

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA

(CHILQUINGA, Manuel, 2001, Costos por Órdenes de Producción pág n° 1): “Es una entidad económica que mediante la combinación de los factores de producción, ofrece bienes y/o servicios de excelente calidad a precios razonables para los consumidores con el propósito de obtener un beneficio económico y/o social”. “Es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. Una empresa puede ser pequeña y estar manejada por una sola persona.” (www.promonegocios.net/...empresa-definición-concepto.html)

2.1.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos generales de la empresa son:

- **OBJETIVOS DE SERVICIO:** Dotar a la comunidad de bienes y servicios con la máxima eficiencia posible.
- **OBJETIVOS ECONÓMICOS:** Toda operación empresarial debe generar un dividendo económico con el fin de permitir la continuidad y permanencia de la empresa.
- **OBJETIVOS SOCIALES:** La empresa como fuente primordial de producción de bienes y servicios tiene la obligación de mejorar el bienestar de la comunidad

- **OBJETIVOS DE DESARROLLO:** Cuando una empresa tiene objetivos de desarrollo es que desea mayor efectividad en la producción. (www.apuntesgestion.com/apuntes.ec)

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

“Estas características están relacionadas con: Los bienes producidos y los servicios prestados. Las utilizaciones a que se destinan dichos bienes y servicios. El proceso, tecnología y organización de la producción. La clase de actividad a que se dedica más frecuentemente la empresa.”

(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/)

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

“Teniendo en cuenta la actividad económica a que se dedican, las empresas se pueden clasificar como: (**CHILQUINGA, Manuel, 2001, Costos por Órdenes de Producción**)

- **AGROPECUARIAS:** Dedicar sus actividades tales como: Siembra, Cosecha, etc. (Agrarias), Crías, Engorde de ganado, piscicultura, avicultura, etc. (Pecuarias).
- **INDUSTRIALES:** La actividad primordial es la producción de bienes o productos mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- **COMERCIALES:** Son intermediarios entre el productor y consumidor; su función principal es la compra o venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado.
- **DE SERVICIOS:** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que pueden perseguir o no fines de lucro”.

2.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

2.1.4.1 VENTAJAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

- “La motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo es grande dado que participan directamente en los beneficios.
- Son varias las experiencias que se dedican a imprimir dinamismo a la empresa
- La empresa se mantiene aún después de la muerte de alguno de sus socios.
- Acciones pueden adquirirse por transferencia o herencia.
- La responsabilidad de los socios está limitada a sus aportaciones.
- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la corporación, no sobre los bienes de los accionistas. El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una Soc. Anónima se limita al valor de su inversión.
- Es relativamente fácil conseguir capital considerable, ya que puede emitir acciones según sus necesidades.
- Le resulta relativamente fácil obtener crédito a largo plazo ofreciendo grandes activos como garantía”

(www.html.rincondelvago.com/clasificaciondelasempresas.html)

2.1.4.2 DESVENTAJAS DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

- “Requiere capital mínimo de 5000 para su constitución.
- Requiere una forma más compleja de organización y una Junta de Accionistas al año como mínimo.
- Su constitución es costosa en relación a las otras formas de sociedad.
- Mayor cantidad relativa de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece”.

“(www.infomipyme.com/.../ventajasdesventajastipoempresa.html)”

2.1.5 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales o potenciales.(**FERRER ,Ricardo, La Industria**)

2.1.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

“Toda empresa, pública o privada, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión”.

2.2 EL SERVICIO

2.2.1 DEFINICIÓN

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico”.

(www.promonegocios.net/servicios/definicion.html)

2.2.2 ATENCIÓN AL CLIENTE

“Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público: cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, personal bien informado y simpatía.” (www.infomipyme.com/.../acliente.htm-Guatemala)

2.2.3 ESTRATÉGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- Reducir la cantidad de contactos con tus clientes e incrementa su intensidad.
- Escuchar al cliente atenta y cordialmente.
- Evitar la preocupación del cliente.
- Emponderamiento (servicio intenso y profundo).
- Desmontar los mecanismos distractores y agilizar el servicio.

- Prometer menos y dar más.
- Dejar que el cliente regrese de modo voluntario.
- Elaborar encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta.
- Mirar a los empleados como socios y hacerlos sentir parte fundamental de tu empresa.
- Verifica las estrategias de la competencia.

2.3 CONTABILIDAD GENERAL

“La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar los resultados para que le permitan tomar decisiones”. (html.rincondelvago.com/conceptos-basicos-de-contabilidad-general.html)

2.3.1 IMPORTANCIA

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

2.3.2 OBJETIVOS

- “Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.
- Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada”. (www.promonegocios.net/contabilidad/objetivos-contabilidad.html)

2.3.3 EL CICLO CONTABLE

“Es el período de tiempo en el que se registran todas las transacciones que ocurren en una empresa ya sea mensual, trimestral, semestral o anualmente; el mas usado es el anual.

