



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diseño de estructura organizacional para el emprendimiento alta costura de Fanny.**

**AUTORA:**

**Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
24 de febrero de 2026**

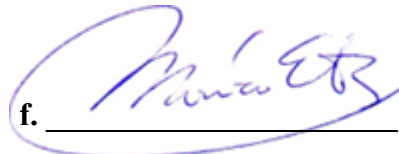


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. 

**Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño De Estructura Organizacional Para El Emprendimiento Alta Costura De Fanny** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 202**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño De Estructura Organizacional Para El Emprendimiento Alta Costura De Fanny**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

**Guayaquil, a los 24 días del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO

 INFORME DE ANÁLISIS  
magister

Xiomara.Lalangui

3%  
Textos sospechosos

< 1% Similitudes  
0 % similitudes entre comillas  
0 % entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

3% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Xiomara.Lalangui.docx ID del documento: ea189c648b03a6cad2518a3c64d57bcf6cb36e87 Tamaño del documento original: 1,52 MB	Depositante: Mónica Patricia Echeverría Bucheli Fecha de depósito: 23/2/2026 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 23/2/2026	Número de palabras: 20.219 Número de caracteres: 141.178
---	--	---

TUTOR

f.

Echeverría Bucheli, Mónica Patricia

ESTUDIANTE

f.

Lalangui Romero, Xiomara Nathaly

## AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento en primer lugar a mi Dios que me ha sostenido durante todo este tiempo, que me ha dado la fortaleza y dicha para culminar con este proyecto académico el cual he anhelado tanto.

Agradezco con todo mi ser a mi familia en especial a mi esposo e hijos que han sido mi motor y motivo durante este proceso, brindándome su apoyo, ánimos y comprensión en cada etapa.

Y como no a mi estimada Tutora que ha sido mi guía, en este camino con su paciencia, orientación y su valioso conocimiento, los cuales han sido fundamentales en el desarrollo de la investigación.

De igual manera agradezco a la institución educativa y a todos los docentes que formaron parte de mi preparación profesional, por compartir sus enseñanzas y contribuir a mi crecimiento académico.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y contribuyeron a la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante y alcanzar esta meta. A mis hijos quienes son mi mayor motivación y la razón de cada de cada uno de mis esfuerzos, porque todo lo que hago es pensando en su futuro. A mi madre, por su amor, su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado impulsándome a no rendirme.

Y de manera muy especial, a mi padre, que aunque ya no está físicamente conmigo, vive siempre en mi corazón. Este logro también es para él, porque su ejemplo, sus enseñanzas y su recuerdo me han dado la fuerza para continuar y superarme cada día. También me dedico este logro a mi misma, por no rendirme y demostrar que con esfuerzo y fe todo es posible.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar David, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. María Josefina Alcivar Avilés, Ph.D.**

OPONENTE

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	2
Antecedentes del problema .....	3
Definición del problema .....	4
Justificación de la Investigación .....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Formulación del Problema.....	6
Preguntas de investigación .....	7
Delimitación de la Investigación .....	7
Capítulo I: .....	9
Marco teórico y conceptual de la estructura organizacional de las microempresas .....	9
Soporte legal o marco legal ecuatoriano.....	15
Capitulo II Diseño de la metodología de la investigación para la Estructura Organizacional de Alta costura de Fanny .....	19
Identificación de variables .....	19
Variable principal.....	19
Capítulo III.....	32
Análisis del entorno competitivo del emprendimiento Alta Costura de Fanny en el contexto fronterizo Ecuador–Perú .....	32
Técnicas de análisis de datos .....	34
Observación directa del trabajo de campo .....	40
Caracterización del entorno fronterizo entre Ecuador y Perú.....	42
CAPÍTULO IV .....	47

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL EMPRESARIADO ALTA COSTURA DE FANNY .....	47
Fundamentación del rediseño organizacional .....	47
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES.....	59
Anexo A .....	60
Anexo 2.....	61
Anexo 3.....	62
Anexo 4.....	63
Bibliografía .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Dimensiones asociadas a la variable .....	19
<b>Tabla 2</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	21
<b>Tabla 3</b> Resumen de problemas detectados en los procesos internos del emprendimiento Alta Costura de Fanny .....	23
<b>Tabla 4</b> Tiempo promedio de producción por prenda .....	27
<b>Tabla 5</b> Productividad por operaria.....	27
<b>Tabla 6</b> Cumplimiento de fechas de entrega .....	28
<b>Tabla 7</b> Tasa de reprocesos por prenda .....	28
<b>Tabla 8</b> Eficiencia en el uso de materia prima .....	29
<b>Tabla 9</b> Nivel de satisfacción del cliente .....	30
<b>Tabla 10</b> Cuadro comparativo: Situación actual vs propuesta .....	54
<b>Tabla 11</b> Matriz problema - Solución estructura.....	54
<b>Tabla 12</b> Plan de implementación .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama de Alta Costura de Fanny .....	48
<b>Figura 2</b> Flujograma del proceso de gestión y control de pedidos. ....	51
<b>Figura 3</b> Flujograma del proceso de registro y verificación de medidas .....	52
<b>Figura 4</b> Flujograma del sistema de seguimiento y control de producción. ....	53
<b>Figura 5</b> Flujograma del proceso de control básico de inventario.....	54
<b>Figura 6</b> Diagrama general de la cadena de procesos.....	74
<b>Figura 7</b> Atención y asesoría al cliente.....	74
<b>Figura 8</b> Toma de medidas.....	75
<b>Figura 9</b> Diseño de prendas .....	75
<b>Figura 10</b> Corte, confección y acabados.....	75
<b>Figura 11</b> Pruebas o ajustes .....	76
<b>Figura 12</b> Entrega de la prenda.....	76
<b>Figura 13</b> Procesos de apoyo .....	77
<b>Figura 14</b> Área de costura del taller.....	77
<b>Figura 15</b> Estaciones de trabajo múltiples .....	78
<b>Figura 16</b> Espacio para cortes y preparación.....	78
<b>Figura 17</b> Materiales e insumos sin inventario formal .....	79

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estructura organizacional para el emprendimiento Alta Costura de Fanny, ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, con el propósito de fortalecer su gestión administrativa, mejorar la eficiencia de sus procesos internos y promover su crecimiento sostenible en el sector textil local. La metodología empleada correspondió a un enfoque cualitativo de tipo aplicada y propositiva, basa en el análisis descriptivo del entorno interno y externo del emprendimiento. Para la recolección de información se utilizaron técnicas como la observación directa, entrevistas con la propietaria y el análisis del contexto competitivo fronterizo entre Ecuador y Perú, lo que permitió identificar las principales debilidades organizacionales, especialmente la falta de una estructura formal, la centralización de funciones y la ausencia de una adecuada distribución de responsabilidades. Las principales conclusiones son que implementar una estructura organizativa funcional optimiza la división de tareas, mejora la coordinación interna, fortalece el control administrativo y facilita la toma de decisiones. De manera similar, la formalización organizacional ayudará a aumentar la competitividad de las empresas, mejorar la calidad del servicio y promover el desarrollo sostenible de las empresas en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la presencia de productos importados y continuos cambios en las tendencias del mercado textil.

**Palabras Claves:** *Estructura organizacional, microempresa textil, gestión administrativa, competitividad empresarial, emprendimiento, desarrollo organizacional, eficiencia operativa.*

## ABSTRACT

This research aimed to design an organizational structure for Fanny's Haute Couture business, located in the city of Huaquillas, El Oro province, with the purpose of strengthening its administrative management, improving the efficiency of its internal processes, and promoting its sustainable growth in the local textile sector. The methodology employed was a qualitative, applied, and propositional approach, based on a descriptive analysis of the business's internal and external environment. Data collection techniques included direct observation, interviews with the owner, and an analysis of the competitive border context between Ecuador and Peru. This allowed for the identification of the main organizational weaknesses, especially the lack of a formal structure, the centralization of functions, and the absence of an adequate distribution of responsibilities. Among the main conclusions, it was determined that the implementation of a functional organizational structure will optimize task allocation, improve internal coordination, strengthen administrative control, and facilitate decision-making. Furthermore, organizational formalization will contribute to increasing the competitiveness of the business, improving service quality, and fostering its sustainability in a highly competitive environment characterized by the presence of imported products and constant changes in textile market trends.

***Key words:** Organizational structure, textile microenterprise, administrative management, business competitiveness, entrepreneurship, organizational development, operational efficiency.*

## INTRODUCCIÓN

La actividad textil ha acompañado al desarrollo económico y social del Ecuador desde tiempos antiguos, primero como un oficio artesanal transmitido en familia y, posteriormente, como un sector que impulsa el autoempleo y la creación de microempresas. En zonas fronterizas como Huaquillas, donde el comercio con el Perú es constante, este sector ha enfrentado cambios importantes debido a la competencia de productos a menor costo y a las nuevas preferencias de los consumidores. Ante esta realidad.

Un ejemplo destacado de esta situación es Fanny's Haute Couture, una empresa con más de 15 años de experiencia en la industria de la confección hecha a mano, Aunque la empresa tenía una base de clientes habitual y era reconocida por la calidad de su ropa, su crecimiento se vio obstaculizado por la falta de una estructura organizativa formal que permitiera una asignación adecuada de funciones, mejorara la coordinación interna y optimizara los tiempos de producción.

. En este sentido, este estudio propone una solución alternativa adecuada a las características reales del taller, con el fin de potenciar las funciones de gestión y operación del mismo.

Este trabajo incluye tres capítulos. El primer grupo desarrolló un marco teórico para apoyar la investigación mediante el examen de conceptos y enfoques básicos relacionados con la estructura organizacional. El segundo capítulo describe el diseño metodológico, los métodos y procedimientos utilizados para recolectar y analizar la información. Finalmente, el tercer capítulo expone el diagnóstico del emprendimiento y presenta la propuesta de estructura organizacional, concebida como una alternativa para optimizar la gestión interna y fortalecer la competitividad del taller.

## **Antecedentes del problema**

El emprendimiento se ha convertido en un motor clave para la economía ecuatoriana y la creación de puestos de trabajo. Además, datos recientes del (INEC, 2023) revelan que aproximadamente un tercio de la fuerza laboral del país está involucrada en emprendimientos, sobre todo en las áreas de comercio, servicios y manufactura. Este auge se debe, en parte, al deseo de autonomía financiera, la innovación y la capacidad de recuperación mostrada frente a los impactos de la pandemia. No obstante, una gran parte de los emprendimientos enfrenta dificultades para sostenerse en el tiempo como resultado de una planificación insuficiente y de prácticas de gestión informales. (Rodríguez, 2020).

En Ecuador, el sector textil ha estado históricamente asociado a la producción artesanal, la innovación creativa y el autoempleo, posicionándose como uno de los sectores más importantes de la economía nacional. Según datos de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, más del 60 % de las microempresas ecuatorianas se enfocan en la confección de prendas de vestir en modalidades artesanales e industriales. (AITE, 2024)

A pesar de su relevancia, este sector ha experimentado una profunda transformación entre 2020 y 2025, influenciada por la entrada de productos importados y el cambio en los gustos de los consumidores hacia la moda rápida y barata. La falta de innovación y la escasa adopción de tecnologías digitales presentan un desafío para la competitividad de los pequeños emprendimientos en un mercado global exigente (Vargas & Esquivel, 2023)

El Comercio (2024). Esto genera una situación desfavorable para los pequeños agricultores de Ecuador, acentuada por la dolarización y la elasticidad de la sal proveniente de Perú. (Ministro de Planificación Nacional del Desarrollo, 2025). En regiones limítrofes como Huaquillas, los consumidores tienden a priorizar el costo y la disponibilidad inmediata, lo que obliga a las fábricas de textiles locales a enfocarse en la adaptabilidad.

Asimismo, las modificaciones en los patrones de consumo y la ausencia de una estructura organizativa sólida, dificultan su capacidad de adaptación al mercado en constante cambio, Esta circunstancia pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de su entorno, un diagnóstico preciso de la situación actual y la

formulación de estrategias que posibiliten su transición hacia un modelo empresarial más formal y competitivo en un contexto económico y social contemporáneo.

### **Definición del problema**

El emprendimiento Alta Costura de Fanny enfrenta una serie de desafíos administrativos y organizacionales que obstaculizan su crecimiento y competitividad en el mercado local. Según la propietaria, Fanny Romero, pese a contar con quince años de trayectoria, el negocio no cuenta con una estructura administrativa formal ni con un plan estratégico establecido. La toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia personal, lo que aunque intuitiva, conduce a una gestión poco eficiente de los recursos y dificulta la planificación a largo plazo, incluyendo aspectos como inversiones y crecimiento comercial.

Además, la marca perdió visibilidad frente a competidores con mayor alcance digital y estrategias publicitarias más avanzadas por la falta de un plan claro de marketing o posicionamiento. Las actividades comerciales se desarrollan según el modelo tradicional, sin aprovechar plenamente las oportunidades de venta online y las herramientas tecnológicas disponibles, lo que dificulta la captación de nuevos clientes. En una organización, la falta de una estructura específica y confiar tareas a un responsable del diseño, producción y atención al cliente afectará en última instancia a la eficiencia y calidad del servicio.

### **Justificación de la Investigación**

La justificación de esta investigación reside en la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y organizacional de Alta Costura de Fanny, un emprendimiento ubicado en Huaquillas, provincia de El Oro. El negocio, con quince años dedicado a la confección artesanal, ha avanzado gracias al empeño y la inventiva de su dueña, Fanny Romero. Sin embargo, presenta desafíos administrativos que limitan su crecimiento y continuidad en un mercado cada vez más exigente, especialmente por su posición geográfica en la frontera con el Perú.

Desde una perspectiva global, esta investigación contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS establecidos por la ONU en 2015, enfocándose especialmente en aquellos relacionados con trabajo digno, igualdad de género, innovación industrial y patrones de consumo y producción responsables .

A nivel nacional, el análisis se encuentra alineado con los principios del Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025 (Secretaría Nacional de Planificación de Desarrollo), que busca reforzar el sistema económico, estimular la producción local y promover empleos de calidad. En este marco, la iniciativa respalda el alcance de estos objetivos al crear una entidad que aumente la efectividad, competitividad y sostenibilidad de las actividades comerciales de Alta Costura de Fanny .

Desde una óptica económica y social, el propósito del estudio es fomentar el desarrollo regional, respaldar los negocios familiares y aumentar la oferta de empleos formales. Al optimizar su organización interna, la empresa podrá mejorar su eficacia, ofrecer mejores servicios y expandir su presencia en el mercado, lo que a su vez favorecerá el crecimiento económico en áreas fronterizas .

Desde un enfoque académico, este estudio realiza una relevante aportación al campo de la gestión y funcionamiento de microempresas al aplicar herramientas teóricas y metodológicas a contextos práctico. Investiga áreas de gestión empresarial, desarrollo organizacional y emprendimiento. Por último, el impacto de este estudio trasciende a empresas individuales, ya que el modelo propuesto puede ser imitado por otras microempresas textiles en Ecuador.

La investigación es de tipo aplicada y propositiva, orientada a resolver una problemática real mediante el diseño de una propuesta organizacional viable. En cuanto a la metodología, se fundamenta en un enfoque cualitativo para entender las realidades internas del emprendimiento y su entorno, a través del análisis descriptivo y la observación directa (AITE, 2024;Rodríguez, 2020;Vargas & Esquivel, 2023)

### **Objetivo General**

Diseñar una estructura organizacional para el emprendimiento Alta Costura de Fanny, ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, que contribuya al fortalecimiento de su gestión administrativa, mejore la eficiencia de sus procesos internos y promueva su crecimiento sostenible en el sector textil local.

### **Objetivos Específicos**

Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados con la estructura organizacional, la gestión de microempresas y la competitividad en el sector textil, con el fin de establecer el marco conceptual que sustente la investigación.

Diagnosticar la situación actual del emprendimiento Alta Costura de Fanny en cuanto a su organización interna, procesos administrativos y operativos, identificando las principales debilidades y oportunidades de mejora.

Examinar el contexto externo de la compañía, considerando las situaciones del mercado, los patrones de consumo, la competencia internacional en relación a Perú y los elementos económicos que influyen en la competitividad de la empresa.

Crear una propuesta para la estructura del negocio de alta Costura de Fanny, con la finalidad de establecer niveles jerárquicos, roles y responsabilidades, optimizar la administración interna y fomentar un crecimiento sostenible para la empresa.

### **Formulación del Problema**

El emprendimiento Alta Costura de Fanny (2025), radicado en Huaquillas, provincia de El Oro, se dedica a la confección artesanal de prendas personalizadas, atendiendo principalmente al mercado local y a consumidores de la zona fronteriza. El negocio, aunque cuenta con una amplia trayectoria y es reconocido por la calidad de sus productos, enfrenta importantes dificultades en su gestión interna y estructura administrativa.

Las decisiones se llevaron a cabo basándose en la experiencia personal, sin un esquema formal, y la mayor parte del peso recayó en la dueña, Fanny Romero, lo que condujo a una carga de trabajo excesiva y a falta de control. Estas limitaciones administrativas impactan la utilización eficiente de los recursos, ralentizan el avance del desarrollo empresarial y restringen la habilidad de ajustarse a los cambios en el ambiente externo. La carencia de una estructura organizativa clara obstaculiza la comunicación interna, la distribución de responsabilidades y la valoración del rendimiento, afectando las metas a largo plazo, los procedimientos de producción y la atención al cliente.

La situación se complica aún más por la intensa competencia en la frontera entre Ecuador y Perú, donde los productos de Perú están más accesibles debido a sus menores costos y precios de fabricación. Las microempresas en Ecuador, especialmente en el ámbito textil, se ven forzadas a competir contra productos baratos importados y compañías con amplias capacidades de producción y distribución. Además, la escasez de innovación, la falta de presencia en marketing digital y la ausencia de posicionamiento de marca restringirán la visibilidad y el alcance del emprendimiento de Alta costura de Fanny, perjudicando los ingresos y las ganancias de la empresa.

