

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. SÍNTESIS HISTÓRICA



La empresa Sleepers nació en el año de 1983. Fue creada por la Sra. Eliana Jurado y su esposo, el Sr. José Ariza, un par de jóvenes con habilidades manuales reacios a buscar empleo y conformarse con un sueldo fijo mensual. Se empezó el negocio como persona natural, con la razón social ELIANA JURADO, y el nombre comercial TALLER ARTESANAL PANTA.

Iniciaron su actividad elaborando muñecos de cañamo o costal, con figuras de indígenas ecuatorianos, que tuvieron gran acogida en el mercado de turistas extranjeros. Trabajaron con clientes como OCEPA (Organización Comercial Ecuatoriana de Productos Artesanales), una cadena de artesanías ubicada en los principales hoteles y sitios estratégicos para el turismo, que lamentablemente cerró sus puertas al mercado unos años después. Además emplearon otras formas de difusión de los productos como participación en ferias, exposiciones de arte y programas junto con la Subsecretaría de Artesanías.

Lamentablemente los productos se elaboraban únicamente a mano y su industrialización no era posible, por otro lado, el mercado para los mismos no era muy amplio y ofrecía pocas expectativas de crecimiento, por tanto se optó por cambiar de línea de producto.

Se elaboraron entonces, durante un período de aproximadamente un año, juguetes hechos de madera. Algunos de ellos fueron, ratones, trenes, carritos, caballitos, coches, triciclos,

entre otros novedosos y simpáticos artículos, que fueron bien apreciados por un público limitado, fueron incluso adquiridos por el INNFA para colocarse en su museo del juguete. Pero una vez más la línea de producción tuvo que ser cambiada debido en gran parte a la falta de aprecio hacia los juguetes de madera por parte del mercado, y los últimos ejemplares fueron donados a la cárcel de mujeres en el año 1988.

A continuación les llegó una idea innovadora del vecino país Colombia, se trataba de unos muñequitos elaborados en tela, pintados a mano, que tenían una abertura para colocar caramelos. Se diseñaron varios modelos y se ofrecieron al empresario Gustavo Chiriboga, dueño de Chocolates “La Quiteña”, a quien le parecieron geniales para rellenarlos con sus productos y venderlos en época de Halloween pero se percató de la poca o nula capacidad de Panta para cubrir sus necesidades y decidió invertir en la empresa, gracias a ello fueron adquiridas las primeras 6 máquinas de coser caseras y la materia prima necesaria para cumplir con el pedido. Y fue así que gracias a esta alianza, se empezaron a fabricar muñecos en serie, llegando a un total de 5.000 unidades al cabo de una semana. Los muñecos tuvieron gran éxito en el mercado, por lo que Panta contrató un vendedor y empezó a buscar nuevos clientes.

A partir de ese momento se diseñaron nuevos modelos de muñecos, se elaboraron los llamados “muñecos de expresión social” que consistían en muñecos de tela con leyendas diversas estampadas tales como: Te Amo, Te Quiero, Eres Súper Especial, entre otras. Se produjeron en todos los tamaños desde llaveros de 10 cm. hasta los más grandes de 70 cm. e incluso para promocionarlos en ferias, de más de 2 metros de altura. Para la elaboración de estos muñecos se estableció un taller de estampado textil ya que los niveles de producción eran demasiado altos para realizar los trabajos a mano. Ya se contaba entonces con clientes a nivel nacional en un número aproximado de 500 establecimientos, entre papelería y bazares.

La demanda de nuevos y novedosos productos llevó a Panta a fabricar cojines, muñecas de trapo, peluches, apliques de pared, letras en tela para formar nombres, entre otros. Gracias a la gran acogida en el mercado de la línea de cojines y apliques de pared, se emprendió el proyecto de fabricar edredones, juegos de sábanas y de cojines.

Gracias a la crisis económica que vivió el país en los años 1989 y 1990, que trajo como consecuencias el feriado bancario y después el congelamiento de las cuentas de todos los ecuatorianos, con resultados catastróficos tanto para el país como para el bolsillo de la mayoría de ciudadanos, Panta en 1991 sufrió una quiebra total. Había solicitado un préstamo a una entidad financiera con el fin de adquirir una propiedad, tal inversión estaba respaldada en la cartera de cuentas por cobrar, que gracias a la crisis económica antes mencionada, no pudo ser recuperada, causando un embargo a todos los bienes de los Sres. Ariza Jurado.

A finales de 1992, la empresa volvió a levantarse, poco a poco se saldaron las deudas pendientes, la producción se retomó, se elaboraban muñecas de tela y cojines con formas novedosas, y se cambió el nombre comercial de Panta a ARMONY. Se fabricaron algunos otros productos, como muñecos antiestrés hechos de látex, rellenos de harina, cofres y porta-retratos de cartón cubiertos de tela, muñecos hechos de media nylon. Para recuperar el mercado se participó en ferias promocionando los productos y la nueva marca.

Más adelante surgió la idea de fabricar pantuflas, para abaratar costos se colocó los muñecos de media nylon como cabezas con diseños novedosos. Cabe recalcar que la media nylon y el relleno empleado se vendía como desperdicio a precios sumamente bajos. Unos años después, al percibir la aceptación del mercado hacia las pantuflas se desarrolló la marca SLEEPERS, relacionándola con todo lo referente al descanso y comodidad dentro del hogar.

En Junio del año 2000 se registró la marca en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).

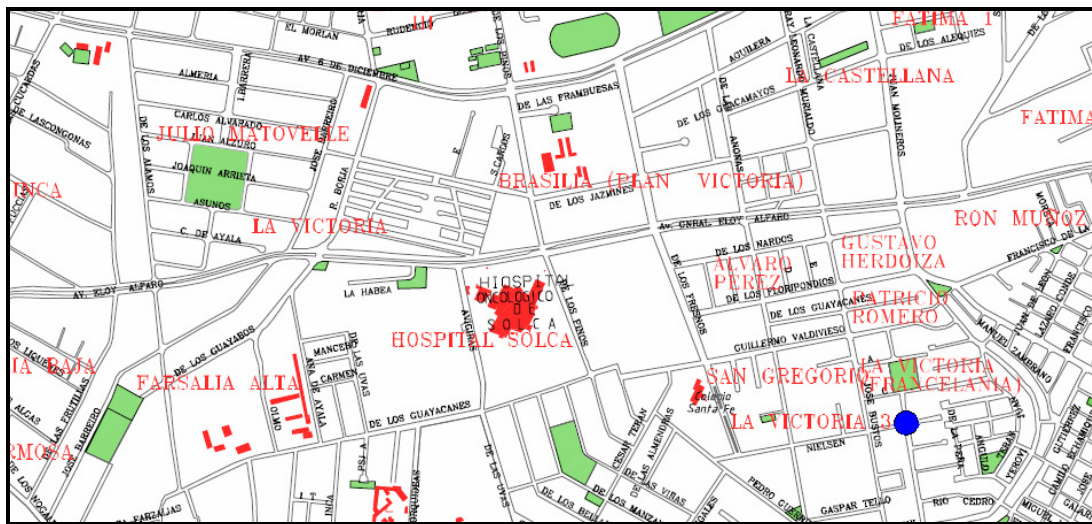
El día de hoy, Sleepers es una marca reconocida en el mercado, cuenta con una extensa variedad de diseños y modelos de pantuflas y ocupa un lugar importante en el mercado nacional, especialmente en la ciudad de Quito y Guayaquil. Establecimientos como Almacenes De Prati, Etafashion, Grupo Mega Santa Maria, Casa Tossi, Sukasa, Entrepapeles, Entredulces, Mi Comisariato, Almacenes El Globo, Almacenes Gerardo Ortiz, Andy Locuras, Etcétera, Ecuacolor, Chocolates “La Quiteña”, TVentas, Estuardo Sánchez, Almacenes Espinosa, Deportivísimo, entre otros forman parte de la cartera de clientes que Sleepers a tenido a lo largo del tiempo.

Así mismo, gracias a la participación en ferias, se abrió mercado en Colombia, en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Popayán, en Chile, en Santiago y Viña del Mar, en Lima Perú y en San José de Costa Rica.

1.1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, en el sector el Edén (La Victoria 3), sobre la calle Nielsen N 58-110 y transversal José Bustos, a 6 cuadras del Hospital de SOLCA, ubicado sobre la Av. Eloy Alfaro.

GRAFICO N ° 1 MAPA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA SLEEPERS



Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial
Elaborado: Pacha Calderón

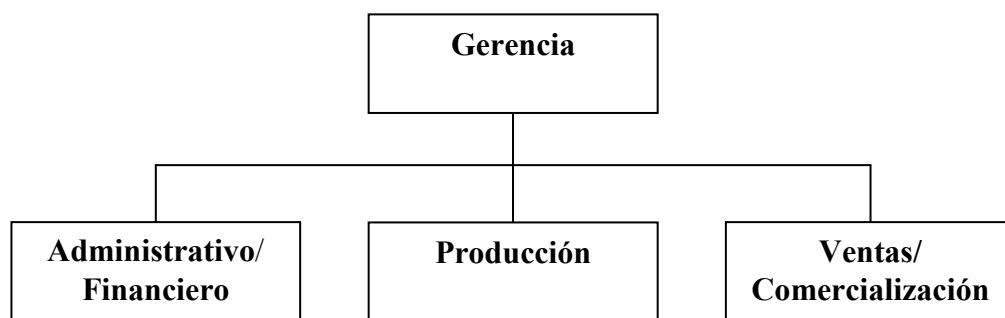
1.1.2. MARCO LEGAL

Se encuentra constituida como persona natural no obligada a llevar contabilidad, su razón social está a nombre de la SRA ELIANA JURADO RUILOVA, su número de RUC es el 1706517438001, su nombre comercial es SLEEPERS y funciona como Taller Artesanal, amparada bajo el reglamento de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, con Calificación Artesanal número 2653.

1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuenta con una estructura primaria, ya que por ser negocio de carácter familiar no se han definido funciones, sino que se han ajustado a las actividades principales del negocio. Así tenemos la siguiente estructura.

GRÁFICO N ° 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SLEEPERS



Fuente: Sleepers
Elaborado: Pacha Calderón

Como podemos ver en gráfico, la estructura es bastante simple ya que las principales actividades que se desempeñan son las administrativas/financieras, de producción y de ventas o comercialización.

1.1.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La planta donde se encuentra instalada la empresa tiene una dimensión de $720 m^2$, es de propiedad de los dueños el Sr. Ariza y la Sra. Jurado y está distribuida de la siguiente manera:

Bodega de Producto Terminado



En la fotografía adjunta se muestra la bodega de producto terminado, con una extensión de $120 m^2$, donde se almacenan pantuflas terminadas, se realizan las tareas de etiquetado y empaque, se preparan y despachan pedidos, se receptan devoluciones y se tramitan cambios.

Bodega de Textiles



En la fotografía adjunta se muestra la bodega de textiles, con una extensión de $40 m^2$, donde se almacenan rollos de tela, felpa, expandible, súper grip o súper eva. Se encuentra ubicada junto al área de costura y acabados.

Bodega de Insumos



En la fotografía adjunta se muestra la bodega de insumos, con una extensión de $30 m^2$, donde se almacenan insumos tales como hilos, agujas, cintas, ojos, etiquetas de tela, etiquetas de cartón, empaques plásticos, fundas, cinta de embalaje, entre otros.

Oficinas



Con una extensión total de $80 m^2$, se encuentra dividida en: Recepción, Área administrativa y Show Room, y Área de diseño y control de personal, como se puede apreciar en las fotografías superiores y la adjunta de la izquierda.

Corte y troquelado



En la fotografía adjunta se puede apreciar el área de corte y troquelado, con una extensión total de $60 m^2$, donde se encuentran: la máquina troqueladora, las estanterías de troqueles, la mesa para tiras, la máquina cortadora y una mesa para las telas y demás materiales.

Área de costura



Con una extensión total de $200 m^2$, donde se encuentran las máquinas de coser industriales, 12 para costura recta y dos overlock, así como una mesa para colocar las piezas, como se puede apreciar en la fotografía adjunta de la izquierda.

Área de Acabados



En la fotografía adjunta se muestra el área de acabados, con una extensión total de $70 m^2$, donde se realizan actividades de relleno, costuras a mano, decorado, y limpiado. Consta de una mesa donde se colocan pistolas de silicón, agujas, tijeras, cortahilos y demás implementos, y varias sillas.

Área de Estampado



En la fotografía adjunta se muestra el área de estampado, con una extensión total de $40 m^2$, donde se realizan actividades de estampado de las piezas, consta de una mesa de estampado y una mesa para secado.

Área de Personal



Con una extensión total de $40 m^2$, donde se encuentran los servicios higiénicos, lavamanos, casilleros para objetos personales, implementos de comedor como botellón de agua, microondas, cafetera y demás utensilios, como se muestra en la figura adjunta de la izquierda.

Taller de mecánica



Con una extensión total de $40 m^2$, donde se encuentran diferentes maquinarias mecánicas como: máquina de dados, taladro de pedestal, caladora de pedestal, caladora manual, termoformadora para empaques. Y diferentes herramientas como: martillos, alicates, prensa, destornilladores, llaves, entre otros. Aquí se elaboran los troqueles y los empaques termoformados, como se muestra en la figura adjunta de la izquierda.

Fotos 1

Fuente: Sleepers

Elaborado: Pacha Calderón

1.1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos más sobresalientes de Sleepers es el social, sus fundadores dan gran importancia a la interrelación que debe existir con sus empleados en entre todo el personal. La filosofía corporativa que se maneja dentro de la empresa, es “somos una gran familia, la familia Sleepers”.

Dentro de las actividades extracurriculares que se han implementado se encuentran las celebraciones de cumpleaños y fechas importantes tales como San Valentín, Día del

Trabajo, Día de la Madre, Día del Niño, Día de los difuntos, Navidad y Año Nuevo. Además se realiza un paseo todos los años, generalmente hacia la Costa Ecuatoriana.

Los fundadores de Sleepers sienten gran responsabilidad por sus trabajadores, por lo cual se encuentran siempre abiertos a escuchar sus problemas y tratar de ayudar a darles solución.

1.1.6. RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con un total de distribuidos de la siguiente manera:

Área	# de Personas
Administrativa/Financiera	3
Producción: Diseño	1
Programación/guías de corte	1
Elaboración troquelería	1
Corte	2
Troquelado	1
Cosido	12
Acabados	4
Bodegaje/empaque	1
Ventas/Comercialización	3

Uno de los mayores problemas que Sleepers necesita solucionar es el de rotación del personal, se requiere constantemente la contratación de nuevos trabajadores, ya lamentablemente las personas no se mantienen por mucho tiempo en la empresa.

El proceso que generalmente se emplea es el de colocar un anuncio en el periódico, principalmente en “El Comercio” publicado el día Domingo, el día lunes se recepta las llamadas de los interesados y se les explica detenidamente como llegar hasta la planta. Los individuos que ingresan son puestos a prueba, para medir su nivel de conocimientos acerca de costura y sus capacidades de aprendizaje en caso de no poseer conocimientos. Se les indica el horario de trabajo y su sueldo inicial y se procura que en su primer día de trabajo entreguen una copia de su cédula de ciudadanía, una recomendación personal y el record policial. Lamentablemente, la mano de obra en el país no es calificada, además no existe personal con experiencia en pantuflas, a esto añadimos la falsa expectativa de los desempleados de recibir salarios altos.

1.1.7. DISTRIBUCION DE FUNCIONES

Área Administrativa/Financiera

Dentro de las funciones que se desempeñan en cada área tenemos:

- Administrativo/Financiero:**
- Compras proveedores
 - Control inventarios
 - Pagos proveedores
 - Facturación
 - Cartera clientes
 - Sueldos y salarios
 - Captación de personal
 - Pago de impuestos y servicios
 - Manejo de bancos y efectivo
- Producción:**
- Diseño
 - Programación/guías de corte
 - Elaboración troquelería
 - Corte
 - Troquelado
 - Cosido
 - Acabados
 - Bodegaje/empaque

- Ventas/Comercialización**
- Visitas clientes
 - Pedidos
 - Devoluciones/cambios
 - Servicio al cliente
 - Sugerencias

1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS


1.2.1. PRODUCTOS

La empresa Sleepers se dedica a la fabricación de pantuflas, babuchas, sandalias, o zapatillas de descanso, que son zapatos cómodos para utilizarse dentro de casa.

Características

- 1 Son completamente lavables, a mano o en máquina. Se pueden exprimir sin perder la forma. De fácil secado.
- 2 Su suela es antideslizante e impermeable.
- 3 El relleno de su suela esta hecho de polipropileno expandido (poliexpanded) material con el que se elaboran los chalecos salvavidas, que permite además de aislar la humedad, un colchón para mayor comodidad y confort.
- 4 La suela está hecha de expandible esterilla o demás diseños, súper grip suela de caucho utilizada en calzado, o súper eva suela para pantuflas o calzado.
- 5 Existen gran variedad de texturas, colores, modelos, diseños y tallas.

Las pantuflas, según el INEN, son accesorios afines al calzado, y se encuentran elaboradas de la siguiente manera:

- a) Capellada**
- 
- Parte frontal de la pantufla, donde se colocan las cabezas, bordados, estampados o diseños dependiendo el modelo de pantufla. Puede estar hecha de tela nevada, felpa, micropolar, o cualquier otro material textil.

b) forro



Parte interna superior de la pantufla, se encuentra en contacto con el empeine del pie. Puede estar hecha de tela nevada, felpa o tricot dependiendo del modelo de pantufla.

c) plantilla



Parte interna inferior de la pantufla, se encuentra en contacto con la planta del pie. Puede estar hecha de tela nevada, felpa o tricot dependiendo del modelo de pantufla. Se encuentra rellena de una capa de 2 cm de espesor de poliexpandido.

d) firme o suela



Parte inferior externa de la pantufla, se encuentra en contacto con el piso o demás exteriores. Puede estar hecha de expandible, súper grip o súper eva, dependiendo el modelo de pantufla.

Fuente: INEN
Elaborado: Pacha Calderón

Dentro de los diferentes modelos que se fabrican tenemos:



Pantuflas Animadas: Con diseños infantiles de osito, gatita y perrito, en colores amarillo, rosa o piel y rojo, en tallas 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38. Recomendables para niños a partir del primer año. Elaboradas en tela nevada. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas Cítricas: Con diseños infantiles de perrito, dino, gatita y osito en colores rojo, amarillo y rosa, en tallas 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40. Recomendables para niños y jóvenes a partir del tercer año. Elaboradas en tela nevada. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas Skimal: Con diseño en forma de bota, en colores varios, en tallas 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40. Recomendables para niños, jóvenes y adultos a partir del primer año. Elaboradas en tela nevada con bordes de felpa de borrego. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas Carrito: Con diseño infantil, en colores rojo, amarillo, verde y celeste, en tallas 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38. Recomendables para niños y jóvenes a partir del tercer año. Elaboradas en tela nevada. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas Dedos: Con diseño juvenil, en colores piel, gris y café, en tallas 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42. Recomendables para niños jóvenes y adultos a partir del tercer año. Elaboradas en felpa con detalles en tela nevada. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas Wild: Con diseño juvenil en forma de garra, en colores varios, en tallas 24, 28, 32, 36, 38, 40, 42, 44. Recomendables para niños jóvenes y adultos a partir del segundo año. Elaboradas en felpa. Suela de expandible esterilla.



Pantuflas India: Con diseño clásico cerrado, en colores varios, en tallas 34, 36, 38, 40, 42. Recomendables para jóvenes y adultos. Elaboradas en micropolar con detalles en felpa. Suela de súper grip.



Fotos 2

Fuente: Sleepers

Elaborado: Pacha Calderón

Pantuflas Polar: Con diseño clásico abierto, en colores varios, en tallas 34, 36, 38, 40, 42. Recomendables para jóvenes y adultos. Elaboradas en micropolar con detalles en felpa. Suela de súper grip.

1.2.2. SERVICIOS

Sleepers a lo largo del tiempo se ha distinguido en el mercado por ser una empresa comprometida con sus clientes, dentro de los servicios que les ofrece se encuentran los siguientes:

1 **Servicio Pre-Venta:** Consiste en asesorar al cliente y buscar la forma más efectiva de colocar el producto en su percha, para lo cual se sugieren:

- Un pedido inicial acorde con los requerimientos del cliente, su tipo de establecimiento y su target de consumidor.
- El lugar o espacio que ocuparán las pantuflas dentro del local, ubicándolas junto a productos relacionados. En caso de requerir el cliente, la empresa puede ofrecerle un exhibidor.
- La forma de empaque del producto, sea únicamente con la etiqueta para colgar, o en bolsa de papel celofán.

Además se brinda una corta explicación acerca de cómo ofrecer el producto al cliente final.

2 **Servicio Pos-Venta:** Consiste en dar seguimiento a la compra inicial del cliente, dentro de este servicio están las devoluciones o cambios, reposiciones de mercadería y muestra de productos nuevos.

3 **Sugerencias:** Consiste en recibir y concretar en la totalidad posible las sugerencias y comentarios del cliente, siendo estas una retroalimentación fundamental para la empresa, ya que presentan aportes de nuevos modelos, materiales, colores, suelas, etiquetas, entre otros elementos que pueden ser modificados o creados a gusto del cliente.

1.3. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA SLEEPERS

Para determinar la problemática se formalizó los siguientes pasos:

1. Se solicitó permiso a la gerencia para realizar el levantamiento de la problemática.
2. Se seleccionó al personal que ayudaría a remontar los problemas.
3. Se explicó el método.
4. Se realizó una lluvia de ideas.

Estas limitaciones se convierten en situaciones problemáticas que se manifiestan en la empresa, las cuales se analizan mediante una metodología determinada (Van Dalen)¹ que se detallan en las siguientes tareas y se esquematiza en el Gráfico N ° 3

Resumen de los procedimientos empleados en el análisis del problema

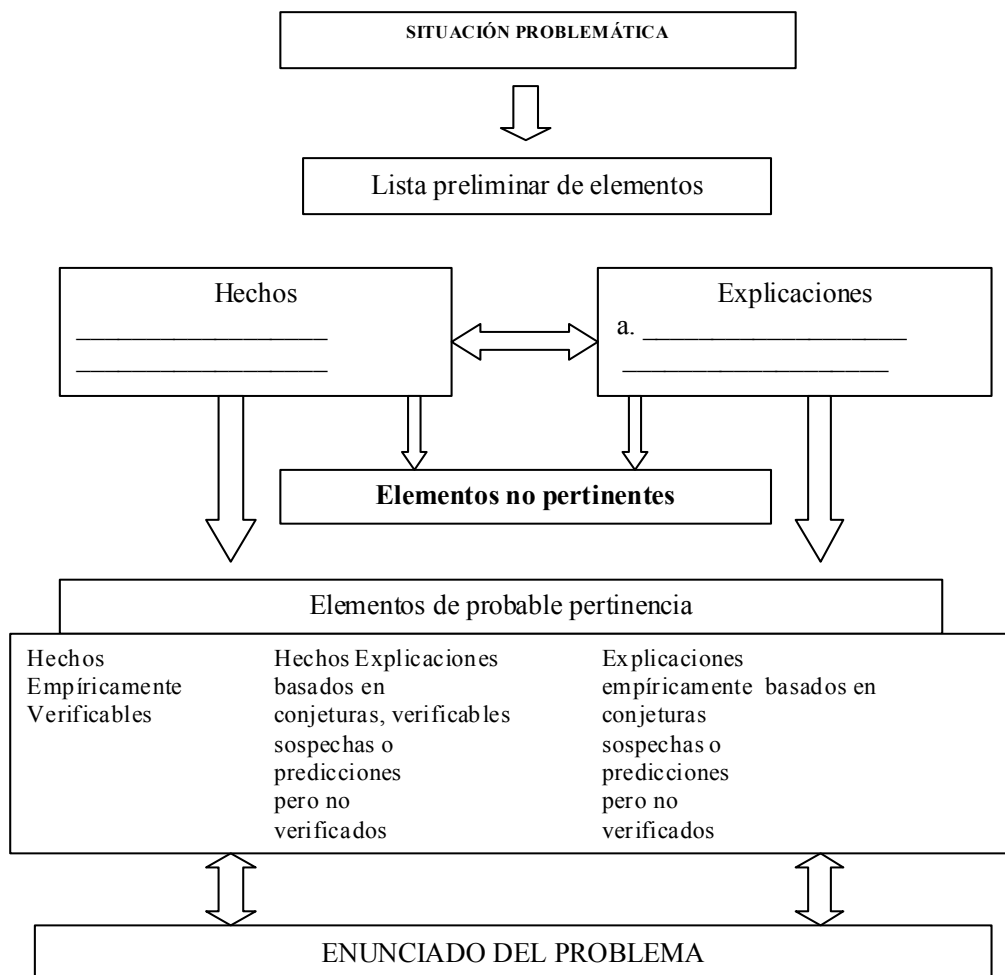
1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la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

¹ Van Dalen 1981, Manual de Técnica de la Investigación Educacional, Ediciones Paidós Ibérica

7. Hallar relaciones entre hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

En el gráfico N° 3 se presenta el esquema analítico que permite eliminar ideas o hechos poco significativos, permitiendo hechos y explicaciones que contribuyan a formular el problema de investigación.

GRÁFICO N° 3
ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DE UN PROBLEMA²



² Van Dalen 1981, Manual de Técnica de la Investigación Educativa, Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona España Pág. 149

CUADRO No. 1

LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Liderazgo centralizado en los directivos	Responsabilidad recae sobre una sola persona, poca delegación de responsabilidades hacia los operarios
Falta de capacitación del personal nuevo	Los operarios que ingresan recientemente no tienen experiencia en la elaboración de pantuflas específicamente ni en otras actividades en general
Expectativa del personal de recibir salarios superiores	El fenómeno de la migración provoca una falsa expectativa de recibir salarios altos que en el país no se pueden pagar
No existe un proceso de captación de personal	No hay un proceso definido ni correcto para captar personal nuevo
Falta de motivación del personal para mantenerse en el empleo	Gracias a la falta de una organización estable los operarios nuevos no se sienten motivados a permanecer en su empleo
Alto índice de rotación del personal	Constantemente se busca la entrada de nuevos operarios sin conseguir resultados positivos
Responsabilidad y trabajo individualista	Personal solo realiza sus funciones específicas sin ver el proceso de forma integral
Procedimientos empíricos	Aprendizaje basado en experiencias anteriores y comunicación verbal, lo que dificulta consultas posteriores
Utilización de materiales importados en la elaboración	Las importaciones de dichos materiales se descontinúan y muchas veces no se pueden reponer
Falta de implementación de manuales de procedimientos	Procedimientos sin normalizar, no se adaptan a la realidad
Trabajo bajo presión por la cantidad de pedidos por realizar, en especial en temporadas altas	No existe un estudio de carga de trabajo
Demora en entrega de los pedidos a los clientes	Falta de coordinación, no se prevé carga de trabajo

No hay planes de contingencia, acciones correctivas y preventivas	No existen indicadores de gestión por lo que no se tiene una adecuada retroalimentación
Grabación de impuestos a las materias primas por parte del gobierno	Lo que provoca la especulación y escasez de las mismas, además se refleja en el margen de utilidad
Falta de seriedad por parte de los proveedores	Los proveedores nacionales aprovechan su condición de monopolio para brindar un servicio pésimo a clientes pequeños
Falta de coordinación	Existe descoordinación al momento de realizar las actividades de producción debido a la falta de procesos estandarizados
No existen funciones definidas	El personal que trabaja en la empresa realiza varias tareas, todos hacen de todo y hay pocos responsables de las actividades
Falta de monitoreo y control	No existen procedimientos ni herramientas que permitan un correcto monitoreo y control de las actividades
No es posible determinar utilización y eficiencia de los recursos	Se carece de herramientas para determinar productividad, eficiencia en la utilización de recursos
No existen herramientas de medición de calidad en la producción	No se aplican indicadores de gestión, ni monitoreos en la producción
No existen herramientas de medición de calidad en el servicio al cliente	No se aplican indicadores de gestión, ni monitoreos de satisfacción del cliente
Se repiten u omiten tareas	No se implementa el manual de procedimientos estandarizado
No existe medición de tiempos de producción en general	No existe ninguna herramienta que arroje información sobre tiempos, eficiencia y eficacia.



CUADRO No. 2



ELEMENTOS NO PERTINENTES
Expectativa del personal de recibir salarios superiores
Falta de seriedad por parte de los proveedores
Trabajo bajo presión por la cantidad de pedidos por realizar, especialmente en temporadas altas



CUADRO No. 3



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	AFINIDAD
Liderazgo centralizado	GESTIÓN
No hay planes de contingencia, acciones correctivas y preventivas	GESTIÓN
Falta de monitoreo y control	GESTIÓN

HECHOS	AFINIDAD
Falta de capacitación del personal nuevo	MANO DE OBRA
Falta de motivación del personal para mantenerse en el empleo	MANO DE OBRA
Alto índice de rotación del personal	MANO DE OBRA
Responsabilidad y trabajo individualista	MANO DE OBRA
No existe un proceso de captación de personal	MANO DE OBRA

HECHOS	INSUMOS
Utilización de materiales importados en la elaboración	INSUMOS
Grabación de impuestos a las materias primas por parte del gobierno	INSUMOS

HECHOS	AFINIDAD
Falta de implementación de manuales de procedimientos	MÉTODOS
Procedimientos empíricos	MÉTODOS
Falta de coordinación	MÉTODOS
No existen funciones definidas	MÉTODOS
Se repiten u omiten tareas a todo nivel	MÉTODOS
No existen herramientas de medición de calidad en la producción	MÉTODOS
No existen herramientas de medición de calidad en el servicio al cliente	MÉTODOS

HECHOS	AFINIDAD
Demora en entrega de los pedidos al cliente	MEDIDA
Falta de indicadores de gestión	MEDIDA
No existe medición de tiempos de producción	MEDIDA
No es posible determinar utilización y eficiencia de los recursos	MEDIDA

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Pacha Calderón

1.3.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En el Anexo N° 4 correspondiente al gráfico N° 4, se presenta el diagrama causa – efecto, donde se muestran los elementos pertinentes que obtuvimos como resultado de las tablas N° 1 y 2 y que se resumen en la tabla N° 3, que se encuentra en la parte superior.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Levantar y mejorar los procesos de la empresa Sleepers, con la finalidad de elevar el desempeño, capacidades y resultados empresariales, que permita entregar un producto de calidad, con un eficiente servicio al cliente y a sus colaboradores.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la empresa Sleepers, con el fin de identificar sus problemas, fortalezas, debilidades y amenazas.

Determinar el direccionamiento estratégico y políticas institucionales para de esta manera orientar sus actividades, procedimientos, planes y presupuestos.

Levantar y efectuar un análisis exhaustivo de los procesos de Sleepers, con el fin de detectar inconvenientes y problemas que afectan a la organización.

Diseñar un proceso de mejoramiento, debidamente sustentado y documentado, que sea fácil de entender, aplicar, evaluar y que permita implantar procedimientos de mejoramiento continuo.

Sugerir y documentar un sistema de indicadores de gestión, control y evaluación para cada proceso, con el fin de evaluar si son los apropiados para el control y logro de los resultados.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

El levantamiento y mejoramiento de los procesos de la empresa Sleepers PERMITIRA elevar su desempeño, capacidades y resultados empresariales y permitirá entregar un producto de calidad, con un eficiente servicio al cliente y a sus colaboradores.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

El conocimiento de la situación actual de la empresa Sleepers permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

El enfoque del direccionamiento estratégico y políticas institucionales orientará el conocimiento de las actividades, procedimientos, planes y presupuestas.

El análisis exhaustivo de los procesos permitirá detectar los inconvenientes y problemas que afectan a la organización.

Los procedimientos mejorados que se recomendarán y serán implementados por la organización permitirán una gestión de calidad y por lo tanto un mejoramiento continuo de los mismos.

La propuesta de mejoramiento y su documentación, será una herramienta que permita entender, aplicar y medir los procedimientos, de manera que cumplan los objetivos de manera eficiente y eficaz optimizando tiempo y costos.

1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.6.1. MARCO TEÓRICO

GESTIÓN DE PROCESOS

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Aquellas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo hacia el cliente.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

“Los objetivos generales que persigue la gestión de procesos son:

1. Mayores beneficios económicos debido a la reducción de costos asociados al proceso así como al incremento de rendimiento del mismo.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.

3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de los procesos y sus tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos.
5. Consecución de un mejor flujo de información y materiales.
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Algunas de las características de la gestión por procesos son las siguientes:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suelen ser percibidos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.
- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los

tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.
- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso”³

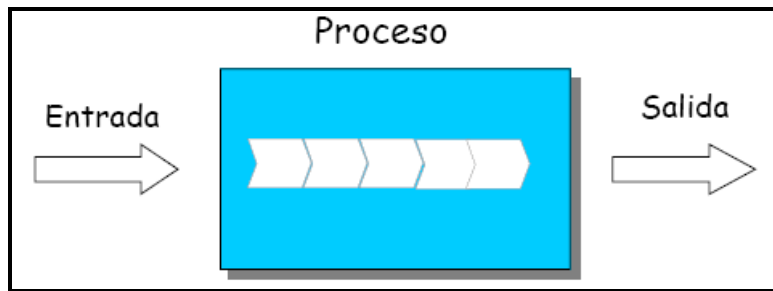
PROCESO

“La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (llamados inputs) y tareas peculiares que implican un valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados (llamados outputs)”⁴

³ Eduardo Navarro, Socio Director de Improven Consultores.

⁴ Gestión por procesos. Sescam. Servicio de Atención de Calidad Sanitaria. Octubre, 2002, Toledo - España

**GRAFICO N ° 5
PROCESO**



Fuente: Gestión por Procesos Universidad de Valladolid Feaps Febrero 2004
Elaborado: Gestión por Procesos Universidad de Valladolid Feaps Febrero 2004

ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entradas:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Procesos Gobernantes: se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia. Y está fundamentado en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

Procesos Básicos: son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.

Procesos Habilitantes: son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.

NIVELES DE JERARQUÍA DEL PROCESO

La jerarquía de procesos muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Jerarquía Nivel Macroproceso

Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Sería, por tanto, una representación única para todos los procesos integrados dentro de la empresa: un esquema global del proceso a través de los diferentes proveedores de servicios que lo integran. Por consiguiente, para la representación gráfica de procesos asistenciales partimos de la jerarquía de proceso.

Jerarquía Nivel Proceso

Al tratarse de procesos integrados, se representa globalmente el proceso en su flujo por los diferentes proveedores de la organización. Para la representación gráfica de un proceso, este nivel muestra una visión global de las diferentes actividades que desarrolla el mismo en los distintos escenarios donde se propone su realización. Tiene especial importancia ya que consigue visualizar la amplitud real del proceso desde la entrada del cliente, los diferentes proveedores que intervienen y las diferentes salidas en función de la resolución de las necesidades de los usuarios.

Esta posibilidad de representación gráfica del proceso de forma global hace recomendable que este nivel proceso se dibuje de manera provisional en las primeras sesiones de trabajo de grupo, para que la descripción de entradas y salidas del proceso, así como su definición funcional, se visualicen claramente y estén, a su vez, en consonancia con la representación gráfica de las actividades del proceso.

Jerarquía Nivel Subprocesos

Una vez diseñado el esquema gráfico del 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.

Este nivel necesita generalmente de varios esquemas gráficos que representan los diferentes subprocesos en los que se puede descomponer el proceso integrado que se esté representando, su amplitud y características dependen de las particularidades de cada proceso. La representación de las actividades son con más detalles y de forma sencilla para facilitar la comprensión del proceso.

Por tanto, en su interior, contiene de forma ligada las actividades directamente relacionadas con los servicios facilitados a los usuarios, es decir:

Las entradas de los usuarios al subproceso: dependiendo del subproceso de que se trate las entradas serán diferentes y más de una. Las salidas del subproceso. Pueden ser igualmente una o varias salidas.

Guías. Son recomendaciones específicas, aspectos concretos contenidos en guías de práctica, normativa legal, etc.

Recursos. También denominados mecanismos. Son los medios necesarios para poder realizar las actividades del subproceso. Expresan los procesos de soporte mencionados en el nivel de proceso, pero de una forma concreta, y dirigidos exclusivamente a las necesidades del subproceso que se esté representando.

Jerarquía Nivel Actividad

Es la representación gráfica a través del diagrama de flujos, en el que se desglosan las actividades de un proceso, a la vez que se muestra la persona que desarrolla la actividad, los tiempos de ejecución o el lugar en el que se realiza la actividad o se entrega el servicio.

Cada una de las casillas de este diagrama puede contener, a su vez, otro esquema de flujograma lineal, y así sucesivamente hasta la última jerarquía de nivel de tarea detalle- al que se quiera llegar.⁵

⁵ Gestión por Procesos. Jaime Luis Rojas Moya. <http://www.eumed.net/libros/2007b/269/40.htm>

DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Hay muchas formas de descomponer un proceso al mismo tiempo que se representa gráficamente. Una técnica muy sencilla es la de diagramado. La principal ventaja es su simplicidad, que permite que cualquiera pueda aplicarla con éxito.

La técnica de descomposición y diagramado consiste en identificar, actividad por actividad, las diferentes operaciones del proceso, listarlas en un formulario y anotar para cada una de ellas el tipo de actividad de que se trata. El resultado es una lista completa de actividades, secuencialmente en orden de ejecución en el tiempo, junto con su tipo, lo que proporciona una base inicial para la crítica posterior.

“Los símbolos representan gráficamente las categorías de actividades:

Operación: Actividad que implica transformación o manejo de materiales que se usan en la obtención del producto o servicio final.

Transporte: Actividad de movimiento físico de elementos usados o producidos por el proceso, desde una ubicación de origen a una ubicación de destino.

Inspección: Actividad de comprobación de alguna de las características del elemento siendo procesado. No supone la modificación del mismo.

Stock: Una demora planeada en el flujo de los elementos tratados por el proceso. La demora es planeada cuando su existencia se debe a un objetivo, técnico o económico, del proceso.

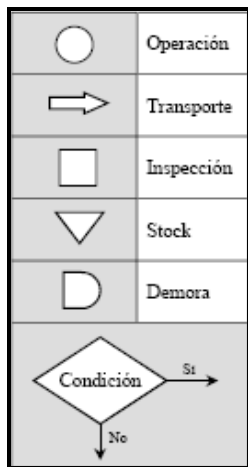
Demora: Cualquier retraso ocasional, que no está planeado en el proceso, pero que sucede por alguna circunstancia.

Condición: Indica una bifurcación en el proceso, generado por una condición o la toma de una decisión.”⁶

⁶ Universidad Austral. Gestión de Procesos

En el gráfico N ° 6 tenemos la lista de los símbolos a utilizarse para diagramar un proceso mientras que en el gráfico N ° 7 tenemos un ejemplo de la diagramación, vemos que este proceso cuenta con siete operaciones, un actividad de transporte y una demora, no aparecen condiciones, inspecciones o stocks.

**GRÁFICO N ° 6
SIMBOLOGÍA**



Fuente: IAE Universidad Austral
Elaborado: IAE Universidad Austral

**GRÁFICO N ° 7
EJEMPLO DE DIAGRAMADO DEL PROCESO**

Nº	Descripción	Tipo					Cond.	Sí	No	Viaje (mts)	Tiempo (min)
		○	➔	□	▽	D					
1	Registro en el mostrador de entradas	●									1
2	¿Paciente nuevo?						3	4			0,25
3	Rellenar datos de historial	●					5				5
4	Recuperar historial del archivo										0,5
5	Poner el historial en la carpeta del médico	●									1
6	Enviar historial al departamento		●						15		2
7	Paciente va al departamento y espera visita										13
8	Enfermera comprueba existencia del historial										0,25
9	Visita del médico	●									18
10	Paciente va al mostrador de entradas		●						7		1
11	Entrega ficha en mostrador de entradas	●									0,5
Número de actividades		5	2	1	1	1	1		Totales	22	42,5

Fuente: IAE Universidad Austral
Elaborado: IAE Universidad Austral

DISEÑO DE PROCESOS

“Definir la Misión de la Empresa

En primer lugar es muy útil establecer la misión de la empresa o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental de la empresa, su razón de ser. Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (que procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a que clientes nos dirigimos).