2.3.3.1 LA JORNALIZACIÓN

Jornalizar una cuenta no es otra cosa que registrar las diferentes operaciones en las cuentas de contabilidad correspondientes.

2.3.3.2 LA MAYORIZACIÓN

Es el proceso mediante el cual conforme van apareciendo las cuentas en el Diario General se utiliza una T para en ella registrar los valores debitados o acreditados previamente en el Libro Diario.

2.3.3.3 AJUSTES Y REGULACIONES

Los ajustes contables son importantes por ser asientos de regulación valorativa que se aplican a determinadas cuentas según el caso, con el propósito de ejercer un control financiero que signifique veracidad de la información.

2.3.3.4 VERIFICACIÓN DE SALDOS

Mediante los ajustes se deja los saldos de una cuenta en su verdadero valor a la fecha de presentación de los estados financieros.

2.3.3.5 PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son una presentación financiera estructurada de la posición financiera y las transacciones realizadas por una empresa. Los estados financieros proveen información relacionada a la empresa sobre: Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, Gastos y Flujos de efectivo.

2.4 CONTABILIDAD DE COSTOS

La contabilidad de costos es un sistema de información para predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción, distribución, administración y financiamiento”.
(html.www.gestiopolis.com/...contabilidad%20costos.html)

2.4.1 OBJETIVOS

Los principales objetivos:

- a) Determinar el costo unitario del producto terminado
- b) Controlar el costo unitario.
- c) Facilita la toma de decisiones efecto a determinar la política de precios.

2.4.2 FINES DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

1. Determinar el costo de los inventarios de productos fabricados tanto unitario como global, con miras a la presentación del balance General.
2. Determinar el costo de los productos vendidos, con el fin de poder calcular la utilidad o pérdida en el período respectivo y poder preparar el estado de rentas y gastos.
3. Dotar a la gerencia de una herramienta útil para la planeación y control sistemático de los costos de producción.
4. Servir de fuente de información de costos para estudios económicos y decisiones especiales relacionadas principalmente con inversiones de capital a largo plazo.

2.4.3 PROPÓSITO DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

“El propósito de la contabilidad de costo es determinar la cantidad de costos que se ha asignado a cada unidad de producto, constituyendo este costo la base para la valuación de los inventarios en el balance general y para el costo de los productos vendidos en estados de pérdidas y ganancias.

2.4.4 NATURALEZA DE LOS COSTOS

Los costos históricos son utilizados para determinar el importe real de los recursos necesarios para la adquisición de materiales, mano de obra y algunos elementos de los gastos indirectos. Sin embargo, estos costos reales no proporcionan información acerca de los costos en que debió incurrirse para producir estos productos. Este aspecto desfavorable de los costos históricos ha alentado el desarrollo de una determinación de costos más satisfactorios, llamados costos predeterminados.

2.4.5 DEFINICIÓN DE COSTO, GASTO

EL COSTO: es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

GASTO: Comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos.

2.4.6 ELEMENTOS DEL COSTO

- **Materiales, directos e indirectos:** Son los principales recursos que se usan en la producción.
- **Mano de Obra, directa e indirecta:** Es el esfuerzo físico o mental empleados para la elaboración de un producto.

Y los costos generales de fabricación (CIF): Son aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirectos más todos los incurridos en la producción pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables”. (html.rincondelvago.com/contabilidad-de-costos-html)

2.5 INDICADORES FINANCIEROS

“Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la empresa; cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso”.

2.5.1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Muestra la capacidad de la Empresa para afrontar obligaciones de corto Plazo. Cuanto mayor es el Índice mayor es dicha capacidad.

2.5.2 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

Indica qué parte de los activos de una empresa pertenecen a los acreedores y determina la capacidad de obtener un nuevo endeudamiento.

2.5.3 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Mide la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. (html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html)

2.6 TIPO DE EMPRESA

La fábrica de Cobijas San Pedro de la ciudad de Otavalo en sus inicios se constituye como una sociedad civil que consta de 1 accionista y otras 31 personas más, en 1951 se constituye en sociedad anónima. Permaneciendo hasta la actualidad como sociedad anónima.

(LEY DE COMPAÑAS Art. 143): “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado con la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”

2.7 LA ADMINISTRACIÓN (FOLLETO, Organización y Evolución de la Industria Textil)

La Fábrica se encuentra administrada por 2 accionistas, los cuales son hermanos, además de la esposa de uno de los accionistas.

