

**Escuela Superior Politécnica Del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Propuesta de reestructuración de procesos productivos y comerciales para  
una fábrica artesanal de calzado

ADMI-1239

**Proyecto Integrador**

Previo a la obtención del Título de:

**Licenciados en Administración de Empresas**

Presentado por:

Joselyne Nicole Gómez Insuasti

Joel Elian Toledo Mendoza

Guayaquil – Ecuador

Año: 2025

## Dedicatoria

---

El presente proyecto lo dedico a  
Dios en primer lugar, por ser mi guía  
constante, quien me ha mostrado que cada  
esfuerzo tiene su recompensa.

A mis padres Marisol Mendoza y  
Jaime Toledo, cuyo amor y sacrificio me  
han llevado a alcanzar esta meta, por su  
apoyo, ánimo y cariño en momentos  
donde ya no quería seguir.

A mi novia Lídicee, quien con  
paciencia, comprensión y amor me ha  
dado aliento en los momentos más  
difíciles y ha estado conmigo. A mis  
hermanos Dustin y Jaime, mis  
compañeros de vida que nunca dudaron  
de mí, me apoyaron, motivaron y  
aconsejaron a lo largo de este camino.

**Joel Elian Toledo Mendoza**

## Dedicatoria

---

El presente proyecto lo dedico en primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza, mi guía y mostrarme que con fe y esfuerzo todo es posible.

A mis padres, Silvia Insuasti y Jimmy Gómez, y a mi hermano Ricardo Gómez, quienes con su amor, apoyo y ejemplo han sido el pilar que me sostuvo en cada paso de este camino.

A mi abuelita Rosa Cajas, que siempre ha estado conmigo, regalándome su cariño y enseñanzas. Y con gratitud al cielo, a mis abuelos que me acompañan desde allí.

Finalmente, a mis compañeros de la universidad, con quienes compartí experiencias, aprendizajes y momentos que hicieron de esta etapa un recuerdo inolvidable.

**Joselyne Nicole Gómez Insuasti.**

## Agradecimientos

---

Mi más sincero agradecimiento a Dios, por darme fortaleza y sabiduría en este largo camino y quien me ha permitido culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, quienes con su amor incondicional y ejemplo han sido mi mayor motivación y sostén. A mi novia Lídicee, por su comprensión y paciencia durante este largo camino, y por ser pilar fundamental de este logro.

A mis hermanos Dustin y Jaime, por el apoyo día a día, las palabras de ánimo y por ser parte esencial de mi crecimiento personal y académico.

Finalmente, a mi compañera de tesis Nicole Gómez, con quien compartí este proceso de trabajo, dedicación y aprendizaje, y gracias a su colaboración fue posible alcanzar este logro.

**Joel Elian Toledo Mendoza.**

## Agradecimientos

---

Mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser mi guía, darme fortaleza en cada momento de dificultad y permitirme culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, Silvia Insuasti y Jimmy Gómez, y a mi hermano Ricardo Gómez, quienes con su amor, apoyo y ejemplo fueron mi motivación constante para no rendirme y seguir adelante.

A mi abuelita, Rosa Cajas, por su compañía, cariño y enseñanzas, y con gratitud al cielo, a mis abuelos que me acompañen desde allí con su recuerdo y bendición.

Finalmente, a mi compañero de tesis Joel Toledo, con quien compartí esfuerzo, dedicación y compromiso, y cuya colaboración fue fundamental para la culminación de este proyecto.

**Joselyne Nicole Gómez Insuasti.**

## Declaración Expresa

---

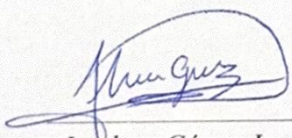
Nosotros **Joselyne Nicole Gómez Insuasti** y **Joel Elian Toledo Mendoza** acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

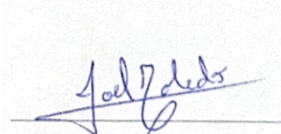
La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de mayo del 2025.



Joselyne Gómez Insuasti



Joel Toledo Mendoza

## **Evaluadores**

---

**Ronald Campoverde Aguirre, PhD.**

Profesor de Materia

---

**Silvia Amira Maluk Uriguen, PhD.**

Tutor de proyecto

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo optimizar los procesos operativos y comerciales de la fábrica artesanal de calzado D'DALIS, a fin de mejorar su eficiencia productiva, estabilidad financiera y competitividad en el mercado. Se justifica por la necesidad de reducir la dependencia de temporadas específicas, aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda y fortalecer la economía popular y solidaria. Para su desarrollo, se aplicaron metodologías como el análisis de tiempos y movimientos, la Teoría de las Restricciones (TOC) y flujogramas de procesos, complementados proyecciones comerciales y la adaptación de un modelo de gestión inspirado en Inditex. Se emplearon cronogramas, reuniones de seguimiento, herramientas digitales y canales de comunicación como redes sociales y WhatsApp Business. Los resultados evidenciaron que la etapa de armado era el principal cuello de botella, limitando la producción a 96 pares diarios; su optimización mediante capacitación o duplicación de recursos permite alcanzar hasta 192 pares. Además, la formalización del área comercial podría cuadruplicar los ingresos anuales. Se concluye que la propuesta es técnica y económicamente viable, de fácil implementación y con alto potencial de replicabilidad en microempresas artesanales similares.

**Palabras clave:** optimización productiva, gestión comercial, calzado artesanal, microempresa.



## ***Abstract***

*This project aims to optimize the operational and commercial processes of the artisanal footwear factory D'DALIS, in order to improve its production efficiency, financial stability, and market competitiveness. It is justified by the need to reduce dependence on specific seasons, increase responsiveness to demand, and strengthen the popular and solidarity economy. For its development, methodologies such as time and motion analysis, the Theory of Constraints (TOC), and process flowcharts were applied, complemented by commercial projections and the adaptation of a management model inspired by Inditex. Timetables, follow-up meetings, digital tools, and communication channels such as social media and WhatsApp Business were used. The results showed that the assembly stage was the main bottleneck, limiting production to 96 pairs per day; its optimization through training or resource duplication could increase output to 192 pairs. Additionally, formalizing the commercial area could quadruple annual revenues. It is concluded that the proposal is technically and economically viable, easy to implement, and has high potential for replication in similar artisanal microenterprises.*

***Keywords:*** *production optimization, commercial management, artisanal footwear, microenterprise.*

## Índice General

<i>Abstract</i> .....	II
Índice General .....	III
Índice de tablas .....	V
Índice de figuras.....	V
Capítulo 1 .....	1
1.1    Introducción .....	2
1.2    Descripción del problema .....	4
1.2.1    Antecedentes .....	4
1.2.2    Descripción del problema .....	5
1.3    Justificación del problema .....	7
1.4    Objetivos .....	8
1.4.1    Objetivo general.....	8
1.4.2    Objetivos específicos .....	8
1.5    Marco teórico .....	9
1.5.1    Aplicación de herramientas de análisis en la gestión de operaciones.....	9
1.5.2    Herramientas comerciales aplicadas a microempresas artesanales.....	10
Capítulo 2.....	12
2.    Metodología .....	13
2.1    Enfoque metodológico .....	13
2.2    Diseño de la investigación .....	13
2.3    Metodología para el análisis de la situación actual.....	14
2.4    Metodología para el estudio de alternativas.....	15