Identificar Clientes y sus Necesidades

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quienes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- Clientes internos: individuos o servicios dentro de la empresa que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la empresa como organización (por ejemplo los consumidores).

Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte

Como se habrá comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs.

Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

1. Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- **Procesos fundamentales o clave:** se refieren a diferentes áreas de la empresa y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la, su razón de ser.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.

2. Construcción del mapa de procesos.

3. Asignación de procesos clave a sus responsables.

4. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Establecer el Plan de Análisis de Datos

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir son:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recogida de datos.
- c) Recolección y codificación de datos.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- **Criterio:** aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.
- **Indicador:** variable medible relacionada directamente con el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

Análisis y Mejora del Proceso

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos, lo cual resulta muy útil para su análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando, que son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido.”⁷

MAPA DE PROCESOS

Es una representación gráfica de la organización, en base a sus principales procesos, mediante diferentes métodos como los diagramas de flujo. “Una organización se relaciona externamente con cliente, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quien afecten, hemos visto que existen procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos que se va detallando en el mapa de procesos. Un proceso general puede descomponerse en una secuencia y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos.

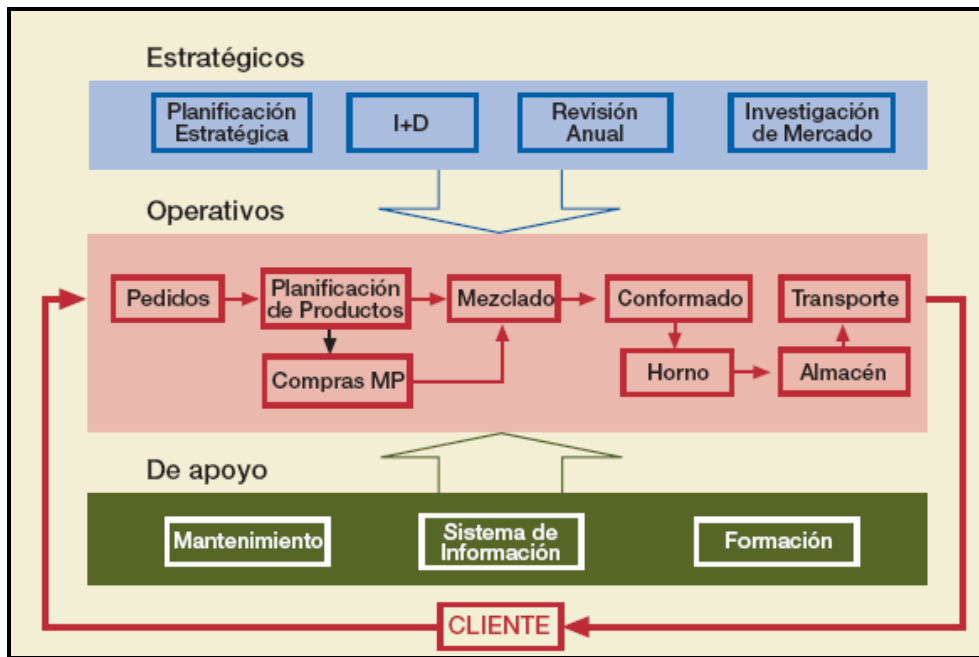
La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en conjunto.”⁸

⁷ Manual de diseño de procesos de la Universidad Miguel Hernández de Elche. <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>

⁸ Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión basada en Procesos

GRÁFICO N ° 8
EJEMPLO DE MAPA PRINCIPAL DE PROCESOS



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión basada en Procesos.
Elaborado: Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión basada en Procesos.

MANUAL DE PROCESOS

Los Manuales “constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación. Si bien existen distintos tipos de manuales podemos definirlos como un cuerpo sistemático, que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Ventajas.

- Son un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización. Registran a manera de inventario las prácticas reconocidas dentro de la organización y son fuente de consulta.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios subjetivos del funcionario actuante, sino regidas por normas que mantienen continuidad a través del tiempo.

- Clarifican la acción a seguir y las responsabilidades a asumir en aquellas situaciones en las que puedan surgir dudas respecto al área que debe actuar o a la decisión a tomar.
- Mantienen homogeneidad en cuanto a la gestión administrativa impidiendo la excusa del desconocimiento.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el correr del tiempo al incorporarse en la cultura de la organización a través de su evolución administrativa.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las funciones delegadas al existir un instrumento que define con exactitud cuales son los actos delegados.
- Facilita la capacitación del personal al existir compendiados los reglamentos internos de la organización.
- Resuelven conflictos al dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones o responsabilidades.
- Ayudan a la planificación, coordinación y control de la empresa al tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades para cumplirlos.
- Economizan tiempo al brindar soluciones a situaciones que antes debían ser analizadas, evaluadas y resueltas en cada caso.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Desventajas.

- Costo: Existe un costo de redacción y confección que indudablemente debe afrontarse.
- Actualización: Exige una constante actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido, acarrea su total inutilidad”⁹

Los manuales de procesos son llamados también manual de operaciones o de prácticas standard, y son documentos de gestión de uso diario que presentan en forma ordenada y sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de una unidad de acuerdo a métodos previstos.

Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias

⁹ “Organización y métodos”; Guerra, Jorge A.; Boletín Electrónico Management en Salud, Buenos Aires, Argentina, Abril – 2005.

Sus principales objetivos son los de:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar las alteraciones arbitrarias.
- Facilitar las labores de inspección.
- Simplificar la determinación de responsabilidades.
- Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio.
- Facilitar la elaboración de las guías de servicio al ciudadano.
- Construir una base para el análisis.

1.6.2. MARCO CONCEPTUAL

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: Acción tomada para evitar la ocurrencia de una no conformidad.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre estas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Cadena de Valor: Concepción integral, analítica y metodológica, que representa, a través de una cadena o conjunto de eslabones, una visión integral del ciclo económico-financiero y productivo de una empresa se recogen en la misma desde la proveedores de la empresa y las actuaciones previas a la actividad productiva, hasta las operaciones relacionadas con los clientes, actuaciones de servicio de asistencia y post-venta.

Calidad: Es la medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos en la norma o especificaciones técnicas, así como con las exigencias del usuario de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo.

Cliente: Persona natural o jurídica que realiza Transacciones de compra-venta de Contratos en el Mercado. Es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones

Diagrama de Flujo: Representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo. Es una de las Siete Herramientas de la Calidad.

Diseño: Proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (máquina, producto, edificio, grafismo, etc.)

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estandarización: Proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.

Estrategia: Proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Hipótesis: Proposición de la que se parte para comprobar la veracidad de una tesis mediante argumentos válidos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

ISO: International Organization for Standardization. (Organización Internacional para la Estandarización)

Logística: Explica el proceso de cómo se han de llegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados.

Medir: Acción de determinar la proporción entre la magnitud o dimensión de un objeto y una determinada unidad de medida.

Método: Es el camino para llegar a un fin.

Métodos de investigación: Constituyen el camino para llegar al conocimiento científico.

Metodología: Descripción y análisis de los métodos.

Metodología de investigación: Se refiere al estudio de los métodos de investigación con los cuales se construyen diversos caminos para llegar al conocimiento científico.

Mercado: Comercio regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. Conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores.

Misión: Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio. Análisis del macro y micro entorno que permite construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Problemas: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Retroalimentación: Efectos que pueden ser incorporados al sistema y ubicadas en la estructura. Son intentos de búsqueda de automatismos, potencian y explican los procesos de interacción donde actúan, cualitativa y cuantitativamente.

Servicio: Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Visión: Son las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro, desarrollan un interés renovado en el estudio de tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Diagnóstico Situacional de la empresa se realiza con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa.

El Diagnóstico Situacional tiene como objetivos:

- a) Evaluar en que medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión, al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que estén previstas desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.
- b) Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- c) En virtud de lo anterior, formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

“Las organizaciones al ser parte de una sociedad interactúan con el medio externo para vender sus productos, ofrecer los servicios que prestan, obtener insumos, actualizar su tecnología y adquirir todos los elementos necesarios para realizar sus operaciones. En el medio externo existen una serie de variables que deben ser conocidas por las instituciones para aprovechar los eventos favorables y contrarrestar o eliminar los efectos nocivos que se puedan presentar.”¹⁹

¹⁹ Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Caribe. 2002-2012. Pág. 16

2.1.1. MACRO AMBIENTE

Lo constituye un análisis a los indicadores y fuerzas macroeconómicos de interés y a la situación actual del país en el que se piensa ejercer funciones y que constituyen parte de las oportunidades o amenazas que se presentan en el mismo. Dichas fuerzas o indicadores incluirán aspectos demográficos, socio-culturales, económicos, político-legales, naturales y tecnológicos. Lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Es parte del contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

2.1.1.1. VARIABLE LEGAL

La Ley de Defensa del Artesano “ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del artesano, gozaran de los siguientes beneficios:

1. Acogerse a los planes, programas y proyectos de la Junta Nacional de Defensa del Artesano.
2. Recibir asistencia técnica para la organización, capacitación, formación, titulación, clasificación y profesionalización.
3. Ser beneficiario de proyectos de capacitación para la competitividad, producción y comercialización, incluyendo alternativas de exportación
4. Demanda preferencial de productos y servicios artesanales por parte del sector a público.
5. Exoneración de impuestos al capital en giro - Activos totales.
6. Exoneración de alcabalas relacionadas con la transferencia de dominio de inmuebles destinados a talleres artesanales.
7. Exoneración de patentes y adicionales.
8. Exoneración de impuestos a las exportaciones de artesanías.
9. Declaración del IVA con tarifa 0
10. Préstamos de fomento productivo con tasas preferenciales a largo plazo.

11. Seguro social para el maestro de taller, operarios, aprendices y familias
12. Las organizaciones artesanales y los maestros de talleres están exonerados del pago de décimos, fondos de reserva, utilidades y bonificación complementaria a favor de operarios y aprendices.
13. Tratamiento preferente para importación de maquinaria o materia prima que no se produce en el país.”²⁰

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Media

Estar amparados por la Ley de Defensa del Artesano constituye una oportunidad para la empresa ya que cuenta con asesorías, capacitación, exoneración de pago de impuestos varios, declaración de IVA tarifa 0, seguro social, entre otros elementos que representan una ventaja para los pequeños productores y que Sleepers puede aprovechar.

2.1.1.2. VARIABLE POLITICA

Las nuevas regulaciones que el gobierno está implementando han causado gran expectativa en la población, existe una recesión económica que ha paralizado el crecimiento de varios sectores y según expertos a disminuido las tasas esperadas para este año.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Baja

El gobierno a pesar de crear expectativa, esta implementando medidas a futuro para impulsar a la industria nacional, lo cual se considera una oportunidad para Sleepers ya que contará con nuevas y más efectivas herramientas que apoyen su crecimiento.

²⁰ Junta Nacional de Defensa del Artesano. <http://www.jnda.gov.ec>

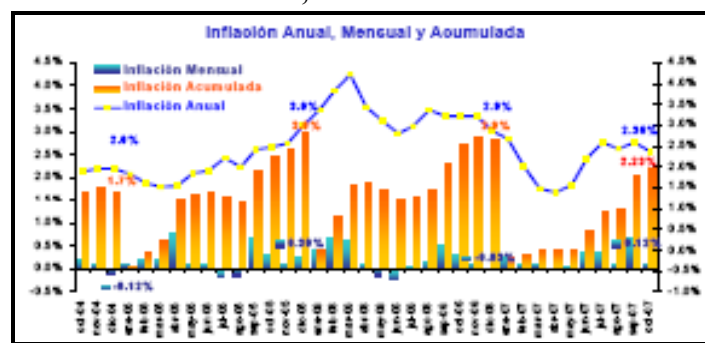
2.1.1.3. VARIABLE ECONÓMICA

La economía del país ha sufrido una leve recesión este año gracias a las nuevas medidas del gobierno y la expectativa creada por la Asamblea Constituyente, aquí tenemos algunos de los principales indicadores económicos y sus tendencias:

Inflación

En octubre de 2007 se registró una inflación mensual de 0.13%, que se explica por el incremento de precios de rubros como los de prendas de vestir, muebles, alimentos y bebidas no alcohólicas. La inflación anual se situó en 2.36% y la acumulada en 2.22%.

GRÁFICO N ° 9
INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL Y ACUMULADA



Fuente: Banco Central del Ecuador Cifras Económicas Nov 2007

Elaborado: Banco Central del Ecuador Cifras Económicas Nov 2007

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENZA Media

Gracias a las nuevas regulaciones gubernamentales acerca de los impuestos a productos importados, se ha creado especulación provocando un incremento en los niveles inflacionarios, ocasionando un aumento en el precio de las materias primas, lo cual se refleja en el costo del producto y el precio hacia el consumidor.

Riesgo País

Los índices de riesgo país han disminuido los últimos meses pero en general se han mantenido altos a comparación del año pasado, esto producto de las nuevas políticas de

estado y eventos inesperados como el apoyo de la población hacia las decisiones del presidente.

GRÁFICO N ° 10 RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador Cifras Económicas Nov 2007

Elaborado: Banco Central del Ecuador Cifras Económicas Nov 2007

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA Media

La inestabilidad del país se debe en gran parte a las medidas agresivas que ha tomado el nuevo gobierno, estas están afectando la imagen de la nación y creando un clima hostil a nivel internacional, lo que para Sleepers representa una amenaza ya que entre sus metas se encuentra la exportación de sus productos en un futuro cercano.

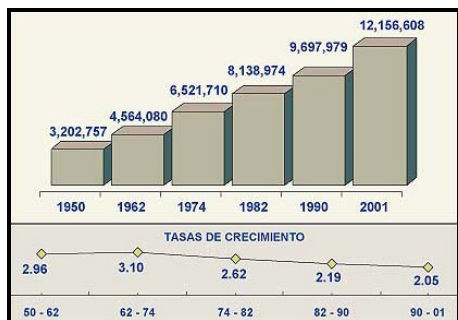
2.1.1.4. VARIABLE SOCIAL

El aspecto social es un punto clave en el desarrollo de Sleepers, dentro de los elementos más trascendentales tenemos:

Aspecto Demográfico

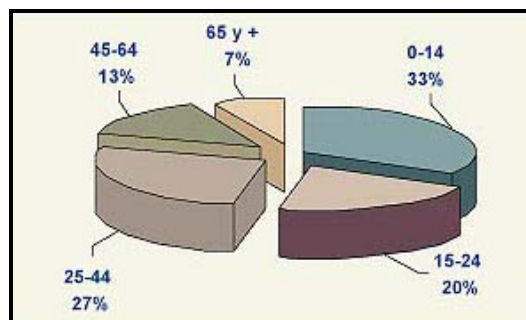
Nuestro país cuenta con niveles altos de crecimiento, la población en su mayoría (33%) está compuesta por niños de 0 a 14 años. También cuenta con gran número de jóvenes entre 15 y 24 años.

**GRÁFICO N °11
ÍNDICES DE CRECIMIENTO**



Fuente: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda
Elaborado: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda

**GRÁFICO N ° 12
POBLACIÓN POR EDADES**



Fuente: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda
Elaborado: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Media

Los índices demográficos demuestran que en el país existe en gran medida la población target de la empresa, principalmente constituida por niños y jóvenes, lo cual representa una oportunidad para Sleepers ya que tiene un amplio mercado al cual llegar.

Migración

Un problema que ha generado el fenómeno migratorio, tiene que ver con el empleo nacional, pues los desempleados aspiran percibir sueldos demasiado altos con respecto a la situación del país, dando paso también al ingreso de ciudadanos provenientes de Perú y Colombia, quienes no aspiran sueldos muy altos y les conforma recibir su salario en dólares, pero no constituyen una mano de obra confiable.

**GRÁFICO N ° 13
TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS**

TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS		
	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
SALIDA DE ECUATORIANOS	613,106	47.7
HOMBRES	316,104	49.0
MUJERES	297,002	46.4
POBLACION	12,842,578	
HOMBRES	6,444,656	
MUJERES	6,397,922	

1/ Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE
2/ Tasa por 1.000 habitantes

Fuente: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda
Elaborado: INEC. VI Censo de Población y V de Vivienda

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA Media

La migración ha ocasionado que la población desempleada que todavía permanece en el país se rehúse a trabajar por el salario que se ofrece a nivel nacional, pues tienen falsas expectativas creadas por familiares o cercanos que laboran en el exterior. También hay que aclarar que los inmigrantes peruanos y colombianos que han ingresado al país no son el mejor ejemplo de sus naciones y que no se puede contar con esa mano de obra puesto que no es confiable.

2.1.1.5. VARIABLE TECNOLÓGICA

El nivel tecnológico que requiere Sleepers para un correcto funcionamiento no es muy alto, se requieren por ejemplo en el área productiva de máquinas de coser, cortadoras, y troqueladoras, que se encuentran fácilmente en el mercado y a precios cómodos. En el área administrativa se puede por ejemplo utilizar un programa contable que ayude a controlar los procesos y que los automatice, estos sistemas también se los puede conseguir con facilidad y su aplicación es sencilla.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Baja

Como hemos visto la tecnología necesaria es accesible y aplicable positivamente lo cual constituye una oportunidad para Sleepers ya que no requiere de gran esfuerzo o inversión para aprovechar los adelantos tecnológicos que pueden ser aplicados en su sector productivo.

2.1.1.6. VARIABLE COMPETITIVA

Sleepers a lo largo de su experiencia ha logrado desarrollar una ventaja competitiva que la diferencia de su principal amenaza, la industria China, ha logrado establecer alianzas competitivas con sus principales clientes, demostrándoles que la industria nacional tal vez

no les puede ofrecer precios bajos, pero les puede ofrecer servicio, esto es, personalizar su pedidos, desarrollar modelos exclusivos y producir en las cantidades que el cliente exija.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Alta

La empresa cuenta con la capacidad de ofrecer al cliente un servicio de primera cumpliendo con todos sus deseos y necesidades, dejando el aspecto precio aun lado, esto se considera una oportunidad para Sleepers.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

2.1.2.1. CLIENTES

La empresa Sleepers en la actualidad se dirige hacia el mercado de las cadenas o tiendas con varias sucursales a nivel nacional, más que a la atención de clientes pequeños, debido no solo al mercado diverso que estas alcanzan sino a la facilidad de trato con ellas. Por tanto la cartera de cliente se reduce a los siguientes:

- 1 Almacenes De Prati
- 2 Almacenes Etafashion
- 3 Supermercados Santa Maria
- 4 Deportivisimo
- 5 Almacenes Espinoza
- 6 Hipermercados del Valle
- 7 City Sport
- 8 Plásticos Droira
- 9 Prisma Confecciones

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Alta

La cartera de clientes que maneja actualmente Sleepers consta de empresas serias, comprometidas con los proveedores, que llevan trabajando con la empresa varios años, que conocen y confían en la calidad de los productos, la seriedad en las negociaciones y la atención al cliente que Sleepers les presta.

2.1.2.2. COMPETENCIA

Dentro del mercado nacional, las pocas empresas que todavía siguen en funcionamiento, no cuentan con la capacidad productiva ni de diseño para cubrir las necesidades cambiantes del mercado. Entre ellas tenemos a las siguientes:

- Marceritos
- Mishe
- Sebastians

A nivel de productos importados, la empresa ha visto como sus clientes han pasado de comprar en el exterior a precios bajos pero en grandes cantidades, a preferir comprar a nivel nacional en cantidades menores. Este fenómeno se debe a que los proveedores del exterior no pueden brindar el servicio personificado que empresas como Sleepers puede ofrecer, diseños a gusto del cliente, producciones exclusivas, reposiciones continuas, cambios de mercadería de baja rotación, entre otros.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Alta

La competencia nacional no posee capacidades productivas ni de diseño, mientras que la competencia exterior no puede ofrecer un servicio al cliente al nivel de Sleepers. Esto constituye una oportunidad para la empresa ya que puede ganar más mercado a nivel nacional.

2.1.2.3. PROVEEDORES

Los proveedores de Sleepers son los siguientes:

- 1 Resumin (Politex)
- 2 Gerardo Ortiz e Hijos: Lamitex
Sintecuero
Insomet
- 3 Etatex C. A.
- 4 Textipiel
- 5 Almacenes Su Fiesta
- 6 Almacenes Puebla
- 7 Distribuidora Armas
- 8 Reciclajes
- 9 Bolívar Jijón
- 10 Nilotex
- 11 Industrias Pelufa (Colombia)
- 12 Vernaza Grafic
- 13 Impresora Gramo
- 14 Plásticos Droira
- 15 Fabriventas
- 16 Screen Printing
- 17 Emer 24

Las principales materias primas empleadas por Sleepers para la producción de pantuflas vienen del exterior, ya que a nivel nacional la industria textil casi extinta no compite ni en precio ni calidad con los textiles importados. Esto afecta a la empresa ya que gran parte de sus proveedores son importadores, y ante la falta de producción nacional y por tanto de demanda, no existe continuidad en muchos productos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA Media

Esto se convierte en una amenaza para Sleepers ya que sus proveedores no le brindan seguridad, seriedad ni continuidad en los requerimientos de sus productos.

2.1.2.4. ORGANISMOS DE CONTROL

Entre los diferentes organismos de control encargados de regular las actividades de la empresa Sleepers se presentan los siguientes:

SIR “El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.

Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.

Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria

Aplicar sanciones.”

IESS “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social”

JNDA “La Junta Nacional de Defensa del Artesano, es una Institución Autónoma de Derecho Publico, con personería jurídica, finalidad social, patrimonio y recursos propios, con sede en la ciudad de Quito, creada para servir a los artesanos de nuestro país en los ámbitos de la formación, capacitación, tecnificación, calificación artesanal, transferencia de tecnología, captación de recursos para créditos al sector y promoción de sus productos en el mercado nacional e internacional; a través de una política de reactivación, fomento y desarrollo de la

producción artesanal para la calidad, competitividad y asociatividad que son parte del plan de desarrollo artesanal.”

MTE El Ministerio de Trabajo y Empleo pretende “armonizar las relaciones laborales mediante el diálogo y la concertación, como mecanismos válidos para alcanzar la paz y bienestar social-laboral del país; para que, junto con la implementación de políticas activas de empleo y la participación de los diferentes actores sociales, permitan disminuir los índices de desempleo y subempleo, mejorando las condiciones de vida de la población, fundamentando su accionar en principios de equidad, justicia, precautelando la salud y medio ambiente del trabajo y convencidos que el usuario-ciudadano es la razón de ser del Ministerio.

Ejercer la rectoría y normalización de los sectores de trabajo y empleo a nivel nacional, con representación internacional.

Promover políticas laborales y de empleo tendientes al desarrollo de los recursos humanos, regulando las relaciones laborales.

Desarrollar una gestión desconcentrada, transparente y efectiva, en un marco de equidad y armonía que goce de la confianza y credibilidad social.

Generar productos y servicios de calidad.”

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD Media

Los organismos de control ayudan a regular, detectar y controlar las diferentes obligaciones, derechos y actividades que la empresa Sleepers debe cumplir para brindar un servicio óptimo a sus clientes.

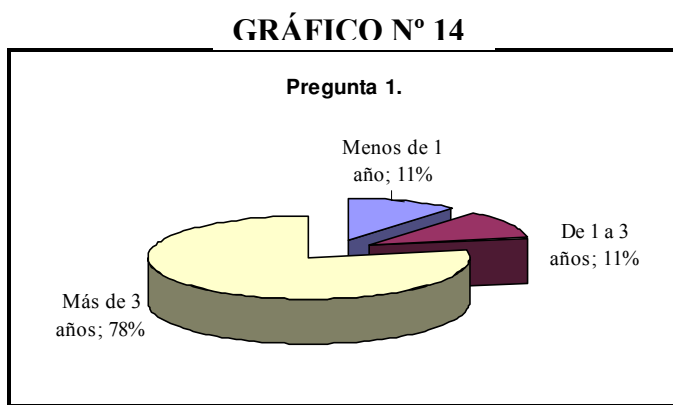
2.1.2.5. ESTUDIO DE MERCADO

2.1.2.5.1. CLIENTE

Para tener seguridad en la atención y el servicio que se brinda a los clientes se ha realizado una serie encuestas a cada uno de los antes nombrados y se ha obtenido los siguientes resultados:

- **1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa?**

Un 78% de los clientes lleva más de 3 años trabajando con la empresa, mientras que un 11% lleva de 1 a 3 años, e igualmente un 11% menos de un año.



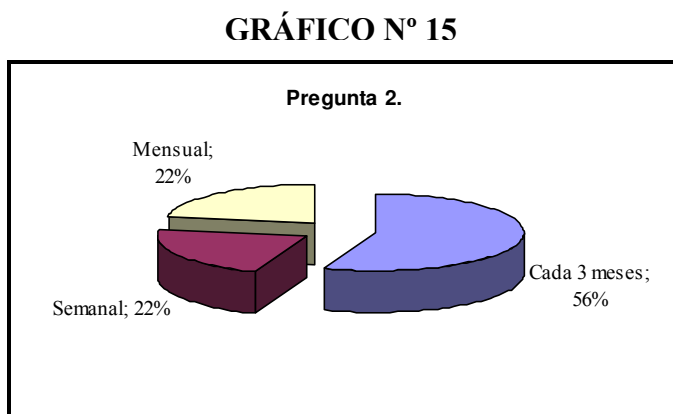
Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La mayoría de los clientes de Sleepers llevan más de 3 años trabajando con la empresa, lo que demuestra la fidelidad hacia la misma y el compromiso entre cliente-proveedor.

- **2. ¿Con que frecuencia realiza pedidos de productos de Sleepers?**



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

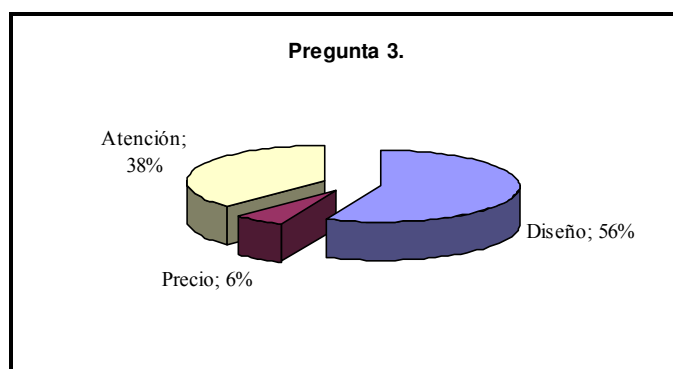
AMENAZA

Existe un porcentaje muy bajo de clientes que realizan sus pedidos semanalmente y mensualmente, esto puede crear falta de liquidez en la empresa, puesto que el ciclo de cobro tardará más tiempo si la cartera en su mayoría se renueva cada 3 meses. Este factor constituye una amenaza para Sleepers.

- **3. ¿Qué lo motiva a acceder a los productos de Sleepers?**

GRÁFICO N° 16

Un 56% de los clientes se encuentra motivado por los diseños, mientras que a un 38% le atrae la atención al cliente, y tan solo a un 6%, le interesa más el precio.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

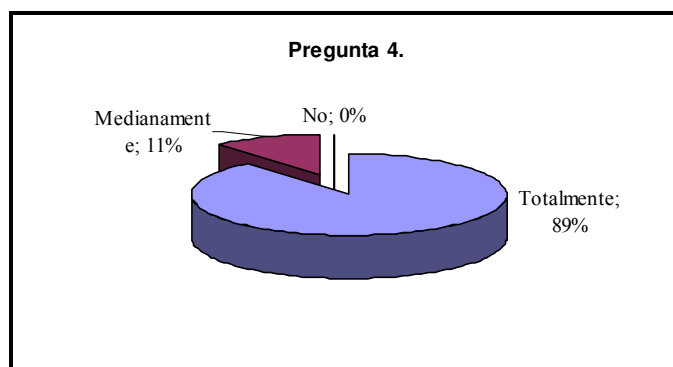
OPORTUNIDAD

Un 56% de los clientes se siente atraído por los diseños de la empresa, esto constituye una oportunidad ya que la competencia no se encuentra en la capacidad de desarrollar productos nuevos e innovadores al ritmo de Sleepers.

- **4. ¿Los productos y servicios que le ofrece Sleepers cubren satisfactoriamente sus necesidades?**

GRÁFICO N° 17

Un 89% de los clientes se encuentra totalmente satisfecho con los productos y servicios que Sleepers le brinda y un 11% se encuentra medianamente satisfecho



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

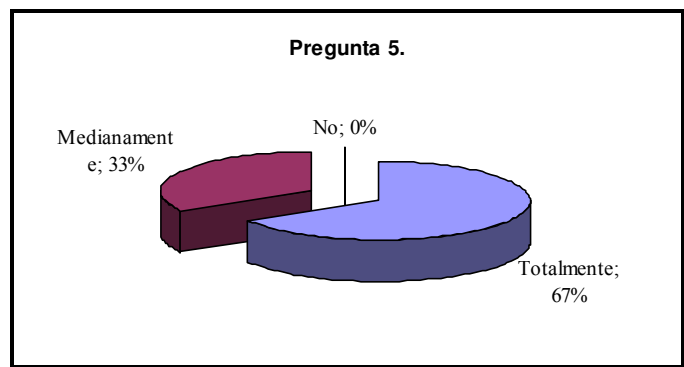
OPORTUNIDAD

El hecho de que un 89% de los clientes se encuentre satisfecho con los productos y servicios que ofrece Sleepers constituye una oportunidad porque demuestra que la empresa está cumpliendo exitosamente con su razón de ser, brindar productos y servicios de calidad al cliente.

- **5. ¿El empleado de Sleepers con el que se ha contactado ha solucionado sus necesidades e inquietudes?**

Para 67% de los clientes el empleado de Sleepers que le ha atendido ha solucionado totalmente sus necesidades e inquietudes, y para un 33% medianamente.

GRÁFICO N° 18



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

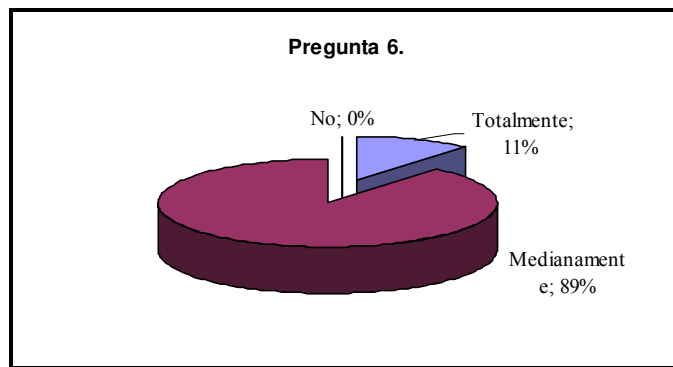
OPORTUNIDAD

Este aspecto constituye una oportunidad porque demuestra que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con el personal de Sleepers que les ha atendido, lo cual indica que existe personal capacitado para atención al cliente que ha sabido solucionar efectivamente las necesidades e inquietudes de los clientes. Pero es un aspecto que se puede mejorar porque el 33% de los encuestados se encuentra medianamente conforme.

- **6. ¿Considera que los procesos de toma, elaboración y entrega de pedidos son planificados, programados, ejecutados y controlados eficientemente por la empresa Sleepers?**

Un 89% de los clientes considera que los procesos de toma, elaboración y entrega de pedidos se encuentran medianamente planificados, tan solo un 11% considera que están totalmente planificados.

GRÁFICO N° 19



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

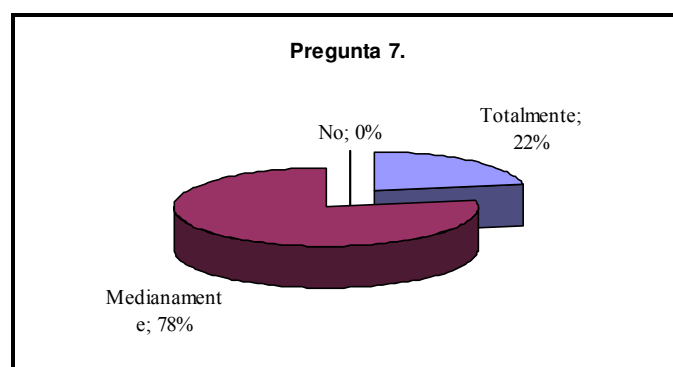
AMENAZA

Un 89% de los clientes encuestados considera que existe falta de planificación, programación, ejecución y control en los procesos de toma, elaboración y entrega de pedidos. Esto refleja una amenaza para la empresa ya que se percibe una falta de organización y de definición de procesos.

- **7. ¿Sus pedidos son despachados a tiempo y de acuerdo a lo solicitado?**

Un 78% de los clientes considera que sus pedidos son despachados medianamente a tiempo y de acuerdo a lo solicitado, un 22% considera que totalmente

GRÁFICO N° 20



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

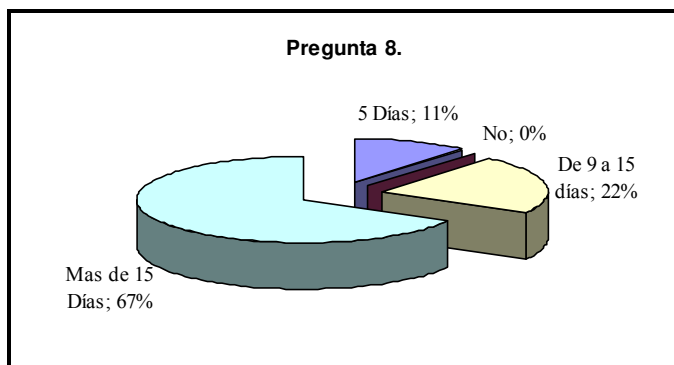
AMENAZA

Se denota claramente la falta de organización en la elaboración y despacho de pedidos, existe una falta de procesos establecidos y documentados que permitan un mayor control y cumplimiento en totalidad de los requerimientos del cliente.

• **8. ¿En cuanto tiempo son entregados sus pedidos?**

GRÁFICO N° 21

Para 67% de los clientes sus pedidos son entregados después de los 15 días. Para un 22% se entregan de 9 a 15 días y para un 11% en 5 días.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

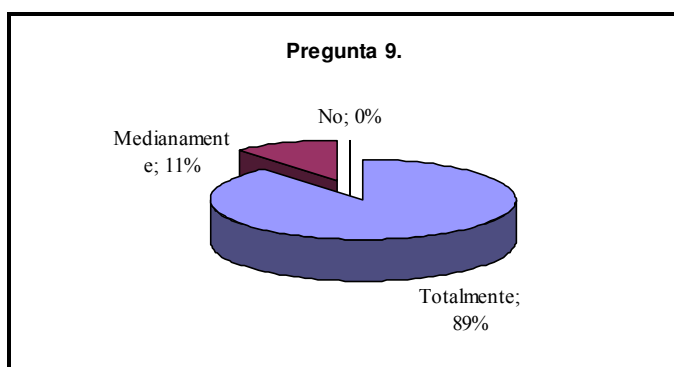
AMENAZA

Una de las políticas de entrega de pedidos que ha venido manejando Sleepers es la de entrega de pedidos en 8 días, aspecto que claramente ha cambiado negativamente, pues vemos que un 67% de los clientes reciben sus pedidos después de 15 días de haberlos solicitado. Esto se considera una amenaza para Sleepers ya que impide y retrasa el crecimiento de la empresa que ha venido provocando el incremento de la cantidad de pedidos que ingresan, pero que al no poder cumplir con los mismos en los tiempos ofrecidos, crea una imagen de desconfianza y desorganización.

• **9. ¿Los requerimientos de cambios o devoluciones de mercaderías que ha requerido han sido atendidos oportunamente?**

GRÁFICO N° 22

Para 89% de los clientes sus requerimientos de cambios o devoluciones han sido atendidos oportunamente, para tan solo un 11% han sido atendidos medianamente



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

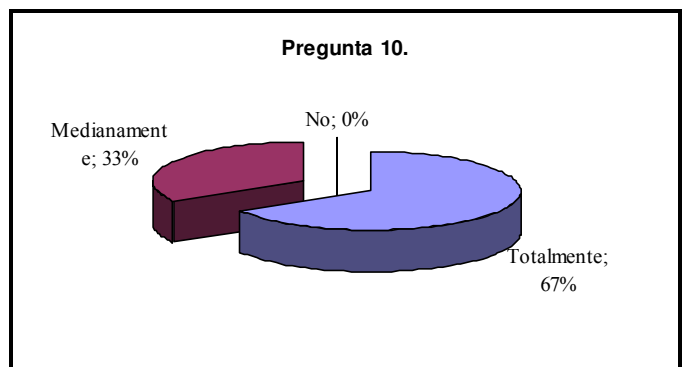
OPORTUNIDAD

Una de las ventajas competitivas que Sleepers posee sobre la competencia es su garantía total de rotación de productos que incluye los cambios o devoluciones que sean necesarios, el hecho de que un 89% de los clientes considere que sus requerimientos de cambios o devoluciones han sido atendidos oportunamente, demuestra que se está cumpliendo con el cometido.

- **10. ¿Los pedidos han sido despachados en perfectas condiciones de cantidad y empaque?**

Para 67% de los clientes considera que sus pedidos han sido totalmente despachados en perfectas condiciones un 33% considera que ha sido medianamente.

GRÁFICO N° 23



Elaborado: Pacha Calderón

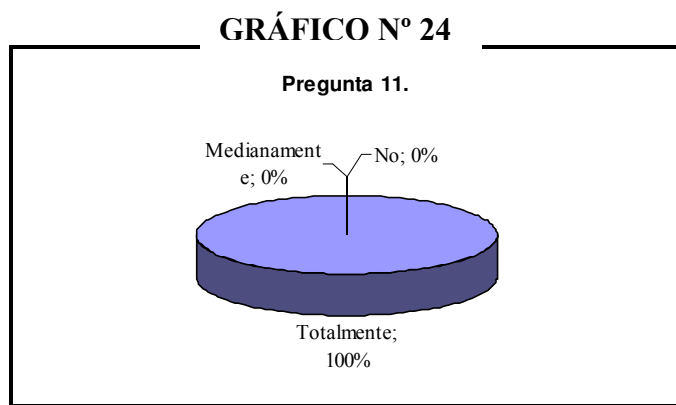
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Se considera que representa una oportunidad el hecho de que el 67% de los clientes haya recibido sus pedidos en perfectas condiciones, pero un 33% demuestra que todavía existen fallas en el proceso que deben ser tomadas en cuenta y reparadas.

- **11. ¿Los cambios en cuanto a variabilidad de costos o procedimientos que se han efectuado en la empresa, se los han informado a tiempo?**

El 100% de los clientes considera que los cambios en cuanto a variabilidad de costos o procedimientos en la empresa han sido informados a tiempo.



Elaborado: Pacha Calderón

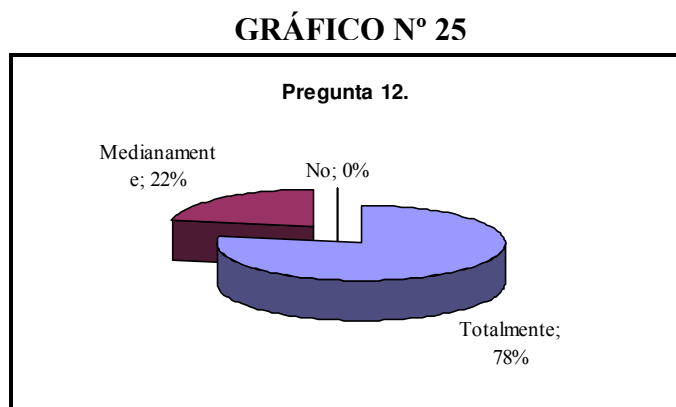
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Existe una buena comunicación con los clientes, se cuenta con los medios necesarios para informales sobre cualquier novedad, como son Internet, telefonía, correo. Este elemento constituye una oportunidad para Sleepers ya que una buena comunicación asegura buenas y transparentes relaciones.