## **Formulación del problema**

¿De qué manera el diseño de una estructura organizacional contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa y al crecimiento sostenible del emprendimiento Alta Costura de Fanny, ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, durante el año 2025?

## **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la situación actual del emprendimiento en términos de su gestión y estructura organizativa?

¿Qué falencias se pueden encontrar en la división de roles y procesos internos?

¿Qué clase de organización resulta más adecuada para las particularidades del negocio?

¿De qué manera podría la nueva organización potenciar la eficacia y la producción de la compañía?

¿Cómo ayudará esta iniciativa a fortalecer y promover un desarrollo sostenible del emprendimiento en la industria textil de Huaquillas}?

## **Delimitación de la Investigación**

Para un análisis claro y preciso, la investigación se delimitó geográficamente a la ciudad de Huaquillas ubicada en la provincia de El Oro, en Ecuador, por su relevancia fronteriza y comercial.

El emprendimiento Alta Costura de Fanny (2025) representa un ejemplo destacado de producción artesanal en un contexto competitivo.

## **Limitaciones de la Investigación**

El presente estudio se centra en un único caso de negocio que es el emprendimiento de Alta Costura de Fanny, lo que limita la generalización de los resultados. Del mismo modo otra limitación es que la información se recopiló a partir de entrevistas y observaciones directas, esto implica cierto grado de subjetividad en el análisis y sesgos al momento de captar las respuestas de los entrevistados.

Al encontrarse el negocio en otra ciudad, se presentaron problemas para realizar el levantamiento de datos de fuentes primarias, sobre todo por limitaciones de tiempo, ubicación y que no se podía detener la normal operación del negocio.

La informalidad de los registros y el plazo para hacer la investigación fue un impedimento para usar una metodología cuantitativa.

Se ha procurado que las limitaciones descritas no afecten la validez del marco propuesto, usando como base las teorías cuando se realizó el diagnóstico

## **Capítulo I:**

### **Marco teórico y conceptual de la estructura organizacional de las microempresas**

El marco teórico y conceptual constituye el pilar académico que orienta la comprensión del objeto de estudio, pues permite sustentar teóricamente las variables que intervienen en la dinámica de gestión y en el desempeño de las microempresas. Para alcanzar altos niveles de competitividad y excelencia, la gestión organizacional es muy importante ya que constituye la base para el desarrollo de otras funciones administrativas. De manera similar, tener un esquema organizativo en las pymes es clave para alinear las habilidades internas y mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Este fundamento teórico abarcará, por lo tanto, diferentes perspectivas para crear, administrar y establecer las estructuras que apoyan el modelo organizacional sugerido para Fanny Couture, permitiendo una evolución hacia una administración más profesional y competitiva . (Benítez et al, 2024; Toro et al, 2023).

### **Fundamentos teóricos del diseño organizacional**

El diseño organizacional es un elemento central de la gestión moderna porque determina cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades, autoridades y flujos de comunicación en toda la organización. Según la teoría clásica de la gestión propuesta por Henri Fayol, la estructura de cualquier organización debe basarse en principios como división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando y jerarquía para lograr eficiencia y coordinación.

Más tarde, la noción de burocracia formulada por Max Weber resaltó la relevancia de establecer normas, métodos y roles claramente documentados para asegurar el orden, la previsibilidad y la supervisión. En el ámbito de una microempresa, la organización no implica forzosamente una estructura complicada, sino más bien una definición clara de funciones .La teoría contemporánea de la estructura argumenta que, incluso las pequeñas entidades de producción, deben definir:

Responsables de producción

Responsables administrativos

Control financiero básico

Registro formal de operaciones

Una estructura organizacional adecuada permite reducir duplicidad de tareas y mejorar el control interno.

### **La estructura organizacional como categoría central en microempresas**

La estructura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales del desempeño interno de una organización, pues define la forma en que las actividades se dividen, coordinan y supervisan para alcanzar objetivos estratégicos. En el caso de las microempresas latinoamericanas, la estructura suele ser artesanal, empírica y altamente centralizada en la figura del propietario, lo que reduce la eficiencia de los procesos y dificulta la formalización de funciones. Estudios recientes indican que los emprendimientos que no establecen claramente las jerarquías, los flujos de trabajo ni los sistemas de delegación tienen una mayor probabilidad de fracaso y una menor capacidad para crecer (Daft, 2021; Figueroa et al; Espinosa, et al, 2023).

Los textos de gestión enfatizan que la organización no se limita al organigrama, representa un conjunto de autoridades, coordinación, comunicación, procedimientos y supervisión y supervisión encaminados a mejorar el funcionamiento interno.

Desde una perspectiva práctica, en una industria específica de la moda y la confección como Huaquillas, la falta de roles claramente definidos puede generar estrés operativo excesivo, interrupciones en la producción, tiempo improductivo y pérdida de oportunidades comerciales. Por tanto, el diseño estructural no es solo un elemento estético sino también un elemento clave para transformar una empresa familiar en una microempresa sostenible y de pleno derecho (Robbins & Coulter, 2018).

La estructura organizacional de las empresas que operan en zonas fronterizas requiere una alta flexibilidad para adaptarse al entorno competitivo, porque compiten no sólo en el mercado local sino también con empresas y fábricas del lado peruano. Se dice que la flexibilidad estratégica permite a las organizaciones ajustar sus decisiones y procesos en respuesta a factores externos.

La agilidad estratégica no sólo debe responder sino también anticipar el cambio adaptando los recursos organizacionales. Cabe señalar que la flexibilidad organizacional implica la capacidad de cambiar rutinas diarias, secuencias de trabajo y formas de acción sin perder la cohesión interna. En este sentido, una microempresa como Fanny's Haute Couture debe mantener una estructura que permita reorganizar tareas y roles de acuerdo

con las demandas transfronterizas de Ecuador y Perú para asegurar el desarrollo sostenible y la competitividad. (Muhammad et al, 2023; Adrianela et al, 2022; Shove et al, 2024)

### **Modelos de diseño organizacional aplicables a microempresas**

Diversos estudios evidencian que, para microempresas en etapa de crecimiento, los modelos de estructura recomendados tienden a ser estructuras simples, híbridas o funcionales ligeras. La estructura simple típica de negocios con uno a cinco integrantes es útil en etapas iniciales, pero se vuelve insuficiente cuando la empresa requiere estandarizar tareas repetitivas como confección o ensamblaje textil. (Espinosa & Fernández, 2023).

Por esta razón, avanzar hacia una estructura funcional simplificada, en la que se asignan responsabilidades definidas en áreas como diseño, producción, compras y atención al cliente, mejora la eficiencia operativa y reducir la dependencia del negocio en el propietario para tomar todas las decisiones pequeñas. Además, estudios muestran que el diseño organizacional afecta la habilidad de una microempresa para integrar tecnología, organizar sus procesos y mantener un plan de marketing efectivo (Freddy, 2025).

Las microempresas textiles a menudo operan en estructuras informales o centralizadas. Sin embargo, la literatura sobre emprendimiento manufacturero indica que a medida que las empresas crecen, es necesario avanzar hacia modelos más organizados. Los modelos adecuados incluyen:

#### a) Estructura funcional ligera

Implica agrupar actividades por función (producción, gestión, ventas). Adecuado para talleres artesanales con un número reducido de empleados.

#### b) Diseño híbrido básico

Combina funciones de producción con una mínima coordinación administrativa formal. Para las empresas textiles hechas en telares manuales, una estructura funcional ligera es más beneficiosa porque

No se requiere personal adicional

Le permite separar las funciones administrativas de las funciones de producción.

Mejorar el control financiero. Facilita la formalización de impuestos y empleo.

### **Estructura organizacional y ventaja competitiva en microempresas textiles**

En el sector de la confección, la capacidad de competir no se basa únicamente en el costo o las tendencias, sino que también está ligada a la habilidad interna de generar productos de alta calidad y atender rápidamente a las demandas de los consumidores. Esta competencia proviene directamente de la organización interna, la sistematización de actividades y la habilidad de gestionar procesos de manera efectiva.

Investigaciones en diferentes regiones evidencian que las pequeñas empresas que establecen estructuras formalizadas mejoran su sostenibilidad, eficiencia y volumen de ventas. La reorganización interna, además, permite planificar producción, gestionar inventario y profesionalizar la atención al cliente, condiciones clave para competir contra textiles de menor costo provenientes del comercio fronterizo (Oleas, 2015).

### **Marco legal ecuatoriano aplicable a la formalización de microempresas**

La pertinencia de diseñar una estructura organizacional también se conecta con la normativa ecuatoriana. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) impulsa la formalización y crecimiento de emprendimientos mediante incentivos y simplificación de trámites. Además, La secretaria nacional de planificación de desarrollo (2025) orienta al fortalecimiento productivo y al empleo digno, enfatizando la profesionalización de MIPYMES.

El Código de Trabajo también establece la obligación de definir funciones y relaciones laborales precisas cuando se realizan contrataciones, por lo que el diseño organizacional no es simplemente una decisión voluntaria, sino un requisito para cumplir con la normativa.

### **Marco conceptual sobre la estructura organizacional en microempresas del sector textil.**

La explicación del término ofrece una base para reconocer elementos clave vinculados a la organización y su uso en pequeñas empresas del sector textil. En primer lugar, la organización se relaciona con el conjunto de normas, tareas, dinámicas de poder, coordinación y circulación de información que estructuran el trabajo dentro de una entidad (Daft, 2021).

A partir de esta descripción, se puede entender que la estructura va más allá de un simple diagrama visual; también representa un marco interno que ayuda en la ejecución de actividades conforme a las metas estratégicas. Por ello, es esencial definir funciones y roles de manera clara como parte fundamental del modelo organizacional. Los roles representan las funciones y trabajos asignados a cada integrante de la organización para asegurar una coordinación fluida de los esfuerzos.

Otro concepto relevante es el de departamentalización, entendida como la agrupación de actividades en unidades o áreas funcionales de acuerdo con la lógica de procesos ejemplo: diseño, producción, compras, ventas, tendencia que facilita la especialización, reduce duplicidad y permite medir desempeño (Belky & López, 2024). En las microempresas artesanales, la departamentalización no significa necesariamente contratar más empleados sino definir claramente los roles, incluso cuando una misma persona tiene más de un rol, como es el caso de las empresas familiares del sector textil.

El intercambio comunicativo dentro de una organización debe verse como un aspecto fundamental de su estructura, ya que permite la transmisión de mandatos, la habilidad de tomar decisiones y el manejo de dificultades operativas. Estudios realizados sobre pequeñas y medianas empresas en América Latina indican que confiar únicamente en la comunicación informal y verbal genera errores, sobrecarga laboral y pérdida de datos críticos (Espinosa y Fernández, 2023).

Por lo tanto, en las microempresas que están en proceso de formalización, la comunicación interna debe ser vista como un componente estructural significativo en lugar de un procedimiento aleatorio. De manera análoga, la estructura organizativa se entiende como el método a través del cual una compañía adapta una configuración que mejor se ajusta a su situación, escala y requerimientos competitivos. Este modelo debe incluir funciones, actividades, distribución de tareas y poderes, permitiendo una transición hacia una entidad más flexible, eficiente y sostenible.

### **Marco referencial sobre la estructura organizacional y el desarrollo empresarial en microempresas textiles ecuatorianas**

En una investigación llevada a cabo en la provincia de Tungurahua, se examinó el emprendimiento en la industria textil y su conexión con el desarrollo económico de las regiones, enfocándose en micro, pequeñas y medianas empresas, así como en asociaciones del sector. Se utilizaron métodos mixtos, enfoques descriptivos y

metaanálisis, implementando encuestas en 167 organizaciones textiles y llevando a cabo entrevistas con actores locales.

Los hallazgos indican que la vinculación empresarial es un elemento esencial para la creación de empleo y la competitividad, facilitando costos reducidos, acceso a financiamiento y una mejora en la colaboración entre los fabricantes. Los autores concluyen que la colaboración y la equidad son valores clave para fortalecer el emprendimiento textil en Ecuador, ya que fomentan la formalización y el desarrollo a nivel local. Esta estrategia se adapta bien a Fanny Haute Couture, donde la estructura organizativa puede ayudar a su crecimiento sostenible en mercados fronterizos (Altamirano et al. 2020).

Por su parte, (Amoroso, 2022) desarrolló la investigación titulada Factores del emprendimiento corporativo y su impacto en el crecimiento económico en el sector textil de Tungurahua, con el propósito de analizar cómo las capacidades innovadoras y la gestión interna inciden en el desempeño económico de las empresas textiles. El estudio se realizó con un enfoque de correlación cuantitativa, utilizando una encuesta a empresarios y empleados de la industria textil de la provincia

En concordancia con estos estudios, la evidencia empírica demuestra que la delegación estructurada y la definición clara de funciones se asocian a una mayor capacidad de respuesta ante la demanda, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como la confección artesanal. Investigaciones realizadas en el sur del Ecuador identifican que la informalidad organizativa continúa siendo una constante que limita la adopción de tecnología, reduce la eficiencia en tiempos de entrega e impide el desarrollo de una identidad de marca sólida (Montoya et al, 2021).

De igual forma, publicaciones recientes en revistas regionales señalan que el rediseño organizacional en micro, pequeñas y medianas empresas es una estrategia fundamental para competir en mercados altamente exigentes, especialmente después de la pandemia, cuando las preferencias de los consumidores se han centrado en la rapidez, el costo y la disponibilidad de los productos. Dichas investigaciones destacan que pasar de un modelo centralizado a una estructura funcional básica, incluso con pocos empleados, mejora la coordinación interna, optimiza los procesos y aumenta el valor ofrecido al cliente (Espinoza et al. 2023).

## **Marco legal**

El proceso de fortalecimiento organizacional dentro de microempresas ecuatorianas se sustenta en un marco jurídico que impulsa la formalización y busca mejorar la eficiencia operativa de los negocios. La ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación N° 151 de 18 de febrero de 2020, establece lineamientos para apoyar el establecimiento y consolidación de empresas, reconociendo que la gestión interna es necesaria para asegurar el desarrollo económico sostenible.

Este reglamento promueve el uso de modelos estructurados de gobernanza porque promueve la eficiencia, la transparencia y la estabilidad administrativa.

De manera similar, el estado ecuatoriano, a través de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SNPDP 2025-2029 está implementando políticas destinadas a fortalecer el aparato productivo del país. Esta actual herramienta de planificación, aprobada por la Secretaria Nacional de Planificación y la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SNPDP 2025-2029, enfatiza la importancia de incrementar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, promover actividades organizativas más efectivas para mejorar la calidad del empleo y revitalizar el sector manufacturero nacional, especialmente en regiones dominadas por empresas familiares como la industria textil.

En suma, el marco jurídico nacional respalda que las microempresas evolucionen desde modelos empíricos hacia estructuras organizativas más definidas. Este sustento legal refuerza la pertinencia de proponer una estructura organizacional para el emprendimiento analizado, pues se alinea con los esfuerzos del Estado para promover innovación, eficiencia y desarrollo productivo en el territorio ecuatoriano.

### ***Soporte legal o marco legal ecuatoriano***

El marco legal de Ecuador actualmente proporciona muchas herramientas para facilitar la formalización de microempresas.

#### ***Ley Orgánica de startups e innovación (2020)***

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación establece mecanismos para promover la formalización empresarial, simplificar trámites y facilitar el acceso al financiamiento.

#### ***Norma***

Promueve la creación, crecimiento y consolidación de empresas a través de la simplificación administrativa y beneficios regulatorios.

### ***Obligación***

Las empresas que opten por formalizarse deberán cumplir con los documentos legales, contables y tributarios básicos.

### ***Influencia organizacional***

Esto requiere separación de funciones administrativas, registro oficial de ingresos y cumplimiento de las normas tributarias.

### ***Importancia estructural***

La formalización requiere identificar responsables administrativos dentro de la estructura organizacional. Además, la Ley establece:

Simplifique los procedimientos.

Facilidad de registro de empresas.

Accede a programas financieros.

Incentivos para microempresas.

Esto permitió a Alta Couture Fanny fortalecer su estructura organizacional, acceder a préstamos de producción y formalizar su sistema contable.

## **Régimen RIMPE**

De acuerdo con Asqui (2022) el sistema simplificado para emprendedores y empresas públicas establece un sistema tributario simplificado para microempresarios, detallando lo siguiente:

### ***Norma***

Establecer obligaciones tributarias simplificadas para las pequeñas empresas.

### **Obligación**

Emitir facturas electrónicas.

Declaración anual de impuestos.

Contabilidad básica de la renta.

Cumplimiento con los institutos de investigación.

### ***Influencia organizacional***

Introdujo la organización formal de los documentos y el control de los ingresos.

### ***Importancia estructural***

Esto requiere una función administrativa específica para mantener registros contables básicos y controlar los pagos. En el caso de los startups, implementar RIMPE permite:

Controlar los ingresos oficiales

Separación entre producción y gestión.

Más transparencia financiera.

Fortalecer el control interno.

## **Código del Trabajo**

El Código del Trabajo regula las relaciones laborales con base en los criterios de dependencia y dependencia (Guaman, 2022).

### ***Norma***

Definición de relación laboral en la que se prestan servicios en régimen de dependencia.

### ***Obligaciones del empleador***

Pertenece al IESS.

Pago de beneficios a los empleados.

Cumplir con el horario laboral.

Respetar los derechos de los trabajadores.

### ***Influencia organizacional***

Esto requiere formalizar las relaciones laborales y definir claramente los roles.

### ***Importancia estructural***

La estructura organizacional debe estipular funciones específicas y responsabilidades formales. Actualmente, el carácter independiente carece de profundidad jurídica (Villavicencio, 2020). Registrarse para trabajar aumenta la seguridad jurídica de tu negocio y te ayuda a evitar situaciones legales imprevistas.