2.8 ORGANIGRAMA

2.8.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GERENTE GENERAL

“El gerente general es el encargado de:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar
- Ejecutar las acciones

AUXILIAR DE CONTABILIDAD, SECRETARIA Y PERSONAL DE VENTAS

Cabe indicar que estos tres cargos son ejecutados por una sola persona que es la esposa de uno de los dueños la misma que realiza todo lo que se detalla a continuación:

- Enviar y recibir todas las comunicaciones
- Atender todos los pedidos
- Recibir a los clientes
- Registrar todas las entradas y salidas de mercadería
- Controlar los registros de bodega entradas y salidas de materia prima y productos terminados.
- Llevar todos los controles contables
- Despachar la mercadería

CONTADOR

- Revisar los documentos de adquisición de materias primas
- Revisar los despachos de mercaderías
- Llevar todos los registros contables
- Realizar los asientos contables
- Realizar balances
- Hacer declaraciones al S.R.I.
- Todo lo concerniente a la contabilidad, etc.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- Ayuda al contador a realizar todo el proceso contable

SECCIÓN BODEGA DE MATERIALES

- Esta sección se encarga de revisar los materiales y enviar los pedidos del día anterior para la producción al Jefe de Bodega, el cual prepara la requisición en unidades Kilos de fibra, por colores de acuerdo al pedido.

SECCIÓN MEZCLADORA

- Aquí se mezclan las fibras acrílicas con a lana hasta obtener una fibra uniforme.

SECCIÓN HILATURA

- Se encargan de hilar las mechas sin torsión dándoles la torsión necesaria para formar el hilo del tejido.

SECCIÓN DE TEJEDURÍA

- En esta sección están los telares donde se teje en rollos de 80 metros cada uno.

SECCIÓN ACABADO

- En esta sección se percha (se saca pelo al tejido) y finalmente se corta en medidas de 2 metros y de 2.25 según el tipo de cobija. Luego se cosen los filos, se doblan, y se empacan, para ingresar a la bodega de Productos terminados.

SECCION DE CONTROL DE CALIDAD

- Si se detectan fallas, y estas son solucionables, se remedia la situación y nuevamente ingresa al proceso. Si la falla no tiene solución, ingresa a la sección de Acabado, para ser rasgado y desechado.

SECCIÓN DESHILACHADO

- En esta sección la carda rompe las cobijas con falla que no pueden ser vendidas en el almacén.

SECCIÓN BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS

- En esta sección se guardan los productos terminados, los mismos que luego serán distribuidos tanto en el almacén como entregados a Nopertti.

SECCIÓN VENTAS

- Se encarga de poner a la venta los productos terminados y distribuirlos dentro del almacén.”

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En la actualidad la empresa tiene las siguientes debilidades:

- El capital de la fábrica no permite cubrir las obligaciones a corto plazo
- No se ha capacitado ni motivado al personal
- La maquinaria es obsoleta
- No puede cubrir la demanda actual
- Los precios no son competitivos
- Existe mucho desperdicio

2.9 DIAGRAMAS DE FLUJO

Un diagrama de flujo describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso, por lo cual es posible dibujar el diagrama simplemente en cuadros, líneas y flechas. Otros formatos son igualmente aceptables, y usualmente es inútil indicar junto a cada caja ciertas mediciones del proceso como: **(EDITORIAL, Patria Cultura, Administración de la Producción)**