- **12. ¿Si ha realizado reclamos, estos han sido atendidos y solucionados?**

Para 78% de los clientes considera que sus reclamos han sido totalmente atendidos y solucionados, mientras que un 22% considera que medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACION GERENCIAL

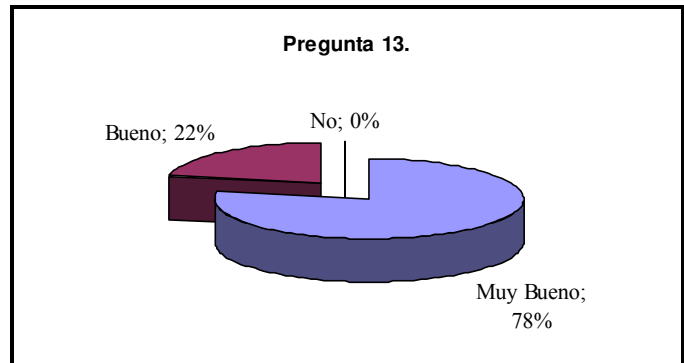
OPORTUNIDAD

Se considera como una fortaleza que el 78% de los clientes consideren que sus reclamos han sido atendidos y solucionados y que tan solo un 22% considere que han sido medianamente atendidos, pero de todas formas hay aspectos que mejorar para complacer a la totalidad de clientes.

- **13. ¿Califique el nivel de calidad de los productos Sleepers?**

GRÁFICO N° 26

Para 78% de los clientes consideran que los productos de Sleepers son de calidad, un 22% considera que son medianamente de calidad.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

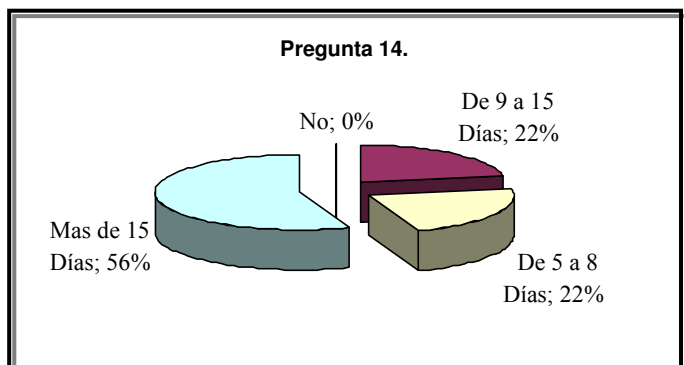
OPORTUNIDAD

Representa una oportunidad ya que el 78% de los clientes consideran que los productos de Sleepers son de calidad, pero existe un 22% que no se encuentra totalmente conforme, lo cual indica que existen procesos que deben mejorar, ya sea en la adquisición de materiales como en la elaboración misma de las pantuflas.

- **14. ¿Cuál es la rotación de los productos de Sleepers dentro de su establecimiento?**

GRÁFICO N° 27

Para 56% de los clientes la rotación de los productos en su establecimiento toma más de 15 días, mientras que para un 22% toma de 5 a 8 días, así como de 9 a 15 días.



Elaborado: Pacha Calderón

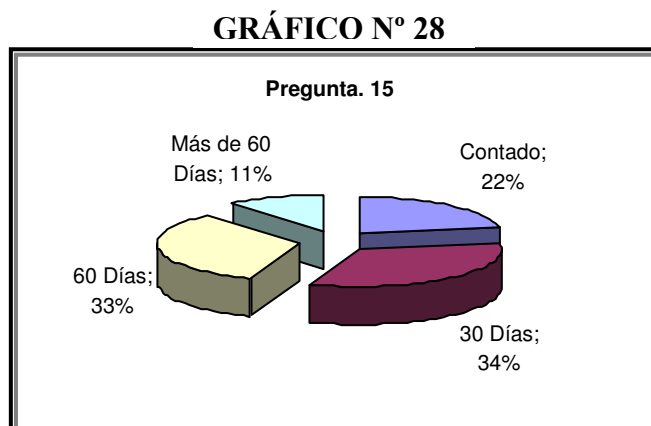
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Se considera una amenaza que el 56% de los clientes tenga una rotación del producto de más de 15 días mientras que se realizan pedidos en su mayoría cada 3 meses, dejando un desfase de tiempo en el que no se realizan pedidos y no se cubre la demanda. Esto puede indicar descuido en el proceso de seguimiento de clientes.

- 15. ¿Cuál es el plazo de pago determinado para sus pedidos?

Para 34% de los clientes el plazo de pago determinado es de 30 días, para un 33% es de 60 días, para un 22% es de contado y para un 11% es más de 90 días.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Constituye una oportunidad que el 34% de la cartera se reciba a 30 días plazo, un 33% a 60 días y un 22% de contado, ya pocos establecimientos pagan en esos plazos, en general se toman 90 o más de 90 días.

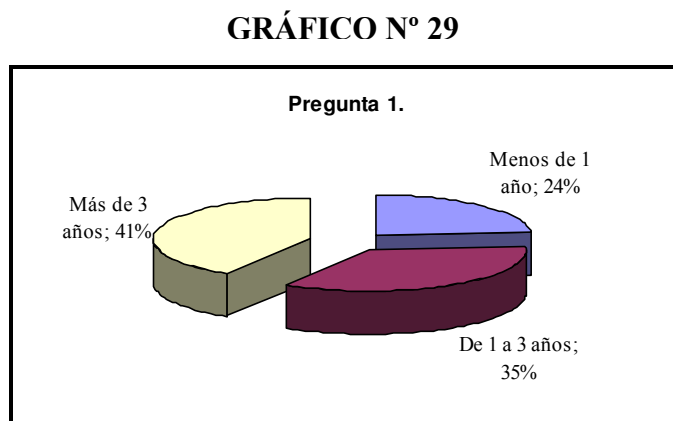
Nota: Formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 5.

2.1.2.5.2. PROVEEDORES

Para tener seguridad en la atención y el servicio que sus proveedores brindan a la empresa se ha realizado una serie de encuestas a cada uno de los antes nombrados y se ha obtenido los siguientes resultados:

- **Hace cuánto tiempo es proveedor de la empresa Sleepers?**

Un 41% de los proveedores lleva más de 3 años trabajando con la empresa, un 35% de 1 a 3 años, y un 24% menos de un año.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

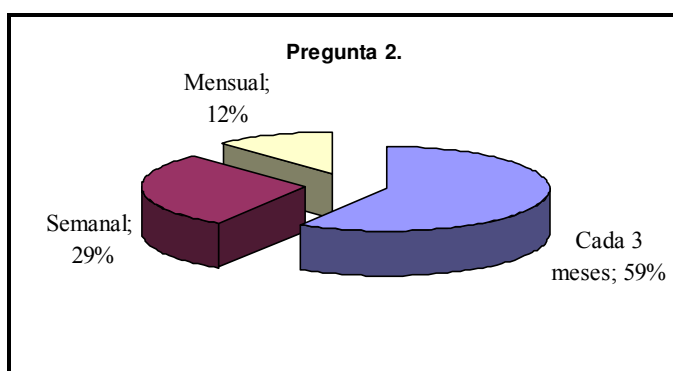
AMENAZA

Representa una amenaza la falta de continuidad en los proveedores de la empresa, solo un 41% trabaja más de 3 años, y un 24% lleva menos de un año. Esto indica la falta de proveedores serios, y la búsqueda continua de nuevos materiales ante la dificultad de encontrar los antes utilizados.

- **2. ¿Con que frecuencia Sleepers realiza pedidos de sus productos?**

Se considera que Sleepers realiza un 59% de sus pedidos de materiales cada 3 meses, un 12% mensualmente, y un 29% semanal.

GRÁFICO N° 30



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

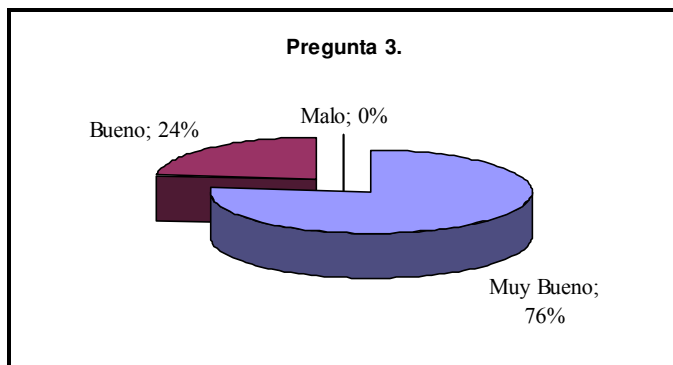
OPORTUNIDAD

Constituye una oportunidad que la mayoría de pedidos se realicen cada 3 meses ya que la empresa no cuenta con mucha liquidez.

- **3. Califique el nivel de cumplimiento de los términos de negociación de Sleepers?**

Un 76% de los proveedores considera que el nivel de cumplimiento de los términos de negociación de Sleepers es muy bueno y un 24% considera que es bueno.

GRÁFICO N° 31



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

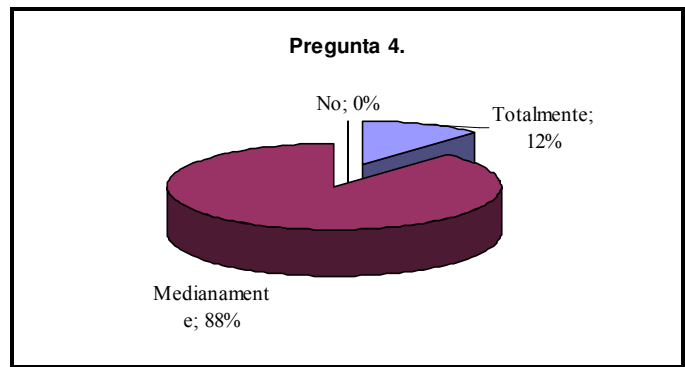
OPORTUNIDAD

Constituye una oportunidad que el 76% de los proveedores considere que Sleepers cumple con los términos de negociación establecidos, pues ello brinda una imagen positiva de la empresa en su entorno y permite fortalecer las relaciones con los proveedores abriendo la posibilidad de recibir mejores condiciones.

- **4. ¿Considera que los procesos de elaboración, recepción y pago de pedidos son planificados, programados, ejecutados y controlados eficientemente por la empresa Sleepers?**

Un 88% de los proveedores considera que los procesos de Sleepers están medianamente planificados, tan solo un 12% considera que están totalmente planificados.

GRÁFICO N° 32



Elaborado: Pacha Calderón

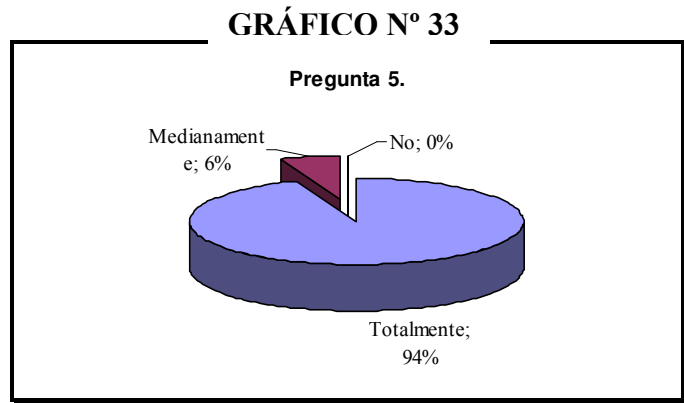
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Este aspecto demuestra la falta de organización y procesos dentro de la empresa, además refleja una imagen negativa de la empresa y puede crear desconfianza. Existen varios procesos no establecidos que son muy necesarios y deben determinarse.

- **5. ¿El empleado de Sleepers con el que se ha contactado ha solucionado sus necesidades e inquietudes?**

Un 94% de los proveedores considera que el empleado de Sleepers a solucionado sus necesidades totalmente, tan solo un 6% medianamente



Elaborado: Pacha Calderón

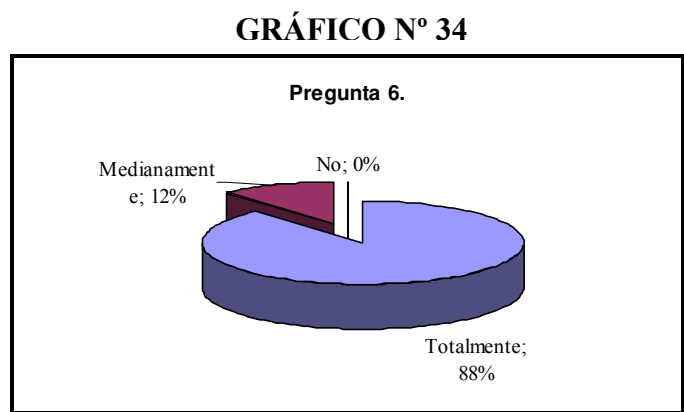
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Este aspecto se considera una oportunidad para Sleepers ya que demuestra el buen trato y atención que se brinda al proveedor.

- **6. ¿Si ha realizado reclamos, estos han sido atendidos y solucionados?**

Un 88% de los proveedores considera que sus reclamos han sido atendidos y solucionados totalmente y tan solo un 12% considera medianamente



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

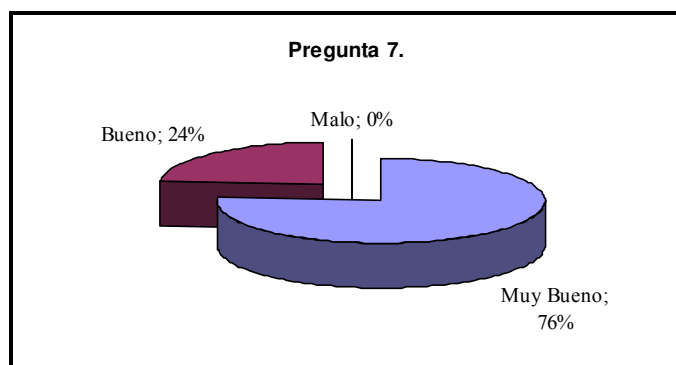
OPORTUNIDAD

Representa una oportunidad el hecho de que la empresa muestre una actitud positiva hacia el proveedor y abierta a solucionar sus inquietudes y reclamos.

- 7. ¿Califique el nivel de confiabilidad de Sleepers como cliente?

GRÁFICO N° 35

Un 76% de los proveedores considera muy bueno el nivel de confiabilidad de Sleepers como cliente, un 24% considera un nivel bueno de confiabilidad.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

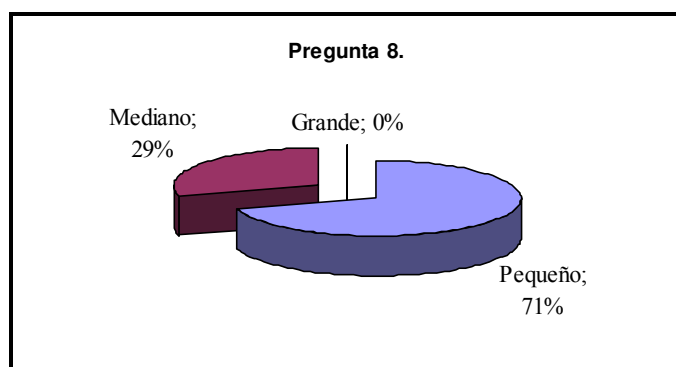
OPORTUNIDAD

Es un factor positivo y se considera como una oportunidad el hecho de que los proveedores confíen en Sleepers, esto a futuro permitirá la posibilidad de mejores condiciones y mejores relaciones cliente-proveedor.

- 8. ¿Tomando en cuenta los montos de compra, Sleepers constituye un cliente?

GRÁFICO N° 36

Un 71% de los proveedores considera a Sleepers como un cliente pequeño, y un 29% lo considera un cliente mediano.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

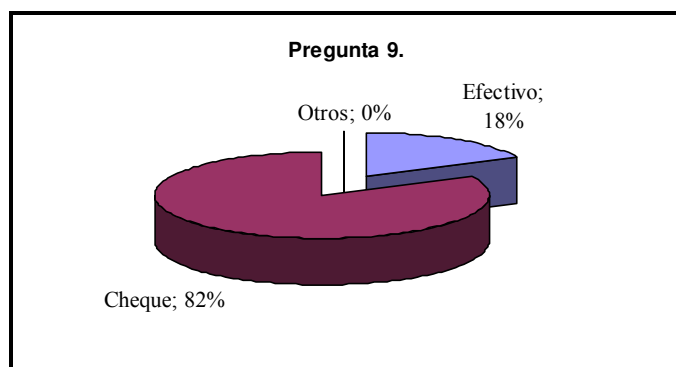
AMENAZA

Se considera una amenaza ya que a un cliente pequeño no se otorga la importancia que se merece ni los beneficios que a un cliente más grande. Tal vez este sea el motivo de la falta de seriedad de los proveedores, pero contrasta con la necesidad de apoyo que requiere la industria nacional para poder permanecer y crecer en el mercado.

- 9. ¿Señale la forma de pago que tiene pactada con Sleepers?

GRÁFICO N° 37

Un 82% de los proveedores recibe sus pagos con cheque, y un 18% recibe solamente efectivo.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

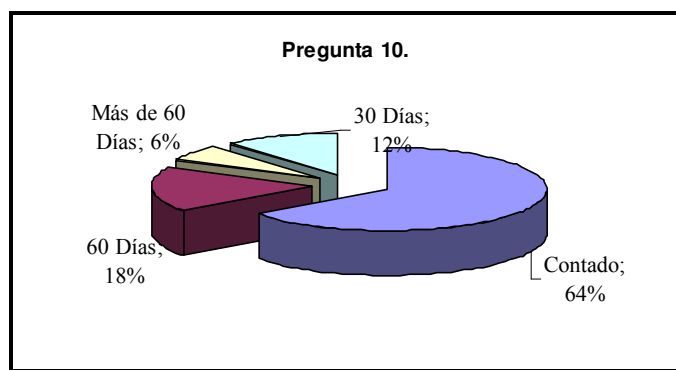
OPORTUNIDAD

Se considera una oportunidad para Sleepers el realizar el 82% de sus pagos con cheque ya que en primer lugar no requiere manejar efectivo, que por cuestiones de seguridad es inadecuado, y además le permite manejar sus cuentas bancarias, brindándoles mayor rotación.

- 10. ¿Señale el plazo de pago que tiene pactado con Sleepers?

GRÁFICO N° 38

Un 64% de los proveedores demanda pago de contado, un 12% otorga 30 días de crédito, un 18% 60 días y un 6% más de 60 días.



Elaborado: Pacha Calderón

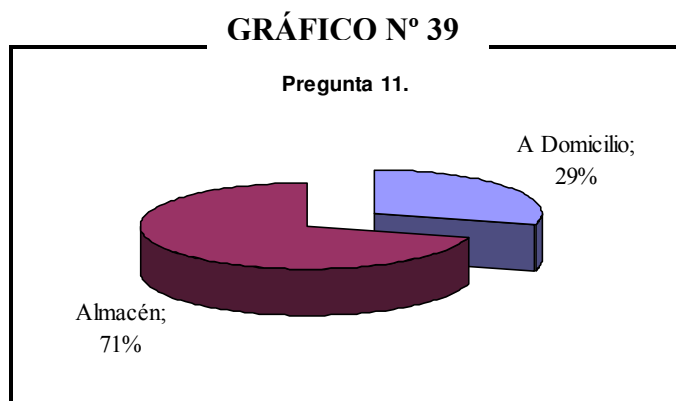
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Representa una amenaza el hecho de que el 64% de los proveedores demande pago de contado, ya que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir los desembolsos, afortunadamente cuenta con una línea de crédito bancaria que le permite en caso de existir faltantes efectivos, cubrirlos a un bajo costo financiero.

- 11. ¿Señale la forma de entrega de sus pedidos a Sleepers?

Un 71% de los proveedores entrega sus productos a Sleepers en su almacén mientras que solo un 69% los entrega a domicilio.



Elaborado: Pacha Calderón

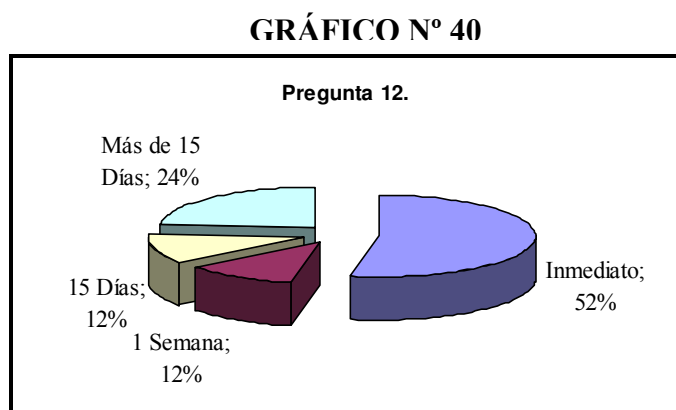
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Se considera una amenaza que el 71% de los proveedores no realicen entrega a domicilio ya que el tener que trasladarse hasta el local requiere de tiempo, transporte, gasolina y una persona encargada de hacerlo.

- 12. ¿Señale el tiempo de entrega de sus pedidos a Sleepers?

Un 52% de los proveedores realiza entrega inmediata, un 24% se toma más de 15 días, y un 12% entrega en 15 días y en una semana.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debería constituir una oportunidad que el 52% de los proveedores realicen entrega inmediata pero lamentablemente ese 52% de proveedores no entregan la mayor cantidad de materiales e insumos necesarios.

Nota: Formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 6.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno constituye una forma de auditoría interna que realizan las organizaciones para diagnosticar todos sus componentes y así poder identificar de manera crítica y objetiva sus ventajas y desventajas competitivas, también proporciona un marco de referencia para examinar la cantidad y disponibilidad de sus recursos.

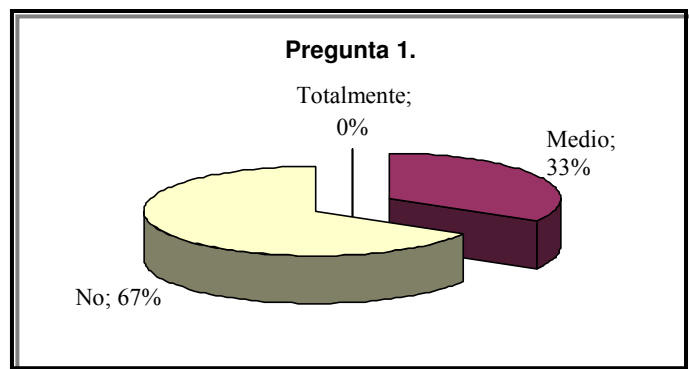
2.2.1. ADMINISTRATIVO

2.2.1.1. PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

El 67% del personal desconoce la visión de la empresa, y un 33% la conoce medianamente.

GRÁFICO N° 41



Elaborado: Pacha Calderón

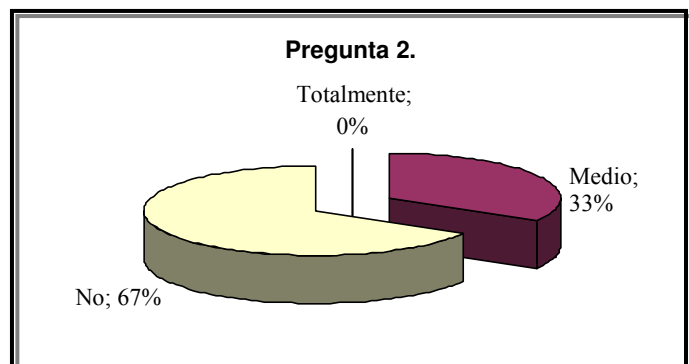
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Baja

Se considera una debilidad el hecho de que el 67% del personal desconozca completamente la visión de la empresa.

2. ¿Sabe usted sobre la existencia de una misión de la empresa?

GRÁFICO N° 42



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

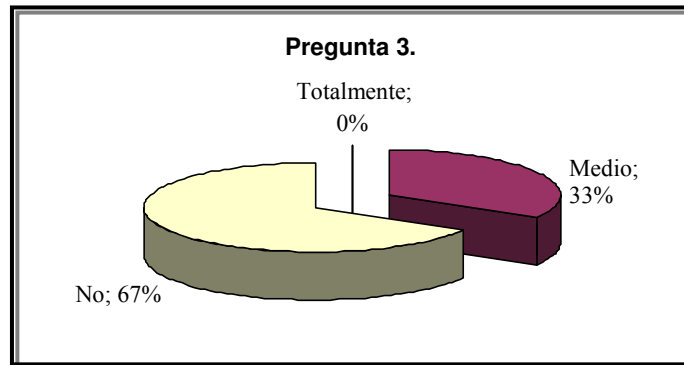
DEBILIDAD Baja

Se considera una debilidad el hecho de que el 67% del personal desconozca completamente la misión de la empresa.

3. ¿Posee la empresa procesos documentados?

El 67% del personal considera que la empresa no posee procesos documentados, un 33% considera que existen medianamente.

GRÁFICO N° 43



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

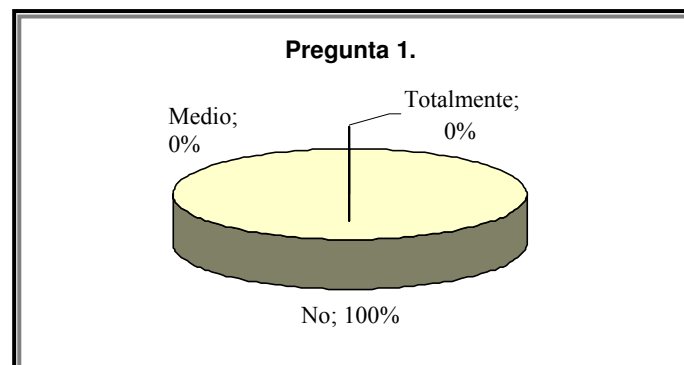
Se considera una debilidad el hecho de que el 67% del personal considere que la empresa no posee procesos documentados.

2.2.1.2. ORGANIZACIÓN

1. ¿Posee la organización un manual de procesos?

El 100% del personal considera que la empresa no posee un manual de procedimientos.

GRÁFICO N° 44



Elaborado: Pacha Calderón

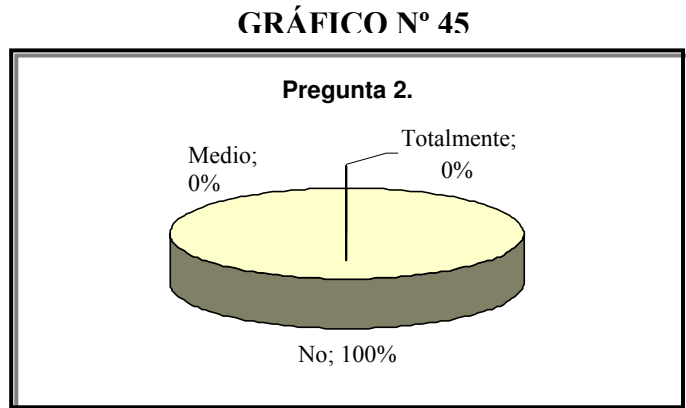
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

Se considera una debilidad el hecho de que el 100% del personal considere que la empresa no posee un manual de procesos.

2. ¿Tiene la empresa un organigrama?

El 100% del personal considera que la empresa no posee organigrama.



Elaborado: Pacha Calderón

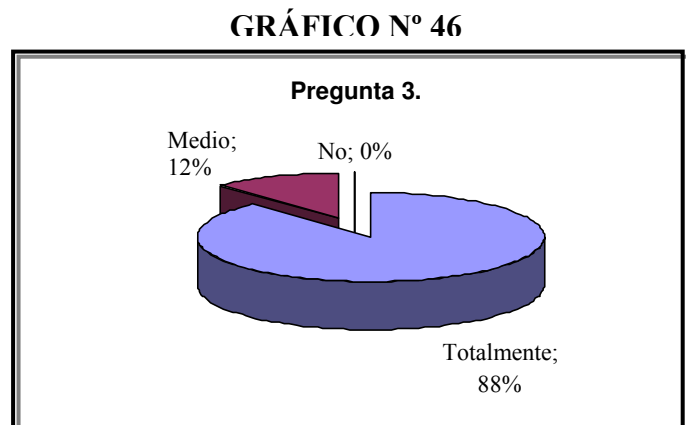
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

Se considera una debilidad el hecho de que el 100% del personal considere que la empresa no posee organigrama.

3. ¿Conoce usted sus funciones?

El 88% del personal considera que conoce sus totalmente sus funciones, un 12% considera que las conoce medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

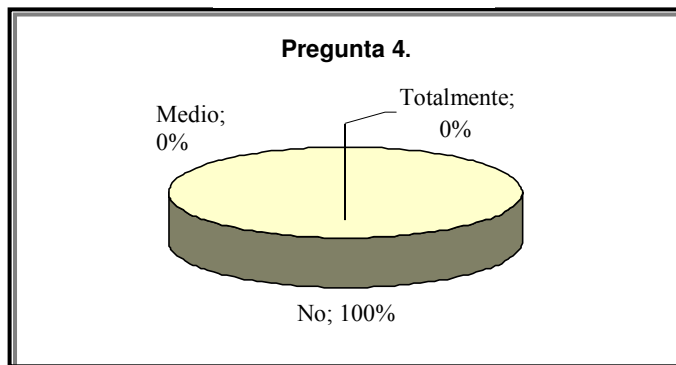
FORTALEZA Alta

Se considera una fortaleza el hecho de que el 88% del personal conozca sus funciones dentro de la empresa.

4. ¿Se encuentra especificado en algún documento los tiempos en los que se incurre para desarrollar cada actividad empresarial?

El 100% del personal considera que no se encuentra especificado en ningún documento los tiempos en los que se incurre para desarrollar cada actividad.

GRÁFICO N° 47



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

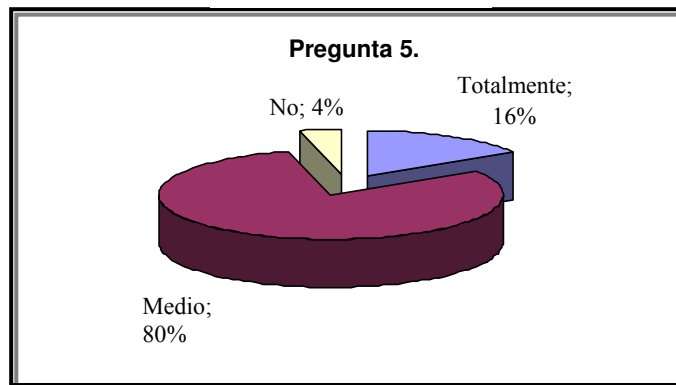
DEBILIDAD Alta

Se considera una debilidad el hecho de que el 100% del personal considere que la empresa no posee documentos en los que se especifique los tiempos en los que se incurre para desarrollar cada actividad.

5. ¿Los costos en los que se incurre en cada actividad son planificados?

El 80% del personal considera que los costos en los que se incurre en cada actividad son medianamente planificados un 16% considera que son totalmente planificados y un 4% considera que no son planificados.

GRÁFICO N° 48



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

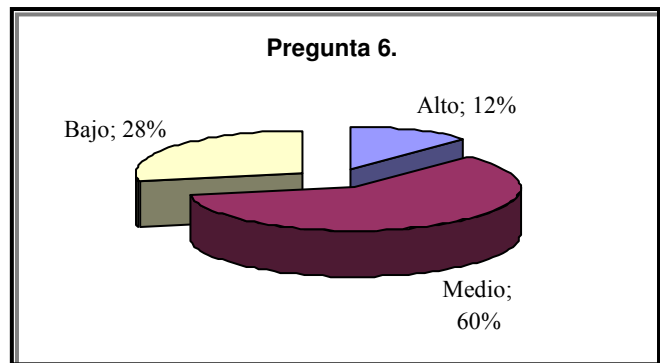
DEBILIDAD Alta

Es una debilidad que el 80% del personal considere que no se brinda una total planificación en cuanto a costos.

6. ¿Califique el nivel de organización que usted percibe dentro de la empresa?

El 60% del personal califica un nivel de organización medio, un 28% del personal bajo, y solamente un 12% califica un nivel alto de organización.

GRÁFICO N° 49



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

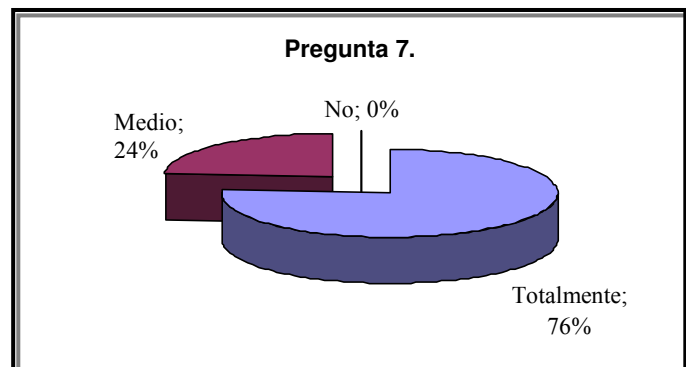
DEBILIDAD Alta

Este aspecto refleja claramente la falta de organización dentro de la empresa, la escasez de procesos bien definidos, de mecanismos de control, de herramientas de medición, de planificación. Se debe poner orden en la planta porque esta desorganización percibida por el personal puede causa de inseguridad e inconformidad.

7. ¿Las instalaciones de la empresa son las más adecuadas para desempeñar su labor?

El 76% del personal considera instalaciones totalmente adecuadas, un 24% considera que son medianamente adecuadas.

GRÁFICO N° 50



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Media

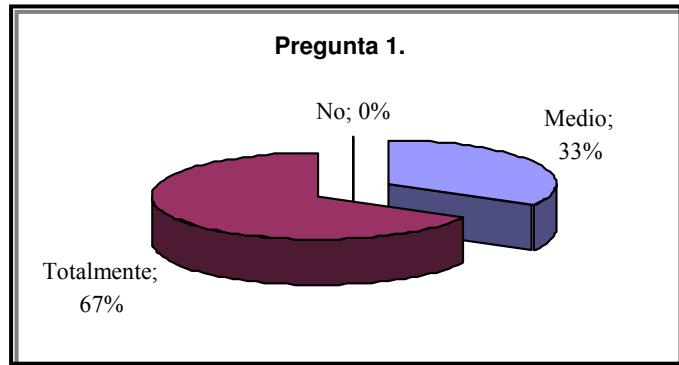
Es una fortaleza para Sleepers que el 76% de su personal considere las instalaciones totalmente adecuadas para desempeñar su labor, pero existe un 24% que no se encuentra totalmente de acuerdo, esto nos indica que existen mejoras posibles y necesarias que deben analizarse y aplicarse.

2.2.1.3. DIRECCION

1. La comunicación dentro de la institución es adecuada?

GRÁFICO N° 51

El 67% del personal considera que la comunicación es totalmente adecuada, un 33% considera que es medianamente adecuada.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

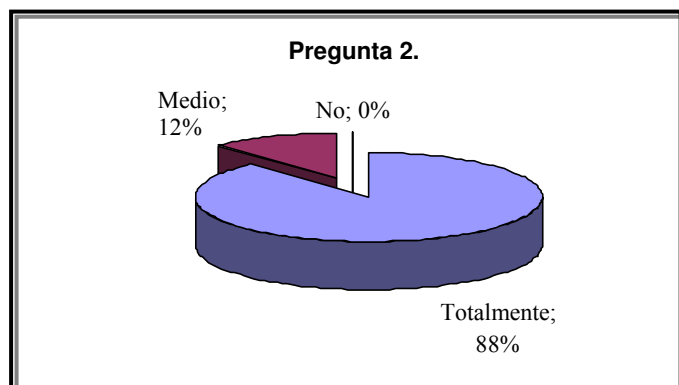
FORTALEZA Alta

Se puede distinguir claramente que existe una comunicación adecuada dentro de la empresa.

2. ¿Se encuentra usted comprometida con la empresa Sleepers y con la labor que desempeña dentro de la misma?

GRÁFICO N° 52

El 88% del personal se encuentra totalmente comprometido con la empresa y un 12% lo está medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

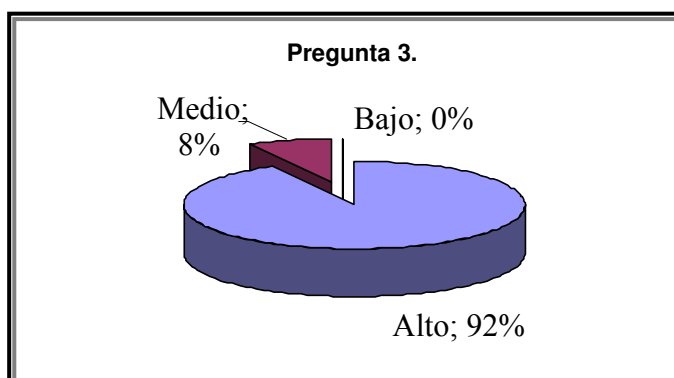
FORTALEZA Media

Se denota claramente el nivel de compromiso que existe por parte de los empleados para con la empresa, un 88% del personal asegura estar comprometido con la labor que desempeña.

3. ¿Califique su nivel de motivación al trabajar dentro de la empresa?

GRÁFICO N° 53

El 92% del personal está altamente motivado al trabajar en la empresa, y tan solamente un 8% se encuentra en un nivel medio de motivación.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

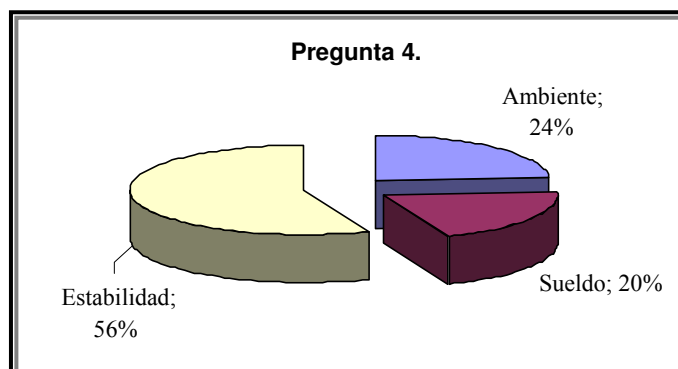
FORTALEZA Media

Existe un alto grado de motivación dentro del personal, esto demuestra el compromiso de la empresa para con sus empleados y el buen ambiente de trabajo que existe.

4. ¿Señale cual de los siguientes aspectos le motiva a continuar en la empresa?

GRÁFICO N° 54

El 56% del personal se siente motivado por la estabilidad que brinda la empresa, un 24% por el ambiente de trabajo y un 20% por el salario que percibe.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Media

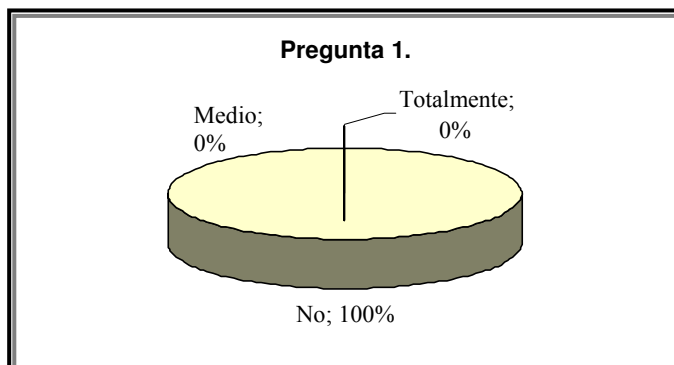
Consideramos una fortaleza que el 56% del personal se sienta motivado por la estabilidad, ya que esto demuestra la seguridad y solidez de la empresa, igualmente un 24% del personal se siente motivado por el ambiente, refleja nuevamente que existe un ambiente de trabajo adecuado.

2.2.1.4. CONTROL

1. ¿Se tiene documentado los controles que se ejercen en la empresa?

GRÁFICO N° 55

El 100% del personal considera que no se tienen documentados los controles que se ejercen en la empresa.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

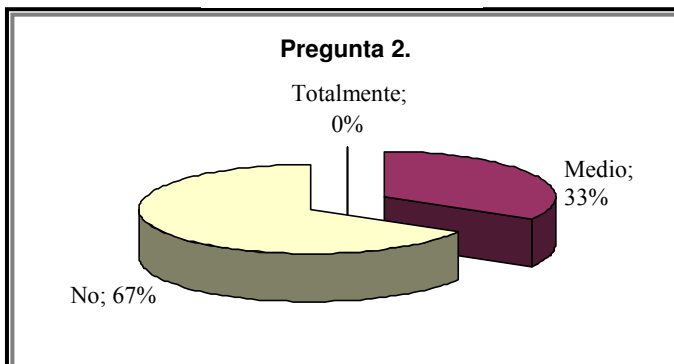
DEBILIDAD Media

Constituye una debilidad el hecho de que todo el personal considere que no se documentan los controles dentro de la empresa.

