



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS  
DE RECEPCIÓN Y DESPACHO EN EL CENTRO DE  
DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA AVON DEL ECUADOR**

**AUTOR: REVELO CUEVA, GRACE KATHERINE**

**DIRECTOR: ING. CADENA, JAIME**

**CODIRECTOR: ING. TACO, ROBERTO**

**SANGOLQUÍ, JUNIO 2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO DE TUTORÍA**

Ing. Jaime Cadena

Ing. Roberto Taco

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECEPCIÓN Y DESPACHO EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA AVON DEL ECUADOR”**, realizado por Grace Katherine Revelo Cueva, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a la originalidad del trabajo y su aplicabilidad, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Se autoriza a la Srta. Grace Katherine Revelo Cueva que el material se lo entregue al Ing. Carlos E. Sierra s., CPA, MAI; en su calidad de Director de Carrera.

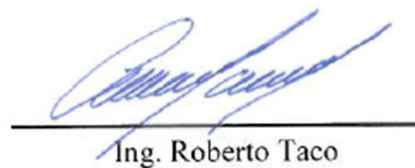
Sangolquí, 23 de junio del 2015.



---

Ing. Jaime Cadena

DIRECTOR



---

Ing. Roberto Taco

CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Revelo Cueva Grace Katherine

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECEPCIÓN Y DESPACHO EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA AVON DEL ECUADOR ”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 23 de Junio de 2015



Revelo Cueva Grace Katherine

C.C: 1719289348

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo, REVELO CUEVA GRACE KATHERINE

Autorizo a las Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución, del trabajo “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECEPCIÓN Y DESPACHO EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA AVON DEL ECUADOR”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 23 de Junio del 2015



Revelo Cueva Grace Katherine

C.C: 1719289348

## DEDICATORIA

A mis padres Luis Revelo y Mariana Cueva, por brindarme en todo momento su apoyo incondicional, por creer en mí y en cada una de mis decisiones a lo largo de mi vida, quienes con amor me han motivado para alcanzar cada una de mis metas.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía en cada decisión tomada.

A mis padres Luis Revelo y Mariana Cueva, por ser las personas que están presentes en todo momento, aportando con sabios consejos y palabras de aliento.

Al mi amado novio, David García, quien me ha brindado su apoyo y valiosa ayuda en todo momento.

A mi familia por brindarme apoyo y cariño en esta etapa.

A las personas que fueron partícipes del camino recorrido para lograr este nuevo objetivo en mi vida.

A mis Ingenieros Jaime Cadena y Roberto Taco, por su oportuna ayuda, conocimiento, y paciencia.

A mis compañeros de trabajo, quienes me colaboraron en gran medida con sus conocimientos para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

A Jorge Vaca y Guillermo Durango por brindarme la oportunidad de recabar información de la prestigiosa empresa Avon del Ecuador, para el desarrollo del proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1.- GENERALIDADES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN BRANCH DE LA EMPRESA AVON</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Aspectos Generales .....	2
1.3. La empresa.....	2
1.4. Planteamiento del problema .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>20</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Direccionamiento estratégico.....	20
2.2. Cadena de valor.....	24
2.3. Gestión por procesos.....	25
2.4. Diseño de procesos.....	38
2.5. Mejoramiento de Procesos.....	43
2.6. Documentación de procesos.....	65
2.7. Manual de procesos .....	66
2.8. Medición, seguimiento y control de procesos. ....	67
2.9. Implementación de procesos. ....	69
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>71</b>
<b>3. ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b> .....	<b>71</b>
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	71
3.2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES.....	104
3.3. Análisis de los procesos seleccionados.....	106
3.4. Inventario de procesos .....	106
3.5. Análisis de procesos actuales.....	107
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>115</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES</b> .....	<b>115</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES</b> .....	<b>116</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>117</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>120</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cartera de productos de Avon Ecuador.....	9
Tabla 2: Ciclo Deming.....	46
Tabla 3: Inventario de procesos.....	1066

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis de la Situación Problémica.....	14
Cuadro 2: símbolos estándares para los diagramas de flujo .....	42

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: David Mc Conell junto con la Sra. Albee.....	3
Figura 2: Logo de Productos AVON Ecuador .....	4
Figura 3: Posicionamiento de AVON en el mundo.....	5
Figura 4: Organigrama de grupo Andino.....	10
Figura 5: Organigrama del Centro de Distribución - BRANCH.....	11
Figura 6: Análisis esquemático de un problema. ....	13
Figura 7: Distribución geográfica AVON Ecuador.....	16
Figura 8: Lineamientos estratégicos Productos AVON Ecuador.....	17
Figura 9: Cadena de Valor Centro de Distribución AVON Ecuador .....	18
Figura 10: Mapa de Procesos Productos AVON Ecuador.....	19
Figura 11: Elementos del Direccionamiento Estratégico.....	20
Figura 12: Niveles de análisis de la visión de la empresa.....	23
Figura 13: Cadena de valor.....	25
Figura 14: Esquema y elementos de un proceso.....	31
Figura 15: Límites de un proceso.....	33
Figura 16: Jerarquía de los procesos.....	36
Figura 17: Esquema Mapa de procesos .....	38
Figura 18: Evaluación del valor agregado.....	52
Figura 19: Analogía de la tubería con proceso vinculado. ....	61



Figura 20: Evolución de indicadores laborales, total nacional.....	72
Figura 21: Evolución de la inflación anual.....	73
Figura 22: ECUADOR – Riesgo País (Embi + Elaborado por JP Morgan) .....	74
Figura 23: Importaciones por sector año 2013 y 2014.....	75
Figura 24: Tasa de interés activa.....	75
Figura 25: Población por grupos y edad. ....	82
Figura 26: Composición de la población .....	83
Figura 27: Mapa estratégico del sector cosmético del Ecuador.....	90
Figura 28: Mapa de Procesos Avon Ecuador.....	1044

## RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión por Procesos determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y proveyendo de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora continua que permitan alcanzar los objetivos establecidos, haciendo posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de recepción y despacho de la empresa Avon del Ecuador, lo cual va acompañado de una análisis de la situación actual del negocio y de sus respectivas fortalezas y debilidades. Es necesario tener en cuenta que en el país pocas empresas llevan a cabo acciones de mejora, ya sea en tema de calidad o en gestión por procesos. La aparición de la familia de las normas internacionales ISO abrió un horizonte más claro para las empresas, al igual que el enfoque basado en la gestión procesos donde seguía a las organizaciones a integrar actividades y tareas separadas desde un punto de vista funcional y convertirlas en trabajos unificados y horizontales. Es en base a dicho modelo de gestión que se propondrá una mejora para la empresa, de forma que no se presenten situaciones problemáticas en cuanto a tiempo o actividades, mejorando de forma sustancial los recursos, y prestando un mejor servicio a la razón de ser “la representante” Es importante señalar que la propuesta de mejoramiento enfoca sus esfuerzos en los procesos de recepción y despacho, por ser procesos claves dentro de su cadena de valor, y por la necesidad de una revisión exhaustiva de los procesos existentes en la actualidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

GESTIÓN POR PROCESOS

RECEPCIÓN

DESPACHO

REPRESENTANTE

CADENA DE VALOR

## EXECUTIVE SUMMARY

Process Management determines which processes need to be improved or redesigned, establishing priorities and providing a context for initiating and maintaining continuous improvement plans to attain the objectives set, enabling the understanding of how they are configured and receiving processes Company Avon office of Ecuador, which is accompanied by an analysis of the current business situation and their respective strengths and weaknesses. It is necessary to note that few companies in the country carry out actions for improvement, either in quality or issue management processes. The appearance of the family of international standards ISO opened a clearer horizon for companies, like the processes based management approach followed where organizations integrate separate activities and tasks from a functional point of view and make them work unified and horizontal. It is based on this management model an improvement for the company, so not problematic situations arise regarding time or activities, improving substantially the resources and provide better service to the *raison d'être* will be proposed " the representative ". Importantly, the proposal focuses its efforts on improving the processes of reception and dispatch, being key processes within the value chain, and the need for a comprehensive review of existing processes today.

### KEYWORDS:

PROCESS MANAGEMENT

RECEPTION

OFFICE

REPRESENTATIVE

VALUE CHAIN

## **CAPÍTULO I**

### **1.- GENERALIDADES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN BRANCH DE LA EMPRESA AVON**

#### **1.1. Antecedentes**

El desarrollo de este proyecto tiene su base en el mejoramiento continuo de los procesos estableciendo prioridades y proveyendo de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora continua que permitan alcanzar los objetivos establecidos, haciendo posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, junto con sus fortalezas y debilidades.

Sin embargo, son pocas las empresas que llevan a cabo numerosas acciones por mejorar la calidad y direccionar su gestión por procesos. La aparición de la familia de las normas internacionales ISO 9000 abrió un horizonte más claro para las empresas. El enfoque basado en la gestión procesos guía a las organizaciones a integrar actividades y tareas separadas desde un punto de vista funcional y convertirlas en trabajos unificados y horizontales. El resultado será contar con instituciones que empezaran a administrarse de una manera diferente, la antigua estructura jerárquica por funciones estáticas será reemplazada por un conjunto de procesos dinámicos e interrelacionados, de esta manera cuando se observe a las organizaciones no verán estructura sino procesos.

En base a este modelo de gestión; se pretende mejorar los recursos, reducir tiempos de respuesta y mejorar las capacidades y potencialidades de los trabajadores del Centro de Distribución Branch armonizados a los lineamientos estratégicos de la empresa AVON.

Es importante señalar que la propuesta de mejoramiento centra sus atenciones en los procesos de Recepción y Despacho de AVON, por ser

procesos claves dentro de su cadena de valor, y por la necesidad de una revisión exhaustiva de los procesos existentes en la actualidad.

## **1.2. Aspectos Generales**

Antes de iniciar el diagnóstico de los procesos clave antes identificados para el estudio y propuesta; es necesario entender la historia, razón de ser y productos que elabora la empresa. Sin embargo es necesario analizar a manera macro cual ha sido la influencia de AVON en la economía ecuatoriana y entender la importancia de sus actividades comerciales en el desarrollo de las familias ecuatorianas.

## **1.3. La empresa**

Fue en 1886, que un joven llamado David Mc Conell decidió dedicarse a la venta de libros de casa en casa para sustentar sus estudios en la Universidad. Con el fin crear un ambiente amistoso, planeó dejar a sus clientes una muestra de los perfumes que él mismo elaboraba, solo tenía tres fragancias: heliotropo, brezo y Jacinto, los clientes respondieron con gran agrado y se interesaron más por el obsequio que por los libros, Mc Conell decidió entonces comenzar con su venta. Es así como se fundó California Perfume Company en Manhattan, Nueva York. La cantidad de clientes aumentaba, por lo que el Sr. Mc Conell pidió ayuda a su amiga, la Sra. Albee, con lo que nace la primer Representante, quien es recordada en la actualidad como un modelo para las Representantes y Gerentes de Zona de todo el mundo. Es con la señora Albee con quien se establece el estilo de negocio de venta directa tal como se lo conoce hoy en día. Fue en 1936, que David Mc Conell cambió el nombre de la Compañía al de Avon Products, inspirado en el nombre del río que atraviesa la ciudad inglesa de Stratford, donde nació Shakespeare y por quien sentía gran admiración. Sin embargo fue en el campo del Pensamiento Humanista en donde se observó el mayor adelanto, incluso la

historia nos cuenta que 34 años antes de la fundación de la compañía, la mujer de los EEUU alcanzó el derecho al voto. De esta manera, corresponde enfatizar la cualidad más sobresaliente de la Sra. Albee como producto de su época, pero también como valioso ser humano, con valentía, coraje, disciplina y esfuerzo, pues no solamente que llevó a los productos directo al consumidor, sino que además viajó por muchos estados reclutando a otras miles de mujeres que recibieron esta feliz oportunidad. Es pues la señora Albee quien instituyó el estilo de NEGOCIO DE VENTA DIRECTA tal como lo conocemos hasta el día de hoy.

(LANDETA y MOLINA, 2004).

La nueva compañía prosperó rápidamente y para atender las peticiones de sus clientes, amplió su línea de productos e incluyó artículos para el hogar. Para 1906, la creciente empresa ya contaba con 10 mil Representantes en Estados Unidos y en 1914, se extendió hasta Canadá.

(LANDETA y MOLINA, 2004).

En la figura 1 se muestra a David Mc Conell creador de AVON Productos, junto con Sra. Albee la primera representante, quienes implantaron lo que ahora se conoce como venta directa.



Figura 1:

David Mc Conell junto con la Sra. Albee.

Fuente: (LANDETA y MOLINA, 2004).

Productos AVON Ecuador S.A. representado la figura 2, inició sus actividades en 1992, siendo su fundador el Sr. Eugenio López Barrios de origen mexicano. La operación comenzó en el mes de Marzo en la ciudad de Quito, para posteriormente ampliarse a la ciudad de Guayaquil y el resto del país, es así como hoy en día está en las 23 provincias con 22.000 Representantes ofreciendo productos para damas, caballeros y niños; lo que le ha permitido a la Compañía obtener en el 2005 un resultado anual de ventas que supera los 24 millones de dólares. Actualmente sus oficinas y bodegas se sitúan en Sangolquí, desde donde pueden ofrecer a sus Representantes un servicio con altos estándares de calidad. (CERDA AYALA, 2007)



Figura 2:

Logo de Productos AVON Ecuador

Fuente: (AVON ECUADOR, 2014)

AVON es una compañía que se preocupa por el crecimiento sostenible de sus empleados, basándose en el cumplimiento de sus objetivos, creando un alto compromiso en sus empleados distribuidos en las siguientes áreas: Ventas, Marketing, Supply Chain, Tecnología, Finanzas y Recursos Humanos. AVON se encuentra dividido en dos áreas funcionales: área administrativa y el centro de distribución. El área administrativa de AVON está distribuida físicamente en una oficina a nivel nacional: en Quito (Cumbayá, Av. Chimborazo 705 y Pampite) y el Centro de Distribución donde se maneja la cadena de abastecimiento, almacén y distribución de todos los productos en Amaguaña, (sector el Cortijo, km 3/2). El compromiso social que genera AVON los convierte en la mayor compañía de venta directa de cosméticos en el mundo, con más de seis millones de representantes en más de 100 países, proporcionando productos de alta calidad a todos sus clientes. (MOLINA SAENZ, 2002).

En la figura 3 se muestran los países en los que se comercializa los productos de AVON.



Figura 3:

Posicionamiento de AVON en el mundo

Fuente: Productos AVON (2010). AVON Markets around the world.

### **Visión**

“La Visión es ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo, enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global. Están comprometidos con esta visión como lo estuvieron cuando la compañía se fundó en 1886, décadas antes de que los derechos de las mujeres fueran reconocidos”. (AVON ECUADOR, 2014)

### **Misión**

“La misión es empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias”. (AVON ECUADOR, 2014).



“Ser una organización de venta directa y comercialización dominante en el mercado Ecuatoriano. Ofrecer una gran selección de artículos de la mayor calidad, que tiene un alto valor agregado mediante un servicio sobresaliente. Ser la opción preferida por los consumidores ecuatorianos. La ventaja competitiva vendrá de su servicio personalizado, cuando, donde y como el cliente lo prefiera. El sistema de Ventas, Gerentes Zonales y Representantes seguirán siendo la fuerza motriz y el espíritu de la Compañía. El cumplimiento de esta misión producirá un crecimiento global y rentable, creando mayor prosperidad para todos sus Asociados, Representantes, Gerentes Zonales y Comunidad”. (CERDA AYALA, 2007)

### **Pensamiento global de productos AVON:**

- Rompe las barreras que interfieren con el éxito.
  - Establece objetivos locales y/o regionales que se encuentran claramente ligados a las estrategias del negocio. Aplica su conocimiento sobre las tendencias globales para conducir iniciativas locales y regionales
  - Construye alianzas críticas dentro y fuera de la compañía.
  - Desarrolla e implementa estrategias que atienden necesidades locales y globales.
  - Maneja exitosamente relaciones de matriz y/o equipos virtuales.
  - Parte de la diversidad de enfoques.
  - Demuestra sensibilidad y respeto por los Asociados de diferentes entornos culturales.
  - Pensador estratégico que convierte ideas en resultados.
- (MOLINA SAENZ, 2002)

### **Valores**

En Productos AVON Ecuador la justicia, la amistad y el respeto mutuo forman la base de su trabajo, la humildad, el respeto, la convicción, la confianza y la integridad, las mismas se detallan a continuación.

- **ETICA** Vivir el valor principal la integridad.
- **INTEGRIDAD** Compromiso con los más elevados estándares de ética, la integridad tiene un lugar especial en la cultura de AVON. Debe ser lo que distinga a cada asociado de AVON. Al establecer y observar los más elevados estándares de ética y hacer lo correcto cumplen con el deber de respeto no solo con las representantes sino también con sí mismos y sus colegas
- **HUMILDAD** Significa, sencillamente, que no siempre tienen la razón ni conocen todas las respuestas. Ofrecer la ayuda a un empleado y pedírsela cuando la necesiten los convierte en un equipo más unido y humano.
- **RESPECTO** Ayuda a valorar las diferencias, a apreciar a cada persona por sus cualidades personales únicas. A través del respeto, pueden descubrir el verdadero potencial de cada persona.
- **CONVICCIÓN** Es la piedra angular para asumir las responsabilidades y dar lo mejor de sí mismos. Si creen en alguien, y se lo demuestran, esa persona moverá montañas para ganarse su confianza.
- **CONFIANZA** Significa que quieren vivir y trabajar en un entorno abierto a la comunicación, en el que las personas se sientan libres para asumir riesgos, dar su punto de vista, y decir lo que realmente piensan. Si confías en que las personas harán lo correcto, y ellos entienden el razonamiento de base, no te decepcionarán. (MOLINA SAENZ, 2002)

## **Principios**

Los principios de la organización se detallan a continuación:

- Dar a otros la oportunidad de ganar, en pro de su felicidad, progreso, bienestar y desarrollo.
- Proporcionar a todas las familias productos de alta calidad que brinden satisfacción a todos los que los usan amparados por su garantía de calidad.

- Ofrecer un servicio a Representantes y Clientes, sobresaliente en cortesía y amabilidad.
- Compartir con otros los beneficios de un merecido crecimiento y éxito en el negocio.
- Dependrer con plena confianza de los hombres y mujeres de AVON, en sus Directivos y Representantes, por su contribución individual y colectiva hacia el éxito.
- Fomentar y conservar el cordial y amistoso espíritu de AVON.
- Honrar la responsabilidad cívica de AVON contribuyendo al bienestar de la comunidad en la cual opera.

(MOLINA SAENZ, 2002)

### **Políticas**

Las políticas de la empresa son las siguientes:

- Conducta honesta y ética
- Cumplimiento de las leyes
- Trato justo
- Oportunidades corporativas; competencia con AVON
- Seguridad y salud
- Medio ambiente

(MOLINA SAENZ, 2002)

#### **1.3.1. Servicios y Productos**

Productos AVON del Ecuador S.A. maneja dos líneas de producto:

1. BCFT (moda, hogar, lencería y joyería), y
2. CFT (producto cosmético)

Las líneas de CFT y BCFT se encuentran detalladas en la tabla 1:

Tabla 1:

## Cartera de productos de Avon Ecuador.

CFT / Folleto cosmético	BCFT / Folleto Moda y Casa
Maquillaje.	Masculino.
Fragancias Damas y Caballeros.	Bienestar.
Cuidado de la Piel.	Ropa íntima.
Cuidado Personal.	Moda.
Cuidado del Cabello.	Joyería.
Color Trend.	Accesorios.
Niños.	Niños.
Cuidado Anti edad.	Hogar
	Ropa para dormir.

Elaborado por: El autor

### 1.3.2. Organigrama Estructural

La empresa AVON se encuentra estructurada de tal forma que las personas que se encuentran a la cabeza de la misma, coordinan sus actividades con dos direcciones asesoras que son: la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Marketing.

Las demás unidades departamentales están bajo la Dirección General y coordinadas por las unidades asesoras. Las demás dependencias representan una jefatura menor de cada Dirección con el fin de desconcentrar las actividades de cada una. En la figura 4 se puede visualizar el organigrama de la empresa, la misma que se la maneja a nivel de clúster andino, liderada por el Gerente General de Grupo de Mercado Andino. El departamento "Supply Chain" (Cadena de Suministro) o Centro de Distribución es donde se centra las actividades de proveeduría, logística y bodegaje para la comercialización de las diferentes líneas de AVON. Su importancia recae en despachar todos los

pedidos vendidos a tiempo, además de contar con un stock mínimo que garantice tales ventas.

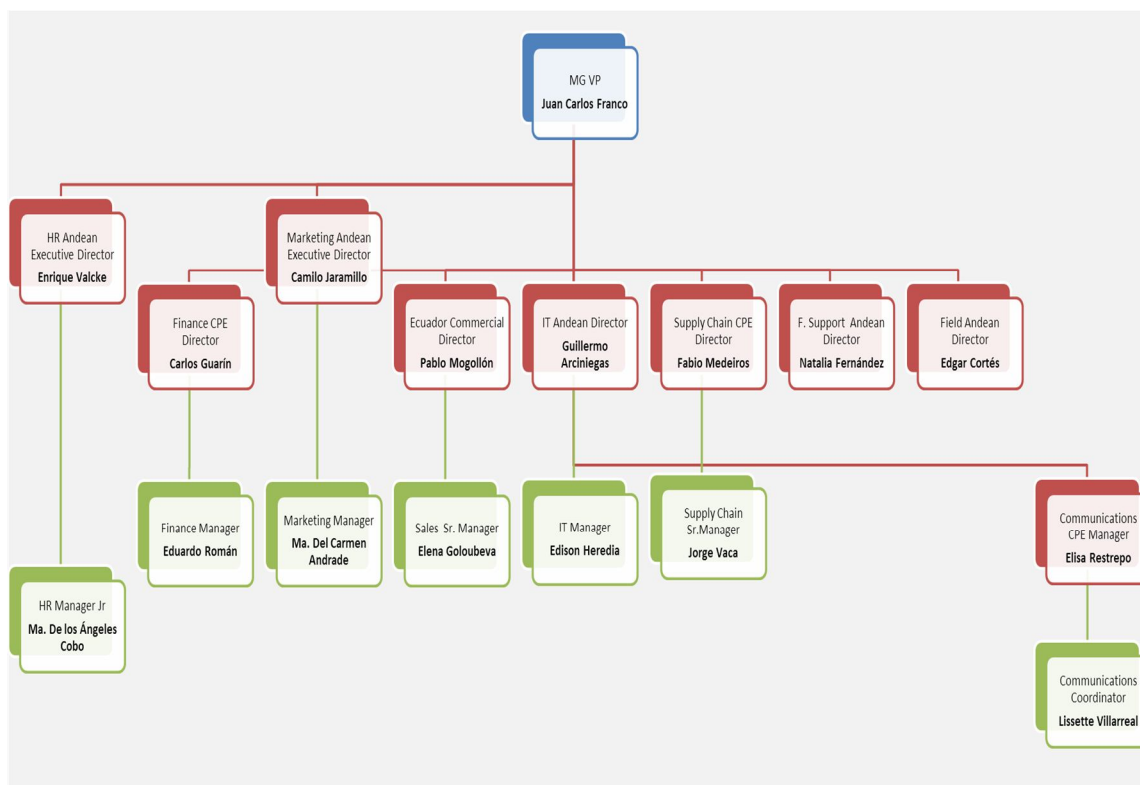


Figura 4:

Organigrama de grupo Andino.