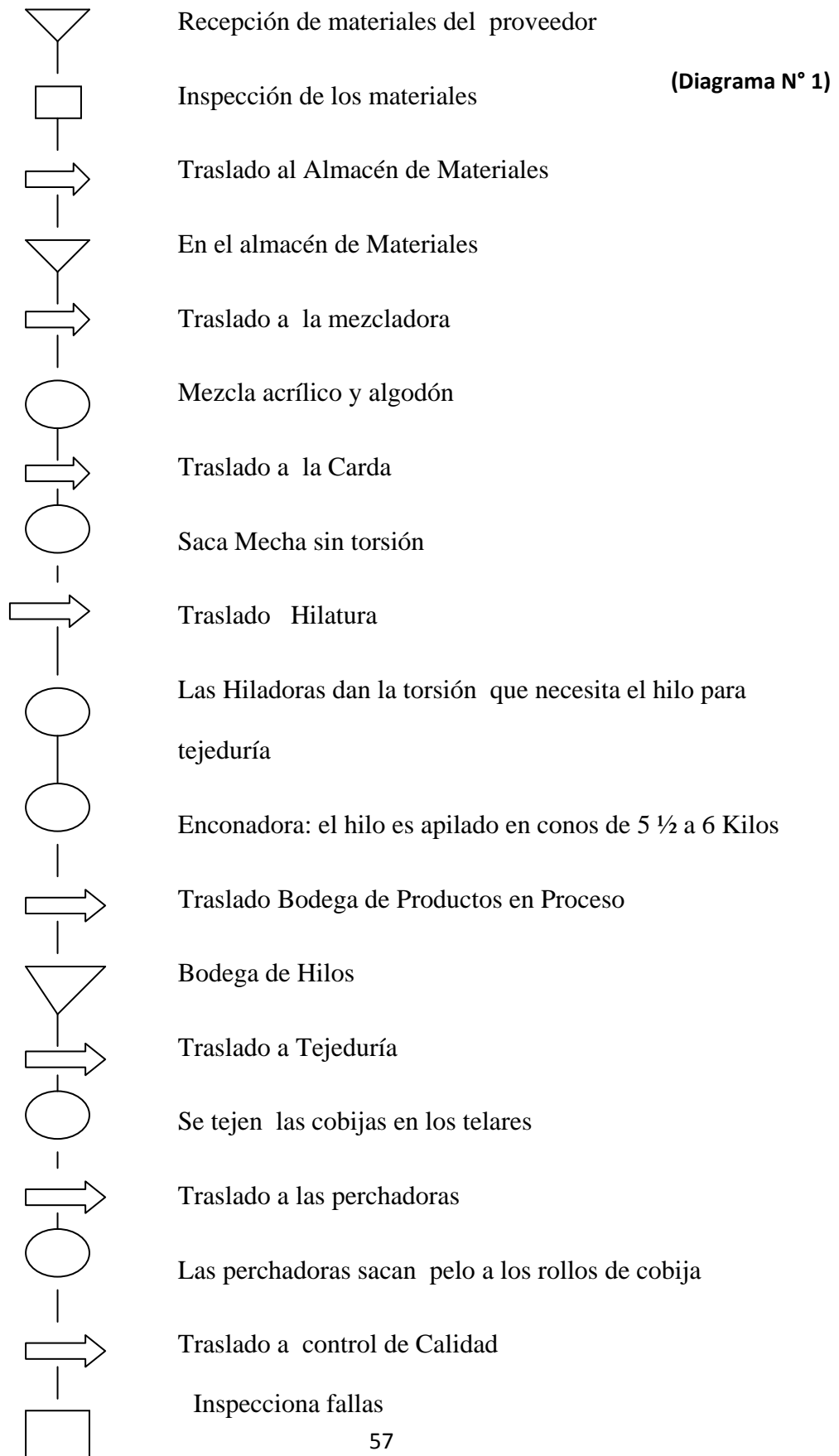
1. tiempo total transcurrido
2. pérdidas de calidad
3. frecuencia de errores
4. capacidad o
5. costo

Algunas veces los diagramas de flujo se dibujan sobre una distribución general de la instalación. Para elaborar este tipo especial de diagrama de flujo, el analista traza primero un bosquejo del área en el cual se desarrolla el proceso. Sobre una

cuadrícula se traza la trayectoria que sigue la persona, el material o el equipo, usando flechas para indicar la dirección del movimiento o flujo. A continuación se detallan los símbolos utilizados en el diagrama de flujo:

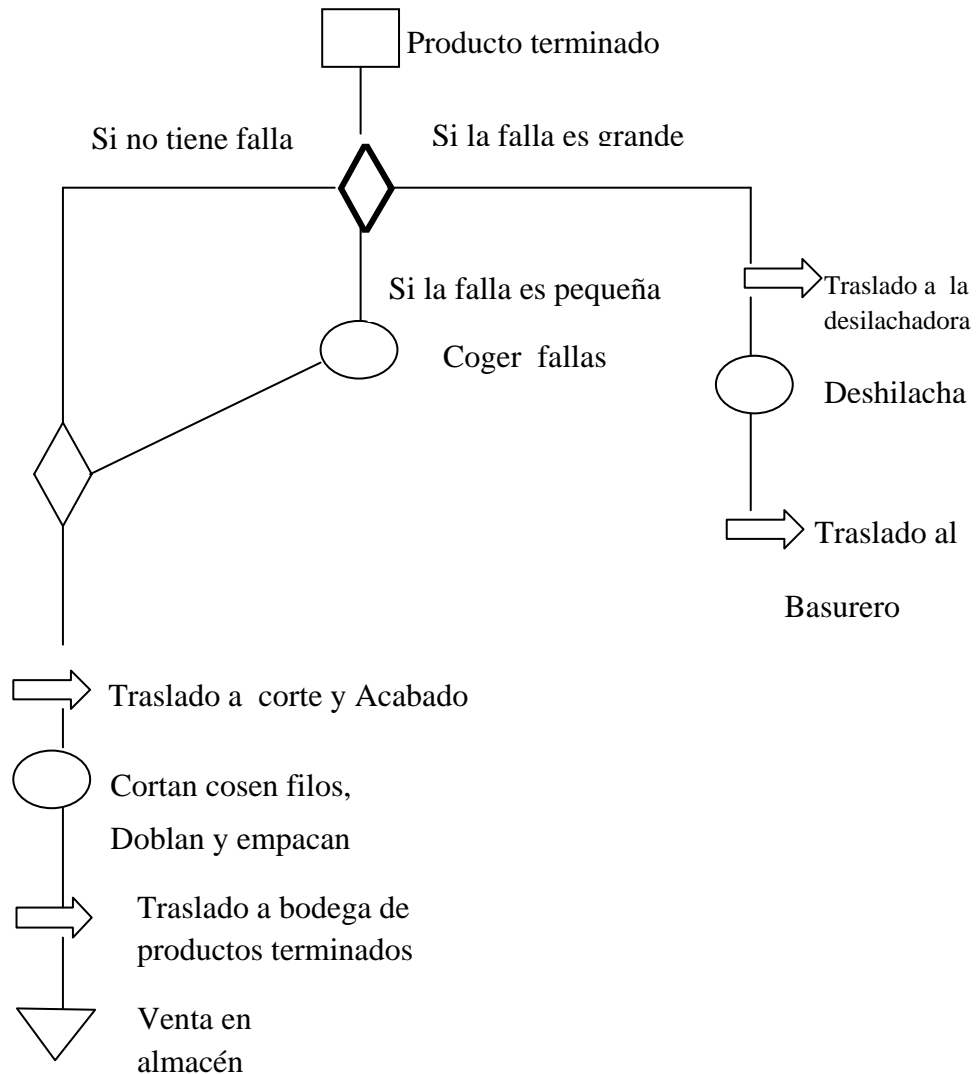
ACTIVIDAD	SÍMBOLO
Operación	●
Transporte	➔
Inspección	■
Retraso	D
Almacenaje	▼
Decisión	◆