2. ¿Existe algún sistema de control en la empresa?

GRÁFICO N° 56

El 67% del personal considera no existe un sistema de control en la empresa, y un 33% considera que existe medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

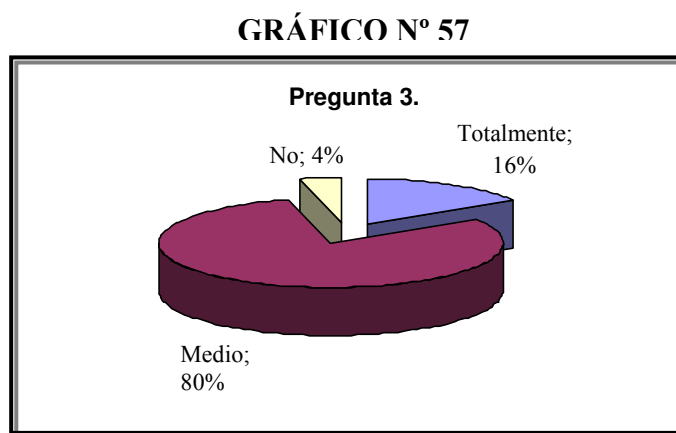
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

Se puede distinguir claramente que no existe un sistema determinado de control dentro de la empresa.

3. ¿El control de ingreso y salida del personal es eficiente?

El 80% del personal considera que el control de ingreso y salida del personal es medianamente eficiente. Un 16% considera que es totalmente eficiente y un 4% considera que no es eficiente.



Elaborado: Pacha Calderón

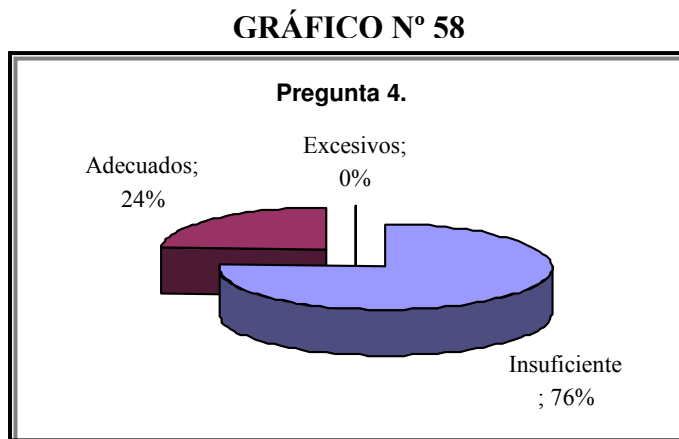
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Media

Se denota la falta de control de ingreso y salida del personal dentro de la empresa.

4. Los controles que se ejercen dentro de la empresa son:

El 76% del personal considera que los controles que se ejercen dentro de la empresa son insuficientes, un 24% considera que son adecuados.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

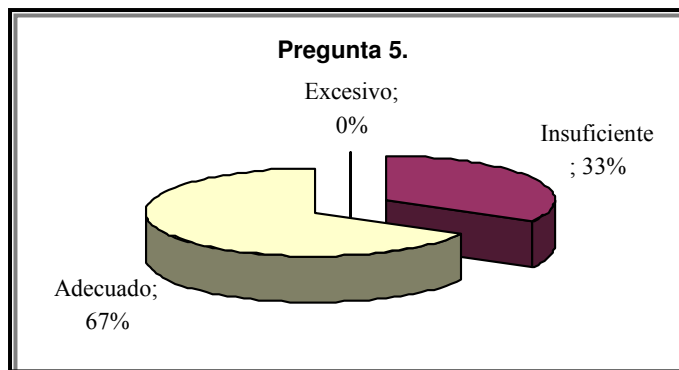
DEBILIDAD Alta

Se puede ver que existe una falta de control dentro de la empresa.

5. El control que se ejerce sobre el producto es:

El 67% del personal considera que el control que se ejerce sobre el producto es adecuado, un 33% considera que es insuficiente.

GRÁFICO N° 59



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

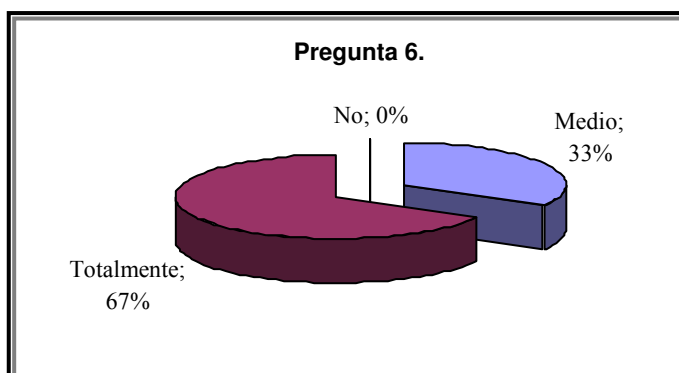
FORTALEZA Media

Se puede ver que existe un porcentaje considerable de quienes opinan que se ejerce un control adecuado sobre el producto.

6. ¿Son supervisados los empleados durante las horas de trabajo?

El 67% del personal considera que son supervisados durante las horas de trabajo, el 33% considera que son medianamente supervisados.

GRÁFICO N° 60



Elaborado: Pacha Calderón

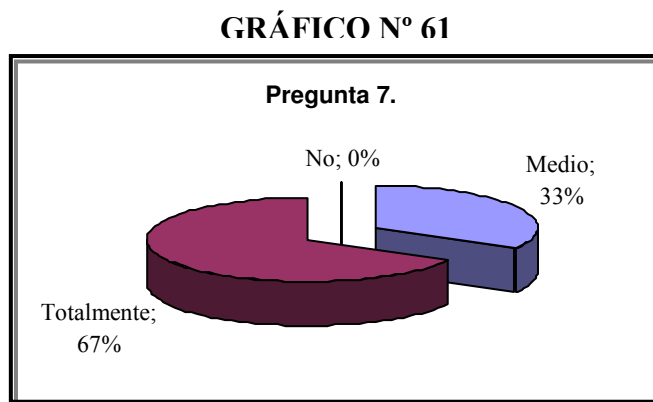
CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Alta

Se considera una fortaleza el hecho de que el 67% del personal considere que existe supervisión a lo largo de las horas de trabajo.

7. ¿Los materiales que se emplean son de calidad?

El 67% del personal considera que los materiales que se emplean son de calidad 33% considera que son medianamente de calidad.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

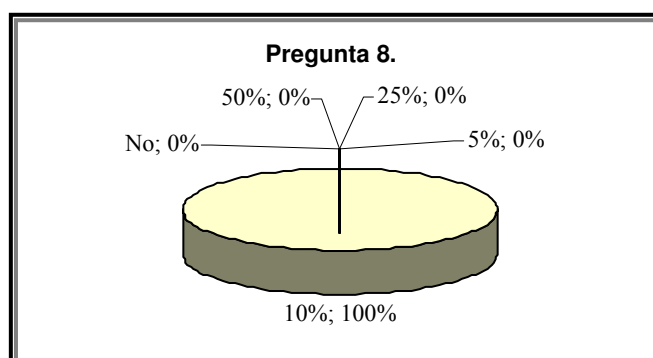
FORTALEZA Alta

Constituye una fortaleza que el personal considere que los materiales que se emplean son de calidad, aunque cabe recalcar que un 33% piensa que son medianamente de calidad, esto indica que todavía hay mejoras posibles, se debe procurar buscar mejores materiales.

8. ¿Cuál es el porcentaje de desperdicio de material?

GRÁFICO N° 62

El 100% del personal está de acuerdo en que el porcentaje de desperdicio de material es del 10%.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

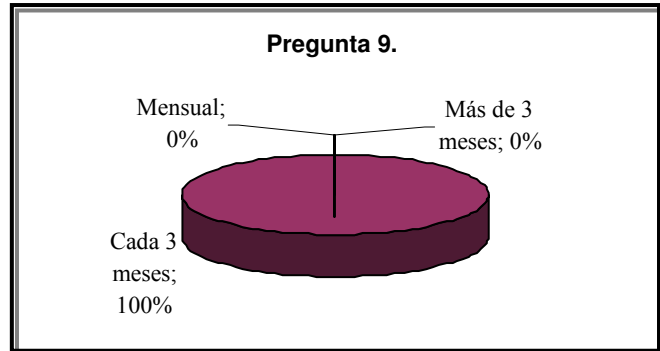
FORTALEZA Media

Consideramos una fortaleza que solamente el 10% de material sea desperdiciado puesto que no es una cantidad considerable.

9. ¿Cada cuanto tiempo se diseñan nuevos modelos?

El 100% del personal está de acuerdo en que se diseñan nuevos modelos cada tres meses.

GRÁFICO N° 63



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

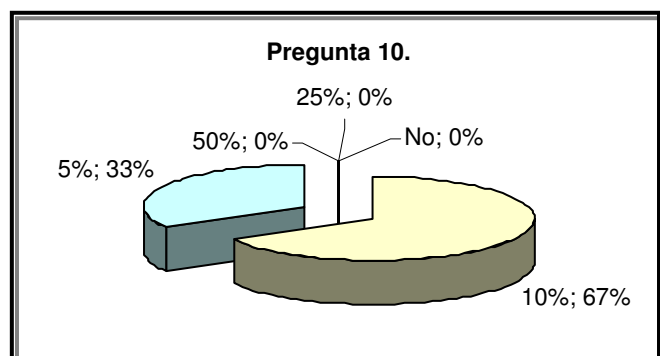
FORTALEZA Alta

Constituye una fortaleza que se diseñen modelos cada 3 meses, ya que la innovación y creatividad es una ventaja competitiva con la que cuenta Sleepers, además es un periodo aceptable para el desarrollo de productos y adaptabilidad a la producción.

10. ¿Que porcentaje de devoluciones ingresan a la empresa?

El 67% del personal está de acuerdo en que el porcentaje de devoluciones es del 10%. Un 33% opina que es del 5%

GRÁFICO N° 64



Elaborado: Pacha Calderón

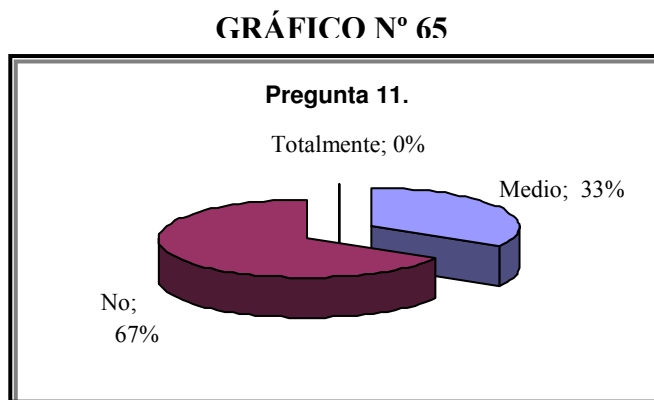
CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Media

Constituye una fortaleza que el personal considere que únicamente el 10% del material es desperdiciado ya que esta cantidad no es muy representativa.

11. ¿Se tienen un control de costos y tiempos de producción?

El 67% del personal considera que no se tiene un control de costos y tiempos de producción, el 33% considera que se tiene medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

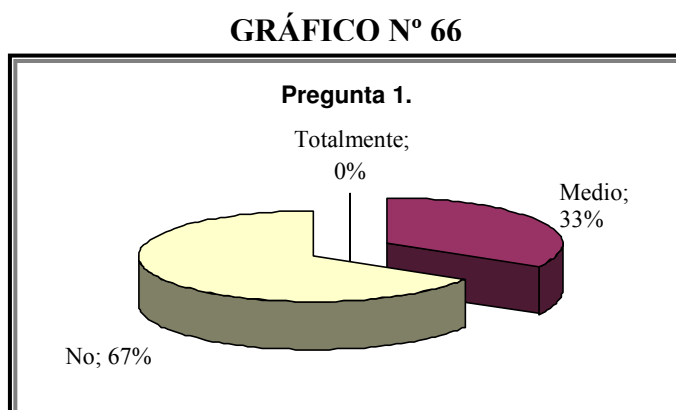
DEBILIDAD Alta

Se puede ver claramente que no existen ni los procesos ni las herramientas de control suficientes de costos y tiempos de producción, lo cual ocasiona no solo una falta de indicadores sino también desorganización y retrasos en las entregas de pedidos.

2.2.2. FINANCIERO

1. ¿Los procedimientos que realiza el área financiera son adecuados?

El 67% del personal considera que los procedimientos que realiza el área financiera no son adecuados, un 33% considera que son medianamente adecuado



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

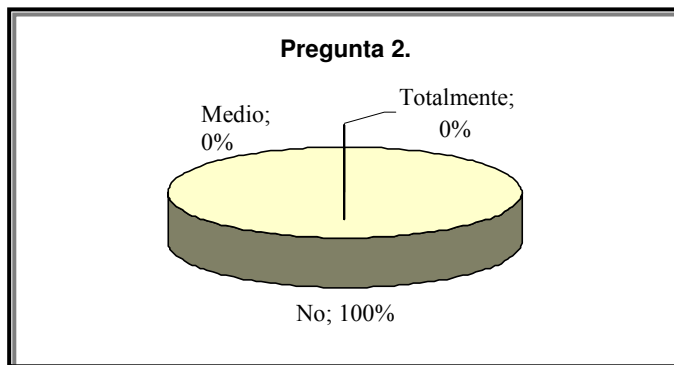
Se distingue una falta de proc

mpresa.

2. ¿El sistema contable empleado satisface todos los requerimientos de la empresa?

El 100% del personal considera que el sistema contable no satisface los requerimientos de la empresa.

GRÁFICO N° 67



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

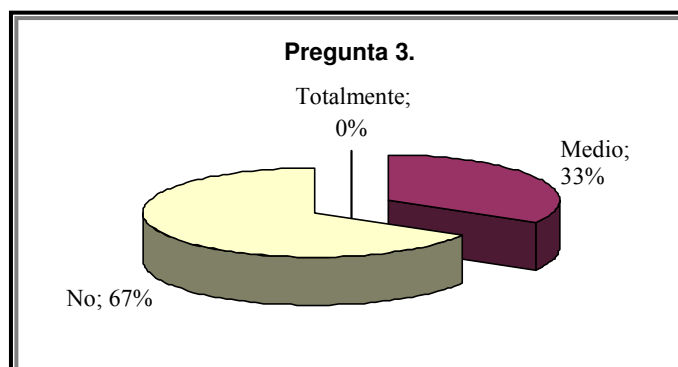
DEBILIDAD Alta

En realidad no existe un sistema contable dentro de la empresa, solamente existen ciertos procedimientos empíricos que se han venido aplicando para mantener un nivel bajo de control pero como el 100% de los empleados considera, no cubre las necesidades de la empresa, se requiere la aplicación de nuevos procesos que ayuden a mantener un control adecuado.

3. ¿Se realizan presupuestos de gastos para las distintas áreas de la empresa?

El 67% del personal considera que no se realizan presupuestos en las diferentes áreas. Un 33% considera que se realizan medianamente.

GRÁFICO N° 68



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

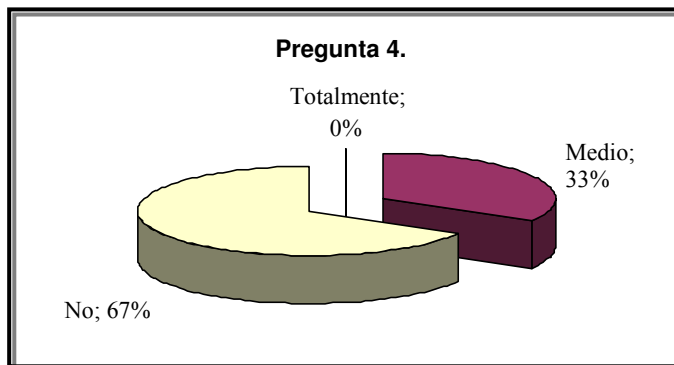
DEBILIDAD Media

Podemos ver claramente que no se realizan presupuestos de gastos para ninguna de las áreas de la empresa, esta es una debilidad ya que sin presupuestos no se puede mantener un control ni se puede hacer un estimado de recurso financieros necesarios.

4. ¿Existe algún proceso para realizar desembolsos de tesorería?

El 67% del personal considera que no existe ningún proceso para realizar desembolsos de tesorería, solo un 33% considera que existen medianamente.

GRÁFICO N° 69



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

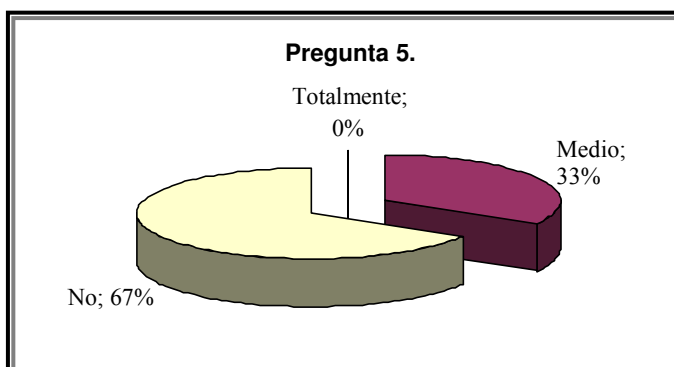
DEBILIDAD Media

Podemos ver claramente que no existe un proceso para realizar desembolsos de tesorería, esto influye mucho en el control de salidas de dinero, en el seguimiento de cuentas y en los presupuestos.

5. ¿Se realizan inventarios periódicamente?

El 67% del personal considera que no se realizan inventarios periódicamente, el 33% considera que se realizan medianamente.

GRÁFICO N° 70



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

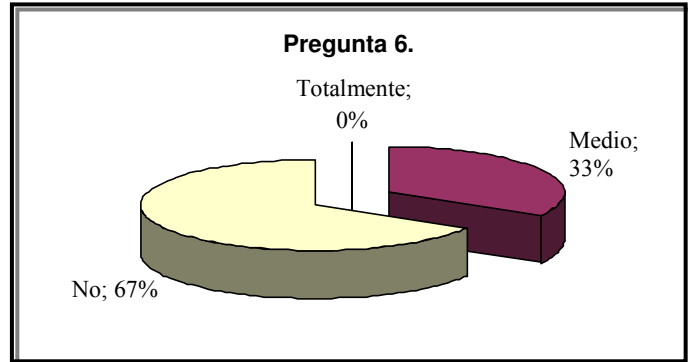
DEBILIDAD Alta

Constituye una debilidad que no se realicen inventarios periódicamente ya que estos son una herramienta fundamental no solo de control sino de seguimiento, y es muy necesaria dentro de toda empresa.

6. ¿Sabe sobre la existencia de indicadores de eficiencia en la gestión empresarial?

El 67% del personal no conoce la existencia de indicadores de eficiencia en la gestión dentro de la empresa, un 33% conoce medianamente.

GRÁFICO N° 71



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

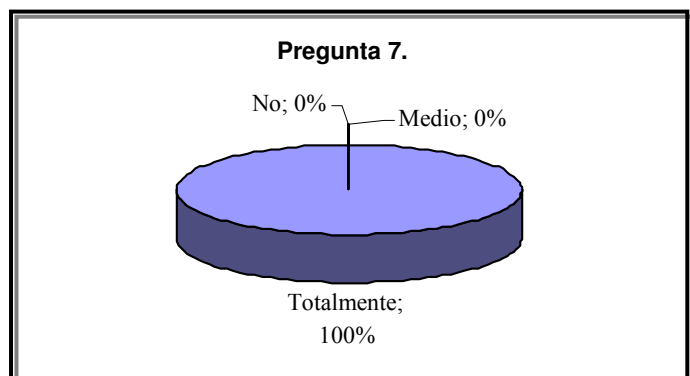
DEBILIDAD Alta

Se denota claramente la falta de indicadores de gestión dentro de la empresa.

7. Se está al día en las obligaciones con el SRI, IESS, entre otros organismos de control?

El 100% del personal considera que se está totalmente al día en las obligaciones con los organismos de control.

GRÁFICO N° 72



Elaborado: Pacha Calderón

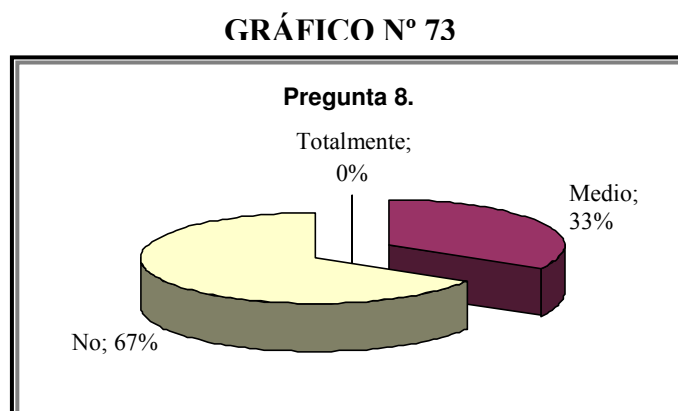
CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Alta

Constituye una fortaleza para Sleepers mantenerse al día con sus obligaciones para con los organismos de control ya que esto demuestra seriedad e integridad y evita posibles sanciones que impidan cumplir con sus clientes.

8. ¿La información financiera es adecuada?

El 67% del personal considera que la información financiera no es adecuada, un 33% considera que es medianamente adecuada.



Elaborado: Pacha Calderón

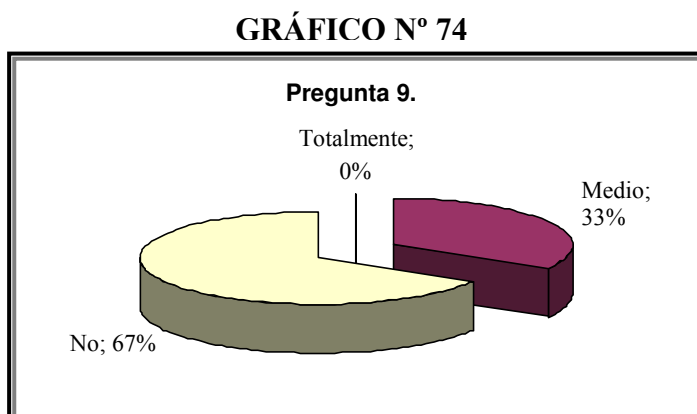
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

Se denota claramente la falta de información financiera adecuada dentro de la empresa.

9. ¿La información financiera le permite una toma de decisiones adecuada?

El 67% del personal considera que la información financiera no permite una toma de decisiones adecuada. Un 33% considera que permite medianamente.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

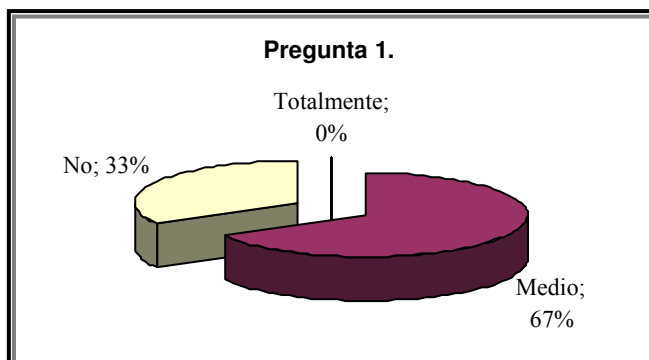
La información financiera no constituye una herramienta útil y eficaz en la toma de decisiones dentro de la empresa.

2.2.3. VENTAS/COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Existe un proceso definido para realizar las visitas a clientes?

El 67% del personal está de acuerdo en que medianamente existe un proceso para realizar visitas a clientes, el 33% considera que no existe.

GRÁFICO N° 75



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

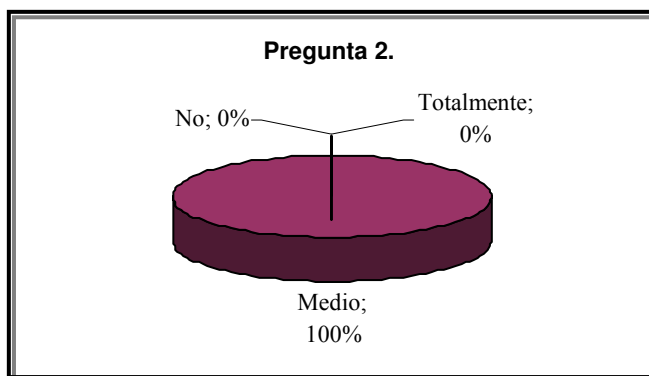
DEBILIDAD Media

Consideramos que representa una debilidad el hecho de que el 67% del personal piense que medianamente se tiene un proceso definido para visitas a clientes, ya que un 33% considera que no existe dicho proceso, no se puede contar con un proceso a medias o no bien definido.

2. ¿Existe seguimiento de los clientes, pedidos, rotación, información?

El 100% del personal está de acuerdo en que existe un seguimiento medianamente de los clientes, pedidos, rotación, información.

GRÁFICO N° 76



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

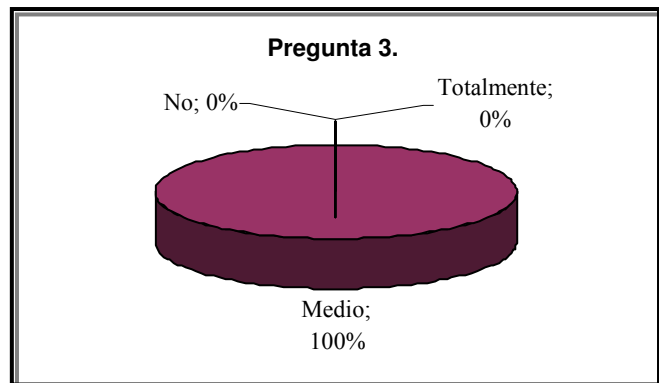
DEBILIDAD Alta

Constituye una debilidad el hecho de que todo el personal considere que se realiza medianamente un seguimiento de clientes, esto indica que no existe información y retroalimentación suficiente.

3. ¿Existe un proceso definido para la recepción, elaboración y despacho de pedidos?

El 100% del personal está de acuerdo en que medianamente existe un proceso definido para la recepción, elaboración y despacho de pedidos.

GRÁFICO N° 77



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

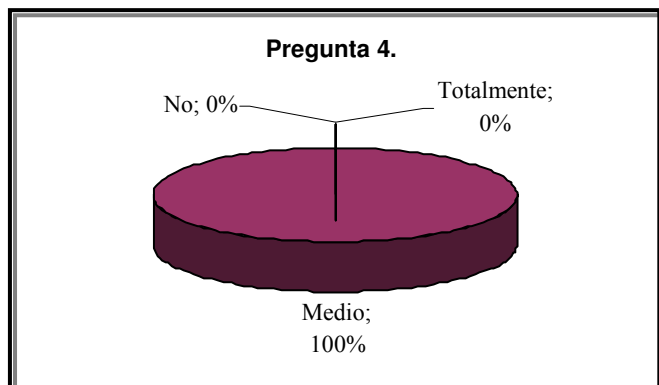
DEBILIDAD Alta

Igualmente se considera una debilidad que todo el personal esté de acuerdo en que existe medianamente un proceso para la recepción, elaboración y despacho de pedidos, pues esto indica que el proceso no está bien definido y puede provocar fallas como entregas incompletas, retrasos en la producción, entre otros.

4. ¿Existe un proceso definido para las devoluciones o cambios realizados por el cliente?

El 100% del personal está de acuerdo en que medianamente existe un proceso definido para las devoluciones o cambios realizados por el cliente.

GRÁFICO N° 78



Elaborado: Pacha Calderón

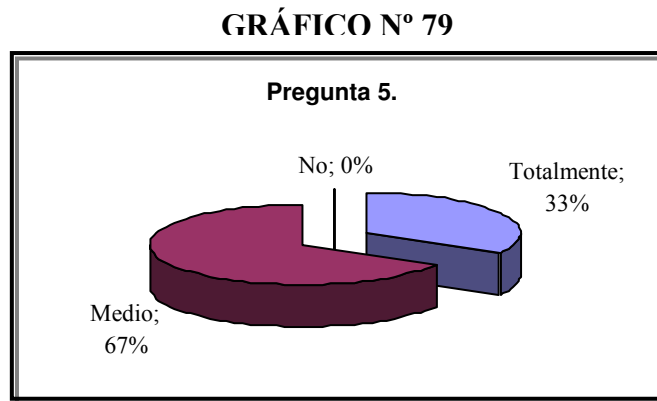
CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Media

Nuevamente se denota que no existe un proceso definido para ingresar devoluciones o cambios requeridos por el cliente.

5. ¿Existe un sistema de control para el ingreso de las sugerencias de los clientes?

El 67% del personal está de acuerdo en que medianamente existe un sistema de control para ingreso de las sugerencias de los clientes. Un 33% considera que si existe.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

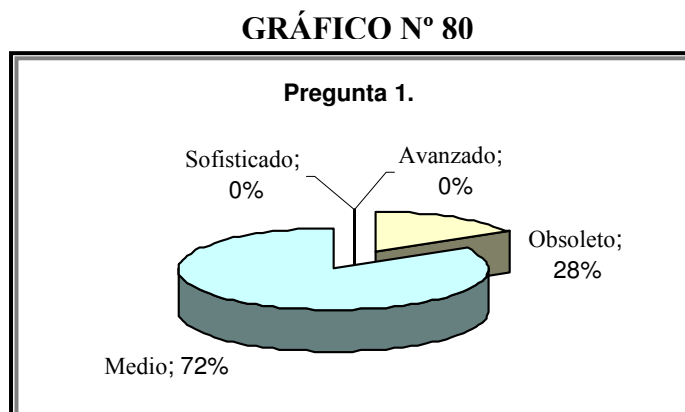
DEBILIDAD Media

Nuevamente se denota que no existe un proceso definido para la recepción de sugerencias por parte del cliente.

2.2.4. TECNOLOGÍA

1. ¿Cuál es el grado de tecnología que emplea la empresa?

El 72% del personal considera que el grado de tecnología dentro de la empresa es medio, un 28% considera que es obsoleto.



Elaborado: Pacha Calderón

ONNOTACIÓN GERENCIAL

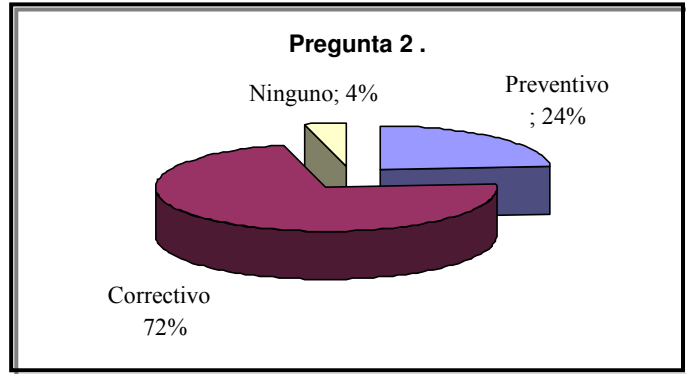
FORTALEZA Alta

La tecnología utilizada por la empresa tiene una actualización media.

2. El mantenimiento que se realiza a la maquinaria de la empresa es:

El 72% del personal considera que el mantenimiento que se realiza a la maquinaria es correctivo y un 24% considera que es preventivo.

GRÁFICO N° 81



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

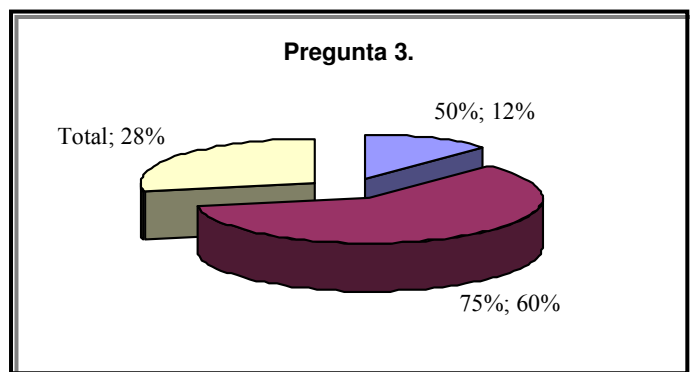
DEBILIDAD Media

El mantenimiento que se realiza a la maquinaria es en su mayoría correctivo.

3. ¿En qué porcentaje es usada la capacidad instalada de la maquinaria?

El 60% del personal considera que se emplea un 75% de la capacidad instalada, el 12% considera que se emplea un 50% y un 28% considera que se emplea totalmente.

GRÁFICO N° 82



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA Media

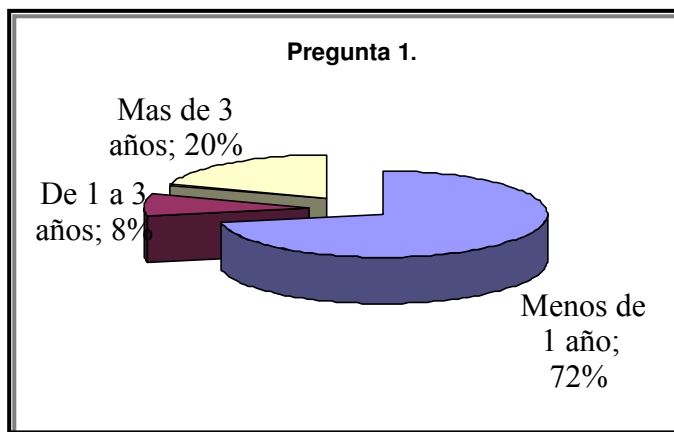
La capacidad instalada de la empresa se utiliza en un 75%.

2.2.5. TALENTO HUMANO

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Sleepers?

GRÁFICO N° 83

El 72% del personal lleva trabajando menos de 1 año, el 20% más de 3 años y el 8% de 1 a 3 años.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

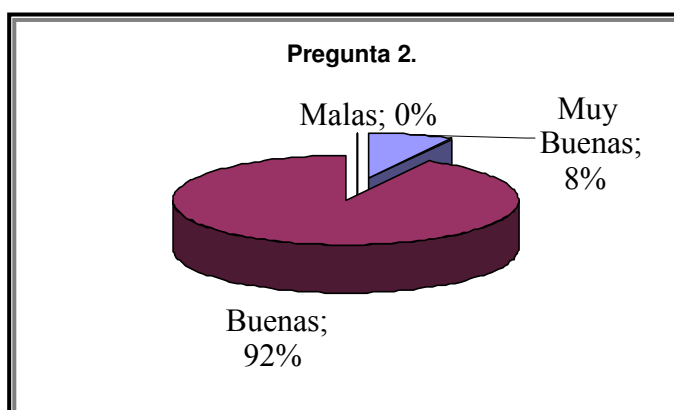
DEBILIDAD Media

Este factor es considerado una debilidad ya que muestra claramente el alto índice de rotación de personal, el 72% es personal nuevo que no lleva un año en la empresa y tan solo el 20% del personal lleva trabajando más de 3 años.

2. ¿Califique las relaciones entre compañeros de trabajo?

GRÁFICO N° 84

El 92% del personal califica a las relaciones entre compañeros como buenas, y solo un 8% como muy buenas.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

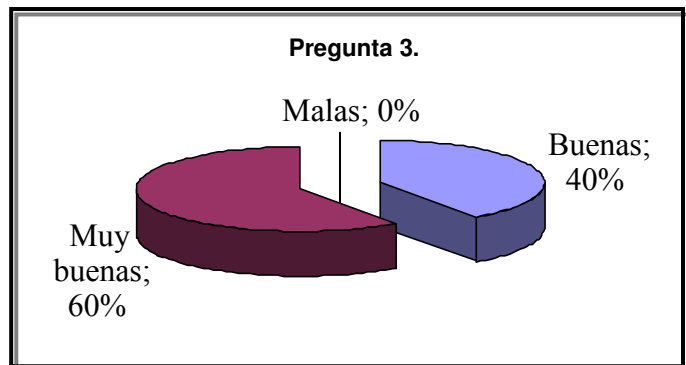
FORTALEZA Media

Consideramos como fortaleza el hecho de que el 92% del personal califique las relaciones entre compañeros como buenas, pero se debe prestar más atención a mejorar el ambiente de trabajo dentro de la empresa, preocupándose de que todos los empleados se sientan a gusto dentro de ella.

3. ¿Califique las relaciones con los directivos de la empresa?

El 60% del personal califica a las relaciones del personal con los directivos de la empresa como muy buenas, un 40% las califica como buenas.

GRÁFICO N° 85



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

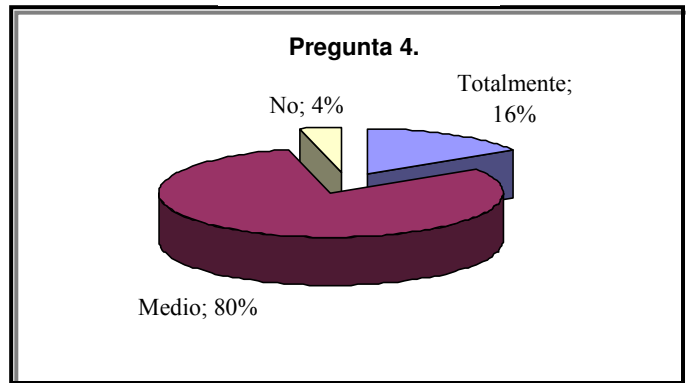
FORTALEZA Media

Este factor indica claramente el grado de compromiso de los directivos para con el personal que labora en la empresa, constituye una fortaleza porque brinda seguridad y confianza al personal y ayuda a crear un ambiente adecuado.

4. ¿Se encuentra usted conforme con el salario que recibe por trabajar en la empresa?

El 80% del personal está medianamente conforme con su salario, un 16% está totalmente conforme y solamente un 4% no está conforme.

GRÁFICO N° 86



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

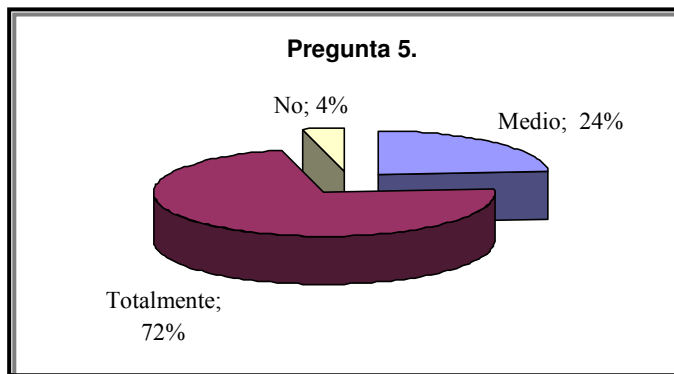
DEBILIDAD Alta

El nivel de salarios que se paga en la empresa es un factor preocupante, un 80% del personal no se siente totalmente conforme con el sueldo que recibe, solamente un 16% está conforme y un 4% no lo está en lo absoluto. Se requieren crear procesos que permitan un mejor control y seguimiento de costos y gastos para encontrar soluciones y tratar en lo posible de realizar un incremento en los roles de pago.

5. ¿Está de acuerdo con las horas de trabajo que se deben cumplir en Sleepers, especialmente durante las temporadas altas?

El 72% del personal está totalmente de acuerdo con las horas de trabajo que se deben cumplir, un 24% está medianamente de acuerdo y un 4% no está de acuerdo.

GRÁFICO N° 87



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

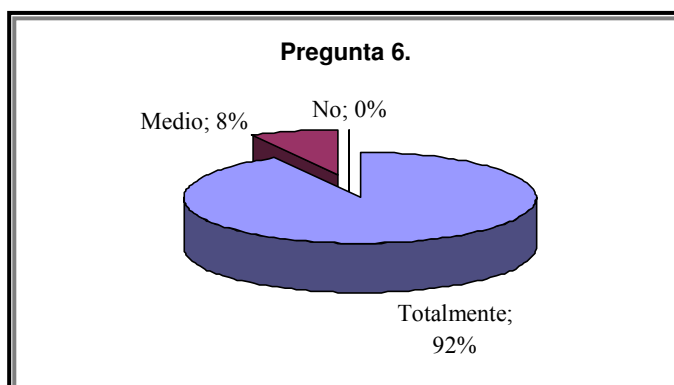
FORTALEZA Alta

Este factor se considera una fortaleza ya que nos indica que el personal está dispuesto a colaborar, dispuesto a hacer horas extras y comprometido con el esfuerzo que implica cubrir la demanda en temporadas altas.