Fuente: Productos AVON Ecuador S.A.

En el siguiente organigrama de la figura 5 se muestra sus relaciones horizontales y verticales, es decir, aquellas que muestran relaciones de jerarquía y relaciones de coordinación.

Es importante considerar que el Centro de Distribución cuenta con Gerente, que se encuentra a cargo de los diferentes coordinadores y líderes de cada área, los cuales coordinan sus diferentes unidades, con el fin de dar un servicio adecuado a la representante con un servicio excepcional, haciendo llegar su pedido en los estándares adecuados y a tiempo.

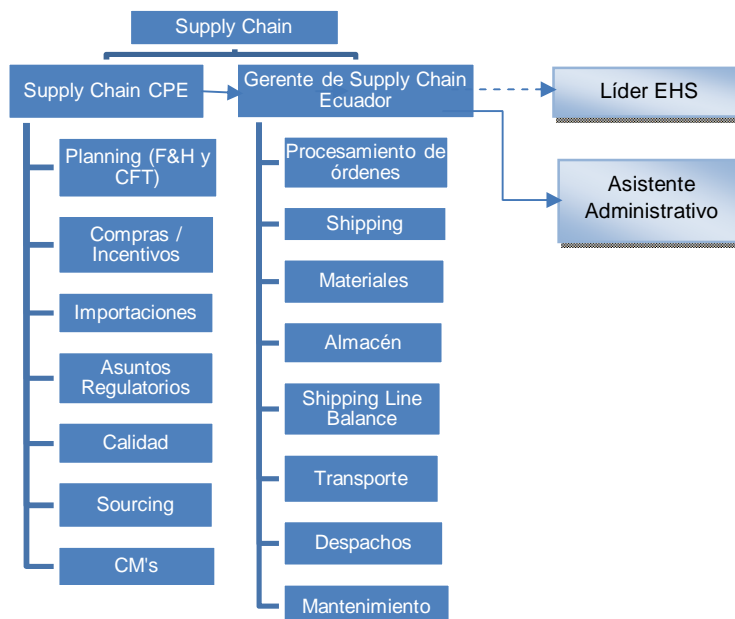


Figura 5:

#### Organigrama del Centro de Distribución - BRANCH

Fuente: Productos AVON Ecuador S.A.

### 1.4. Planteamiento del problema

La investigación del problema permite estudiar con mayor profundidad los procedimientos inductivos y deductivos usados para identificar las causas que dan origen al problema. Van Dalen propone los siguientes procedimientos, con el fin de llegar al planteamiento del problema que es la condición previa más importante dentro de la investigación que se va a realizar:

- Desarrollo de la investigación a partir de la conciencia de una dificultad, los problemas se originan a partir de una dificultad: todos los problemas se originan de una dificultad, pero el enunciado inicial del problema es muy vago y no sirve como guía para formular una decisión.
- Reunir datos que puedan relacionarse con el problema, para identificar las causas de la dificultad se recopilan datos y posibles explicaciones:

para facilitar la identificación de las causas que originan la dificultad se compila primero datos conocidos y puntos que deben ser aclarados y segundo las posibles explicaciones que pueden influir sobre el problema.

- Búsqueda del significado de la información disponible, se busca relaciones entre los hechos y las explicaciones, con el fin de relacionar estos dos aspectos: se debe hallar las relaciones que existen entre los hechos y las explicaciones para relacionarlos.
- Búsqueda de datos que permitan aclarar el problema, se busca datos que confirmen los hallazgos para verificar la exactitud de las conclusiones, determinando si no existen otros hechos que influyen en el origen del problema: después de enumerar los elementos importantes y de hallar las relaciones entre ellos, se debe buscar datos que permitan confirmar sus hallazgos, verificar la exactitud de sus conclusiones con respecto a la naturaleza del problema y determinar si no existen otros hechos, explicaciones y relaciones que desempeñen un papel importante.
- Examen de los supuestos que fundamentan los elementos hallados, con el afán de hallar la solución al problema: después de incorporar los datos a la lista de elementos y eliminar los menos importantes, se realizará un examen de supuestos para hallar solución al problema.
- Delimitación de las dimensiones del problema, enumerar los factores del problema reunir información e identificar las relaciones entre ellos permite tener un mejor panorama del problema.

(VAN DALEN, 1983)

En conclusión para realizar el análisis del problema, se debe realizar las siguientes tareas, las cuales se detallan en la figura 6:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran identificar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis de la causa de la dificultad).

5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
  6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
  7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
  8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.
- (VAN DALEN, 1983)

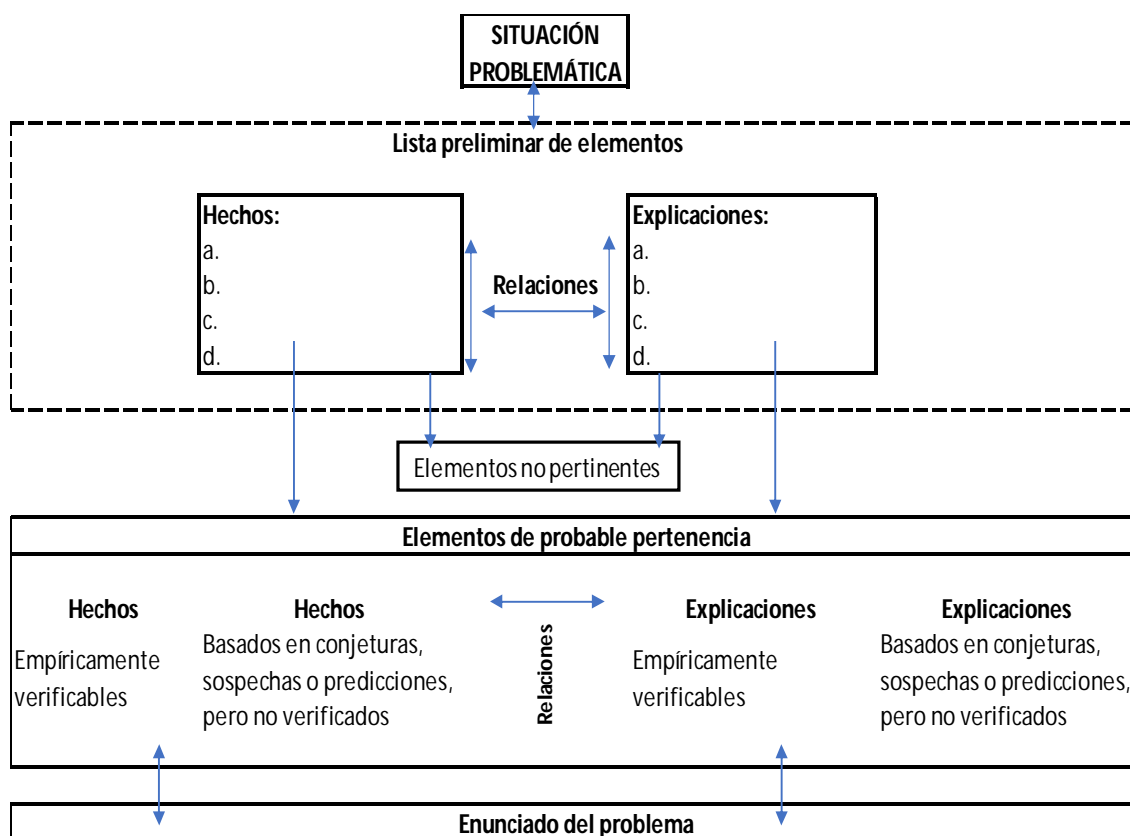


Figura 6:

Análisis esquemático de un problema.

Fuente: (VAN DALEN, 1983)

Es necesario que se identifiquen los hechos y las relaciones con las explicaciones precisas para identificar y analizar los elementos concretos que generan el problema. Con este antecedente, presenta el problema en cuadro 1.



## Cuadro 1:

## Análisis de la Situación Problemática.

SITUACIÓN PROBLÉMICA		
LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS		
HECHOS		EXPLICACIONES
Número de ventas		Gran cantidad de pedidos por despachar de las diferentes zonas
Distribución de Recursos		Falta de personal en unas áreas y exceso en otras
Tiempos de los procesos		Tiempos no medidos en tareas, y mala distribución de las mismas.
Procesos no levantados correctamente		Todas las áreas a pesar de estar relacionada no conocen todos los procesos de la empresa, y la inexistencia de los mismos dificultan fluidez de procesos.
Recepción y despachos de mercadería		Vehículos, equipos y personal disponible no abarca todos los pedidos diarios mínimos
Gestión de Inventarios		Sistema de Gestión de Inventarios afectado por el pickeo manual
Adquisiciones		Procesos que dependen de trámites burocráticos externos
Ubicación del CDS		Presencia de tráfico vehicular en horas de la mañana para ir a Quito
Zonificación		Pedidos mal realizados por códigos erróneos
Lineamientos estratégicos		Se enfoca en las representantes y gerentes zonales
<b>ELEMENTOS NO PERTINENTES</b>		
	Número de ventas	
	Lineamientos estratégicos	
	Ubicación del CDS	
<b>ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA</b>		
Recepción y despachos de mercadería	Empíricamente verificable	Manual de procesos del CDS – AVON
Gestión de inventarios	Supuestos no verificables	Observación de superiores
Adquisiciones	Supuestos no verificables	Comentarios de personal
Zonificación	Empíricamente verificable	Mapa de zonificación – AVON
Distribución de Recursos	Tiempos de los procesos	Procesos no levantados correctamente
<b>PROBLEMA:</b> ¿Los Procesos de recepción y despacho del Centro de Distribución Branch utilizan tiempos inadecuados para la comercialización de los Productos AVON Ecuador?		

Elaborado por: El autor

### **1.4.1. Objetivos**

Realizar una propuesta de mejoramiento a los procesos de Recepción y Despacho en el centro de distribución de la empresa AVON del Ecuador.

### **1.4.2. Objetivo específicos.**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro de Distribución, y de los procesos de recepción y despacho en la empresa AVON del Ecuador.
2. Diseñar los procesos de recepción y despacho.
3. Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos de recepción y despacho del Centro de Distribución.
4. Realizar la documentación de los procesos mejorados.
5. Proponer un sistema de medición y seguimiento a los procesos mejorados.

AVON es una empresa identificada con la mujer y para la mujer; en su filosofía creen que la manera más efectiva para que la sociedad y el mundo prosperen es mejorar la vida de las mujeres. Hoy están comprometidos con esta visión como lo estaban cuando la compañía se fundó en 1886, décadas antes de que los derechos de las mujeres fueran reconocidos. Este compromiso, con el éxito de las mujeres, convierte a AVON en la mayor empresa de venta directa de cosméticos del mundo, con más de 6 millones de Representantes en más de 100 países, quienes proporcionan productos de belleza y de calidad internacional a sus clientes. (AVON ECUADOR, 2014)

La empresa en Ecuador se estableció en la ciudad de Quito, con seis zonas y cuatrocientas cincuenta Representantes. Posteriormente se amplió hacia la ciudad de Guayaquil y otras zonas en las demás Provincias del país, actualmente tiene 65 zonas a nivel nacional. La calidad del producto y el



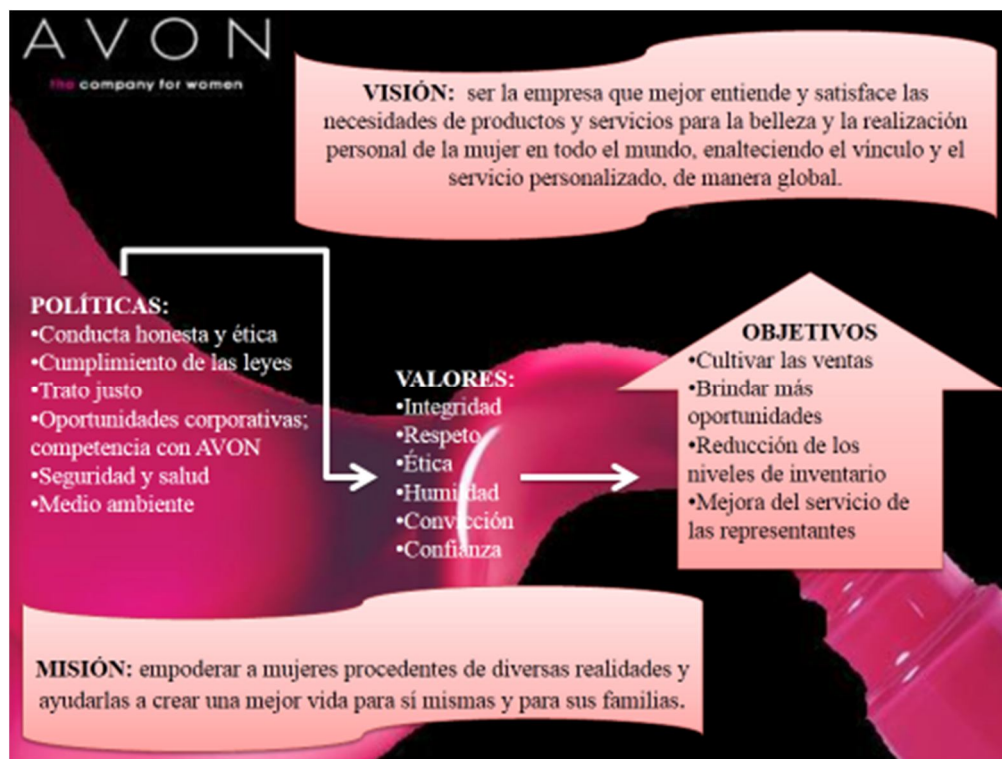


Figura 8:

#### Lineamientos estratégicos Productos AVON Ecuador

Fuente: elaborado por el autor

El Centro de Distribución Branch está enfocado en cumplir y contribuir con los objetivos de la compañía en base a la cadena de valor ya establecida que se presenta en la figura 9.

Según la Cadena de Valor del Centro de Distribución Sangolquí, sus principales actividades son Recepción, Distribución, Marketing y Ventas, Empaque, Distribución y Reclamos. La cadena de valor de la figura 9 permite describir el desarrollo de las actividades donde combinadas todas permiten generar valor para la representante. Las actividades principales de Recepción, Distribución, Marketing y Ventas, Empaque, Distribución y Reclamos se encuentran apoyadas por actividades secundarias como importaciones,

compras locales, gestión administrativa, financiera, tecnológica, seguridad, salud y ambiente, recursos humanos y mantenimiento.



Figura 9:

**Cadena de Valor Centro de Distribución AVON Ecuador**

Fuente: elaborado por el autor

La deficiencia en muchas de las actividades recae principalmente en los tiempos empleados en cada actividad, donde se generan ciertos cuellos de botella en algunos puntos de los diferentes procesos, llegando al desperdicio de recursos en horas hombre, empleo de materiales y uso de vehículos.

Se considera necesario el análisis del valor agregado de cada proceso y la mejora de los procesos en tiempos y costos.

El mapa de procesos de Productos Avon del Ecuador representa un inventario de forma gráfica de todos los procesos de la empresa, proporcionando una perspectiva global tomando como base la cadena de valor.

En la figura 10 los procesos clave son aquellos que están directamente relacionados a los servicios de la empresa y orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, como consecuencia el producto final o los resultados son percibidos en el nivel de satisfacción del cliente. Las áreas que forman parte de estos procesos conllevan la mayor parte de recursos de la compañía.

Finalmente se encuentran los procesos de apoyo, los cuales dan soporte a los procesos clave, éstos a su vez son la base para conseguir los objetivos de satisfacción del cliente.



Figura 10:

Mapa de Procesos Productos AVON Ecuador

Fuente: (AVON ECUADOR, 2014)

El punto significativo del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos es descubrir las actividades que generan los cuellos de botella, el uso innecesario de recursos y el mal empleo de tiempos con el fin de eliminar las inconsistencias, generando mayor valor al cliente, y al mismo tiempo valor agregado a los procesos.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios, en la figura 11 se puede visualizar al direccionamiento estratégico como un instrumento donde se establece los objetivos esperados y las estrategias, metas, indicadores, proyectos y presupuesto para controlar el mismo, donde se identifica los procesos críticos dentro de la gestión de enfoques y las demás áreas, en concordancia con la misión, visión, principios y valores.

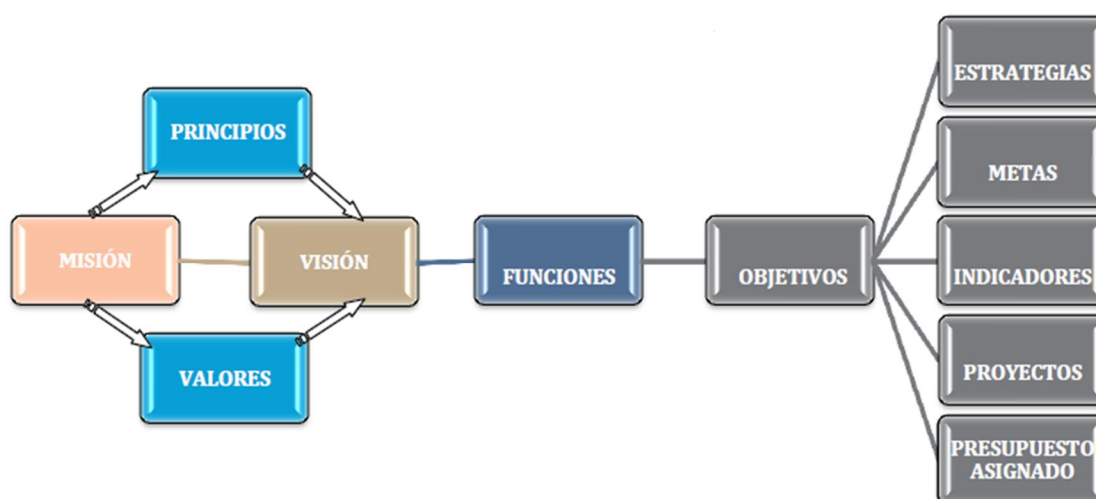


Figura 11:

Elementos del Direccionamiento Estratégico

Fuente: (UPEC, 2011 - 2014)

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir

responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. (CHIAVENATO I. , 2002)

Los elementos del direccionamiento estratégico son: Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores, Políticas, Estrategias, las cuales se detallan a continuación.

### **2.1.1. Misión**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección. Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa.

La misión se formula identificando el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, aborda la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, describe valores y prioridades de una empresa, expresa de forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (David, 2003)

El planteamiento de misión debe surgir de respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos nosotros como una organización?
2. ¿Qué necesidades sociales debemos solucionar?
3. ¿Cómo debería nuestra organización reconocer o anticiparse y responder a esas necesidades?
4. ¿Cómo debemos responder a nuestros interesados clave y a sus preocupaciones?
5. ¿Cuál es nuestra filosofía y cuales nuestros valores básicos?
6. ¿Qué hace que nuestra organización sea distinta y única?



Tratar cuidadosamente estas preguntas y preparar un planteamiento de misión que incorpore de manera adecuada una visión basada en los valores de la organización. (Peters, 1987)

### **2.1.2. Visión**

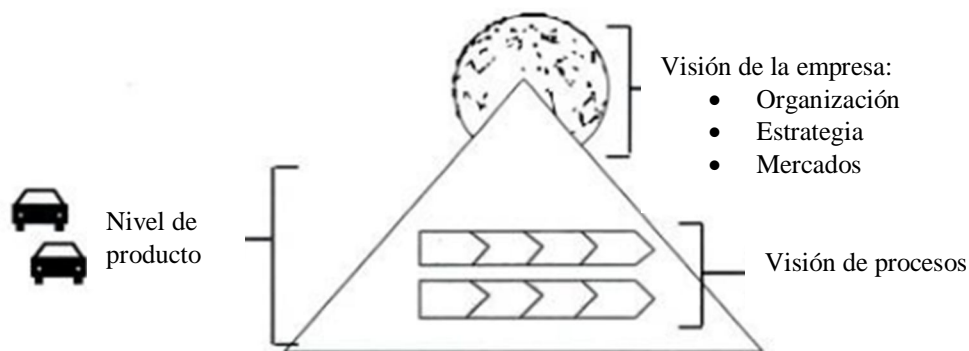
La visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzar los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que le impulsan y de las condiciones que le operan. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones colocan la visión como el proyecto de lo que quieren ser dentro de cierto plazo y el camino futuro que pretenden seguir hasta lograrlo. (CHIAVENATO I. , 2002).

El proceso de construcción de la visión de la empresa nace de la situación actual de la organización. La valoración de la situación actual orienta la definición del estado futuro de la empresa y sus procesos de negocio basados en:

- Metas corporativas y el entorno en el que la empresa desarrollará su actividad.
- El marco de referencia de lo que hace la competencia (benchmarking).
- El desarrollo de la tecnología y la cultura organizativa.

(Arjona Torres, 2000)

El proceso que permite desarrollar la visión del estado futuro da como resultado un conjunto de innovaciones en los procesos de negocios actuales así como la identificación de las barreras de diferente tipo que impiden su desarrollo. El proceso se puede establecer en los niveles identificados en la figura 12.



**Figura 12:**

### Niveles de análisis de la visión de la empresa

Fuente: (Arjona Torres, 2000)

#### 2.1.3. Objetivos

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. (CHIAVENATO I. , 2004)

#### 2.1.4. Políticas

La palabra política proviene del griego politike que significa “arte de gobernar una nación” además podemos decir que política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”. Política también se puede decir que son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares, sujetas a las

directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.

### **2.1.5. Valores y Principios**

Son cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo busca que el sistema de valores soporten la razón de ser de la Empresa, y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales que se expone al futuro. Los valores también consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios y valores con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman las decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa. (CHIAVENATO I. , 2004)

### **2.2. Cadena de valor**

La Cadena de Valor es una manera de representar las unidades de negocio organizacionales con el fin de detectar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades agregadoras de valor para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

Porter sostiene que las actividades primarias de una empresa manufacturera comienzan con la logística de entrada, pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida, el marketing y las ventas, y finalmente el servicio. Las actividades de apoyo, como las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa, garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de

manera eficiente y eficaz. Lo antes expuesto se evidencia en la cadena de Valor de la pertenecientes a la figura 13.

