Societaria siendo el primero entre los demás, se constituye por quienes generan la existencia de la compañía, es decir por todos los socios.

5.4.1.1.1 Principio de igualdad de voto (Medida N.1)

Las socias de Tejidos Farina tendrán igualdad entre participaciones y voto; a una misma participación en el capital social de la empresa, en el cual se les concederá los mismos derechos de voto.

5.4.1.1.2 Derecho a la no disolución de la Participación en el Capital de la Sociedad (Medida N.2)

En el caso de existir una ampliación de capital o fusiones deben estar claramente explicadas en el informe previo del Directorio de Tejidos Farina para ser discutida entre sus socias.

5.4.1.1.3 Fomento de la Participación e Información de los Socios (Medida N.3)

La comunicación entre el directorio y los socios deberá mejorar para que los socios de Tejidos Farina puedan velar por sus derechos económicos y políticos; para esto se deberán establecer los cauces precisos para facilitar la comunicación con las socias de la empresa, de manera que puedan dirigirse al Directorio. La información que soliciten las socias de Tejidos Farina debe estar relacionada a la gestión y actividades de la empresa; la cual deberá ser publicada. Una vez examinadas las solicitudes, sugerencias y comentarios de las socias de Tejidos Farina, se les contestará directamente por escrito y con la mayor brevedad posible.

5.4.1.1.4 Caudes electrónicos de Comunicación y Difusión de información a través de la Página web Corporativa (Medida N.4)

Para facilitar el flujo de comunicación entre Tejidos Farina y sus socias, se tendrá habilitado un archivo virtual con el registro de los mismos así como el de los miembros del directorio, este permitirá mantener con ellos un cauce electrónico de comunicación directo y flexible mediante e mails. Esto estará aprobado por la Asamblea de Socios y el Directorio deberá hacer uso de estas herramientas para comunicarse periódicamente con las socias de Tejidos Farina.

5.4.1.1.5 Cambio o toma de Control por otro grupo (Medida N.6)

Se debe establecer, mediante pactos entre los socios, que en el caso de que uno de los mismos decida realizar una transmisión de sus participaciones, tal que signifique un cambio en el control de Tejidos Farina, se creará un *derecho de conventa* (“tagalong”) que se entiende como la obligación del adquirente de ofrecer la compra de sus títulos, a los demás socios de la misma empresa.

5.4.1.2 La Asamblea General de Socios

5.4.1.2.1 Función y Competencia

La Asamblea General de socios de Tejidos Farina será el órgano superior de la empresa, los estatutos sociales deberán atribuirle las funciones de gobierno de la sociedad, así como la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y las medidas que exijan el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.

Entre las facultades que le competen están:

- La aprobación de las cuentas anuales.
- La aprobación de la gestión del Directorio y la propuesta de aplicación de las utilidades.
- El nombramiento y la separación de los miembros del Directorio.
- La designación de los auditores externos en caso que lo requiera, en ocasiones excepcionales y la empresa se encuentre en capacidad económica de hacerlo.

- La aprobación de la política de remuneración del Directorio y de la Alta Gerencia la cual en sus inicios será simbólica, ya que la empresa no cuenta con suficientes dinero.
- La venta o pignoración de activos estratégicos.

5.4.1.2.2 Clases y Convocatoria (Medida N.9, N.10, N.13)

El Directorio de Tejidos Farina deberá convocar la Asamblea de Tejidos Farina con un plazo de 3 semanas para contar con la asistencia de los mismos. La importancia de las Asambleas, depende de los temas que se traten en ellas.

Los socios de Tejidos Farina tienen la capacidad de introducir temas en la agenda; sin embargo el Directorio de Tejidos Farina responderá solo las solicitudes que están apoyadas con un porcentaje del 51%. Si el Directorio de Tejidos Farina rechaza una solicitud apoyada con lo establecido tiene que responder por escrito las razones del rechazo.

5.4.1.2.3 Derecho de Información de los Socios con Carácter previo a la Celebración de la Asamblea General y Durante el Desarrollo de la Misma (Medida N.11)

El principio de transparencia informativa debe estar presente en todas las relaciones de Tejidos Farina con sus socios, así como en las actividades cotidianas de la empresa. Este principio es muy importante en la Asamblea General de Socios, ya que es ahí donde tiene máximo desarrollo su aplicación. Los estatutos de Tejidos Farina establecerán que los socios pueden solicitar

información o declaraciones, con relación a los temas de la agenda o la información pública, que consideren necesaria.

El Directorio de Tejidos Farina debe facilitar esa información, mediante informe a la Asamblea, siempre y cuando esta no sea irrazonable, irrelevante o confidencial, en dicho caso podrá negarla.

Si la información es solicitada por más de 2 socias, el Directorio no podrá negarla.

Los estatutos permitirán que mientras dure la celebración de la Asamblea, las socias puedan solicitar verbalmente las informaciones o aclaraciones que consideren convenientes acerca de los temas de la agenda.

5.4.1.2.4 Fijación de Reglas de Desarrollo de la Asamblea

El reglamento del régimen Interno de la Asamblea de Tejidos Farina, debe establecer normas de organización, constitución y desarrollo de la misma. Se formará una mesa de la Asamblea, integrada por el presidente y secretario y otras personas como los miembros del Directorio que será la encargada de admitir a los socios a la reunión, examinar los poderes a la legitimación de los representantes, formar la lista de asistentes y resolver las dudas sobre ella y, una vez iniciada la sesión dirigir los debates, conceder la palabra y mantener el orden, así como, por último y en su caso, levantar el acta correspondiente.

5.4.1.2.5 Quórum y las Mayorías Exigibles (Medida N.5)

Tejidos Farina establecerá determinado quórum para ciertos acuerdos importantes para la sociedad; tales como: venta de activos estratégicos, fusiones, escisiones y otro tipo de operaciones corporativas que afecten la

sociedad. Este estará comprendido entre el cincuenta y sesenta por ciento del capital social de la empresa.