6. ¿La empresa le otorga capacitación e indicaciones prudentes para cumplir con su trabajo?

El 92% del personal considera que la empresa brinda capacitación e indicaciones prudentes, solamente un 8% considera que brinda medianamente.

GRÁFICO N° 88



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

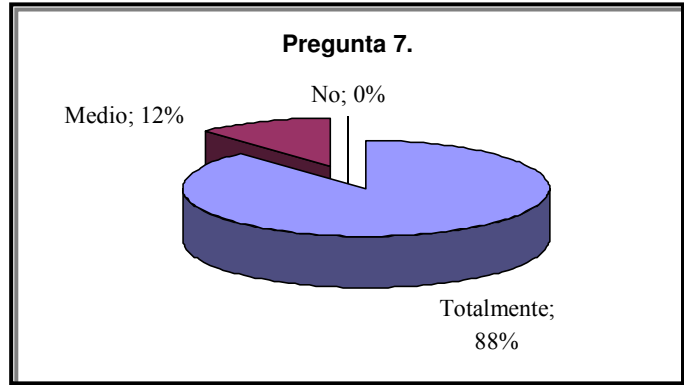
FORTALEZA Alta

La capacitación es una pieza fundamental para el desarrollo de toda empresa, el hecho de que un 92% del personal considere que dentro de Sleepers se capacita e indica prudentemente cómo se desarrollan los diferentes procesos productivos representa una fortaleza para la empresa.

7. ¿Dentro de sus funciones, la empresa provee todo lo necesario para que pueda cumplir con su trabajo?

El 88% del personal considera totalmente que la empresa le provee lo necesario, solamente un 12% considera que medianamente le provee lo necesario.

GRÁFICO N° 89



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

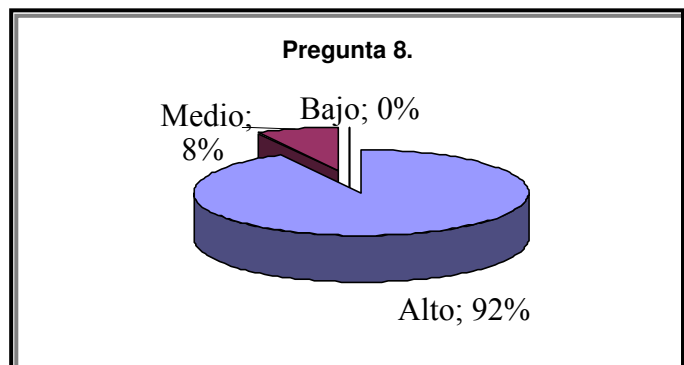
FORTALEZA Alta

Este aspecto muestra claramente que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para su producción, que provee a su personal de todo lo necesario para que este pueda cumplir eficientemente con su trabajo.

8. ¿Califique el nivel de importancia de realizar actividades extracurriculares dentro de la empresa?

El 92% del personal considera altamente importante el realizar actividades extra curriculares, solamente un 8% considera un nivel medio.

GRÁFICO N° 90



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

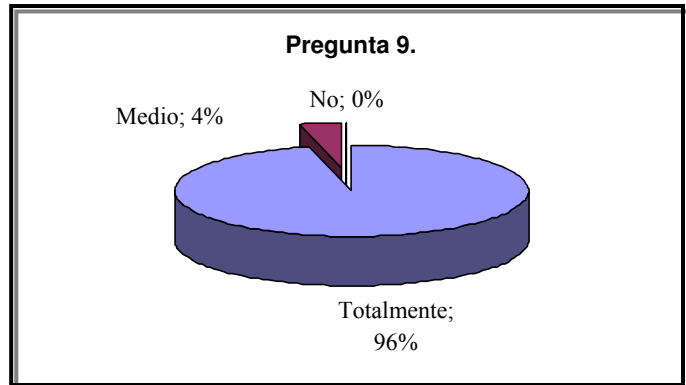
FORTALEZA Media

Realizar actividades extracurriculares dentro de la empresa siempre ha sido importante para Sleepers, ya que “somos una gran familia”, compartir tiempo juntos dejando de lado las actividades regulares afirma la confianza y compromiso del personal para con la empresa así como de la empresa hacia el personal.

9. ¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

GRÁFICO N° 91

El 96% del personal considera que la empresa le brinda estabilidad laboral, solamente un 4% considera que medianamente brinda estabilidad laboral.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

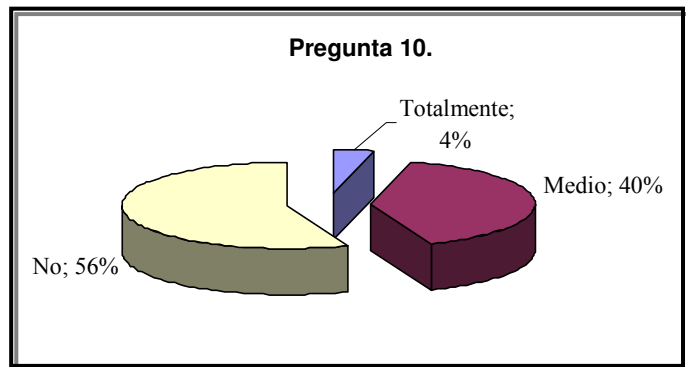
FORTALEZA Alta

Constituye una fortaleza para Sleepers el hecho de que el 96% considere que su trabajo en la empresa es estable, esto demuestra la imagen de seriedad que la empresa, a pesar de su nivel de desorganización, ha sabido transmitir a sus empleados.

10. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un proceso eficiente de captación de personal?

GRÁFICO N° 92

El 56% del personal considera que no se cuenta con un proceso de captación de personal, un 40% considera que medianamente si existe y solamente un 4% considera que existe.



Elaborado: Pacha Calderón

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD Alta

Se denota claramente la falta de un proceso correcto para captación de personal, a esto seguramente se debe el alto índice de rotación, hay que encontrar formas para atraer personal ya que es necesario, y aprovechar el ambiente de trabajo, motivación y compromiso del personal existente.

Nota: Formato de la encuesta se encuentra en el Anexo N° 7.

2.3. ANÁLISIS DE MATRICES

Esta sección se encarga de resumir el análisis realizado anteriormente, y en base a éste elaborar el respectivo direccionamiento estratégico. Para ello se servirá de las matrices de impacto interno y externo, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO "SLEEPERS"
TABLA N° 1

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE									
Legal		X						3O	
Político			X						1O
Económico									
<i>Inflación</i>					X			3A	
<i>Riesgo País</i>					X			3A	
Social									
<i>Aspecto Demográfico</i>		X						3O	
<i>Migración</i>					X			3A	
Tecnológico			X						1O
Competitiva	X						5O		
MICROAMBIENTE									
Clientes	X						5O		
Proveedores					X			3A	
Competencia	X						5O		
Organismos de Control		X						3O	
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado: Pacha Calderón

2.3.2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO "SLEEPERS"
TABLA N° 2

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
ADMINISTRATIVO									
Planificación									
Visión					X			3D	
Misión					X			3D	
Procesos documentados				X			5D		
Organización									
Manual de procesos				X			5D		
Organigrama				X			5D		
Conocimiento de funciones	X						5F		
Tiempos de procesos documentados				X			5D		
Costos planificados de procesos				X			5D		
Nivel de organización				X			5D		
Instalaciones adecuadas		X						3F	
Dirección									
Tipo de comunicación	X						5F		
Nivel de compromiso		X						3F	
Grado de motivación		X						3F	
Aspectos Motivadores		X						3F	
Control									
Documentación de los controles					X			3D	
Sistemas de control				X			5D		
Control de ingreso y salida					X			3D	
Calidad de los controles				X			5D		
Control del producto		X						3F	
Supervisión del personal	X						5F		
Calidad de los materiales	X						5F		
Porcentaje de desperdicio		X						3F	
Diseños nuevos	X						5F		
Porcentaje de devoluciones		X						3F	
Control de costos y tiempos de producción				X			5D		
FINANCIERO									
Procedimientos del área				X			5D		
Sistemas contables				X			5D		
Presupuesto de ingresos y gastos					X			3D	
Proceso desembolsos tesorería					X			3D	
Inventarios periódicos				X			5D		
Indicadores de eficiencia				X			5D		
Obligaciones con organismos de control	X						5F		
Clase de información financiera				X			5D		
Objetivo de la información				X			5D		

COMERCIALIZACIÓN									
Proceso definido para visitas a clientes					X				3D
Seguimiento de clientes				X				5D	
Proceso para elaboración despacho pedidos				X				5D	
Proceso para devoluciones o cambios					X				3D
Control para ingreso de sugerencias					X				3D
TECNOLOGÍA									
Grado de tecnología	X							5F	
Mantenimiento de maquinaria					X				3D
Uso de la capacidad instalada		X							3F
TALENTO HUMANO									
Tiempo de trabajo en la empresa					X				3D
Relaciones entre compañeros de trabajo		X							3F
Relaciones con los directivos de la empresa		X							3F
Conformidad con el salario				X				5D	
Conformidad con las horas de trabajo	X							5F	
Capacitación del personal	X							5F	
Se provee de todo lo necesario	X							5F	
Importancia de actividades extracurriculares		X							3F
Estabilidad laboral	X							5F	
Proceso de Captación de personal				X				5D	
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado: Pacha Calderón

2.3.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad combina debilidades y amenazas e indica claramente los aspectos en los que se está fallando, tanto los factores controlables, como de aquellos que se pueden evitar.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD TABLA N° 3					
	Inflación, Aumenta el precio de materias primas	Riesgo país: debilita la imagen de la nación	Migración: Falta de mano de obra calificada	Proveedores: Falta de seriedad y continuidad	Total
AMENAZAS					
DEBILIDADES	3	3	1	3	
ADMINISTRATIVO					
Planificación					
El personal desconoce la misión de la empresa (3)	1	1	1	1	4
El personal desconoce la visión de la empresa (3)	1	1	1	1	4
No existen procesos documentados (5)	1	1	1	3	6
Organización					
No existe un manual de procesos (5)	1	1	1	1	4
La empresa no tiene un organigrama (3)	1	1	1	1	4
No se tiene documentados los tiempos de los procesos (5)	1	1	1	1	4
Los costos de los procesos no son planificados (5)	1	1	1	3	6
El personal percibe que no existe organización en la empresa (5)	1	1	1	3	6
Control					
Los controles no son documentados (5)	1	1	1	1	4
No existe un sistema de control adecuado (5)	1	1	1	1	4
No existe un buen control de ingreso/salida del personal (3)	1	1	1	1	4
La calidad de los controles no es adecuada (5)	1	1	1	1	4
No se tiene un control adecuado de costos y tiempos de producción (5)	1	1	1	1	4
FINANCIERO					
Los procedimientos que se realizan no son adecuados (5)	1	1	1	1	4
No existe un sistema contable en la empresa (5)	1	1	1	1	4
No se realiza un presupuesto de ingresos y gastos adecuado (3)	3	1	1	3	8
No existe un proceso para desembolsos de tesorería (3)	1	1	1	3	6
No se realizan inventarios periódicamente (5)	1	1	1	3	6
Se desconocen indicadores financieros (5)	3	1	1	1	6
La información financiera no es adecuada (5)	3	1	1	1	6
La información financiera no permite una toma de decisiones adecuada (5)	3	1	1	1	6
TECNOLOGÍA					
El mantenimiento de la maquinaria es correctivo (3)	1	1	1	1	4
TALENTO HUMANO					
El personal no lleva mucho tiempo trabajando en la empresa (3)	1	1	3	1	6
El personal no está conforme con el salario (5)	1	1	5	1	8
No existe un proceso de captación de personal (5)	1	1	1	1	4
Total	33	25	31	37	

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado: Pacha Calderón

2.3.4. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad, conjuga las fortalezas y oportunidades, y realizado el análisis respectivo, permite utilizar los puntos a favor para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD TABLA N° 4									
OPORTUNIDADES	Legal: Contar con la Certificación Artesanal	Político, Regulaciones industria nacional	Social: Población target, niños y jóvenes	Tecnología: al alcance de la empresa	Competitivo: Estrategias competitivas	Clientes: Confianza y seguridad	Competencia: Estrategias competitivas	Organismos de control	Total
FORTALEZAS	3	1	3	1	3	5	5	3	
ADMINISTRATIVO									
Organización									
El personal conoce sus funciones (5)	1	1	1	3	5	5	5	1	22
Instalaciones de la empresa son adecuadas (3)	3	1	1	3	3	3	3	3	20
Dirección									
Tipo de comunicación que existe es bueno (5)	1	1	1	3	5	5	3	3	22
Nivel de compromiso del personal es alto (3)	1	1	1	1	5	5	3	1	18
Grado de motivación del personal es alto (3)	1	1	1	1	5	5	3	1	18
Aspectos motivadores son la Estabilidad y el ambiente (3)	1	1	1	1	3	3	1	1	12
Control									
Control del producto es adecuado (3)	1	1	1	1	5	5	5	1	20
Supervisión del personal continua (5)	1	1	1	3	5	5	3	1	20
Calidad adecuada de los materiales empleados (5)	1	1	1	1	5	5	3	1	18
Porcentaje de desperdicio de material del 10% (3)	1	1	1	3	5	3	1	1	16
Diseños nuevos cada tres meses(5)	1	1	1	3	5	5	5	1	22
Porcentaje de devoluciones del 0%(3)	1	1	1	1	5	5	3	1	18
FINANCIERO									
Al día en las obligaciones con organismos de control (5)	5	3	1	3	3	3	3	5	26
TECNOLOGÍA									
Grado de tecnología medio (5)	1	1	1	5	5	5	3	3	24
Uso de la capacidad instalada del 75% (3)	1	1	1	5	5	5	3	1	22
TALENTO HUMANO									
Buenas relaciones entre compañeros de trabajo (3)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Muy buenas relaciones con los directivos de la empresa (3)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Conformidad con las horas de trabajo exigidas (5)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Capacitación e indicaciones prudentes al personal (5)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Se provee lo necesario al personal para cumplir con su trabajo (5)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Alta importancia de realizar actividades extracurriculares (3)	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Se brinda estabilidad laboral al personal(5)	1	3	1	1	5	1	1	1	14
Total	28	26	22	44	104	74	54	32	

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado: Pacha Calderón

2.3.5. HOJA DE TRABAJO

En ésta matriz se resume las los puntos más relevantes del análisis previamente realizado.

TABLA N° 5

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspecto Competitivo 2. Clientes 3. Competencia 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Proveedores
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de funciones 2. Tipo de comunicación 3. Diseños nuevos 4. Obligaciones organismos de control 5. Grado de tecnología 6. Uso de capacidad instalada 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos documentados 2. Costos planificados de procesos 3. No existe organización 4. Presupuesto de ingresos gastos 5. Desembolsos tesorería 6. Inventarios periódicos 7. Indicadores financieros 8. Información financiera no adecuada 9. Objetivo de la información 10. Personal nuevo 11. Inconformidad con el salario

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado: Pacha Calderón

2.3.6. MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA

En la siguiente matriz se resume el conjunto de estrategias que se recomiendan aplicar para disminuir el impacto de debilidades y amenazas.

TABLA N° 6

EXTERNO	OPORTUNIDADES 1. Aspecto Competitivo 2. Clientes 3. Competencia	AMENAZAS 1. Inflación 2. Proveedores
INTERNO		
FORTALEZAS 1. Conocimiento de funciones 2. Tipo de comunicación 3. Diseños nuevos 4. Obligaciones organismos de control 5. Grado de tecnología 6. Uso de capacidad instalada	ESTRATEGIAS F. O. a. Garantizar un servicio de calidad. (1, 2, 3, 4, 5 – 1) b. Implementar un sistema de comunicación con el cliente empleando la tecnología disponible. (1, 2, 5, 6 – 2) c. Realizar un seguimiento de la competencia para adelantarnos a sus estrategias. (1, 2 – 3)	ESTRATEGIAS F. A. a. Implementar un sistema financiero contable que permita medir el impacto de los cambios inflacionarios. (1, 5 – 1) b. Mejorar la comunicación con los proveedores brindándoles mas conocimiento de necesidades insatisfechas. (2, 5 – 2)
DEBILIDADES 1. Procesos documentados 2. Costos planificados de procesos 3. No existe organización 4. Presupuesto de ingresos gastos 5. Desembolsos tesorería 6. Inventarios periódicos 7. Indicadores financieros 8. Información financiera no adecuada 9. Objetivo de la información 10. Personal nuevo 11. Inconformidad con el salario	ESTRATEGIAS D. O. a. Crear un manual de procesos e implementar su uso. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 – 1) b. Realizar un levantamiento de los procesos necesarios y verificar su aplicación. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 – 1) c. Implantar programas de capacitación y motivación del personal. d. Desarrollar una cultura organizacional que ayude a disminuir la rotación del personal. (11 – 2) e. Desarrollar el direccionamiento estratégico participativo de la empresa. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 – 3)	ESTRATEGIAS D. A. a. Implementar un sistema contable eficiente que emita información financiera así como indicadores que sirvan en la toma de decisiones. (2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 – 1) b. Elaborar herramientas de control de procesos, para costos y tiempos. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 – 2)

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado: Pacha Calderón

EXPLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.

FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (F. O.)

- **Garantizar un servicio de calidad:** El conocimiento de funciones, el tipo de comunicación tanto interna como externa, el diseño de productos nuevos cada 3 meses, el grado tecnología, el uso de la capacidad instalada y el correcto estado de las obligaciones con los organismos de control permitirán mejorar aún más el nivel de servicio brindado a los clientes.
- **Implementar un sistema de comunicación con el cliente empleando la tecnología disponible:** El tipo de comunicación, el grado de tecnología, el conocimiento de las funciones y el uso de la capacidad instalada permitirán la implementación de un sistema organizado y eficaz de comunicación con el cliente.
- **Realizar un seguimiento de la competencia para adelantarnos a sus estrategias:** El uso de la tecnología, el tipo de comunicación con los clientes y proveedores y el conocimiento de funciones permitirán realizar un seguimiento de las estrategias aplicadas por la competencia para imitarlas, mejorarlas o rechazarlas según la conveniencia para la empresa.

FORTALEZAS VS. AMENAZAS (F. A.)

- **Implementar un sistema financiero contable que permita medir el impacto de los cambios inflacionarios:** El conocimiento de funciones y el nivel tecnológico permitirán desarrollar un sistema financiero contable para controlar de la mejor manera las posibles inestabilidades económicas y planificar tomando en cuenta éstas posibilidades.
- **Mejorar la comunicación con los proveedores brindarles más conocimiento de necesidades insatisfechas:** Aprovechando el tipo de comunicación y el nivel tecnológico se debe mejorar la comunicación con los proveedores, la relación de la empresa con ellos, permitiendo así una mejor retroalimentación que brinde un crecimiento para ambos.

DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES (D. O.)

- **Crear un manual de procesos e implementar su uso:** Dentro de la empresa, la creación de un manual de procesos nos ayudará a corregir aspectos como la falta de procesos documentados, los costos no planificados de los procesos, la falta de organización, la falta de un presupuesto de ingresos y gastos así como de un proceso de desembolso de tesorería, la falta de inventarios periódicos así como de indicadores financieros, el tipo de información financiera que no sirve como aporte en la toma de decisiones, la alta rotación de personal así como la inconformidad con el salario.

- **Realizar un levantamiento de los procesos necesarios y verificar su aplicación:** La empresa carece de procesos documentados por lo que es necesario establecer que procesos son necesarios y verificar su correcta aplicación, eliminando así aquellos que puedan ser duplicados o repetitivos, y crear aquellos que falten.

- **Implantar programas de capacitación y motivación del personal:** servirán para proporcionar un ambiente de trabajo agradable y con agrado para realizar las actividades cotidianas, cumplir a cabalidad y buscar el beneficio colectivo.

- **Desarrollar una cultura organizacional que ayude a disminuir la rotación del personal:** Los altos índices de rotación de personal no permiten a la empresa un crecimiento adecuado, teniendo una cultura organizacional fuerte dentro de la institución el personal sentirá seguridad y estabilidad y su rotación disminuirá.

- **Desarrollar el direccionamiento estratégico participativo de la empresa:** Mejorar el direccionamientos estratégico de la empresa, da paso a mejorar todos los procesos; tener en claro hacia donde desea llegar la institución y lo más importante, cómo se lo va a realizar.

DEBILIDADES VS. AMENAZAS (D. A.)

- **Elaborar herramientas de control de procesos, para costos y tiempos:** Debilidades como los procesos no documentados, los costos no planificados de los procesos, la falta de organización, la falta de un presupuesto de ingresos y gastos así como de un proceso de desembolso de tesorería, la falta de inventarios periódicos así como de indicadores financieros, el tipo de información financiera que no sirve como aporte en la toma de decisiones se pueden eliminar si desarrollamos y aplicamos herramientas de control de procesos.
- **Implementar un sistema contable eficiente que emita información financiera así como indicadores que sirvan en la toma de decisiones:** Es sumamente necesario un sistema contable dentro de la empresa, pues este permitirá obtener una información financiera eficiente que cumpla con su objetivo en la toma de decisiones, así como contar con un presupuesto de ingresos y gastos, además de brindar herramientas de planificación de costos de procesos.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro:

Dentro de la gerencia: al desplegar los planes, acordar metas y asignar recursos, se definen indicadores, se hace seguimiento y se tiene control sobre el cumplimiento de metas.

En cuanto a la cultura organizacional, al construir significados comunes, adelantar acciones para el cambio en las creencias y hábitos de las personas, promover el desarrollo del individuo dentro de la organización.

En conjunto, al adelantar estrategias que impulsen el apoderamiento, la autonomía y la autogestión para manejar los propios procesos, además de proveer capacitación y entrenamiento para el logro de los objetivos.

El desarrollo de los elementos antes mencionados son una propuesta del presente trabajo investigativo debido a que la empresa Sleepers no cuenta con los mismos.

3.1. MATRIZ AXIOLÓGICA: PRINCIPIOS Y VALORES

“Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- a. Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad, justa, etc.)
- b. Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.”¹²

¹² Control de gestión. <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>

3.1.1. PRINCIPIOS

Los principios son aquellos que son universales por su aplicación a todas las culturas y que tienden a ser permanentes, ya que poco varían en el tiempo.

TABLA N° 7

Principios Grupo referencial	Honradez	Puntualidad	Rentabilidad	Calidad	Trabajo en Equipo	Creatividad
Personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clientes	✓	✓	✓	✓	✓	
Proveedores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Propietarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competencia	✓					
Gobierno	✓	✓	✓	✓	✓	

Elaborado: Pacha Calderón

Honradez: “Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.

Puntualidad: Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado.



Rentabilidad: Hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y obtener la tasa deseada por el inversionista.



Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.



Trabajo en Equipo: Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos.



Creatividad: Facultad de crear. Capacidad de establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado.¹³

3.1.2. VALORES

Son pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Para definir los valores que deberán ser aplicados y respetados dentro del entorno de la empresa se realizó una encuesta a los directivos de la misma y se obtuvieron los siguientes resultados:

De la lista posterior se han subrayado los valores más representativos y necesarios dentro de la empresa:

- Libertad
- **Honestidad**
- **Humildad**
- Amor
- Paz
- **Respeto**
- **Responsabilidad**
- Tolerancia Social
- **Unidad**

¹³ Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

- Ayuda
- Fidelidad
- Caridad
- Justicia
- **Lealtad**
- Igualdad Social
- **Colaboración**
- Generosidad

TABLA N° 8

Grupo referencial Valores	Honestidad	Humildad	Respeto	Responsabilidad	Lealtad	Compromiso
Personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clientes	✓		✓	✓	✓	✓
Proveedores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Propietarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competencia			✓	✓		
Gobierno	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Elaborado: Pacha Calderón

Honestidad: “es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

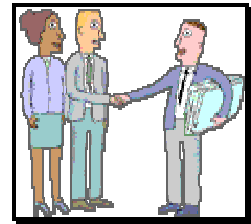
Humildad: es una virtud de realismo, pues consiste en ser conscientes de nuestras limitaciones e insuficiencias y en actuar de acuerdo con tal conciencia. Más exactamente, la humildad es la sabiduría de lo que somos.



Respeto: como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad.



Responsabilidad: Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho.



Lealtad: El valor de la lealtad implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a aquello en lo que creemos, de mantener una posición consecuente para todo lo que tiene que ver con nuestros principios (valores no negociables) y nuestras relaciones significativas.



Compromiso: Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato.¹⁴

3.2. VISIÓN

La visión es la capacidad administrativa de ubicar a la institución en el futuro.

“Sus características son las siguientes:

- Breve y concisa
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa.

¹⁴ Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki>

Los elementos para la formulación de la visión son:

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito en el mercado
- Productos o servicios
- Valores
- Principios Organizacionales “¹⁵

Propuesta

TABLA N° 9

ELEMENTOS	
Posición en el mercado:	Propender a ser la mejor
Tiempo:	3 años
Ámbito del mercado:	Nacional con expectativas de exportación
Productos:	Reconocida por la creatividad e innovación y calidad de los productos y servicios
Principios y valores:	Compromiso y responsabilidad

Elaborado: Pacha Calderón

Visión 2012: Propender a ser la mejor empresa de confección y venta de pantuflas de descanso en los próximos 3 años, a nivel nacional con expectativas de exportación ,reconocida por su creatividad e innovación así como la calidad de los productos y servicios otorgados, basándose en los valores de compromiso y responsabilidad.

¹⁵SALAZAR FRANCIS. Gestión estratégica de negocios. Año 2006

3.3. MISION

Es la finalidad específica que distingue a la empresa de las demás de su tipo, responde a la razón de ser de la empresa. Es la identificación del negocio.

“Las principales características son:

- Fácil de captar y recordar
- Específica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituye la misión de la empresa, deben considerarse los siguientes:

- Naturaleza del negocio
- Razón para existir
- Mercado al que sirve
- Características de productos o servicios
- Posición deseada en el mercado
- Principios y valores”¹⁶

Propuesta

TABLA N° 10

ELEMENTOS	
Naturaleza del negocio:	Confección y venta de pantuflas de descanso.
Razón de existir:	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Mercado al que sirve:	Nacional
Características del producto:	Creatividad e innovación en los diseños y calidad en los productos y servicios.
Posición deseada en el mercado:	Reconocida
Principio:	Responsabilidad

Elaborado: Pacha Calderón

¹⁶ SALAZAR FRANCIS. Gestión estratégica de negocios. Año 2006

Misión 2012: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales brindándoles creatividad e innovación de diseños así como productos y servicios de calidad mediante la confección y venta de pantuflas empleando una gestión por procesos eficiente, eficaz y efectiva, que permita brindar las debidas garantías y genere beneficios mutuos.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una propuesta de levantamiento y mejoramiento de procesos para la empresa Sleepers, mediante la recolección de información, creación de una filosofía corporativa, de modo que la empresa encamine sus actividades hacia el desarrollo de procesos oportunos que permitan alcanzar los estándares deseados a largo plazo.

3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

TABLA N° 11

<p>Rentabilidad y Crecimiento</p>	<p>Mejorar el proceso de diseño de productos para ofrecer más opciones al cliente y afianzar su relación con la empresa.</p> <p>Diseñar el manual de procesos e implementar su aplicación para mantener un control efectivo de costos y tiempos de producción.</p>
<p>Clientes y Mercado</p>	<p>Satisfacer las necesidades de nuestros principales clientes.</p> <p>Brindar un servicio al cliente eficiente y eficaz, basado en principios y valores corporativos de la empresa.</p>

	<p>Incrementar la cartera de clientes direccionada a cadenas grandes con varias sucursales a nivel nacional.</p>
<p>Procesos Internos y Administrativos</p>	<p>Diseñar procedimientos para mejorar el rendimiento de cada empleado logrando tener clientes satisfechos.</p> <p>Mejorar la información y la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>Medir resultados obtenidos del diseño y mejoramiento de procesos.</p> <p>Elaborar un reglamento interno con normas específicas de cumplimiento.</p> <p>Diseñar procedimientos administrativos que permitan implantar una gestión más efectiva.</p>
<p>Tecnología y</p> <p>Desarrollo del Recurso Humano</p>	<p>Optimizar el uso de la tecnología disponible.</p> <p>Diseñar un proceso efectivo de captación de personal y complementarlo con capacitación continua al personal que ingresa.</p> <p>Incrementar la satisfacción del personal mediante el incremento de salarios.</p> <p>Desarrollar una cultura corporativa que permita el compromiso y lealtad del personal.</p>

Elaborado: Pacha Calderón

3.5. POLITICAS

Políticas de Recursos Humanos:

1. Todo el personal tienen el derecho a un trato justo y correcto independientemente de su raza, color, idioma, creencias políticas o religiosas, nacionalidad o cultura.
2. Todo empleado que ingrese a la empresa, antes de participar de ella, tendrá capacitación para el desempeño de sus funciones en el área que fuere el caso.
3. Un empleado, para solicitar permiso, debe anticiparlo al menos con 24 horas, previa justificación y notificación a los directivos de la empresa.
4. Las vacaciones se otorgarán a todo el personal según lo estipulado por la ley; pero los empleados saldrán uno a la vez.
5. Se realizarán actividades extracurriculares con la participación del personal y directivos al menos 4 veces al año.
6. Todo el personal obtiene los beneficios legales emitidos por la ley.

Políticas Administrativas/ Financieras:

1. Para calificar a una empresa proveedora se analizará tres aspectos: capacidad de entrega, agilidad y facilidades de pago; a más de los requisitos legales que se consideren pertinentes por la empresa.
2. Los pagos a proveedores se realizarán cuando la factura original sea presentada y previa verificación de autenticidad ante Servicio de Rentas Internas.
3. El pago de las facturas a proveedores se realizará el día viernes de la semana en la que se venza el documento.
4. Los pagos se realizarán con cheque cruzado a nombre de la razón social que conste en la factura.
5. La facturación de pedidos de clientes se realizará únicamente después de la verificación de cantidades con bodega.
6. Las variaciones o modificaciones a la lista de precios serán comunicadas a los clientes con 2 meses de anticipación.
7. Se realizará un presupuesto de ingresos y gastos mensual.

Políticas de Ventas

1. Los pedidos se notificarán a producción inmediatamente después de ingresados a la empresa.
2. Los pedidos se despacharán máximo 8 días laborables después de su emisión, salvo especificaciones del cliente.
3. Se realizarán los cambios que sean necesarios al cliente, y las devoluciones pertinentes de acuerdo a normas de facturación.
4. Las sugerencias hechas por el cliente deben pasarse por escrito a los directivos de la empresa.
5. Se dispondrá de nuevos modelos cada tres meses para presentación a los clientes.

Políticas Calidad

1. Antes de ingresar cualquier material a bodega, verificar que se encuentre en buen estado y de acuerdo a las especificaciones requeridas.
2. El producto será inspeccionado antes de pasar del área productiva a bodega.
3. El producto será inspeccionado nuevamente en bodega antes de ser despachado al cliente.
4. Se otorga garantía de un año a todos los productos de la empresa.
5. Se realizarán encuestas dos veces al año a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios que brinda la empresa.

3.6. ESTRATEGIAS

1. Evaluar los procesos que tiene en la actualidad la empresa, e identificar aquellos que no contribuyen a mejorar el desempeño de la misma.
2. Establecer una cultura de recolección de información sobre normas y reglamentos necesarios.

3. Mejorar el sistema informático que utiliza la empresa adquiriendo software integrado y de red que provea del servicio a toda la empresa.
4. Implementar software informático para consolidar toda la información financiera que permita una adecuada toma de decisiones.
5. Mediante indicadores de desempeño medir el rendimiento de todas las áreas de la empresa.
6. Proponer los requerimientos del cliente en cuanto al producto que se está entregando.
7. Establecer mecanismos de aplicación de las sugerencias del cliente.
8. Identificar las necesidades de los consumidores en referente a la atención del servicio y la calidad del producto.
9. Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.
10. Capacitar y motivar al personal de la empresa para que cimienten las bases de un compromiso institucional.

3.7. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SLEEPERS

En el mapa estratégico encontramos gráficamente todos los elementos del direccionamiento estratégico como son los principios y valores, la misión y visión, los objetivos, políticas y estrategias que se van a emprender a lo largo del tiempo.

A continuación en el gráfico N° 93 se presenta el mapa estratégico de la empresa Sleepers 2008 – 2010.

GRÁFICO N° 93

MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA SLEEPERS 2008 - 2010

MISION: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales brindándoles creatividad e innovación de diseños así como productos y servicios de calidad mediante la confección y venta de pantuflas empleando una gestión por procesos eficiente, eficaz y efectiva, que permita brindar las debidas garantías y genere beneficio.

Objetivo General: Proporcionar una propuesta de levantamiento y mejoramiento de procesos para la empresa Sleepers, mediante la recolección de información, creación de una filosofía corporativa, de modo que la empresa encamine sus actividades hacia el desarrollo de procesos oportunos que permitan alcanzar los estándares deseados a largo plazo.

VISION: Propender a ser la mejor empresa de confección y venta de pantuflas de descanso en los próximos 3 años, a nivel nacional con expectativas de exportación ,reconocida por su creatividad e innovación así como la calidad de los productos y servicios otorgados, basándose en los valores de compromiso y responsabilidad.



Objetivos:
 - Diseñar un proceso efectivo de captación de personal y complementarlo con capacitación continua al personal que ingresa.
 - Incrementar la satisfacción del personal mediante el incremento de salarios.
 - Optimizar el uso de la tecnología disponible.

Políticas:
 - Todo empleado que ingrese a la empresa, antes de participar de ella, tendrá capacitación para el desempeño de sus funciones en el área que fuere el caso.

Estrategias:
 - Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.
 - Capacitar y motivar al personal de la empresa.



Objetivos:
 - Mejorar el proceso de diseño de productos para ofrecer más opciones al cliente y afianzar su relación con la empresa.
 - Incrementar la cartera de clientes direccionada a cadenas grandes con varias sucursales a nivel nacional
 - Desarrollar una cultura corporativa que permita el compromiso y lealtad del personal.
 - Diseñar procedimientos para mejorar el rendimiento de cada empleado logrando tener clientes satisfechos.
 - Mejorar la información y la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Políticas:
 - Se dispondrá de nuevos modelos cada tres meses para presentación a los clientes.
 - Se realizarán encuestas dos veces al año a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios que brinda la empresa.

Estrategias:
 - Identificar las necesidades de los consumidores en referente a la atención del servicio y la calidad del producto.
 - Evaluar los procesos que tiene en la actualidad la empresa, e identificar aquellos que no contribuyen a mejorar el desempeño de la misma.



Objetivos:
 - Medir resultados obtenidos del diseño y mejoramiento de procesos.
 - Elaborar un reglamento interno con normas específicas de cumplimiento.
 - Satisfacer las necesidades de nuestros principales clientes.
 - Brindar un servicio al cliente eficiente y eficaz, basado en principios y valores corporativos de la empresa.
 - Diseñar el manual de procedimientos e implementar su aplicación para mantener un control efectivo de costos y tiempos de producción.

Políticas:
 - Se realizarán encuestas dos veces al año a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios que brinda la empresa.

Estrategias:
 - Mediante indicadores de desempeño medir el rendimiento de todas las áreas de la empresa.
 - Recolectar información sobre normas y reglamentos necesarios
 - Proponer los requerimientos del cliente en cuanto al producto que se está entregando.
 - Identificar las necesidades de los consumidores en referente a la atención del servicio y la calidad del producto.
 - Evaluar los procesos que tiene en la actualidad.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo, mediante un levantamiento de procesos se realizará una selección de los procesos más importantes y de aquellos que requieren cambios, se efectuará un análisis de cada uno de ellos a fin de implementar la mejora continua en los procesos optimizando tiempos, costos y ofreciendo productos y servicios de calidad al cliente interno y externo haciendo de Sleepers, una empresa altamente competitiva.

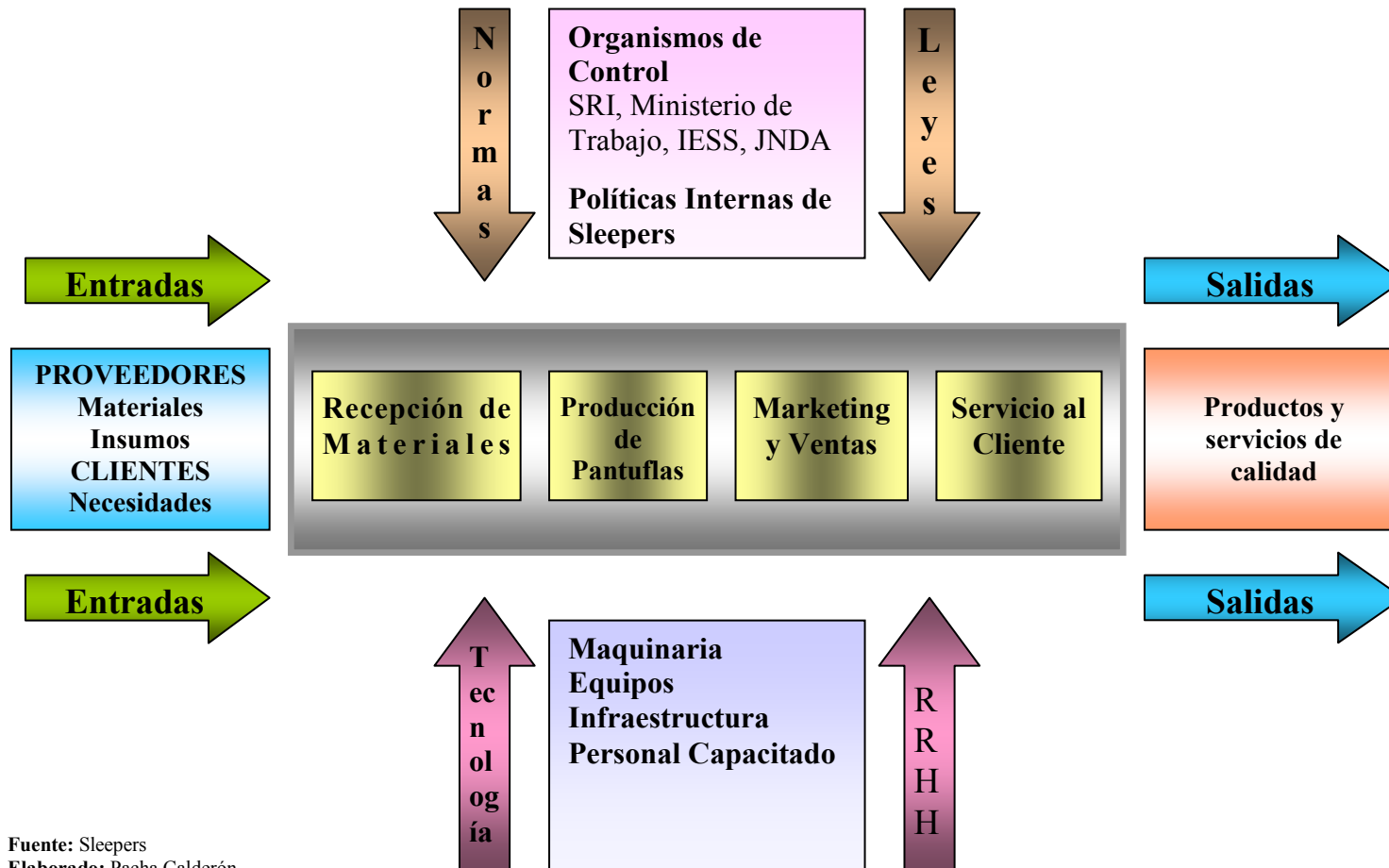
4.1. DIAGRAMA DE CALIDAD

El diagrama de calidad nos permite observar de manera gráfica a la empresa y sus actividades. Orienta la gestión hacia los procesos y nos indica los siguientes elementos:

- **Entradas:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Salidas:** "producto" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

A continuación en el Gráfico N° 94, se presenta el diagrama de calidad de la empresa Sleepers.

GRÁFICO N° 94
DIAGRAMA DE CALIDAD DE LA EMPRESA SLEEPERS



Fuente: Sleepers
 Elaborado: Pacha Calderón

4.2. CADENA DE VALOR

“Es la herramienta más apropiada para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia. Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva.

Tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- * Cadena de valor de los proveedores
- * Cadena de valor de la unidad del negocio
- * Cadena de valor de los canales de distribución
- * Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

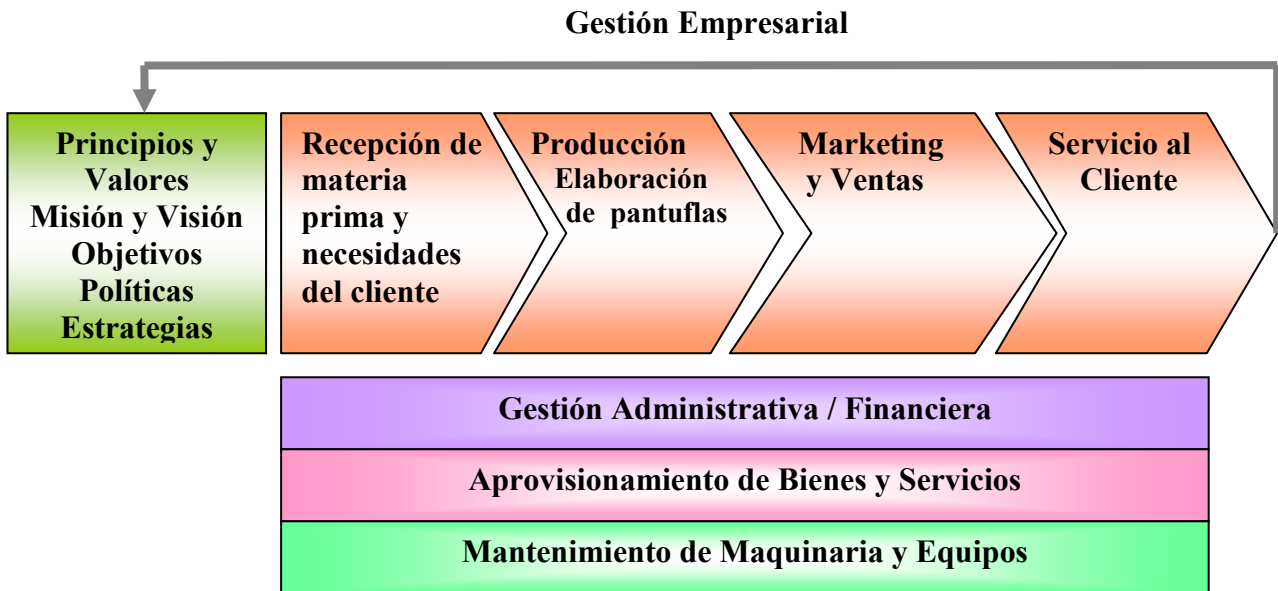
Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administraciones de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.”³³

A continuación en el gráfico N° 95 se puede apreciar la cadena de valor correspondiente a la empresa Sleepers.

³³ Desarrollo de Modelos Industriales, Cadena de Valor. <http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml>

GRÁFICO N° 95
CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA SLEEPERS



Fuente: Sleepers
 Elaborado: Pacha Calderón

4.3. MODELO IDEF-0

“Es una metodología para representar de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

CARACTERÍSTICAS

Genérica: Permite modelar gráficamente sistemas con diferentes propósitos y a cualquier nivel de detalle que se desee.

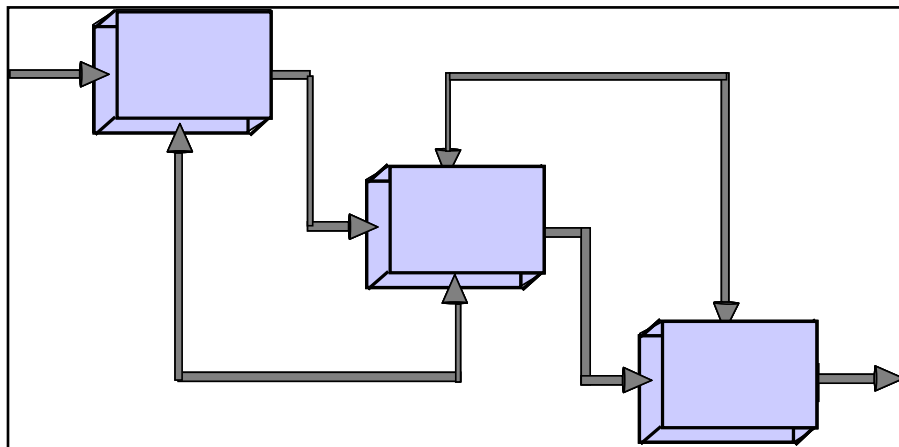
Consistencia de uso e interpretación: Basada en un estándar con especificaciones precisas y rigurosas.

APLICACIÓN

- Como medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Para la obtención de la visión estratégica de cualquier proceso de negocios, educación, salud, etc.
- Facilitación del análisis para la identificación de áreas de mejora.

La metodología IDEF-0 representa gráficamente lo que se hace en la empresa, en el gráfico N° 96 tenemos un modelo básico de cómo funciona dicha metodología.

GRÁFICO N° 96
MODELO IDEF0



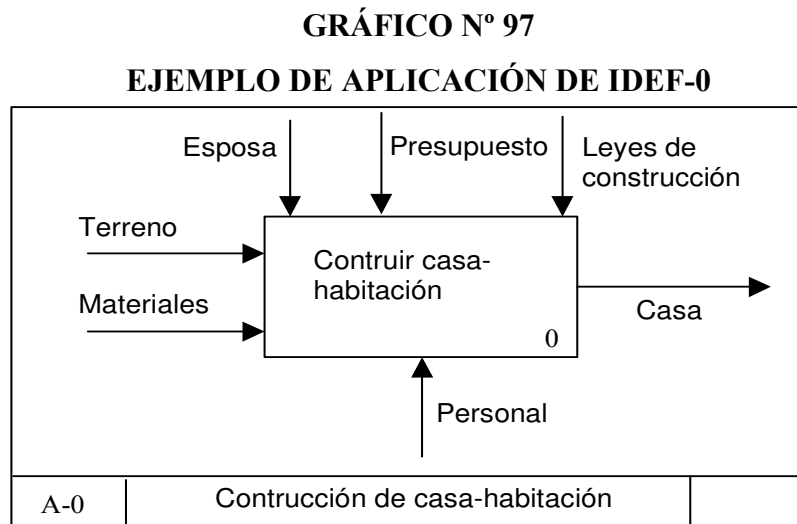
Fuente: Metodología de Modelado con IDEF-0
Elaborado: Metodología de Modelado con IDEF-0

REPRESENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD

- **Entradas:**
 - Siempre se representan por la izquierda de la caja
 - Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”
 - Una actividad puede no tener entradas
 - La entrada a un proceso siempre es la salida de otro anterior.

- **Salidas:**
 - Objetos, productos, servicios producidos por la actividad o proceso
 - Se representan por la derecha de la caja
- **Control o Guía:**
 - Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
 - Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
 - Se representan por el lado superior de la actividad.
- **Mecanismos o Recursos:**
 - Recursos necesarios para ejecutar un proceso.
 - Ejemplos: Máquinas, programas de cómputo, Instalaciones, Recursos humanos, sistema de información
 - Se representan por el lado inferior de la caja de actividad.
 - Una actividad puede no tener mecanismos.

En el gráfico N° 97 tenemos un ejemplo de la aplicación del Modelo IDEF-0 para la construcción de una casa o habitación.

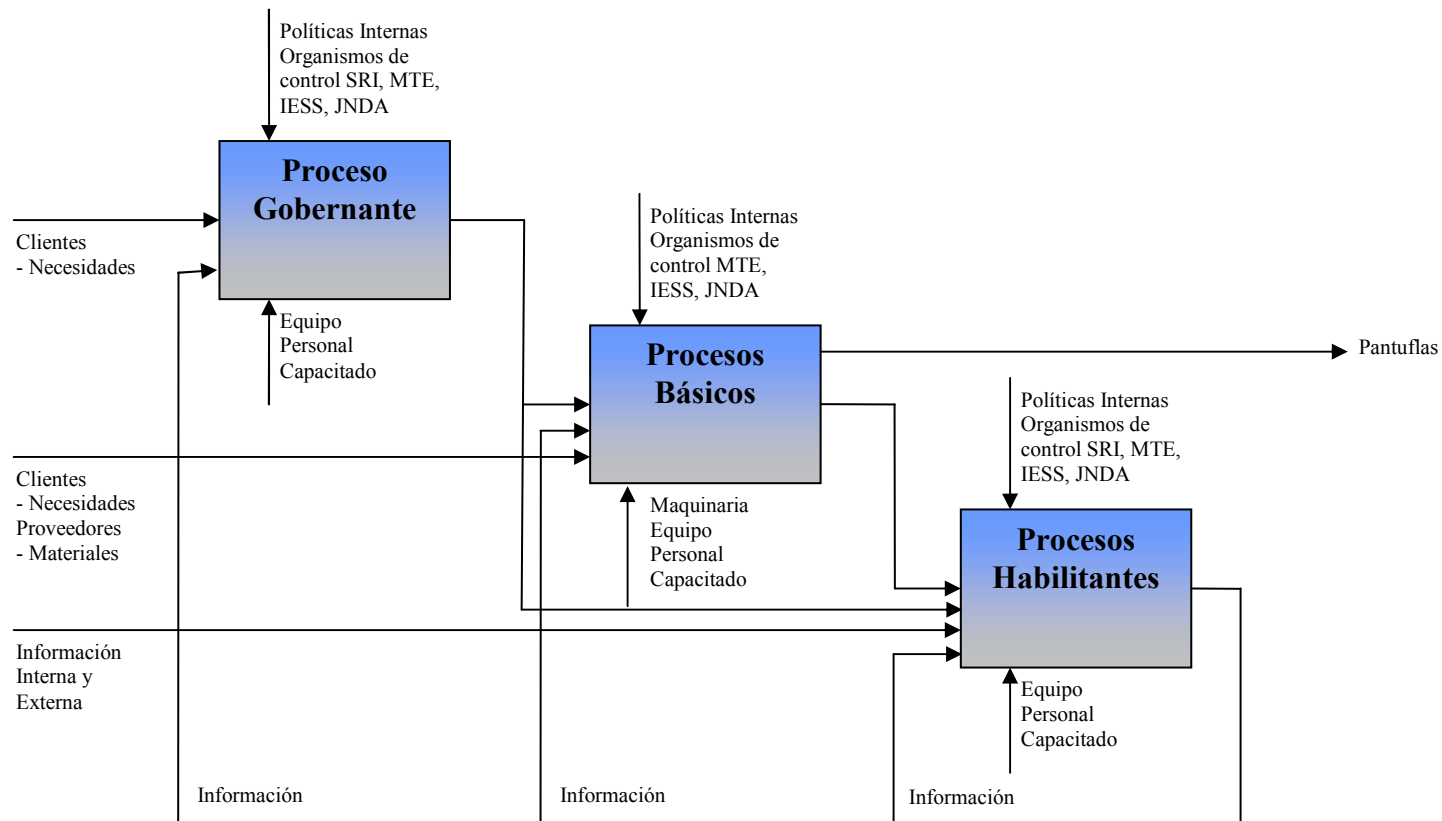


Fuente: Metodología de Modelado con IDEF-0

Elaborado: Metodología de Modelado con IDEF-0

En el gráfico N° 98 se presenta el modelo IDEF-0 de la empresa Sleepers.

GRÁFICO N° 98
IDEF-0 EMPRESA SLEEPERS



Fuente: Sleepers
Elaborado: Pacha Calderón

4.4. INVENTARIO DE PROCESOS

TABLA N° 12

PROCESOS	SUBPROCESOS
1. Gestión Empresarial	1.1. Gestión administrativa de planificación
2. Recepción de Materias Primas y Necesidades del Cliente	2.1. Inspección de materiales que ingresan 2.2. Recepción de necesidades del cliente
3. Producción	3.1. Diseño 3.2. Elaboración de Troquelería 3.3. Programación / Guía de Corte 3.4. Corte 3.5. Troquelado 3.6. Costura 3.7. Acabados 3.8. Bodegaje y empaque
4. Marketing y Ventas	4.1. Visitas a Clientes 4.2. Pedidos 4.3. Publicidad / Propaganda 4.4. Investigación de mercado
5. Servicio al Cliente	5.1. Servicio Pre Venta 5.2. Servicio Post Venta 5.3. Sugerencias

6. Administrativos/Financieros	6.1. Contabilidad 6.2. Presupuestos 6.3. Pagos 6.4. Seguimiento de clientes
7. Recursos Humanos	7.1. Captación de personal 7.2. Capacitación e inducción
8. Aprovisionamiento de bienes y servicios	8.1. Selección de proveedores 8.2. Adquisiciones
9. Mantenimiento de maquinaria y equipo	

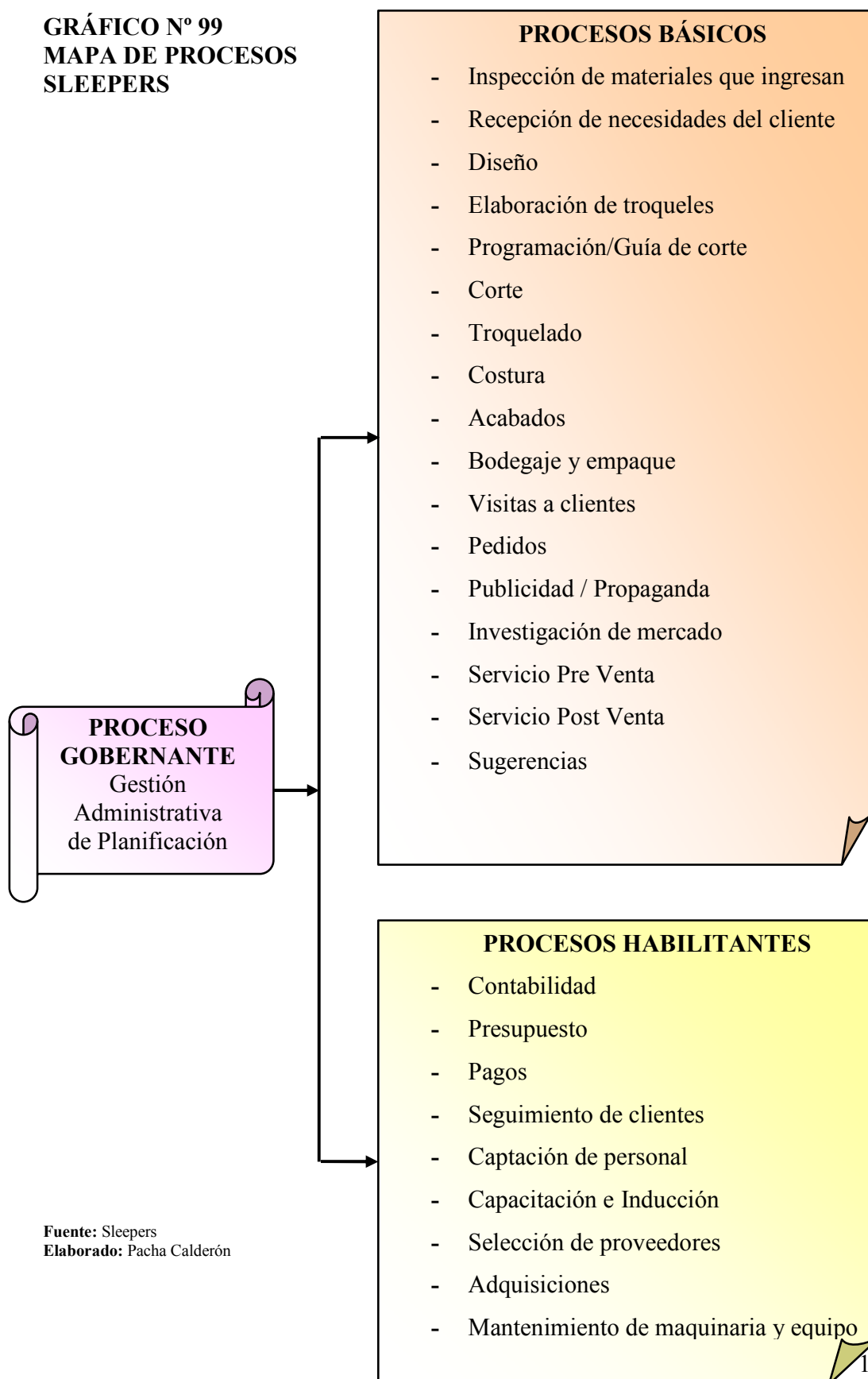
Elaborado: Pacha Calderón

4.5. MAPA DE PROCESOS

Una vez que se ha identificado los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, la manera más representativa de reflejar dichos procesos y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

A continuación en el gráfico N° 99 se presenta el mapa de procesos de la empresa Sleepers.

GRÁFICO N° 99
MAPA DE PROCESOS
SLEEPERS



Fuente: Sleepers
Elaborado: Pacha Calderón

4.6. SELECCIÓN DE PROCESOS

Para realizar la selección de procesos de la empresa Sleepers, se procede a evaluar cada proceso previamente, para lo cual se han diseñado cinco preguntas claves, los procesos serán seleccionados de acuerdo a los resultados se obtenga.

Las preguntas serán valoradas de la siguiente manera:

- (1) si la respuesta es **afirmativa**
- (0) si la respuesta es **negativa**

A los procesos se los valorara de la siguiente manera:

- **G Gobernantes**
- **B Básicos**
- **H Habilitantes**

PREGUNTAS

1. ¿Al mejorar este proceso, mejora la imagen de la Empresa?
2. ¿Al mejorar este proceso, se reducen los costos y tiempos?
3. ¿Al mejorar este proceso, se mejora la calidad del producto?
4. ¿Al mejorar este proceso, se mejora la rentabilidad de la empresa?
5. ¿Al mejorar este proceso, se incrementan las ventas?

En la tabla N° 13 se encuentra la selección de los procesos mediante la aplicación de las preguntas anteriores a cada proceso.

TABLA N° 13
SELECCIÓN DE PROCESOS

PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL	G	B	H
	1	2	3	4	5				
Gestión Empresarial									
Establecer una eficiente gestión administrativa de planificación	1	1	1	1	1	5	X		
Recepción de Materias Primas y Necesidades del Cliente									
Inspección de materiales que ingresan	1	0	1	1	1	4		X	
Recepción de necesidades o requerimientos del cliente	1	1	1	1	1	5		X	
Producción									
Diseño	1	1	1	1	1	5		X	
Elaboración de troqueles	1	1	1	1	1	5		X	
Programación/Guía de corte	1	1	1	1	1	5		X	
Corte	1	1	1	1	1	5		X	
Troquelado	1	1	1	1	1	5		X	
Costura	1	1	1	1	1	5		X	
Acabados	1	1	1	1	1	5		X	
Bodegaje/Empaque	1	0	1	0	0	2		X	
Marketing									
Visitas a clientes	1	0	1	1	1	4		X	
Pedidos	1	1	0	0	1	3		X	
Devoluciones/Cambios	1	0	0	1	1	3		X	
Publicidad/Propaganda	1	0	0	1	1	3		X	
Investigación de mercado	1	1	1	1	1	5		X	
Servicio al Cliente									
Servicio Pre Venta	1	0	0	1	1	3		X	
Servicio Post Venta	1	1	1	1	1	5		X	
Sugerencias	1	0	1	0	1	3		X	
Administrativos/Financieros									
Contabilidad	1	1	1	1	1	5			X
Pagos	1	0	0	0	0	1			X
Seguimiento de Clientes	1	1	1	1	1	5			X
Recursos Humanos									
Captación de personal	1	1	1	1	1	5			X
Capacitación e inducción	1	1	1	1	0	4			X
Aprovisionamiento de Bienes y Servicios									
Selección de proveedores	1	1	1	1	1	5			X
Adquisiciones	1	1	1	1	1	5			X
Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	1	1	1	1	0	4			X

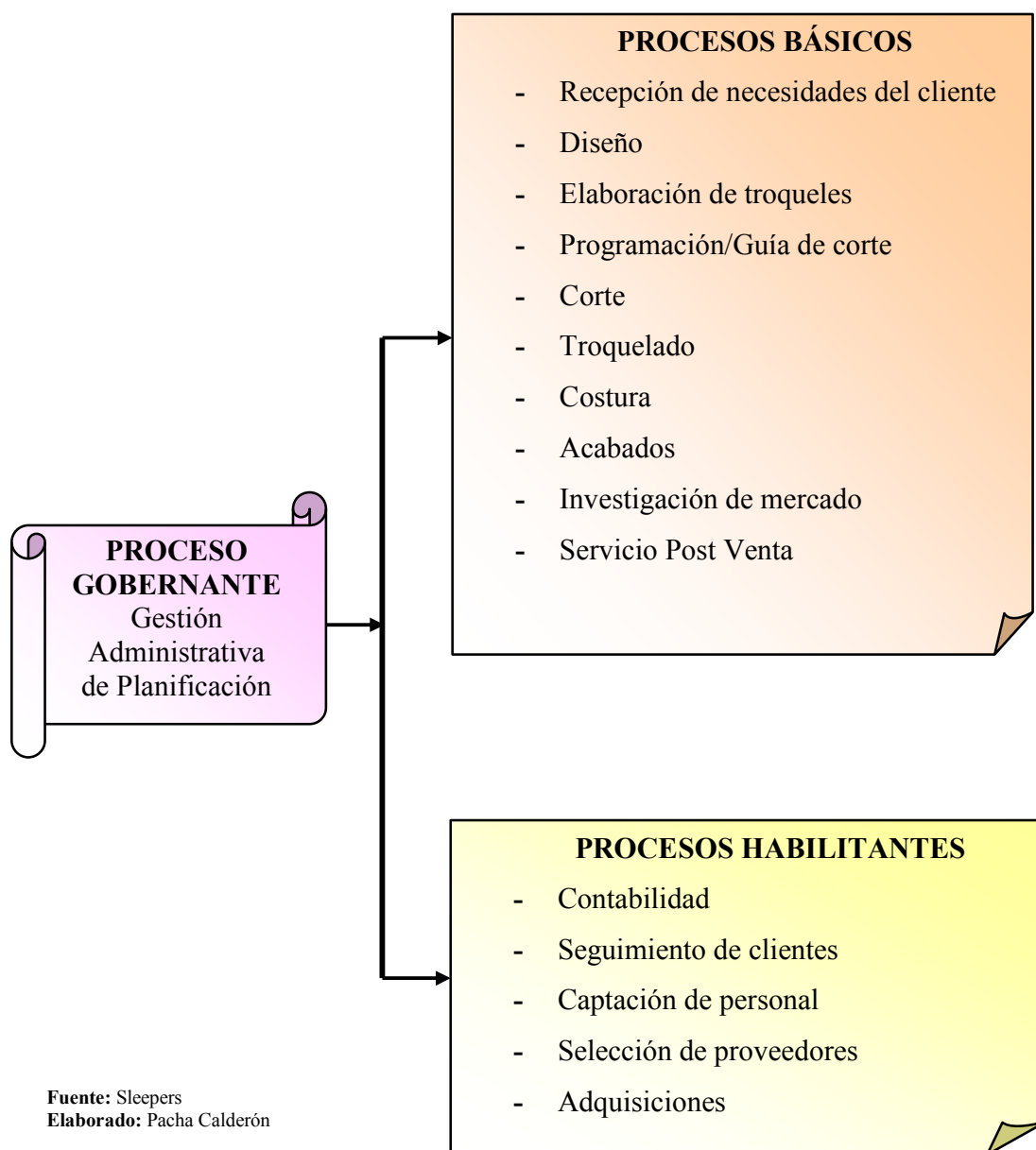
Fuente: Sleepers

Elaborado: Pacha Calderón

4.7. PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación en el gráfico N° 100 tenemos el mapa de procesos de la empresa Sleepers.

GRÁFICO N° 100
PROCESOS SELECCIONADOS DE LA EMPRESA SLEEPERS



Fuente: Sleepers
Elaborado: Pacha Calderón

4.8. HOJA DE COSTOS

Para el cálculo de los costos tendremos en cuenta tres aspectos:

Costos del Personal

Costos de Operación

Dentro de los costos del personal emplearemos la siguiente fórmula para obtener el sueldo por minuto de cada empleado:

$$\text{Sueldo por min} = \frac{\text{Sueldo Anual}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 8 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$

En la tabla N° 8 se despliegan los cálculos:

TABLA N° 14
HOJA DE COSTOS: PERSONAL

Cargo	Sueldo Mensual	Cantidad	IESS	Total Mensual	Total Anual	Sueldo/min
Gerente Administrativo	1000	1	18,95	1018,95	12227,4	0,070
Gerente de Ventas	1000	1	18,95	1018,95	12227,4	0,070
Gerente de Producción	1000	1	18,95	1018,95	12227,4	0,070
Jefe de Taller	350	1	18,95	368,95	4427,4	0,026
Troquelador	270	1	18,95	288,95	3467,4	0,020
Costureras	250	12	18,95	3227,40	38728,8	0,019
Aprendices/Ayudantes	170	8	18,95	1511,60	18139,2	0,013
Bodeguera	200	1	18,95	218,95	2627,4	0,015

Fuente: Sleepers

Elaborado: Pacha Calderón

Dentro de los costos de operación emplearemos la siguiente fórmula para obtener los costos fijos por minuto en que se incurre:

$$\text{Costo de Operación por min} = \frac{\text{Costo Total}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 24 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$

En la tabla N° 9 se despliegan los cálculos:

TABLA N° 15
HOJA DE COSTOS: OPERACION

Detalle	Mensual	Anual	Costo/min
Servicios Básicos	280	3360	0,00648
Servicio de Internet	40	480	0,00093
Suministros y materiales de oficina	50	600	0,00115
Depreciación de equipos	8,33	100	0,00019
Depreciación de Maquinaria	125	1500	0,00289
Depreciación de muebles y enseres	41,67	500	0,00096
Seguros	500	6000	0,01157
Total Costo Fijo Minuto			0,02417

Fuente: Sleepers

Elaborado: Pacha Calderón

Nota: No se toma en cuenta los costos de material puesto que dependiendo del modelo de pantufla y la cantidad de producción, estos varían, además serán aplicados una sola vez al costo total del proceso de producción.

4.9. DIAGRAMA DE PROCESOS

El diagramado de procesos consiste en identificar, actividad por actividad, las diferentes operaciones del proceso, listarlas en un formulario y anotar para cada una de ellas el tipo de actividad de que se trata. El resultado es una lista completa de actividades, secuencialmente en orden de ejecución en el tiempo, junto con su tipo, lo que proporciona una base inicial para la crítica posterior.

Los símbolos que serán utilizados en las tablas para representar gráficamente las categorías de actividades son los siguientes:

“Operación: Actividad que implica transformación o manejo de materiales que se usan en la obtención del producto o servicio final.

Inspección: Actividad de comprobación de alguna de las características del elemento siendo procesado. No supone la modificación del mismo.

Demora: Cualquier retraso ocasional, que no está planeado en el proceso, pero que sucede por alguna circunstancia.

Stock: Una demora planeada en el flujo de los elementos tratados por el proceso. La demora es planeada cuando su existencia se debe a un objetivo, técnico o económico, del proceso.







Transporte: Actividad de movimiento físico de elementos usados o producidos por el proceso, desde una ubicación de origen a una ubicación de destino.

Condición: Indica una bifurcación en el proceso, generado por una condición o la toma de una decisión.”¹⁸

A continuación en la tabla N° 16 se presentan gráficamente cada uno de los elementos anteriormente señalados.

¹⁸ Universidad Austral. Gestión de Procesos

TABLA N° 16
SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
	Operación, actividad	Agrega
	Control, revisión, inspección	No agrega
	Demora, detención, atraso, interrupción	No agrega
	Archivo, stock	No agrega
	Transporte, movimiento	No agrega
	Decisión, si o no	No agrega

Fuente: Universidad Austral. Gestión de Procesos
Elaborado: Pacha Calderón

Dentro del análisis de procesos además de obtener los costos y tiempos también se definirán porcentajes de eficiencia, tanto en costo como en tiempo, y para lo cual se aplicarán las siguientes fórmulas:

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Costo}{\sum\ Costo\ Total}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Tiempo}{\sum\ Tiempo\ Total}$$

A continuación tenemos las tablas de análisis de los procesos seleccionados.

TABLA N° 17
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN						COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
			○	□	D	▽	⇒	◇	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Fijación de objetivos anuales y trimestrales	●						339		1200		
2		Planificación de compra de maquinaria		●						150		800	
3		Modificaciones en las políticas de recursos humanos	●						226		1200		
4		Planificación de Marketing y Ventas	●						150		800		
5		Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales	●						565		2000		
6		Búsqueda de materiales e insumos en el exterior			●					141		1500	
7		Desarrollo de página Web	●						565		2000		
8		Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno		●						150		800	
		TOTALES							1845	441	7200	3100	El proceso puede tomar mas o menos tiempo del estipulado
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 81%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 70%</p>													


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 18
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Se identifica al cliente		●						0,9417		10	
2		Se revisa su ultimo pedido o movimiento	●						1,4125		15		
3		Se interroga al cliente sobre sus requerimientos	●						1,8834		20		
4		Se registra la información en un documento	●						1,4125		15		
5		Se transmite la información a producción					●			0,47085		5	
		TOTALES							4,7085	1,41255	50	15	
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A). = 76,92%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 76,92%</p>													


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 19
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES														
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.															
																											
		PROCESO: PRODUCCIÓN SUBPROCESO: DISEÑO																									
		Responsable: Gerente de Producción Inicio: Elección del modelo a diseñar Frecuencia: Trimestral																									
		Lugar y Fecha: Quito, 3 de Enero del 2008 Finalización: Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelaría Costo: \$ 271,29 Tiempo: 2881 min																									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">TOTALES</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>141,25</th> <th>130,04</th> <th>1500</th> <th>1381</th> <th>El proceso puede tomar más o menos tiempo del estipulado</th> </tr> </thead> </table>											TOTALES										141,25	130,04	1500	1381	El proceso puede tomar más o menos tiempo del estipulado
TOTALES										141,25	130,04	1500	1381	El proceso puede tomar más o menos tiempo del estipulado													
		EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 52,07% EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 52,07%																									

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 20
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
		 <p>PROCESO: PRODUCCIÓN SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA</p> <p>Responsable: Troquelador Inicio: Recepción de moldes aprobados desde diseño Frecuencia: Trimestral</p> <p>Lugar y Fecha: Quito, 3 de Enero del 2008 Finalización: Envío de troqueles terminados a programación Costo: \$ 14,5761 Tiempo: 330 min</p>											
1		Reciben los moldes aprobados desde diseño			●					0,13251		3	Esta espera puede ser mayor o menor dependiendo del diseño de moldes
2		Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de plywood	●						0,8834		20		
3		Se corta la tabla en forma de cuadrado o rectángulo	●						0,22085		5		
4		Se tallan puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal	●						0,22085		5		
5		Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde	●						0,8834		20		
6		Se mide el contorno del molde	●						0,08834		2		
7		Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde	●						0,08834		2		
8		Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde	●						10,6008		240		
9		Se inserta la cuchilla en la tabla calada	●						1,3251		30		
10		Se envían los troqueles terminados a programación						●		0,13251		3	
		TOTALES							14,3110	0,26502	324	6	El tiempo de espera puede ser mucho menor
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 98,18%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 98,18%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 21
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Se recibe los troqueles terminados			●					0,28251		3	
2		Se realiza un listado de los troqueles o moldes		●						0,9417		10	
3		Se toma la medida de cada troquel y se aumenta 0,50 cm a cada lado	●						0,28251		3		
4		Se ingresa los datos de las medidas y los tiempos determinados en el diseño en el formato de hoja de cálculo	●						0,18834		2		
5		Se obtiene el total de tiras a cortar y el total de metros de material requerido, así como el costo de la pantufla		●						0,09417		1	
6		Se realiza el pedido de los materiales requeridos	●						1,41255		15		
7		Se imprime y se entrega a la Jefe de Taller en producción						●		0,18834		2	
		TOTALES							1,8834	1,50672	20	16	
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 55,56%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 55,56%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 22
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Se recibe la guía de corte			●					1,5051		30	
2		Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte					●			50,17		1000	
3		Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte	●						301,02		6000		
4		Se apilan las tiras según su tamaño y material	●						50,17		1000		
5		Se pasan las tiras a troquelado					●			0,5017		10	
		TOTALES							351,19	52,177	7000	1040	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
$EFICIENCIA EN COSTO = \text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.}) = 87,06\%$ $EFICIENCIA EN TIEMPO = \text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 87,06\%$													


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 23
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1		Se reciben las tiras desde corte			●					1,3251		30		
2		Se colocan las tiras en la troqueladora dependiendo del grosor del material generalmente de 10 en 10					●			88,34		2000		
3		Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar	●							265,02		6000		
4		Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas	●							132,51		3000		
5		Se entregan las piezas troqueladas a costura					●			0,4417		10		
		TOTALES								397,53	90,1068	9000	2040	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 81,52%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 81,52%</p>														

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 24
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V.	N.A.V	
													
		PROCESO: PRODUCCIÓN SUBPROCESO: COSTURA 1 (PANTUFLAS ABIERTAS/ADULTO)											
		Responsable: Costureras Inicio: Se reciben las piezas de troquelado Frecuencia: Diaria Lugar y Fecha: Quito, 3 de Enero del 2008 Finalización: Se envían las pantuflas terminadas a acabados Costo: \$ 2 599,2657 Tiempo: 55710 min											
1		Se reciben las piezas de troquelado			●					21,585		500	
2		Se une el forro con el frente de la pantufla	●						215,85		5000		
3		Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla	●						474,87		11000		
4		Se cierra el borde de la suela	●						86,34		2000		
5		Se une el borde cerrado al frente	●						444,651		10300		
6		Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla	●						444,651		10300		
7		Se pega la suela	●						392,847		9100		
8		Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela	●						388,53		9000		
9		Se cose el espacio del relleno	●						129,51		3000		
10		Se envía las pantuflas terminadas a acabados					●			0,4317		10	
		TOTALES							2577,25	22,0167	55200	510	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 99,15% EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 99,08%													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 25
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	PROCESO: PRODUCCIÓN SUBPROCESO: COSTURA 2 (PANTUFLAS CERRADAS/NIÑOS-JOVENES)						COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES	
			○	□	◇	▽	→	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1		Se reciben las piezas desde troquelado									43,17		1000	
2		Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la tela suelta	●							259,02		4000		
3		Se vuelcan las orejas	●							129,51		3000		
4		Se cosen las piezas de la trompa donde se coloca la nariz	●							323,775		7500		
5		Se une el fiambre	●							215,85		5000		
6		Se une el fiambre a la trompa	●							215,85		5000		
7		Se une el pie trazo de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas	●							843,4		20000		
8		Se unen los laterales colocando la tela de la pantufla	●							215,85		5000		
9		Los laterales unidos se pegan a la cabeza	●							431,7		10000		
10		Se unen los dos pies del fiambre	●							259,02		4000		
11		Se pegan el fiambre al lateral unido con la cabeza	●							518,04		12000		
12		Se colocan planchas de pluma en los laterales con un pespunte	●							843,4		20000		
13		A las piezas anteriores se les pegan la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla	●							431,7		10000		
14		Se coloca el relleno de la suela	●							129,51		3000		
15		Se cierra el espacio dejado para el relleno	●							129,51		3000		
16		Se envían las pantuflas con relleno en la cabeza a acabados									0,4317		10	
		TOTALES:								4986,12	43,6017	115500	1010	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
		EFICIENCIA EN COSTO = $\frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo AV} + \text{Costo NAV}}$ = 99,13%												
		EFICIENCIA EN TIEMPO = $\frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo AV} + \text{Tiempo NAV}}$ = 99,13%												

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 26
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Se reciben las pantuflas terminadas			●					18,585		500	
2		Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla	●						111,51		3000		
3		Se voltea la pantufla	●						111,51		3000		
4		Se cortan los hilos y se limpia la parte externa de la pantufla	●						446,04		12000		
5		Se hacen pares	●						111,51		3000		
6		Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado				●				0,3717		10	
		TOTALES							780,57	18,9567	21000	510	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
$EFICIENCIA EN COSTO = \text{Costo A.V} / (\text{Costo A.V} + \text{Costo N.A.}) = 97,63\%$ $EFICIENCIA EN TIEMPO = \text{Tiempo A.V} / (\text{Tiempo A.V} + \text{Tiempo N.A.V}) = 97,63\%$													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 27
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina			●					18,585		500	
2		Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla	●						111,51		3000		
3		Se voltea la pantufla	●						111,51		3000		
4		Se rellena la cabeza de la pantufla	●						892,08		24000		
4		Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza	●						743,4		20000		
5		Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas	●						111,51		3000		
10		Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla	●						669,06		18000		
11		Se colocan las pantuflas en pares	●						111,51		3000		
12		Se envía los pares de pantuflas a bodega de producto terminado					●			0,3717		10	
		TOTALES							2750,58	18,9567	74000	510	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
<p><i>EFICIENCIA EN COSTO</i> = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 99,32%</p> <p><i>EFICIENCIA EN TIEMPO</i> = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 99,32%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 28
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades			●					0,09417		1	
2		Verificación de su correcto estado presentación		●						0,9417		10	
3		Presentación de las novedades al cliente			●					1,8834		20	
4		Recepción de los comentarios del cliente	●						1,8834		20		
5		Discusión de los resultados con los directivos	●						2,8251		30		
6		Traslado de conclusiones a producción						●		0,47085		5	
		TOTALES							4,7085	3,39012	50	36	
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 58,14%</p> <p>EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 58,14%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 29
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Identificación del cliente		●						0,9417		10	
2		Visita o llamada al cliente	●						1,41255		15		
3		Preguntas al cliente sobre el producto y servicio	●						1,8834		20		
4		Necesidad de reposición, cambio, devolución						●		0,09417		1	
5		Traslado de necesidades a la fábrica					●			0,47085		5	
		TOTALES							3,29595	1,50672	35	16	
<p><i>EFICIENCIA EN COSTO</i> = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 68,63% <i>EFICIENCIA EN TIEMPO</i> = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 68,63%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 30
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Se recibe documentación					●			0,9417		10	
2		Se archiva la documentación	●						1,41255		15		
3		Se realiza un informe de ingresos y gastos mensuales	●						2,8251		30		
4		Se elaboran las planillas de pago de impuestos	●						2,8251		30		
		TOTALES							7,06275	0,9417	75	10	
<p><i>EFICIENCIA EN COSTO</i> = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 88,24%</p> <p><i>EFICIENCIA EN TIEMPO</i> = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 88,24%</p>													


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 31
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Se identifica al cliente		●						0,9417		10	
2		Se revisa la última compra o actividad		●						0,9417		10	
3		Se contacta al cliente	●						1,41255		15		
4		Se le pregunta al cliente si requiere de nuestros productos o servicios	●						1,8834		20		
5		Se informa a producción en caso de ser necesario					●			0,47085		5	
		TOTALES							3,29595	2,35425	35	25	
<p>EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 58,33% EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 58,33%</p>													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 32
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

 Sleeper's		PROCESO: RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO: CAPTACIÓN PERSONAL										
Responsable: Gerente de Producción Inicio: Se identifica que tipo de operarios en que cantidad Frecuencia: Mensual			Lugar y Fecha: Quito, 3 de Enero del 2008 Finalización: Se comunica a la persona los resultados Costo: \$ 54,76 Tiempo: 580 min									
ORD	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
								A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1	Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren	●						1,8834		20		
2	Se colocan anuncios en el diario "el comercio"	●						1,41255		15		
3	Se recibe a los interesados			●					45,2016		480	La actividad puede tomar más tiempo del estipulado
4	Se realiza un prueba en planta para conocer sus habilidades	●						5,6502		60		
5	Se comunica a la persona los resultados						●		0,47085		5	
TOTALES								8,94615	45,6724	95	485	
$EFICIENCIA EN COSTO = \text{Costo A.V} / (\text{Costo A.V} + \text{Costo N.A.}) = 16,38\%$ $EFICIENCIA EN TIEMPO = \text{Tiempo.A.V} / (\text{Tiempo A.V} + \text{Tiempo N.A.V}) = 16,38\%$												


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 33
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

ORD		ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
									A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1		Se identifica al proveedor y el material requerido	●						1,8834		20		
2		Se contacta al proveedor y se pide un cotización	●						1,41255		15		
3		Se recibe y revisa la cotización		●						1,41255		15	
4		Se clasifican los proveedores según sus características			●					1,41255		15	
5		Se elige el más conveniente para la empresa	●						1,41255		15		
		TOTALES							4,7085	2,8251	50	30	
$EFICIENCIA EN COSTO = \text{Costo A.V} / (\text{Costo A.V} + \text{Costo N.A.}) = 62,50\%$ $EFICIENCIA EN TIEMPO = \text{Tiempo A.V} / (\text{Tiempo A.V} + \text{Tiempo N.A.V}) = 62,50\%$													

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 34
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

		PROCESO: APROVISIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS SUBPROCESO: ADQUISICIONES										
Responsable: Gerente de Producción Inicio: Se recibe de programación los requerimientos de material Frecuencia: Mensual		Lugar y Fecha: Quito, 3 de Enero del 2008 Finalización: Se contacta al proveedor y se realiza el pedido Costo: \$ 3,39 Tiempo: 36 min										
ORD	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	◇	COSTO		TIEMPO		OBSERVACIONES
								A.V	N.A.V	A.V	N. A.V	
1	Se recibe de las diferentes áreas los requerimientos de materiales o insumos								0,09417		1	
3	Se revisan las cotizaciones de proveedores							1,4126		15		
4	Se elige el proveedor mas conveniente								0,47085		5	
5	Se contacta al proveedor y se realiza el pedido							1,4126		15		
TOTALES								2,8251	0,56502	30	6	
EFICIENCIA EN COSTO = Costo A.V / (Costo A.V + Costo N.A.) = 83,33% EFICIENCIA EN TIEMPO = Tiempo.A.V / (Tiempo A.V + Tiempo N.A.V) = 83,33%												

Elaborado: Pacha Calderón

4.10. MATRICES DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO

TABLA N° 35
MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO PRODUCCIÓN PANTUFLAS ADULTO

N	Proceso Analizado	Tiempo (minutos)				Costo (Dólares)			
		A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia	A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia
Producción									
1	Diseño	1500	1381	2881	52,07%	141,25	130,04	271,29	52,07%
2	Elaboración de troquelería	324	6	330	98,18%	14,31	0,27	14,58	98,18%
3	Programación / Guía de Corte	20	16	36	55,56%	1,88	1,51	3,39	55,56%
4	Corte	7000	1040	8040	87,06%	351,19	52,1768	403,37	87,06%
5	Troquelado	9000	2040	11040	81,52%	397,53	90,1068	487,64	81,52%
6	Costura Adultos	55200	510	55710	99,08%	2577,25	22,0167	2599,27	99,15%
7	Acabados Adultos	21000	510	21510	97,63%	780,57	18,9567	799,5267	97,63%
Total Promedio		94044	5503	99547	81,59%	4263,985	315,069	4579,053	81,59%

Fuente: Análisis de Procesos

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 36
MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO PRODUCCIÓN PANTUFLAS NIÑOS/JÓVENES

N	Proceso Analizado	Tiempo (minutos)				Costo (Dólares)			
		A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia	A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia
Producción									
1	Diseño	1500	1381	2881	52,07%	141,25	130,04	271,29	52,07%
2	Elaboración de troquelería	324	6	330	98,18%	14,31	0,27	14,57612	98,18%
3	Programación / Guía de Corte	20	16	36	55,56%	1,88	1,51	3,39	55,56%
4	Corte	7000	1040	8040	87,06%	351,19	52,1768	403,37	87,06%
5	Troquelado	9000	2040	11040	81,52%	397,53	90,1068	487,64	81,52%
6	Costura Niños/Jóvenes	115500	510	116010	99,56%	4986,12	22,0167	5008,137	99,56%
7	Acabados Niños/Jóvenes	74000	510	74510	99,32%	2750,58	18,9567	2769,537	99,32%
Total Promedio		207344	5503	212847	81,89%	8642,86	315,069	8957,933	81,89%

Fuente: Análisis de Procesos
 Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 37
MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO

N	Proceso Analizado	Tiempo (minutos)				Costo (Dólares)				Frecuencia
		A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia	A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia	
1	Gestión administrativa de planificación	1845	441	2286	81%	7200	3100	10300	70%	Trimestral
2	Recepción de necesidades o requerimientos del cliente	50	15	65	76,92%	4,72	1,42	6,14	76,92%	Mensual
3	Investigación de mercado	50	36	86	58,14%	4,72	3,40	8,12	58,15%	Trimestral
4	Servicio Pos Venta	35	16	51	68,63%	3,30	1,51	4,81	68,63%	Mensual
5	Contabilidad	75	10	85	88,24%	7,08	0,94	8,03	88,24%	Mensual
6	Seguimiento de Clientes	35	25	60	58,33%	3,30	2,36	5,67	58,33%	Mensual
7	Captación de personal	95	485	580	16,38%	8,97	45,79	54,76	16,38%	Mensual
8	Selección de proveedores	50	30	80	62,50%	4,72	2,83	7,55	62,50%	Trimestral
9	Adquisiciones	30	6	36	83,33%	2,83	0,57	3,40	83,33%	Mensual
Total Promedio		2265	1064	3329	66%	7240	3159	10398	65%	

Fuente: Análisis de Procesos
Elaborado: Pacha Calderón

4.11. OBSERVACIONES

En la tabla N° 29 se muestra la matriz de análisis de rendimiento del proceso de Producción de pantuflas para adulto, se observa que el proceso total para una producción de 10 000 pares de pantuflas tarda 99 547 minutos lo que equivale a 207 días de 8 horas laborables, los cuales divididos entre las 16 máquinas o costureras, da un total de 13 días, siempre y cuando la situación sea óptima. El costo del proceso es de 4 580 dólares.