2.9.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



2.9.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTROL DE CALIDAD

(Diagrama N° 2)



2.10 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

En el diseño de un sistema de producción, es importante decidir que proceso es necesario usar en la elaboración de productos o en el suministro de un servicio. Esta decisión incluye muchas opciones diferentes en cuanto a selección de recursos humanos, materiales, equipo y material. (Cevallos, María Guadalupe, **Administración de la Producción** pág 84)

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS?

(CHASE, Richard, AQUILANO, Nicholas, **Administración de la Producción y Operaciones, 2000**): “Es el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía.”

La administración de procesos es la selección de insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos.

La selección de insumos comienza con la decisión de qué procesos se van a realizar internamente y cuales en el exterior y serán comprados como materiales o servicios. Las decisiones de procesos también se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo. Estas decisiones deben ser congruentes con la estrategia del flujo de la organización y con la capacidad para obtener recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia.

Las decisiones de procesos deben tomarse cuando:

- Se ofrece un producto o servicio nuevo o sustancialmente modificado
- Es necesario mejorar la calidad
- Las prioridades competitivas han cambiado
- Se está modificando la demanda de un producto o servicio
- El rendimiento actual es inadecuado,
- Los competidores ganan terreno para el uso de un nuevo proceso o tecnología, o el costo a la disponibilidad de los insumos ha cambiado.

2.11 SELECCIÓN DE PROCESOS

“Existen cinco tipos de procesos que forman un conjunto, y puede elegirse entre ellos:

1. - De proyecto
2. - De producción intermitente

3. - Por lote o partida
4. - En línea
- 5.- Continuos

Una selección de proceso se puede aplicar a una instalación completa o solo a un segmento de su proceso total.

2.11.1 PROCESO DE PROYECTO

Un proceso de proyecto se utiliza para producciones de bajo volumen, la secuencia de operaciones y el proceso incluido en cada una de ellas son únicos para cada proyecto.

2.11.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN INTERMITENTE O POR TRABAJOS

Un proceso de producción intermitente crea la flexibilidad necesaria para producir diversos artículos o servicios en cantidades significativas”. (GALTHER, N Y FRAZIER, G., **Administración de la Producción y Operaciones**)

2.11.3 PROCESOS POR LOTES

(ARNOLETTO, Eduardo, **Administración de la producción como Ventaja competitiva, 2007, pág. 82.**) : “ Sirve para la elaboración de productos o servicios variados, en tandas, utilizando las mismas instalaciones básicas con cambios y ajustes en las herramienta , en la piezas o procesos.”

Un proceso por lotes se distingue de un proceso de producción intermitente por que los volúmenes son más altos y los mismos productos se suministran repetidamente.

2.11.4 PROCESO EN LÍNEA

En el conjunto de los procesos. Los materiales avanzan en forma lineal, de una operación a la siguiente, de acuerdo con una secuencia fija, se mantiene poco inventario entre una y otra operación.

2.11.5 PROCESO CONTÍNUO

A las empresas dotadas de este tipo de instalaciones se les conoce también como la Industria de Procesos. Un proceso continuo representa el extremo final de la producción estandarizada, de alto volumen y con flujos de línea rígidos. Su nombre proviene de la forma como los materiales se desplazan en el curso del proceso. Generalmente un material primario se mueve a través de las instalaciones. Los sistemas de producción tiene más parecido con una serie de entidades separadas, que con un conjunto de operaciones conectadas entre sí. Con frecuencia, el proceso es intensivo en capital y no se interrumpe durante las 24 horas del día, a fin de maximizar la utilización del equipo y evitar los costosos paros y nuevas puestas en marcha. Los procesos continuos se utilizan casi exclusivamente para propósitos de manufactura y encajan a la perfección dentro de una estrategia de flujo de línea.