### **Normativa municipal y saneamiento.**

Dominguez (2023) indica que cada negocio debe cumplir con los siguientes requisitos:

Patente de la ciudad

Licencia de uso de suelo.

Licencia por motivos de salud.

Normas básicas de seguridad industrial.

#### ***Influencia organizacional***

Solicite al responsable que actualice periódicamente los permisos.

#### ***Importancia estructural***

Se debe designar una función administrativa responsable del cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

## Capítulo II Diseño de la metodología de la investigación para la Estructura Organizacional de Alta costura de Fanny

El presente estudio adopta un diseño de investigación aplicado y propositivo, dado que no se limita a describir la realidad del emprendimiento objeto de estudio, sino que busca generar una propuesta concreta: el diseño de una estructura organizacional que contribuya al fortalecimiento administrativo de Alta Costura de Fanny. Según (Daft, 2021), los estudios aplicados permiten transformar los hallazgos del análisis teórico y contextual en propuestas de mejora que pueden implementarse en escenarios reales, condición que se ajusta plenamente a la naturaleza de esta investigación.

### Identificación de variables

Para la presente investigación se establece una sola variable central, dado que el estudio posee un enfoque propositivo orientado al diseño estructural de un caso específico.

#### Variable principal

La variable principal de esta investigación es la estructura organizacional del emprendimiento Alta Costura de Fanny. Esta variable constituye el elemento central del estudio, ya que se busca analizar, definir y proponer un diseño estructural que ordene el funcionamiento interno de la microempresa. Por tanto, el enfoque de la variable se orienta a comprender cómo se distribuyen funciones, responsabilidades, procesos de coordinación y relaciones de autoridad dentro del negocio, determinando su eficiencia operativa y su capacidad de toma de decisiones.

**Tabla 1** Dimensiones asociadas a la variable

Dimensión	Descripción
Roles y funciones	Definición de actividades y responsabilidades por cargo o área.
Distribución del trabajo	Asignación racional de tareas y cargas operativa.
Delegación y autoridad	Líneas de mando, jerarquía decisional y supervisión.
Comunicación interna	Flujo de información y retroalimentación operativa.

Coordinación de procesos	Articulación de actividades desde diseño hasta entrega del producto.
--------------------------	--

Estas dimensiones responden al enfoque sustentado en la literatura reciente (Daft, 2021; Figueroa & Mora, 2022), que coincide en señalar que la estructura organizacional en microempresas textiles se define principalmente por la capacidad para asignar funciones y ordenar procesos internos.

### ***Relación de la variable con el problema de investigación***

La variable *estructura organizacional* se relaciona directamente con el problema identificado debido a que la condición actual del emprendimiento Alta Costura de Fanny evidencia centralización de decisiones, ausencia de roles formales y dependencia operativa de la propietaria, características que limitan la eficiencia y la capacidad de crecimiento. La literatura muestra que cuando la estructura organizacional no está formalizada, la productividad disminuye y la sostenibilidad se compromete, especialmente en sectores donde el trabajo artesanal es intensivo y el tiempo de producción es un factor competitivo (Figueroa & Mora, 2022; Espinosa & Fernández, 2023).

Por lo tanto, la estructura organizacional: actúa como causa interna del problema operativo explica la desorganización administrativa condiciona la capacidad de respuesta frente a la competencia influye en el cumplimiento de normativa y formalización (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020) En síntesis, fortalecer la estructura organizacional se convierte en un elemento estratégico esencial, ya que permite pasar del funcionamiento empírico a una gestión formal, lo que posibilita mejorar la productividad interna y aumentar la competitividad del emprendimiento en el mercado local.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, dado que se centra en la comprensión profunda y contextualizada de la situación actual de la microempresa, considerando elementos subjetivos, dinámicas internas y prácticas empíricas de gestión. La literatura señala que el enfoque cualitativo es pertinente cuando el objetivo es analizar fenómenos en su entorno natural y comprender significados, percepciones y comportamientos

organizativos. Este enfoque permite interpretar la realidad del emprendimiento desde sus lógicas internas, prácticas de trabajo y procesos informales. (Oleas, 2015)

### **Alcance de la investigación**

El alcance es descriptivo propositivo. Es descriptivo porque se identifica, analiza y caracteriza el estado actual de la estructura interna del emprendimiento y es propositivo porque, a partir del análisis, se diseña una alternativa de estructura organizacional que contribuya a mejorar su gestión. De acuerdo con (Belky & López, 2024), este tipo de alcance es adecuado para microempresas, debido a que permite documentar procesos actuales y, posteriormente, plantear mejoras operativas.

### **Población y muestra**

La población de estudio corresponde al emprendimiento Alta Costura de Fanny, ubicado en el cantón Huaquillas, provincia de El Oro, el cual constituye la unidad de análisis central de la investigación. Este emprendimiento se dedica a la confección artesanal de prendas personalizadas para clientes locales.

La muestra utilizada fue no probabilística, eligiéndose un caso porque el propósito del estudio fue desarrollar una propuesta específica de estructura organizacional para esta empresa en particular. La Muestra incluyó a propietarios y trabajadores directamente involucrados en la producción y atención al cliente. Este enfoque de muestreo es adecuado para investigaciones cualitativas de casos específicos. (Espinosa & Fernández, 2023)

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para obtener información verídica y contextualizada se emplearon las técnicas e instrumentos indicados en la **Tabla 2**.

**Tabla 2** *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Técnica	Instrumento
Supervisión directa de actividades internas.	Instrucciones de seguimiento
Entrevista semiestructurada	Lista de preguntas
Documentos de estudio	Archivo de análisis de información interna.

La información sobre la resolución de ventas y el control de pedidos se recopiló mediante el uso de una investigación de diagnóstico cualitativo para los propietarios y empleados de Alta Costura de Fanny. Esta información se complementa con la observación directa de notas informales utilizadas en los talleres como agendas y recordatorios digitales que ayudan a verificar y comprar los hallazgos. La encuesta diagnóstica, la ficha de observación y la evidencia fotográfica de los registros empleados se presentan en los Anexos 1, 3 y 5, respectivamente.

### **Interpretación de la observación directa**

El análisis de las imágenes permite comprender el funcionamiento real del taller y verificar la información obtenida en entrevistas y observación directa. En primer lugar, se evidencia que la disposición de las máquinas de coser y las estaciones de trabajo es empírica, sin una organización basada en el flujo de producción. Esto provoca que las operarias deban desplazarse continuamente entre espacios, generando retrasos y pérdidas de tiempo.

Asimismo, se pudo observar que en el establecimiento no existen áreas definidas para cada proceso como corte, confección y acabados, esto nos confirma que la dueña es la encargada de coordinar cada proceso en su totalidad. La falta de señalización, registros y un proceso estandarizado hacen que haya una dependencia operativa hacia la propietaria.

En definitiva, con la información recabada podemos decir que no existen mecanismos sistematizados para llevar un control de materiales adecuado, todo lo que se realiza se lo hace anotando manualmente en una agenda, lo que incrementa el riesgo de errores y retrasos. Estas evidencias respaldan la necesidad de diseñar un sistema organizacional que ordene el flujo de trabajo y mejore la distribución de funciones.

El análisis muestra que en el emprendimiento existe una estructura empírica, es decir la cual se basa en la práctica cotidiana y en el manejo espontáneo de cada tarea, sin embargo, también se puede demostrar que trabajan con mucha dedicación lo cual ha permitido que el emprendimiento siga funcionando a lo largo de todos estos años, sin embargo, es notorio que el no tener un control genera problemas reflejados en los retrasos del pedido y una carga excesiva sobre la propietaria.

A partir del análisis que se realizó de los procesos operativos, de apoyo y administrativos, se pudo identificar un sin número de problemas específicos que afectan la eficiencia interna del emprendimiento Alta costura de Fanny. Con el propósito de organizar los hallazgos u facilitar la comprensión, en la tabla 3 se presenta una síntesis de los principales problemas que se detectaron, los cuales están organizados por área y proceso, junto con sus evidencias e impactos en el funcionamiento del taller.

**Tabla 3** *Resumen de problemas detectados en los procesos internos del emprendimiento Alta Costura de Fanny*

<b>Proceso</b>	<b>Problema específico detectado</b>	<b>Evidencia encontrada</b>	<b>Impacto en el emprendimiento</b>
Atención al cliente	No existe un sistema formal de citas ni de registro técnico de pedidos.	Uso únicamente de agenda básica sin detalles técnicos de prendas.	Riesgo de confusión entre pedidos, dependencia de la memoria de la propietaria.
Toma de medidas	Esto lo realiza solo una persona y en este caso no existe un formato en específico.	Las medidas se registran en una agenda sin una estructura fija	Se realiza el corte de cuello de botella en días de alta demanda.
Diseño de vestimenta	No se realiza fichas de técnicas ni documentos de diseño.	La información de las preferencias de la clienta queda solo en la memoria de la propietaria.	Trabas al momento de realizar las correcciones.
Cortes de telas	Actividad concentrada exclusivamente en la propietaria.	Observación directa del proceso.	Sobrecarga operativa y retrasos en producción.

Confección armado	y	No existe control formal del avance de cada prenda.	Seguimiento verbal.	solo	Desorganización cuando hay múltiples pedidos simultáneos.
Acabados especiales		Dependencia de una sola colaboradora especializada.	Asignación exclusiva de pedrería bordados.	de y	Riesgo operativo si la colaboradora se ausenta.
Comunicación interna		Comunicación mayoritariamente verbal sin registros escritos.	Entrevistas colaboradoras.	a	Posibles omisiones, errores y retrasos.
Pruebas y ajustes		Cambios no se registran por escrito.	Información transmitida verbalmente.	solo	Repetición de errores y pérdida de información.
Entrega final		No existe registro formal de entregas.	Observación del proceso.	del	Dificultades para controlar pedidos concluidos y ventas.
Compras e inventarios	e	No hay control mínimo de insumos ni stock.	Materiales comprados cuando se terminan.	cuando	Faltantes en producción y sobrantes innecesarios.
Control de costos		No se calculan costos reales de producción.	Precios definidos empíricamente.		Riesgo de fijar precios poco rentables.
Agenda y seguimiento	y	No se registra estado de avance por pedido.	Uso solo de agenda y Alexa.		Falta de control integral del proceso productivo.
Cobros y facturación	y	No existe registros sistemáticos de ingresos.	Cobros mayoritariamente en efectivo sin control.		Dificultad para evaluar desempeño económico.

Gestión organizacional	Centralización total de decisiones.	Entrevistas propietaria colaboradoras.	a y	Sobrecarga de funciones limitada delegación.	de y
Formalización laboral	Colaboradores sin relación laboral formal.	Declaraciones entrevistas,	en	Inestabilidad operativa limitaciones legales.	y

### **Diagnóstico del emprendimiento alta costura de Fanny**

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del emprendimiento Alta Costura de Fanny, a partir del análisis de sus procesos operativos y administrativos. El diagnóstico se desarrolla mediante técnicas cualitativas como la entrevista y la observación directa, lo que permite identificar las principales debilidades organizacionales que afectan el desempeño del taller. Asimismo, se incorporan indicadores de gestión que facilitan la transición hacia un análisis cuantitativo, permitiendo medir de manera objetiva los problemas detectados y sustentar la necesidad de una estructura organizacional formal.

### **Descripción general del emprendimiento**

Alta Costura de Fanny es un emprendimiento dedicado a la confección artesanal de prendas personalizadas, ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro. El emprendimiento cuenta con un tiempo aproximado de quince años de trayectoria y este opera en el domicilio de la dueña, su equipo de colaboras está conformado por ocho personas, incluida la dueña, estas participan directamente en los procesos productivos.

El emprendimiento se caracteriza por su elaboración bajo pedido, lo que involucra que cada prenda este personalizada y dependa de un trabajo manual por los detalles. Sin embargo, este trabajo exige una adecuada planificación y organización interna, esto se realiza actualmente de una manera empírica, sin una estructura organizacional definida.

### **Desarrollo de los procesos**

El desarrollo de los procesos en el emprendimiento Alta Costura de Fanny se realiza de forma empírica, sustentado principalmente en la experiencia de la propietaria

y en la comunicación verbal con las operarias. Aunque las actividades necesarias para la confección de las prendas se ejecutan de manera constante, estas no se encuentran formalmente documentadas ni estandarizadas, lo que genera dependencia directa de la supervisión de la dueña.

Los procesos se desarrollan de manera secuencial desde la atención al cliente hasta la entrega final del producto; no obstante, la ausencia de registros escritos, controles de avance y asignación clara de responsabilidades ocasiona retrasos, reprocesos y sobrecarga laboral. Esta situación evidencia la necesidad de estructurar los procesos internos para mejorar la eficiencia operativa del taller.

### **Análisis de los procesos operativos**

Los procesos operativos comprenden la atención al cliente, toma de medidas, diseño, corte, confección, pruebas, ajustes y entrega final. La propietaria se encarga exclusivamente de lo que es la atención al cliente, el diseño, incluyendo también el corte de la prenda, esto genera que ella se concentre en actividades críticas.

La realización de la confección es realizada por las operarias, claro que no existe un control formal del número de prendas asignadas a cada una, esto genera que ocurra un desequilibrio en la carga laboral de cada colaboradora, las pruebas y ajustes se realizan sin necesidad de llevar un registro escrito de esto, lo cual incrementa el riesgo de errores y reprocesos. Finalmente, la entrega de las prendas se efectúa sin un sistema que permita evaluar el cumplimiento de los plazos acordados.

### **Principales hallazgos del diagnóstico**

El diagnóstico evidencia una alta centralización de funciones en la propietaria, ausencia de distribución formal de tareas, falta de registros y controles, y dependencia de la comunicación verbal. Estas debilidades ocasionan sobrecarga laboral, retrasos en la producción, reprocesos y dificultades para cumplir con las fechas de entrega prometidas a los clientes.

Asimismo, se identifica la inexistencia de herramientas que permitan medir la productividad del personal, el tiempo de producción por prenda y el uso eficiente de los recursos, lo que limita la toma de decisiones y el crecimiento ordenado del emprendimiento.

### **Definición de indicadores de gestión**

Con base en los problemas identificados en el diagnóstico cualitativo, se establecen indicadores de gestión que permiten medir de manera objetiva el desempeño del emprendimiento. Estos indicadores facilitan la transición del análisis cualitativo al cuantitativo, evidenciando el impacto de la falta de una estructura organizacional formal y sirviendo como base para evaluar la propuesta planteada en el siguiente capítulo.

***Indicador: Tiempo promedio de producción por prenda***

Este indicador mide el tiempo total que transcurre desde el inicio del proceso productivo hasta la finalización de una prenda. Permite identificar retrasos y cuellos de botella derivados de la centralización de funciones y la falta de planificación, diferenciando entre prendas sencillas y prendas complejas.

**Tabla 4** *Tiempo promedio de producción por prenda*

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Indicador actual</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Tiempo promedio de producción por prenda	Tiempo invertido en la confección de una prenda	Tiempo total de la producción / número de prendas	Horas o días por prenda	No estandarizado	Mensual	Propietaria

***Indicador: Productividad por operaria***

Este indicador permite medir la cantidad de prendas terminadas por cada operaria en un período determinado. Su medición respalda la necesidad de limitar la carga laboral a dos o tres confecciones por operaria, evitando la sobrecarga y mejorando la eficiencia del trabajo.

**Tabla 5** *Productividad por operaria*

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Indicador actual</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
------------------	-------------------	----------------	----------------	-------------------------	-------------------	--------------------

Productividad por operaria	Número de prendas terminadas por operaria	Prendas terminadas / de operarias	Prendas por persona	No medido	Mensual	Propietaria
----------------------------	---	-----------------------------------	---------------------	-----------	---------	-------------

**Indicador: Cumplimiento de fechas de entrega**

Este indicador evalúa el porcentaje de pedidos entregados en la fecha comprometida con el cliente, permitiendo medir el impacto de la desorganización interna en la satisfacción del cliente y la reputación del emprendimiento.

**Tabla 6** *Cumplimiento de fechas de entrega*

Indicador	Definición	Fórmula	Cálculo	Indicador actual	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento de fechas de entrega	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	$(\text{Pedidos a tiempo} / \text{pedidos totales}) \times 100$	Porcentaje	No registrado	Mensual	Propietaria

**Indicador: Tasa de reprocesos por prenda**

Este indicador mide el número de prendas que requieren correcciones adicionales después de la primera confección. Permite evidenciar fallas en la comunicación y ausencia de registros escritos.

**Tabla 7** *Tasa de reprocesos por prenda*

Indicador	Definición	Fórmula	Cálculo	Indicador actual	Frecuencia	Responsable
-----------	------------	---------	---------	------------------	------------	-------------

Tasa de reprocesos	Prendas que requieren correcciones	(Prendas con reproceso / prendas totales) × 100	Porcentaje	No medido	Mensual	Propietaria
--------------------	------------------------------------	---	------------	-----------	---------	-------------

**Indicador: Eficiencia en el uso de materia prima**

Este indicador permite medir el porcentaje de desperdicio de tela generado durante el proceso de corte, el cual es realizado únicamente por la propietaria, sin control formal del consumo de materiales.

**Tabla 8** Eficiencia en el uso de materia prima

Indicador	Definición	Fórmula	Cálculo	Indicador actual	Frecuencia	Responsable
Desperdicio de tela (%)	Porcentaje de tela desperdiciada	(Tela desperdiciada / tela utilizada) × 100	Porcentaje	No controlado	Mensual	Propietaria

### ***Nivel de satisfacción del cliente***

Este indicador mide la percepción del cliente respecto a la calidad del producto, el cumplimiento de tiempos y la atención recibida, siendo fundamental para evaluar la fidelización y recompra.