2.5	Metodología para el análisis y mejora del área operativa.....	16
2.6	Metodología para el análisis y mejora del área comercial .....	17
Capítulo 3.....		18
3.	Resultados y análisis .....	19
3.1	Fase 1: Diagnóstico y mejora del proceso productivo .....	19
3.2	Identificación del cuello de botella y análisis del tiempo de ciclo .....	21
3.3	Propuesta de mejora del proceso productivo .....	22
3.4	Resultado esperado de la primera etapa.....	23
3.5	Segunda Etapa: Estabilización de las ventas .....	23
3.5.1	Diagnóstico comercial actual.....	23
3.5.2	Aplicación del modelo de gestión comercial de Inditex (Zara) adaptado a D'DALIS .....	24
3.5.3	Propuesta de Reestructuración Comercial .....	25
3.5.4	Proyección comercial basada en Capacidad Operativa .....	26
3.5.5	Resultado esperado de la Segunda Etapa.....	28
Capítulo 4.....		30
4.1	Conclusiones y recomendaciones .....	31
4.1.2	Conclusiones .....	31
4.1.2	Recomendaciones .....	32
Referencias.....		34

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Partes de un diagrama de procesos .....</i>	<i>14</i>
<b>Tabla 2</b>	<i>Partes de un árbol de decisiones.....</i>	<i>16</i>
<b>Tabla 3</b>	<i>Descripción del orden y tiempo de producción de sandalias .....</i>	<i>21</i>
<b>Tabla 4</b>	<i>Escenarios comparativos para la mejora del proceso productivo.....</i>	<i>22</i>
<b>Tabla 5</b>	<i>Adaptación del modelo Inditex en D´DALIS.....</i>	<i>24</i>
<b>Tabla 6</b>	<i>Funciones del responsable comercial fijo en D´DALIS.....</i>	<i>25</i>
<b>Tabla 7</b>	<i>Proyección comercial en base a capacidad operativa.....</i>	<i>26</i>

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Ingresos del sector textil y de calzado.....</i>	<i>5</i>
<b>Figura 2</b>	<i>Ventas mensuales D´DALIS durante el 2024.....</i>	<i>6</i>
<b>Figura 3</b>	<i>Flujograma de producción de sandalias.....</i>	<i>20</i>
<b>Figura 4</b>	<i>Árbol de decisión de proyección comercial D´DALIS .....</i>	<i>28</i>

## **Capítulo 1**

## 1.1 Introducción

En el contexto económico ecuatoriano, las microempresas artesanales representan un pilar fundamental para la generación de empleo y la dinamización de las economías locales. Estas unidades productivas, mayoritariamente de carácter familiar, se encuentran vinculadas a la economía popular y solidaria, en donde desarrollan actividades tradicionales como calzado, textiles y alimentos. Según el Ministerio de Producción, en el país existen más de 500.000 artesanos registrados, pero al menos el 70% trabaja en la informalidad, lo que limita su acceso a financiamiento, capacitación y mercados formales, reduciendo así sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023)

El papel de estas microempresas no solo tiene impacto en términos económicos, sino también sociales y culturales, al preservar conocimientos y prácticas tradicionales que forman parte del patrimonio productivo del país. Sin embargo, enfrentan barreras estructurales como la baja adopción de tecnologías, la escasa formalización de sus procesos y la débil planificación de ventas. Estudios señalan que la irregularidad de ingresos es un problema recurrente, los fabricantes artesanales reportan caídas de hasta el 60% en sus ingresos durante los meses de baja demanda, pues las ventas dependen de temporadas específicas o de contactos informales, generando altos niveles de vulnerabilidad financiera. (Ekos Negocios, 2024)

La competencia internacional ha impactado fuertemente al sector artesanal ecuatoriano. Los fabricantes de calzado reportan que los productos importados pueden ser hasta un 40% más baratos que los nacionales, principalmente los provenientes de China y Colombia. (Plan V, 2023). A este escenario se suma la incursión de plataformas digitales como Shein y Temu, que han captado una parte significativa de consumidores locales gracias

a sus bajos precios y amplia oferta, reduciendo la demanda de productos elaborados por microempresas artesanales. Esta combinación de factores ha debilitado la competitividad del sector, que enfrenta limitaciones estructurales para responder a la presión de actores globales. (MuchoMejor Ecuador, 2025)

En este contexto, la presente investigación se enfoca en D'DALIS, una unidad productiva artesanal dedicada a la elaboración de calzado, cuyo funcionamiento responde a una estructura familiar con recursos limitados. La empresa ha mantenido su actividad durante varios años, pero no cuenta con una planificación comercial formal ni con herramientas que le permitan estabilizar sus ventas. A partir del análisis de su situación, se busca identificar oportunidades de mejora en su gestión comercial y proponer un plan que permita fortalecer su sostenibilidad económica.

El objetivo principal de este proyecto es diseñar una propuesta estructurada, realista y alineada a las capacidades del negocio, que permita optimizar sus recursos actuales, estabilizar el flujo de ingresos y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Para ello, se analizarán variables clave como la estacionalidad de la demanda, los canales de venta utilizados y la estructura del proceso comercial. El enfoque de la investigación prioriza herramientas de gestión aplicables al entorno de microempresas, con miras a mejorar la competitividad del sector artesanal frente a los nuevos desafíos del mercado.

Además, se busca generar un aporte práctico que pueda servir de referencia para otras microempresas artesanales del país que enfrentan problemáticas similares, demostrando que la implementación de un plan de gestión comercial adaptado a recursos limitados puede mejorar significativamente la sostenibilidad económica y la capacidad de adaptación ante un entorno cada vez más competitivo.

## **1.2 Descripción del problema**

### ***1.2.1 Antecedentes***

Las microempresas artesanales en Ecuador enfrentan desafíos significativos debido a su alta informalidad. Estudios recientes indican que más del 60% de los emprendimientos artesanales operan de manera informal, lo que reduce su acceso a servicios financieros, capacitación y canales de venta modernos. Esta situación dificulta la planificación de la producción y la sostenibilidad económica de estas unidades productivas, limitando su crecimiento y fortalecimiento en el mercado. (FinDev, 2012)

La competitividad de estas microempresas también se ve afectada por la limitada adopción de tecnologías y la falta de planificación estratégica. Investigaciones sobre emprendimientos productivos artesanales de la ciudad de Portoviejo reveló que la innovación, la calidad y la liquidez son retos clave para el sector del calzado en Ecuador. Asimismo, se ha evidenciado que las microempresas que incorporan herramientas digitales, redes sociales y técnicas básicas de gestión logran mayor estabilidad en sus ingresos y mejor posicionamiento frente a clientes recurrentes. (Delgado-Loor, 2024)

Por otro lado, la presión de la competencia internacional y las plataformas digitales, como Temu y Shein, han reducido la demanda de productos locales, afectando directamente a microempresas como D'DALIS, dedicada a la elaboración de calzado. Estas empresas familiares dependen en gran medida de contactos informales y ventas estacionales, careciendo de planificación formal y herramientas digitales que les permitan estabilizar sus ingresos y mejorar su presencia en el mercado.