Este es el proceso utilizado por parte de la Fábrica de Cobijas San Pedro.

2.12 DISEÑO DE PROCESOS

(ARNOLETTO, Eduardo, Administración de la producción como ventaja competitiva, 2007 pág 79):“El diseño de procesos especifica cómo se desarrollarán las actividades de producción en relación con las tecnologías disponibles y las cantidades a producir previstas”.

Las cinco principales decisiones de procesos corresponden a amplias cuestiones estratégicas. La siguiente cuestión, en la administración de procesos, consiste en

determinar cómo debe realizarse exactamente cada proceso. Existen dos enfoques diferentes pero complementarios para diseñar procesos: La reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos.

2.12.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento en términos de costos, calidad, servicio y rapidez.

(M, HAMMER, Arnoletto, Eduardo administración de la Producción como Ventaja Competitiva, pág. 24): “Busca realizar cambios revolucionarios, con saltos cualitativos en eficiencia y productividad, en lugar de los cambios graduales y acumulativos que caracterizan a la TQM (Gerencia de calidad).”

2.12.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“El mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo”. **(EDITORIAL Gustavo Gili, Diseño Textil Tejidos y Técnicas pág 58)**

2.12.3 TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE ANÁLISIS DE PROCESOS

“Existen dos técnicas básicas para analizar procesos: Los diagramas de flujo y las gráficas de procesos. Estas técnicas implican la observación sistemática y el registro de los detalles del proceso para permitir una mejor comprensión del mismo. Los mejoramientos pueden referirse a la calidad, el tiempo, de procesamiento, los costos, los errores, la seguridad o la puntualidad en la entrega”.

(EDITORIAL Mc, Graw Hill, Administración de la Producción y operaciones octava edición)

2.12.4 PUNTOS RELEVANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

- “La administración de procesos se ocupa de cómo producir un bien o servicio. Es necesario elegir entre muchas opciones para encontrar la mejor combinación de recursos humanos, equipo y materiales.
- La administración de procesos tiene importancia estratégica y está estrechamente ligada con los niveles de productividad que una empresa puede alcanzar. Incluye la selección de insumos, operaciones, flujos de trabajo y métodos usados para producir bienes y servicios.
- Las decisiones de procesos se toman en las siguientes circunstancias: Cuando un nuevo producto va a salir al mercado o un producto ya existente será modificado; cuando se requiere hacer mejoras a la calidad; cuando cambian las prioridades competitivas; cuando se alteran los niveles de demanda; cuando el rendimiento actual resulta inadecuado. Cuando se vuelve inaccesible una nueva tecnología, o cuando se producen modificaciones en el costo de disponibilidad de los insumos.
- Las cinco principales decisiones de procesos son: La selección de procesos, el grado de intensidad de capital, la flexibilidad de recursos, la integración vertical y la participación del cliente. Las selecciones de procesos básicas son las de proyectos, de producción intermitente, por lotes, en línea y proceso continuo. La intensidad de capital es la mezcla de equipo, de capital, y de habilidades humanas que intervienen en un proceso.

La flexibilidad de recursos es el grado en el cual se utiliza equipo de propósito general y los individuos manejan una amplia variedad de trabajos. La Integración vertical implica decisiones acerca de si fuese conveniente encomendar ciertos procesos al Outsourcing (o aprovisionamiento externo) la participación del cliente es el grado en el cual se permite que la clientela interactúe con el proceso de producción. Se deben tomar en consideración el autoservicio, la selección de productos y el momento y lugar de dicha interacción.

- La automatización fija maximiza la eficiencia si se trata de productos de alto volumen con ciclos de vida largos; en cambio, la automatización flexible o programable genera economías de alcance. Se gana flexibilidad y se maximizan los ajustes de preparación porque las máquinas pueden programarse para funcionar con nuevas instrucciones.
- La variable que subyace en las relaciones entre las cinco principales decisiones de procesos es el volumen. Por ejemplo, un volumen alto se asocia con los procesos en línea continuos, la integración vertical, la poca flexibilidad de recursos, la escasa participación del cliente y la intensidad de capital.
- Las operaciones de servicio están relacionadas en particular con la personalización y la intensidad de capital, de donde se originan cuatro tipos de procesos; Servicio profesional, taller de servicios, servicio en masa e industria de servicios.
- Al enfocar las operaciones se evitan confusiones entre prioridades competitivas, selecciones de procesos y tecnologías. Las instalaciones enfocadas, las “plantas dentro de plantas” y las “células” son distintas formas de establecer el enfoque tanto en las operaciones de manufactura como en las de servicio.