**Tabla 9** *Nivel de satisfacción del cliente*

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Indicador actual</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Nivel de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente	Promedio de encuestas	Escala 1– 5	No medido	trimestral	Propietaria

### **Análisis e interpretación de los indicadores propuestos**

La igualdad de los indicadores de gestión que fueron presentados permiten verificar la situación actual del emprendimiento, en esta no existen procesos formales que permitan medir el desempeño de los procesos productivos y administrativos, la falta de controles impide que se conozca con precisión los tiempos reales que se toma en la productividad individual de cada operaría, así como también el tiempo de producción total de la prenda, el nivel de exactitud del cumplimiento de las fechas de entrega y el aprovechamiento de los recursos materiales.

Esta falta de medición crea una gestión que se basa especialmente en la percepción de la dueña, lo que causa limitaciones al momento de tomar decisiones oportunas y objetivas. Asimismo, esto genera que no se identifique problemas como la sobrecarga laboral, los retrasos en la entrega de los pedidos, esto afecta principalmente la satisfacción del cliente y la competitividad del emprendimiento.

Los indicadores que se proporcionaron componen un instrumento clave para cambiar la gestión empírica en una gestión basada en datos, lo cual nos permitirá establecer parámetros claros de seguimiento y control. Su aplicación futura facilitará la evaluación del impacto de una adecuada distribución de funciones, la delegación de actividades y la implementación de una estructura organizacional formal.

## **Importancia de los indicadores para la propuesta organizacional**

La incorporación de indicadores de gestión no solo permite evidenciar las debilidades actuales del emprendimiento, sino que también sustenta técnicamente la necesidad de implementar una estructura organizacional formal. Al contar con indicadores relacionados con el tiempo, la productividad y el cumplimiento, se hace posible evaluar de manera objetiva el desempeño de cada proceso y de cada responsable.

Estos indicadores permitirán, en una etapa posterior, asignar cargas laborales adecuadas, establecer límites en el número de confecciones por operaria, reducir la centralización de funciones en la propietaria y mejorar la coordinación interna del taller. De esta manera, la propuesta organizacional planteada en el siguiente capítulo se apoya en información objetiva y medible, orientada a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del emprendimiento.

## Capítulo III

### **Análisis del entorno competitivo del emprendimiento Alta Costura de Fanny en el contexto fronterizo Ecuador-Perú**

#### **Guía de entrevista semiestructurada**

Para la aplicación de la guía de entrevista semiestructurada, en primer lugar, definí el número total de operarias que forman parte del emprendimiento Alta Costura de Fanny, el cual está conformado por ocho personas, incluida la propietaria. Este equipo ha trabajado de manera constante durante varios años y, de hecho, algunas colaboradoras se mantienen desde la fundación del emprendimiento en el año 2007, lo que demuestra estabilidad y experiencia acumulada dentro del negocio.

En relación con el proceso de recolección de información, realicé las entrevistas de manera presencial, acercándome personalmente hasta su domicilio, opté por esta modalidad para asegurar una comunicación más fluida, observar el entorno de trabajo y generar confianza durante la conversación. Cada entrevista fue grabada en audio, previo consentimiento verbal de las participantes, con el fin de disponer de un registro claro y preciso que me permitiera transcribir fielmente sus respuestas. Todas estas actividades se realizaron durante el mes de noviembre del 2025.

Aunque el taller está conformado por ocho personas, para esta investigación entrevisté únicamente a dos participantes clave:

La dueña del emprendimiento, quien se encarga del diseño de las prendas, la toma de medidas al cliente, el corte de las telas, la supervisión de la producción y la atención directa al público.

Una trabajadora experta en cortes y ensamblaje de prendas y la otra en realizar costura a máquina, ensamblaje de piezas, instalación de sujetadores y acabado. La elección de estas dos personas se debe a que ambas están directamente involucradas en las etapas más importantes del proceso productivo tiene amplios conocimientos sobre la organización del trabajo en la planta de producción. Me brinda la oportunidad de obtener información detallada sobre las tareas. Asignadas, comunicación interna, controles y problemas típicos que se presentan en el trabajo diario.

Durante el proceso de investigación identifiqué que las operarias desempeñan sus labores de forma independiente, ya que no desean mantener una relación laboral formal ni contar con afiliación al seguro social. En este contexto hay que tener en cuenta que,

debido al método de trabajo independiente, no siempre se avisa con antelación de la ausencia del empleado en el taller.

El propietario respeta este método siempre que se cumplan los plazos de entrega. Un beneficio adicional es proporcionar almuerzo a los empleados que trabajan en la fábrica durante el día. Un dato importante es que durante la pandemia, el propietario intentó regular la situación laboral de los empleados a través del sistema de seguridad social; Sin embargo, el colaborador solicitó no contratar un seguro porque quería mantener la independencia.

Esta forma de relación laboral encaja con la definición de colaborador del Tesoro UNESCO, entendido como una persona que brinda apoyo en actividades específicas sin mantener una relación contractual formal. (UNESCO, 2025)

Cabe señalar que en otros talleres textiles similares se solicita a sus colaboradores que se registren bajo el RIMPE, un régimen impositivo simplificado que no es equivalente al RUC tradicional, sino un sistema para microempresarios que facilita el pago de impuestos. No obstante, en Alta Costura de Fanny esta práctica no se ha implementado debido a la decisión voluntaria de las colaboradoras de continuar trabajando de manera independiente.

Durante la investigación también observé un aspecto que afecta directamente a emprendimientos textiles locales: muchas empresas de la competencia adquieren ropa al por mayor en Perú y la ingresan al país de forma informal. Posteriormente, estas prendas reciben etiquetas ecuatorianas para comercializarlas como producto nacional.

Esta práctica apoya en dinámicas de límites, crea competencia desleal porque los productos obtenidos de esta manera son muchos más baratos que las prendas hechas a mano en talleres como Alta costura de Fanny. Este contexto muestra la relevancia de fortalecer la organización interna de la empresa, afirma su estructura y fortalece su propuesta de valor diferenciada que le permita competir con las condiciones actuales del mercado fronterizo.

#### Ficha de observación directa

Se utilizó durante la visita al emprendimiento para registrar aspectos relacionados con la organización del trabajo, el comportamiento del personal, el uso de espacios y recursos, y cualquier hallazgo relevante para el diagnóstico de la situación actual.

La ficha permite sistematizar la información observada y facilitar el análisis posterior. El instrumento completo se incluye como Anexo 3.

Ambos instrumentos se diseñan de acuerdo con los objetivos de la investigación y se aplican siguiendo las normas éticas de la investigación científica.

### **Técnicas de análisis de datos**

El análisis se realizó con las técnicas de contenido y con la categorización de información, esto nos permitió poder identificar patrones y problemas recurrentes que ocurren, además no dio la base para los criterios estructurales que son relevantes para la propuesta final.

Los ítems iniciales se formaron con aspectos de las variables de la estructura organizacional los cuales son roles, división del trabajo, coordinación y comunicación, Estos aspectos están respaldados por investigaciones especializadas en diseño organizacional, que muestran que la coordinación y la división del trabajo son proceso fundamentales en las estructuras organizacionales que requieren mecanismos de comunicación y seguimiento para asegurar el funcionamiento integrado de varios departamento. (Muñoz, 2023)

### **Procedimiento metodológico**

El procedimiento se desarrollará en las siguientes etapas:

Revisión teórica y documental del estado del arte.

Recolección de datos cualitativos mediante entrevistas y observación.

Identificación y análisis de problemas estructurales del emprendimiento.

Sistematización de resultados por categorías.

Diseño de la propuesta de estructura organizacional.

La investigación se ajustó a los principios éticos de privacidad y consentimiento informado. Los datos recolectados se emplean solamente con objetivos científicos, asegurando al mismo tiempo la privacidad de la información entregada por el propietario y demás colaboradores. En este contexto, es importante considerar la actual composición del taller, que consiste en ocho trabajadores, incluyendo al dueño de la empresa. Finalmente, después de tres años, dos operadores bastante nuevos se incorporaron al

equipo y gradualmente se unieron al impulso de producción. La unión de trayectorias extensas y recientes evidencia un grupo sólido con considerable experiencia acumulada y un flujo constante de conocimientos entre los miembros de la organización.

### **Análisis de los procesos internos del emprendimiento Alta Costura de Fanny**

Este capítulo proporciona una descripción completa y detallada de las operaciones actuales del taller Fanny Haute Couture. La información se obtuvo a través de visitas al sitio, observaciones directas de las operaciones diarias y entrevistas tanto con los propietarios como con varios operadores. El objetivo es obtener una comprensión clara y práctica de los procesos que crean una prenda desde la idea inicial del cliente hasta la entrega final.

#### ***Procesos operativos del taller***

Los procesos operativos son todas las actividades que se realizan para confeccionar una prenda. Aunque cada una se lleva a cabo todos los días, no están formalmente documentadas ni siguen un sistema definido. Aun así, se pueden identificar etapas claras dentro del trabajo diario. Para este caso, hay un punto inicial en el que la cliente llega al taller para hacer una solicitud, entonces se realiza la primera fase que es la atención y asesoría por parte de la dueña, luego se inicia el proceso de elaboración del molde y corte de tela, luego se llama a la cliente para que se haga una primera prueba, dependiendo de los resultados puede que se hagan o no modificaciones, solo cuando ya no se necesiten arreglos se pasa a la siguiente etapa que es la entrega. El flujograma general está representado en la figura 1.

#### ***Atención y asesoría al cliente***

La atención y asesoría al cliente se desarrolla de manera presencial en la primera planta del taller Alta Costura de Fanny, el taller funciona en el domicilio de la propietaria y no cuenta con un rótulo visible de horario; sin embargo, de manera habitual atiende de lunes a sábado, en un rango aproximado de 09h00 a 18h00, ajustándose a la carga de trabajo diaria.

Los clientes se encuentran principalmente a través de referencias directas, referencias de clientes anteriores y, en menor medida, a través de redes sociales. No existía un sistema de grabación formal, por lo que la mayoría de la gente iba directamente

al taller. En algunos casos, especialmente cuando se trata de ropa especial, los clientes harán los arreglos con antelación por teléfono o vía WhatsApp.

Cuando llegue el cliente, el propietario lo atenderá directamente sin la participación de otros empleados durante esta etapa. Al prestar sus servicios, el propietario escucha las solicitudes, considera referencias visuales como fotografías, muestras disponibles en Internet o imágenes guardadas en el teléfono móvil del cliente y en base a ello propone diseños, tejidos, colores y acabados adecuados. Este paso es muy importante porque determina completamente las propiedades de la ropa producida. El tiempo de servicio es de 10 a 20 minutos, pero puede ser mayor si el cliente solicita muchas opciones de diseño, requiere una consulta más detallada o viene una gran cantidad de personas.

Los valores pueden oscilar desde 30 dólares en prendas sencillas hasta 500 dólares en vestidos de alta costura, especialmente aquellos que requieren bordados, pedrería, telas importadas o diseños personalizados de mayor complejidad.

Aunque se utiliza una agenda física para registrar el nombre de la clienta y la fecha de entrega, no existe un registro técnico que detalle el diseño, tipo de tela, medidas completas o acabados solicitados. Esta situación provoca que gran parte de la información dependa exclusivamente de la memoria de la propietaria, lo que incrementa el riesgo de confusiones cuando existen varios pedidos activos de forma simultánea.

### ***Toma de medidas***

La toma de medidas la realiza exclusivamente la propietaria, debido a su experiencia y precisión. Esta actividad toma entre 10 y 15 minutos por persona. Todas las medidas se anotan en una libreta o en la misma agenda donde se registran los pedidos. Sin embargo, al no tener un formato definido, la información queda dispersa y depende solo de quien la tomó, este proceso se convierte en uno de los puntos más lentos durante días de alta afluencia de clientes, ya que nadie más está autorizado o capacitado para hacerlo.

### ***Diseño de la prenda***

Una vez tomadas las medidas, la propietaria se encarga de crear el diseño. Esto incluye escoger el molde adecuado y hacer los trazos necesarios para el corte. Es una tarea que requiere concentración y experiencia, por lo que no se delega.

El diseño no se registra en fichas técnicas ni se guarda como parte de un archivo, ya que toda la información queda únicamente en los moldes trazados o en la memoria del proceso, entendida como el recuerdo personal que conserva la propietaria sobre las características del diseño, tipo de tela, medidas y acabados solicitados por la clienta. Esta falta de registro provoca que, si surge algún cambio o si la prenda vuelve para ajustes, se deban revisar nuevamente los detalles sin contar con un documento de referencia, lo que incrementa el riesgo de errores. La duración de esta etapa puede variar entre 20 y 40 minutos.

### ***Corte, confección y acabados***

El corte de las prendas es realizado exclusivamente por la propietaria del emprendimiento, quien considera que esta fase es determinante para lograr un adecuado calce y evitar desperdicios de material. Una vez realizado el corte, cada vestido o prenda es asignado a una sola colaboradora, quien se encarga de su confección de principio a fin.

En la etapa de confección y armado de las prendas, se desarrolla principalmente en la tercera planta del taller, en este piso se encuentran ubicadas las maquinas de coser y algunas de las áreas de trabajo de las operarias, ahí se realizan varias actividades como son armado de piezas, cortes, colocación de cierres, entre otras. El tiempo de confección puede variar entre uno y tres días por prenda, dependiendo del nivel de complejidad y de la carga de trabajo existente.

Cuando la prenda requiere pedrería, bordados o trabajos finos especializados, esta fase es asignada únicamente a una colaboradora específica, quien es la única encargada de este tipo de acabados debido a su destreza y experiencia en este trabajo. La colocación de la pedrería se realiza en la segunda planta del taller, en un espacio destinado a labores manuales de detalle, donde se ejecutan los acabados con mayor precisión.

Durante la observación del proceso se evidenció que, si bien existe esta distribución operativa por plantas y por especialidad, no se cuenta con un sistema formal de control de avance, por lo que el seguimiento de cada prenda depende de la supervisión directa de la propietaria y de la comunicación verbal entre las colaboradoras. Esta situación puede generar confusión sobre el estado real de cada pedido cuando existen varias prendas en proceso simultáneamente.

### ***Pruebas y ajustes con la clienta***

Cuando la prenda se encuentra lista para su primera prueba, la clienta es contactada directamente por la colaboradora que se encuentra a cargo de su pedido, quien se comunica mediante llamada telefónica o mensaje de WhatsApp para indicarle la fecha y hora aproximada en la que debe acercarse al taller.

Cuando la clienta llega al taller, se prueba la prenda en la primera planta en ese mismo momento la dueña personalmente verifica, las medidas y el acabado general, durante esta prueba la dueña señala las observaciones expresadas por la clienta y luego de eso comunica de forma verbal a la colaboradora encargada cuales son los ajustes que deben realizar. Este proceso de mejora de la prenda tiene una duración de 10 a 20 minutos, claro que esto varía dependiendo de las correcciones a realizar.

Unos de los principales inconvenientes que se detecto en esta fase es que los ajustes que comunica la dueña de la prenda no se registran por escrito, debido a que esta información se comunica de manera verbal y no escrita entre la propietaria y la colaboradora responsable. El realizar este procedimiento de esta manera genera errores o retrasos en la corrección de la prenda, especialmente cuando existen varios pedidos en proceso de manera simultánea.

Cuando el producto no tiene errores y satisface plenamente el gusto del cliente, este podrá retirarlo inmediatamente y proceder a completar el pedido. Cuando se necesitan más ajustes, la prenda se devuelve al sitio de producción y se asigna una nueva fecha de entrega, siempre dentro del plazo original, sujeta a disponibilidad y volumen de fábrica, garantizando el cumplimiento de los compromisos del cliente.

### ***Entrega final de la prenda***

La entrega final de la prenda se realiza personalmente por la propietaria, quien verifica previamente que los acabados, costuras y detalles se encuentren conformes a lo solicitado por la clienta. En este tramo se verifica que las modificaciones que se realizaron fueron hechas correctamente aplicadas y que la prenda cumpla con las medidas y el diseño acordado.

Una vez que la prenda se verifico, la propietaria procede a entregar al cliente su pedido y realiza el respectivo cobro, este pago la mayoría de las veces se realiza mediante efectivo claro que en casos específicos se emite la factura. En la actualidad este proceso

de pago no cuenta con un registro formal de entrega, lo que limita tener un control de los pedidos finalizados y el seguimiento de ventas.

### ***Procesos administrativos***

Los procesos administrativos son esenciales para que el taller funcione sin interrupciones, sin embargo, en este negocio se realizan de manera intuitiva, sin registros formales.

### ***Compras e inventario de insumos***

La propietaria compra telas, hilos y accesorios cuando se da cuenta de que están por terminarse. No se lleva un inventario actualizado ni una lista de materiales mínimos. A veces falta algún insumo en medio de la producción, lo que ocasiona retrasos. También se observan sobrantes de telas debido a cortes sin control exacto de consumo.

### ***Control de costos***

El precio de las prendas se define según la experiencia de la propietaria, considerando el tiempo que tomará la confección y el tipo de tela. No existe un cálculo exacto que incluya mano de obra, costos indirectos o márgenes establecidos.

### ***Agenda y seguimiento de pedidos***

La agenda física y recordatorios puestos en un asistente virtual, de inteligencia artificial llamado Alexa, son las herramientas principales de organización. Aunque ayudan a recordar fechas de entrega, no registran el estado de avance ni quién está trabajando cada prenda. Esto dificulta el seguimiento y genera desorden cuando hay muchas órdenes a la vez.

### ***Cobros y facturación***

Los cobros se hacen generalmente en efectivo, y la facturación se emite solo si la clienta la solicita. No existe un registro mensual o anual que permita evaluar ingresos o períodos de mayor actividad.

### ***Procesos de apoyo***

Los procesos de apoyo son aquellas actividades que no forman parte directa de la confección de las prendas, pero que resultan necesarias para el funcionamiento general del taller.