(Wheelen Thomas, 2007)

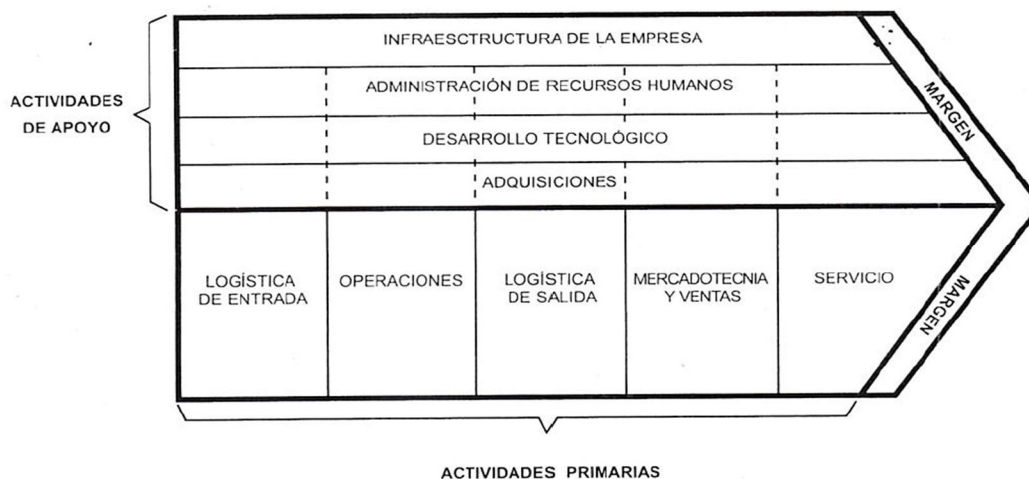


Figura 13:

Cadena de valor

Fuente: (Michael, 2006)

Según Porter "La diferencia entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva".

El análisis de la cadena de valor implica los siguientes pasos:

1. Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación del producto o servicio
2. Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.
3. Examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos.

### 2.3. Gestión por procesos

Este enfoque por procesos aplicado al trabajo en calidad conlleva una metodología definida, instrumentos y herramientas que pueden y deben ser

adecuadas para ajustarse a la realidad local; el trabajo con procesos no es excluyente, sino complementario con otros enfoques como aquellos que se centran en la capacitación del personal, la modernización de la tecnología, el trabajo normativo u otros.

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. (Pepper Bergholz, 2011)

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso. (Pepper Bergholz, 2011)

### 2.3.1. Ventajas y desventajas de la Gestión por Procesos

Las ventajas y desventajas de la gestión de procesos son notables en la ejecución de cada uno, sin necesidad de la intervención de un supervisor o jefe inmediato; dentro de estas se mencionan las más importantes:

Las ventajas son las siguientes:

- Mejora la coordinación e integración del trabajo.
- Mejora tiempos de respuesta al cliente, usuario y mercado.
- Control de recursos más simples y eficaces.
- Mayor flexibilidad de la empresa.
- Rápido crecimiento de la productividad.
- Detecta la relación causa – efecto de los problemas de la organización y por lo tanto tomar medidas correctivas a los problemas de raíz.
- Define responsabilidades en forma directa y de un modo sencillo, asignando responsables por proceso y por actividad.
- Fomenta la comunicación interna y participación activa en la nueva gestión.
- Evita la división por departamentos, unidades, puestos de trabajo y funciones dentro de la empresa.
- Incentiva y facilita la mejora continua.
- Evita despilfarros (recursos, tiempo muerto, dinero, fallos de calidad) (VALVERDE, 2012)

Además de las ya mencionadas ventajas es importante destacar algunas que van dirigidas directamente a la gestión:

- Permite conocer y detallar de manera macro sus procesos y de manera específica sus actividades
- Apoya a la identificación de los flujos de interrelacionamiento entre procesos de manera adecuada
- Alineamiento hacia lo vital: centrar la atención en las actividades que contribuyen en su mayor medida a la consecución de los objetivos de la organización

- Permite gestionar los procesos identificados, estableciendo un programa de evaluación y mejora continua
- Satisfacción del cliente interno y externo
- Aumento de la eficiencia en sus actividades críticas
- Seguimiento de sus indicadores clave
- Clasificación de la efectividad y eficiencia de las actividades
- Mayor eficacia en la creación de valor en todas sus actividades
- Simplifica la documentación de los sistemas de gestión e incentiva a la automatización de los procesos (VALVERDE, 2012)

Las desventajas son las siguientes:

- Siempre debe existir apoyo del nivel directivo
- Sus beneficios no siempre pueden apreciarse a corto plazo
- Puede generar malestar en el personal, generando resistencia a la mejora continua, provocando retrasos y desajustes en la planificación
- Para su diseño se recomienda contar personal que tenga conocimientos profundos sobre, planificación, procesos, dirección, liderazgo, con lo que no siempre cuenta una organización
- La gestión regularmente tiene un costo alto, pues la base de una buena organización requiere de un gran esfuerzo y eso se convierte en tiempo, horas hombre trabajadas
- El cambio frecuente de autoridades puede ahogar la iniciativa al cambio y de un mejoramiento continuo
- Es más complejo que los enfoques anteriores
- No garantiza la integración por especialidad
- Se hace menos explícita la autoridad (VALVERDE, 2012)

### **2.3.2. Definición de proceso**

Existen varias definiciones: “Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida

(output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)". Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el "agregar valor" a este resultado u output. (Pepper Bergholz, 2011)

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance progreso. Se define a un proceso como el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que una o varias personas desarrollan generando un valor agregado; se caracteriza por requerir insumos o entradas (inputs) obtenidos de proveedores, con miras a obtener un resultado conocida como salida (outputs) a través de una operación de transformación y que a la vez satisfaga la necesidad y expectativas del cliente. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

#### **Otras definiciones:**

**Galloway (1998)** Un proceso de trabajo incorpora valor a las entradas transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo. De acuerdo con este autor, pueden considerarse como entradas los materiales, reequipamiento, información, recursos humanos, monetarios o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso. Las salidas son los productos y servicios creados en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente.

**Magaz (2000)** Define que bajo un enfoque de Calidad Total un proceso se considera de calidad cuando, además de reunir las condiciones de eficacia, es decir comprendido, documentado y medido, es eficiente en cuanto a una utilización óptima de recursos, y es adaptable, capaz de autorregularse para, mejorando sus prestaciones, satisfacer unos requisitos cambiantes.

**Trischler (1998)** Considera que el enfoque basado en procesos hace que todos aquellos que están involucrados en un proceso tengan un objetivo, desarrollen su labor, formando parte de un equipo de trabajo que tiene por



objeto alcanzar la meta trazada, y debidamente coordinados, aunque pertenezcan a unidades funcionales distintas. La eficiencia de este enfoque y la rapidez y bajo costo que supone, es realmente superior a la tradicional organización jerárquica funcional. Además, aclara que la existencia de una organización orientada al proceso, no quiere decir que las especialidades funcionales ya no sean importantes para la empresa. La organización funcional se concentra en servir a las funciones internas, mientras que la organización de procesos se concentra en servir a los grupos de interés del proceso. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### **2.3.3. Características del Proceso:**

Las características del proceso son las siguientes:

- El proceso describe entradas y salidas y tiene la capacidad de transformarlos en un resultado.
- El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo.
- Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo.
- Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos cruzando por todos los límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- El proceso responde al ¿qué hace?, no al como lo hace.
- El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.
- Deber ser comprendido fácilmente por cualquier persona de la organización.
- Identifica al responsable del proceso.
- Tiene límites, interacciones y responsabilidades definidos.
- Se los puede evaluar con facilidad.

- Tiene propuestas de cambio y mejora continua. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### 2.3.4. Elementos de un Proceso

Al definir el inicio y el fin del proceso se facilita la identificación de sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios además de los controles y recursos que se necesitan para crear el producto o servicio, los elementos del proceso de forma general son entradas, mecanismos (recursos como por ejemplo el personal, la maquinaria, los equipos y la infraestructura), salidas, límites y controles (como por ejemplo objetivos e indicadores, sistemas de monitoreo y control, procedimientos e instructivos, políticas y normas, especificaciones y estándares; todo lo anteriormente expuesto es posible visualizarlo en la figura 14.

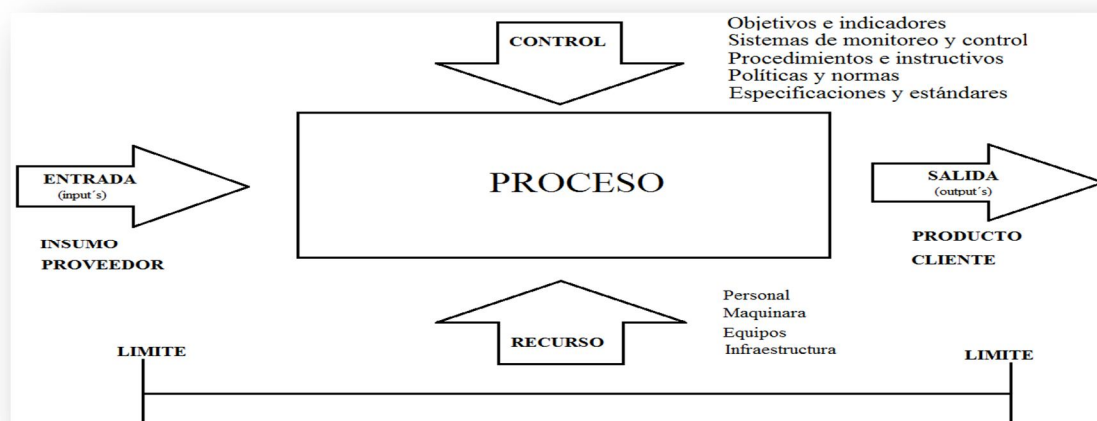


Figura 14:

Esquema y elementos de un proceso

Fuente: (VALVERDE, 2012)

A continuación se detalla cada uno de los elementos del proceso:

- **Entradas:** Todo sistema recibe o importa del ambiente interno o externo los insumos (tangible o intangible) necesarios como materiales, información, recursos, energía, etc. para la transformación y operación

de los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos ya que pueden existir una o varias para un mismo proceso. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. (VALVERDE, 2012)

- **Elementos de transformación (Mecanismos):** Un proceso (Ver figura 14) es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman sus elementos de entrada a través de sus subsistemas en resultados. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993).

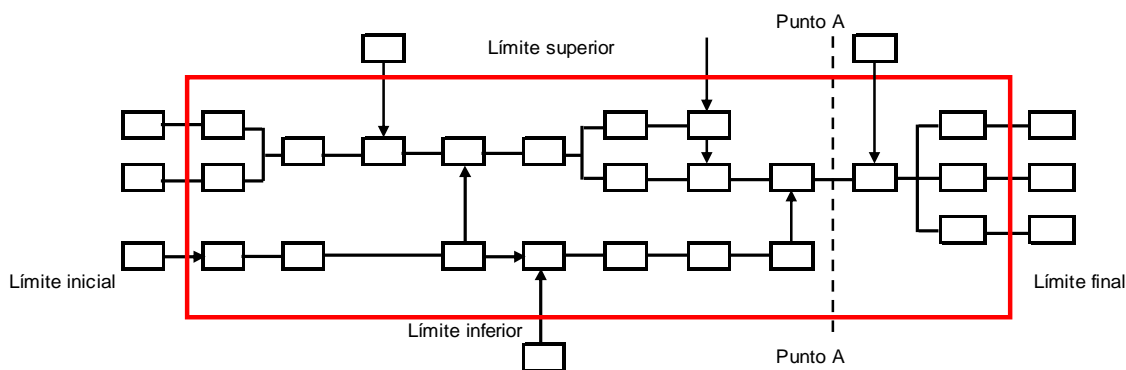
Conjunto de elementos o mecanismos disponibles que posibilita la ejecución del proceso y sirven para transformar el insumo con el fin de resolver una necesidad. (VALVERDE, 2012)

- **Salidas:** Una salida es el resultado de un proceso de transformación de los insumos. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos de acuerdo a las necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc., y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios. Cada salida del proceso debe ser medible. (VALVERDE, 2012)
- **Sistemas de medida y control (Controles):** Restricciones a una actividad. Surgen como una guía, norma o mecanismo que regulan el buen funcionamiento del proceso.
- **Límites:** La primera labor de un proceso es definir los límites inicial y final del proceso preliminar. La organización empresarial moderna abarca procesos interactivos, interconectados y / o secuenciales.

Existen muchas combinaciones potenciales de los límites de iniciación y finalización, además de estos límites deben establecerse los límites superior e inferior para determinar la complejidad del proceso y definir los supuestos básicos, tal como se encuentran en la figura 15.

Los límites de iniciación como superior permiten que los inputs entren al proceso y el inferior permite que el output del proceso llegue a los

clientes secundarios en cualquier punto del proceso. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)



**Figura 15:**

**Límites de un proceso**

**Fuente:** (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### 2.3.5. Clasificación de los Procesos

#### 2.3.5.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS (de control, gerenciales, de dirección)

## PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los Procesos Estratégicos son aquellos que permiten a la organización definir, mejorar y controlar las metas, políticas y estrategias institucionales asegurando el cabal cumplimiento de la misión, visión y los objetivos. Estos procesos están bajo la responsabilidad total de los directivos o alta gerencia a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de los procesos y su ejecución. La característica de este grupo es que son procesos que facilitan la estructura organizativa necesaria para la dirección integrada de la empresa.

Estos procesos se refieren directamente a leyes, normativas aplicables a todo el proceso, se adecuan a la empresa y hacen posible la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario y/o clientes. (VALVERDE, 2012)

**Ejemplo:**

- Planificación Financiera
- Planificación de nuevas líneas de negocio
- Gestión Estratégica

### **2.3.5.2. PROCESOS CLAVE**



**PROCESOS CLAVE**

Los procesos clave son aquellos que reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto o servicio brindado por la institución, pues añaden un valor agregado mediante la transformación física de los recursos, generando salidas, estos procesos van desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Estos procesos componen la cadena de valor de la organización y por ello están directamente relacionados con la misión institucional y objetivos estratégicos.

Generalmente están gestionados por los directores funcionales, gerentes de área, etc. que pueden contar con la cooperación de otros directores y sus equipos humanos. (VALVERDE, 2012)

**Ejemplo:**

- Investigación y desarrollo de nuevos productos
- Comercialización
- Servicio al cliente

- Logística
- Procesamiento de solicitudes

### 2.3.5.3. PROCESOS DE APOYO (habilitantes, de soporte, auxiliares)



Son aquellos procesos internos que dan soporte a los procesos clave y gerenciales, suministrando los insumos y recursos necesarios para la producción, no añaden valor directamente pero son necesarios para el funcionamiento de la organización y su perennidad.

Su objetivo es dar apoyo logístico, soporte y asesoría a los procesos operativos contribuyendo a mejorar su eficacia. (VALVERDE, 2012)

#### **Ejemplo:**

- Proceso de formación de personal
- Mantenimiento especializado de equipos
- Control de la documentación

### 2.3.6. Jerarquía de los Procesos

Para poder gestionar los procesos y una vez que se los ha identificado, la segunda actividad es un despliegue de mapa general de los mismos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un proceso. Los procesos pueden ser extremadamente complejos o muy sencillos (Ver figura 16) todo depende de la desagregación de sus actividades como se lo define a continuación:

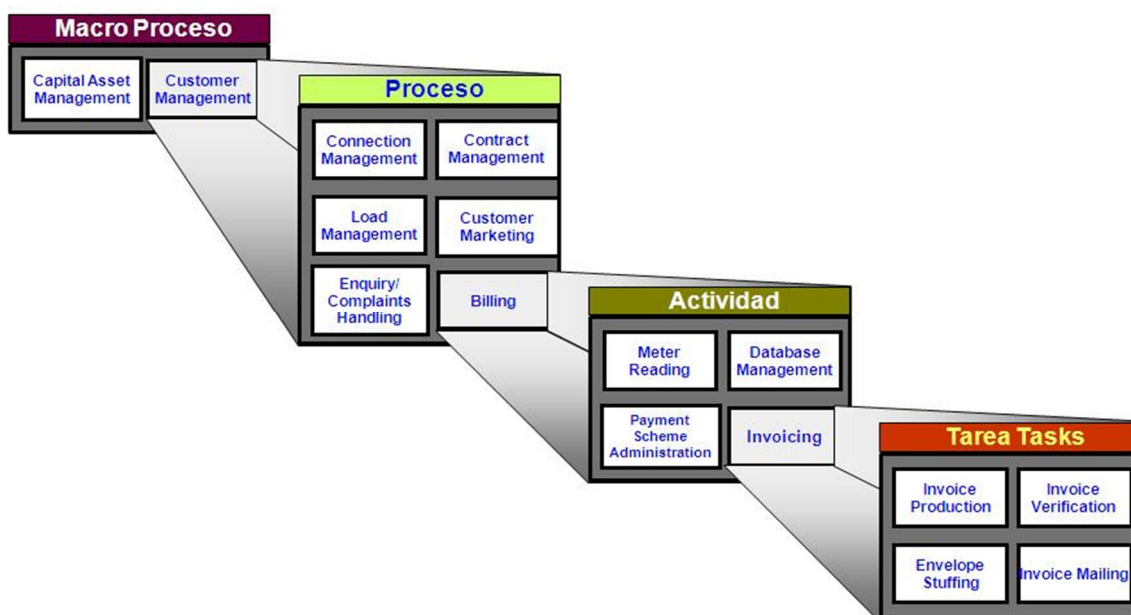


Figura 16:

## Jerarquía de los procesos

Fuente: (ZUÑIGA, 2010)

**Macro proceso:** Es el conjunto de procesos interrelacionados que se requieren para manejar una organización, es decir una agrupación de procesos que tienen un fin común. (ZUÑIGA, 2010)

**Proceso:** Se define a un proceso como el conjunto de actividades de trabajo secuenciales, ordenadas, lógicas, interrelacionadas, que contienen sistemas y que una o varias personas las desarrollan generando un valor agregado; se caracteriza por requerir insumos o entradas (inputs) obtenidos de proveedores, con miras a obtener un resultado conocido como salida (outputs) a través de una operación de transformación y que a la vez satisfaga la necesidad y expectativas del cliente. (ZUÑIGA, 2010)

**Subprocesos:** Una vez identificado el conjunto de actividades que componen el nivel proceso, el segundo paso consiste en profundizar un poco más en estos grupos de actividades. Se trata de responder a la pregunta *¿qué hacemos?* pero más detalladamente que en el nivel de proceso. (ZUÑIGA, 2010)

Los subprocesos representan los niveles en los que se puede descomponer el proceso integrador, su amplitud y características dependen de las particularidades de cada proceso. La representación de las actividades son más sencillas y al detalle para facilitar la comprensión del proceso.

**Actividad:** Es la suma de tareas bien definidas que conforman cada proceso, su identificación puede detectar posibles problemas presentados además de sus soluciones dentro de un mismo proceso. (ZUÑIGA, 2010)

**Tarea:** Es un elemento de trabajo u obra que está a cargo de un individuo y que compone una actividad. (ZUÑIGA, 2010)

### 2.3.7. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos de una organización, tal como se muestra en la figura 17, es una representación gráfica que presenta una visión general del sistema de gestión, tiene la capacidad de descomponer la Cadena de Valor en Macro procesos, procesos, subprocesos, actividades así como sus relaciones principales dentro de la organización. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. (VALVERDE, 2012)

Parte de un enfoque que explica que la organización es un gran proceso que interactúa con su entorno recibiendo entradas que le permiten elaborar una salida, asumiendo la Dirección la responsabilidad de su gestión, siendo su propósito mejorar la comprensión de la organización a través de sus procesos. (VALVERDE, 2012)

No se puede confundir Mapa de Procesos con un Manual de Procedimientos pues el primero define claramente el curso de acción compuesto por una serie de procesos, lo cuales añaden un valor agregado con el fin de producir unas salidas que satisfagan la necesidad del cliente del proceso. Por el contrario un Manual de Procedimientos es la descripción de las actividades que pueden ser inherentes al proceso.



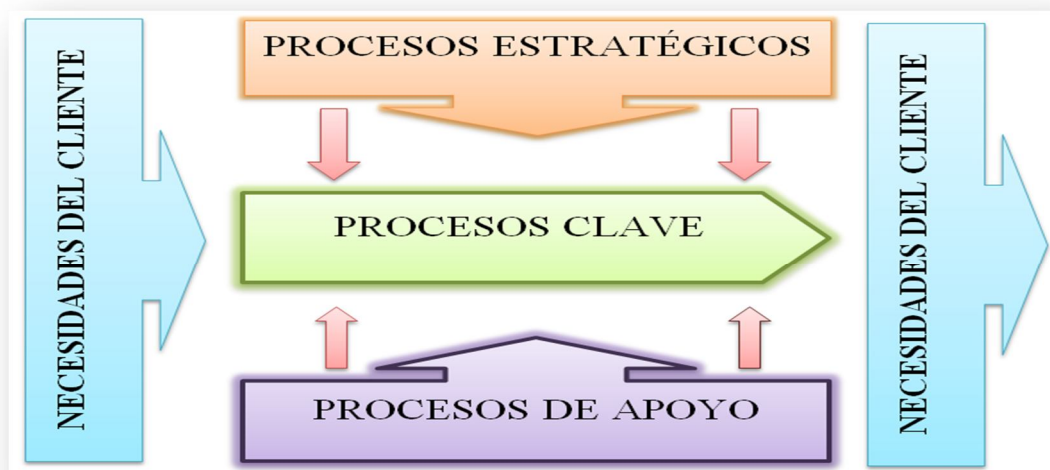


Figura 17:

Esquema Mapa de procesos

Fuente: (VALVERDE, 2012)

## 2.4. Diseño de procesos

El diseño de procesos es la actividad de planear los pasos que se realizarán de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Los pasos a seguir son:

- Identificación de procesos estratégicos, clave y de apoyo.
- Construcción del mapa de procesos.
- Asignación de procesos clave a sus responsables.
- Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
- Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.

Las organizaciones desde el siglo XIX están guiadas por las teorías de Taylor, Fayol y otros que han mantenido un diseño organizacional jerárquico – piramidal hasta nuestros días; el poder de decisión en la cima, un trabajo por funciones y departamentos, crea fronteras, limita su visión e inclina el cumplimiento de objetivos organizacionales en particulares; lo que nos lleva a

una profunda reflexión sobre un nuevo enfoque que permita visualizar el trabajo con variantes eficaces y eficientes. Ya en la actualidad es evidente el proceso acelerado de la globalización; la mejora continua, la calidad y productividad se han convertido en elementos esenciales para las empresas y organizaciones que deseen competir y permanecer en el mercado. Sin embargo, son pocas las empresas que llevan a cabo numerosas acciones por mejorar la calidad y direccionar su gestión por procesos. La aparición de la familia de las normas internacionales ISO 9000 abrió un horizonte más claro para las empresas. El enfoque basado en la gestión procesos guía a las organizaciones a integrar actividades y tareas separadas desde un punto de vista funcional y convertirlas en trabajos unificados y horizontales. (VALVERDE, 2012)

Las organizaciones son sociedades con su propia manera de hacer las cosas, con sus políticas, costumbres y hábitos, de tal forma que estas características puedan acometerse conjuntamente dada la relación que existe entre ellas.