- La reingeniería del proceso emplea equipos interdisciplinarios para revisar el diseño de procesos críticos. El mejoramiento de procesos es un análisis sistemático de las actividades y los flujos que se presentan continuamente.
- Dos técnicas fundamentales para analizar las actividades y los flujos de procesos son: Los diagramas de flujo y las gráficas de procesos. Los dos son instrumentos para analizar el estudio detallado de los componentes de un proceso”. (ELWOOD, S, Buffa, RAKESH, K, Sarin, Administración de la producción y operaciones, pág 43)

2.13 NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD

“Si cada país estableciera su propio conjunto de normas, las compañías que venden en los mercados internacionales tendrían grandes dificultades para cumplir con las normas de documentación de la calidad que aplicarán todos los países con los cuales comercia. Para superar este problema, la Organización Internacional de Normalización ideó un conjunto de normas, conocidas como las ISO 9000, que son aplicables a las compañías que realizan negocios en la Unión Europea. Posteriormente fue adoptado un nuevo conjunto de normas, las ISO 14000 para sistemas de administración ambiental”. ([mitecnologico.com/main/normas internacionales de calidad](http://mitecnologico.com/main/normas-internacionales-de-calidad))

2.13.1 ISO 9000

(www.monografias.com/.../normas-iso/normas-iso.htm) “ ISO 9000 es un conjunto de normas que rige sobre la documentación de un programa de calidad. Las compañías obtienen la certificación correspondiente cuando demuestran frente a un examinador externo calificado que han satisfecho todos los requisitos. Una vez certificadas las compañías son incluidas en un directorio para que los clientes potenciales sepan que empresas han sido certificadas y en que niveles.

La conformidad con las normas ISO 9000 no indica nada acerca de la verdadera calidad de un producto, más bien informa a los clientes que esas compañías pueden presentar documentación que respalde sus respectivas afirmaciones de calidad.

Las ISO 9000 consisten en realidad en cinco documentos: ISO 9000 a ISO 9004.

La ISO 9000 es un documento de carácter general que ofrece instrucciones sobre la selección y aplicación de las otras normas. Las ISO 9001 son normas que se ocupan de 20 aspectos de un programa de calidad para las compañías que diseñan, fabrican, instalan y dan servicio a productos. Algunos de esos aspectos son la responsabilidad de la gerencia, documentación diversa sobre el sistema de calidad, compras, diseño de productos, inspección, capacitación y acción correctiva. En realidad, esta es la norma más completa y la más difícil de satisfacer. Las ISO 9002 abarcan los mismos aspectos que la ISO 9001, pero en el caso de compañías que elaboran sus productos de acuerdo con los diseños de cada cliente, o que realizan sus actividades de diseño y servicio en una ubicación física diferente. Las ISO 9003 son las normas más limitadas en su alcance y abarca únicamente el proceso de producción. La ISO 9004 contiene instrucciones para la interpretación de las demás normas.

2.13.2 ISO 14000

Son un conjunto de cinco normas que abarcan diferentes rubros correspondientes a un sistema de administración ambiental. Las normas ISO 14000 requieren que las compañías participantes lleven una relación de las materias primas que usan y también de la generación, el tratamiento y la disposición de sus residuos peligrosos”.

2.13.3 VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN ISO

“A pesar de los gastos y compromisos que implica la certificación ISO, los beneficios externos e internos que proporciona son significativos. Los beneficios externos provienen de la ventaja, en términos de ventas potenciales, que adquieren las compañías por el hecho de cumplir con esa norma. Las

compañías que buscan un nuevo proveedor elegirán más probablemente al que haya demostrado su capacidad para satisfacer las ISO. Las empresas registradas declaran un aumento en su rentabilidad y una mejoría en su marketing. Por eso ha aumentado el número de compañías que aspiran a recibir la certificación para obtener una ventaja competitiva. Mas de 110.000 entidades manufactureras de todo el mundo ya cuentan con la certificación ISO 9000.

Las certificaciones bajo las ISO 9000 requiere que la compañía analice y documente sus procedimientos, lo cual es necesario en todos los casos para implementar programas de mejoramientos continuos, de participación del empleado y otros similares”.(normasycertificaciones.com.main/los-beneficos-de-iso9001)

2.14 EL PRODUCTO Y SUS CARACTERÍSTICAS

La fábrica de Cobijas San Pedro S.A. produce básicamente hilo de lana y acrílico en una proporción del 60 y 40%, con ese mismo hilo, se producen mantas o cobijas de los siguientes tipos:

- Las Cobijas Escocesas
- Las Cobijas De Diseño
- Cobijas Para Cunas

(SOROA, José María, Las Fibras textiles pág 229)

2.15 PRECIOS A NIVEL DE FÁBRICA, MAYORISTA, MINORISTA Y AL CONSUMIDOR

Las cobijas San Pedro tienen un precio de:

\$13 dólares más el Impuesto al Valor Agregado para las cobijas de dos plazas (DISEÑO), \$ 10 dólares más el I. V. A. para las cobijas escocesas de 1 ½ plazas, Y \$5 dólares incluye IVA cobijas de cuna.