Entre los principales procesos de apoyo se identifican:

**Comunicación con proveedores:** se realiza directamente por la propietaria, principalmente vía telefónica, WhatsApp o personalmente, cuando se requiere adquirir telas, hilos, pedrería u otros insumos

**Publicaciones básicas en redes sociales:** la propietaria realiza ocasionalmente sube fotos a sus redes sociales una de las más usadas es Instagram donde muestra prendas terminadas o el proceso de alguna vestimenta con el objetivo de atraer clientela este contenido se sube espontáneamente no existe un horario o alguien encargado de realizar esto diariamente.

**Atención informal:** La propietaria se encarga de casi todo el procedimiento incluyendo los pagos que se realizan y también de atender los reclamos o ajustes que se desean realizar a casa prenda.

Estos procesos se ejecutan dentro del mismo taller, principalmente en la primera planta del domicilio, y no cuentan con responsables adicionales ni procedimientos estandarizados.

### **Principales hallazgos del diagnóstico**

Del análisis general de los procesos se identifican varios puntos críticos:

La propietaria concentra tareas clave como la atención al cliente, toma de medidas, diseño de las prendas, corte de telas, supervisión de la confección, control de calidad y entrega final, lo que provoca sobrecarga de funciones y limita la delegación de responsabilidades.

No existe ninguna manera de verificar el avance de cada vestimenta.

No hay un correcto proceso de inventario lo que ocasiona faltante o sobrantes en los materiales.

Las modificaciones de las clientas solo las conoce la propietaria debido a que no se registra en ninguna libreta.

El taller se maneja más mediante comunicación verbal, lo que ocasiona confusiones en las correcciones.

### **Observación directa del trabajo de campo**

### ***Área de costura del taller***

En el área del taller la disposición de las máquinas de coser en el área principal de trabajo. Se observa que la distribución se organiza según la disponibilidad del espacio y no en función del flujo operativo, lo que genera desplazamientos innecesarios y afecta la continuidad del proceso productivo.

### ***Estaciones de trabajo múltiples***

En esta fotografía se aprecia que cada operaria trabaja en estaciones sin delimitación formal. La falta de áreas diferenciadas para costura recta, acabados o remates confirma la ausencia de una estructura de procesos definida.

### ***Espacio para cortes y preparación***

El área de corte se encuentra integrada al mismo espacio donde se realizan otras actividades. Esto refleja que la propietaria compensa la falta de división funcional realizando ella misma esta tarea en un espacio reducidos.

### ***Materiales e insumos sin inventario formal***

Se evidencia una organización intuitiva del inventario, con materiales colocados por conveniencia y sin un sistema de registro o control. Esto coincide con los hallazgos que muestran sobrantes o faltantes frecuentes de tela.

El presente capítulo tiene como finalidad analizar el entorno competitivo del emprendimiento Alta Costura de Fanny, considerando su ubicación en una ciudad fronteriza y la influencia directa del comercio con el Perú, dando cumplimiento al objetivo específico 3 de la investigación.

Huaquillas y Aguas verdes forman lo que se conoce como una conurbación binacional, lo que quiere decir que es un área urbana continúa formada por dos ciudades pertenecientes a distintos países que debido a su cercanía geográfica y su crecimiento urbano, funcionan como una sola unidad social, económica y comercial. (Carpio & Camacho, 2015).

Estas conurbaciones se identifican por la continuidad territorial sin que haya una separación urbana real, uso compartido de mercados, servicios y espacios públicos, alta movilidad diaria de personas entre ambos países, así como también una dinámica económica independiente.

En el caso específico ambas ciudades se encuentran juntas físicamente por un puente y calles, existe libre tránsito peatonal durante gran parte del día, el comercio es permanente entre ambos lados de la frontera y existe una coexistencia de talleres, mercados y servicios, lo que influye precisamente en la forma en que operan los emprendimientos locales, como Alta Costura de Fanny.

Esto explica por qué esté emprendimiento no compite solamente con negocios ecuatorianos, sino también con comercio y talleres del vecino país Perú los cuales operan dentro del mismo espacio económico transfronterizo.

### **Caracterización del entorno fronterizo entre Ecuador y Perú**

Huaquillas se ubica al sur del Ecuador, en la provincia de El Oro, limitando directamente con Aguas Verdes, en la región de Tumbes, Perú. Esta ubicación estratégica convierte a la ciudad en uno de los principales puntos de intercambio comercial entre ambos países.

Según datos de SENA (Comunidad Andina, 2023), Huaquillas alberga uno de los mayores flujos de comerciales transfronterizos del país, especialmente en productos textiles, calzado y bienes de consumo. De igual manera, el (Banco Central del Ecuador, 2024) señala que la frontera sur muestra una alta dinámica comercial debido a la proximidad geográfica y la complementariedad económica entre Ecuador y Perú.

Las observaciones directas realizadas en el área, así como las entrevistas con la propietaria de Alta Costura de Fanny y su personal revelaron una gran cantidad de clientes diarios de Ecuador y Perú que cruzan la frontera para comprar bienes, vender productos o aprovechar servicios.

Uno de los factores más influyentes en esta dinámica es el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el sol peruano, lo que permite a muchos productos peruanos llegar al mercado ecuatoriano con precios más bajos. Esto genera una presión constante sobre los precios locales y afecta directamente los costos de producción y comercialización de emprendimientos ecuatorianos del sector textil.

### ***Análisis del mercado local en Huaquillas***

El mercado local de Huaquillas presenta peculiaridades particulares debido a su ubicación fronteriza, al realizar entrevistas a clientes frecuentes del taller y con ayuda de

los registros históricos de pedidos, se pudo identificar que los compradores pueden agruparse en dos grandes segmentos.

La información que tiene que ver con el registro de pedidos fue recopilada mediante la aplicación de la encuesta diagnóstica y también mediante la observación directa realizadas durante el trabajo de campo, lo cual me permitió identificar patrones de comportamiento de los compradores y formas de consumo. Estas evidencias se encuentran detalladas en el apartado de anexos correspondientes.

Por otra parte tenemos a los compradores que prefieren enfocarse en el precio y buscan prendas económicas, las cuales generalmente son adquiridas en Aguas verdes o en locales informales. Sin embargo existe una parte de clientes que valora la confección a medida, los acabados con precisión y la atención personalizada, en particular las prendas que son destinadas para eventos sociales como graduaciones, bodas y fiestas.

De acuerdo con reportes de MPCEIP (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2022) las MIPYMES logran competitividad en el sector de confección destacan que los pequeños talleres logran mantenerse competitivos cuando enfocan su oferta en nichos especializados, como la alta costura artesanal, estrategia que sigue este emprendimiento.

### ***Análisis de la competencia***

La competencia de Alta Costura de Fanny se manifiesta tanto a nivel local como transfronterizo.

En el ámbito local existen varios talleres que se dedican a la confección en la ciudad de Huaquillas los cuales ofrecen servicios similares, los cuales también se caracterizan por su producción artesanal y una atención personalizada, estos talleres son competencia directa principalmente en calidad, tiempo de entrega y reputación.

No obstante, si hablamos de competencia directa se reconoce que esta es la del mercado peruano, en los cuales operan talleres, fabricas y maquinas las cuales permiten tener mayor capacidad en lo que es cuestión de producción, menores costos laborales y disponibilidad de insumos a precios reducidos. Según información levantada mediante entrevistas a la propietaria, se identificó incluso la existencia de fábricas de camisetas en Perú cuyos productos ingresan al Ecuador únicamente para ser etiquetados localmente, lo

que reduce considerablemente sus costos finales esta información fue corroborada durante el trabajo de campo a través de técnicas cualitativas de recolección de datos.

Además, prácticas como el contrabando, la maquila y la informalidad comercial, ampliamente documentadas en estudios de la (Mendoza, 2025), generan una competencia desleal para los emprendimientos formales ecuatorianos

### ***Análisis de proveedores***

Alta Costura de Fanny obtiene sus principales insumos telas, hilos, cierres y pedrería tanto de proveedores locales como de comerciantes peruanos.

Mediante entrevistas a proveedores y cotizaciones realizadas durante el trabajo de campo, se determinó que muchos insumos adquiridos en Perú resultan más económicos debido al volumen de oferta y a menores costos logísticos. No obstante, esta ventaja se ve compensada por la inestabilidad en el abastecimiento y la falta de garantías formales.

Por otra parte, los proveedores ecuatorianos ofertan mayor seguridad en la calidad y cumplimiento, aunque los precios sean ligeramente superiores. Según reportes de asociaciones textiles y artesanales de la región (2021), esta repetición es común en lugares fronterizos, donde los emprendimientos se unen con proveedores de ambos países para perfeccionar costos y calidad.

Esta problemática obliga al emprendimiento a mantener plan de abastecimiento, combinando proveedores nacionales e internacionales, esto debe ser considerado dentro del diseño organizacional, específicamente en el control de inventarios y la planificación de compras de mercadería.

### ***Análisis estratégico del entorno transfronterizo***

Para comprender de manera integral el entorno competitivo, se aplicaron herramientas de análisis estratégico.

#### **Desde el enfoque PESTEL:**

Factores políticos y legales: relacionados con controles aduaneros y comercio informal.

Factores económicos: vinculados al tipo de cambio y costos de producción.

Factores sociales: asociados a la preferencia por prendas económicas o personalizadas.

Factores tecnológicos: limitados en pequeños talleres.

Factores ambientales: relacionados con residuos textiles.

Factores legales: en materia laboral y tributaria.

### **Cinco Fuerzas de Porter:**

Alta rivalidad competitiva

Alto poder de los compradores

Amenaza elevada de productos sustitutos

Poder moderado de los proveedores

Bajas barreras de entrada

Finalmente, el análisis FODA evidencia como fortalezas la calidad artesanal y atención personalizada; como oportunidades el mercado de prendas a medida; como debilidades la limitada capacidad productiva; y como amenazas la competencia peruana y el comercio informal.

En síntesis, el entorno competitivo del emprendimiento se caracteriza por una elevada presión externa derivada de la competencia binacional, lo cual exige una organización interna más eficiente y estratégica.

### ***Implicaciones para el diseño organizacional***

Los hallazgos del entorno competitivo revelan que Alta Costura de Fanny requiere una estructura organizacional flexible, con funciones claramente definidas, control de costos, coordinación eficiente y capacidad de respuesta rápida ante cambios del mercado.

La presión competitiva binacional obliga a profesionalizar la gestión interna, mejorar procesos, optimizar recursos y fortalecer la toma de decisiones, aspectos que serán desarrollados en la propuesta organizacional del Capítulo IV.

### **Conclusiones del Capítulo III**

El análisis realizado permite concluir que Alta Costura de Fanny se desenvuelve en un entorno altamente competitivo determinado por su ubicación en una conurbación binacional entre Huaquillas y Aguas Verdes.

Se observó que la competencia no se limita al entorno local, sino que se este se expande también al mercado del vecino país Perú, el cual es caracterizado por ser de menores costos, producción en serie y prácticas informales que imponen fuertemente al sector textil ecuatoriano.

Por otro lado, también se evidencio oportunidades claras para el emprendimiento, precisamente en la costura artesanal y la elaboración personalizada, siempre que se mejore su capacidad de gestión y se fortalezca su estructura organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL EMPRENDIMIENTO ALTA COSTURA DE FANNY**

El presente capítulo tiene como finalidad proponer el diseño de una estructura organizacional para el emprendimiento Alta Costura de Fanny, como respuesta a las debilidades organizativas detectadas en los capítulos anteriores y a las exigencias del entorno competitivo fronterizo analizado.

La propuesta se orienta a fortalecer la gestión interna del emprendimiento mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y procesos, permitiendo mejorar la coordinación entre las áreas, optimizar el uso de los recursos y elevar la eficiencia operativa.

#### **Fundamentación del rediseño organizacional**

El diseño organizacional es un elemento estratégico que permite adaptar la estructura interna de la empresa a los requerimientos del entorno competitivo. En el caso de Alta Costura de Fanny, el diagnóstico presentado en el capítulo anterior sugiere la existencia de una estructura informal caracterizada por una excesiva concentración de propiedad, falta de contabilidad formal y una división poco clara de responsabilidades.

Estas condiciones limitan la eficiencia operativa, obstaculizan los controles internos y limitan la capacidad de responder a entornos competitivos dinámicos, como la situación en la frontera entre Ecuador y Perú, donde hay competencia directa con fábricas textiles que operan en organizaciones más estructuradas.

A partir del enfoque teórico del diseño organizacional utilizado en las microempresas, cuando se identifican problemas de centralización y falta de formalización administrativa, se deben implementar estructuras funcionales ligeras que permitan una especialización básica, una descentralización gradual y una mejor coordinación interna.

En este sentido, la propuesta supone la formalización de la estructura y funciones de las empresas con el fin de aumentar la eficiencia operativa, aumentar la competitividad y minimizar los riesgos relacionados con la administración informal. La reorganización propuesta se basa en la teoría de la estructura funcional utilizada en las microempresas artesanales para mejorar el control interno, reducir los retrasos en el cumplimiento de los

pedidos y aclarar las responsabilidades organizacionales. Además, esta propuesta es factible debido a sus bajos costos de implementación y capacidades técnicas únicas.

### Tipo de estructura organizacional propuesta

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, su carácter manual y el reducido número de empleados, se propone implementar una estructura funcional ligera. Este tipo de estructura permite dividir las actividades principales en áreas específicas sin aumentar la plantilla ni una complejidad jerárquica innecesaria.

Esta estructura preserva el carácter artesanal del negocio, pero introduce una formación organizativa progresiva que aumenta su sostenibilidad.

### Diseño Estructural de la propuesta

Nivel estratégico: Dirección general.

Nivel táctico: Responsable de área administrativa, productiva y comercial.

Nivel operativo: Personal de apoyo y confección.

La dirección general conserva la autoridad estratégica y el control global de la empresa:

El departamento administrativo es el encargado de formalizar los documentos y controlar los recursos básicos.

El área de fabricación coordina la producción y el control de calidad, mientras que el área comercial gestiona la atención al cliente y el seguimiento de los pedidos.

**Figura 1** Organigrama de Alta Costura de Fanny



*Nota:* Elaboración propia

## **Manual de funciones**

Directora General

Tiene como objetivo dirigir estratégicamente el emprendimiento, garantizar su sostenibilidad económica y supervisar el cumplimiento de estándares de calidad.

Funciones:

Planificación estratégica.

Supervisión general.

Control financiero global.

Evaluación del desempeño

Indicadores:

Cumplimiento de fechas de entrega.

Rentabilidad mensual.

Nivel de satisfacción del cliente

## **Área Administrativa**

Objetivo: Formalizar los procesos internos y fortalecer el control documental.

Funciones:

Resolver pedidos escritos vía ficha técnica.

Control manual de inventarios

Contabilización de ingresos y gastos.

Los archivos están ordenados por fecha.

Elaborar informes mensuales básicos.

Indicadores:

Exactitud de los registros.

Limitar las pérdidas por falta de control.

## **Área Productiva**

Objetivo: Coordinamos el proceso productivo, aseguramos la calidad y cumplimos los plazos.

Funciones:

Asignar tareas.

Controles experimentales.

Control de calidad indirecto.

Controlar los plazos de producción.

Indicadores:

Tiempo medio de cocción.

Reducir el reciclaje.

Sigue el horario

### **Área Comercial**

Objetivo: Mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la fidelización.

Funciones:

Programación de reuniones.

Consultar confirmación

Soporte postventa.

Observación de los clientes.

Indicadores:

Nivel de satisfacción.

Referencias obtenidas.

### **Rediseño de procesos organizacionales**

Introducir una estructura funcional ligera requiere formalizar los procesos operativos y de gestión del negocio, En este sentido, rediseñar significa no solo la reasignación de funciones sino también la estandarización de procesos clave, permitiendo mejorar los controles internos, reducir errores y optimizar los tiempos de producción.

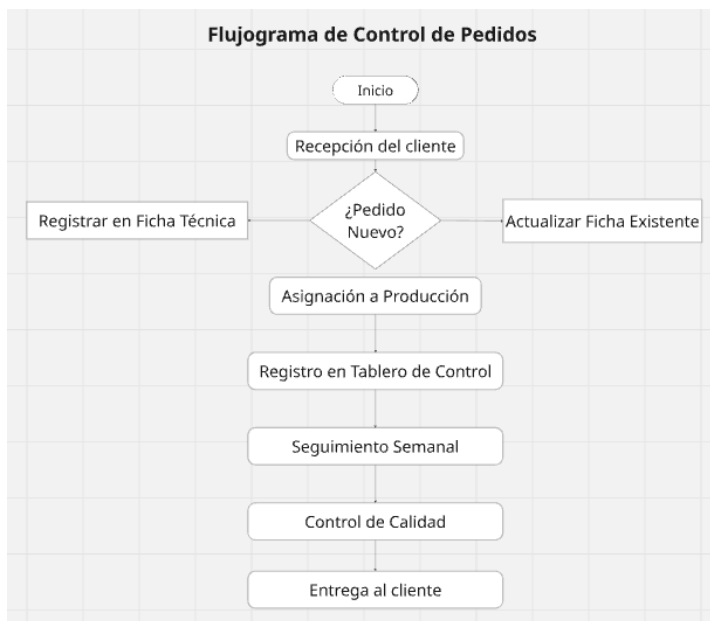
A continuación, se presentan los flujogramas correspondientes a cada proceso rediseñado.

### Proceso de gestión y control de pedidos

El proceso de gestión de pedidos comienza con la recepción del cliente y finaliza con la entrega del producto final, en la estructura actual, el proceso es informal, sin registros sistemáticos, lo que genera riesgo de retrasos y errores en las mediciones o fechas de entrega.