En la tabla N° 30 se muestra la matriz de análisis de rendimiento del proceso de Producción de pantuflas para niños/jóvenes, se observa que el proceso total para una producción de 10 000 pares de pantuflas tarda 212 847 minutos lo que equivale a 444 días de 8 horas laborables, los cuales divididos entre las 16 máquinas o costureras, da un total de 28 días, siempre y cuando la situación sea óptima. El costo del proceso es de 8 958 dólares.

En los subprocesos productivos se pueden apreciar demoras que pueden ser eliminadas.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

Las empresas son tan efectivas como lo son sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, a efectos de mapearlos e identificar las mejoras estructurales posibles. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- cuellos de botella
- reprocesos
- actividades que no añaden valor
- esfuerzos perdidos
- división del trabajo innecesaria
- inconsistencia
- duplicación de actividades
- ausencia de indicadores de gestión

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso, buscar la optimización y una adecuada distribución de actividades y tiempos.

Para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados de la empresa Sleepers se emplearán las siguientes herramientas:

5.1. HOJA ISO

La organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue creada con el fin de promover en el mundo el desarrollo de la normalización con miras a facilitar el intercambio comercial de productos y estimular la cooperación intelectual, tecnológica, científica y económica entre los países miembros.

La hoja ISO es una herramienta de mejoramiento de procesos que nos permitirá determinar el objetivo y alcance de cada proceso, proponer las actividades que deben cumplirse dentro del proceso y su responsable, y determinar si existe eliminación, creación, fusión o mejora de las actividades del proceso.

La Hoja ISO contiene lo siguiente:

Nombre del Proceso: Corresponde a los procesos identificados en el capítulo anterior que pertenecen a la empresa Sleepers.

Código: Es la codificación que corresponde al proceso, incluirá el departamento encargado seguido de una numeración.

Objetivo: A lo que se pretende llegar con el proceso identificado.

Alcance: Todo proceso va a iniciar y finalizar con una actividad.

Nº: Se refiere al número de las actividades

Responsable: Es la persona encargada de realizar una determinada actividad.

Actividades: Son los pasos que realiza el responsable para el cumplimiento del proceso.

Formularios: Son los formatos que se utilizaran en las actividades que realizan los responsables.

Terminología: Son los términos nuevos y sus significados.

Cambios: Se coloca el número de actividades que fueron eliminadas, creadas, mejoradas o fusionadas.


Elaborado por: Nombre de la persona que realizo la hoja ISO

Revisado por: Nombre de la persona que va a revisar la hoja ISO

Aprobado por: Nombre de la persona que esta involucrada en el proceso.

A continuación en el gráfico N° 101 se presenta el formato de la Hoja ISO.

**GRÁFICO N° 101
FORMATO HOJA ISO**

	HOJA ISO Proceso 1		GG-001												
	OBJETIVO: ALCANCE:														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES													
FORMULARIOS: TERMINOLOGÍA:															
CAMBIOS Eliminados: = Creados: = Mejorados: = Fusionados =	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:												

Elaborado: Pacha Calderón

5.2. FLUJOGRAMAS

Los Flujogramas o Diagramas de Flujo son una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos.

Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, además permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada.

Los flujogramas contienen la siguiente información:

Nombre del proceso: Nombre del proceso descrito en la hoja ISO.

Código: Se refiere a la codificación del proceso.

Ingresa: Lo que ingresa al inicio del proceso.

Resultado: Es el resultado que se obtiene al final del proceso.

Frecuencia: El número de veces que se realiza el proceso.

Nº: Es el número de actividades.

Actividad: Son los pasos que se realizan para llegar al cumplimiento del proceso.

Responsables: Las personas que intervienen en cada actividad.


Una vez que se ha realizado mejoras en las actividades, se describe el costo y tiempo de cada una de estas, y se calcula la eficiencia de cada proceso, empleando las siguientes fórmulas:

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Costo}{\sum\ Costo\ Total}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Tiempo}{\sum\ Tiempo\ Total}$$

A continuación en el gráfico N° 102 se presenta el formato de Flujoograma.

GRÁFICO N° 102
FORMATO FLUJOGRAMA

FLUJO DIAGRAMACION									
		PROCESO:						Código:	
Ingresas:		Tiempo Total:		Eficiencia tiempo:			Frecuencia:		
Resultado:		Costo Total:		Eficiencia costo:			Volumen:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
Total									
Eficiencia tiempo									
Eficiencia costo									

Elaborado: Pacha Calderón

5.3. HOJA DE MEJORAMIENTO

En esta hoja se describen la situación actual y propuesta de la empresa en forma cuantitativa como cualitativa, se establece las diferencias en tiempos, costos, eficiencias y volúmenes. Además se determina el beneficio esperado en base a los cambios o mejoras realizadas.

Esta hoja contiene la siguiente información:

Nombre del proceso: El nombre que se indico en las hojas anteriores

Código: Se refiere a la codificación del proceso.

Problemas detectados: Son las observaciones que se realizaron en el capítulo IV.

Soluciones propuestas: Son las observaciones de la hoja de flujo diagramación.

Situación actual: Se coloca los costos y tiempos de la situación actual detectados en el capítulo anterior.


Situación propuesta: Se coloca los costos y tiempos de la situación propuesta con las mejoras en el proceso.

Eficiencias: Se coloca los tiempos y costos de la situación actual y propuesta.

Diferencias: Se resta la situación propuesta de la situación actual en tiempos y costos.

A continuación en el gráfico N° 103 se presenta el formato de la Hoja de Mejoramiento.

GRÁFICO N° 103
FORMATO HOJA DE MEJORAMIENTO

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>Gestión directiva</p>	GG-001																																																												
<p>Problema Detectado:</p> <p>Solución Propuesta:</p> <p align="center">Costo (\$)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">Tiempo (minutos)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">Eficiencias costo y tiempo (%)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (costo) =</p> <p>Ahorro (tiempo) =</p>			Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V													Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V													Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo						
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																																																										
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																																																									
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																																																										
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																																																									
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																																																									


Elaborado: Pacha Calderón

5.4. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se encuentran aplicadas las tres herramientas antes mencionadas para cada uno de los procesos seleccionados en el capítulo anterior.

PROCESO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN

TABLA N° 38

	HOJA ISO Proceso 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN			PG-001																																											
	<p>OBJETIVO: Establecer herramientas que nos permitan alcanzar una gestión empresarial eficiente para el correcto desarrollo de la empresa.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la fijación de objetivos anuales y trimestrales y termina con el resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 30%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 65%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Fijación de objetivos anuales y trimestrales</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Monitoreo del cumplimiento de objetivos</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gerente A y P</td> <td>Planificación de compra de maquinaria</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Gerente A y P</td> <td>Modificaciones en las políticas de recursos humanos</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Planificación de Marketing y Ventas</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Búsqueda de materiales e insumos en el exterior</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Desarrollo de página Web</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Gerente Administrativo</td> <td>Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año</td> </tr> </tbody> </table> <p>FORMULARIOS:</p> <p>TERMINOLOGÍA: A: Administrativo P: Productivo V: Ventas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">CAMBIOS</th> <th style="width: 20%;">ELABORADO POR:</th> <th style="width: 20%;">REVISADO POR:</th> <th style="width: 30%;">APROBADO POR:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 0 Fusiónados = 0 </td> <td style="text-align: center;">Pacha Calderón Jurado</td> <td style="text-align: center;">Eliana Jurado José Ariza</td> <td style="text-align: center;">Directiva Sleepers</td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Gerentes A, P y V	Fijación de objetivos anuales y trimestrales	2	Gerentes A, P y V	Monitoreo del cumplimiento de objetivos	3	Gerente A y P	Planificación de compra de maquinaria	4	Gerente A y P	Modificaciones en las políticas de recursos humanos	5	Gerente de Ventas	Planificación de Marketing y Ventas	6	Gerente de Producción	Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales	7	Gerente de Producción	Búsqueda de materiales e insumos en el exterior	8	Gerente de Ventas	Desarrollo de página Web	9	Gerente Administrativo	Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno	10	Gerentes A, P y V	Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos	11	Gerentes A, P y V	Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año	CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 0 Fusiónados = 0	Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																													
1	Gerentes A, P y V	Fijación de objetivos anuales y trimestrales																																													
2	Gerentes A, P y V	Monitoreo del cumplimiento de objetivos																																													
3	Gerente A y P	Planificación de compra de maquinaria																																													
4	Gerente A y P	Modificaciones en las políticas de recursos humanos																																													
5	Gerente de Ventas	Planificación de Marketing y Ventas																																													
6	Gerente de Producción	Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales																																													
7	Gerente de Producción	Búsqueda de materiales e insumos en el exterior																																													
8	Gerente de Ventas	Desarrollo de página Web																																													
9	Gerente Administrativo	Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno																																													
10	Gerentes A, P y V	Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos																																													
11	Gerentes A, P y V	Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año																																													
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:																																												
Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 0 Fusiónados = 0	Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza	Directiva Sleepers																																												


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 39

FLUJO DIAGRAMACION									
PROCESO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN									
Código: PG-001									
Ingresa: Necesidad de fijación de objetivos		Tiempo Total: 11860		Eficiencia tiempo: 71%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año		Costo Total: 1825,0146		Eficiencia costo: 74%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		G. Administrativo	G. Producción	G. Ventas	AV	NAV	AV	NAV	
1	Fijación de objetivos anuales y trimestrales				339,01		1200		Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo, de Producción y Ventas
2	Monitoreo del cumplimiento de objetivos					50,85		180	Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo, de Producción y Ventas
3	Planificación de compra de maquinaria					150,67		800	Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo y de Producción
4	Modificaciones en las políticas de recursos humanos				226,01		1200		Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo y de Producción
5	Planificación de Marketing y Ventas				75,34		800		
6	Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales				188,34		2000		
7	Búsqueda de materiales e insumos en el exterior					141,26		1500	
8	Desarrollo de página Web				188,34		2000		
9	Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno					75,34		800	
10	Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos				339,01		1200		Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo, de Producción y Ventas
11	Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año					50,85		180	Esta actividad la realizan los Gerentes Administrativo, de Producción y Ventas
Total					1356,05	468,97	8400	3460	El proceso puede tomar más o menos tiempo del estipulado
Eficiencia tiempo					71%				
Eficiencia costo					74%				

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 40

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN</p>	<p>PG-001</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se tiene un control de las actividades realizadas, así como tampoco un registro adecuado. ▪ Las tres áreas de la empresa no se encuentran coordinadas apropiadamente para el cumplimiento global de los objetivos. ▪ No existe seriedad en el cumplimiento de objetivos. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un monitoreo trimestral del desarrollo y nivel de cumplimiento de los objetivos. ▪ Fomentar la coordinación de esfuerzos entre los departamentos o áreas para el cumplimiento acertado de los diferentes objetivos. ▪ Llevar un adecuado registro del alcance y estado de los objetivos propuestos. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1845</td> <td style="text-align: center;">441</td> <td style="text-align: center;">1356,0480</td> <td style="text-align: center;">468,9666</td> <td style="text-align: center;">488,9520</td> <td style="text-align: center;">-27,9666</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">2286,0000</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">1825,0146</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">460,9854</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	1845	441	1356,0480	468,9666	488,9520	-27,9666	2286,0000		1825,0146		460,9854	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
1845	441	1356,0480	468,9666	488,9520	-27,9666																								
2286,0000		1825,0146		460,9854																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">7200</td> <td style="text-align: center;">3100</td> <td style="text-align: center;">8400</td> <td style="text-align: center;">3460</td> <td style="text-align: center;">-1200</td> <td style="text-align: center;">-360</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">10300</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">11860</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-1560</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	7200	3100	8400	3460	-1200	-360	10300		11860		-1560	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
7200	3100	8400	3460	-1200	-360																								
10300		11860		-1560																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">81%</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">7%</td> <td style="text-align: center;">70%</td> <td style="text-align: center;">71%</td> <td style="text-align: center;">-1%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	81%	74%	7%	70%	71%	-1%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
81%	74%	7%	70%	71%	-1%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = 1843,94</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -6240</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

PROCESO 2: RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

TABLA N° 41

		HOJA ISO Proceso 2: RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE		PB-001																					
<p>OBJETIVO: Recibir y direccionar las necesidades de los clientes hacia la empresa de forma eficiente.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la identificación del cliente o proveedor y termina con el archivo de la documentación emitida y recibida durante el proceso.</p>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se identifica al cliente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se revisa el ultimo pedido o movimiento de su cuenta</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se interroga al cliente sobre sus requerimientos</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se registra la información en un documento</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se transmite la información a producción</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Se archiva la documentación emitida</td> </tr> </tbody> </table>					N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Gerente de Ventas	Se identifica al cliente	2	Gerente de Ventas	Se revisa el ultimo pedido o movimiento de su cuenta	3	Gerente de Ventas	Se interroga al cliente sobre sus requerimientos	4	Gerente de Ventas	Se registra la información en un documento	5	Gerente de Ventas	Se transmite la información a producción	6	Gerente de Ventas	Se archiva la documentación emitida
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																							
1	Gerente de Ventas	Se identifica al cliente																							
2	Gerente de Ventas	Se revisa el ultimo pedido o movimiento de su cuenta																							
3	Gerente de Ventas	Se interroga al cliente sobre sus requerimientos																							
4	Gerente de Ventas	Se registra la información en un documento																							
5	Gerente de Ventas	Se transmite la información a producción																							
6	Gerente de Ventas	Se archiva la documentación emitida																							
<p>FORMULARIOS: Ingreso de Recepción de Necesidades del Cliente</p>																									
<p>TERMINOLOGÍA:</p>																									
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 0 Creados: = 1 Mejorados: = 0 Fusionados = 0		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																					


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 42

N°		ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
			G. Producción	G. Ventas	AV	NAV	AV	NAV	
1		Se identifica al cliente				0,9417		10	
2		Se revisa su ultimo pedido o movimiento de su cuenta			1,4126		15		
3		Se interroga al cliente sobre sus requerimientos			1,8834		20		
4		Se registra la información en un documento			1,4126		15		
5		Se transmite la información a producción				0,47085		5	
6		Se archiva la documentación emitida				0,9417		10	
		Total			4,7085	2,35425	50	25	
		Eficiencia tiempo			67%				
		Eficiencia costo			67%				

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 43

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE</p>	PB-001																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se archiva los ingresos de necesidades del cliente. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un archivo adecuado de los ingresos de necesidades del cliente. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4,7085</td> <td style="text-align: center;">1,4126</td> <td style="text-align: center;">4,7085</td> <td style="text-align: center;">2,3543</td> <td style="text-align: center;">0,0000</td> <td style="text-align: center;">-0,9417</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">6,1211</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">7,0628</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-0,9417</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	4,7085	1,4126	4,7085	2,3543	0,0000	-0,9417	6,1211		7,0628		-0,9417	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
4,7085	1,4126	4,7085	2,3543	0,0000	-0,9417																								
6,1211		7,0628		-0,9417																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-10</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">65</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">75</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-10</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	50	15	50	25	0	-10	65		75		-10	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
50	15	50	25	0	-10																								
65		75		-10																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">77%</td> <td style="text-align: center;">67%</td> <td style="text-align: center;">10%</td> <td style="text-align: center;">77%</td> <td style="text-align: center;">67%</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	77%	67%	10%	77%	67%	10%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
77%	67%	10%	77%	67%	10%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -11,30</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -120</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


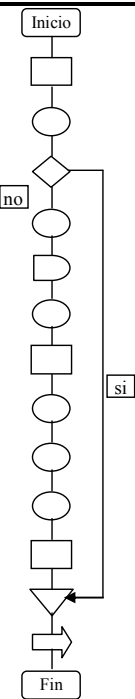
PROCESO 3: DISEÑO

TABLA N° 44

	HOJA ISO Proceso 3: DISEÑO		PB-002																																										
<p>OBJETIVO: Crear e innovar el mundo de las pantuflas ofreciendo al cliente más y diversas opciones.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la elección del modelo a diseñar y termina con el envío de los moldes aprobados a elaboración de troquelaría.</p>																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Elección del modelo a diseñar</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Desarrollo de moldes en una sola talla</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Prueba de moldes desarrollados</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Corrección o aprobación de los moldes probados</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Desarrollo de todo el tallaje</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Prueba de los moldes talla por talla</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Corrección o aprobación de los moldes probados</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Archivo de los moldes aprobados</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelaría</td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Gerente de Producción	Elección del modelo a diseñar	2	Gerente de Producción	Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente	3	Gerente de Producción	Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes	4	Gerente de Producción	Desarrollo de moldes en una sola talla	5	Gerente de Producción	Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo	6	Gerente de Producción	Prueba de moldes desarrollados	7	Gerente de Producción	Corrección o aprobación de los moldes probados	8	Gerente de Producción	Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección	9	Gerente de Producción	Desarrollo de todo el tallaje	10	Gerente de Producción	Prueba de los moldes talla por talla	11	Gerente de Producción	Corrección o aprobación de los moldes probados	12	Gerente de Producción	Archivo de los moldes aprobados	13	Gerente de Producción	Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelaría
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																											
1	Gerente de Producción	Elección del modelo a diseñar																																											
2	Gerente de Producción	Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente																																											
3	Gerente de Producción	Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes																																											
4	Gerente de Producción	Desarrollo de moldes en una sola talla																																											
5	Gerente de Producción	Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo																																											
6	Gerente de Producción	Prueba de moldes desarrollados																																											
7	Gerente de Producción	Corrección o aprobación de los moldes probados																																											
8	Gerente de Producción	Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección																																											
9	Gerente de Producción	Desarrollo de todo el tallaje																																											
10	Gerente de Producción	Prueba de los moldes talla por talla																																											
11	Gerente de Producción	Corrección o aprobación de los moldes probados																																											
12	Gerente de Producción	Archivo de los moldes aprobados																																											
13	Gerente de Producción	Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelaría																																											
<p>FORMULARIOS:</p>																																													
<p>TERMINOLOGÍA: <i>Tallaje:</i> conjunto de tallas en las que se va a desarrollar un modelo</p>																																													
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> <p>Eliminados: = 0 Creados: = 1 Mejorados: = 2 Fusionados: = 0</p>		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Pacha Calderón Jurado</p>	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Eliana Jurado José Ariza</p>	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Directiva Sleepers</p>																																									


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 45

 PROCESO 3: DISEÑO		FLUJO DIAGRAMACION				Código: PB-002		
Ingresar: Necesidad de nuevos diseños		Tiempo Total: 2891	Eficiencia tiempo: 52%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Nuevos diseños de pantuflas		Costo Total: 274,2455	Eficiencia costo: 52%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		Gerente de Producción		AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio  Fin						
1	Elección del modelo a diseñar				45,2016		480	
2	Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente			22,6008		240		
3	Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes				5,6502		60	
4	Desarrollo de moldes en una sola talla			45,2016		480		
5	Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo				45,2016		480	
6	Prueba de moldes desarrollados			22,6008		240		
7	Corrección o aprobación de los moldes probados				22,6008		240	
8	Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección			5,6502		60		
9	Desarrollo de todo el tallaje			22,6008		240		
10	Prueba de los moldes talla por talla			22,6008		240		
11	Corrección o aprobación de los moldes probados				11,3004		120	
12	Archivo de los moldes aprobados				0,9417		10	
13	Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelera				0,0942		1	
	Total			141,2550	130,99047	1500	1391	El proceso puede tomar más o menos tiempo del estipulado
	Eficiencia tiempo	52%						
	Eficiencia costo	52%						

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 46

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>DISEÑO</p>	<p>PB-002</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las pruebas de los moldes no se encuentra correctamente monitoreadas dentro del proceso. ▪ No se archivan los diferentes moldes diseñados de manera que el trabajo se pierde. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las debidas correcciones previas a la aprobación de los moldes desarrollados. ▪ Archivar los moldes de manera que puedan encontrarse con facilidad para próximos o similares aplicaciones. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">141,25</td> <td style="text-align: center;">130,0400</td> <td style="text-align: center;">141,2550</td> <td style="text-align: center;">130,9905</td> <td style="text-align: center;">-0,0050</td> <td style="text-align: center;">-0,9505</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">271,2900</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">272,2455</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-0,9555</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	141,25	130,0400	141,2550	130,9905	-0,0050	-0,9505	271,2900		272,2455		-0,9555	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
141,25	130,0400	141,2550	130,9905	-0,0050	-0,9505																								
271,2900		272,2455		-0,9555																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1500</td> <td style="text-align: center;">1381</td> <td style="text-align: center;">1500</td> <td style="text-align: center;">1391</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-10</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">2881</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">2891</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-10</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	1500	1381	1500	1391	0	-10	2881		2891		-10	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
1500	1381	1500	1391	0	-10																								
2881		2891		-10																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">52%</td> <td style="text-align: center;">52%</td> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">52%</td> <td style="text-align: center;">52%</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	52%	52%	0%	52%	52%	0%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
52%	52%	0%	52%	52%	0%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -3,82</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -40</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 4: ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA

TABLA N° 47

	<p>HOJA ISO Proceso 4: ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA</p> <p style="text-align: right;">PB-003</p>																																									
<p>OBJETIVO: Desarrollo de los troqueles correspondientes a los moldes diseñados para iniciar su producción.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la elección del modelo a diseñar y termina con el envío de los moldes aprobados a elaboración de troquelaría.</p>																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 20%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 75%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Troquelador</td> <td>Se reciben los moldes aprobados desde diseño</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Troquelador</td> <td>Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de plywood</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Troquelador</td> <td>Se corta la tabla en forma de cuadrado o rectángulo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Troquelador</td> <td>Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Troquelador</td> <td>Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Troquelador</td> <td>Se mide el contorno del molde</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Troquelador</td> <td>Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Troquelador</td> <td>Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Troquelador</td> <td>Se inserta la cuchilla en la tabla calada</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Troquelador</td> <td>Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Troquelador</td> <td>Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Troquelador</td> <td>Se envían los troqueles terminados a programación</td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Troquelador	Se reciben los moldes aprobados desde diseño	2	Troquelador	Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de plywood	3	Troquelador	Se corta la tabla en forma de cuadrado o rectángulo	4	Troquelador	Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal	5	Troquelador	Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde	6	Troquelador	Se mide el contorno del molde	7	Troquelador	Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde	8	Troquelador	Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde	9	Troquelador	Se inserta la cuchilla en la tabla calada	10	Troquelador	Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde	11	Troquelador	Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel	12	Troquelador	Se envían los troqueles terminados a programación
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																								
1	Troquelador	Se reciben los moldes aprobados desde diseño																																								
2	Troquelador	Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de plywood																																								
3	Troquelador	Se corta la tabla en forma de cuadrado o rectángulo																																								
4	Troquelador	Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal																																								
5	Troquelador	Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde																																								
6	Troquelador	Se mide el contorno del molde																																								
7	Troquelador	Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde																																								
8	Troquelador	Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde																																								
9	Troquelador	Se inserta la cuchilla en la tabla calada																																								
10	Troquelador	Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde																																								
11	Troquelador	Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel																																								
12	Troquelador	Se envían los troqueles terminados a programación																																								
<p>FORMULARIOS:</p> <p>TERMINOLOGÍA: <i>Plywood:</i> Tipo de madera. <i>Caladora:</i> Máquina para realizar perforaciones a la madera.</p>																																										
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> <p>Eliminados: = 0 Creados: = 2 Mejorados: = 0 Fusionados = 0</p>	<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Pacha Calderón Jurado</p>	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Eliana Jurado José Ariza</p>	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Directiva Sleepers</p>																																							


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 48

 FLUJO DIAGRAMACION PROCESO 4: ELABORACION DE TROQUELERIA Código: PB-003							
Ingresas: Moldes en papel cuadriculado		Tiempo Total: 342	Eficiencia tiempo: 95%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Troqueles teminados		Costo Total: 15,1061	Eficiencia costo: 95%				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.	Observaciones
		Troquelador		AV	NAV	AV	
		Inicio					
1	Se reciben los moldes aprobados desde diseño	↓			0,13251		3
2	Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de playwood	○		0,8834		20	
3	Se corta la tabla en forma de cuadrado o triángulo	○		0,22085		5	
4	Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal	○		0,2209		5	
5	Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde	○		0,8834		20	
6	Se mide el contorno del molde	○		0,0883		2	
7	Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde	○		0,0883		2	
8	Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde	○		10,6008		240	
9	Se inserta la cuchilla en la tabla calada	○		1,3251		30	
10	Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde	○		0,0883		2	
11	Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel	□			0,4417		10
12	Se envían los troqueles terminados a programación	→			0,1325		3
		Fin					
	Total			14,3994	0,70672	326	16
	Eficiencia tiempo			95%			
	Eficiencia costo			95%			

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 49

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA</p>	<p>PB-003</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe dificultad en identificar los diferentes troqueles ya que estos no contienen información sobre sus características. ▪ Los troqueles creados no son probados antes de la entrega a producción por lo que algunos no funcionan correctamente. 																													
<p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocar el nombre de cada troquel y el modelo al que pertenece de tal modo que se lo pueda identificar con facilidad. ▪ Realizar pruebas de los diferentes troqueles al momento de su creación para evitar futuros retrasos en la producción por un mal funcionamiento. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">14,31108</td> <td style="text-align: center;">0,2650</td> <td style="text-align: center;">14,3994</td> <td style="text-align: center;">0,7067</td> <td style="text-align: center;">-0,0883</td> <td style="text-align: center;">-0,4417</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">14,5761</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">15,1061</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-0,5300</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	14,31108	0,2650	14,3994	0,7067	-0,0883	-0,4417	14,5761		15,1061		-0,5300	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
14,31108	0,2650	14,3994	0,7067	-0,0883	-0,4417																								
14,5761		15,1061		-0,5300																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">324</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">326</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">-2</td> <td style="text-align: center;">-10</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">330</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">342</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-12</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	324	6	326	16	-2	-10	330		342		-12	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
324	6	326	16	-2	-10																								
330		342		-12																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">98%</td> <td style="text-align: center;">95%</td> <td style="text-align: center;">3%</td> <td style="text-align: center;">98%</td> <td style="text-align: center;">95%</td> <td style="text-align: center;">3%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	98%	95%	3%	98%	95%	3%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
98%	95%	3%	98%	95%	3%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -2,12</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -48</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


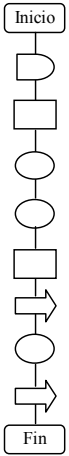
PROCESO 5: PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE

TABLA N° 50

		PB-004	
HOJA ISO Proceso 5: PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE			
<p>OBJETIVO: Disponer de información sobre la producción, en cuanto a tiempo, costo y requerimiento de materiales.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de los troqueles terminados y termina con la entrega de la guía de corte a la Jefe de Taller en producción.</p>			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente de Producción	Se reciben los troqueles terminados	
2	Gerente de Producción	Se realiza un listado de los troqueles o moldes	
3	Gerente de Producción	Se toma la medida de cada troquel y se aumenta 0,50 cm a cada lado	
4	Gerente de Producción	Se ingresa los datos de las medidas y los tiempos determinados en el diseño en el formato de hoja de cálculo	
5	Gerente de Producción	Se obtiene el total de tiras a cortar, el total de metros de material requerido así como el costo de la pantufla	
6	Gerente de Producción	Se traslada la información de los materiales requeridos a adquisiciones	
7	Gerente de Producción	Se imprime y se archiva la guía de corte	
8	Gerente de Producción	Se entrega a la Jefe de Taller en producción	
<p>FORMULARIOS: Formato de Guía de Corte en hoja de cálculo de Excel</p> <p>TERMINOLOGÍA:</p>			
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Eliminados: = 1 Creados: = 2 Mejorados: = 1 Fusionados = 0		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza
		APROBADO POR:	
		Directiva Sleepers	


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 51

		FLUJO DIAGRAMACION PROCESO 5: PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE				Código: PB-004		
Ingresar: Troqueles terminados		Tiempo Total: 29		Eficiencia tiempo: 34%		Frecuencia: Cada vez que ingresa un pedido		
Resultado: Información necesaria para empezar a producir		Costo Total: 2,7309		Eficiencia costo: 34%				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		Gerente de Producción		AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio  Fin						
1	Se reciben los troqueles terminados				0,28251		3	
2	Se realiza un listado de los troqueles o moldes				0,9417		10	
3	Se toma la medida de cada troquel y se aumenta 0,50 cm a cada lado			0,28251		3		
4	Se ingresa los datos de las medidas y los tiempos determinados en el diseño en el formato de hoja de cálculo			0,1883		2		
5	Se obtiene el total de tiras a cortar, el total de metros de material requerido así como el costo de la pantufla				0,0942		1	
6	Se traslada la información de los materiales requeridos a adquisiciones				0,2825		3	
7	Se imprime y se archiva la guía de corte			0,4709		5		
8	Se entrega a la Jefe de Taller en producción				0,1883		2	
	Total			0,9417	1,7892	10	19	
	Eficiencia tiempo	34%						
	Eficiencia costo	34%						

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 52

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE</p>	<p>PB-004</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe coordinación para la compra de materiales con adquisiciones. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Traslado de las necesidades de materiales a adquisiciones. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1,8834</td> <td style="text-align: center;">1,5067</td> <td style="text-align: center;">0,9417</td> <td style="text-align: center;">1,7892</td> <td style="text-align: center;">0,9417</td> <td style="text-align: center;">-0,2825</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3,3901</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">2,7309</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">0,6592</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	1,8834	1,5067	0,9417	1,7892	0,9417	-0,2825	3,3901		2,7309		0,6592	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
1,8834	1,5067	0,9417	1,7892	0,9417	-0,2825																								
3,3901		2,7309		0,6592																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">19</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">-3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">36</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">29</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">7</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	20	16	10	19	10	-3	36		29		7	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
20	16	10	19	10	-3																								
36		29		7																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">56%</td> <td style="text-align: center;">34%</td> <td style="text-align: center;">22%</td> <td style="text-align: center;">56%</td> <td style="text-align: center;">34%</td> <td style="text-align: center;">22%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	56%	34%	22%	56%	34%	22%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
56%	34%	22%	56%	34%	22%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = 7,91</p> <p>Ahorro (Tiempo) = 84</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


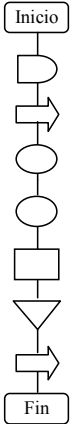
PROCESO 6: CORTE

TABLA N° 53

	<p>HOJA ISO Proceso 6: CORTE</p>	<p>PB-005</p>																								
<p>OBJETIVO: Proveer las tiras de material necesarias para iniciar el troquelado de piezas.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de la guía de corte y termina con el envío de las tiras a troquelad.</p>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se recibe la guía de corte</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se apilan las tiras según su tamaño y material</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se registra el total de tiras entregadas a troquelado</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se envían las tiras a troquelado</td> </tr> </tbody> </table>			N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Jefe de Taller	Se recibe la guía de corte	2	Jefe de Taller	Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte	3	Jefe de Taller	Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte	4	Jefe de Taller	Se apilan las tiras según su tamaño y material	5	Jefe de Taller	Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión	6	Jefe de Taller	Se registra el total de tiras entregadas a troquelado	7	Jefe de Taller	Se envían las tiras a troquelado
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																								
1	Jefe de Taller	Se recibe la guía de corte																								
2	Jefe de Taller	Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte																								
3	Jefe de Taller	Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte																								
4	Jefe de Taller	Se apilan las tiras según su tamaño y material																								
5	Jefe de Taller	Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión																								
6	Jefe de Taller	Se registra el total de tiras entregadas a troquelado																								
7	Jefe de Taller	Se envían las tiras a troquelado																								
<p>FORMULARIOS: Formato de entrega de material</p>																										
<p>TERMINOLOGÍA:</p>																										
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> <p>Eliminados: = 0 Creados: = 2 Mejorados: = 0 Fusionados = 0</p>	<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Pacha Calderón Jurado</p>	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Eliana Jurado José Ariza</p>	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> <p style="text-align: center;">Directiva Sleepers</p>																							


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 54

		FLUJO DIAGRAMACION				PROCESO 6: CORTE		Código: PB-005	
Ingresar: Guía de Corte		Tiempo Total: 8078		Eficiencia tiempo: 87%		Frecuencia: Diaria			
Resultado: Tiras de materiales		Costo Total: 405,2733		Eficiencia costo: 87%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones	
		Jefe de Taller		AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Se recibe la guía de corte				0,1505		3	Se eliminó el tiempo de espera de programación	
2	Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte				50,17		1000		
3	Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte				301,02		6000		
4	Se apilan las tiras según su tamaño				50,17		1000		
5	Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión				3,0102		60		
6	Se registra el total de tiras entregadas a troquelado				0,2509		5		
7	Se envían las tiras a troquelado				0,5017		10		
	Total		351,19	54,0833	7000	1078	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.		
	Eficiencia tiempo	87%							
	Eficiencia costo	87%							

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 55

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>CORTE</p>	<p>PB-005</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un correcto control de la cantidad de tiras cortadas de modo que no se puede medir el rendimiento. ▪ No se registra la entrega de las tiras a troquelería impidiendo así un debido control. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteo de la cantidad de tiras por material y dimensión. ▪ Registro de la cantidad de tiras entregadas a troquelería. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">351,19</td> <td style="text-align: center;">52,1768</td> <td style="text-align: center;">351,1900</td> <td style="text-align: center;">54,0833</td> <td style="text-align: center;">0,0000</td> <td style="text-align: center;">-1,9065</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">403,3668</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">405,2733</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-1,9065</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	351,19	52,1768	351,1900	54,0833	0,0000	-1,9065	403,3668		405,2733		-1,9065	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
351,19	52,1768	351,1900	54,0833	0,0000	-1,9065																								
403,3668		405,2733		-1,9065																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">7000</td> <td style="text-align: center;">1040</td> <td style="text-align: center;">7000</td> <td style="text-align: center;">1078</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-38</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">8040</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">8078</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-38</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	7000	1040	7000	1078	0	-38	8040		8078		-38	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
7000	1040	7000	1078	0	-38																								
8040		8078		-38																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">87%</td> <td style="text-align: center;">87%</td> <td style="text-align: center;">0%</td> <td style="text-align: center;">87%</td> <td style="text-align: center;">87%</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	87%	87%	0%	87%	87%	0%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
87%	87%	0%	87%	87%	0%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -22,88</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -456</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 7: TROQUELADO