5.4.1.2.6 *Intervención de los Socios (Medida N.15)*

En la Asamblea de Tejidos Farina los socios tendrán la posibilidad de hacer preguntas sobre algún punto de la agenda siempre que este sea de interés social; así como también, solicitar el cese o el ejercicio de participaciones de responsabilidad contra los miembros del Directorio de la misma.

5.4.1.2.7 *La Regulación de la Representación y Mecanismos de Delegación de Voto (Medida N.14)*

Los estatutos de Tejidos Farina permitirán la agrupación de socias para votar y la posibilidad de nominar a un representante para que intervenga en su nombre como miembro del Directorio. Las sociedades deben establecer mecanismos sencillos pero seguros para que los socios que no puedan participar en la Asamblea de Tejidos Farina, puedan delegar su representación, y el voto emitido por los representantes, esté conforme a las instrucciones recibidas por parte de los mismos.

5.4.1.2.8 *Asistencia de otras Personas además de los Socios (Medida N.18)*

Los miembros del Directorio de Tejidos Farina, deberán asistir obligatoriamente a la Asamblea salvo excepción justificada y comunicada oportunamente; sin embargo, su inasistencia no afectará a la constitución de la Asamblea de Tejidos Farina o de cualquier persona que juzgue conveniente la represente en esa

reunión, pero la Asamblea tiene el derecho de revocar esta autorización. Para facilitar la máxima información y aclaraciones a los socios de Tejidos Farina, debe asistir el contador de la empresa en temas financieros.

5.4.1.3 El Directorio

5.4.1.3.1 La necesidad de tener un Directorio (Medida N. 19)

Tejidos Farina tendrá Directorio con una estructura definida y un número de 5 miembros para el correcto desempeño de sus funciones y de las necesidades de gobierno de la misma. El Directorio de la organización presentará grandes ventajas tales como: la toma en consideración de distintos puntos de vista y opiniones dado el carácter deliberante del Directorio de Tejidos Farina, la profesionalización dentro de la empresa, la preparación de la misma para la convivencia con distintos socios, la colegiación de la toma de decisiones y el incremento de la formalidad y profesionalidad con la que Tejidos Farina es percibida por terceros.

5.4.1.3.2 Atribución de Funciones de Supervisión y Definición de Estrategia al Directorio con Carácter indelegables de algunas funciones (Medida N.20 y N.21)

La misión del Directorio de Tejidos Farina estará definida en los estatutos de la misma, así como sus funciones indelegables.

Después de la Asamblea de Tejidos Farina, El Directorio de la misma será el máximo órgano de administración de la empresa, y le competen las funciones de

representación, dirección y supervisión de la misma, así como la realización de actos necesarios para la constitución del objeto social.

"El Directorio tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación delegando la gestión ordinaria de la compañía en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección y concentrando su actividad en la función general de la supervisión y control" (Medida N 21)

El Directorio de Tejidos Farina será el encargado de seleccionar, nombrar, evaluar y controlar a la alta gerencia de la entidad. Este debe proteger los intereses de los socios, buscando la creación de valor tanto a corto como a largo plazo, mediante el desarrollo permanente que contribuya a la competitividad y viabilidad. Es también de suma importancia que el Directorio de Tejidos Farina diseñe y supervise un plan de sucesión al Presidente del Directorio de la empresa y del ejecutivo principal de la misma.

5.4.1.3.3 Regulación del Funcionamiento del Directorio mediante un Reglamento de Régimen Interno de la Organización y Funcionamiento (Medida N.22)

Para regular la organización y funcionamiento del Directorio de Tejidos Farina, se debe contar con un Reglamento de Régimen Interno, que sea aprobado por el Directorio de la empresa y de carácter vinculante para sus miembros, y cuya infracción acarree responsabilidad.

5.4.1.3.4 Dimensión del Directorio (Medida N.19 y N .23)

La Asamblea de Tejidos Farina será de 5 miembros para evitar empates. Además, en el caso de que los Directores titulares de Tejidos Farina tengan un Director suplente, los dos deben estar encuadrados en la misma categoría de miembros del Directorio de la misma; por ejemplo, un independiente solo puede ser sustituido por otro independiente.

5.4.1.3.5 Categoría de Miembro del Directorio (Medida N.24)

El Directorio de Tejidos Farina tendrá distintas categorías de miembros tales como las siguientes:

(a) Directores internos o ejecutivos: aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de Tejidos Farina o de sus participadas.

(b) Directores externos: No están vinculados a la gestión de Tejidos Farina, pero representan el conjunto de los intereses generales y difusos que concurren en ella así como el de socios significativos. Se clasifica en dos tipos :

Directores no Independientes: aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de Tejidos Farina.

Directores independientes: Son aquellos de reconocido prestigio profesional que aportan su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de Tejidos Farina, no incluidos en las dos categorías anteriores.

Con estas categorías se busca que en Tejidos Farina exista un equilibrio entre los Directores que dan un impulso a la empresa (los internos) y los que le frenan cuando sea necesario y advierten los riesgos (los independientes).

La regla de que para ser miembro del Directorio o del alta gerencia de Tejidos Farina es que se exijan estrictos criterios de profesionalidad, aun cuando la mayoría de los miembros del Directorio sean de la misma familia.

Es importante consolidar el principio de que en este tipo de empresas como Tejidos Farina, se debe buscar mayor grado de profesionalidad en la gestión independientemente de quien aporte los recursos humanos: la familia o el mercado.

5.4.1.3.6 Nombramiento (Medida N.25)

Los Directores son elegidos por la Asamblea General de Socios de Tejidos Farina, según su profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento. Se fijará un procedimiento de selección y propuesta de los miembros del Directorio de Tejidos Farina, en el que la intervención de los directores internos sea limitada o nula. El procedimiento debe ser formal y transparente.