La propuesta estipula la obligación de registrar cada pedido en un pasaporte técnico individual, asignarlo oficialmente al sitio de producción y monitorear su implementación mediante un panel visual. Este proceso mejora la planificación, reduce la dependencia de la memoria y facilita la gestión conjunta del control.

**Figura 2** *Flujograma del proceso de gestión y control de pedidos.*



*Nota: Elaboración propia*

### Proceso de registro y verificación de medidas

El registro de medidas es un proceso crucial en la industria de la moda, puesto que cualquier equivocación puede generar demoras y re-trabajos. En la situación presente, la recopilación de notas se basa en gran medida en anotaciones informales o en la memoria, lo que incrementa el riesgo de disputas. Se recomienda el uso de documentación técnica estructurada, que incluya una doble verificación de las mediciones y la firma de los

clientes para asegurar su cumplimiento. Este sistema optimiza el control de calidad desde el comienzo del proceso de producción.

**Figura 3** *Flujograma del proceso de registro y verificación de medidas*



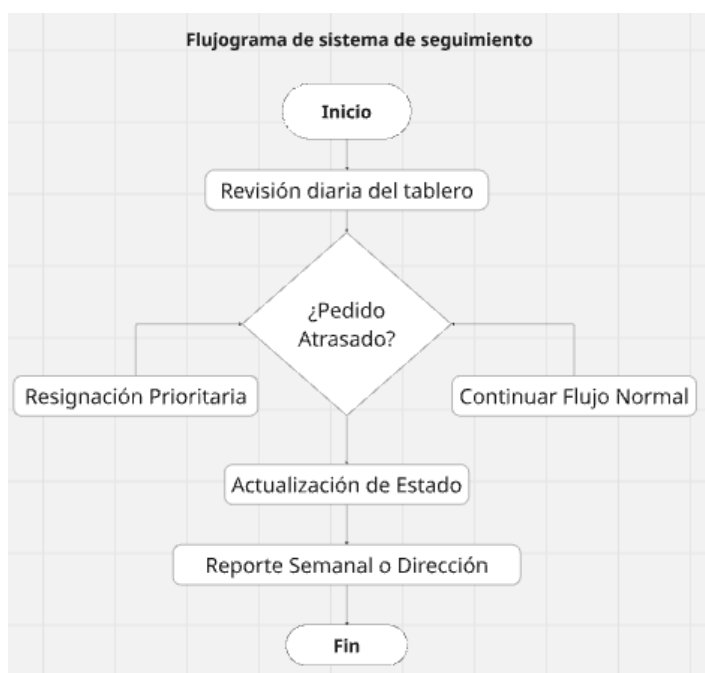
*Nota: Elaboración propia*

### **Sistema de seguimiento y control de producción**

El seguimiento de pedidos le permite identificar retrasos, reasignar tareas y evitar acumular trabajo en puntos específicos del proceso de producción, en la estructura actual, este control se ejerce de forma empírica.

Esta oferta incluye paneles intuitivos divididos por estado de implementación, con resúmenes diarios e informes de gestión semanales, este sistema permite la identificación temprana de pedidos no cumplidos y acciones correctivas oportunas.

**Figura 4** *Flujograma del sistema de seguimiento y control de producción.*

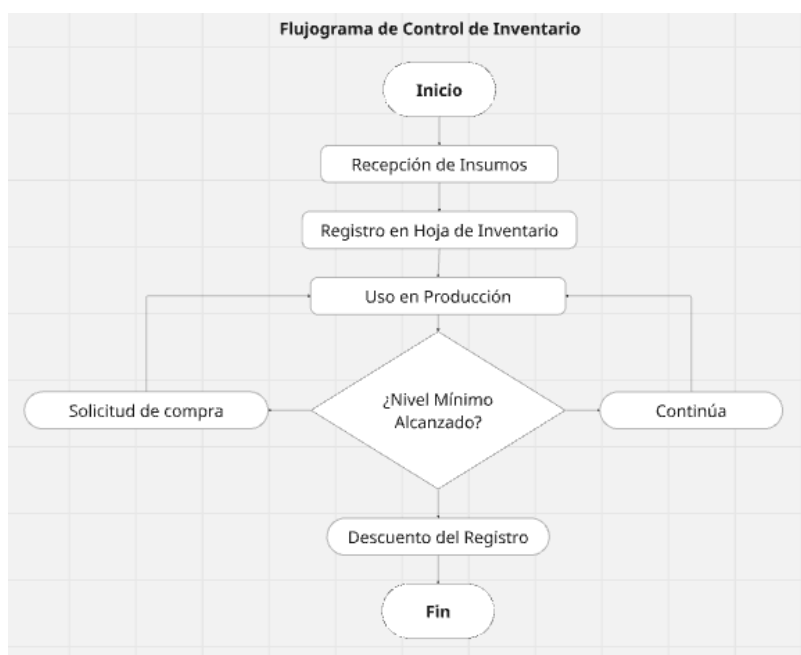


*Nota: Elaboración propia*

### **Proceso de control básico de inventario**

El control de inventario es necesario para evitar que la escasez de suministros afecte los tiempos de entrega, actualmente no existe un registro oficial de llegadas y salidas. La propuesta recomienda implementar una hoja de control manual que registre entradas, salidas y niveles mínimos de intercambio. Este procedimiento le permite mejorar su planificación de compras y reducir las pérdidas.

**Figura 5** *Flujograma del proceso de control básico de inventario*



*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 10** *Cuadro comparativo: Situación actual vs propuesta*

<b>Elemento</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Tipo de estructura	Informal centralizada	Funcional ligera
Registro de pedidos	Verbal o WhatsApp	Ficha técnica formal
Control de producción	Empírico	Seguimiento documentado
Inventario	Sin control formal	Registro manual estructurado
Delegación	Baja	Distribución clara
Control interno	Limitado	Sistema básico organizado

**Tabla 11** *Matriz problema - Solución estructural*

<b>Problema identificado</b>	<b>Propuesta de solución</b>
Retrasos en entregas	Implementación de tablero de control
Confusión en medidas	Ficha técnica con verificación
Falta de control de costos	Registro básico financiero
Dependencia de memoria	Archivo documental físico
Desorganización en inventario	Hoja de control manual

## **Sistema de control y seguimiento**

El sistema propuesto incluye:

Fichas técnicas individuales.

Archivo físico organizado por mes.

Tablero visual dividido en: Pendientes, En proceso, En prueba, Terminados.

Registro manual de inventario.

Control básico de ingresos y egresos.

Este sistema fortalece la transparencia interna y facilita la toma de decisiones.

## **Impacto organizacional esperado**

La implementación de la propuesta permitirá:

Reducir los retrasos en las entregas.

Reducir la reprocesamiento.

Mejorar la coordinación interna.

Fortalecer el control administrativo.

Incrementar la competitividad frente a congresos en entornos transfronterizos.

Promover el cumplir tributario.

Se espera una mejora progresiva en eficiencia operativa y organización interna.

## **Viabilidad de la propuesta**

### **Viabilidad técnica**

La empresa cuenta con la infraestructura adecuada, sólidos conocimientos técnicos y personal bien capacitado, la oferta no requiere la compra de equipos o software especializados, solo documentación.

### **Viabilidad operativa**

La implementación se puede realizar gradualmente en tres fases sin detener la producción. Esto no cambia los patrones artesanales ni afecta la motivación laboral.

### Viabilidad económica

La inversión requerida es mínima y se limita a formularios, carpetas y documentos organizativos básicos, esto no implica trabajo adicional.

### Viabilidad legal

Esta propuesta mejora el cumplimiento tributario y es consistente con la legislación ecuatoriana vigente, facilita el registro organizado de los ingresos y agiliza los trámites administrativos.

**Tabla 12** *Plan de implementación*

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Fase 1	Diseño e impresión de formatos.	Mes 1
Fase 1	Capacitación interna	Mes 1
Fase 2	Implementación fichas y tablero	Mes 2
Fase 3	Evaluación y ajustes	Mes 3

## CONCLUSIONES

Al establecer la base teórica y conceptual se encontró que incluso para las microempresas artesanales, para establecer la estructura organizacional no basta un organigrama, sino que debe establecerse un mecanismo práctico para ordenar funciones, comunicación, coordinación y control. Adicionalmente la evidencia recabada indica que la informalidad y la centralización típica en el propietario tiende a frenar la eficiencia y el crecimiento de los emprendimientos. En el caso del sector textil y, particularmente, en un entorno fronterizo en el que opera Alta Costura de Fanny, el marco teórico sostiene que una estructura simple pero definida, donde se especifiquen roles básicos, división del trabajo y mínimos registros, es imprescindible para sostener la productividad del negocio y poder responder con flexibilidad al mercado cambiante que implica estar en zona fronteriza.

Para el diseño metodológico de la investigación se construyó un estudio aplicado y propositivo enfocado en la estructura organizacional. La metodología cualitativa realizada a través de entrevistas y observación directa permitió describir con detalle cómo funciona realmente el emprendimiento y por qué la falta de roles formales, registros y control administrativo se conecta directamente con el problema de fondo. Los hallazgos justifican que la propuesta no se basa en suposiciones, por lo contrario, se fundamenta en evidencias levantadas en campo y organizadas por dimensiones concretas como los roles, delegación, comunicación y coordinación.

Las observaciones directas realizadas en el área, así como las entrevistas con la propietaria y su personal revelaron una gran cantidad de clientes diarios de Ecuador y Perú que cruzan la frontera para comprar bienes, vender productos o aprovechar servicios.

La propuesta es capaz de integrar el diagnóstico en contexto a través de una estructura funcional y liviana, que conserva el carácter artesanal del taller pero ofrece procesos de trabajo mínimos y con un mejor control. Para evitar definiciones abstractas de roles, se han propuesto herramientas simples y aplicables que no afectan las operaciones actuales de la empresa.

Las herramientas incluyen paneles técnicos, paneles visuales, documentación física, inventario manual y control de ingresos, así como procesos rediseñados para abordar problemas críticos como retrasos, reprocesamiento, confusión de pedidos y

sobrecarga de la propietaria. Además, se sustenta su viabilidad por requerir baja inversión y poder implementarse por fases, esto último es para no detener la producción.

## RECOMENDACIONES

Al emprendimiento Alta Costura de Fanny se recomienda que aplique la propuesta por etapas y con constancia, se definan roles básicos y se usen registros simples para pedidos, tiempos y entregas y las demás ideas estipuladas en la presente propuesta.

Se alienta a la academia a promover proyectos aplicados en colaboración con empresas locales relacionados con la realización de pruebas piloto, la medición y el seguimiento, no solo con el diagnóstico, En esta investigación, el estudio de caso se realizó en una empresa con pleno acceso a información que puede ser generalizada a otras empresas de la industria textil o empresas de naturaleza similar.

Finalmente se recomienda a los gobiernos centrales y locales que fortalezcan programas prácticos para microemprendimientos, ya sean de formalización, contabilidad simple, digitalización y gestión de procesos, priorizando zonas fronterizas. Además, que refuercen condiciones de competencia justa, porque la informalidad y la competencia desleal limitan el crecimiento incluso cuando el negocio mejora internamente.

### *Futuras líneas de Investigación*

Se recomienda que futuras investigaciones:

Analicen comparativamente microempresas textiles en ambos lados de la frontera Ecuador – Perú.

Cuantificar el impacto financiero de la formalización de la estructura de las microempresas artesanales.

Investigar la relación entre la digitalización de la gobernanza y la competitividad de las empresas familiares,

## **Anexo A**

### **ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE EL REGISTRO DE VENTAS Y CONTROL DE PEDIDOS**

**Investigadora:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** 15 de noviembre de 2025

**Tipo de instrumento:** Encuesta cualitativa estructurada

**Población objetivo:** Propietaria y colaboradoras del emprendimiento

#### **Objetivo del instrumento**

Recopilar información sobre la forma en que el emprendimiento Alta Costura de Fanny realiza el registro de ventas, el control de pedidos y el seguimiento de las prendas en proceso, con el fin de identificar debilidades organizativas que afectan la gestión administrativa.

#### **Preguntas de la encuesta**

**1. ¿El emprendimiento lleva algún tipo de registro de ventas?**

Sí  No

**2. ¿Qué medio utiliza principalmente para registrar las ventas y pedidos?**

Agenda física

Anotaciones sueltas

Recordatorios digitales (Alexa / celular)

No se lleva ningún registro

**3. ¿Qué información se anota generalmente en el registro de ventas?**

Nombre del cliente

Fecha de entrega

Tipo de prenda

Precio

Solo algunos datos

4. **¿Existe un registro donde se pueda identificar el estado de avance de cada pedido?**  
 Sí  No
5. **¿Quién es la persona responsable de llevar el registro de ventas y pedidos?**  
 Propietaria  
 Colaboradoras  
 Ambas
6. **¿El registro de ventas permite organizar el trabajo diario del taller?**  
 Siempre  A veces  Nunca
7. **¿Considera que el sistema actual de registro de ventas es suficiente para el control del negocio?**  
 Sí  No

## **Anexo 2**

### **Resultados de la encuesta diagnóstica sobre registro de ventas**

Los resultados obtenidos mediante la encuesta diagnóstica aplicada en el emprendimiento Alta Costura de Fanny evidencian que el registro de ventas y pedidos se realiza de manera informal y empírica. La propietaria utiliza una agenda física para anotar los datos personales de las clientas y las fechas en las que se realizara la entrega, también utiliza un dispositivo electrónico al cual comúnmente llamamos Alexa para poder recordar cosas que ella necesite incluyendo la entrega de pedidos.

No se observó que se manejara un formato ordenado que le permita registrar de forma completa datos como el tipo de tela, prenda incluyendo el estado de avance de los pedidos, los costos detallados o la persona que se encargara de cada confección. Asimismo, las colaboradoras dieron a conocer que no cuentan con acceso a un registro visible que indique algún traje que tenga prioridad o a su vez la fecha de la entrega de la prenda, lo que genera confusión durante tiempos de alta demanda laboral.

La información que se ha obtenido refleja que el proceso actual de registro no permite un control correcto de los pedidos ni una adecuada planificación del trabajo, lo cual encaja con las observaciones realizadas durante el trabajo de campo y se evidencia

la necesidad de elaborar una estructura organizacional que incluya procesos formales del control administrativo.

### Anexo 3

#### FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA SOBRE REGISTROS INTERNOS

**Nombre del instrumento:**

Ficha de observación directa – Registros administrativos

**Investigadora:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha:** 29 de noviembre de 2025

**Tipo de técnica:** Observación directa

**Objetivo:**

Verificar la existencia y uso de registros internos relacionados con ventas, pedidos y seguimiento de prendas en proceso.

**Aspectos observados**

<b>Categoría observada</b>	<b>Aspecto verificado</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Observación</b>
Registro de ventas	Uso de agencia física	Si	Se observó una agenda donde se anotan nombres de clientas y fechas de entrega
Control de pedidos	Registro del avance de prendas	No	No existe un sistema que indique el estado del pedido
Asignación de responsables	Identificación de quién confecciona cada prenda	Parcial	La asignación se realiza verbalmente

Uso de herramientas digitales	Recordatorios electrónicos	Si	Uso de asistente virtual para recordar entregas
Formalidad del registro	Formato estandarizado	No	La información es dispersa y depende de la memoria

#### Anexo 4

### Evidencia del trabajo de campo

Durante la visita al emprendimiento se constató el uso de una agenda física como principal medio de registro de pedidos y fechas de entrega. Este instrumento es utilizado exclusivamente por la propietaria y no se encuentra sistematizado ni disponible para el resto del personal, lo que limita la coordinación interna. La evidencia observada respalda la información obtenida mediante la encuesta diagnóstica y confirma la necesidad de fortalecer los mecanismos de control administrativo.

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA - DUEÑA

#### Investigador/a:

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – propietaria

**Objetivo:** Identificar la forma en que la propietaria gestiona y organiza el emprendimiento, roles, procesos y toma de decisiones.

#### Preguntas abiertas:

1. ¿Cómo toma actualmente las decisiones importantes dentro del negocio?
2. ¿Qué actividades realiza usted personalmente en el marco del taller?
3. ¿Cómo se distribuyen las tareas cuando hay muchos pedidos al mismo tiempo?
4. ¿Tienes algún cuaderno, libreta o pizarra para anotar trabajos inacabados o sin terminar?
5. ¿Cómo se coordina con el personal en caso de solicitudes o cambios urgentes?
6. ¿Qué desafíos ves en tu trabajo diario que afectan el tiempo y la calidad de entrega?

7. ¿Qué aspectos cree que necesitan mejorar en la organización interna de la empresa?
8. ¿Cómo se comunica usted con sus empleados para brindarles orientación y monitorear el proceso?
9. ¿Ha intentado implementar algún proceso o método de control formal (¿roles, listas, cronogramas?)?
10. ¿Qué espera lograr con la estructura organizacional de la empresa?

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – COLABORADORES

**Investigador/a:**

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – colaboradores.

**Objetivo:** conocer la percepción de los trabajadores respecto al orden interno, definidos de tareas y comunicación.

### Preguntas abiertas:

1. ¿Qué actividades realiza usted normalmente dentro del emprendimiento?
2. ¿Cómo le indican qué debe hacer en el día?
3. ¿Existen funciones claras asignadas para cada persona o dependen de la carga de trabajo?
4. ¿Cómo se realiza la comunicación cuando hay un cambio en el pedido?
5. ¿Qué dificultades se presentan frecuentemente durante la producción?
6. ¿Usted considera que está claro quién toma decisiones y quién supervisa?
7. ¿Cómo se coordinan cuando hay aumento de pedidos o fechas con mucha carga de trabajo?
8. ¿Qué mejoras cree usted que ayudarían a organizar mejor el trabajo interno?