Esto es para mayoristas o distribuidores que no dependen directamente de la fábrica, la fábrica adicionalmente vende al por menor en el almacén con un precio incrementado en un 10% al precio del mayorista.

2.16 CANALES Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

“Los canales de comercialización constituyen los distribuidores directos del producto, en diferentes regiones y ciudades, más las ventas directas de fábrica que se hacen con entrega directa en el lugar solicitado o en la misma planta.”
(Manual de Mercadotecnia Tomo I, pág 35)

“Las estrategias se refieren únicamente a publicidad en vallas, sumado a la calidad del producto, que es su mejor carta de presentación y promoción”. **(Contreras, Ricardo, Comercio al por menor de productos textiles pág 04)**

Al alcanzarse las nuevas metas de producción, será necesario adoptar nuevas estrategias de comercialización, mediante la difusión del producto a través de los medios de comunicación, especialmente radio y televisión, con una publicidad de impacto. Además, se promocionará entre mayoristas y minoristas, un sistema de preferencial de precios según el volumen de ventas. Para incursionar en el mercado extranjero se enviará delegaciones de negocios a los principales centros comerciales del Sur de Colombia.

Como estrategia, se participará en todos los eventos que signifiquen exposición, exhibición y promoción de mercaderías, ferias y rondas de comercio, con personal capacitado para el efecto, y con muestras del producto, a fin de que el mismo sea conocido y difundido, por su calidad y precio.

En forma inmediata, la empresa abrirá una página WEB que contenga toda la descripción del producto y la información que requiera el usuario, con el fin de afianzar las ventas al exterior.

Los fabricantes de cobijas del Ecuador mantienen los mismos canales de comercialización y distribución que la Fábrica San Pedro, notándose un mayor uso de la televisión por parte de la fábrica Vicuña. **(ELWOOD, S, Buffa, Administración y Dirección Técnica de la Producción pág. 06)**

2.17 COBERTURA DE MERCADO

La producción interna de cobijas y similares alcanza aproximadamente la cifra de 12.000 unidades mensuales, cuyos fabricantes principales son:

Vicuña	en un	30%
San Pedro	en un	20%
Nopertti	en un	30%
Deltex		15%
Otros		5%

La producción nacional de cobijas cubre la demanda interna, por lo que no existe destino conocido de exportaciones.

Por las características del producto, cada una de las fábricas tiene sus propias especificaciones, en cuanto a materia prima, peso y tamaño, por lo que no es posible establecer precios referenciales para la generalidad de la producción.

La política de comercialización de los productos de la fábrica San Pedro, actualmente, es de ofrecer sus productos a precios ex fábrica con un descuento del 5% a los comerciantes mayoristas. Los precios fuera de fábrica son fijados por los comerciantes, y se sujetan al sistema de regateo.

2.18 EMPAQUE

Actualmente, los productos de la fábrica San Pedro, tienen un empaque final de material plástico transparente que permite ver el color y el diseño del producto, no es hermético, por lo que permite al cliente abrirlo con facilidad para observarlo detenidamente. Para lo posterior se pretende mantener un tipo de empaque de las mismas características y logotipo actual, y que incluya información sobre el material utilizado, el uso y mantenimiento del producto, un código de barras y empaque sellado, al cual se le añadiría una fotografía del diseño de la prenda.

2.19 REQUERIMIENTOS SANITARIOS

Las instalaciones de la fábrica San Pedro cumplen con los requerimientos sanitarios exigidos por la Dirección Provincial de Salud. Dispone de instalaciones adecuadas de agua potable y alcantarillado; ventilación suficiente y luz adecuada.

Los empleados y trabajadores están sujetos a las normas de control sanitario y la Dirección Provincial de Salud evalúa anualmente el cumplimiento de las disposiciones por parte de la fábrica.

2.20 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA

2.20.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

“Representa la rentabilidad en términos de dinero con poder adquisitivo presente y permite avizorar si es o no pertinente la inversión en el horizonte de la misma.

2.20.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la rentabilidad que devuelve la inversión durante su vida útil, tomando en cuenta los flujos de caja proyectados o el momento en el que el VAN es cero.

2.20.3 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

Sirve para juzgar como retornan los ingresos en función de los egresos, para lo cual sirve de insumos los ingresos y egresos proyectados en los flujos de caja.

2.20.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Establece el número de productos o servicios que requiere el proyecto en su operación del año 1, para no tener ni pérdidas ni ganancias”.

(html.rincon.delvago.com/evaluación-económica-financier.html)