La sociedad de Tejidos Farina debe fijar los requisitos que una persona debe reunir para poder ser director, entre los cuales se debe incluir:

- a) Cualificación, prestigio profesional, experiencia y honorabilidad probada.
- b) No debe desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoramiento en empresas competidoras en el sector textil o el desempeño de esos mismos cargos o funciones en sociedades que ostenten una posición de dominio o control en empresas competidoras en el sector.
- c) No pertenecer simultáneamente a más de cinco Directorios, no computándose, a estos efectos los Directorios de las distintas sociedades participantes, los órganos de administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del Director le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico.

d) No podrán ostentar la condición de miembros del Directorio de Tejidos Farina quienes, por persona interpuesta desempeñan cargos en empresas que sean clientes o proveedores habituales de bienes y servicios de la misma, sean representantes de dichas entidades o estén vinculados a ellas, siempre que esta condición pueda suscitar un conflicto o colisión de intereses de la Tejidos Farina y la otra sociedad. Se exceptúan las entidades financieras en su condición de proveedores de servicios financieros a Tejidos Farina.

e) No estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial, que a juicio de directorio, pueda poner en el futuro en peligro la reputación de Tejidos Farina.

Las personas aptas para desempeñar las funciones de Director independiente de Tejidos Farina, son aquellas con reconocido prestigio profesional, que pueden aportar con su experiencia y conocimiento al Directorio de la misma; y que además, aseguren su imparcialidad y objetividad de criterio. Así mismo, deben tener un amplio campo de actividades profesionales y en la parte económica, no depender de la pertenencia al Directorio de la misma.

Entre las condiciones para ser considerado independiente, constan las siguientes:

i) No tener, o haber tenido recientemente relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo, con Tejidos Farina, sus directivos, los directores no independientes o compañías del grupo cuyos intereses dentro de sus participaciones representaran estos últimos. No podrán ser propuestos o designados como directores independientes quienes hayan sido directores ejecutivos de Tejidos Farina , o formado parte de la alta gerencia, en los últimos 3 años, ya sea en la compañía o entidades mencionadas anteriormente; las personas que directa o indirectamente hayan realizado o percibido pagos de Tejidos Farina y, en general, cuantas personas tengan una relación con la gestión ordinaria de la misma o se hallen vinculadas en virtud de razones profesionales o comercial con ella, con los Directores ejecutivos o con otros altos directivos de la empresa.

ii) No ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía.

Se entenderá que existe parentesco próximo cuando se trate de conyugue o las personas con análoga relación de afectividad, los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador, conyugue del administrador y los conyugues de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador.

iii) Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los socios en relación a su independencia.

5.4.1.3.7 *Declaración de Independencia de los Directores (Medida N.26)*

El Director de Tejidos Farina deberá declarar pública y explícitamente que es independiente frente a la sociedad, como frente a los socios y directivos.

El Directorio de Tejidos Farina también debe declarar que considera al candidato como independiente.

5.4.1.3.8 *Cese de los Directores (Medida N.27)*

Los estatutos deben fijar la relación de causales de cese de los Directores de Tejidos Farina para asegurar el puesto de los mismos; sobre todo de los externos no independientes e independientes, durante el período para el que fueron elegidos.

El Directorio de Tejidos Farina solo puede proponer a la Asamblea de la misma el cese, si la causal está determinada en los estatutos y con previo informe favorable al cese por parte de la Comisión de Nombramiento y Retribuciones.

Sin embargo, cuando el Director de Tejidos Farina deje de cumplir las condiciones de su designación, y en el caso de que pueda llegar a causar daño al prestigio o buen nombre de la compañía, debe dimitir inmediatamente de su cargo.

Los Directores deberán poner su cargo a disposición del Directorio de Tejidos Farina y formalizar, si este lo considera conveniente, la correspondiente renuncia en los casos siguientes:

a) Si fueran ejecutivos, en cuanto cesen en los puestos a los que estuviese asociado su nombramiento como Director de la empresa.

b) Cuando se vean incursos en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.

c) En los supuestos que su permanencia en el Directorio de Tejidos Farina puedan afectar negativamente al funcionamiento del mismo o al crédito y reputación de la compañía en el mercado, o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.

d) En el caso de un director no independiente, en el caso de que este socio cuyos intereses de sus participaciones, representen en el Directorio de Tejidos Farina se desprenda de su participación en la misma.

5.4.1.3.9 Regulación de los Deberes y Derechos de los Miembros del Directorio o Administradores (Medida N.28)

La regulación de los deberes de diligencia y lealtad de los directores y administradores de Tejidos Farina, será muy importante en gobierno corporativo, por lo que estarán contemplados en los estatutos sociales con los siguientes lineamientos:

Deber de diligencia o fidelidad: El director debe cumplir los deberes impuestos por las leyes y estatutos, los mismos que deberán buscar el interés social de Tejidos Farina, que es la creación de valor en beneficio de los socios.

Deber de lealtad: Los directores de Tejidos Farina deben obrar de buena fe en intereses de la compañía. No pueden servirse del nombre de esta o de su cargo en la misma para realizar operaciones por cuenta propia o de personas vinculadas a ellos, ni usar sus facultades para otros fines de los que han sido nombrados.

El director de Tejidos Farina no podrá cobrar comisiones por la celebración de contratos entre la compañía y sus proveedores ni por la prestación de los servicios de la misma a terceros.

5.4.1.3.10 Comunicación y Tratamiento de Conflictos de Interés (Medida N.29 y 30)

Los Directores de Tejidos Farina deben comunicar de Nombramiento y Retribución al Directorio cualquier conflicto que puedan tener frente al interés general de la sociedad. Se debe prever que en caso de que exista un conflicto de interés dentro de Tejidos Farina, el director implicado se abstendrá de votar o intervenir en la gestión a la que se refiera el conflicto.