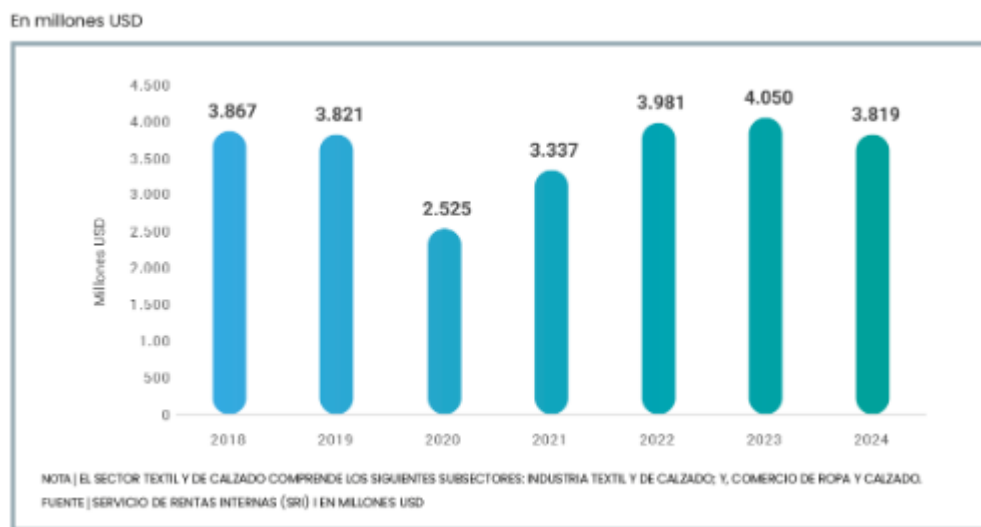


### 1.2.2 Descripción del problema

En Ecuador, la industria textil y del calzado representa una parte significativa del sector comercial nacional, con ventas que alcanzaron los \$3 819 millones durante 2024, según cifras del Servicio de Rentas Internas. Este desempeño refleja el peso económico del sector, en especial dentro del ámbito de las microempresas artesanales, que contribuyen de manera importante a la generación de empleo y dinamismo de las economías locales. No obstante, aproximadamente el 70,4% de las unidades productivas artesanales operan con una estructura informal, lo que dificulta su acceso a mercados más amplios y las deja en desventaja frente a la competencia nacional o internacional. (Ministerio de Producción, 2023)

**Figura 1**

*Ingresos del sector textil y de calzado*



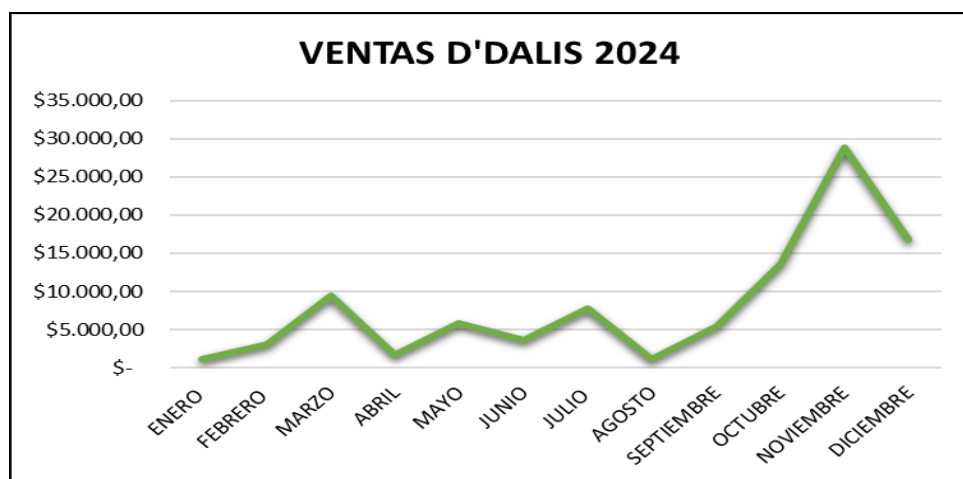
*Fuente: Ekos, 2023*

Dentro de este contexto se encuentra D'DALIS, una fábrica artesanal de calzado ubicada en el sur de Guayaquil, con más de 25 años de trayectoria en la producción de sandalias de marca blanca. Su estructura organizativa es de carácter familiar, con un equipo operativo

reducido y procesos productivos basados principalmente en la experiencia empírica. A pesar de su permanencia en el mercado local y del conocimiento acumulado en la elaboración del producto, la empresa presenta una presencia comercial limitada, carece de planificación estratégica y no cuenta con un modelo de ventas definido, lo que ha generado una alta variabilidad en sus ingresos a lo largo del tiempo.

**Figura 2**

*Ventas mensuales D'DALIS durante el 2024*



*Fuente: Registro de ventas D DALIS'*

Por ejemplo, en enero de 2024 la empresa registró ingresos por apenas \$1 158, mientras que en noviembre del mismo año estos aumentaron a \$28 897, evidenciando una fuerte dependencia de temporadas altas sin mecanismos que estabilicen las ventas durante el resto del año. Esta inestabilidad ha llevado a la empresa a depender en gran medida del personal temporal, especialmente en la segunda mitad del año, lo que genera desequilibrios en la organización y limita su capacidad de respuesta frente a una mayor demanda.

En cuanto a su equipo de trabajo, durante el primer semestre de 2024, la fábrica contó con 6 empleados fijos y 7 trabajadores temporales. Sin embargo, en el segundo semestre, la planta de personal fijo se redujo a 4 personas, mientras que el número de temporales aumentó

a 16, con contrataciones ocasionales para cubrir picos de producción. Este modelo laboral impide consolidar procesos estables y limita el crecimiento profesional del personal operativo.

Estas condiciones reflejan la necesidad urgente de mejorar la gestión comercial de la empresa, implementando un plan que permita mantener un flujo constante de ingresos, ampliar su alcance a nuevos mercados y fortalecer su presencia en el mercado local. Este estudio busca realizar un diagnóstico estructurado de la situación actual, identificar los principales desafíos en el proceso de ventas, y proponer soluciones viables y sostenibles de acuerdo con las capacidades reales de la empresa.

### **1.3 Justificación del problema**

La fábrica artesanal D'DALIS representa a miles de microempresas ecuatorianas que, a pesar de su potencial productivo, se ven limitadas por una gestión informal, estructuras organizativas débiles y planes de ventas inexistentes. Este tipo de empresas aporta significativamente a la economía nacional, en especial a nivel local, pero su permanencia en el tiempo está comprometida si no se adaptan a un entorno competitivo y cambiante.

La justificación de este proyecto se sustenta en tres niveles complementarios que reflejan su relevancia y alcance. En el plano empresarial, la propuesta permitirá a D'DALIS mejorar su desempeño interno mediante procesos más organizados, la reducción de la dependencia de personal temporal y el establecimiento de una estructura de ventas más sólida, capaz de garantizar una operación estable y predecible en el tiempo.

Desde la perspectiva social y económica, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la economía popular y solidaria al ofrecer herramientas que pueden ser replicadas por otras microempresas del sector artesanal. Al enfocarse en optimizar la estructura de trabajo, mejorar la utilización de recursos y fortalecer la capacidad de ventas, esta intervención favorece el

desarrollo de economías locales, la generación de empleo sostenible y el mejoramiento de las condiciones laborales dentro del sector artesanal.

En el ámbito académico y formativo, la investigación representa una oportunidad para aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos de administración, operaciones y gestión de ventas, generando aprendizajes valiosos tanto para los estudiantes como para los actores involucrados en el proceso. Asimismo, aporta evidencia sobre los desafíos reales que enfrentan las microempresas artesanales en Ecuador y sobre las oportunidades que pueden surgir desde una gestión más estratégica.