Para el diseño de procesos es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se enfoca en una estructura lineal
- Cruza varios límites organizativos funcionales
- Es capaz de atravesar horizontal y verticalmente las organizaciones
- Identifica entradas y salidas en los procesos
- Mejora la cultura organizacional
- La gestión por procesos habla de metas y fines y no de acciones y medios
- Orientación al cliente
- Es fácilmente comprendido por cualquier persona que lo estudie
- Innovación y flexibilidad
- Incrementa la eficacia
- Mejora la productividad
- Mejora la calidad

- Acortar tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido
- Ampliación de funciones y responsabilidades del personal
- Inclusión de actividades con valor añadido (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### **2.4.1. El Diagrama de Flujo**

Es una representación gráfica de los pasos de un proceso mediante su descomposición en actividades discretas y la forma en que estas se relacionan entre sí. Tiene el propósito de mostrar y ayudar a comprender cómo funciona el proceso interno y las relaciones entre los procesos de la organización, facilita el análisis para descubrir las fuentes potenciales de los problemas e investigar las oportunidades para su mejoramiento.

Para poder realizar el análisis del proceso y proponer mejoras es necesario elaborar un Diagrama de Flujo llegando al nivel de tareas pues ese nivel de detalle hace posible la distinción entre aquellas actividades que aportan valor añadido, de las que no lo hacen, es decir que no provean directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no provean valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Un Diagrama de Flujo es un método que describe gráficamente los pasos y etapas de un proceso existente o uno nuevo propuesto o representado mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, de esta manera dan una mayor precisión y claridad sobre lo que se quiere expresar sobre un proceso.

El diagrama de un proceso nos permite entre otros beneficios:

- Obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos.

- Documentar el método estándar de la operación de un proceso.
- Mostrar la complejidad inesperada de un proceso, áreas problemática, redundancias, lazos innecesarios y los puntos donde puede que sea posible la simplificación y la estandarización.
- Detectar oportunamente problemas y oportunidades de mejora del proceso.
- Comparar y establecer un contraste entre el flujo real y el flujo ideal de un proceso, para identificar las oportunidades de mejora.
- Llegar a un acuerdo mediante un trabajo en equipo con respecto a los pasos del proceso y examinar qué actividades podrían tener impacto sobre el rendimiento o comportamiento del proceso.
- Identificar los lugares donde se pueden recolectar e investigar datos adicionales.

#### **2.4.2. Simbología**



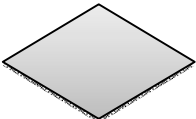
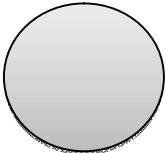


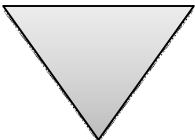


Los símbolos comúnmente utilizados son aquellos que representan las actividades, las decisiones, las conexiones, inicio y fin, y documentos que se ejecutan y elaboran en cada diagrama de flujo. (López y Ferrer, 2013)

Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan, símbolos estándares, ampliamente conocidos. Es necesario pensar en cuán fácil resulta leer un mapa vial cuando se está familiarizado con el significado de cada símbolo y qué molesto es tener una figura extraña y desconocida en el área del mapa que se utiliza para tomar una decisión.

El diagrama de flujo es una de las más antiguas ayudas de diseño con que se puede contar. Para una mayor sencillez se presentará 12 símbolos comunes, en su mayor parte publicados por la ANSI, ver en el cuadro 2. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

## Cuadro 2:

## Símbolos estándares para los diagramas de flujo

Símbolo	Significado
	<b>Operación:</b> Rectángulo, se usa para denotar cualquier clase de actividad.
	<b>Movimiento/transporte:</b> flecha ancha, se utiliza para indicar el movimiento de output entre locaciones.
	<b>Punto de decisión:</b> diamante, se utiliza en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base a ésta decisión.
	<b>Inspección:</b> círculo grande, Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. También puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.
	<b>Documentación:</b> rectángulo con la parte inferior en forma de onda, se usa para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<b>Espera:</b> rectángulo obtuso, se usa cuando un ítem o persona debe esperar, o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	<b>Almacenamiento:</b> triángulo, se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Se usa para mostrar que el output se encuentra almacenado, esperando al cliente
	<b>Notación:</b> rectángulo abierto, se utiliza para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. También es empleado para identificar qué persona es responsable de realizar una actividad o el documento que controla la actividad.
	<b>Dirección de flujo:</b> flecha, se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea para indicar el movimiento de un símbolo a otro. Indica dirección ascendente, descendente o lateral.

(Continuación).



**Transmisión:** flecha quebrada, se utiliza para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de información.



**Conector:** círculo pequeño, se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.



**Límites:** círculo alargado, para indicar el inicio y el fin del proceso, ubicando la palabra término o fin.

Fuente: (HARRINGTON, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, 1994)

### 2.4.3. Diagrama de Flujo Funcional

El diagrama de flujo funcional es un tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser específicamente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema.

El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares. Un diagrama de flujo funcional identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización, si un proceso siempre se mantuviese dentro de un solo departamento y no se cruzara con otros territorios, sería más fácil, sin embargo en la mayor parte de empresas, la organización funcional proporciona un centro de competencia altamente entrenado, porque no se compara con la organización de un proceso o un producto. (HARRINGTON, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, 1994)

## 2.5. Mejoramiento de Procesos

### 2.5.1. Definiciones

James Harrington define el mejoramiento de los procesos como: *“Metodología sistémica que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una*

*organización a realizar sus avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)*

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto recientemente, en su mayoría animadas por la tendencia actual por las certificaciones ISO, planteándose cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, redundancia de procesos, etc. Una vez que se ha realizado el análisis de los procesos seleccionados, estableciendo sus costos, eficiencias y problemas encontrados, en el presente capítulo se realizará una propuesta de mejora a cada uno de los procesos. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

Para el mejoramiento de los procesos se debe definir lo siguiente:

**Responsables de procesos:** Serán las personas encargadas de realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados, los responsables han sido definidos por la Gerencia y comunicado a toda la compañía.

**Asignación de responsabilidades:** Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal y que se comunique de manera adecuada, para evitar resistencia del personal ante los cambios.

**Reducción de costos y tiempo:** El mejoramiento de procesos radica en la reducción de costos y tiempos, volviéndolos más eficiente, eliminando las tareas que no agregan valor y haciéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.

**Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor:** En los procesos se encuentran incluidas actividades que no generan valor en el resultado final, estas actividades de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser analizadas y eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que aportan en un proceso.

**Inclusión de actividades de generan valor agregado:** En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### **2.5.2 Metodologías para el mejoramiento de procesos**

El Mejoramiento de los Procesos hoy en día es considerada una herramienta utilizada por las organizaciones, con el fin de autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora, es decir que no solo se centra en aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a plenitud las necesidades del cliente. Es significativo incorporar en plan de mejoramiento de los procesos debido, pues siempre a cada momento hay algo que mejorar, el dinamismo de los procesos y sus ejecuciones crecen en todo momento lo que genera aclaraciones en los procedimientos a seguir para su desarrollo.

Con una propuesta de mejoramiento de procesos es importante introducir algunos instrumentos mitológicos para la recolección y análisis de información. Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitando que se desarrollen y crezcan institucionalmente, evidentemente les obliga a elevar su capacidad, calidad y adaptación para sobrevivir en él. Cada problema generado debe solucionarse de acuerdo a las necesidades y exigencias organizacionales, de manera racional y eficaz de tal modo que las soluciones sean planificadas y pensando en un futuro próximo consecuentemente con las razón de ser de la institución. De esta forma el mejoramiento de los procesos aplicados en una empresa se convierte en una metodología. Una ventaja del mejoramiento de los procesos es el seguimiento y control que se realiza en forma continua lo que proporciona vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como su combinación e interacción. (VALVERDE, 2012)

A continuación se exponen las siguientes metodologías de mejora:

1. Ciclo de Deming



2. Herramientas de Harrington
3. TOC
4. LEAN MANUFACTURING
5. SEIS SIGMA

### 2.5.2.1. Ciclo de Deming

Una de las principales herramientas para la mejora de procesos en las organizaciones es el **Ciclo de Deming** conocido también como PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que consiste en una secuencia lógica de éstos cuatro pasos repetidos que se llevan a cabo consecutivamente, este método es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una organización. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

Para la redefinición de los procesos, es necesario realizar este proceso para garantizar que se utilice un enfoque de calidad al estructurar los nuevos procesos. Todos los procesos a rediseñarse deben someterse a cada uno de los siguientes pasos que se indican en la tabla 2.

Tabla 2:

Ciclo Deming

PLANIFICAR	HACER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleccionar un proceso</li> <li>▪ Definir la situación actual</li> <li>▪ Establecer un objetivo mensurable</li> <li>▪ Colectar los datos relevantes</li> <li>▪ Determinar las causas raíz</li> <li>▪ Desarrollar un plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar el plan de acción antes definido</li> <li>▪ Implementar los procesos</li> <li>▪ Aplicar soluciones</li> <li>▪ Ejecutar su control operacional que consiste en verificar los progresos alcanzados</li> <li>▪ Documentar los cambios registrados</li> </ul>
VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar los cambios que se hayan realizado</li> <li>▪ Realizar seguimiento</li> <li>▪ Obtener retroalimentación</li> <li>▪ Medir los resultados obtenidos</li> <li>▪ Detectar limitaciones</li> <li>▪ Informar sobre los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corregir los problemas encontrados</li> <li>▪ Prever posibles problemas</li> <li>▪ Aplicar nuevas mejoras</li> <li>▪ Documentar</li> </ul>

De acuerdo al avance en el mejoramiento de los procesos, se debe ir confirmando los resultados que se ha planteado, así como ir planificando las nuevas mejoras en los procesos de gestión, para alcanzar excelentes mejoras un forma permanente. El Ciclo de Deming o PHVA es un ciclo dinámico que puede ser aplicado a cualquier proceso dentro de la organización, está relacionado con la planificación estratégica como en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de calidad.

### **2.5.2.2. LOS PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACIÓN DE HARRINGTON**

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento de la eficiencia y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

Existen 12 herramientas básicas de la modernización, que se aplican en el orden siguiente:

- 1. Eliminación de la burocracia:** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- 2. Eliminación de la duplicación.** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- 3. Evaluación del valor agregado.** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted. Por ejemplo, un cliente está dispuesto a pagar por la comida que se sirve en el avión (valor agregado real); pero a él no le interesa si usted lleva un registro de los empleados que se encuentran en vacaciones o que llegan tarde al trabajo.

4. **Simplificación.** Reducir la complejidad del proceso
5. **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
6. **Prueba de errores.** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
7. **Eficiencia en la utilización de los equipos.** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. **Lenguaje simple.** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablar hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
9. **Estandarización.** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
10. **Alianzas con proveedores.** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que reciben el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
11. **Mejoramiento de situaciones importantes.** Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudarle a EMP en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
12. **Automatización y/o mecanización.** Aplicar herramientas, equipos y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

En el MPE, las herramientas antes especificadas no se consideran métodos aislados, sino se emplean coordinadamente. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

## **Definición de mejoramiento de la empresa (EMP)**

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, implica el qué cambiar y cómo cambiar dependerá, lo cual depende del enfoque específico del EMP y del proceso.

El recorrido hacia la satisfacción del cliente, posee cuatro etapas:

- 1. Modernización:** La aplicación de las herramientas básicas le permitirá realizar los cambios iniciales en el proceso.
- 2. Prevención:** En esta etapa debe cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente. De este modo, se evitará la fase de corrección.
- 3. Corrección:** Si la prevención no funcionó, se debe corregir las equivocaciones del proceso.
- 4. Excelencia:** Al finalizar la etapa de corrección, el proceso es satisfactorio (es decir, funciona, tiene estabilidad y satisface las necesidades del cliente).

El EMP debe concentrarse primero en modernizar el proceso, después, en corregirlo y por último, en perfeccionarlo. La modernización del proceso eliminará muchos problemas a medida que el proceso se reorganiza, de manera que no sea necesario mejorar una tarea que luego será suspendida. Cuando el EMP finaliza la etapa de modernización, el proceso se encontrará ya en camino a la excelencia. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### **2.5.2.2.1. ELIMINACIÓN DE LA BUROCRACIA**

La eliminación de la burocracia consiste en la supresión de tareas inútiles y normas rígidas e incomprensibles. El término burocracia se relaciona con las largas demoras en el procesamiento, mientras los documentos pasan por múltiples canales y niveles de revisión, que requieren innumerables firmas de personas que jamás se encuentran disponibles cuando se les necesita. Su

existencia parece añadir resistencia al progreso, agregando costos pero muy poco valor real.

Los efectos malignos de la burocracia son innumerables y profundamente dañinos para toda organización y para el esfuerzo de MPE. Por tanto, deben evaluarse y minimizarse todas las demoras, tramitaciones, documentaciones, revisiones y aprobaciones.

La burocracia puede identificarse formulando algunas preguntas básicas como las siguientes:

- ¿Se realizan revisiones y balances innecesarios?
- ¿Inspecciona o aprueba la actividad el trabajo de otra persona?
- ¿Se requiere más de una firma?
- ¿Se necesitan múltiples copias?
- ¿Se almacenan las copias sin alguna razón aparente?
- ¿Se envían copias a personas que no precisan la información?
- ¿Existen personas o entidades que impiden la efectividad y eficiencia del proceso?
- ¿Se escriben correspondencia innecesaria?
- ¿Impiden regularmente los procedimientos organizacionales existentes la ejecución efectiva, eficiente y oportuna de las tareas?
- ¿Debe alguna persona aprobar algo que ya está aprobado? (por ejemplo aprobar la adquisición de bienes de capital que ya se han autorizado en el ciclo de presupuesto)

Es necesario que el EMP formule preguntas sobre cada paso del proceso, así como que estudie cuidadosamente las respuestas para obtener indicios que le permitan modernizarlo.

El EMP puede tropezar con resistencias debido a las diversas opiniones y políticas organizacionales. La superación de estas barreras para eliminar la burocracia requieren capacidad, tacto y considerable planeación. Debe

calcularse el impacto de la burocracia sobre el tiempo del ciclo y los costos, y, también comprender su impacto sobre el cliente interno y externo. Una vez que todas las personas involucradas comprenden el impacto pleno de la burocracia, es difícil justificar la permanencia de la actividad. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.2. ELIMINACIÓN DE LA DUPLICACIÓN**

La eliminación de la duplicación consiste en suprimir una actividad si ésta aparece en varias partes del proceso, donde es necesario analizar si ambas actividades son necesarias. Con frecuencia, la misma información o alguna semejante se genera en diferentes partes del proceso, a veces por organizaciones distintas. Esto no sólo se suma al costo total del proceso, sino que también da cabida a la posibilidad de tener datos conflictivos que desequilibran el proceso. A menudo sucede que un departamento dentro del proceso produce determinada información y un proveedor genera información similar que se entrega a un departamento diferente, en este caso se necesita buscar la integridad de una sola fuente.

Existen otros casos de duplicación donde los grupos de trabajo no saben que la actividad ya se ha realizado o que el proceso no ha sido diseñado para vincular a las organizaciones usuarias con el output anterior. Esto da la oportunidad de mejorar la efectividad general de la corporación. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.3. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO**

La evaluación del valor agregado (EVA) es un principio esencial en el proceso de modernización. El valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento.

Los miembros del EMP necesitan comprender que cada paso de un proceso involucra un costo para la empresa. En cada etapa del proceso los costos se acumulan. Estos se tendrán en cuenta para el valor en libros,

independientemente del valor real. Pero la meta de la organización debe ser asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible. Idealmente, éste deber ser igual a superior a los costos reales que se hayan originado.

El valor se define desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la entidad. Las actividades que deban realizarse para satisfacer los requerimientos del cliente se consideran actividades VAR (valor agregado real). Las que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicios, o de la empresa, se consideran como actividades sin valor agregado (SVA). La figura 18 muestra la evaluación del VA.

(HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

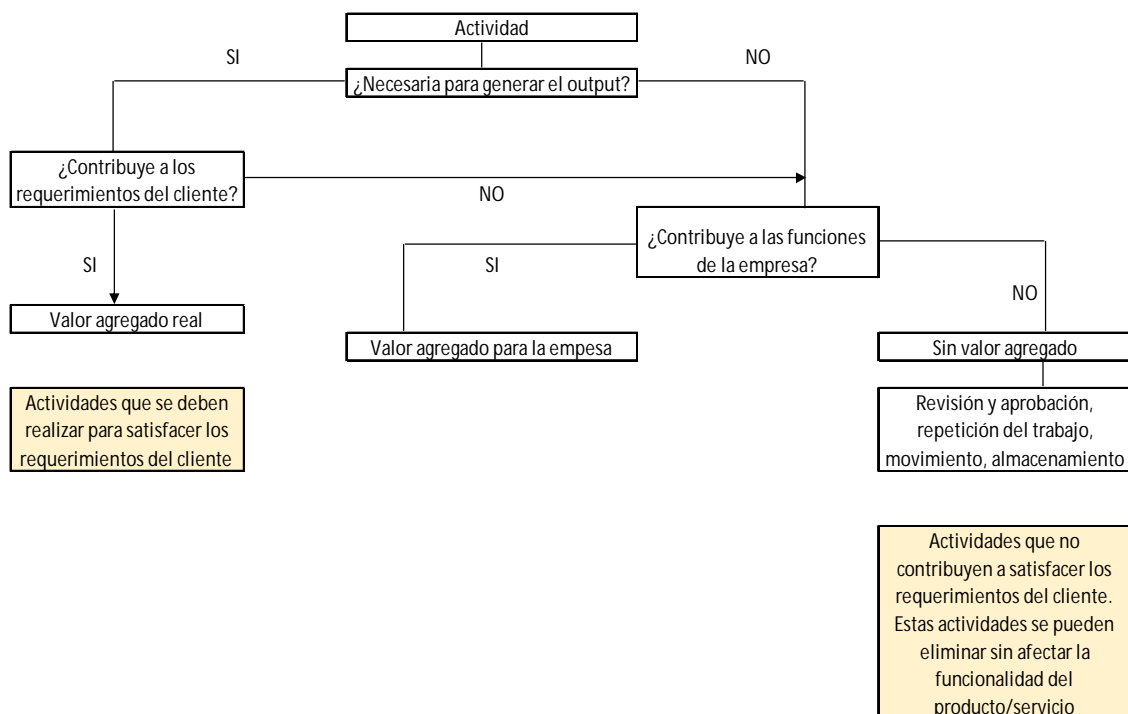


Figura 18:

Evaluación del valor agregado.

Fuente: (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

#### **2.5.2.2.4. SIMPLIFICACIÓN**

La simplificación significa reducir la complejidad cada vez que sea posible. Cuando se adicionan nuevas tareas usualmente vienen a continuar las tareas de apoyo, haciendo el proceso cada vez más complejo.

El incremento de la complejidad general dificultades crecientes en todas partes, a medida que las actividades, las decisiones, las relaciones y la información esencial se hacen más difíciles de comprender y manejar. En una era de complejidad acelerada y creciente es básico comprometerse activa y continuamente con la simplificación para contrarrestarla.

La siguiente lista muestra la aplicación del concepto en las actividades diarias, que son relativamente simples, pero que demandan mucho tiempo

- Duplicación y/o fragmentación de tareas. Esto puede manejarse identificando la duplicación y fragmentación que ocurren durante varias partes del proceso para combinar luego las tareas relacionadas y eliminar redundancias.
- Flujos complejos y cuellos de botella, estas situaciones pueden manejarse cambiando el orden de las tareas, convidando o separándolas e incluso, equilibrando la carga de trabajo que tienen diferentes individuos.
- Memorandos y otras correspondencias. Estos pueden simplificarse haciéndolos más cortos, más directos, mejor estructurados, más comprensibles.
- Reuniones. La agenda enviada con suficiente anticipación es un elemento básico de simplificación. Los materiales de presentación deben ser simples y fáciles de comprender. Deben establecerse y seguir un protocolo, hacer menos reuniones y gastar menos tiempo en cada una de éstas.
- Combine las actividades similares.
- Reduzca la cantidad de manipulaciones.



- Elimine los datos que no utilizan.
- Elimine copias. Cada seis meses usted debe cuestionar la utilidad de todos los informes regularmente programados.
- Refine los informes estándares. Reúnase regularmente con las personas que reciben informes estándares para averiguar qué partes del informe están utilizando y cómo los están usando. Ponga todos los informes estándares en formatos similares. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.5. REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO**

La reducción del tiempo de ciclo se logra centrandó la atención en las actividades que tienen ciclos de tiempo real prolongados y en aquellas que hacen lento el proceso. El diagrama de flujo de Línea de tiempo nos ofrece una valiosa ayuda para identificar las actividades centrales. El equipo debe observar el proceso actual para determinar por qué no se cumplen los programas y compromisos, restablecer prioridades para eliminar esas fallas y buscar luego las formas de reducir el tiempo total de ciclo.

Los tiempos de ciclos prolongados dificultan la entrega del producto a los clientes e incrementan los costos de almacenamiento.

(HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.6. PRUEBA DE ERRORES**

Existen muchas oportunidades en las cuales podemos cometer errores, y éstos se presentan con facilidad. Las distracciones ocasionan errores. Casi nada está exento de errores. Es muy fácil incurrir en un error. Se debe procurar que sea difícil cometerlos. Existen miles de formas para lograr esto. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.7. EFICIENCIA EN EL USO DE LOS EQUIPOS**

En todo el mundo las personas conocen y comprenden la importancia de la eficiencia de los equipos que se utilizan en la sección de manufactura. En realidad, la oficina en si forma parte del equipo que usted entrega al empleado.

En la organización de la oficina, la iluminación y el color son aspectos importantes. Con frecuencia, un recinto oscuro, desarreglado y de aspecto deprimente contribuye a que los trabajadores cometan errores (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.8. LENGUAJE SIMPLE**

La mayor parte del material escrito en las empresas modernas no puede leerse o comprenderse fácilmente. La forma de escribir es pomposa, redundante, indirecta, vaga y compleja.

El EMP necesita evaluar los documentos que actualmente se utilizan en el proceso a fin de verificar que éstos se escriban para el usuario.

**Formatos:** El buen diseño de los formularios nos exige una gran cantidad de reflexión. Este documento debe explicarse por sí mismo. La información debe registrarse sólo una vez. Todas las abreviaturas deben definirse dentro del formato. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.9. ESTANDARIZACIÓN**

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso. Cuando cada persona lo realiza en forma diferente, es muy difícil, efectuar mejoramiento importante dentro del proceso. La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso.

Una tarea específica que el EMP debería abordar se relaciona con la exactitud y lo adecuado de la documentación que cubre el proceso. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.10. ALIANZA CON PROVEEDORES**

Todos los procesos son altamente dependientes de personas externas al proceso que proporcionan inputs en forma de materiales, información y/o ideas. Es necesario examinar el input de cada proceso para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Necesita realmente el proceso el input?
- ¿entra éste en el sitio apropiado?
- ¿Se encuentra éste en el nivel apropiado de calidad?
- ¿Es correcta la regulación del tiempo?
- ¿Se recibe éste en el mejor formato posible?
- ¿Recibe usted más de los que necesita?