Estas situaciones, se publicarán en el informe anual de gobierno corporativo. Se determinará en que supuestos una persona tendría la consideración de vinculada y, por tanto, respecto a las que se establece la obligación de informar.

Las personas vinculadas a los directores según el código son:

- El cónyuge del director o a las personas con una relación de afectividad familiar.
- Los ascendientes, descendientes y hermanos del director o del cónyuge del mismo.
- Las personas jurídicas en las que el Director, o cualquiera de las personas anteriores a las vinculadas, mantengan una participación en el capital estable y significativa.

Deber de no competencia: Consiste en una doble obligación de información y de la imposibilidad de la prestación de servicios a la competencia en un plazo determinado desde el momento del cese.

a) Los directores de Tejidos Farina deberán comunicar la participación del negocio que tuvieran en el capital de las compañías de la competencia del sector textil así como los cargos o las funciones que ejerzan en las mismas, y la realización, por cuenta propia o ajena, de actividades semejantes al objetivo social de la compañía.

b) Se establecerá en los estatutos que el director que cese en el cargo no podrá aceptar su designación como director de otra compañía de la competencia, durante un período de 2 años a contar desde que se produzca el cese, salvo autorización expresa del Directorio de Tejidos Farina en la que cesa, y sin perjuicio de lo que, para estos casos pudiera establecer las normas aplicables.

Deber de secreto: Los estatutos deben establecer las reglas de secreto aplicables a los directores, que deben incluir:

a) Los directores, en el ejercicio de su cargo y después de cesar en él, deberán guardar secreto de la información confidencial de, datos o antecedentes que conozcan como consecuencias de su cargo dentro de Tejidos Farina.

b) Salvo lo que prevean las leyes, la información señalada no podrá ser comunicada o divulgada fuera de Tejidos Farina.

c) El director no podrá usar información no pública de Tejidos Farina con fines privados si no media un acuerdo previo del directorio de la misma.

Derecho al uso de los activos sociales: El director no podrá utilizar para su uso personal los activos de Tejidos Farina ni tampoco valerse de su posición en esta última para obtener una ventaja patrimonial que no le corresponda por razón de sus funciones, a no ser que haya satisfecho una contraprestación adecuada.

5.4.1.3.11 Derecho a la Información (Medida N.31)

Para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo, el Director de Tejidos Farina podrá exigir la obtención de la información relativa a los asuntos que vayan a deliberar y esta no podrá ser negada por razones de confidencialidad.

Los estatutos deben recoger el derecho de los directores a:

- a. Obtener información sobre cualquier aspecto de Tejidos Farina, examinar sus libros, registros, documentos, contactar con los responsables de los distintos departamentos y visitar las instalaciones, siempre que así lo exija el desempeño de sus funciones, salvo que se trate de información especialmente confidencial y de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia de la misma.
- b. Obtener y disponer de información acerca de los asuntos a tratar en cada sesión del Directorio con antelación suficiente, y en forma debida que, permita su revisión, salvo en asuntos que excepcionalmente requieran un especial de confidencialidad de modo que solo sea informado durante el transcurso de la reunión del Directorio de la empresa.

5.4.1.3.12 Derecho a Contar con el Auxilio de Expertos (Medida N.28)

Los estatutos deben establecer la posibilidad de que los directores obtengan el auxilio de expertos internos de Tejidos Farina o de contratar asesores externos que les auxilien en relación con los posibles conflictos que se puedan plantear en el ejercicio de su cargo; así mismo, deben preveer excepciones al ejercicio de este derecho cuando el Directorio lo considere innecesario , el costo sea muy alto en relación con la importancia del problema y los activos o ingresos de la compañía, o si el asesoramiento puede ser prestado por expertos internos.

5.4.1.3.13 La retribución de los Directores (Medida N. 32)

Como principio general para el buen funcionamiento de Tejidos Farina, el Directorio debe estar remunerado principalmente a sus directores independientes a los cuales se les asignará una remuneración de dieta de manera simbólica. Las remuneraciones deben ser congruentes con el rendimiento del director y de la empresa.

El órgano competente para la determinación de la retribución concreta, es la Asamblea General.

5.4.1.3.14 La organización del Directorio (Medida N .35)

Esta medida se refiere a la estructura del Directorio, los cargos que deben designarse entre sus miembros y a las Comisiones que se van a construir.

5.4.1.3.15 El secretario del Directorio (Medida N.36)

Las competencias del Presidente del Directorio de Tejidos Farina deben estar contempladas en los estatutos y deben incluir las de convocar al Directorio de Tejidos Farina, formar la agenda de sus reuniones, presidirlo y dirigir sus debates, y hacer ejecutar sus acuerdos. El presidente no tendrá voto dirimente.

5.4.1.3.16 El secretario de Directorio (Medida N.37)

El secretario será parte del directorio, este es muy importante y debe asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo; así como gozar de cierta independencia y estabilidad.

Sus funciones deben ser:

- a) Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales de Tejidos Farina.
- b) Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del directorio de Tejidos Farina y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados irregularmente revisados.
- c) Comprobar la regularidad estatutaria de las actuaciones del directorio, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores, y la consideración de sus recomendaciones, así como velar por la observancia de los principios o criterios del Gobierno Corporativo aceptados por Tejidos Farina y las normas del Reglamento de Régimen Interno.

El directorio de Tejidos Farina podrá nombrar un Vicesecretario que puede ser o no Director, que ayude al secretario y le sustituya en caso de ausencia.

5.4.1.3.17 El ejecutivo Principal (Medida N.34)

Para un buen gobierno corporativo, la administración o gobierno debe estar separado de la gestión. La función del directorio debe ser la de supervisión y la de la gerencia, la de la gestión de Tejidos Farina. De esta manera, cada cual cumple su función eficazmente y no interviene en la función del otro.