En resumen, este proyecto tiene una relevancia práctica, social y académica, y su ejecución puede convertirse en un modelo de mejora aplicable a múltiples casos similares en el país.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Proponer un plan de reestructuración operativa y comercial en la fábrica artesanal de calzado D'DALIS que permita mejorar la eficiencia de su producción y ventas, estabilizar sus ingresos y fortalecer su posicionamiento en el mercado local.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

1. Evaluar el estado actual de la gestión comercial y operativa de la empresa D'DALIS, a partir del marco teórico relacionado con un plan de ventas aplicable a microempresas artesanales.
2. Implementar una metodología de diagnóstico que permita identificar las principales debilidades en el proceso comercial, considerando factores como la estacionalidad de la demanda, los canales de venta utilizados y la segmentación de clientes.

3. Diseñar una propuesta de mejora integral, estructurada y viable, basada en indicadores clave de desempeño y en escenarios proyectados que faciliten la medición del impacto y los resultados obtenidos.

## **1.5 Marco teórico**

### ***1.5.1 Aplicación de herramientas de análisis en la gestión de operaciones***

La gestión de operaciones en microempresas artesanales requiere del uso de herramientas prácticas que permitan optimizar los procesos productivos y tomar decisiones basadas en datos confiables. En el caso de la fábrica D'DALIS, se emplearon técnicas clave que han sido ampliamente reconocidas en la literatura especializada. La correcta aplicación de estas herramientas permite identificar cuellos de botella, asignar recursos de manera eficiente y mejorar la productividad general, aspectos críticos para unidades productivas con recursos limitados.

Una de las principales herramientas utilizadas fue el análisis de tiempos y movimientos, desarrollada por Frederick Taylor y perfeccionada por Frank y Lilian Gilbreth. Esta metodología permite descomponer el proceso de producción en tareas específicas, cronometrar cada una y establecer el tiempo total requerido para completar el producto. En D'DALIS, la aplicación de esta técnica en la elaboración de sandalias permitió identificar etapas ineficientes, mejorar la asignación de recursos y reducir los tiempos de producción sin afectar la calidad del calzado. (Frederick Winslow Taylor, 2023)

Adicionalmente, se incorporaron indicadores operativos fundamentales como el tiempo de ciclo, la capacidad instalada y la productividad, conceptos definidos por Stevenson y Heizer. El tiempo de ciclo en un sistema de flujo continuo se determina por la etapa más lenta del proceso, conocida como cuello de botella. La capacidad instalada refleja el volumen máximo de producción posible considerando los recursos actuales mientras que la productividad mide la relación entre productos generados y recursos utilizados. Estos

indicadores permitieron a D'DALIS evaluar su rendimiento, ajustar turnos y mejorar la planificación de la producción punto. (Heizer, 2023)

Finalmente, se consideró la Teoría de las Restricciones (TOC) propuesta por Eliyahu M. Goldratt. Según Goldratt (1984), todo proceso contiene al menos una etapa limitante que condiciona el ritmo global del sistema. Identificar este cuello de botella permite enfocar los recursos esfuerzos de mejora en el punto crítico, incrementando la eficiencia general del proceso y reduciendo pérdidas de tiempo y recursos en D'DALIS. La TOC se ha convertido en un marco de referencia para mejorar la operación en empresas de producción artesanal, especialmente aquellas que buscan crecer sin aumentar significativamente sus costos. (Goldratt, 2005)

### ***1.5.2 Herramientas comerciales aplicadas a microempresas artesanales***

El fortalecimiento del área comercial en microempresas requiere la implementación de herramientas que ayuden a estructurar procesos, profesionalizar las funciones de venta y mejorar la relación con el cliente. En el caso de D'DALIS, se utilizaron conceptos fundamentales de la dirección de marketing y estrategias adaptadas a la realidad artesanal.

La dirección de marketing, entendida como el conjunto de actividades necesarias para gestionar la relación entre el producto y el mercado, implica estructurar funciones clave como la prospección de clientes, el proceso de venta, la fidelización y la evaluación de resultados. Estas funciones son esenciales para garantizar estabilidad y crecimiento en las ventas, especialmente en empresas que, como D'DALIS, carecen de un equipo comercial formal. (Keller, 2023)

Otra herramienta aplicada fue el benchmarking, una estrategia que consiste en observar, analizar y adaptar buenas prácticas de otras empresas que han tenido éxito en contextos similares. Esta técnica permitió identificar oportunidades de mejora en áreas, la atención al cliente, presentación del producto y canales de distribución, tomando como

referencia a empresas locales del mismo sector. El benchmarking facilita la identificación de estándares de calidad y eficiencia, permitiendo a las microempresas adaptar y adoptar prácticas que han demostrado ser efectivas en otras organizaciones. Además, al implementar estas prácticas adaptadas, D'DALIS podrá mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, ofreciendo productos y servicios que respondan mejor a las expectativas de sus clientes. (Saavedra, 2019)

Finalmente, se consideró el modelo de gestión comercial desarrollado por el grupo Inditex, particularmente el caso de Zara. Este modelo se basa en la conexión directa entre el área de producción y el área comercial mediante ciclos cortos de retroalimentación. La adaptación de este enfoque a la realidad de D'DALIS permitió formalizar la comunicación entre quienes elaboran el producto y quienes se encargan de venderlo, asegurando una mayor coherencia entre la oferta y la demanda, así como una respuesta más ágil a las necesidades del mercado. La implementación de este modelo también facilita la toma de decisiones más informadas y oportunas mejorando la competitividad de la microempresa. (Inditex, 2023)

## Capítulo 2



## **2. Metodología**

En este capítulo se describe el enfoque metodológico del estudio, el diseño de la investigación y las técnicas empleadas para el análisis de la situación actual de la empresa. Además, se presentan los métodos utilizados para la evaluación del área productiva y la propuesta de un plan comercial que permita fortalecer la gestión de D'DALIS.

### **2.1 Enfoque metodológico**

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo aplicado, ya que se orienta a la solución de un problema específico dentro de una microempresa artesanal real: la fábrica de calzado D'DALIS. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas, observación directa de los procesos productivos, revisión de registros de ventas y análisis de indicadores internos. La metodología se divide en dos fases complementarias: el diagnóstico y rediseño de los procesos productivos, y la propuesta de un plan comercial para la estabilización de ventas.

### **2.2 Diseño de la investigación**

El tipo de entrevista a utilizar es de carácter estructurado, lo que implica la delimitación de preguntas previo a que se lleve a cabo la entrevista. Esta abarcará de forma lógica y secuencial las siguientes categorías:

Contexto general del proceso de producción de sandalias

- a) Esquematización del proceso de producción
- b) Personal involucrado en el proceso
- c) Aciertos y aspectos que mejorar del proceso
- d) Actuales desafíos o riesgos de estancamiento en la producción de sandalias.

En la parte comercial, se revisaron registros de ventas mensuales, contrataciones por semestre y se analizó la estacionalidad de los ingresos. Esta información permitió identificar

los principales cuellos de botella en producción, así como debilidades en la gestión de ventas y posicionamiento.