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Nombre del instrumento:** ficha de observación directa – procesos internos

**Investigador/a:**

<b>Emprendimiento:</b> Alta Costura de Fanny			
<b>Lugar de aplicación:</b> Huaquillas – El Oro – Ecuador			
<b>Fecha de aplicación:</b> ____ / ____ / 2025			
<b>Tipo de técnica aplicada:</b> ficha de observación directa – procesos internos			
<b>Objetivo:</b> registrar de forma sistemática las rutinas operativas del taller.			
<b>Categoría observada</b>	<b>Aspectos a verificar</b>	<b>Evidencia observada</b>	<b>Observación del investigador</b>
Distribución del espacio físico	Área de trabajo, máquinas, herramientas	sí / no / parcial	
Secuencia del proceso	orden lógico desde medida → corte → costura → acabado	sí / no / parcial	
Asignación de funciones	cada persona tiene tarea definida o alternan según pedido	claro / difuso	
Comunicación interna	instrucciones dadas verbalmente o por escrito	oral / escrita	
Registros internos	presencia de listas, notas, pizarras, libretas	sí / no / parcial	

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA - DUEÑA**

**Investigador/a:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – propietaria

**Objetivo:** Identificar la forma en que la propietaria gestiona y organiza el emprendimiento, roles, procesos y toma de decisiones.

### **Preguntas abiertas:**

1. ¿Cómo toma actualmente las decisiones importantes dentro del negocio?

Muy buenas tardes contestando su pregunta las decisiones importantes en mi taller las tomo yo directamente en lo que considera cuando hay un trabajo de urgencia o lo más beneficioso para el taller.

2. ¿Qué actividades realiza usted personalmente dentro del taller?

Mi desempeño en el taller es en el diseño de la prenda la toma de medidas al cliente, el corte de las telas y en ocasiones me toca también ayudar al personal a terminar las obras atendiendo a mis clientes resuelvo cualquier inconveniente hago mis pedidos de mis materiales o insumos que necesito.

3. ¿Cómo se distribuyen las tareas cuando hay varios pedidos al mismo tiempo?

Normalmente asignamos, tareas a cada uno de mis operarias trato de verlos mejor para poder salir adelante con los pedidos siempre estoy yo presente para poder que mis operarias termine las obras a tiempo

4. ¿Existe algún registro, libreta o pizarra donde usted apunte los pendientes o trabajos en proceso?

Normalmente tengo mis apuntes una agenda donde se anotan todos los clientes y también ahora con tecnología tengo una Alexa que me ayuda a recordar cada día los pendientes que tengo de entrega.

5. ¿Cómo se coordina con los colaboradores cuando hay pedidos urgentes o cambios?

normalmente cuando tengo urgencia les comunico que tenemos unos trabajos de apuro y pues todos nos dedicamos a terminarla los pedidos a tiempo, pero siempre van dirigidos por mí y yo controlando y asesorando para que el trabajo salga a tiempo.

6. ¿Qué dificultades ha identificado en el trabajo diario que afectan el tiempo de entrega o la calidad?

la principal dificultad es que no siempre hay una buena distribución clara de las responsabilidades a veces se acumula el trabajo en una sola persona y eso estresa la producción.

7. ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar en la organización interna del negocio?

creo que necesitamos ordenarnos ordenar mejor los procesos, definir funciones y establecer un método para llevar un control de los pedidos También me parece muy útil hacer una forma más clara de asignar tareas y supervisar avances

8. ¿Cómo se comunica usted con sus colaboradores para dar instrucciones o supervisar avances?

principalmente estoy yo presente. Hablamos antes de comenzar la jornada. A veces también comunicamos por medio de WhatsApp por los modelos siempre la superficie es de parte mía para poder hacer recordar cualquier detalle importante de la prenda

9. ¿Ha intentado implementar algún proceso o método de control formal (roles, listas, horarios, etc.)?

He intentado organizar muchas formas las listas hay tareas y algunas funciones, pero no se han mantenido en el tiempo porque el trabajo es variable y terminamos ajustándonos sobre la marcha.

10. ¿Qué espera obtener de una estructura organizacional formal para el negocio?

Para que el taller funcione de manera más ordenada. Me gustaría reducir los tiempos de entrega y mejorar la coordinación interna para poder crecer de forma más profesional. OK. Muchas gracias.

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – COLABORADORES**

**Investigador/a:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – colaboradores.

**Objetivo:** conocer la percepción de los trabajadores respecto al orden interno, definidos de tareas y comunicación.

### **Preguntas abiertas:**

1. ¿Qué actividades realiza usted normalmente dentro del emprendimiento?

Buen día bueno principalmente realizo costuras en máquina armado de prendas y algunos acabados como colocación de cierres y pretinas.

2. ¿Cómo le indican qué debe hacer en el día?

bueno la señora Fanny me dice pues verbalmente lo que debemos avanzar. Después ella revisa lo que se está haciendo los pedidos y nos reparte el trabajo en la mañana a mí y a mis demás compañeras

3. ¿Existen funciones claras asignadas para cada persona o dependen de la carga de trabajo?

bueno la verdad eso depende más de la carga de trabajo. A veces hago cosas que no son de mi área, pero aún así ayudo a cortar o hacer pruebas de prendas, etc.

4. ¿Cómo se realiza la comunicación cuando hay un cambio en el pedido?

ya eso pues nos avisa directamente mientras trabajamos o nos manda tal vez un mensaje de texto casi siempre los cambios son de urgencia ya que la gente va llegando dependiendo las citas que hayan sacado y pues todo se va ajustando en el horario transcurrido

5. ¿Qué dificultades se presentan frecuentemente durante la producción?

bueno a veces no está claro quién debe continuar con una prenda lo que genera a veces retrasos este también pasa que hay muchos pedidos a la vez y no se sabe con cuál salir primero para avanzar

6. ¿Usted considera que está claro quién toma decisiones y quién supervisa?

si la señora Fanny es la que toma todas las decisiones ella supervisa y nos aprueba que todo esté correcto, aunque a veces está ocupada con clientes y no puede revisar todo a la vez

7. ¿Cómo se coordinan cuando hay aumento de pedidos o fechas con mucha carga de trabajo?

bueno en fechas como las de ahora es cuando nos dividimos como se pueda ella nos indica lo que es primordial o más urgente pero la coordinación no siempre es clara porque todo se comunica rápido y a veces sin anotaciones

8. ¿Qué mejoras cree usted que ayudarían a organizar mejor el trabajo interno?

bueno que haya funciones más definidas y un orden de pedidos escritos también sería mejor tener una pizarra o un sistema donde podamos ver el avance de cada prenda. Gracias

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – COLABORADORES

**Investigador/a:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – colaboradores.

**Objetivo:** conocer la percepción de los trabajadores respecto al orden interno, definidos de tareas y comunicación.

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué actividades realiza usted normalmente dentro del emprendimiento?

Muy buenos días yo trabajo en costuras delicadas, detalles finos y remates. También apoyo en ordenar materiales o limpiar el área al final de la jornada.

2. ¿Cómo le indican qué debe hacer en el día?

La dueña nos explica de manera verbal lo que debemos hacer al iniciar el día. No hay un orden escrito, solo lo conversamos.

3. ¿Existen funciones claras asignadas para cada persona o dependen de la carga de trabajo?

Dependen bastante de la carga. Cuando hay poco trabajo cada una hace lo suyo, pero cuando hay mucho todas nos repartimos lo que va saliendo.

4. ¿Cómo se realiza la comunicación cuando hay un cambio en el pedido?

Fanny nos avisa de inmediato, casi siempre de forma verbal. Si no estamos cerca, manda un mensaje.

5. ¿Qué dificultades se presentan frecuentemente durante la producción?

A veces los cambios no quedan anotados y se pierde tiempo revisando qué se debe hacer primero o qué prenda se debe entregar antes.

6. ¿Usted considera que está claro quién toma decisiones y quién supervisa?

Sí, la señora Fanny toma todas las decisiones y revisa el avance cuando tiene un momento libre.

7. ¿Cómo se coordinan cuando hay aumento de pedidos o fechas con mucha carga de trabajo?

Trabajamos más rápido y cada una ayuda en diferentes partes, pero no hay un orden fijo que nos guíe.

8. ¿Qué mejoras cree usted que ayudarían a organizar mejor el trabajo interno? Sería útil tener una planificación diaria o semanal donde se indique qué prendas tienen mayor prioridad.

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – COLABORADORES**

**Investigador/a:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – colaboradores.

**Objetivo:** conocer la percepción de los trabajadores respecto al orden interno, definidos de tareas y comunicación.

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué actividades realiza usted normalmente dentro del emprendimiento?  
Muy buenos días en mi caso yo realizo costura recta, pespuntes y apoyo en pruebas cuando las clientas vienen a revisar sus prendas.

2. ¿Cómo le indican qué debe hacer en el día?  
Recibo las indicaciones directamente de la dueña, quien nos explica verbalmente las prioridades del día.

3. ¿Existen funciones claras asignadas para cada persona o dependen de la carga de trabajo?  
No están completamente establecidas. Cada una tiene tareas frecuentes, pero cambiamos de función cuando hay urgencias.

4. ¿Cómo se realiza la comunicación cuando hay un cambio en el pedido?  
La comunicación es verbal casi siempre. Si Fanny está fuera, manda un mensaje por el celular.

5. ¿Qué dificultades se presentan frecuentemente durante la producción?  
Cuando varias estamos trabajando en la misma prenda puede faltar coordinación, y eso retrasa el avance.

6. ¿Usted considera que está claro quién toma decisiones y quién supervisa?  
Sí, Fanny es quien dirige y nos supervisa. Sin embargo, a veces no puede revisar todo porque debe atender clientes.

7. ¿Cómo se coordinan cuando hay aumento de pedidos o fechas con mucha carga de trabajo?  
Nos vamos repartiendo lo que va saliendo, pero sin un orden escrito a veces repetimos tareas o dejamos otras a medias.

8. ¿Qué mejoras cree usted que ayudarían a organizar mejor el trabajo interno?  
Tener un sistema de control de pedidos y de asignación de tareas ayudaría mucho a evitar confusiones.

## **GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – COLABORADORES**

**Investigador/a:** Xiomara Lalangui

**Emprendimiento:** Alta Costura de Fanny

**Lugar de aplicación:** Huaquillas – El Oro – Ecuador

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2025

**Tipo de técnica aplicada:** guía de entrevista semiestructurada – colaboradores.

**Objetivo:** conocer la percepción de los trabajadores respecto al orden interno, definidos de tareas y comunicación.

Preguntas abiertas:

1. ¿Qué actividades realiza usted normalmente dentro del emprendimiento?  
Buenos días yo coso, hago remates, apoyo en acabados y, cuando es necesario, ayudo en el área de corte.

2. ¿Cómo le indican qué debe hacer en el día?  
La señora Fanny revisa los pedidos y nos indica verbalmente qué debemos hacer primero y qué prendas tienen más urgencia.

3. ¿Existen funciones claras asignadas para cada persona o dependen de la carga de trabajo?  
Dependen mucho de cómo esté el trabajo ese día. A veces hacemos nuestras funciones normales y otras veces todas ayudamos en tareas diferentes.

4. ¿Cómo se realiza la comunicación cuando hay un cambio en el pedido?

La comunicación es directa y verbal. Cuando los cambios son urgentes, Fanny nos llama o manda un mensaje.

5. ¿Qué dificultades se presentan frecuentemente durante la producción?

Los pedidos se acumulan y no siempre queda claro el orden de entrega, lo que puede causar retrasos en los acabados.

6. ¿Usted considera que está claro quién toma decisiones y quién supervisa?

Sí, la dueña es quien supervisa y toma todas las decisiones. Nosotras seguimos sus instrucciones.

7. ¿Cómo se coordinan cuando hay aumento de pedidos o fechas con mucha carga de trabajo?

Trabajamos juntas en lo más urgente, pero sería más fácil si tuviéramos una lista de prioridades o una programación.

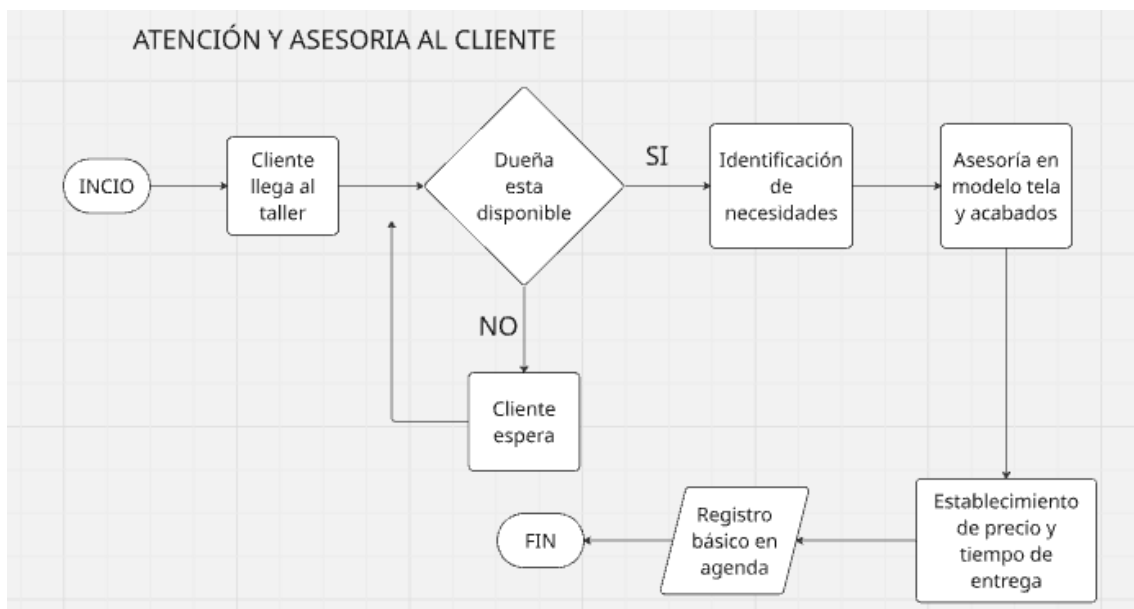
8. ¿Qué mejoras cree usted que ayudarían a organizar mejor el trabajo interno?

Sería ideal tener un control escrito de los pedidos, con fechas y responsables, para evitar confusiones y organizar mejor el flujo de trabajo.

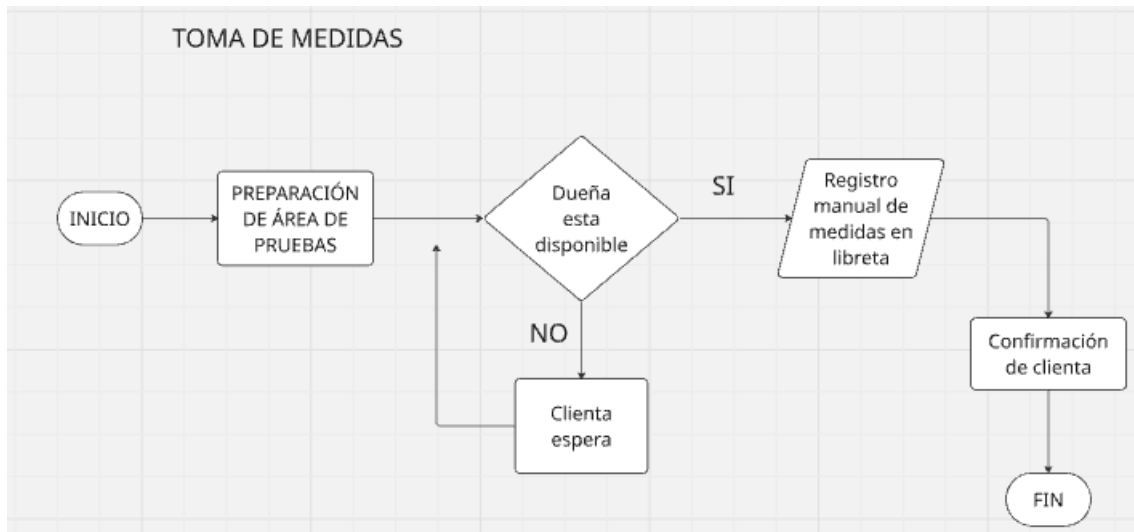
**Figura 6** Diagrama general de la cadena de procesos



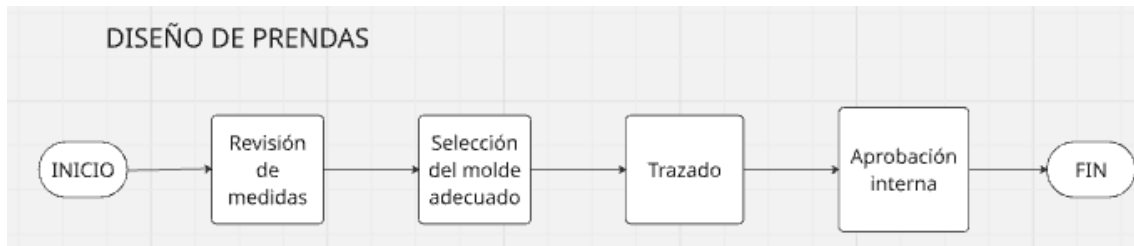
**Figura 7** Atención y asesoría al cliente