Así como el proceso es un proveedor de productos y/o servicios para su cliente. Las personas que proveen un input a su proceso se convierten en sus proveedores. En esta relación proveedor cliente, ambas partes tienen responsabilidades. El cliente (usted) tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor unas especificaciones del input, debidamente documentadas, que definan necesidades y las expectativas. El proveedor debe revisar cuidadosamente las especificaciones y estar de acuerdo en que pueden cumplirse. Si no se satisfacen, se necesita trabajar con el proveedor para comprender qué puede suministrarse y ayudarle al proveedor a elaborar un plan para mejorar su output.

El cliente jamás debe pedir más de lo que necesita ni más de lo que utilizará. Es posible que el proceso no pague directamente, pero las cosas cuestan tiempo y esfuerzo a alguien, en algún sitio. El cliente tiene la responsabilidad de suministrar a todos los proveedores una retroalimentación

que mida el desempeño progresivo de los proveedores versus los requerimientos acordados.

Pregúntese si el input es realmente necesario. Hable con la persona que lo recibe. Vea cómo lo utiliza. Pregunte qué pasaría si ellas no recibieran el input. Si usted no paga directamente el input, vaya hasta donde el proveedor y pregúntele cuánto le cuesta generarlo. Posteriormente compare estos costos con el valor agregado del proceso a través de estos inputs.

Trate de eliminar el mayor número de inputs para el proceso. Cada input representa en su proceso posibles demoras. Problemas y costos adicionales. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

#### **2.5.2.2.11. MEJORAMIENTO DEL MARCO GENERAL**

Existen oportunidades en las cuales los enfoques no generan los resultados deseados. Normalmente, esto ocurre cuando el proceso ya ha sido mejorado y hay poco que ganar de un refinamiento posterior. En estos casos, vale la pena dar un paso atrás y observa el marco general.

La técnica del marco general requiere que el EMP se salga del proceso que se sigue hoy y defina cómo sería el proceso perfecto si no existieran las restricciones de la organización actual y/o del proceso.

Las ventajas de este enfoque son:

- El EMP tendría una forma para crear nuevos conceptos
- El EMP tendría una nueva visión del proceso
- El EMP podría centrarse en los factores fundamentales del éxito
- El EMP podría desarrollar nuevas opciones
- El EMP podría superar las actuales barreas organizacionales

La técnica de mejoramiento del marco general es un medio muy efectivo para generar un cambio sustancial en nuestra forma de realizar negocios. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

### **2.5.2.2.12. AUTOMATIZACIÓN Y/O MECANIZACIÓN**

No inicie una automatización compleja hasta cuando pueda hacer un análisis completo de los puntos fuertes y débiles. Del sistema existente. Tenga siempre presente que todo sistema computacional es plenamente capaz de generar, a velocidades supra humanas, tanto un importante material de apoyo como basura empresarial. La automatización efectiva de una operación requiere trabajo de equipo por parte de las personas de toda la organización. Como sucede con otros aspectos del MPE, la automatización debe estar bajo el control del personal responsable del proceso de la empresa, con la colaboración plena del EMP.

Como parte del MPE, sus EMP elaboran diagramas de flujo, gracias a esto, se puede detectar varias operaciones que podrían automatizarse. Al decidir por dónde empezar, busque lo siguiente:

- Operaciones repetitivas que mejorarían si se realizaran con mayor rapidez. Los computadores prestan el mejor servicio en la pronta ejecución de las tareas rutinarias. Por otra parte, a las personas se les presentan oportunidades de variedad y de cambio de ritmo. Entregue el trabajo repetitivo a los computadores, en especial si desea resultados rápidos.
- Operaciones que mejorarían cuando las personas que se encuentran físicamente aisladas se comunican con mayor rapidez. Estos sistemas le ayudan al trabajador que encuentra un error a notificar oportunamente al responsable.
- Operaciones para las cuales existen componentes de sistemas computacionales estandarizados. Comience por automatizar aquellas operaciones en las cuales puede utilizar componentes recientes y fácilmente disponibles.

Los sistemas computacionales pueden utilizarse para facilitar las comunicaciones entre los clientes y la empresa. Debido a que los

computadores tienen gran capacidad de almacenamiento masivo, los registros de problemas pueden capturarse y analizarse, por tanto la persona responsable puede recibir la notificación correspondiente. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

### **Metas de automatización**

Lo único constante es el cambio. Esto es particularmente cierto en el caso de la automatización.

Para el consumidor de automatización, lo que este año no es efectivo en cuanto a costos puede ser muy económico el año siguiente.

Al igual que otras decisiones de MPE, la automatización consiste en una serie de etapas, desde donde se encuentra ahora hasta donde desearía estar, aceptando que los cambios ocurrirán, inevitablemente a medida que usted avanza. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### **Implementación de la automatización**

La automatización exitosa se basa en proyectos piloto con participantes involucradas. Los proyectos se seleccionan porque muestran signos de oportunidad de automatización.

Los participantes deben seleccionarse con igual cuidado. Busque a quienes tengan las aptitudes, capacidades y actitudes para utilizar productivamente la automatización. Además, localice a aquellas personas que están dispuestas a darles al cambio prometedor una oportunidad.

Cuando haya seleccionado el proyecto y las personas, tómese el tiempo necesario para proporcionarles el entrenamiento adecuado en las operaciones automatizadas. Una vez que empiece, avance en forma paralela. Es decir, mantenga en funcionamiento el antiguo sistema mientras ensaya la nueva automatización. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

## **El matrimonio adecuado entre personas y procesos**

Cuando las actividades se combinan, simplifican, estandarizan o automatiza, también cambian las capacidades pertinentes que se requieren. Generalmente, estos cambios requieren de un incremento en el número de profesionales principales y una reducción en el número de profesionales experimentados. La organización debe planear los cambios de la mezcla de profesionales a los empleados del nivel con sus experiencias terminarán dedicándose a un trabajo tedioso y rutinario. Esto se suma al costo del proceso, sin mencionar la frustración resultante.

(HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos, 1993)

## **Cosechar los beneficios de la modernización**

Una vez analizado y modernizado el proceso, se generarán varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad:

- Los clientes obtendrán lo que desean cuando lo requieran
- Se reducirá el tiempo de ciclo del proceso
- Se reducirán los requerimientos de espacio
- Se reducirá el número de pasos y aprobaciones
- Se reducirá el output no crítico
- Se reducirá el costo del proceso
- Se reducirá el costo de administración.

Por consiguiente, es lógico que debamos modernizar tanto el proceso como la estructura gerencial que lo sostiene. Esto puede lograrse mediante la reevaluación de cada posición gerencial para determinar qué actividades son necesarias bajo el nuevo proceso. El actual período de control también puede compararse con un período de control máximo. Existen varios modelos que pueden recomendar un período máximo con base en factores como complejidad de trabajo, relevancia, experiencia del trabajador y dispersión

geográfica. Normalmente, este análisis señala la necesidad de reducir el número de jefes y niveles organizacionales. (HARRINGTON, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994)

### 2.5.2.3. TOC (Theory Of Constraints) - Teoría de las restricciones

El concepto fundamental en que descansa la teoría de restricciones es que toda planificación hacia la generación de un producto o servicio consiste, básicamente, de una serie de procesos vinculados. Cada proceso tiene una capacidad específica para generar una producción determinada por la operación, y en casi todos los casos existe un proceso que limita o restringe el rendimiento de la operación completa, tal como muestra la figura 19, la ilustración indica que la producción que atraviesa el proceso operativo es igual al líquido que fluye a través de una tubería, cada proceso tiene una capacidad definida. El proceso "E" tiene la mayor capacidad para procesar la producción, y "C" la más limitada, con lo que se llega a la conclusión de que mejorar cualquiera de las demás operaciones no incrementará la cantidad total de líquido que sale de la tubería.

Una restricción es en términos generales cualquier factor que limita a la compañía a alcanzar su objetivo. (Chapman, 2006)

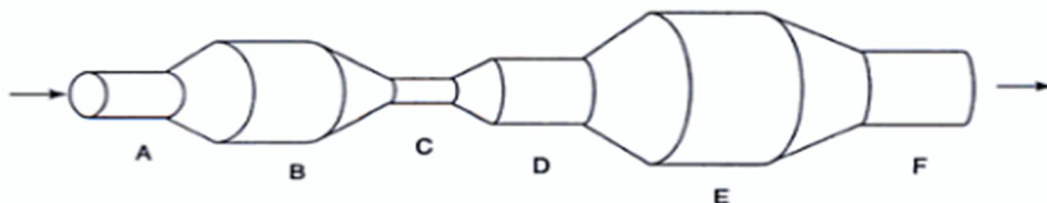


Figura 19:

Analogía de la tubería con proceso vinculado.

Fuente: (Chapman, 2006)



Se han desarrollado varios lineamientos fundamentales para entender los principios de TOC y la forma de administrar un proceso de restricción, algunos de los lineamientos son:

- El desempeño óptimo de un sistema no equivale a la suma de los óptimos locales.
- Los sistemas son como cadenas.
- Para determinar qué se debe cambiar es necesario comprender a cabalidad el sistema y su objetivo.
- Los efectos indeseables en el sistema son resultado de tan sólo algunos problemas centrales.
- Los problemas centrales casi nunca son obvios
- La eliminación de los efectos indeseables proporciona un falso sentimiento de seguridad.
- Las restricciones del sistema pueden ser restricciones físicas o restricciones políticas.
- Las ideas no son soluciones.
- La atención debe centrarse en el balance del flujo en toda la planta.
- La utilización de una operación que evita los cuellos de botella está determinada por las restricciones del sistema.
- No es lo mismo utilizar una operación que activarla.
- Una hora perdida en una operación restrictiva es una hora perdida para el rendimiento del proceso completo.
- Una hora perdida en una operación restrictiva es una ilusión, toda vez que impacta en el rendimiento total.
- No es preciso que los lotes de transferencia tengan el mismo tamaño que los lotes de proceso.
- Los programas deben determinarse utilizando todas las restricciones operacionales.

(Chapman, 2006)

Se recomienda seguir los cinco pasos para implementar el procedimiento:

1. Identificar la restricción: analizar el proceso y determinar el limitante de rendimiento.
2. Explotar la restricción: encontrar métodos para maximizar la utilización de la restricción con el objetivo de obtener un rendimiento productivo.
3. Subordinar todo a la restricción: utilización efectiva de la restricción.
4. Elevar la restricción: encontrar formas de incrementar las horas disponibles de la restricción.
5. Una vez que la operación deja de ser restrictiva, encontrar la nueva restricción y repetir los pasos.

(Chapman, 2006)

#### **2.5.2.4. LEAN MANUFACTURING – LM**

Los conceptos básicos en que se apoya esta metodología son: “El objetivo de toda empresa es la satisfacción del cliente”, “hacer más con menos”. “eliminar lo que no añade valor agregado al producto o servicio ya que es un desperdicio desde la perspectiva del cliente”, “el producto o servicio debe ser entregado en la cantidad y calidad en el momento que es requerido a un precio competitivamente aceptable” siendo los argumentos que más impactaron a toda América Industrial.

Lean establece como disciplina trabajar cada faceta o etapa del proceso de la cadena de valor buscando eliminar o al menos reducir los desperdicios, para lograr disminuir los costos operativos y mejorar la velocidad del flujo del proceso. (Cabrera Calva)

Las estrategias fundamentales de Lean Manufacturing son:

- Reconocimiento de desperdicios eliminar o reducir lo que no aporte satisfacción para el cliente.
- Estandarización de procesos: fija procedimientos y normas de producción, estableciendo métodos para la secuencia, ritmo, cronometraje y resultado de todas las acciones de los operadores eliminando la variabilidad en que pueden incurrir los operadores en tareas.

- Flujo continuo: flujo continuo de producción eliminando interrupciones, y a su vez ciclo de operación, costos y tiempos.
- Producción – Pull: jalar la producción partiendo del cliente, es decir producir la cantidad exacta y entregar en el momento preciso al cliente.
- Calidad desde la fuente: elimina los defectos de la fuente de origen, misma donde se está añadiendo valor al producto o servicio, realiza una auto inspección.
- Mejora continua: buscar la perfección global y eliminar los desperdicios.
- Versatilidad: busca la participación de los operadores capacitándolos y motivándolos a hacer su auto capacitación en el aprendizaje de equipos y maquinaria.
- Trabajo en equipo: promueve a que todo el personal sea parte integral del grupo de equipo de trabajo. (Cabrera Calva)

Los principios elementales de Lean Manufacturing son:

1. Definir el valor desde el punto de vista del cliente.
2. Identificar la cadena de valor.
3. Crear flujo.
4. Perseguir la perfección.

(Cabrera Calva)

#### **2.5.2.5. SEIS SIGMA**

La metodología seis sigma busca reducir cualquier variación o diferencia entre el estándar y la desviación del valor central para lograr el funcionamiento óptimo de la gestión por proceso; dicho en otras palabras mide y muestra en forma estadística la capacidad real del proceso en función de las variables significativas, interrelacionando las variables con los defectos y las probabilidades de fallo. Sigma es un concepto empleado en estadística que representa la desviación estándar típica con respecto al valor central de un proceso en términos de defectos. Un proceso seis sigma representa 3.4

defectos por millón de oportunidades. Defecto es una característica medible del proceso que sale de los límites aceptables del cliente. (Cabrera Calva)

El núcleo de seis sigma está construido en 5 fases: **DMAMC**

**D:** Definir los problemas / proyectos y priorizarlos.

**M:** Medir el rendimiento actual en base a un sistema de medición capaz, estable, preciso, repetible y reducible.

**A:** Analizar y determinar las pocas causas vitales que originan los defectos, buscando tener un proceso capaz y estable.

**M:** Mejorar y robustecer los procesos eliminando los defectos buscando la optimización del proceso y los productos.

**C:** controlar los rendimientos y condiciones que robustecen el proceso para evitar recaer en las condiciones anteriores. Al finalizar esta última fase se debe establecer una mejora continua al volver a la fase inicial D y continuar con el problema que presenta siguiente nivel de prioridad. (Cabrera Calva)

## **2.6. Documentación de procesos**

La Documentación de procesos se realiza a través de los diferentes instrumentos para los mismos, es decir, mediante manuales, el diseño de diagramas de flujo, la elaboración de hoja de procesos o la implementación de software especializado en procesos que muchos de ellos incluyen simulaciones para determinar los tiempos y costos en tiempo real.

El documento más real y que abarca todo los elementos del mejoramiento de la gestión por procesos es el Manual de procesos.

La existencia de sistemas integrales de información vía ordenador hace que con frecuencia la información fluya entre los distintos terminales sin que aparezca un documento físico. La documentación representa los documentos físicos tanto de fuente como formales. Todo documento tiene un nombre, y un código. (Anaya Tejero, 2007)

## **2.7. Manual de procesos**

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda la institución. (MD-MSP, 2006)

### **2.7.1. Objetivos del manual de procesos.**

- Servir de guía para ejecución de actividades y tareas.
- Brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de recursos, humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo.
- Evitar improvisación de labores.
- Orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones de normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como referencia para las actividades de control interno y auditora.
- Ser la memoria de la institución.

(MD-MSP, 2006)

### **2.7.2. Características del manual.**

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diferentes situaciones.
- Tener revisión y actualización continuas.

(MD-MSP, 2006)

### **2.7.3. Estructura del manual de procesos.**

A continuación se describen los componentes del manual de procesos:

- Portada con el nombre de la empresa, seguida de la trazabilidad (número, fecha, alteraciones y objetivo),
- Posteriormente se indica el principal objetivo del mapa de procesos,
- Alcance,
- Glosario de términos,
- Simbología,
- Reseña de la empresa junto con el organigrama, clientes y proveedores,
- Posteriormente cada proceso debe incluir el diagrama de flujo mejorado, su caracterización, la descripción de actividades, las tabla de indicadores y el Análisis de Valor Agregado de los procesos mejorados

(Cadena)

## **2.8. Medición, seguimiento y control de procesos.**

Realizar la autoevaluación institucional a través de auditorías al sistema de mejora continua, el seguimiento y evaluación de los planes de acción y del plan global de desarrollo, la elaboración y presentación de informes de gestión institucionales, la gestión del sistema de estadísticas e indicadores y la realización de la jornada anual de rendición pública de cuentas. Con el fin de valorar los resultados de la gestión y medir el grado en que los objetivos han sido alcanzados, verificar el avance en las acciones, programas y proyectos del Centro de Distribución, permitir la retroalimentación y mejora del desempeño de la gestión institucional y brindar información válida, confiable y relevante, que sirva de apoyo a la toma de decisiones y a la orientación del quehacer estratégico.

### **2.8.1. Indicadores de gestión de procesos**

Los indicadores se centran en los estándares de procesos que están estrechamente vinculados con los resultados del cliente, lo cual significa que existen fundamentos científicos para creer que el proceso, cuando se efectúa

eficazmente, aumenta la probabilidad de obtener el desenlace que busca. (MD-MSP, 2006)

Indicador se define como la representación cuantificada de la información. Los indicadores de un proceso son establecidos en función de los objetivos y tareas desarrolladas dentro de cada proceso debiendo ser coherentes con los objetivos y estrategias adoptadas por la organización o unidad.

Las formas de generar indicadores de procesos son:

1. Identificar productos, servicios y clientes internos y externos del proceso.
2. Identificar puntos críticos del proceso (con el diagrama).
3. Establecer los deseos y expectativas del cliente ¿qué es lo que quiere el cliente?
4. Transformar las necesidades y expectativas en características de calidad y productividad.
5. Definir el indicador (nombre, definición, unidad de medida, unidad operacional, meta)

Los requisitos que deben tener los indicadores son:

- **Selectividad:** relacionado con el producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad:** de fácil comprensión y aplicación.
- **Representatividad:** debe representar satisfactoriamente el proceso o el producto al que se refiere.
- **Estabilidad:** debe perdurar en el tiempo, en base a procesos estandarizados.
- **Rastreabilidad:** debe ser adecuadamente registrado.
- **Accesibilidad:** los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- **Adopción de un enfoque experimental:** al indicador se lo pone a prueba y se lo puede cambiar en relación al tiempo.
- **Comparabilidad:** todo indicador puede ser analizado en función de otro.

Para evaluar a los indicadores debemos tomar en cuenta:

1. ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
2. ¿Qué actitud tomar ante resultados indeseables?
3. ¿Cómo será realimentado el proceso?

(Cadena)

## **2.9. Implementación de procesos.**

Implementación o “Puesta en Marcha” es un proceso que se realiza en la empresa con la dirección de un asesor del área de Planificación (sugerido) y con la participación activa del personal que hará uso de las herramientas, en forma directa o indirecta. La implementación de un sistema de información requiere técnicas estructuradas, personal dedicado y etapas secuenciales que se deben ir ejecutando. A través de la experiencia hemos entendido que cada compañía tiene diferentes necesidades y prioridades, por lo tanto el Proyecto de Consultoría está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de su empresa. (Softland, 2012)

En el caso de la implementación de cada uno de los procesos, es necesario:

- Observar y cumplir obligatoriamente el diagrama de flujo.
- Realizar el monitoreo del proceso identificando claramente los tiempos y responsables de las actividades, sobre todo cuando su naturaleza es totalmente horizontal.
- Los medios de verificación deberán enlistarse mediante informes de evaluación de desempeño.
- Las observaciones que se den durante la ejecución del mismo, debe ser agregado a los medios de verificación o de los informes para la revisión de las autoridades o técnicos encargados del Desarrollo Organizacional.

Los responsables de las actividades que forman parte de un proceso deberán observar obligatoriamente los siguientes datos del diagrama de flujo en el que



1. La misión e intervengan: alcance del proceso.
2. Identificar a los clientes del proceso y conocer sus necesidades y expectativas.
3. Describir qué debe hacerse en el proceso (funciones/actividades) y las relaciones entre ellas.
4. Conocer los procedimientos del proceso (cómo se hacen las cosas) y sus interrelaciones.
5. Objetivos de gestión del proceso.
6. Desarrollo de indicadores y plan de monitorización.

(López y Ferrer, 2013)

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

#### **3.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Actualmente Productos Avon S.A es una empresa con la misión de ser la compañía líder en belleza, ser elección de compra de la mujer, y la visión de ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de la representante.

A continuación se realiza el análisis actual de la empresa con el análisis FODA y sus matrices estratégicas.

##### **3.1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

###### **3.1.1.1. MACRO AMBIENTE**

###### **3.1.1.1.1. Desempleo**

El nivel de desempleo en el Ecuador tomando como referencia Marzo 2014 vs. Marzo 2015 se ve claramente en la figura 20 que disminuye en 1.01 puntos porcentuales, mediante el nivel de variabilidad del desempleo se puede medir el nivel adquisitivo de los clientes actuales y potenciales, con lo cual se puede medir que tenemos un mayor número de personas con ingresos que podrían entrar en nuestro mercado.

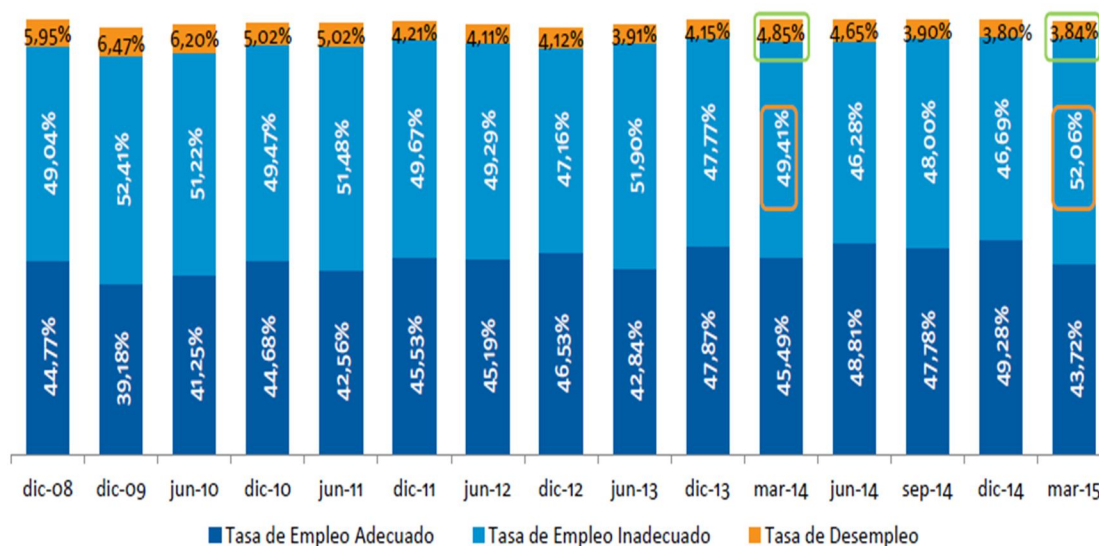


Figura 20:

Evolución de indicadores laborales, total nacional.