### 2.3 Metodología para el análisis de la situación actual

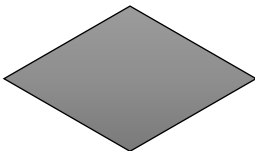
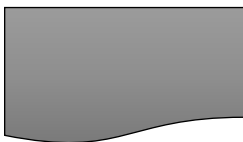
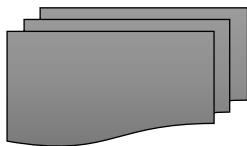
Se utilizó la herramienta de flujograma permite documentar, analizar y condensar de forma visual la secuencia de actividades y decisiones de un proceso en particular, lo cual permite comprender de forma concisa cómo se lleva a cabo un proceso al identificar todas sus partes. Entre las ventajas de la aplicación de este recurso se encuentra la reducción de tiempos de ejecución, identificación de cuellos de botella y la mejora de la eficiencia global de una organización. (Rondón, 1995)

Según lo estipulado por Harrington (1993) la elaboración de un diagrama de procesos contempla las siguientes partes:

**Tabla 1**

*Partes de un diagrama de procesos*

Símbolo	Funcionalidad/Significado
	Inicio o final de un proceso
	Orden de ejecución de las actividades
	Entrada o salida de información
	Proceso u operación

	Toma de decisión
	Documento o informe impreso
	Multidocumento

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Harrington (1993)

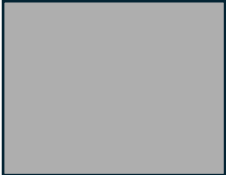
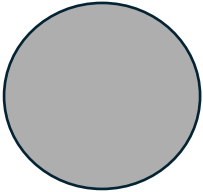


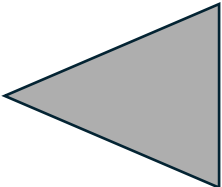
## 2.4 Metodología para el estudio de alternativas

El árbol de decisiones se construye a partir de nodos de decisión (representados con un cuadrado), desde donde se despliegan las diferentes alternativas posibles. A su vez, cada alternativa se ramifica en nodos de evento o incertidumbre (representados con un círculo), que indican los diferentes escenarios que podrían ocurrir, junto con su probabilidad de ocurrencia. Esta herramienta facilita comparar diferentes alternativas estratégicas y prever sus posibles consecuencias, al incorporar escenarios probables y sus respectivos resultados. (Juárez, 2019)

Una vez definidos los resultados monetarios de cada escenario, se calcula el Valor Monetario Esperado (VME) de cada alternativa. Esto se logra multiplicando la ganancia esperada de cada resultado por su probabilidad y luego sumando todos los productos obtenidos. De esta manera, se puede elegir la opción con mayor VME, lo que representa la opción económicamente más favorable a largo plazo.

**Tabla 2**

*Partes de un árbol de decisiones*

Símbolo	Funcionalidad/Significado
	Nodo de decisión: Indica una decisión que se tomará
	Nodo de probabilidad: Muestra múltiples resultados inciertos
	Ramificaciones alternativas: Cada ramificación indica un posible resultado o acción
	Alternativa rechazada: Muestra una alternativa que no estaba seleccionada
	Nodo terminal: Indica un resultado definitivo

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia a Maimon (2008)

## 2.5 Metodología para el análisis y mejora del área operativa

Se estudió el proceso de producción de sandalias, compuesto por cinco etapas secuenciales: corte, aparado, preparado de corte y suelas, armado y pegado. Se identificó que el armado era el cuello de botella, al presentar el mayor tiempo de ejecución. Mediante el

cálculo de tiempos y la aplicación de TOC, se determinó que este cuello de botella limitaba la capacidad diaria a 96 pares por jornada de 8 horas. (Martins, 2025)

A partir de este diagnóstico, se plantearon dos escenarios de mejora: (1) la reducción del tiempo de armado mediante capacitación o mejora de herramientas, lo que permitiría alcanzar una producción de hasta 120 pares diarios; y (2) la incorporación de un segundo operario para dividir la carga del cuello de botella, aumentando la capacidad a 192 pares diarios. Estas simulaciones fueron construidas con base en los indicadores obtenidos durante la etapa de observación y entrevistas.

## **2.6 Metodología para el análisis y mejora del área comercial**

El análisis de los registros de ventas de 2024 evidenció una gran estacionalidad, con ingresos que fluctuaban desde \$1.158 en enero hasta \$28.896,90 en noviembre. Esta inestabilidad estaba relacionada con la ausencia de un plan de ventas, la falta de un equipo comercial estructurado y la dependencia de ferias o pedidos esporádicos.

Además del análisis documental, se planteó la aplicación de un árbol de decisiones como herramienta cuantitativa para evaluar posibles planes comerciales. Esta herramienta permitirá estimar el valor monetario esperado (VME) para cada alternativa, considerando diferentes escenarios (alta, media y baja demanda) junto con sus respectivas probabilidades de ocurrencia. De esta manera, se facilitará una toma de decisiones más objetiva sobre qué plan promocional aplicar, en qué momento del año y con qué nivel de inversión.

Se planteó un plan de formalización comercial que incluyera: la designación de un responsable de ventas, el diseño de campañas, la implementación de acciones como fidelización, promociones y visitas esporádicas a nuevos y antiguos clientes. Dicho plan se adaptó a las condiciones financieras y a la capacidad operativa de D'DALIS.

## Capítulo 3

### 3. Resultados y análisis

Este capítulo abarca la presentación de los resultados obtenidos a partir del análisis de la empresa D'DALIS desde la situación actual del proceso de producción de sandalias y del proceso de ventas. Para ello, los resultados se muestran

#### 3.1 Fase 1: Diagnóstico y mejora del proceso productivo

Descripción del proceso de producción actual:

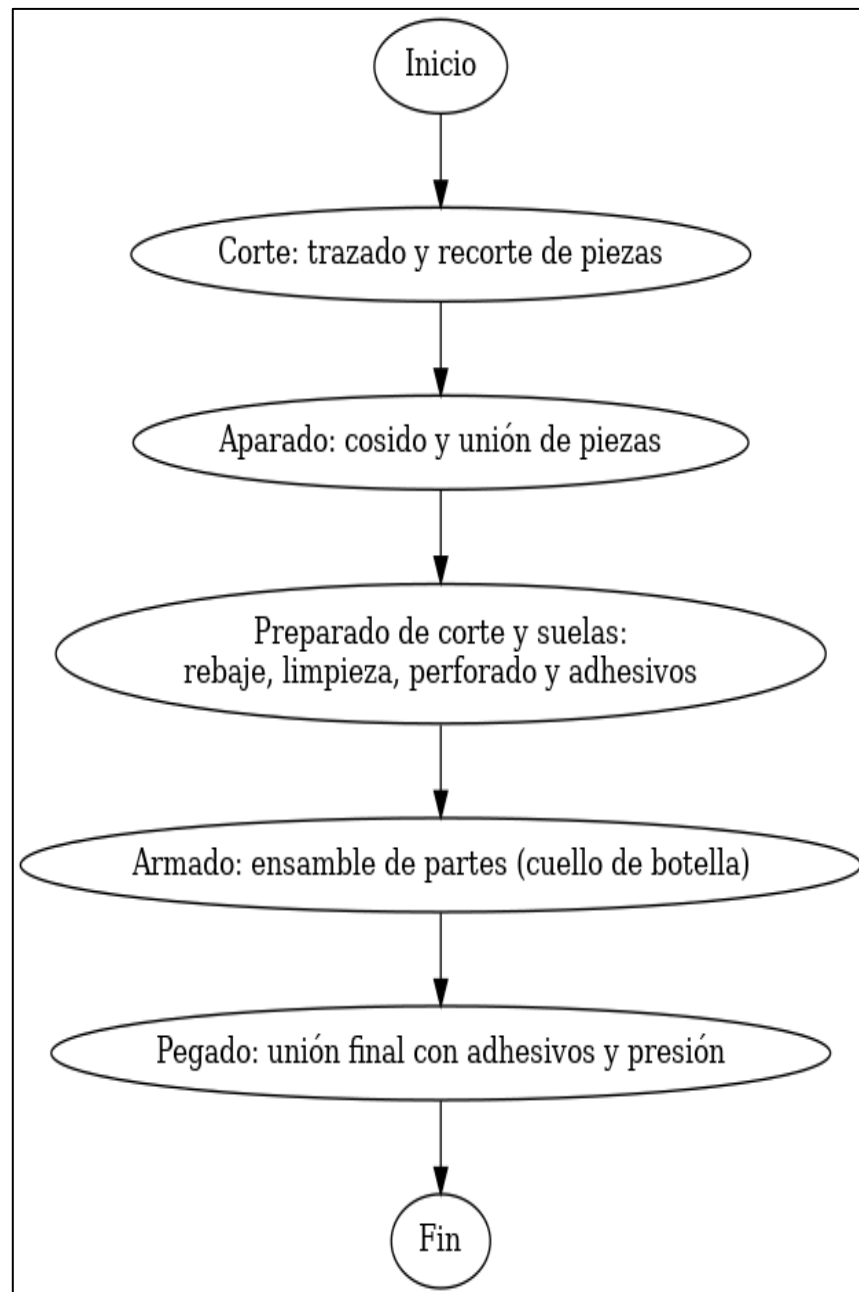
Las funciones de los operarios en el proceso de producción artesanal de sandalias en D'DALIS son:

- **Corte**, el colaborador traza y recorta las piezas del calzado como la capellada, plantilla y talón sobre los distintos materiales (cuero o sintético).
- **Aparador**, el operario cose y une las piezas recortadas, formando la parte superior del calzado, utilizando máquinas de coser.
- **Preparado de corte y suelas**, en esta etapa se realiza una tarea previa al ensamblaje, se rebajan bordes, limpian materiales, perforan piezas y se aplican adhesivos.
- **Armador**, el operario ensambla todas las partes del calzado alineando correctamente el corte con la plantilla y suela.
- **Pegado**, finalmente el artesano aplica adhesivos especiales, asegura la unión firme de las piezas utilizando una máquina de presión.

Se presenta a través de un flujograma el proceso de producción de calzado:

**Figura 3**

*Flujograma de producción de sandalias*



Se considera que el proceso de producción para una docena (12 pares) de sandalias se incluyen las cinco etapas anteriormente mencionadas con los siguientes tiempos estimados:



**Tabla 3***Descripción del orden y tiempo de producción de sandalias*

<b>Etapas</b>	<b>Tiempo total en minutos (12 pares)</b>	<b>Tiempo en minutos por par</b>
Corte	20	1.67
Aparador	40	3.33
Preparado de corte y suelas	20	1.67
Armador (cuello de botella)	60	5.00
Pegado	20	1.67
Total	160	13.34

El tiempo total acumulado de una producción secuencial es de **160 minutos**. A pesar de eso, el análisis refleja que en la elaboración cada operario inicia un nuevo par de sandalias tan pronto como finaliza su parte del proceso (flujo continuo), esto permite identificar posteriormente el cuello de botella, o la etapa más lenta del flujo.

### **3.2 Identificación del cuello de botella y análisis del tiempo de ciclo**

Al observar los tiempos por etapa, se determinó que la etapa de armado es el cuello de botella del proceso, con una duración de 60 minutos para 12 pares (5 minutos por par). Esta etapa limita el ritmo de producción, ya que ninguna otra puede continuar más rápido que eslabón más lento del proceso.

Siendo un proceso de flujo continuo, donde los operarios inician su siguiente tarea al finalizar la anterior, el tiempo de ciclo es el cuello de botella, por lo tanto:

$$\text{Tiempo de ciclo} = \text{Cuello de botella} = 5 \text{ minutos/par}$$

Conociendo el tiempo de ciclo podemos determinar la capacidad instalada, considerando que se trabaja en jornadas de 8 horas (480 minutos):

$$\text{Capacidad instalada máxima diaria} = \text{Tiempo de jornada laboral} / \text{Tiempo de ciclo}$$

$$\text{Capacidad instalada máxima diaria} = 480 \text{ min} / 5 \text{ min}$$

$$\text{Capacidad instalada máxima diaria} = 96 \text{ pares de sandalias}$$

Este cálculo representa la capacidad de producción máxima por jornada laboral, siempre que se mantenga la continuidad y no existan interrupciones externas.

### 3.3 Propuesta de mejora del proceso productivo

Considerando el análisis, se plantearon dos escenarios de mejora:

- a. **Reducción del tiempo de armado:** Mediante una capacitación técnica o mejora de herramientas adicionales, se puede estimar una reducción del 20% en su tiempo operativo.
- b. **Duplicación del recurso limitante:** Incorporar un segundo operario armador, dividiendo así la carga de trabajo y se reduce el tiempo de ciclo a la mitad.

**Tabla 4**

*Supuestos de escenarios comparativos para la mejora del proceso productivo*

Escenario	Tiempo de ciclo (min/par)	Producción diaria (pares)
Situación actual	5.00	96
Reducción del 20% al armador	4.00	120
Dos armadores simultáneamente	2.50	192

Estos supuestos de escenarios representan el potencial de aumentar la capacidad productiva entre un 25% y un 100% sin incrementar las horas de trabajo, simplemente redistribuyendo las tareas y fortaleciendo el punto crítico (cuello de botella).

### **3.4 Resultado esperado de la primera etapa**

- Optimización de tiempos y costos de producción por par de sandalias.
- Aumentar la productividad diaria, esto permite responder a una mayor demanda sin disminuir la calidad de la sandalia.
- Reducir la dependencia de personal temporal, esto al estabilizar los volúmenes de producción.
- Creación de base técnica para futuras inversiones o para la formalización del negocio, ya que se conoce la producción máxima diaria del producto.

### **3.5 Segunda Etapa: Estabilización de las ventas**

#### ***3.5.1 Diagnóstico comercial actual***

El proceso comercial en la fábrica D'DALIS es gestionado directamente por el propietario del negocio, mantiene una cartera limitada de clientes habituales que ha construido a lo largo del tiempo mediante relaciones personales. No hay un responsable dedicado exclusivamente a este departamento, no existe un plan formal para captar nuevos clientes o fidelizar a los existentes. El dueño destina parte de su tiempo a la gestión comercial pero sus responsabilidades principales no están enfocadas en esa área.

La situación generó una fuerte dependencia de su figura para las ventas, lo que ha provocado inestabilidad en los ingresos. Además, no se han desarrollado un plan formal de prospección, seguimiento comercial ni acciones de fidelización, lo que ha impedido el crecimiento exponencial de la cartera de clientes y ha afectado en sostenibilidad en ventas. Por

ello, se estableció un modelo comercial formal que permita profesionalizar el área de ventas, generar ingresos estables y expandir la cartera de clientes.

### ***3.5.2 Aplicación del modelo de gestión comercial de Inditex (Zara) adaptado a D'DALIS***

El modelo propuesto es referente al modelo de negocio Inditex (Zara), caracterizado por su enfoque en la actividad directa entre las áreas de producción y ventas, estandarización de procesos comerciales, y creación de espacios para la retroalimentación.