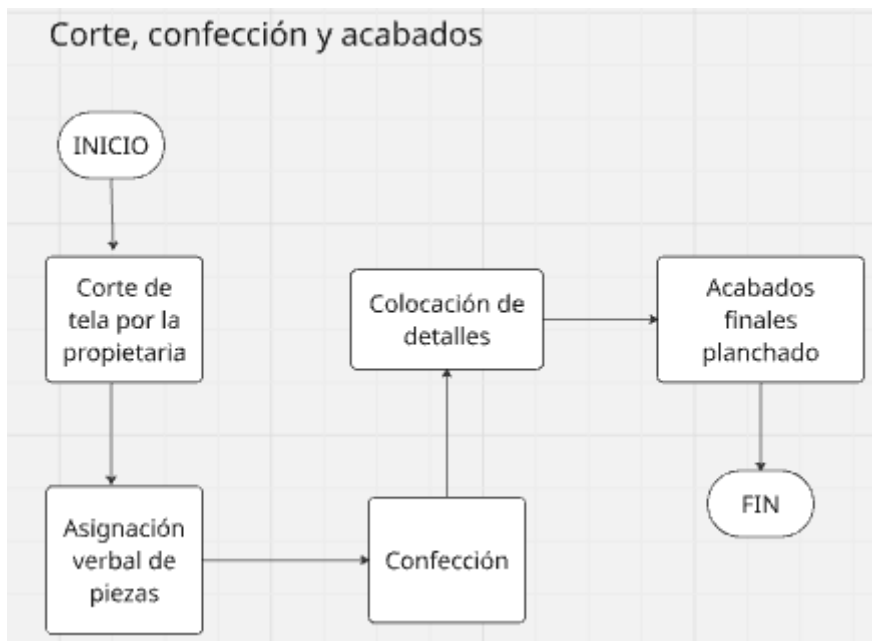
**Figura 8** Toma de medidas



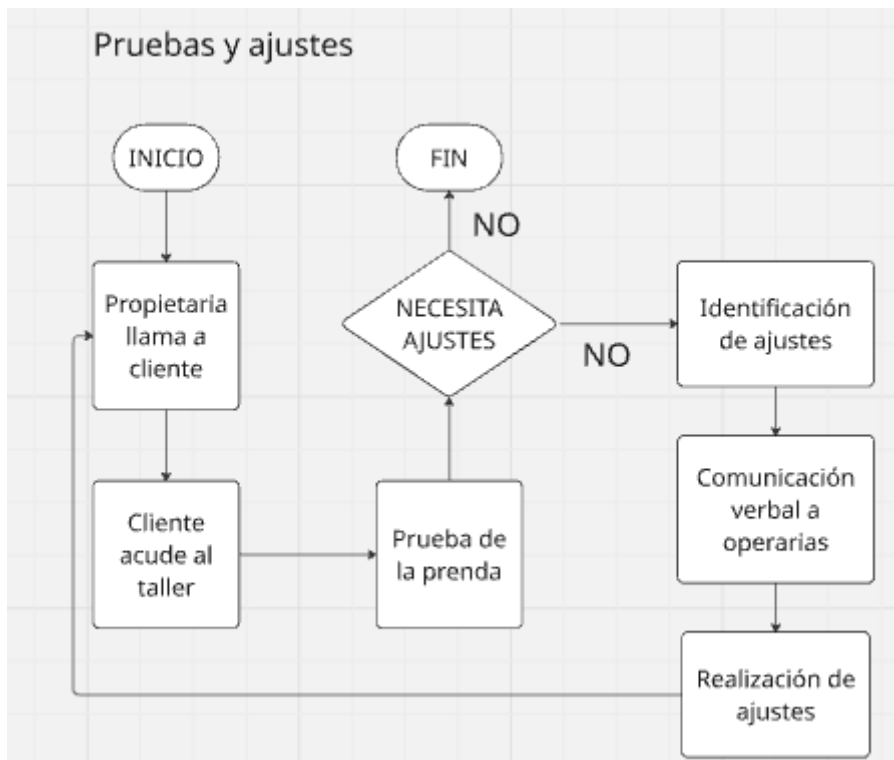
**Figura 9** Diseño de prendas



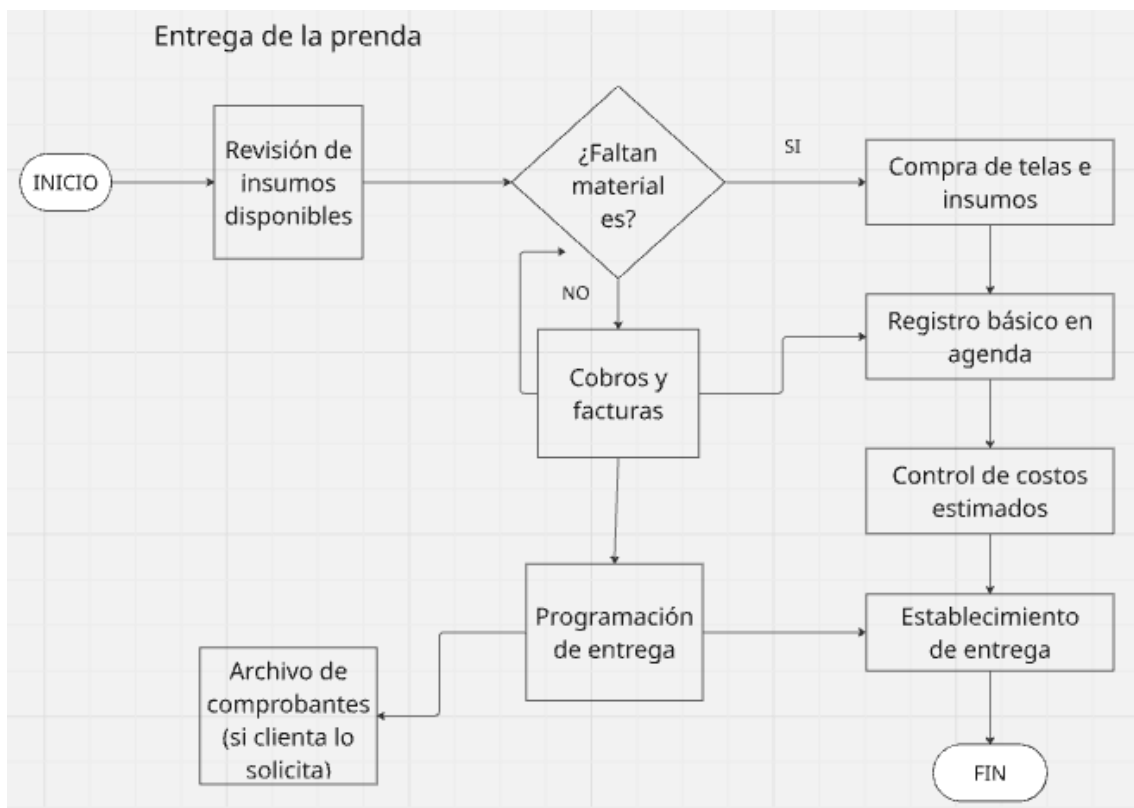
**Figura 10** Corte, confección y acabados



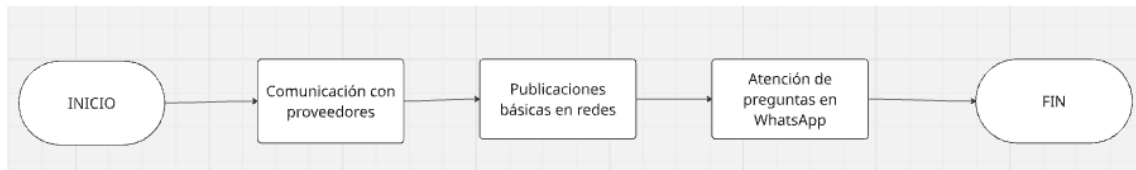
**Figura 11** Pruebas o ajustes



**Figura 12** Entrega de la prenda



**Figura 13** *Procesos de apoyo*



**Figura 14** *Área de costura del taller*



*Nota.* Imagen tomada en la fecha 29 de noviembre de 2025.

**Figura 15** Estaciones de trabajo múltiples



*Nota.* Imagen tomada en la fecha 29 de noviembre de 2025.

**Figura 16** Espacio para cortes y preparación



*Nota.* Imagen tomada en la fecha 29 de noviembre de 2025.

**Figura 17** *Materiales e insumos sin inventario formal*



*Nota.* Imagen tomada en la fecha 29 de noviembre de 2025.

## Bibliografía

- Adriana, Á., Adriana Pérez, A., Encinas, & Villanueva, C. E. (2022). Caracterización del ciclo de vida organizacional a través de la flexibilidad estratégica y estructural: Perspectivas de las MIPYMES en México. *Global Journal of*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-022-00301-4?utm>
- AITE. (2024). *Informe Anual del Sector Textil Ecuatoriana 2024*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/>
- Altamirano, A., Danilo, J., Lara, F. A., & Jimenez, C. W. (2020). El emprendimiento del sector textil y confecciones en el desarrollo económico territorial. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 15. Obtenido de file:///C:/Users/Core%20i5-Pro/Downloads/Dialnet-ElEmprendimientoDelSectorTextilYConfeccionesEnElDe-8298241%20(1).pdf
- Amoroso, G. S. (2022). Factores del emprendimiento corporativo y su impacto en el crecimiento económico en el sector textil de Tungurahua. *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/395040238\\_Factores\\_del\\_emprendimiento\\_corporativo\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_crecimiento\\_economico\\_en\\_el\\_sector\\_textil\\_de\\_Tungurahua\\_2022](https://www.researchgate.net/publication/395040238_Factores_del_emprendimiento_corporativo_y_su_impacto_en_el_crecimiento_economico_en_el_sector_textil_de_Tungurahua_2022)
- Asqui, V. M. (2022). Regímenes tributarios en Latinoamérica y su relación con el RISE, RIM y RIMPE de Ecuador. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 363-380. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621973670004/html/>
- Banco Central del Ecuador, (. (2024). *Evolución de la economía ecuatoriana 2023 y perspectivas 2024*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu\\_2023pers2024.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2023pers2024.pdf)
- Belky, N. O., & López, E. M. (2024). *Logística inversa en las microempresas textiles: caso Cantón Otavalo –Ecuador*. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14504>

- Benítez, P. L., Mérida, C. E., & Portilla, C. Y. (2024). *Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES*. Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692024000300095&script=sci\\_arttext&utm\\_source=chatgpt.com](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692024000300095&script=sci_arttext&utm_source=chatgpt.com)
- Carpio, F. M., & Camacho, M. E. (2015). *Comercio entre Huaquillas (Ecuador) y Aguas Verdes (Perú)*. Santa Elena: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/items/1aabc84e-eed7-44a8-a278-c77b92972d30>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/facultad\\_agronomia/Economia/ADMINISTRACION\\_DE\\_EMPRESAS\\_AGRICOLAS/1ERA\\_PARTE\\_Chiavenato\\_introduccion\\_a\\_la\\_teoría\\_general\\_de\\_la\\_administracion\\_1parte.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/ADMINISTRACION_DE_EMPRESAS_AGRICOLAS/1ERA_PARTE_Chiavenato_introduccion_a_la_teoría_general_de_la_administracion_1parte.pdf)
- Código del trabajo, R. O. (2020). *LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Comunidad Andina, 2. S. (2023). *Movimiento de carga internacional por carretera de Ecuador, 2022*. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/SGDE989.pdf>
- Daft, R. (2021). *Organization Theory & Design*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/books/edition/Organization\\_Theory\\_and\\_Design/\\_pMXAQAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=Daft,%20R.%20%E2%80%94%20Organization%20Theory%20%26%20Design%20\(13%C2%AA%20ed.,%202021\)](https://www.google.com.ec/books/edition/Organization_Theory_and_Design/_pMXAQAAMAAJ?hl=es&gbpv=0&bsq=Daft,%20R.%20%E2%80%94%20Organization%20Theory%20%26%20Design%20(13%C2%AA%20ed.,%202021))
- Dominguez, S. J. (2023). Gestión de los servicios públicos de agua y saneamiento durante la crisis sanitaria por COVID-19 en México1. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 179-205. doi:<https://doi.org/10.18601/21452946.n29.09>
- El Comercio (2024, p. d. (01 de 10 de 2024). Competitividad de precios en la frontera Ecuador-Perú impulsa el comercio informal en Huaquillas. Quito. El Comercio. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/huaquillas-frontera-ecuador-contrabando-comerciantes/>

- Espinosa, R., & Fernández, L. (2023). *Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata*. Obtenido de Revista Espacio: [https://www.revistaespacios.com/a23v44n02/23440205.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.revistaespacios.com/a23v44n02/23440205.html?utm_source=chatgpt.com)
- Figuroa, S. M., & Mora, T. A. (2022). *Competitividad y la estructura operativa de las microempresas frente a los retos de la globalización* (Vol. 7). Obtenido de [https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4841?utm\\_source=chatgpt.com](https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4841?utm_source=chatgpt.com)
- Freddy, R. L. (2025). *Transformación digital en el sector textil de Ambato: estrategias y barreras para las microempresas*. Obtenido de <https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/ojs/index.php/ci/article/view/116>
- Guaman, H. A. (2022). Del derecho al trabajo digno al régimen laboral neoliberal: captura estatal y autoritarismo en el Ecuador contemporáneo. *Revista latinoamericana de derecho social*, 211-238. doi:<https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2022.35.17277>
- INEC. (2023). *Estadísticas de Emprendimiento y Empleo Independiente en Ecuador 2020–2023*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, L. (2020). *Marco legal ecuatoriano. Evolución Jurídico*. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Mendoza, T. G. (2025). *Economía Informal Transfronteriza: Caso del Cantón Huaquillas*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, datos Cámara Comercio Huaquillas/INEC. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/19255>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, M. (2022). *Informe de gestión MPCEIP 2022*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/05/Informe-gestio%CC%81n-MPCEIP-2022.pdf>

- Montoya, M., Sarmiento, V. Z., & Mayra, P. (2021). *Competitividad de microempresas textiles del cantón Piñas*. Repositorio Institucional UTPL. Obtenido de [https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/33349?utm\\_source=chatgpt.com](https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/33349?utm_source=chatgpt.com)
- Moreno, M. F., Sandoval, T. J., Gomez, B. K., Romero, C. C., & Garcia, D. L. (2024). *Gestión empresarial y formalización en las micro y pequeñas empresas en una municipalidad de la Selva Central*. Ciencia Latina. Obtenido de <https://biblioteca.ciencialatina.org/gestion-empresarial-y-formalizacion-en-las-micro-y-pequenas-empresas-en-una-municipalidad-de-la-selva-central/>
- Muhammad Awais, A. A., Muhammad, A. I., & Chaudhary y Aleena, S. (2023). Flexibilidad estratégica y desempeño organizacional: el papel mediador de la innovación. *Sage Journals*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/21582440231181432>
- Muñoz, T. M. (2023). Zonas especiales económicas en Ecuador y la necesidad de una reforma sobre su regulación. *Revista Azuay*. Obtenido de [https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udalawreview/article/view/688?utm\\_source=chatgpt.com](https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udalawreview/article/view/688?utm_source=chatgpt.com)
- Oleas, T. H. (2015). *El crecimiento de las zonas especiales de desarrollo económico desde la vigencia de los incentivos tributarios contenidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4756>
- Robbins, & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-Robbins.pdf>
- Rodríguez, M. R. (2020). *La Pymes en Ecuador: un análisis necesario*. Digital Publisher. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_digital\\_publisher/article/view/337](https://www.593dp.com/index.php/593_digital_publisher/article/view/337)
- Secretaria Nacional de Planificación de desarrollo, S. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025*. Secretaria Nacional de planificacion. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

- Shove, E., & Kurnicki, K. (2024). Organisational Flexibility: Core Business, Interdependence and the Timing of Energy Demand. *de gruyter brill*. Obtenido de <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/joso-2023-0033/html?lang=en&srsltid=AfmBOoq%E2%80%A6>
- Toro, Á. J., Tulcán, P. A., Calva, A. G., & Chancusig, M. K. (2023). *Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito*. Obtenido de [https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/802?utm\\_source=chatgpt.com](https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/802?utm_source=chatgpt.com)
- UNESCO. (2025). Trabajador independiente. *Tesaurus*. Obtenido de <https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=colaborador>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Vargas, M. F., & Esquivel, G. R. (2023). *Análisis a la evolución de la contextualización del desarrollo local en Ecuador. Antecedentes y conceptos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676369012/html/>
- Villavicencio, L. L. (2020). Régimen laboral de las empresas públicas ecuatorianas. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, 366-404. doi:<https://doi.org/10.26807/rfj.v7i7.255>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Lalangui Romero, Xiomara Nathaly** con C.C: # **0706046869** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de estructura organizacional para el emprendimiento alta costura de Fanny**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 24 de febrero de 2026

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Lalangui Romero, Xiomara Nathaly**

C.C: **0706046869**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Diseño de estructura organizacional para el emprendimiento alta costura de Fanny.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Lalangi Romero, Xiomara Nathaly		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Echeverría Bucheli, Mónica Patricia		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>DE</b> 24 de febrero de 2026	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	83 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Plan de negocios y estrategias, Marketing y comercialización, estrategias de venta.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, microempresa textil, gestión administrativa, competitividad empresarial, emprendimiento, desarrollo organizacional, eficiencia operativa.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estructura organizacional para el emprendimiento Alta Costura de Fanny, ubicado en la ciudad de Huaquillas, provincia de El Oro, con el propósito de fortalecer su gestión administrativa, mejorar la eficiencia de sus procesos internos y promover su crecimiento sostenible en el sector textil local. La metodología empleada correspondió a un enfoque cualitativo de tipo aplicada y propositiva, basa en el análisis descriptivo del entorno interno y externo del emprendimiento. Para la recolección de información se utilizaron técnicas como la observación directa, entrevistas con la propietaria y el análisis del contexto competitivo fronterizo entre Ecuador y Perú, lo que permitió identificar las principales debilidades organizacionales, especialmente la falta de una estructura formal, la centralización de funciones y la ausencia de una adecuada distribución de responsabilidades. Las principales conclusiones son que implementar una estructura organizativa funcional optimiza la división de tareas, mejora la coordinación interna, fortalece el control administrativo y facilita la toma de decisiones. De manera similar, la formalización organizacional ayudará a aumentar la competitividad de las empresas, mejorar la calidad del servicio y promover el desarrollo sostenible de las empresas en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la presencia de productos importados y continuos cambios en las tendencias del mercado textil.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0980092284	<b>E-mail:</b> xiomara ecuador@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: David Coello Cazar</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-3804600</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			