Fuente: INEC – Ecuador en cifras (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>)

#### OPORTUNIDAD:

- Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales

#### 3.1.1.1.2. Inflación

En la figura 21 se observa que la inflación de abril del año pasado 1.09 punto porcentuales más alto, por lo cual en el mes de abril del 2015 los precios al consumidor registraron un aumento del 4.32% con respecto a los precios del 2014, por lo cual se puede indicar que el precio de ciertos bienes subieron, por lo cual cada vez productos como el de la industria cosmética no están al alcance de los clientes.

#### OPORTUNIDAD:

- Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.

**AMENAZA:**

- Incrementa el costo de los productos cosméticos produciendo disminución en las ventas de algunas líneas de productos considerados suntuarios.

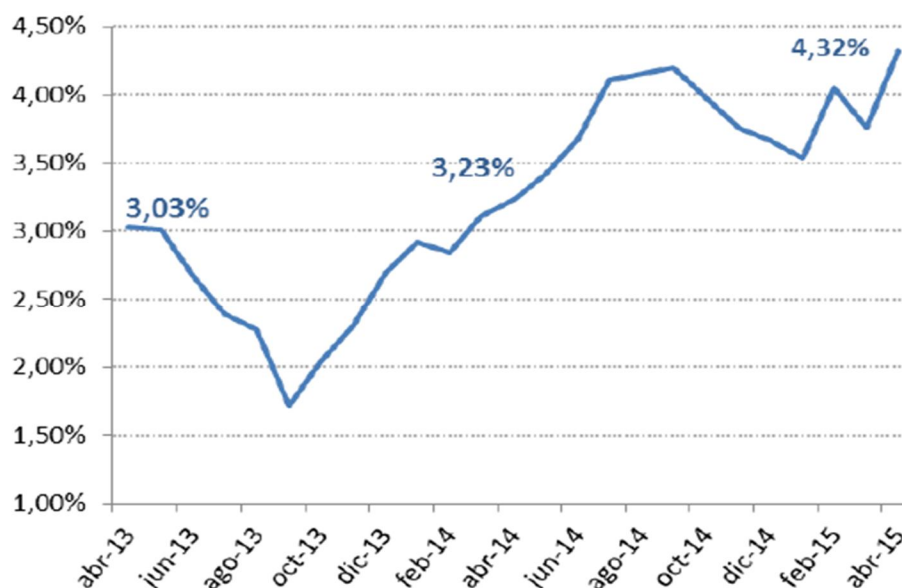


Figura 21:

Evolución de la inflación anual.

Fuente: INEC – Ecuador en cifras (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>)**3.1.1.1.3. Riesgo País**

Como se puede observar en la figura 22 el riesgo país tiene tendencia a la baja en relación al mes anterior, sin embargo dicha variable económica es la que más tiene repercusión en el país y en el sector cosmético y repercute directamente en la actividad económica y la poca inversión en el país, a causa de la inestabilidad económica, monetaria y poca confiabilidad política en referencia al gobierno.

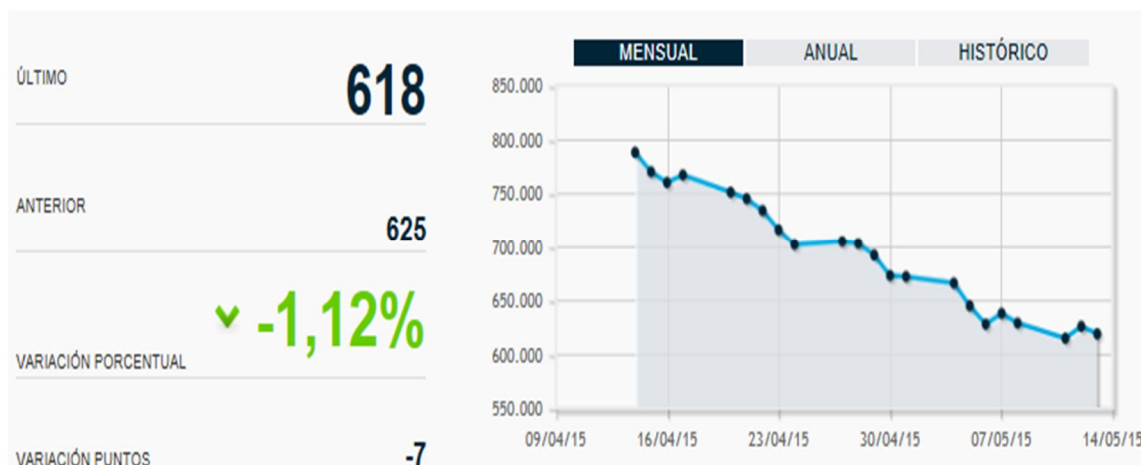


Figura 22:

ECUADOR – Riesgo País (Embi + Elaborado por JP Morgan)

Fuente: <http://www.ambito.com>

### AMENAZAS:

- Reducción de importaciones al país.
- Falta de inversión en la industria cosmética (plantas de producción y nuevas empresas).

#### 3.1.1.1.4. Importaciones

De acuerdo a lo observado en la figura 23 las importaciones se han reducido, esto se debe a las restricciones arancelarias establecidas en el país en los últimos años 2014 y 2015; por lo cual el sector de consumo disminuirá notoriamente.

### AMENAZA:

- Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.

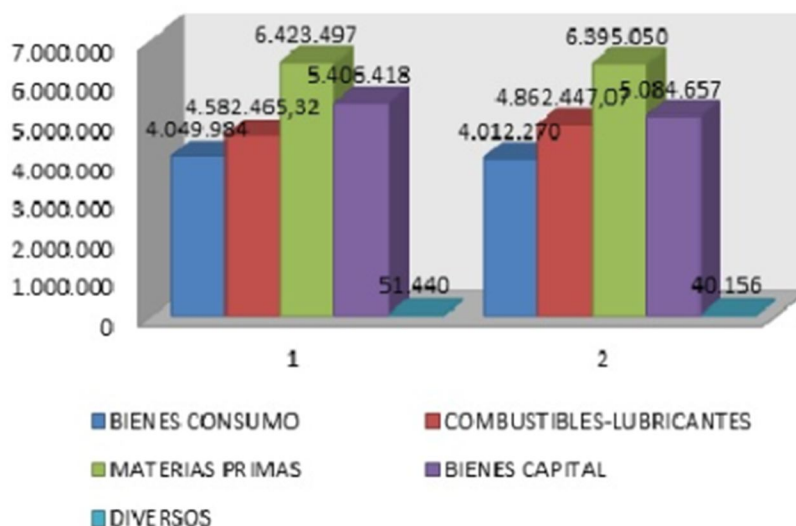


Figura 23:

Importaciones por sector año 2013 y 2014

Fuente: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec>

### 3.1.1.1.5. Tasa de interés activa:

FECHA	VALOR
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %

La tasa de interés activa es la cobra por los diferentes tipos de crédito a sus clientes, como se puede observar en la figura 24 la misma se presenta alta para mayo, por lo cual afecta a los ingresos de los ecuatorianos que tengan intenciones de adquirir un crédito, ya que por este se pagará un porcentaje más alto a los de los meses anteriores.

Figura 24:

Tasa de interés activa

Fuente: Banco central de Ecuador

**AMENAZA:**

- La tasa de interés activa es alta no es atractivo para captar clientes, por lo que las personas que decidan emprender algún negocio lo harán con menos capital o en un menos monto de crédito.

**3.1.1.1.6. Aspecto tecnológico**

En la actualidad en el país no existe tecnología suficiente o empresas que se dediquen a producir producto de uso cosmético, sin embargo en los últimos años el gobierno y los diferentes ministerios se han dedicado a apalancar la producción nacional de los mismos.

El MIPRO con el fin de dar apoyo a la industria nacional estableció un convenio donde se establecerán obstáculos, brindando incentivos y capacitación de las buenas prácticas de manufactura con el fin de impulsar el sector.

**OPORTUNIDAD:**

- Tecnología en la industria nacional en constante crecimiento y convenios que apoyan al sector.

**3.1.1.1.7. Aspecto político legal****Corrupción**

El informe publicado por la ONG alemana Transparencia Internacional (TI), sitúa a Venezuela, Paraguay, Honduras, Nicaragua y Ecuador, como los países más corruptos de América Latina.

“La región salió bien de la crisis mundial. Su modelo económico da buenos resultados macroeconómicos, pero no se traduce en una mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. América Latina es la región más violenta,

donde mayor es la desigualdad”, dijo el director para las Américas de TI, Alejandro Salas.

### **AMENAZA:**

- El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.

### **Legislación:**

1. Existencia de ley del consumidor.
2. Ley orgánica de Regulación y control de poder de mercado.
3. DECISIÓN 516 Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos de la Comisión de la Comunidad Andina, donde se trata temas como el riesgo sanitario, las nuevas regulaciones y restricciones a nivel de comercio, salvaguardando la salud pública, donde se tengan presentes temas como las necesidades económicas y tecnológicas; donde se tengan presentes las buenas prácticas de manufactura cosmética.

Se pretende establecer un control en el mercado garantizando la calidad de los productos y una notificación sanitaria obligatoria. (PROCOSMETICOS, s.f.)

4. RESOLUCION 797 - Reglamento de la Decisión 516 sobre Control y Vigilancia Sanitaria de Productos Cosméticos por la Secretaría General de la Comunidad Andina, donde considera la Decisión 516 y adopta mediante Resolución el Reglamento sobre Control y Vigilancia Sanitaria así como los criterios de homologación de la codificación correspondiente; donde establece condiciones para el control en el mercado cosmético a fin de garantizar la calidad sanitaria, de igual forma en el reglamento se regula las medidas de prevención, control y sanción de dichos fines. Adicional trata temas como la homologación del código de la notificación sanitaria obligatoria en productos cosméticos, se da en



caso de que un mismo producto y de la misma marca sea producido por diferentes fabricantes deberá estar bajo un mismo código de notificación sanitaria.

(PROCOSMETICOS, s.f.)

5. DECISION 705 - Circulación de muestras de productos cosméticos sin valor comercial, la cual establece que las muestras de productos cosméticos pueden circular con propósitos de investigación científica sin notificación sanitaria obligatoria, con fines de estudio de mercado o de investigación y desarrollo siempre que no sean destinados con fines lucrativos.

(PROCOSMETICOS, s.f.)

6. DECISION 608 – Normas para la protección y promoción de la libre competencia en la Comunidad Andina, la cual contiene normas para prevenir o corregir las diferencias en la competencia generadas por restricciones en el mercado, la decisión tiene como objetivo la protección y promoción de la libre competencia en el ámbito de Comunidad Andina, buscando la eficiencia en los mercados y el bienestar de los consumidores.

(PROCOSMETICOS, s.f.)

7. PROYECTO DE LEY ORGANICA GENERAL DE SALUD (CÓDIGO ORGÁNICO DE SALUD, El presente Código tiene por objeto garantizar el cumplimiento de los derechos a la salud establecidos en la Constitución de la República a través de la regularización de la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud; el establecimiento y regulación de las responsabilidades y competencias de los actores en salud en los diferentes niveles de gobierno; la regulación los programas y acciones en salud desde el ámbito técnico, administrativo y financiero y la así como la aplicación de los derechos de participación ciudadana en salud. (PROCOSMETICOS, s.f.)

8. Resolución No. 042-2014 – El pleno del comité de Comercio Exterior.

Resuelve que no se introducirán nuevos derechos arancelarios, cargas que tengan efecto equivalente, nuevas restricciones cuantitativas o medidas que tengan ese efecto para las importaciones originarias de la Unión Europea, así como incrementos de los niveles de derechos arancelarios o cargas existentes.

(PROCOSMETICOS, s.f.)

9. Resolución No. 050 – 2014 – El Pleno del Comité de Comercio Exterior: aprueba medida correctiva para productos originarios de Perú y Colombia, con una aplicación de un derecho aduanero del 7% para productos originarios de Perú y 21% para Colombia.

(PROCOSMETICOS, s.f.).

10. La Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), contiene un listado de 293 subpartidas que deben someterse a controles previos a la importación y la presentación de un certificado de reconocimiento.
11. Los reglamentos técnicos del Instituto Nacional de Normalización (Inen) 93 y 88, determinan una serie de requisitos para traer cosméticos y productos de tocador, entre los que está la presentación de certificados de conformidad.
12. Normativa aplicativa a productos de vidrio y cerámica aplicada el 25/12/2014.
13. SENAE exige consolidaciones de carga.
14. Implementación de salvaguardias.
15. Restricción por la implementación de cupo promedio para importaciones.

#### **AMENAZAS:**

- Por controles extras y las salvaguardias se generan retrasos en la aduana.
- Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias produce restricciones y disminución en las importaciones.

**OPORTUNIDADES:**

- La variedad de comerciantes y de marcas en líneas de cosméticos se ha reducido en gran medida.
- Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.

**3.1.1.1.8. Aspecto socio – cultural**

En la actualidad, como consecuencia de la globalización se han manifestado grandes avances tecnológicos y en la comunicación, diversos campos se han acogido de la nueva tecnología para proyectarse y expandirse, debido a la facilidad y rapidez con que se puede manejar gran cantidad de información. En Ecuador el internet, un avance tecnológico; se lo ha usado como herramienta de ayuda para la educación principalmente y también como fuente de negociación y mercadeo. Es por eso que Avon ofrece una página web entretenida, dinámica y enriquecedora para el crecimiento de la misma. Donde transforma a la web en un medio alternativo de MARKETING, VENTAS y PUBLICIDAD. (Marketing, s.f.)

Es necesario también tener en cuenta que las empresas de venta directa han tenido un notable crecimiento, y la cultura de la misma ha incrementado en los últimos años. En el Ecuador, cerca de 800 mil personas (auto consumo, compradores temporales, distribuidores multimarcas, emprendedores independientes) están involucradas de alguna manera en la venta directa.

Indicadores relevantes:

- Un 95% son mujeres.
- Un 82% son madres de familia, cabezas de hogar.
- Cerca del 50% de quienes están en la venta directa, son personas mayores de los 45 años.

- Grandes líderes del sector, rebasan los 60 años.
- En el país, 98 de cada 100 hogares ha comprado alguna vez, productos por medio de la venta directa.
- Un 87% de las personas encuestadas (no emprendedores), perciben a la Venta Directa como un sistema que aporta positivamente al país.
- Un 88% de quienes están en la Venta Directa, se muestran satisfechos con los resultados de sus negocios y con el sistema.
- Un 70% de jóvenes de entre 1 y 25 años de edad, hacen venta directa para pagar sus gastos de estudios, transporte, alimentación.
- Un 98% de ecuatorianos ha comprado alguna vez algún producto por medio de la venta directa.
- El sector crece en ventas, en un 8.2%% anual aproximadamente.
- En un 10.4% anual crece en número de personas. (muchas de ellas, están laborando en el sector público 10% y también en el sector privado). Para muchas personas, se constituye en un ingreso alternativo, extra para redondear un sueldo o ingreso económico fijo que ya lo perciben.

(Marketing, s.f.)

### **OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento en venta directa en Ecuador.
- La accesibilidad y el uso de internet ha crecido en los últimos años.

#### **3.1.1.1.9. Aspecto demográfico**

##### **Población por grupos y edad**

De acuerdo a la figura 25 se tiene un mercado del 62% de población y clientes potenciales y reales que pueden ser parte del negocio de venta directa. Por lo que el mercado se presenta amplio.

Año Censal	Mujeres		Hombres		Total
	Número	%	Número	%	
<b>1990</b>	<b>4.851.777</b>	<b>50,3%</b>	4.796.412	<b>49,7%</b>	<b>9.648.189</b>
0 a 14 años	1.833.735	49,0%	1.905.489	51,0%	3.739.224
15 a 64 años	2.800.669	51,0%	2.690.113	49,0%	5.490.782
65 años y más	217.373	52,0%	200.810	48,0%	418.183
<b>2001</b>	<b>6.138.255</b>	<b>50,5%</b>	<b>6.018.353</b>	<b>49,5%</b>	<b>12.156.608</b>
0 a 14 años	1.993.050	49,3%	2.046.970	50,7%	4.040.020
15 a 64 años	3.720.270	50,9%	3.582.694	49,1%	7.302.964
65 años y más	424.935	52,2%	388.689	47,8%	813.624
<b>2010</b>	<b>7.305.816</b>	<b>50,4%</b>	<b>7.177.683</b>	<b>49,6%</b>	<b>14.483.499</b>
0 a 14 años	2.227.253	55,1%	2.301.172	57,0%	4.040.020
15 a 64 años	4.583.512	62,8%	4.430.657	60,7%	7.302.964
65 años y más	495.051	60,8%	445.854	54,8%	813.624

Figura 25:

**Población por grupos y edad.**

Fuente: INEC – Censo de población y vivienda 1990, 2001, 2010.

## OPORTUNIDAD

- Población de mujeres crece y por lo tanto se tiene un mayor mercado de clientes potenciales y reales para la venta directa.

### Composición de la población

De acuerdo a la figura 26 los indicadores más representativos y en relación directa con el negocio van en incremento, de los cuales se puede resaltar la población en edad de trabajar, la cual podría representar clientes potenciales, la PEA de igual forma y dentro de la población con empleo se podría sumar a nuestro portal de clientes, ya que este segmento está en capacidad de consumir la línea de productos que se oferta por venta directa.

	jun-11	dic-11	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13	mar-14	jun-14	sep-14	dic-14	mar-15
Población en Edad de Trabajar	0.475.984	10.533.003	10.673.358	10.864.147	10.993.539	11.200.371	11.238.681	11.236.793	11.270.069	11.159.255	11.201.638
Población Económicamente Activa	6.553.789	6.581.621	6.870.842	6.701.014	6.999.745	6.952.986	7.048.410	6.967.747	7.145.197	7.194.521	7.374.083
Población con Empleo	6.224.584	6.304.834	6.588.271	6.424.840	6.725.795	6.664.241	6.706.314	6.643.458	6.866.776	6.921.107	7.091.116
Empleo Adecuado	2.789.525	2.996.566	3.104.824	3.118.174	2.998.481	3.328.048	3.206.080	3.401.156	3.414.023	3.545.802	3.223.996
Empleo Inadecuado	3.373.993	3.268.817	3.386.896	3.159.903	3.632.755	3.321.730	3.482.476	3.224.978	3.429.851	3.358.884	3.838.738
Subempleo	781.525	706.458	664.982	603.890	818.126	809.269	890.380	851.939	893.705	925.774	985.698
Otro empleo Inadecuado	2.032.999	2.056.875	2.083.391	2.018.582	2.145.528	2.019.279	2.094.854	1.935.920	1.980.199	1.924.634	2.142.958
Empleo no remunerado	559.469	505.484	658.523	537.431	669.102	493.182	497.262	437.119	555.947	508.476	710.083
Empleo no clasificado	61.066	39.451	96.551	146.763	94.558	14.463	17.758	17.324	22.902	16.421	28.382
Desempleo	329.205	276.787	282.571	276.174	273.951	288.745	342.096	324.289	278.421	273.414	282.967
Población Económicamente Inactiva	3.922.196	3.951.382	3.802.516	4.162.884	3.993.794	4.247.385	4.190.271	4.269.046	4.124.872	3.964.734	3.827.552

Figura 26:

## Composición de la población

Fuente: Ecuador en cifras – [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)**OPORTUNIDADES**

- Mayor cartera de clientes potenciales y reales.
- Mayor población que percibe ingresos y está en capacidad de adquirir productos.

**3.1.1.1.10. Aspecto geográfico.**

Un aspecto que influye en gran magnitud dentro de la economía de los ecuatorianos es el aspecto demográfico y climatológico del país, ya que por temporadas de invierno se ven afectados de manera considerable los caminos, lo cual afecta a la economía, ya que detiene el ingreso de dinero a varias familias ecuatorianas y muchas veces hace imposible la llegada de productos a varias regiones del país imposibilitando el normal funcionamiento de la economía en general.

**AMENAZAS:**

- Disminución de ventas, ya que los ingresos decrecen en época de invierno a regiones del litoral.
- Baja cobertura para hacer llegar los productos, por el diverso aspecto geográfico del país.

**3.1.1.2. MICROAMBIENTE****3.1.1.2.1. MERCADO**

**Oferta Y Demanda:** El ecuatoriano gasta hasta \$ 150 al mes en cosméticos. Los ecuatorianos consumen mensualmente mínimo 30 dólares y máximo 150 dólares. En el país se utilizan más de 50 millones de productos de uso diario, como jabón, desodorante, champú, pasta dental, fragancias, entre otros.

La comercialización de productos cosméticos en Ecuador alcanza aproximadamente los \$ 1.500 millones anuales y de esta cifra solo la venta directa (por catálogo) mueve \$ 800 millones, según la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes.

El sector crece en el país a un ritmo del 8% y 10%, pero este porcentaje podría ser superior al 15% si se bajan las tasas que se pagan por la obtención de notificación sanitaria. “Esto impide el crecimiento de un sector que mueve una cadena de valor gigante en el país y que genera miles de puestos de trabajo en el mundo. En este momento Latinoamérica ocupa el tercer lugar en el pastel de participación del sector cosmético en el mundo.

Ecuador está entre los tres países más caros de la región en pagos de impuestos. La tasa pagada a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) es por una notificación, un código que no le añade un valor agregado al producto, sin embargo es alta y eso hace que no haya más inversión y se promueva a la industria nacional.

Respecto al consumo per cápita de los ecuatorianos, lo mínimo es \$ 30 mensuales y máximo \$ 150. Noventa y ocho de cada cien hogares tienen al menos cinco productos cosméticos de uso diario, como jabón, desodorante, champú, pasta dental y fragancias.

En el país se utilizan más de 50 millones de productos cosméticos diariamente.

El 95% de los productos cosméticos que se comercializan es importado, mientras que el 5% restante es fabricado en el país.

Hay pocos productores locales, pero el hecho de que estén presentes compañías multinacionales le da mucho dinamismo al mercado nacional.

En cuanto a los segmentos de mayores ventas anuales, la categoría capilar -principalmente los champús- mueve \$ 120 millones; tratamientos capilares \$ 100 millones; tintes \$ 30 millones y maquillaje facial \$ 80 millones.

El sector se mantiene en constante innovación y que cada año se lanzan millones de productos. En Ecuador se muestran alrededor de 200 nuevos cosméticos por año.

En el país hay aproximadamente 45 compañías cosméticas, de las cuales 15 son extranjeras. (PROCOSMETICOS, s.f.)

#### **OPORTUNIDADES:**

- El mercado de productos cosméticos crece en el país.
- Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.

#### **AMENAZA:**

- Existe varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.



### **3.1.1.2.2. Proveedores**

En el país existen pocos proveedores, que producen productos de cuidado para la piel, fragancias, y cuidado personal; sin embargo en el país no existe plantas de producción de joyería y cosméticos.

#### **AMENAZA:**

- Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.