El ejecutivo principal será quien debe ejecutar las directrices y estrategia corporativa aprobada por el directorio; sus funciones y competencias deben estar establecidas en los estatutos. Para garantizar la cercanía y conocimientos de los asuntos de la compañía, el ejecutivo principal será parte del directorio; y en cuanto a su remuneración, que un porcentaje de esta, sea variable y dependa de los resultados de la gestión de la empresa Tejidos Farina.

5.4.1.3.18 La Alta Gerencia (Medida N.38)

Los derechos y deberes de la alta gerencia, deben ser similares a los del ejecutivo principal, pero con un alcance más limitado. Ciertos deberes como el de lealtad, secreto y no competencia, aplicados a los directores, se deben extender a la alta gerencia y se deben contemplar en los estatutos de Tejidos Farina.

5.4.1.3.19 Regla sobre Funcionamiento, Convocatoria y Organización del Directorio (Medida N.31, 39,42).

Dentro del reglamento del régimen interno se debe establecer las reglas de convocatoria al directorio de Tejidos Farina. La periodicidad de sus reuniones se la realizará trimestralmente y los procedimientos para su desarrollo serán discutidos con el fin de llegar a un acuerdo entre los miembros del directorio.

Para el correcto cumplimiento de sus funciones, el directorio de Tejidos Farina y sus comisiones, deben reunirse las veces que sean necesarias, y será obligatorio reunirse 2 veces al año, autoevaluar la eficacia de su trabajo, la razonabilidad de sus normas internas, y la dedicación y rendimiento de sus miembros. Consecuentemente se deben proponer las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere necesarias.

5.4.1.3.20 Comisiones del Directorio (Medida N.40)

Para hacer un control y seguimiento interno, el Directorio Tejidos Farina se dividirá en áreas de las cuales responsabilizará a Directores concretos como se especifica anteriormente en el organigrama de la misma.

5.4.1.4 El control y La Información de los Estados Financieros (Medida N.43 a N.49)

El directorio debe presentar los estados financieros utilizando los principios contables en las normas internacionales de información financiera (NIF) y contabilidad (NIC).

Es importante que el contador tenga una clara independencia de la sociedad y que se establezcan límites, un límite anual para la renovación periódica de su nombramiento conforme a su desempeño.

El directorio debe informar a la asamblea de las decisiones y la política de contratación y remuneración, los cuales se mencionaron anteriormente en este documento; y además, se deben fijar tres reglas que se consideran muy relevantes:

a) La prohibición de contratar con el auditor, o las personas o entidades asociadas con este, servicios distintos a la auditoría como asesoría fiscal, legal, consultoría, etc.

b) Solo en casos excepcionales y por acuerdo del directorio, se admitirá que se contraten otros servicios con el auditor. Para esto, el directorio debe informar a la asamblea, sobre los servicios que el auditor o una persona o entidad vinculada a él excepcionalmente presten a la compañía.

c) Unas reglas de selección del auditor, por profesionalidad y honorabilidad, que deberán contemplar el Directorio no podrá proponer auditores que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción por un juez o una autoridad reguladora del país correspondiente.

5.4.1.5 Informe Anual de Buen Gobierno Corporativo (Medida N .50)

Las empresas que adopten los LCAGC, deben preparar un informe de Gobierno Corporativo; el responsable del contenido de este, es el Directorio para sus socios y demás entidades competentes. Éste informe se presentará anualmente junto con la Memoria Anual y el resto de documentos de cierre de ejercicio. Las

empresas que no preparen Memoria anual, deben presentar el documento junto con el informe de gestión.

Entre los puntos que deben incluir en el informe de gobierno corporativo están:

- a) Detalle de información corporativa que incluirá:
 - i) La estructura de la propiedad de la sociedad.
 - ii) Identidad de los socios con sus respectivas participaciones.
 - iii) Relaciones de carácter familiar, comercial, contractual o societario que existan entre los titulares de las participaciones significativas entre sí, a menos que estas no sean relevantes.
 - iv) Información de las participaciones, directas e indirectas, de las que sean titulares los miembros del Directorio de la sociedad cotizada.
 - iv) Pactos entre socios de los que tenga conocimiento.
 - v) Auto cartera de la compañía.
- b) Política de pago de dividendos de la compañía si la hay , incluyendo la información histórica de los dividendos totales pagados a los socios en los últimos 5 años, su equivalencia a dividendo por acción y su relación porcentual en relación a las utilidades totales. Si no hay una política establecida se debe constar.
- c) Estructura de la administración de la sociedad que contiene:
 - i) Composición del Directorio y categoría de cada uno de los miembros, y Comisiones constituidas en su seno.
 - ii) Reglas de organización y funcionamiento del Directorio.
 - iii) Remuneración global por todos los conceptos de los miembros del Directorio.
 - iv) Sistemas de control de riesgo.
 - v) Hoja de vida de los directores.
- d) Información sobre los vínculos y conflictos de intereses , que debe desglosarse en :
 - Operaciones realizadas con los socios significativos.
 - Operaciones realizadas con administradores y directivos de la sociedad y del grupo de sociedades del que la sociedad forma parte.
- e) Principio de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y los documentos en los que se concretan.

- f) Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.
- f) Cumplimiento de las medidas de los LGACC y demás recomendaciones en materia de Buen Gobierno o, en su caso, explicación de la falta de cumplimiento de las mismas o de su cumplimiento parcial.

5.4.1.6 Previsión en los Estatutos Sociales del Arbitraje como Forma de Arreglo de Controversias (Medida N.51)

Las compañías se deben someter al arbitraje para arreglar las controversias que se derivan de la aplicación de las reglas contenidas en los LGACC y otros preceptos de Gobierno Corporativo adoptados.

5.5 Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar se define como un consenso marco, firmado entre familiares socios (actuales o futuros en el caso de las nuevas generaciones de una familia) de una misma empresa, cuyo objetivo es regular la organización y la gestión, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el fin de dar continuidad de manera eficaz y con éxito al negocio, a través de las siguientes generaciones familiares.