La adaptación del modelo a D'DALIS se realiza en función de la situación actual, con el propósito de fortalecer su capacidad comercial a través de procesos simples pero estructurados. A continuación, una tabla general de procesos a cumplir en base al modelo referente:

**Tabla 5**

*Adaptación del modelo Inditex en D'DALIS*

<b>Elemento del modelo Inditex</b>	<b>Aplicación en D'DALIS</b>
Delegación del área de ventas	Designar un responsable comercial fijo
Estandarización de proceso comercial	Establecer cronogramas y procedimientos
Sincronización área operativa-comercial	Designar reuniones semanales entre ambas áreas
Establecer canales de ventas	Catálogo digital, visitas a clientes

### 3.5.3 Propuesta de Reestructuración Comercial

Se desarrolló un proceso comercial simple y efectivo tomando como referente las bases de la Administración Comercial propuestas por Kotler & Keller en su libro Marketing Management, la tabla a continuación son las funciones del responsable comercial fijo:

**Tabla 6**

*Funciones del responsable comercial fijo en D'DALIS*

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Auditoría / Control</b>
<b>Planificación</b>	Cronograma de visitas, metas comerciales, promociones	Informe mensual, cronograma de visitas
<b>Gestión de clientes</b>	Visitas, seguimiento, gestión postventa	Reporte de visitas, reporte de seguimiento postventa
<b>Control de ventas</b>	Registro y análisis de ventas	Reporte mensual de ventas (Monto vendido, cantidad de calzados, y registro del comprador)
<b>Canales de ventas</b>	Uso de catálogo, muestras de calzado, visitas presenciales	Uso de catálogo actualizado, muestra completa de calzado.
<b>Retroalimentación</b>	Reunión programada semanal sobre producción y demanda	Informe de la reunión (datos de demanda y producción semanal)

### 3.5.4 Proyección comercial basada en Capacidad Operativa

Los datos conocidos por la primera etapa: mejora del proceso operativo son los siguientes:

- Capacidad de producción máxima diaria: 96 pares
- Se conoce que los días laborales mensualmente son 20
- Precio promedio por par de sandalias: \$15,00

Utilizando un método de proyección básica basado en pares vendidos según la capacidad máxima mensual podemos obtener las siguientes metas para iniciar, en 1 año y 2 años o más:

**Tabla 7**

*Supuestos de proyección comercial en base a capacidad operativa*

<b>Escenario</b>	<b>Pares vendidos al mes</b>	<b>Promedio de ingresos mensuales (\$ USD)</b>	<b>Promedio de ingresos anuales (\$ USD)</b>
Situación actual (2024)	250	3,750	45,000
Proyección inicial (50% capacidad máxima)	960	14,400	172,800
Proyección al 1er año (70% capacidad máxima)	1344	20,160	241,920
Proyección al 2do año (capacidad máxima)	1920	28,800	345,600

En base a esta proyección, lo ideal para D'DALIS es lograr durante un año alcanzar la formalización de las ventas al 50% de la capacidad operativa, así cuadruplica los ingresos actuales. Luego del primer año puede buscar el progreso al 70% que es una cifra considerable luego de 12 meses de haber implementado una formalización comercial.

Con la finalidad de evaluar la conveniencia económica de los escenarios proyectados, se elaboró un árbol de decisión que considera tres niveles de demanda para la empresa D'DALIS: alta, media y baja, con probabilidades asociadas en función de la estacionalidad histórica y la capacidad de eficiencia operativa. Para su elaboración se consideran los siguientes escenarios probables:

1. Alta demanda (40%): Ventas al 100% de la capacidad (1920 pares al mes)
2. Demanda media (35%): Ventas al 70% de la capacidad (1344 pares al mes)
3. Demanda baja (25%): Ventas al 50% de la capacidad (960 pares al mes)

Ingresos proyectados en base a los supuestos:

1. Alta demanda = \$ 28,800 al mes
2. Media demanda = \$ 20,160 al mes
3. Baja demanda = \$ 14,400 al mes

Cálculo del VME (Valor monetario esperado):

$$VME = (0.40*28,800) + (0.35*20,160) + (0.25*14,400)$$

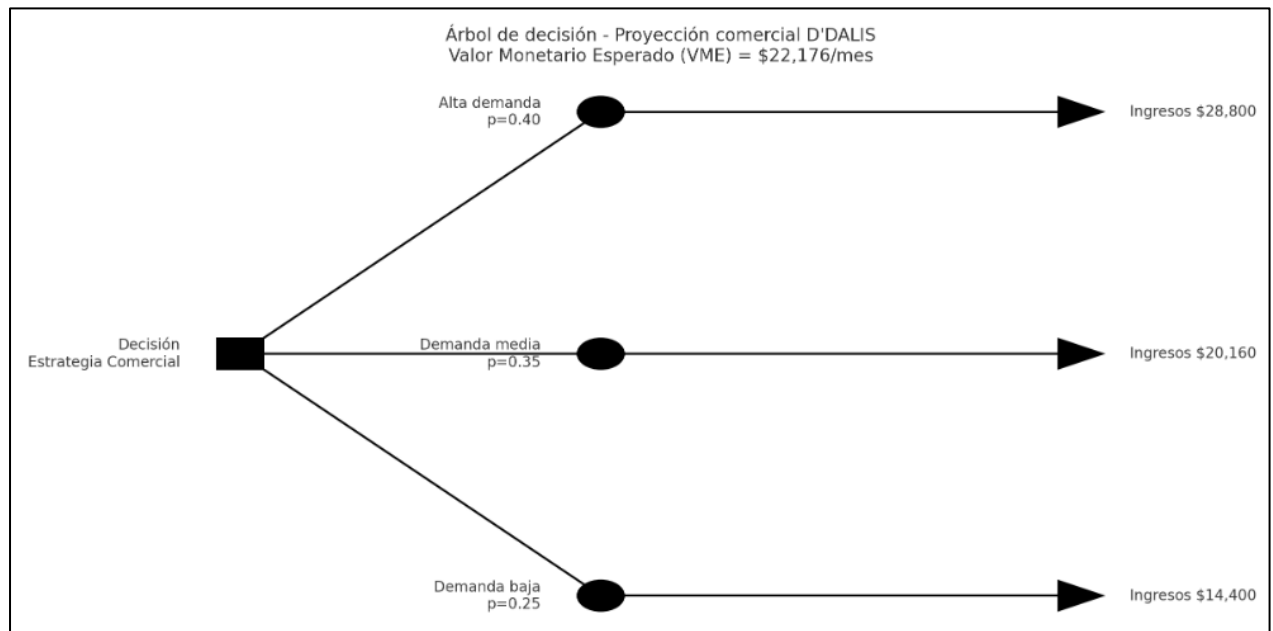
$$VME = \$ 22,176 \text{ al mes}$$

El VME indica que, bajo condiciones de incertidumbre de la demanda, la fábrica puede proyectar ingresos mensuales promedio de \$22,176.00, lo que equivale a aproximadamente \$266,112.00 anuales. Este resultado se encuentra entre el escenario de

media y alta demanda, afirmando que el plan comercial permite reducir la volatilidad de ingresos y ofrece una perspectiva estable para la planificación financiera.

**Figura 4**

*Árbol de decisión de proyección comercial D'DALIS*



Esto significa que, aunque exista un 25% de probabilidad de que bajen las ventas, el promedio esperado de la empresa se ubica entre los escenarios medio y alto. El plan comercial de colocar a un responsable fijo de ventas, prospección activa y fidelización de clientes reduce la volatilidad de ingresos y brinda una base confiable para organizar operaciones y finanzas. El VME se convierte en el escenario más realista para la toma de decisiones estratégicas, ya que integra el riesgo y la incertidumbre propios de la demanda en el sector artesanal.