### **3.1.2. ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.1.2.1. Filosofía corporativa**

La misión, visión y valores de la empresa se encuentran bien definidos, alineados a la cultura de servicio y a la representante que es la razón de ser de la misma. La filosofía de la empresa es satisfacer las necesidades de la representante ofreciendo productos de calidad y que impulsen a la realización de la mujer ecuatoriana. Avon proporciona a las representantes la oportunidad de desarrollarse personalmente y alcanzar independencia económica.

La cultura, los valores son reflejados a diario por los empleados dentro de la empresa, ya que AVON está comprometido con el crecimiento personal y profesional de los mismos; con este fin se ha implantado en la empresa varias estrategias de compensación a los asociados, con el fin de crear mayor compromiso y hacer comprender la importancia de ser parte de la familia Avon.

Dentro de la empresa los empleados se encuentran comprometidos con la empresa, por lo que su eficiencia en procesos y crecimiento dentro del mercado nacional sigue en aumento.

#### **FORTALEZAS:**

- Filosofía de servicio bien definida
- Motivación y auto motivación de clientes internos.

### **3.1.2.2. Proceso administrativo**

Dentro de los procesos se puede resaltar el área de marketing, la misma está constantemente en estudios para desarrollo de nuevas líneas de productos para cubrir necesidades de segmentos específicos en el país.

Es necesario indicar que Avon es la segunda marca de venta directa en la línea cosmética en el país, y considerada como N1 en joyería, todos estos reconocimientos se deben a la gran variedad de productos y la tecnología empleada en cada uno de ellos, por ejemplo en la línea anew (anti edad) que maneja la marca es producida con la última tecnología, y con los mejores estándares, ya que la tendencia de la actualidad es la belleza.

La marca de Avon se ve apalancada por sus años de experiencia en productos cosméticos y por su posicionamiento de marca a nivel mundial.

Sin el proceso de surtido dentro del Centro de Distribución, presenta varios problemas reflejados en el campo, ya que por tratarse de una operación manual muchas veces los pedidos llegan incompletos por problemas presentados en el pickeo; o por problemas externos como las importaciones, las mismas que muchas veces no llegan a tiempo por retraso en la aduana debido a la cantidad de papeles y permisos necesario para ingresar el producto al país.

La empresa en la actualidad importa cierto tipo de materia prima, con el fin de producir en el país, junto con la ayuda de ciertas empresas que se encargan de entregar el producto final; sin embargo a nivel de joyería y productos de moda y hogar no existe suficientes proveedores internos que satisfagan la demanda interna del mercado.

A pesar de la restricción a las importaciones la marca presenta precios competitivos en referencia a la competencia.

#### **FORTALEZAS:**

- Gran variedad de productos, con alta tecnología

- Posee credibilidad en el mercado
- Alta experiencia en venta directa
- Precios competitivos

#### **DEBILIDADES:**

- Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.
- No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.
- La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala

#### **Gestión de unidades estratégica del negocio**

La gestión del negocio en los últimos años dentro de la empresa se ha visto resaltada por su gran crecimiento a nivel de representantes, por lo que la dirección de ventas ha creado estrategias para estar en contacto constante y analizar sus necesidades, introduciendo a la cartera de productos nuevas innovaciones que apoyan la belleza de la mujer en sus diferentes facetas, adicional la marca se apalanca de estrategias como radio y televisión, presentándose como auspiciante de programas televisivos dando a conocer la marca como una empresa para la mujer ecuatoriana independiente.

La dirección de marketing de la empresa implementa nuevas ofertas dentro del folleto con el fin de atraer más consumidores, es así que se crea la oportunidad de pagar los productos a cuotas y atraer una mayor cantidad de clientes. Sin embargo es necesario tener en cuenta que Avon Ecuador se rige a las estrategias globales y direccionamiento de Colombia, por lo que muchas veces las estrategias, tipos de ofertas y promociones no son muy aplicables por el tipo de mercado en Ecuador.

El departamento de servicio al cliente presenta una línea directa, donde las representantes pueden ingresar sus órdenes de pedido, pregunta a cerca de su

crédito en los productos de cuotas y servicios de dudas ante en negocio en general; por lo que la empresa presenta estrecha relación con el cliente.

La dirección de ventas maneja ciertas jerarquías de la representante dependiendo del monto de venta, el cual le apoya a su crecimiento mediante cierto tipo de beneficios para cada segmento, con el fin de impulsar su desarrollo y explotar al máximo su habilidad de venta.

Por parte del área de ventas en conjunto con la de transporte se presenta un estudio del país dividiendo al territorio ecuatoriano en 65 zonas, organizadas por cuatro Divisiones: División Panteras, Jaguares, Pumas y Leonas; con las cuales se puede llegar a una gran cobertura nacional, ya que cada una de ellas presenta gerentes zonales, gerentes divisionales, líderes y las representantes.

Es importante recalcar que la marca a nivel mundial resalta su responsabilidad social, con la fundación de la lucha contra la violencia doméstica y la fundación de mujeres contra la lucha del cáncer.

Internamente en el área de RRHH se ha visto afectada por cambios que afectan de forma interna a la empresa, por la gran rotación de personal.

### **FORTALEZAS:**

- Contacto constante con el cliente, mediante línea directa de atención al cliente.
- Marca posicionada en el mercado
- Segmentación de las representantes y beneficios para cada una dependiendo del monto de venta.
- Orientado a la responsabilidad social
- Tiene gran cobertura nacional

## DEBILIDADES:

- Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano
- Excesiva rotación de personal en los últimos años.

### 3.1.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Las principales empresas del sector cosmético en el Ecuador son: Yanbal, Esika, L´BEL, cy°zone y AVON, las cuales tienen un alto grado de servicio y alta gama de productos; por otro lado empresas como Fybeca, Unilever cuentan con variedad de producto cosmético moderado, con un nivel de servicio baja, pues no hay asesoría al comprador, tal como se muestra en la figura 27.

## AMENAZA:

- Existe alta competencia en el mercado

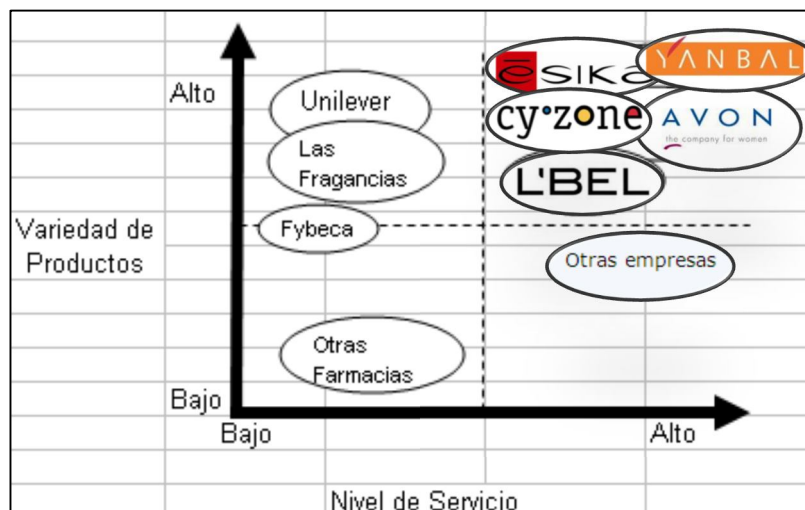


Figura 27:

Mapa estratégico del sector cosmético del Ecuador

Fuente: repositorio.usfq.ec

## MATRICES DE RESUMEN E IMPACTO

### MATRICES DE RESUMEN

#### MATRIZ DE RESUMEN E IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

FORTALEZAS		Alto	Medio	Bajo
		5	3	1
<b>F1</b>	Gran variedad de productos, con alta tecnología	*		
<b>F3</b>	Filosofía de servicio bien definida	*		
<b>F4</b>	Posee credibilidad en el mercado	*		
<b>F5</b>	Alta experiencia en venta directa	*		
<b>F6</b>	Contacto constante con el cliente lo que les permite entender sus expectativas y requerimientos	*		
<b>F7</b>	Marca posicionada en el mercado	*		
<b>F8</b>	Motivación y auto motivación de clientes internos.		*	
<b>F9</b>	Tiene gran cobertura nacional	*		
<b>F10</b>	Precios competitivos	*		
<b>F11</b>	Segmentación de las representantes y beneficios para cada una dependiendo del monto de venta.		*	
<b>F12</b>	Orientado a la responsabilidad social	*		

## MATRICES DE RESUMEN

### MATRIZ DE RESUMEN E IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

<b>DEBILIDADES</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>D1</b>	Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano	*		
<b>D2</b>	No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.	*		
<b>D3</b>	La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala	*		
<b>D4</b>	Excesiva rotación de personal en los últimos años		*	
<b>D5</b>	Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.			
		*		

## MATRICES DE RESUMEN

### MATRIZ DE RESUMEN E IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

OPORTUNIDADES		Alto	Medio	Bajo
		5	3	1
<b>O1</b>	Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales	*		
<b>O2</b>	Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.	*		
<b>O3</b>	Tecnología en la industria nacional en constante crecimiento y convenios que apoyan al sector.	*		
<b>O4</b>	La variedad de comerciantes y de marcas en líneas de cosméticos se ha reducido		*	
<b>O5</b>	Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.	*		
<b>O6</b>	Crecimiento en venta directa en Ecuador.	*		
<b>O7</b>	La accesibilidad y el uso de internet han crecido en los últimos años.		*	
<b>O8</b>	Población de mujeres crece y por lo tanto se tiene un mayor mercado de clientes potenciales y reales para la venta directa.		*	
<b>O9</b>	Mayor cartera de clientes potenciales y reales	*		
<b>O10</b>	Mayor población que percibe ingresos y está en capacidad de adquirir productos.	*		
<b>O11</b>	El mercado de productos cosméticos crece en el país.	*		
<b>O12</b>	Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.	*		



**MATRICES DE RESUMEN**  
**MATRIZ DE RESUMEN E IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS**  
**JERARQUIZADOS**

<b>AMENAZAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>A1</b>	Incrementa el costo de los productos cosméticos.	*		
<b>A2</b>	Reducción de importaciones al país.	*		
<b>A3</b>	Falta de inversión en la industria cosmética (plantas de producción y nuevas empresas).	*		
<b>A4</b>	Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.		*	
<b>A5</b>	Reducción de la cartera de clientes por la falta de producto.	*		
<b>A6</b>	La tasa de interés activa es alta			*
<b>A7</b>	El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.		*	
<b>A8</b>	Por controles extras y las salvaguardias se generan retrasos en la aduana.	*		
<b>A9</b>	Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias producen restricciones y disminución en las importaciones.	*		
<b>A10</b>	Disminución de ventas, ya que los ingresos decrecen en época de invierno a regiones del litoral.	*		
<b>A11</b>	Baja cobertura para hacer llegar los productos, por el diverso aspecto geográfico del país.		*	
<b>A12</b>	Existen varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.	*		
<b>A13</b>	Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.	*		

## MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

### MATRIZ FO

		Oportunidades							TOTAL	
		O1	O2	O3	O5	O6	O11	O12		
		<p><b>PONDERACIÓN:</b> Alto: 5 Medio: 3 Bajo: 1</p>								
		<p>Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales</p> <p>Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.</p> <p>Tecnología en la industria nacional en constante crecimiento y convenios que apoyan al sector.</p> <p>Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.</p> <p>Crecimiento en venta directa en Ecuador.</p> <p>El mercado de productos cosméticos crece en el país.</p> <p>Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.</p>								
Fortalezas	F1	Gran variedad de productos, con alta tecnología	5	3	5	5	5	5	5	33
	F2	Filosofía de servicio bien definida	1	3	3	1	3	3	3	17
	F3	Posee credibilidad en el mercado	5	5	3	3	5	5	5	31
	F4	Alta experiencia en venta directa	5	5	1	3	5	5	5	29
	F5	Contacto constante con el cliente lo que les permite entender sus expectativas y requerimientos	5	3	1	1	5	5	3	23
	F6	Marca posicionada en el mercado	5	5	1	1	5	5	5	27
	F8	Tiene gran cobertura nacional	5	5	1	1	5	5	5	27
	F9	Precios competitivos	5	5	5	1	5	5	5	31
	F11	Orientado a la responsabilidad social	3	1	1	3	3	3	3	17
	<b>TOTAL</b>			39	35	21	19	41	41	39

Al aplicar la fórmula de PM se obtiene que los resultados fueron:  $PM_f=26,1$  y  $PM_c=33,6$ ; por tanto los aspectos tomados en cuenta a partir de esta matriz son:

- Gran variedad de productos, con alta tecnología
- Posee credibilidad en el mercado
- Alta experiencia en venta directa
- Marca posicionada en el mercado
- Tiene gran cobertura nacional
- Precios competitivos
- Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales
- Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.
- Crecimiento en venta directa en Ecuador.
- El mercado de productos cosméticos crece en el país.
- Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.

Es decir se recomienda tomar la ofensiva estratégica en los factores acotados anteriormente ya que son los que permitirán emprender acciones que podrían desarrollar ventajas competitivas sustentables para la organización.

$$RBF = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}} = 74.60 \%$$

El resultado del RBF es de 74,60% lo que se interpreta como gran probabilidad de capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

## MATRIZ DA

		Amenazas								
		A1	A3	A5	A6	A7	A10	A11		
		Incrementa el costo de los productos cosméticos.	Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.	El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.	Por controles extras y las salvaguardias se generan retrasos en la aduana.	Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias producen restricciones y disminución en las importaciones.	Existen varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.	Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.	<b>TOTAL</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>D1</b>	Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano	3	5	5	1	3	5	3	25
	<b>D2</b>	No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.	5	5	5	5	5	5	5	35
	<b>D3</b>	La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala	5	3	5	1	5	5	3	27
	<b>D5</b>	Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.	5	5	5	5	5	5	3	33
	<b>TOTAL</b>		18	18	20	12	18	20	14	86

**PONDERACIÓN:**

Alto: 5

Medio: 3

Bajo: 1

Al aplicar la fórmula de PM se obtiene que los resultados fueron:  $PM_f=21,5$  y  $PM_c=12,3$ ; por tanto los aspectos tomados en cuenta a partir de esta matriz son:

- Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano
- No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.
- La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala
- Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.
- Incrementa el costo de los productos cosméticos.
- Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.
- El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.
- Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias produce restricciones y disminución en las importaciones.
- Existe varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.
- Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.

En este punto se identifican los puntos de mayor prioridad que generan riesgos mayores a la gestión de negocio, es decir los ítems más peligrosos en caso de que no se traten coherentemente en la lógica empresarial.

$$RBF = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}} = 61.43 \%$$

El resultado del RBF es de 61,43% lo que se interpreta como gran probabilidad de que las debilidades maximicen el efecto de las amenazas, por lo que es necesaria la creación de estrategias defensivas por parte de la empresa.

## MATRIZ FA

		Amenazas								
		A1	A3	A5	A6	A7	A10	A11	TOTAL	
		Incrementa el costo de los productos cosméticos.	Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.	El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.			Por controles extras y las salvaguardias se generan retrasos en la aduana.	Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias producen restricciones y disminución en las importaciones.	Existen varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.	Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.
Fortalezas	F1	Gran variedad de productos, con alta tecnología	3	5	5	1	1	5	5	25
	F2	Filosofía de servicio bien definida	1	3	1	1	1	5	1	13
	F3	Posee credibilidad en el mercado	1	3	3	5	3	5	3	23
	F4	Alta experiencia en venta directa	5	5	1	3	3	5	5	27
	F5	Contacto constante con el cliente lo que les permite entender sus expectativas y requerimientos	5	3	1	1	1	5	3	19
	F6	Marca posicionada en el mercado	3	3	3	5	3	5	5	27
	F8	Tiene gran cobertura nacional	5	5	3	5	5	5	5	33
	F9	Precios competitivos	5	5	3	3	5	5	5	31
	F11	Orientado a la responsabilidad social	1	1	1	1	1	3	1	9
	<b>TOTAL</b>		29	33	21	25	23	43	33	207

PONDERACIÓN:

Alto: 5  
Medio: 3  
Bajo: 1

Al aplicar la fórmula de PM se obtiene que los resultados fueron: PM f=23 y PM c=29,6; por tanto los aspectos tomados en cuenta a partir de esta matriz son:

- Gran variedad de productos, con alta tecnología
- Posee credibilidad en el mercado
- Alta experiencia en venta directa
- Marca posicionada en el mercado
- Tiene gran cobertura nacional
- Precios competitivos
- Incrementa el costo de los productos cosméticos.
- Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.
- Existe varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.
- Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.

En este punto se concluyen las directrices que colaboran a disminuir los peligros externos que no dependen de la empresa, pero que son considerados relevantes en un entorno que no se puede cambiar drásticamente a pesar de las fuerzas que tiene la organización.

$$\text{RBF} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}} = 65.71 \%$$

El resultado es un RBF fue de 65,71% lo que se interpreta como una probabilidad alta de que las fortalezas existentes eviten el efecto nocivo de las amenazas del entorno dentro de la gestión de la empresa.

## MATRIZ DO

		Oportunidades							TOTAL						
		O1	O2	O3	O5	O6	O11	O12							
		Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales		Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.		Tecnología en la industria nacional en constante crecimiento y convenios que apoyan al sector.		Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.		Crecimiento en venta directa en Ecuador.		El mercado de productos cosméticos crece en el país.		Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.	
Debilidades	D1	Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano	3	5	3	1	5	5	5	5	27				
	D2	No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.	5	5	3	3	5	5	5	31					
	D3	La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala	3	3	3	5	5	5	3	27					
	D5	Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.	5	5	1	5	5	5	3	29					
	<b>TOTAL</b>			16	18	10	14	20	20	16	78				

### PONDERACIÓN:

Alto: 5

Medio: 3

Bajo: 1



Al aplicar la fórmula de PM se obtiene que los resultados fueron:  $PM_f=19,5$  y  $PM_c=11,1$ ; por tanto los aspectos tomados en cuenta a partir de esta matriz son:

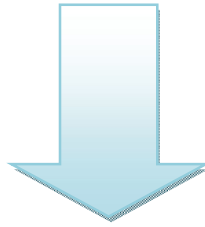
- Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano
- No posee una planta de producción nacional, depende de otras filiales para su distribución y entrega del producto.
- La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala
- Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.
- Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales
- Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el inminente aumento de la inflación.
- Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.
- Crecimiento en venta directa en Ecuador.
- El mercado de productos cosméticos crece en el país.
- Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.

En la presente matriz se presentan las áreas de mejoramiento que pueden resaltar a mediano plazo los factores negativos de la empresa, de forma que se puedan acoplar los beneficios que el mercado ofrece.

$$RBF = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}} = 55.71 \%$$

El resultado es un RBF fue de 55,71% lo que se interpreta como una probabilidad intermedia de que las debilidades tiendan a desgastar la posibilidad de acumular oportunidades que el entorno brinda, lo que hace necesaria la necesidad de una fuerte mejora interna.

## MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.



De acuerdo a la matriz de síntesis estratégica que se presenta en el anexo 1 se puede observar que las estrategias de la empresa en general para mitigar las debilidades de la empresa y las amenazas del mercado se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Se debe incrementar la producción nacional, por lo que la primera opción es realizar alianzas con nuevos proveedores locales encontrando industrias que contribuyan a la producción de la mayoría de artículos del portafolio de productos actual; o a su vez producir en Ecuador a mayor escala con el fin de exportar producto que es posible producir en el país, de esta forma se incrementará el cupo de importación para los productos que no es factible producir en el país.
2. Explotar de mejor manera la página web y el uso de redes sociales, creando en las mismas ofertas nuevas y llamativas, con el fin de que accedan un mayor número y hacer llegar el producto a todos los rincones del país.
3. Realizar seminarios y capacitaciones a las Gerentes Zonales, con el fin de comunicar al campo desde el mejor desempeño y uso de los productos hasta la situación actual de la empresa vs. la situación actual del país, con el fin de mitigar el malestar del campo.

### 3.2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

Tal como se presenta en la figura 28, en el Mapa de Procesos de Productos AVON del Ecuador S.A. se visualiza claramente que los procesos de recepción y despacho se encuentran dentro de los procesos clave, indispensables para el normal funcionamiento del negocio.



Figura 28:

Mapa de Procesos Avon Ecuador.

Fuente: elaborado por el autor

#### 3.2.1. PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN Y DESPACHOS

Dentro de los proceso de recepción y despachos existen documentos que pasan por varios canales y niveles de revisión, las firmas que muchas veces necesitan estos documentos son obligatorias, por temas de control y de controles SOX en general. De forma general se debe eliminar la burocracia en muchos de los procesos, y es por este motivo que se presentan a continuación

las preguntas respectivas para identificar si la burocracia está presente en muchos de los procesos y en sus respectivas tareas:

1. ¿Se realizan revisiones y balances innecesarios? El cuadro de ciertos documentos de transportes en lo referente a las cantidades, presenta muchas revisiones innecesarias, ya que los mismos pasan por varias áreas.
2. ¿inspecciona o aprueba la actividad el trabajo de otra persona? El área de transportes transfiere varios de sus documentos a otras áreas como transportes y de igual forma en la parte de recepción donde la aprobación de ingreso la realiza el área de calidad.
3. ¿se requiere más de una firma? Se requiere de varias firmas en documentos necesarios como las guías de remisión, y en el caso de recepción se necesita varias firmas para el ingreso de producto a bodega.
4. ¿se necesitan múltiples copias? En documentos necesarios para respaldos y controles, mismos que son necesarios.
5. ¿se almacenan las copias sin ninguna razón aparente? No, en ningún caso
6. ¿se envían copias a personas que no precisan la información? No, la información es manejada entre áreas de que presentan relación y es necesario compartir la misma por controles generales y de auditorías.
7. ¿existen personas o entidades que impiden la efectividad y eficiencia del proceso? No, todas las personas presentan su tarea específica.
8. ¿Se escribe correspondencia innecesaria? En caso de comprobaciones o verificaciones.
9. ¿impiden regularmente los procedimientos organizacionales existentes la ejecución efectiva, eficiente y oportuna de las tareas? Las tareas de comprobación innecesaria, ya que el control se es posible manejarlo por otros filtros.

10. ¿debe alguna persona aprobar algo que ya está aprobado? No, en ningún caso

### 3.3. Análisis de los procesos seleccionados

Para el análisis de cada proceso se realizó observación directa en tareas y tiempos, la información tiene base en los procesos levantados de cada área, con su respectivo análisis de valor agregado. A continuación se presentan los procesos actuales correspondientes al área de despachos en el Centro de Distribución de AVON.

### 3.4. Inventario de procesos

A continuación en la tabla 3 se presenta el inventario de macro procesos, procesos y subprocesos correspondientes a la recepción y despacho de Productos Avon, dentro de los cuales se levantarán sus respectivos flujo realizando el análisis de valor agregado, con el objetivo de realizar la propuesta de mejoramiento de los mismos presentados en un manual de procesos.