Un protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia, puesto que la familia, de alguna manera será de gran ayuda para promover la unidad y la armonía de sus miembros y profesionalizarlos como propietarios de

un negocio, además de conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.

La existencia de este protocolo o acuerdo marco hace más claro el funcionamiento del negocio pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenten tanto la familia y la empresa como el contexto social, pues criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro.

La elaboración del protocolo familiar contribuye a reducir los conflictos si éste está basado en el consenso familiar, si toda la familia está informada de su contenido, si se aplica de forma coherente y si se revisa y renueva periódicamente. La fuerza del protocolo proviene del consenso que se establece entre sus firmantes. El error que cometen muchos empresarios familiares es encargar el protocolo a una persona o asesor externo y sin que haya un proceso de implicación de la familia a lo largo de su discusión y aprobación. Esto tiene el beneficio de que se hace en un plazo corto, menos de un mes, pero evita el diálogo y transforma un instrumento extraordinario de desarrollo familiar en un mero formulismo legal u organizativo.

Sin embargo, mucho más importante que el establecimiento del contenido del protocolo es el desarrollo del proceso, que permite construir las condiciones para el establecimiento del protocolo y su posterior implantación y adaptación.

Es fundamental evitar la imposición de un protocolo y esto se logra mediante la negociación y una cierta flexibilidad para adaptarlo a los cambios que se produzcan en el propio contexto organizativo, en el contexto competitivo y en el entorno social. Antes de iniciar un protocolo familiar es conveniente realizar un encuentro familiar y encerrarse durante un día y medio o dos, preferiblemente con un asesor especializado en familias empresarias, para discutir si existe el deseo de seguir adelante, si hay ganas en la familia de comprometerse con la continuidad de la empresa familiar, establecer la misión y la visión de la empresa y de la familia, el modelo de liderazgo que se necesita para llevar el negocio adelante, el modelo de gobierno, de gestión y de organización, la filosofía

respecto a la incorporación de la siguiente generación a la empresa o el papel que deben cumplir los cónyuges.

Cuando no toda la familia conoce la problemática de la empresa familiar es conveniente asistir a un seminario sobre el tema u organizar un seminario para ayudar a la familia a entender los principales problemas del negocio así como la manera de afrontarlos. A partir de este primer encuentro familiar es el momento para discutir las políticas concretas sobre los temas de familia, empresa y propiedad.

En el protocolo se deben incluir principalmente los aspectos relacionados con la filosofía familiar respecto a la empresa, las políticas y normas sobre el acceso, el ejercicio y transmisión de la propiedad (la remuneración a socios, la transmisión y compraventa de participaciones), las políticas y normas sobre la incorporación de familiares a la empresa (requisitos, procesos a seguir) y sobre los derechos y responsabilidades de los que ya están trabajando en la empresa familiar (como la retribución, la promoción, la formación, la jubilación), y las normas sobre el gobierno de la familia y de la empresa.

El proceso de protocolo familiar se demora alrededor de 2 meses y medio y se debe contratar a un abogado experto en el área, para a absolver puntos fundamentales de acuerdo al caso de la empresa que se sigan las siguientes recomendaciones:

- Con respecto a la remuneración de los miembros de la familia involucrados dentro de la organización se recomienda cotizarlos de acuerdo al mercado, haciendo referencia a otras empresas con perfiles de cargos similares.
- En la transmisión se debe legalizar un documento donde conste la transmisión de las participaciones únicamente a miembros relacionados con la familia en este caso directamente a los hijos.

- En caso de compraventa de las participaciones, tendrán la prioridad de compra los miembros de la familia.
- En el caso de incorporación de familiares a la organización se recomienda que sea un profesional titulado en el área que vaya a desempeñarse; que hayan tenido por lo menos 2 años de experiencia, en cargos similares a los que vaya a desempeñar dentro de la misma, y a más de eso, que se haya visto involucrado dentro de las reuniones de la organización.
- En este caso el miembro familiar deberá estar dentro del perfil trazado por la empresa y deberá estar a la altura de su cargo.
- Los derechos y las responsabilidades de los miembros de la familia es siempre velar por el interés de la misma , obrando de buena fe y sin hacer uso de sus posiciones indebidamente .Sus derechos y responsabilidades estarán enmarcados en los lineamientos de los LGCACC de acuerdo a los cargos que se desempeñen y sus funciones dentro de la misma .
- La promoción de las futuras generaciones que ingresen se darán de acuerdo a su desempeño y funciones de sus cargos, su formación será encaminada a el crecimiento de la organización y al de velar por la eficiencia y eficacia dentro de la organización.
- Finalmente su jubilación se dará de acuerdo con las capacidades de cada miembro y en este caso el mismo será el responsable de comunicar el cese definitivo de sus funciones, sin embargo es importante destacar que estos miembros serán tomados como consultores importantes dentro de las reuniones y decisiones de la empresa debido a su vasta experiencia.

CAPÍTULO 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- De acuerdo al análisis macro y micro se ve claramente que el sector textil es uno de los sectores productivos de mayor relevancia dentro de la economía ecuatoriana creando una gran cantidad de plazas de empleo, convirtiéndose en uno de los principales rubros del PIB no petrolero por lo que se proyecta un mayor crecimiento dentro del mismo y el gobierno lo ha seleccionado dentro de sus sectores de prioridad.
- Se determinó que la organización posee una gran cantidad de ventajas internas principalmente por el tiempo que lleva la marca dentro del mercado con alrededor de 50 años lo cual le ha permitido posicionarse en la mente del consumidor de un público adulto, pero por otro lado debe mejorar su innovación y creatividad, para de esta manera fortalecer sus ventajas para el avance necesario.
- La organización se encuentra por más de cincuenta años amparada bajo la Ley del Artesano, la cual le ha otorgado varios beneficios a Tejidos Farina; sin embargo, ahora existen nuevas regulaciones creadas por el Gobierno como el Código de la Producción que promueve a las empresas existentes y por formarse a expandirse de una mejor manera contando con normas que mejoren el funcionamiento y la dirección de la misma .
- Se estableció que la organización no cuenta con una estructura legal acorde a su realidad actual, pues Tejidos Farina se encuentra en fase de expansión. Sin embargo, esta faceta de crecimiento no ha sido posible;

debido a la carencia de un organigrama, cargos y funciones definidas en el personal administrativo como el operativo, lo cual han interrumpido su desarrollo para un efectivo funcionamiento.