### **3.5.5 Resultado esperado de la Segunda Etapa**

- Formalización del área comercial con funciones claras y seguimiento permanente.



- Reducción de la dependencia estacional mediante un plan de prospección y fidelización.
- Incremento gradual y sostenido en las ventas, asegurando ingresos más estables a lo largo del tiempo.
- Base comercial estructurada para nuevas estrategias de crecimiento y expansión de mercado.

## Capítulo 4

## **4.1 Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1.2 Conclusiones**

El desarrollo del diagnóstico, análisis y propuesta de reestructuración en la fábrica artesanal de calzado D'DALIS permitió identificar conclusiones que reflejan la pertinencia y viabilidad del trabajo realizado. En el ámbito operativo, se determinó que la etapa de armado constituye el principal cuello de botella del proceso productivo, con un tiempo de ciclo de cinco minutos por par, lo que limita la capacidad diaria de 96 pares. La implementación de medidas como la capacitación técnica especializada o la incorporación de un segundo operario en esta etapa permitiría aumentar la capacidad de producción diaria hasta 192 pares sin necesidad de ampliar la jornada laboral, evidenciando que intervenciones específicas y bien dirigidas pueden generar un impacto significativo en la eficiencia operativa.

El uso de herramientas como el análisis de tiempos y movimientos, la Teoría de las Restricciones (TOC) y los flujogramas de procesos resultó fundamental para obtener una visión clara de las ineficiencias y estructurar escenarios de mejora realistas. Estas metodologías demostraron ser efectivas en microempresas artesanales con recursos limitados, proporcionando resultados medibles que pueden replicarse en contextos similares.

En cuanto al área comercial, la proyección basada en la capacidad operativa evidenció que la formalización del departamento de ventas, con un aprovechamiento del 50% de su capacidad máxima, podría cuadruplicar los ingresos actuales en un año. Este hallazgo confirma la importancia de profesionalizar la gestión comercial para reducir la dependencia de temporadas específicas y estabilizar los ingresos a lo largo del año. La adaptación del modelo de gestión comercial de Inditex a la realidad de D'DALIS demostró que la integración entre producción y ventas mediante reuniones semanales, cronogramas y retroalimentación constante optimiza la respuesta a la demanda, mejora la satisfacción del cliente y favorece su fidelización.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda iniciar la implementación de la propuesta priorizando la optimización del área de armado, ya sea mediante la capacitación del personal existente o la incorporación de un segundo operario especializado en esta etapa, de modo que se pueda responder con mayor agilidad a picos de demanda y mejorar los tiempos de entrega. Paralelamente, resulta fundamental formalizar el departamento comercial designando un responsable fijo que se encargue de la planificación, ejecución y seguimiento de un plan de ventas, incluyendo la elaboración de cronogramas, la prospección activa de nuevos clientes, el seguimiento postventa y la evaluación constante de resultados.

La incorporación de herramientas digitales como un catálogo virtual actualizado y canales de comunicación directa con los clientes, tales como WhatsApp Business y redes sociales, permitirá ampliar el alcance comercial y facilitar la presentación de productos sin limitaciones geográficas. Asimismo, la fidelización de clientes debe convertirse en un pilar estratégico mediante programas de beneficios, promociones por recompra y descuentos por referidos, con el fin de mantener un flujo constante de pedidos durante todo el año y disminuir la dependencia de temporadas altas.

Se sugiere realizar evaluaciones semestrales del desempeño tanto en el área operativa como en la comercial, utilizando indicadores clave para medir avances, detectar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. En el mediano plazo, se recomienda explorar la diversificación de productos y la apertura de nuevos mercados, aprovechando la capacidad operativa optimizada para reducir el riesgo asociado a la concentración en un solo tipo de calzado o segmento de clientes. Paralelamente, es aconsejable documentar todo el proceso de implementación y los resultados alcanzados, de manera que se genere un manual de buenas prácticas que pueda ser replicado por otras microempresas artesanales.

Finalmente, es importante consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, fomentando la capacitación periódica del personal, la actualización de herramientas y la revisión constante de procedimientos para adaptarse a las tendencias y exigencias del mercado. Con estas acciones, D'DALIS no solo optimizará su operación actual, sino que también podrá posicionarse de manera más sólida y competitiva dentro del sector del calzado artesanal.

## Referencias

- Delgado-Loor, A. Y. (2024). Los factores de competitividad empresarial en los emprendimientos productivos artesanales de la ciudad de Portoviejo. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/379355949\\_Los\\_factores\\_de\\_competitividad\\_empresarial\\_en\\_los\\_emprendimientos\\_productivos\\_artesanales\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Portoviejo\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/379355949_Los_factores_de_competitividad_empresarial_en_los_emprendimientos_productivos_artesanales_de_la_ciudad_de_Portoviejo_Ecuador)
- Ekos Negocios. (2024). *Industria textil y calzado: desafíos y perspectivas económicas*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/especial-industria-textil-y-calzado-desafios-y-perspectivas-economicas>
- FinDev, G. (2012). *Las caras de la informalidad*. Obtenido de <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-estudio-de-caso-ecuador-las-caras-de-la-informalidad-4-2012.pdf>
- Frederick Winslow Taylor, F. y. (2023). Estudio de tiempos y movimientos. Obtenido de <https://consultoriacasemx.com/estudio-de-tiempos-y-movimientos-para-tu-empresa/>
- Goldratt, E. M. (2005). *La Meta: Un proceso de mejora continua*. Obtenido de [http://imagourbis.unq.edu.ar/uq\\_jaga/img/pdf/La\\_Meta.pdf](http://imagourbis.unq.edu.ar/uq_jaga/img/pdf/La_Meta.pdf)
- Heizer, W. J. (2023). *Principios de administración de operaciones*. Obtenido de <https://matrixeducacion.com/wp-content/uploads/2023/07/Libro-5-Heizer-and-Render-Principios-de-Operaciones.pdf>
- Inditex. (2023). *Memoria Anual Grupo Inditex 2023*. Obtenido de [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2023/es/Memoria\\_Anual\\_Grupo\\_Inditex\\_2023.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Memoria_Anual_Grupo_Inditex_2023.pdf)
- Juárez, Y. (5 de 8 de 2019). Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/p/mkw8lurvthwrr/arbol-de-decisiones/>

- Keller, P. K. (2023). *Dirección de marketing*. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Martins, J. (16 de 8 de 2025). Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/theory-of-constraints>
- Ministerio de Producción, C. E. (2023). *Microempresas artesanales en Ecuador*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). *Economía popular y solidaria en Ecuador*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/>
- MuchoMejor Ecuador. (2025). *Temu, Shein y Amazon bajo la lupa*. Obtenido de <https://muchomejorecuador.org.ec/temu-shein-y-amazon-bajo-la-lupa-industria-ecuatoriana-exige-freno-al-uso-comercial-del-sistema-4x4/>
- Plan V. (2023). *El calzado nacional y la difícil competencia....* Obtenido de <https://planv.com.ec/historias/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion/>
- Rondón, F. G. (1995). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)
- Saavedra, M. L. (2019). La Determinación de la Competitividad de las Pyme en el Distrito Federal. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/335210678\\_La\\_Determinacion\\_de\\_la\\_Competitividad\\_de\\_las\\_PYME\\_en\\_el\\_Distrito\\_Federal](https://www.researchgate.net/publication/335210678_La_Determinacion_de_la_Competitividad_de_las_PYME_en_el_Distrito_Federal)