**Tabla 3:**

#### Inventario de procesos

<i>Proceso</i>	<i>Codificación</i>
Recepción y Almacenamiento	B
Ingresar producto y transferir entre localidades	B.1
Transferir el producto del almacén a otras áreas	B.1.1
Ingresar el producto a bodega	B.1.2
Realizar control de calidad	B.2
Aprobar ingreso de producto en BCFT	B.2.1
Aprobar ingreso de producto en CFT	B.2.2
Reaco	B.3
Reacondicionar producto	B.3.1
Distribución	D
Realizar despacho de pedidos	D.1
Clasificar facturas	D.1.1
Clasificar viñetas	D.1.2
Contar pedidos	D.1.3
Despachar pedidos	D.1.4
Despachar premios y productos de gran volumen	D.1.5
Planificar cargue de pedido	D.1.6
Emitir documentación y Courier	D.1.7
Transportes	D.2
Entregar pedidos	D.2.1
Aprobar facturas de Local Delivery y Line Haul	D.2.2

Elaborado por: El autor

### **3.5. Análisis de procesos actuales**

Se presenta un detalle de los procesos que fueron levantados, según la información que se obtuvo con los líderes y operarios de las áreas de recepción y despacho de Productos Avon del Ecuador, adicional se realizó un análisis de valor agregado en cuanto a tiempos, lo antes indicado forma parte del Anexo N°2.

Sobre los procesos actuales se realizará la propuesta de mejora con el fin de optimizar tiempos y hacer más eficientes los procesos, de tal forma que sea posible generar valor directamente a la empresa y al cliente, en el caso de AVON cada una de las actividades y el producto final de excelencia tiene base en la representante, la cual es la razón de ser de la empresa.

### **3.6. Propuesta de mejoramiento de procesos**

La propuesta de mejoramiento de los procesos de recepción y despacho para el Centro de Distribución de la empresa Avon del Ecuador se encuentran dentro del Manual de procesos, el cual forma parte del Anexo N°3, en el mismo se encuentran diagramados los flujos mejorados, la caracterización del proceso, la descripción de actividades, la tabla de indicadores y el respectivo análisis de valor agregado.

A continuación se indica el detalle de cada subproceso, junto con la propuesta de mejora aplicando los principios de modernización de Harrington.

#### **CLASIFICAR FACTURAS (D.1.1)**

El proceso de clasificación de facturas, se considera un proceso estable, sin embargo se podría establecer mejoras en el mismo, por lo cual se toma en cuenta los siguientes principios de modernización:

- Para reducir la complejidad del proceso en general, se podría automatizar el sistema de facturación, desarrollando una herramienta que permita segmentar las facturas por zona, de tal forma que en base a

la planificación diaria y al Maiplan se pueda poner parámetros dentro del sistema AIRS (facturación).

Para la propuesta de mejora se usó el principio de automatización de Harrington.

- En la actividad de clasificación de facturas del porteador, es necesario trabajar en conjunto con el área de transportes de tal forma que los proveedores tengan un horario establecido de cargue, con el fin de terminar de surtir la zona e inmediatamente realizar la carga en el camión respectivo, sin tener que estibar pallets.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de simplificación de Harrington.

- Para eliminar el proceso de movimiento de facturas desde IT hacia despachos, se propone reubicar de la zona de impresión de facturas, con el objetivo de que ésta se encuentre cerca del área de despachos, y de esta forma eliminar el tiempo de movimiento y optimizar los mismos.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de reducción en el tiempo de ciclo del proceso de Harrington.

### **CLASIFICAR VIÑETAS (D.1.2)**

Para el proceso de clasificación de viñetas es necesario eliminar las actividades de inspección presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- Las actividades del proceso en general, son muy similares al subproceso de Clasificación de facturas (D.1.1), por lo cual la propuesta de mejora es fusionar los dos subprocesos, donde únicamente se diferenciará el output, ya que las viñetas se destinan directamente al transportista y las facturas a la línea de surtido.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de eliminación de la duplicación de Harrington.

### **CONTAR PEDIDOS (D.1.3)**

Para el proceso de conteo de pedidos es necesario eliminar las actividades de inspección presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- Para la actividad de verificación de la disponibilidad del transporte de carga se debería realizar alianzas con proveedores, se muestra necesario llegar a un acuerdo, con el fin de manejar un cronograma de tiempos de llegada de cada camión para la respectiva carga dependiendo del órdenes de las zonas despachadas y de la planificación diaria; de esta forma se encontraría correctamente planificado el despacho y se disminuirían los tiempos que a diario se dedica en contactar a los proveedores; ya que dependiendo de la cantidad de pedidos estimados se solicitaría con anticipación el detalle de los mismos y horarios de carga, manejando toda la información vía mail directamente, disminuyendo el tiempo empleado en contactar y esperar en la línea telefónica para la confirmación de disponibilidad.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de alianza con proveedores de Harrington.

- Las actividades relacionadas con el sorteador, se deben automatizar y ajustar, el número de cajas no reconocidas, implica reproceso, debido a que los productos que no reconoce el sorteador entran nuevamente a ser verificados muchas veces de forma manual por los operarios de cargue. El ajuste en la automatización puede incluir el aumento de un riel, de tal forma que los pedidos que no fueron identificados por el sorteador regresen nuevamente a ser leídos por el scanner; y sean direccionados a su ruta correcta.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de automatización o mecanización, junto con el de reducción del tiempo de ciclo en el proceso de Harrington.



- Finalmente en la actividad donde se verifica los pedidos con el listado de cantidades, se puede incluir un sistema automático en el sorteador, en el cual sea posible llevar un control de los pedidos por representante, este archivo posteriormente será cruzado con el listado de cantidades diarias, ejecutando un cruce con las herramientas de Office (Excel).  
Para la propuesta de mejora se usó el principio de automatización o mecanización de Harrington.

#### **DESPACHAR PEDIDOS (D.1.4)**

Para el proceso de despacho de pedidos es necesario eliminar las actividades de inspección presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- Existen actividades que se encuentran dentro de otro subproceso, el (D.1.3) Contar pedidos, en primer lugar se tiene las actividades relacionadas con el sorteador, el mismo caso se presenta al momento de verificar los pedidos con el listado de cantidades por zona, y en la actividad relacionada con la disponibilidad de carga; por lo que es necesario ajustar dichas actividades en un solo proceso, de tal forma que los tiempos se destinen una sola vez.  
Para la propuesta de mejora se usó el principio de eliminación de la duplicación de Harrington.

#### **DESPACHAR PREMIOS Y PRODUCTOS DE GRAN VOLUMEN (D.1.5)**

Para el proceso de preparación y despacho de premios y productos de gran volumen, es necesario eliminar las actividades de preparación presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- Las actividades existentes son muy similares a las del subproceso (D.1.4) Despachar pedidos, por lo que es necesario evaluar la fusión de

los dos procesos logrando una optimización en los tiempos y eliminando actividades similares. De forma general al momento de despachar premios y productos de gran volumen se genera guías y controles de entrega extras, haciendo necesaria la evaluación de la documentación generada y la carga de los productos en los camiones.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de eliminación de la duplicación de Harrington.

### **EMITIR DOCUMENTACIÓN Y COURIER (D.1.7)**

Para el proceso de emisión de documentos y Courier, es necesario eliminar las actividades de preparación presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- Con el fin de disminuir el tiempo de las actividades relacionadas con sobres mailing, es necesario indicar que el proceso de armado de los sobres lo realiza el área de papelería, la cual se encuentra dentro de (C) Empaque, donde de acuerdo a las cantidades planificadas, se envía apoyo de folletos a las gerentes zonales y líderes, dicha área tiene el detalle de la documentación respectiva con las zonas de destino y las representantes, el fin es eliminar las actividades relacionadas con la elaboración del listado mailing, logrando una reducción en la complejidad del proceso. El subproceso (D.1.7) Emitir documentos y Courier tendrá actividades únicamente de recepción de información de mailing.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de simplificación de Harrington.

### **ENTREGAR PEDIDOS (D.2.1)**

Para el proceso de entregar pedidos es necesario eliminar las actividades de espera presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo

cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- En la actividad de espera para la aprobación de Maiplan por parte del área de ventas es necesario el principio de eliminación de la burocracia de Harrington, ya que las aprobaciones las deberían realizar las personas relacionadas directamente con el mismo y a las cuales les impacte de forma significativa, es decir Gerentes divisionales y área de Inteligencia en Ventas, de esta forma es posible eliminar las aprobaciones innecesarias y disminuir el tiempo de ciclo del proceso, a su vez es necesario establecer controles, implantando un tiempo límite para la revisión.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de eliminación de la burocracia y disminución de tiempo en el ciclo del proceso de Harrington.

- En la actividad de las acciones a tomar al momento en que existen novedades en el monitoreo de la entrega de pedido a la representante, también es necesario implantar un control en tiempos, reduciendo al mínimo el mismo y estableciendo límites de respuesta para ofrecer un servicio más óptimo a la representante y en el menor tiempo posible.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de disminución de tiempo en el ciclo del proceso de Harrington.

### **APROBAR FACTURAS DEL LOCAL DELIVERY Y LINE HAUL (D.2.2)**

Para el proceso de aprobar facturas del local delivery y line haul es necesario eliminar las actividades de espera presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- La actividad que ocasiona un gran cuello de botella es la aprobación de todos los noveles de gerencia para las facturas en el sistema de Transform, para lo cual es necesario eliminar aprobaciones innecesarias;

hay que tomar en cuenta que todos los niveles de gerencia no tienen relación directa con dicha actividad, y muchas veces no tienen conocimiento en cuanto al cálculo de la factura al proveedor, por lo cual sería necesario que únicamente revise el Gerente de Supply Chain y el líder de transportes, los cuales tienen estrecha relación con la actividad. Para la propuesta de mejora se usó el principio de eliminación de la burocracia y disminución de tiempo en el ciclo del proceso de Harrington.

### **TRANSFERIR EL PRODUCTO DEL ALMACÉN A OTRAS ÁREAS (B.1.1)**

Para el proceso de transferir el producto del almacén a otras áreas es necesario eliminar las actividades de espera presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- La actividad de validación en la cantidad al momento de recepción de la mercadería, debería tener un tiempo mínimo, ya que al momento de envío de la mercadería a otras áreas esto se realiza por pallets o cajas completas, por lo que la contabilización debería ser de forma breve (número de unidades por caja \* número de cajas total).

Para la propuesta de mejora se usó el principio de simplificación de Harrington.

- Es necesario revisar los tiempos empleados en las actividades de imprimir la viñeta y trasladar el pallet a muelle del almacén, las actividades no presentan complejidad, sin embargo en el traslado de pallets se presenta gran demora, en muchos casos debido a que no existen suficientes montacargas para trasladar la mercadería, en este punto es necesario evaluar la optimización de los equipos disponibles o en su defecto la adquisición de equipos nuevos.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de reducción en el tiempo del ciclo del proceso de Harrington.

## **INGRESAR EL PRODUCTO A BODEGA (B.1.2)**

Para el proceso de ingresar el producto a bodega es necesario eliminar las actividades de espera presentadas en el análisis de valor agregado del Anexo N°2, para lo cual sería necesario tomar en cuentas los siguientes principios de modernización:

- La actividad que está ocasionando problema en el proceso es el tiempo de interfaz del sistema Wims, vs Mac Pac; para lo cual se debería eliminar la actividad automática del proceso, y transformándola a su vez en una actividad de verificación al siguiente día en sistema.

Para la propuesta de mejora se usó el principio de reducción en el tiempo del ciclo del proceso de Harrington.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Actualmente la empresa Avon del Ecuador no presenta un manual de procesos, se tiene registros de flujos que fueron levantados, sin embargo los mismos no presentan actualizaciones y no se encuentran detallados recursos ni tiempos, los empleados en su mayoría operarios se basan en actividades que son direccionadas por los líderes de cada área, haciendo posible cierto grado de ineficiencia y una incorrecta destinación del tiempo en relación a las actividades.
- El direccionamiento estratégico de la empresa se encuentra correctamente definido, ya que se tiene las metas claras y de sus objetivos y estrategias a futuro. Es necesario indicar que el direccionamiento estratégico se encuentra completamente direccionado al cliente, en el caso específico de Avon la representante que es el motor de la compañía.
- Dentro del levantamiento de la información para los procesos se encontró que en muchas áreas tienen diagramas de actividades, sin embargo las mismas se encuentran levantadas para controles externos, estos diagramas no están actualizados y en algunos casos mal definidos.
- Las tendencias del mercado y necesidades del consumidor exigen que los procesos sean flexibles y los mismos siempre están inmersos en actividades de mejora con el fin de mejorar el uso de recursos y llegar al objetivo de la empresa de forma eficiente

- El personal se presenta muy colaborativo al momento de prestar la información, puesto que están conscientes que hace falta un levantamiento de procesos y propuestas de mejora en cada área.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Dar a conocer el manual de procesos con los flujos mejorados con el fin de que cada área tenga un detalle a fondo los procesos y las actividades ineficientes o generadoras de error, dando paso a una mejora continua y crecimiento de la empresa en cuanto a eficiencia en procesos del Centro de Distribución Sangolquí.
- Mejorar los canales de comunicación entre áreas, con el fin de que los tiempos de respuesta sean mejores, y al mismo momento dar a conocer el manual de procesos a toda la empresa, para evaluar los cuellos de botella presentados y medir el impacto de los retrasos mal manejo de las actividades.
- Capacitar al personal de forma constante, en cuanto a: procesos, calidad y sistemas informáticos, con el objetivo de automatizar los procesos que se desarrollan en la empresa.
- Los líderes de cada área deberán implementar un sistema de retroalimentación constante, para medir la situación actual de cada área y al mismo tiempo presentar una postura abierta hacia nuevas ideas de mejora.

## Bibliografía

- Anaya Tejero, J. J. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid: Téciman.
- Arjona Torres, M. (2000). *Dirección Estratégica - Un enfoque práctico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Armijo, M. I. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Bogotá - Colombia: CEPAL.
- Arroyo Walter, G. (2014). *Planificación Estratégica*. Sangolquí - Pichincha: Unidad de Planificación Institucional - GADMUR.
- Avon Company. (2014). *Nivel Óptimo de los Inventarios de Productos AVON Ecuador S.A.* Obtenido de Avon Productos Inc.: <http://www.avoncompany.com/aboutavon/avonmarkets.html>
- AVON ECUADOR. (2014). *AVON ECUADOR*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de Nuestra Empresa: [http://www.avon.com.ec/PRSuite/whoweare\\_main.page](http://www.avon.com.ec/PRSuite/whoweare_main.page)
- Cabrera Calva, R. C. (s.f.). *Lean Six Sigma TOC Simplificado. PYMES*. Obtenido de <https://books.google.es/books>.
- Cadena, J. (s.f.).
- CERDA AYALA, S. (2007). *Nivel Óptimo de los Inventarios de Productos AVON Ecuador S.A.* Quito: UTE, FCE - Escuela de Ingeniería de Empresas.
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y Control de la Producción*. México: Pearson.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Administración Estratégica*. México: McGraw - Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- DEFINICION.de. (2008). *Definición de Método Deductivo*. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de Definición.De: <http://definicion.de/metodo-deductivo/#ixzz2wynaAiq8>
- DRAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el marzo de 2013, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- HARRINGTON, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá.
- Hernández, F. y. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.




- Johnson Kuby, R. y. (2005). *Estadística elemental, lo esencial*. Thomson. ISBN 970-686-287-0. Tercera Edición.
- LANDETA y MOLINA, P. C. (2004). *MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.* Quito: UTE, FCSYC - Carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.
- López y Ferrer, J. J. (2013). *Manual para el diseño de procesos*. Murcia - España: Unidad de Calidad Asistencial - Consejería de Sanidad y Política Social.
- Marketing, E. M. (s.f.). *Asociación Ecuatoriana de empresas de venta directa*. Obtenido de AEVD: <http://www.aevd.ec/>
- MARTÍNEZ PEDROS, D. (2005). *Planeación Estratégica*. Madrid.
- MD-MSP, M. G. (2006). *Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Membrano Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Michael, P. (2006). *Ventaja competitiva*. México: Cecs Editorial.
- MOLINA SAENZ, C. (2002). *Guía práctica para asociados*. Quito: Avon Ecuador.
- Pepper Bergholz, S. (11 de Mayo de 2011). *Revista Biomédica revisada por pares*. Recuperado el Mayo de 31 de 2014, de MEDwave: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- PEREDA, C. (1987). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Veracruz Imp.
- PÉREZ FERNÁNDEZ, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC .
- Peters. (1987).
- PROCOSMETICOS. (s.f.). Obtenido de <http://www.procosmeticos.ec>
- SECRETARÍA FINANZAS. (2005). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. México: Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.
- SEFIPA, S. d. (2005). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. México: SEFIPA.
- SERNA, H. (2008). *Planeación y Gestión Estratégica*. Editorial Legis.

- SIGCHO LÓPEZ, M. (2011). *Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basados en la evaluación de desempeño con productos AVON S.A.* Quito: UDLA, FCS.
- Softland, G. (2012). *Proceso de implementación*. Recuperado el 31 de Mayo de 2014, de Softland, lo hacemos fácil: <http://www.softland.com.co/proceso-implementacion>
- UPCplus. (2013). *Universidad Politécnica de Catalunya*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de UPCplus: [http://www.upcplus.com/site/curso/737/metodos\\_observacion\\_directa.aspx](http://www.upcplus.com/site/curso/737/metodos_observacion_directa.aspx)
- UPEC. (2011 - 2014). *Universidad Politécnica Estatal de Carchi*. Recuperado el 31 de Mayo de 2014, de UPEC:  
<http://upec.wikispaces.com/1.3.+DIRECCIONAMIENTO+ESTRAT%C3%89GICO>
- VALVERDE, M. (2012). *Mejoramiento de Procesos para la Unidad de Índice de Precios al Productor - INEC*. Quito: UCE - FCA.
- VAN DALEN, D. B. (1983). *Manual de técnicas de la investigación educacional*. México: Paidós Mexicana S.A.
- Wheelen Thomas, H. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios - Conceptos y casos*. Pearson.
- ZUÑIGA, R. (16 de agosto de 2010). *Balance Scorecard*. Recuperado el 24 de febrero de 2013, de Ing. Carlos Zúñiga: <http://rafazplanificacion.blogspot.com/>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.**

**ATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

<p>MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA</p> 		Amenazas						Oportunidades						
		A1	A3	A5	A7	A10	A11	O1	O2	O5	O6	O11	O12	
		Incrementa el costo de los productos cosméticos.	Competencia se encuentra incrementando su nivel productivo, por la creación de plantas de producción de producto en el país.	El mercado no se expande, ya que las empresas extranjeras no invierten en el país por altos grados de corrupción.	Los reglamentos y nuevas partidas arancelarias produce restricciones y disminución en las importaciones.	Existe varias empresas que ofrecen productos cosméticos y a precios competitivos.	Inexistencia de plantas de producción para producto cosmético y joyería.	Incremento del poder adquisitivo de clientes potenciales	Los clientes actuales y potenciales adquieren productos cosméticos de forma constante, evadiendo el Inminente aumento de la inflación.	Las leyes del consumidor y cuidados de manufactura y sanitarios apoyan al cliente, dando oportunidad de crecimiento en el mercado.	Crecimiento en venta directa en Ecuador.	El mercado de productos cosméticos crece en el país.	Los ecuatorianos invierten parte de su salario o de sus ingresos en productos de belleza.	
Fortalezas	F1	Gran variedad de productos, con alta tecnología	<p>1. Dar a conocer el posicionamiento de la marca y los años de experiencia que tiene en servir a la mujer ecuatoriana y la belleza, lo cual se lo puede realizar mediante seminarios en empresas.</p> <p>2. Aprovechar la variedad de productos, con el fin de explotar aquellos que sean posible producir en el país y apalancamos en aquellos de gran rotación.</p> <p>3. Dar a conocer a las representantes mediante talleres el impacto de las nuevas leyes a las importaciones, con el fin de explicar que productos se están produciendo en el país y cuáles no, de tal forma que se logre mitigar el malestar en el campo por la falta de producto.</p> <p>4. Aprovechar la cobertura y precios competitivos, con el fin de contrarrestar la inestabilidad política.</p> <p>5. Aprovechar la variedad de segmentos y fidelizar al cliente actual.</p>						<p>1. Dictar seminarios a las GZ de sus usos y beneficios de líneas de cuidado de la piel, con el fin de resaltar al máximo la tecnología usada en la misma y los beneficios.</p> <p>2. Presentar nuevas promociones y lanzamientos en la página web; aprovechando de igual forma redes sociales.</p> <p>3. Hacer un estudio de la página web vs. las representantes, ya que es necesario saber si todos los segmentos explotan a lo máximo este medio, y hacerlo al mismo tiempo más llamativo y de acuerdo a cada segmento.</p> <p>7. Afianzar la confianza del cliente mediante explotando de mejor forma las fundaciones que Avon tiene al momento, como la de ayuda a la mujer contra la violencia doméstica o ayuda al cancer de mama, ya que Avon es una empresa de y para la mujer y si logramos dar a conocer de mejor manera las fundaciones y el fin de las mismas mayor cantidad de mujeres se sumarán a dicha causa y por ende dar a conocer la marca desde otra perspectiva.</p>					
	F3	Posee credibilidad en el mercado												
	F4	Alta experiencia en venta directa												
	F6	Marca posicionada en el mercado												
	F8	Tiene gran cobertura nacional												
	F9	Precios competitivos												
Debilidades	D1	Las estrategias globales muchas veces no se adaptan al mercado ecuatoriano	<p>1. Buscar más proveedores locales para impulsar la producción local especialmente en joyas y artículos de moda y casa, evaluando la calidad y los precios, con el fin de que no afecte estos puntos.</p> <p>2. Buscar formas de exportar producto hecho en Ecuador, con el fin de tener mayor acceso a las importaciones.</p> <p>3. Analizar las cuentas arancelarias y explotar los destinos que nos den mayor beneficio, realizando alianzas estratégicas con Avon mundial.</p>						<p>1. Aprovechar el impulso a la tecnología que brinfa el gobierno actual con el fin de buscar potenciales proveedores para producción local de producto.</p> <p>2. Formar estrategias de fidelización al cliente en las redes sociales y la web, con el fin de llegar a más sectores del país.</p> <p>3. Capacitar constantemente a Gerentes Zonales de forma que estén preparadas ante el incremento constante del mercado.</p> <p>4. Buscar nueva cartera de proveedores locales que hagan posible cumplir la mayor parte de la demanda</p> <p>5. Formar estartegias BTL para mitigar los efectos de la competencia.</p>					
	D2	No posee una planta de producción nacional, depende de otros filiales para su distribución y entrega del producto.												
	D3	La calidad en productos de moda y hogar es muchas veces mala												
	D5	Pérdida de fidelidad de la representante por envío de pedidos incompletos.												

## **ANEXO 2**

# **PROCESOS ACTUALES DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PRODUCTOS AVON ECUADOR**

## **ANEXO 3**

# **MANUAL DE PROCESOS MEJORADOS DE RECEPCIÓN Y DESPACHO DE PRODUCTOS AVON ECUADOR**