- La organización se encuentra por más de cincuenta años amparada bajo la Ley del Artesano, la cual le ha otorgado varios beneficios brindando algunas exoneraciones legales y tributarias; esto no le ha permitido un crecimiento dentro del mercado local así como consolidación externa y interna.
- Tejidos Farina no cuenta con una Planeación Estratégica por lo que la falta de una visión, misión y objetivos claros han ocasionado que la organización no se proyecte en un futuro y se vea estancada actualmente.
- Falta de la implementación de procesos críticos y lineamientos de manejo, han impedido a las dueñas de Tejidos Farina dirigir la Organización de manera imparcial. Es por esto que éntrelos indicadores principales para la adecuada implementación de procesos nos dio como resultado lo siguiente:
 - Los modelos realizados por la empresa satisfacen a su cliente en un 73.13%, sin embargo es necesario tener una mayor rotación del producto dentro de los almacenes para incrementar las ventas.
 - Los diseños, modelos y colores utilizados para Tejidos Farina son acogidos por el 40.81% de sus clientes, puesto que los modelos no siempre están de acuerdo a las tendencias de mercado y esto crea una disminución de la aceptación del producto.
 - El proceso de producción si bien es aceptable no alcanza su optimización pues llega al 66% en relación tiempo- producto, esta situación se puede mejorar para optimizar de manera eficaz y eficiente los recursos de la organización.

- La producción de la empresa alcanza un nivel satisfactorio en cuanto en la cantidad elaborada, sin embargo esto no ha significado una buena rotación de producto en la empresa.
 - El nivel de aceptación es muy bueno, se presenta un mínimo número de cambios (3 mensuales) alcanzando una eficacia absoluta dentro de la aceptación del producto.
 - La atención de los vendedores crea confianza y satisfacción pero a un existe un 10% de queja el cual debe mejorar, dado que los vendedores no tiene incentivos que generen una mejor atención.
 - La venta al exterior de la provincia es mínima, sin embargo esto representa clientes potenciales para expandir el negocio y mejorar los ingresos.
- Siendo la organización de carácter familiar, se ha visto envuelta en conflictos dentro del manejo y operación de la misma, puesto que no se ha llegado a consensos sobre normas que gobiernen a la misma interrelacionando su aspecto familiar y profesional en el negocio.

6.2 Recomendaciones

- Basados en el enfoque que ha dado el gobierno al sector textil en base a su importancia a través del apoyo a los sectores priorizados, Tejidos Farina debería hacer uso de los mismos, capacitando a su personal por medio de charlas instructivas que se dictan en instituciones públicas en distintos temas de interés para la misma.
- La organización debe trabajar en convertir sus debilidades en oportunidades dentro del mercado, especialmente en lo referente a la innovación y creatividad dentro de la misma.
- Se debe elaborar un planeamiento estratégico direccionándolo a una eficiente ejecución de las actividades de la empresa, enfocándolos en las falencias existentes pues es fundamental que todos sus miembros conozcan hacia donde se proyecta la organización.
- Principalmente por el aspecto familiar de Tejidos Farina; debería constituirse bajo los estatutos de la Ley de Compañías como Compañía de responsabilidad limitada para consolidarse y permanecer a través de tiempo en futuras generaciones dado su nuevo enfoque en crecimiento y expansión.
- Es necesario incluir una estructura por procesos en el área de diseño, producción y ventas, así como la realización de un mapa de procesos, flujo grama de los principales procesos así como su organigrama con cargos y funciones determinadas.
 - Se debe crear una organización por procesos para la optimización del uso de los recursos de la misma, enfocándolos en las falencias existentes que se determinaron de acuerdo a los indicadores de procesos y fomentando áreas interdependientes de apoyo.

- Renovación constante de mercadería en los productos de venta para complacer al cliente por medio de la creación de nuevos modelos de acuerdo a las tendencias y necesidades del cliente hasta llegar al 99% de aceptación.
 - Especificar el manual de procedimiento para cada uno de los empleados a fin de alcanzar el 99% de relación entre producto-tiempo.
 - Para posicionarse adecuadamente en el mercado local y nacional es necesario proyectar el crecimiento del negocio en por lo menos el 4%.
 - Mantener la calidad del producto para fortalecer la aceptación del cliente y al mismo tiempo promover la innovación e incrementar la rotación para alcanzar el éxito del producto.
 - Capacitar e incentivar constantemente al personal para brindar una atención eficaz, eficiente y de calidad, así como implementar vendedores a nivel provincial para satisfacer una creciente demanda y posicionar a la empresa a nivel nacional.
- Se requiere implementar un Buen Gobierno Corporativo (serie de leyes y normas que faciliten y regulen el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de que componen una organización) impulsado por Bolsa de Valores de Quito para proteger los intereses entre las partes, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información de la sociedad hacia los socios e inversores institucionales, así como de implantar sistemas efectivos de responsabilidad de los administradores.
 - Adoptar un protocolo familiar si se desea la prolongación Tejidos Farina tanto en las generaciones actuales y futuras como en el mercado ecuatoriano, es por eso que para el correcto acogimiento de un protocolo familiar se debe contar con un abogado especializado en el área

interrelacionando la estructura jurídica y legal de la empresa, las prácticas de buen gobierno corporativo y un protocolo familiar en la organización.

6.3 Bibliografía

- James C Van Horne, John M. , Fundamentos de Administración Financiera, Pearson, Undécima edición 2002
- Dona C. S Sumer Administración de la Calidad, Pearson Prentice Hall, México, Edición 2006.
- Análisis de los Lineamientos para un Código De Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana, Dr. Francisco Ribadeneria Suarez, Quito –Ecuador, Edición 2007.
- Memorias de Buen Gobierno Corporativo , Bolsa de Valores de Quito y el Banco Interamericano de Desarrollo, Quito –Ecuador ,2006
- Bolsa de Valores de Quito, Sra. Sylvia de Uribe, Directora de Programa de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Quito.
- Banco Central del Ecuador Estadísticas de Comercio exterior www.bce.fin.ec
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador www.aite.com.ec
- Cámara de Comercio de Quito Dpto. Comercio Exterior
- Ministerio de Relaciones Exteriores Sector Textil Sra. María Augusta Gómez
- Naranjo Heredia María, Derecho Mercantil y Societario , Quinta Ed. 2007 ,
- Ministerio Coordinador de la Producción
- Senplades Sr. Diego Vega
- Harrington H James, Mejoramiento de Procesos de la empresa, Ed. Mac Graw Hill Interamericana, 1994.
- Súper Intendencia de Compañías www.supercias.gov.ec
- Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha Dpto. Sector Textil
- Tesis Politécnica Nacional , Análisis de la Balanza Comercial del Sector Textil, su participación en el PIB Industrial No Petrolero y principales determinantes que indican en el crecimiento de las exportaciones e importaciones Ecuatorianas del sector Período 2000-2008, Diana Tamara Nacimba Calderón, Quito –Ecuador , 2010.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2256/1/CD-2989.pdf>.

- http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1192:textiles-confecciones-y-calzado-un-sector-con-historia&catid=9:mcpec&Itemid=57.
- <http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/noticias/documentos/pmctextil.pdf>.

ANEXOS

Anexo A: R.U.C



SRI
-Je hace bien al país-

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1736349484901

APELLIDOS Y NOMBRES: VEGA BOADA LILIANA BALERIA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTEANAO **NUMERO:** 2014

FEC. NACIMIENTO: 24/05/1960 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 06/03/2009

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/07/1999 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. RESCISIÓN: 14/05/1999 **FEC. FINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia PICHINCHA - Cantón QUITO - Parroquia CHALUPORIZ (LA CONCEPCION) - Calle CRUZ MIRANDA Número 5 - Intersección MARQUECA - Referencia: A DOS CUADRAS DEL COLEGIO REGIONADO INVESTIGATIVO - Teléfono: 024181328

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Los contribuyentes que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligados a llevar contabilidad, convertir sus facturas en facturas de retención, y no podrán escoger el Régimen Simplificado (RIS).

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 992	ABIERTOS:	1
JURISDICCIÓN:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	1



RENATA CONTRIBUYENTE



PERSONAS FISICA
06/03/2009
PERSONAS FISICAS
PERSONAS INTERNAS

Usado: 04/10/2008 Lugar de emisión: QUITO (CALLE MARQUECA Y SANTA) Fecha y hora: 06/10/2008

Anexo B: Patente Municipal

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		Dirección Metropolitana Financiera	
PATENTE MUNICIPAL		Comprobante de Pago N°. 9310843	
Título de Crédito: 20100798731		Fecha de Emisión: 2/2009	
Año Tributación: 2.010		Fecha de Pago: 01/2010	
Información Personal:			
Cédula / RUC: 1706340484001		Nro. de Predio: 0079873	
Contribuyente: VEGA BOADA LILIANA BALERIA		CASA : 649	
Ubicación:			
Clave Catastral: EJIA LEQUERICA		Nro. de Predio: 0079873	
Dirección:		CASA : 649	
Barrio:		Plaza:	
Fecha de Emisión: 19/06/1992		Parroquia:	
BASE IMPONIBLE: \$75,60		PERSONA : ARTESANO	
CPTAL. CONTABLE :			
ACT. : ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN ANIMAL.			
Descripción:			
TASA DE PREST.:		\$1,00	
TASA POR PREST.:		\$10,00	
SERVICIO ADMINI:		\$,20	
Forma de Pago:			
Cajero: EFEC		Institución:	
Ventanilla: JEREZ P WIL		Agencia:	
Trans. Municipal: 6134446		Trans. Banco:	
Importante:			
Subtotal: \$11,20		Total: \$13,20	
Pag.: 1		Pag.: 1	
DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA TRIBUTARIA		DIRECCION METROPOLITANA FINANCIERA	

Anexo C: Calificación de la Ley del Artesano

0016071


Junta Nacional de Defensa del Artesano

RECALIFICACION TALLER ARTESANAL
Nro. 32314

17831
PERSONAL E
INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 13028 presentada el 19/AGO/2009 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

RESUELVE

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACION ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Arts. 18 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento, a:

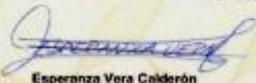
VEGA BOADA LILIANA BALERIA

CC# 1706340484

Rama Artesanal:	TEJIDOS DE PUNTO
Razón Social:	VEGA BOADA LILIANA BALERIA
Dirección Taller :	MEJIA 647 Y BENALCAZAR(QUITO)
Dirección Local Comercial:	
Capital Invertido \$:	\$30,000.00
Camet Profesional Número:	1710122
Fecha de Titulación:	24/AGOSTO/1987 (QUITO)
Fecha Primera Calificación:	17/SEPTIEMBRE/1987
Fecha de Expedición:	19/AGOSTO/2009
Fecha Caducidad:	19/AGOSTO/2012

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD
Por la Junta Nacional de Defensa del Artesano:

REGISTRADO:

 Esperanza Vera Calderón PRESIDENTA	 Rocío Almeida Beltrán SECRETARIA GENERAL
	 Miriam Rodríguez Betaluis DIRECTORA TÉCNICA