TABLA N° 56

	HOJA ISO Proceso 7: TROQUELADO			PB-006																					
<p>OBJETIVO: Proveer las piezas troqueladas a la sección de costura.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de las tiras desde corte y termina con el registro de las piezas entregadas a cada máquina de coser.</p>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 20%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 75%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Troquelador</td> <td>Se recibe las tiras desde corte</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Troquelador</td> <td>Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Troquelador</td> <td>Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ayudante</td> <td>Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se entregan las piezas sueltas a cada costurera</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser</td> </tr> </tbody> </table>					N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Troquelador	Se recibe las tiras desde corte	2	Troquelador	Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10	3	Troquelador	Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar	4	Ayudante	Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas	5	Jefe de Taller	Se entregan las piezas sueltas a cada costurera	6	Jefe de Taller	Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																							
1	Troquelador	Se recibe las tiras desde corte																							
2	Troquelador	Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10																							
3	Troquelador	Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar																							
4	Ayudante	Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas																							
5	Jefe de Taller	Se entregan las piezas sueltas a cada costurera																							
6	Jefe de Taller	Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser																							
<p>FORMULARIOS: Formato de entrega de material</p> <p>TERMINOLOGÍA: <i>Troqueladora:</i> Máquina que empleando la ayuda de un troquel corta la tela en diferentes formas y en cantidad.</p>																									
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 1 Creados: = 2 Mejorados: = 0 Fusionados = 0		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																					


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 57

 FLUJO DIAGRAMACION Código: PB-006											
Ingresa: Tiras de materiales		Tiempo Total: 11048			Eficiencia tiempo: 81%		Frecuencia: Diaria				
Resultado: Piezas troqueladas		Costo Total: 467,2602			Eficiencia costo: 81%						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones		
		Troquelador	Ayudantes	Jefe de Taller	AV	NAV	AV	NAV			
1	Se recibe las tiras desde corte							0,1325		3	Se eliminó el tiempo de espera de corte
2	Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10							88,34		2000	
3	Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar							265,02		6000	
4	Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas							111,51		3000	
5	Se entregan las piezas sueltas a cada costurera							1,5051		30	
6	Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser							0,7526		15	
	Total				376,53	90,7302	9000	2048	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.		
	Eficiencia tiempo				81%						
	Eficiencia costo				81%						

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 58

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>TROQUELADO</p>	<p>PB-006</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La entrega de las piezas troqueladas no se realiza a cada máquina y esto demora el proceso de costura y dificulta el control de rendimiento de cada costurera. ▪ No existe un registro de la cantidad de piezas entregadas a cada máquina. 																													
<p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de las piezas troqueladas a cada máquina individualmente. ▪ Registro de la cantidad de piezas entregadas por máquina. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">397,53</td> <td style="text-align: center;">90,1068</td> <td style="text-align: center;">376,5300</td> <td style="text-align: center;">90,7302</td> <td style="text-align: center;">21,0000</td> <td style="text-align: center;">-0,6234</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">487,6368</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">467,2602</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">20,3766</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	397,53	90,1068	376,5300	90,7302	21,0000	-0,6234	487,6368		467,2602		20,3766	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
397,53	90,1068	376,5300	90,7302	21,0000	-0,6234																								
487,6368		467,2602		20,3766																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">9000</td> <td style="text-align: center;">2040</td> <td style="text-align: center;">9000</td> <td style="text-align: center;">2048</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-8</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">11040</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">11048</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-8</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	9000	2040	9000	2048	0	-8	11040		11048		-8	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
9000	2040	9000	2048	0	-8																								
11040		11048		-8																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">82%</td> <td style="text-align: center;">81%</td> <td style="text-align: center;">1%</td> <td style="text-align: center;">82%</td> <td style="text-align: center;">81%</td> <td style="text-align: center;">1%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	82%	81%	1%	82%	81%	1%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
82%	81%	1%	82%	81%	1%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = 244,52</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -96</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


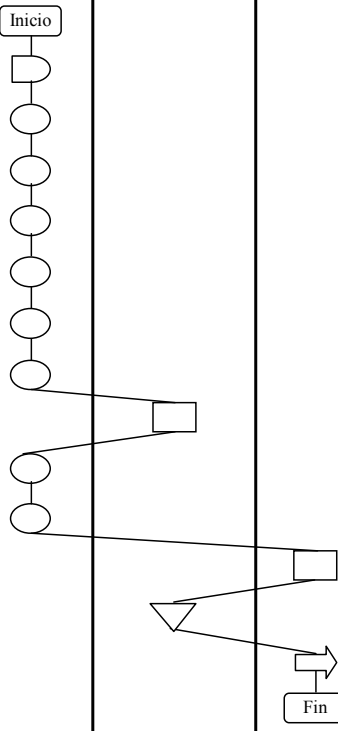
PROCESO 8: COSTURA 1

TABLA N° 59

	HOJA ISO Proceso 8: COSTURA 1 (PANTUFLAS ABIERTAS/ADULTO)		PB-007																																										
<p>OBJETIVO: Confeccionar propiamente la pantuflas, unir las piezas troqueladas para formar el modelo.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de piezas desde troquelado y termina con el envío de las pantuflas sin relleno en la cabeza hacia acabados.</p>																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Costureras</td> <td>Se reciben las piezas de troquelado</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Costureras</td> <td>Se une el forro con el frente de la pantufla</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Costureras</td> <td>Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Costureras</td> <td>Se cierra el borde de la suela</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Costureras</td> <td>Se une el borde cerrado al frente</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Costureras</td> <td>Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Costureras</td> <td>Se pega la suela</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas por máquina</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Costureras</td> <td>Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Costureras</td> <td>Se cose el espacio del relleno</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se envía las pantuflas terminadas a acabados</td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Costureras	Se reciben las piezas de troquelado	2	Costureras	Se une el forro con el frente de la pantufla	3	Costureras	Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla	4	Costureras	Se cierra el borde de la suela	5	Costureras	Se une el borde cerrado al frente	6	Costureras	Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla	7	Costureras	Se pega la suela	8	Jefe de Taller	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas por máquina	9	Costureras	Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela	10	Costureras	Se cose el espacio del relleno	11	Ayudantes	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas	12	Jefe de Taller	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados	13	Ayudantes	Se envía las pantuflas terminadas a acabados
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																											
1	Costureras	Se reciben las piezas de troquelado																																											
2	Costureras	Se une el forro con el frente de la pantufla																																											
3	Costureras	Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla																																											
4	Costureras	Se cierra el borde de la suela																																											
5	Costureras	Se une el borde cerrado al frente																																											
6	Costureras	Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla																																											
7	Costureras	Se pega la suela																																											
8	Jefe de Taller	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas por máquina																																											
9	Costureras	Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela																																											
10	Costureras	Se cose el espacio del relleno																																											
11	Ayudantes	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas																																											
12	Jefe de Taller	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados																																											
13	Ayudantes	Se envía las pantuflas terminadas a acabados																																											
<p>FORMULARIOS: Formato de entrega de producto</p>																																													
<p>TERMINOLOGÍA:</p>																																													
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 0 Fusionados = 0	<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																																										


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 60

 FLUJO DIAGRAMACION Código: PB-007											
Ingres: Piezas troqueladas		Tiempo Total: 64233			Eficiencia tiempo: 93%			Frecuencia: Diaria			
Resultado: Pantuflas terminadas de coser a máquina		Costo Total: 2765,4536			Eficiencia costo: 93%						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones		
		Costureras	Jefe de Taller	Ayudantes	AV	NAV	AV	NAV			
		Inicio									
1	Se reciben las piezas de troquelado					0,1295		3	Se eliminó el tiempo de espera de troquelado		
2	Se une el forro con el frente de la pantufla				215,85		5000				
3	Se realiza un respunte uniendo el forro y el frente de la pantufla				474,87		11000				
4	Se cierra el borde de la suela				86,34		2000				
5	Se une el borde cerrado al frente				444,65		10300				
6	Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla				444,65		10300				
7	Se pega la suela				392,85		9100				
8	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas						75,255		1500		
9	Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela				388,53		9000				
10	Se cose el espacio del relleno				129,51		3000				
11	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas						111,51		3000		
12	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados						0,7526		15		
13	Se envía las pantuflas terminadas a acabados						0,5576		15		
		Fin									
Total					2577,25	188,20	59700	4533	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.		
Eficiencia tiempo					93%						
Eficiencia costo					93%						

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 61

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>COSTURA 1 (PANTUFLAS ABIERTAS/ADULTO)</p>	<p>PB-007</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza un control de la cantidad de pantuflas terminadas por máquina. ▪ No se realiza un control de calidad que permita identificar fallas o imperfectos. ▪ No se realiza un registro de la entrega de pantuflas terminadas a acabados. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteo del total de pantuflas armadas por máquina. ▪ Control de fallas o imperfectos. ▪ Registro del total de pares entregados a acabados. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2577,249</td> <td style="text-align: center;">22,0167</td> <td style="text-align: center;">2577,2490</td> <td style="text-align: center;">188,2046</td> <td style="text-align: center;">0,0000</td> <td style="text-align: center;">-166,1879</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">2599,2657</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">2765,4536</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-166,1879</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V	2577,249	22,0167	2577,2490	188,2046	0,0000	-166,1879	2599,2657		2765,4536		-166,1879	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V																								
2577,249	22,0167	2577,2490	188,2046	0,0000	-166,1879																								
2599,2657		2765,4536		-166,1879																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">55200</td> <td style="text-align: center;">510</td> <td style="text-align: center;">59700</td> <td style="text-align: center;">4533</td> <td style="text-align: center;">-4500</td> <td style="text-align: center;">-4023</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">55710</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">64233</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-8523</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V	55200	510	59700	4533	-4500	-4023	55710		64233		-8523	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V																								
55200	510	59700	4533	-4500	-4023																								
55710		64233		-8523																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">99%</td> <td style="text-align: center;">93%</td> <td style="text-align: center;">6%</td> <td style="text-align: center;">99%</td> <td style="text-align: center;">93%</td> <td style="text-align: center;">6%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	99%	93%	6%	99%	93%	6%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
99%	93%	6%	99%	93%	6%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -1994,25</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -102276</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

PROCESO 9: COSTURA 2

TABLA N° 62

		HOJA ISO Proceso 9: COSTURA 2 (PANTUFLAS CERRADAS/NIÑOS-JOVENES)		PB-008
<p>OBJETIVO: Confeccionar propiamente la pantufla, unir las piezas troqueladas para formar el modelo.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de piezas desde troquelado y termina con el envío de las pantuflas terminadas hacia acabados.</p>				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Costureras	Se reciben las piezas de troquelado		
2	Costureras	Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la nevada		
3	Costureras	Se voltean las orejas		
4	Costureras	Se cosen las pinzas de la trompa donde se coloca la nariz		
5	Costureras	Se une el frente		
6	Costureras	Se une el frente a la trompa		
7	Costureras	Se une el posterior de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas		
8	Costureras	Se unen los laterales colocando la talla de la pantufla		
9	Costureras	Los laterales unidos se pegan a la cabeza		
10	Costureras	Se unen las dos piezas del forro		
11	Costureras	Se pega el forro al lateral unido con la cabeza		
12	Costureras	Se colocan planchas de plumón en los laterales con un respunte		
13	Costureras	A las piezas anteriores se les pega la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla		
14	Jefe de Taller	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas		
15	Costureras	Se coloca el relleno de la suela		
16	Costureras	Se cierra el espacio dejado para el relleno		
17	Ayudantes	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas		
18	Jefe de Taller	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados		
19	Ayudantes	Se envían las pantuflas sin relleno en la cabeza a acabados		
<p>FORMULARIOS: Formato de entrega de producto</p> <p>TERMINOLOGÍA:</p>				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 0 Fusionados = 0		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza	Directiva Sleepers


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 63

N°		ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
			Costureras	Jefe de Taller	Ayudantes	AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio							
1		Se reciben las piezas de troquelado							Se eliminó el tiempo de espera de troquelado	
2		Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la nevada		259,02			6000			
3		Se voltean las orejas		129,51			3000			
4		Se cosen las pinzas de la trompa donde se coloca la nariz		323,78			7500			
5		Se une el frente		215,85			5000			
6		Se une el frente a la trompa		215,85			5000			
7		Se une el posterior de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas		863,40			20000			
8		Se unen los laterales colocando la talla de la pantufla		215,85			5000			
9		Los laterales unidos se pegan a la cabeza		431,70			10000			
10		Se unen las dos piezas del forro		259,02			6000			
11		Se pega el forro al lateral unido con la cabeza		518,04			12000			
12		Se colocan planchas de plumón en los laterales con un respunte		863,40			20000			
13		A las piezas anteriores se les pega la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla		431,70			10000			
14		Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas							1500	
15		Se coloca el relleno de la suela		129,51			3000			
16		Se cierra el espacio dejado para el relleno		129,51			3000			
17		Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas							3000	
18		Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados							15	
19		Se envían las pantuflas sin relleno en la cabeza a acabados							15	
			Fin							
Total						4986,14	188,12	115500	4531	Los tiempos y costos del proceso son para 10.000 pares de pantuflas.
Eficiencia tiempo			96%							
Eficiencia costo			96%							

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 64

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>COSTURA 2 (PANTUFLAS CERRADAS/NIÑOS-JOVENES)</p>	<p>PB-008</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza un control de la cantidad de pantuflas terminadas por máquina. ▪ No se realiza un control de calidad que permita identificar fallas o imperfectos. ▪ No se realiza un registro de la entrega de pantuflas terminadas a acabados. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteo del total de pantuflas armadas por máquina. ▪ Control de fallas o imperfectos. ▪ Registro del total de pares entregados a acabados. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4986,12</td> <td style="text-align: center;">22,0167</td> <td style="text-align: center;">4986,1350</td> <td style="text-align: center;">188,1183</td> <td style="text-align: center;">-0,0150</td> <td style="text-align: center;">-166,1016</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">5008,1367</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">5174,2533</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-166,1166</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	4986,12	22,0167	4986,1350	188,1183	-0,0150	-166,1016	5008,1367		5174,2533		-166,1166	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
4986,12	22,0167	4986,1350	188,1183	-0,0150	-166,1016																								
5008,1367		5174,2533		-166,1166																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">115500</td> <td style="text-align: center;">510</td> <td style="text-align: center;">115500</td> <td style="text-align: center;">4531</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">-4021</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">116010</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">120031</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-4021</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	115500	510	115500	4531	0	-4021	116010		120031		-4021	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
115500	510	115500	4531	0	-4021																								
116010		120031		-4021																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">96%</td> <td style="text-align: center;">4%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">96%</td> <td style="text-align: center;">4%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	100%	96%	4%	100%	96%	4%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
100%	96%	4%	100%	96%	4%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -1993,40</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -48252</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

PROCESO 10: ACABADOS

TABLA N° 65

		HOJA ISO Proceso 10: ACABADOS		PB-009																																				
<p>OBJETIVO: Dar los últimos retoques con el fin de que la pantufla terminada este limpia y sin fallas.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de las pantuflas terminadas de coser a máquina y termina con el envío de los pares de pantuflas a bodega de producto terminado.</p>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se voltea la pantufla</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se rellena la cabeza de la pantufla*</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza *</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas*</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se colocan las pantuflas en pares</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se cuenta y registra el total de pares terminados</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Ayudantes</td> <td>Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado</td> </tr> </tbody> </table>					N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Ayudantes	Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina	2	Ayudantes	Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla	3	Ayudantes	Se voltea la pantufla	4	Ayudantes	Se rellena la cabeza de la pantufla*	5	Ayudantes	Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza *	6	Ayudantes	Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas*	7	Ayudantes	Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla	8	Ayudantes	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas	9	Ayudantes	Se colocan las pantuflas en pares	10	Jefe de Taller	Se cuenta y registra el total de pares terminados	11	Ayudantes	Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																						
1	Ayudantes	Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina																																						
2	Ayudantes	Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla																																						
3	Ayudantes	Se voltea la pantufla																																						
4	Ayudantes	Se rellena la cabeza de la pantufla*																																						
5	Ayudantes	Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza *																																						
6	Ayudantes	Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas*																																						
7	Ayudantes	Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla																																						
8	Ayudantes	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas																																						
9	Ayudantes	Se colocan las pantuflas en pares																																						
10	Jefe de Taller	Se cuenta y registra el total de pares terminados																																						
11	Ayudantes	Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado																																						
<p>FORMULARIOS: Formato de entrega de producto</p>																																								
<p>TERMINOLOGÍA: * Actividades que se realizan dependiendo del modelo de pantufla</p>																																								
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 0 Creados: = 2 Mejorados: = 0 Fusionados = 6		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																																				


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 66

N°		ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
			Ayudantes	Jefe de Taller	AV	NAV	AV	NAV	
1		Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina				0,1325		3	Se eliminó el tiempo de espera de costura
2		Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla			223,02		6000		
3		Se voltea la pantufla			223,02		6000		
4		Se rellena la cabeza de la pantufla			892,08		24000		Este proceso se realiza solo en las pantuflas cerradas
5		Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza			1486,80		40000		Este proceso se realiza solo en las pantuflas cerradas
6		Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas			111,51		3000		Este proceso se realiza solo en las pantuflas cerradas
7		Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla			1338,12		36000		
8		Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas				111,51		3000	
9		Se colocan las pantuflas en pares			223,02		6000		
10		Se cuenta y registra el total de pares terminados				150,5100		3000	
11		Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado				1,5051		30	
		Total			4497,57	263,66	121000	6033	Los tiempos y costos del proceso son para 10 000 pares de pantuflas.
		Eficiencia tiempo			95%				
		Eficiencia costo			94%				

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 67

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>ACABADOS</p>	<p>PB-009</p>																									
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza un control de calidad que permita identificar fallas o imperfectos. ▪ No se realiza un conteo ni registro de pares de pantuflas terminados. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de fallas o imperfectos. ▪ Conteo y Registro del total de pares de pantuflas terminadas. 																											
<p>Costo (\$)</p>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">3531,15</td> <td style="text-align: center;">37,9134</td> <td style="text-align: center;">4497,5700</td> <td style="text-align: center;">263,6576</td> <td style="text-align: center;">-966,4200</td> <td style="text-align: center;">-225,7442</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3569,0634</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">4761,2276</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-1192,1642</td> </tr> </tbody> </table>		Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	3531,15	37,9134	4497,5700	263,6576	-966,4200	-225,7442	3569,0634		4761,2276		-1192,1642			
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																							
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																						
3531,15	37,9134	4497,5700	263,6576	-966,4200	-225,7442																						
3569,0634		4761,2276		-1192,1642																							
<p>Tiempo (minutos)</p>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">95000</td> <td style="text-align: center;">1020</td> <td style="text-align: center;">121000</td> <td style="text-align: center;">6033</td> <td style="text-align: center;">-26000</td> <td style="text-align: center;">-5013</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">96020</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">127033</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-31013</td> </tr> </tbody> </table>		Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	95000	1020	121000	6033	-26000	-5013	96020		127033		-31013			
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																							
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																						
95000	1020	121000	6033	-26000	-5013																						
96020		127033		-31013																							
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">99%</td> <td style="text-align: center;">94%</td> <td style="text-align: center;">5%</td> <td style="text-align: center;">99%</td> <td style="text-align: center;">95%</td> <td style="text-align: center;">4%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	99%	94%	5%	99%	95%	4%										
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																						
99%	94%	5%	99%	95%	4%																						
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -14305,97</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -372156</p>																											

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 11: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TABLA N° 68

	HOJA ISO Proceso 11: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		PB-010																								
<p>OBJETIVO: Suministrar información a los directivos de la empresa sobre la opinión del cliente para orientar la toma de decisiones.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de nuevos diseños, materiales o novedades y termina con la aplicación o registro de conclusiones.</p>																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Verificación de su correcto estado, presentación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Presentación de las novedades al cliente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Recepción y registro de los comentarios del cliente</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Discusión de los resultados con los directivos</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Gerente de Ventas</td> <td>Elaboración de un informe de conclusiones</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Gerentes A, P y V</td> <td>Aplicación o registro de conclusiones</td> </tr> </tbody> </table>				N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Gerente de Ventas	Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades	2	Gerente de Ventas	Verificación de su correcto estado, presentación	3	Gerente de Ventas	Presentación de las novedades al cliente	4	Gerente de Ventas	Recepción y registro de los comentarios del cliente	5	Gerentes A, P y V	Discusión de los resultados con los directivos	6	Gerente de Ventas	Elaboración de un informe de conclusiones	7	Gerentes A, P y V	Aplicación o registro de conclusiones
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																									
1	Gerente de Ventas	Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades																									
2	Gerente de Ventas	Verificación de su correcto estado, presentación																									
3	Gerente de Ventas	Presentación de las novedades al cliente																									
4	Gerente de Ventas	Recepción y registro de los comentarios del cliente																									
5	Gerentes A, P y V	Discusión de los resultados con los directivos																									
6	Gerente de Ventas	Elaboración de un informe de conclusiones																									
7	Gerentes A, P y V	Aplicación o registro de conclusiones																									
<p>FORMULARIOS: Formato de Investigación de Mercados</p>																											
<p>TERMINOLOGÍA:</p>																											
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 1 Creados: = 2 Mejorados: = 1 Fusiónados = 0		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																							


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 69

FLUJO DIAGRAMACION									
PROCESO 11: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS									
 Código: PB-010									
Ingresa: Nuevos diseños, materiales, novedades			Tiempo Total: 121		Eficiencia tiempo: 74%			Frecuencia: Trimestral	
Resultado: Comentarios del cliente			Costo Total: 20,8116		Eficiencia costo: 86%				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		G. Ventas	G. Producción	G. Administrativo	AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades	□				0,0942		1	
2	Verificación de su correcto estado, presentación	□				0,9417		10	
3	Presentación de las novedades al cliente	□				1,8834		20	
4	Recepción y registro de los comentarios del cliente	○			1,8834		20		
5	Discusión de los resultados con los directivos	○			8,4753		30		Esta actividad la realizan los Gerentea de Ventas, Procucción y Administrativo
6	Elaboración de un informe de conclusiones	○			1,8834		20		
7	Aplicación o registro de conclusiones	○			5,6502		20		Esta actividad la realizan los Gerentea de Ventas, Procucción y Administrativo
		Fin							
Total					17,89	2,92	90	31	
Eficiencia tiempo					74%				
Eficiencia costo					86%				

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 70

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</p>	<p>PH-010</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza una recepción y registro de los comentarios del cliente impidiendo así la retroalimentación. ▪ No se cuenta con un documento donde se registren las conclusiones de la investigación. 																													
<p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción y registro de los comentarios del cliente. ▪ Elaboración de un informe de conclusiones. ▪ Aplicación o registro de las conclusiones. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4,7085</td> <td style="text-align: center;">3,3901</td> <td style="text-align: center;">17,8923</td> <td style="text-align: center;">2,9193</td> <td style="text-align: center;">-13,1838</td> <td style="text-align: center;">0,4709</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">8,0986</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">20,8116</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-12,7130</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V	4,7085	3,3901	17,8923	2,9193	-13,1838	0,4709	8,0986		20,8116		-12,7130	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V																								
4,7085	3,3901	17,8923	2,9193	-13,1838	0,4709																								
8,0986		20,8116		-12,7130																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N .A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">36</td> <td style="text-align: center;">90</td> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">-40</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">86</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">121</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-35</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V	50	36	90	31	-40	5	86		121		-35	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N .A. V	A. V	N. A. V	A. V	N .A. V																								
50	36	90	31	-40	5																								
86		121		-35																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">58%</td> <td style="text-align: center;">86%</td> <td style="text-align: center;">-28%</td> <td style="text-align: center;">58%</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">-16%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	58%	86%	-28%	58%	74%	-16%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
58%	86%	-28%	58%	74%	-16%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -50,85</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -140</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 12: SERVICIO POST VENTA

TABLA N° 71

	HOJA ISO Proceso 12: SERVICIO POST VENTA		PB-011
<p>OBJETIVO: Otorgar al cliente un valor añadido permitiendo así elevar y mantener su lealtad hacia la empresa.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la identificación del cliente y termina con la aplicación o registro de conclusiones.</p>			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente de Ventas	Identificación del cliente	
2	Gerente de Ventas	Visita o llamada al cliente	
3	Gerente de Ventas	Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados	
4	Gerente de Ventas	Recepción de necesidad de reposición, cambio, devolución	
5	Gerente de Ventas	Ingreso de información de la encuesta	
6	Gerente de Ventas	Elaboración de un informe de conclusiones	
7	Gerente de Ventas	Aplicación o registro de conclusiones	
<p>FORMULARIOS: Formato de Servicio Post Venta</p> <p>TERMINOLOGÍA: <i>Reposición:</i> Realización de un pedido de productos adquiridos anteriormente</p>			
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:
Eliminados: = 0 Creados: = 2 Mejorados: = 3 Fusionados = 0		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza
		APROBADO POR:	
		Directiva Sleepers	


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 72

 FLUJO DIAGRAMACION Código: PB-011								
Ingresa: Cliente		Tiempo Total: 110	Eficiencia tiempo: 86%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Información sobre el estado del cliente		Costo Total: 10,3587	Eficiencia costo: 86%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		Gerente Ventas		AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Identificación del cliente	□			0,9417		10	
2	Visita o llamada al cliente	○		1,4126		15		
3	Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados	○		1,8834		20		
4	Recepción de necesidad de reposición, cambio, devolución	◇			0,4709		5	Este proceso puede pasar a Pedido, Devolución, Cambio, Reposición
5	Ingreso de información de la encuesta	○		1,8834		20		
6	Elaboración de un informe de conclusiones	○		1,8834		20		
7	Aplicación o registro de conclusiones	○		1,8834		20		
		Fin						
	Total			8,95	1,41	95	15	
	Eficiencia tiempo							86%
	Eficiencia costo							86%

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 73

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>SERVICIO POST VENTA</p>	<p>PB-011</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un formato ni aplicación de una encuesta sobre los productos o servicios otorgados al cliente. ▪ No se realiza una recepción y registro de los comentarios del cliente impidiendo así la retroalimentación. ▪ No se cuenta con un documento donde se registren las conclusiones de la investigación. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados. ▪ Recepción y registro de los comentarios de los resultados de la encuesta. ▪ Elaboración de un informe de conclusiones. ▪ Aplicación o registro de las conclusiones. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">3,29595</td> <td style="text-align: center;">1,5067</td> <td style="text-align: center;">8,9462</td> <td style="text-align: center;">1,4126</td> <td style="text-align: center;">-5,6502</td> <td style="text-align: center;">0,0942</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">4,8027</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">10,3587</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-5,5560</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	3,29595	1,5067	8,9462	1,4126	-5,6502	0,0942	4,8027		10,3587		-5,5560	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
3,29595	1,5067	8,9462	1,4126	-5,6502	0,0942																								
4,8027		10,3587		-5,5560																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">35</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">95</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">-60</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">51</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">110</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-59</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	35	16	95	15	-60	1	51		110		-59	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
35	16	95	15	-60	1																								
51		110		-59																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">69%</td> <td style="text-align: center;">86%</td> <td style="text-align: center;">-17%</td> <td style="text-align: center;">69%</td> <td style="text-align: center;">86%</td> <td style="text-align: center;">-17%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	69%	86%	-17%	69%	86%	-17%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
69%	86%	-17%	69%	86%	-17%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -22,22</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -236</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 13: CONTABILIDAD

TABLA N° 74

		HOJA ISO Proceso 13: CONTABILIDAD		PH-001
<p>OBJETIVO: Ofrecer información a usuarios internos como externos con el fin de facilitar la planificación, toma de decisiones, control y reporte de las operaciones realizadas por la empresa.</p> <p>ALCANCE: Inicia con el levantamiento de la información contable y termina con la presentación de resultados y conclusiones semestrales y anuales.</p>				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Gerente Administrativo	Levantamiento de la información contable		
2	Gerente Administrativo	Clasificación de la información recopilada		
3	Gerente Administrativo	Ingreso de la información al sistema contable		
4	Gerente Administrativo	Actualización o ingreso de nueva información		
5	Gerente Administrativo	Recepción y archivo de documentación		
6	Gerente Administrativo	Elaboración de informes de ingresos y gastos		
7	Gerente Administrativo	Cálculo de impuestos a pagar		
8	Gerente Administrativo	Elaboración de planillas de pago de impuestos		
9	Gerente Administrativo	Presentación de balances contables periódicos		
<p>FORMULARIOS: Sistema Contable</p> <p>TERMINOLOGÍA:</p>				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Eliminados: = 0 Creados: = 6 Mejorados: = 1 Fusionados = 1		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza	Directiva Sleepers


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 75

		FLUJO DIAGRAMACION PROCESO 13: CONTABILIDAD				Código: PH-001		
Ingresa: Información		Tiempo Total: 255		Eficiencia tiempo: 71%		Frecuencia: Mensual		
Resultado: Planillas de impuestos y balances contables		Costo Total: 24,0134		Eficiencia costo: 71%				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		Gerente Administrativo		AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Levantamiento de la información contable	○		2,8251		30		
2	Clasificación de la información recopilada	○		2,8251		30		
3	Ingreso de la información al sistema contable	○		2,8251		30		
4	Actualización o ingreso de nueva información	○		2,8251		30		
5	Recepción y archivo de documentación	▽			1,4126		15	
6	Elaboración de informes de ingresos y gastos	○		2,8251		30		
7	Cálculo de impuestos a pagar	○		1,4126		15		
8	Elaboración de planillas de pago de impuestos	○		1,4126		15		
9	Presentación de balances contables periódicos	□			5,6502		60	
		Fin						
Total				16,95	7,06	180	75	
Eficiencia tiempo		71%						
Eficiencia costo		71%						

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 76

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO CONTABILIDAD</p>	<p>PH-001</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha realizado un levantamiento de la información contable. ▪ No se presentan balances contables lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamiento de la información contable. ▪ Clasificación de la información recopilada. ▪ Ingreso de la información al sistema contable. ▪ Actualización o ingreso de nueva información. ▪ Presentación de balances contables periódicos. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7,06275</td> <td>0,9417</td> <td>16,9506</td> <td>7,0628</td> <td>-9,8879</td> <td>-6,1211</td> </tr> <tr> <td colspan="2">8,0045</td> <td colspan="2">24,0134</td> <td colspan="2">-16,0089</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	7,06275	0,9417	16,9506	7,0628	-9,8879	-6,1211	8,0045		24,0134		-16,0089	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
7,06275	0,9417	16,9506	7,0628	-9,8879	-6,1211																								
8,0045		24,0134		-16,0089																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>75</td> <td>10</td> <td>180</td> <td>75</td> <td>-105</td> <td>-65</td> </tr> <tr> <td colspan="2">85</td> <td colspan="2">255</td> <td colspan="2">-170</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	75	10	180	75	-105	-65	85		255		-170	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
75	10	180	75	-105	-65																								
85		255		-170																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>88%</td> <td>71%</td> <td>17%</td> <td>88%</td> <td>71%</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	88%	71%	17%	88%	71%	17%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
88%	71%	17%	88%	71%	17%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -192,11</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -2040</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 14: SEGUIMIENTO DE CLIENTES

TABLA N° 77

	HOJA ISO Proceso 14: SEGUIMIENTO DE CLIENTE			PH-002
<p>OBJETIVO: Obtener información actualizada sobre los movimientos del cliente, montos, frecuencia, tipo de compras, productos de mayor rotación, etc.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la identificación del cliente y termina con la comunicación o archivo de los resultados.</p>				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Gerente Administrativo	Se identifica al cliente		
2	Gerente Administrativo	Se ingresa los datos del cliente		
3	Gerente Administrativo	Se ingresa la información de los movimientos del cliente		
4	Gerente Administrativo	Se archiva la documentación		
5	Gerente Administrativo	Se revisa su último movimiento		
6	Gerente Administrativo	Se contacta al cliente		
7	Gerente Administrativo	Se consulta al cliente si requiere de nuestros productos o servicios		
8	Gerente Administrativo	Se registra los resultados		
9	Gerente Administrativo	Aplicación o registro de conclusiones		
<p>FORMULARIOS: Formato de Seguimiento de Clientes</p> <p>TERMINOLOGÍA: <i>Movimientos:</i> Compras, devoluciones, cambios, reposiciones realizadas por el cliente.</p>				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Eliminados: = 1 Creados: = 5 Mejorados: = 0 Fusionados = 0		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza	Directiva Sleepers


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 78

 FLUJO DIAGRAMACION Código: PH-002								
Ingresa: Información		Tiempo Total: 120	Eficiencia tiempo: 67%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Base de datos de clientes		Costo Total: 11,3004	Eficiencia costo: 67%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones
		Gerente Administrativo		AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Se identifica al cliente	□			0,9417		10	
2	Se ingresa los datos del cliente	○		1,4126		15		
3	Se ingresa la información de los movimientos del cliente	○		1,4126		15		
4	Se archiva la documentación	▽			0,9417		10	
5	Se revisa su último movimiento	□			0,9417		10	
6	Se contacta al cliente	○		1,4126		15		
7	Se consulta al cliente si requiere de nuestros productos o servicios	○		1,8834		20		
8	Se registra los resultados	○		1,4126		15		
9	Aplicación o registro de conclusiones	○			0,9417		10	
		Fin						
	Total			7,53	3,77	80	40	
	Eficiencia tiempo			67%				
	Eficiencia costo			67%				

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 79

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO SEGUIMIENTO DE CLIENTE</p>	<p>PH-002</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro del seguimiento del cliente no existen registros anteriores de los diferentes clientes y sus movimientos. ▪ No existe un correcto registro ni archivo de la información brindada por el cliente. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de los datos de cada cliente. ▪ Registro de los movimientos de los clientes. ▪ Archivo de la información recopilada. ▪ Aplicación o registro de conclusiones. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,29595</td> <td>2,3543</td> <td>7,5336</td> <td>3,7668</td> <td>-4,2377</td> <td>-1,4126</td> </tr> <tr> <td colspan="2">5,6502</td> <td colspan="2">11,3004</td> <td colspan="2">-5,6502</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	3,29595	2,3543	7,5336	3,7668	-4,2377	-1,4126	5,6502		11,3004		-5,6502	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
3,29595	2,3543	7,5336	3,7668	-4,2377	-1,4126																								
5,6502		11,3004		-5,6502																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>35</td> <td>25</td> <td>80</td> <td>40</td> <td>-45</td> <td>-15</td> </tr> <tr> <td colspan="2">60</td> <td colspan="2">120</td> <td colspan="2">-60</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	35	25	80	40	-45	-15	60		120		-60	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
35	25	80	40	-45	-15																								
60		120		-60																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>58%</td> <td>67%</td> <td>-9%</td> <td>58%</td> <td>67%</td> <td>-9%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	58%	67%	-9%	58%	67%	-9%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
58%	67%	-9%	58%	67%	-9%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -22,60</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -240</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

PROCESO 15: CAPTACIÓN DE PERSONAL

TABLA N° 80

	HOJA ISO Proceso 15: CAPTACIÓN DE PERSONAL			PH-003																																				
<p>OBJETIVO: Proveer a la empresa de mano de obra calificada que cumpla con los requerimientos de cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la identificación del tipo de operarios y la cantidad requerida y termina con la comunicación de la decisión de gerencia al interesado.</p>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 25%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 70%;">ACTIVIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerente P y Jefe de Taller</td> <td>Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerente de Administrativo</td> <td>Se determina posibles fuentes de captación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Gerente de Administrativo</td> <td>Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se recibe a los interesados</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se registra los resultados de la prueba de planta</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Se realiza una prueba psicotécnica</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Se llena un formulario con datos personales</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Se archiva las pruebas y el formulario</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Gerente P y Jefe de Taller</td> <td>Se analiza los documentos para aprobación</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Jefe de Taller</td> <td>Se comunica a la persona los resultados</td> </tr> </tbody> </table>					N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	1	Gerente P y Jefe de Taller	Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren	2	Gerente de Administrativo	Se determina posibles fuentes de captación	3	Gerente de Administrativo	Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas	4	Jefe de Taller	Se recibe a los interesados	5	Jefe de Taller	Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades	6	Jefe de Taller	Se registra los resultados de la prueba de planta	7	Gerente de Producción	Se realiza una prueba psicotécnica	8	Gerente de Producción	Se llena un formulario con datos personales	9	Gerente de Producción	Se archiva las pruebas y el formulario	10	Gerente P y Jefe de Taller	Se analiza los documentos para aprobación	11	Jefe de Taller	Se comunica a la persona los resultados
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES																																						
1	Gerente P y Jefe de Taller	Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren																																						
2	Gerente de Administrativo	Se determina posibles fuentes de captación																																						
3	Gerente de Administrativo	Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas																																						
4	Jefe de Taller	Se recibe a los interesados																																						
5	Jefe de Taller	Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades																																						
6	Jefe de Taller	Se registra los resultados de la prueba de planta																																						
7	Gerente de Producción	Se realiza una prueba psicotécnica																																						
8	Gerente de Producción	Se llena un formulario con datos personales																																						
9	Gerente de Producción	Se archiva las pruebas y el formulario																																						
10	Gerente P y Jefe de Taller	Se analiza los documentos para aprobación																																						
11	Jefe de Taller	Se comunica a la persona los resultados																																						
<p>FORMULARIOS: Formato de Prueba en Planta Formato de Prueba Psicotécnica Formato de Formulario de Datos Personales</p>																																								
<p>TERMINOLOGÍA: <i>Fuentes de Captación:</i> Diferentes lugares o instituciones que pueden proveer mano de obra calificada.</p>																																								
<p style="text-align: center;">CAMBIOS</p> Eliminados: = 0 Creados: = 6 Mejorados: = 1 Fusiónados: = 0		<p style="text-align: center;">ELABORADO POR:</p> Pacha Calderón Jurado	<p style="text-align: center;">REVISADO POR:</p> Eliana Jurado José Ariza	<p style="text-align: center;">APROBADO POR:</p> Directiva Sleepers																																				


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 81

FLUJO DIAGRAMACION										
PROCESO 15: CAPTACIÓN DE PERSONAL										
Código: PH-003										
Ingresa: Necesidad de Personal		Tiempo Total: 755			Eficiencia tiempo: 29%			Frecuencia: Mensual		
Resultado: Captación de personal adecuado		Costo Total: 48,1835			Eficiencia costo: 37%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones	
		G. Administrativo	Jefe de Taller	G. Producción	AV	NAV	AV	NAV		
		<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A1(()) A1 --> A2(()) A2 --> A3(()) A3 --> A4[] A4 --> A5(()) A5 --> A6(()) A6 --> A7(()) A7 --> A8[] A8 --> A9[] A9 --> A10[] A10 --> A11{ } A11 --> Fin([Fin]) </pre>								
1	Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren				1,8834		20		Esta actividad la realizan el Gerente de Producción y la Jefe de Taller	
2	Se determina posibles fuentes de captación				5,6502		60			
3	Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas				2,8251		30			
4	Se recibe a los interesados					24,0816		480	Esta actividad puede tomar más o menos tiempo del estipulado	
5	Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades				3,0102		60			
6	Se registra los resultados de la prueba de planta				0,2509		5			
7	Se realiza una prueba psicotécnica				2,8251		30			
8	Se llena un formulario con datos personales				1,4126		15			
9	Se archiva las pruebas y el formulario					1,4126		15		
10	Se analiza los documentos para aprobación					4,3302		30	Esta actividad la realizan el Gerente de Producción y la Jefe de Taller	
11	Se comunica a la persona los resultados					0,5017		10	Se comunica al interesado si ha sido contratado o no	
	Total				17,86	30,33	220	535		
	Eficiencia tiempo				29%					
	Eficiencia costo				37%					

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 82

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO CAPTACIÓN DE PERSONAL</p>	<p>PH-003</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuenta con otras fuentes de captación a parte de los anuncios en la prensa. ▪ No existe un registro ni archivo de los resultados de las pruebas en planta. ▪ No se realizan pruebas psicotécnicas a los entrevistados. ▪ No existe un formulario ni registro de los datos personales de cada interesado. ▪ No se realiza un adecuado estudio y análisis para la contratación de una persona ya que se carece de información. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda y determinación de más y mejor enfocadas fuentes de captación de personal. ▪ Registro de los resultados de las pruebas de planta. ▪ Desarrollo y aplicación de pruebas psicotécnicas a los interesados que nos brinden un perfil más amplio. ▪ Desarrollo y aplicación de un formulario con los datos personales de cada entrevistado para contar con una base de datos de los empleados y posibles opciones. ▪ Archivo de los documentos antes mencionados para contar con información acerca del personal. ▪ Analizar la documentación e información de cada aspirante antes de tomar una decisión de contratación. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">8,94615</td> <td style="text-align: center;">45,6725</td> <td style="text-align: center;">17,8574</td> <td style="text-align: center;">30,3261</td> <td style="text-align: center;">-8,9113</td> <td style="text-align: center;">15,3464</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">54,6186</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">48,1835</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">6,4352</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	8,94615	45,6725	17,8574	30,3261	-8,9113	15,3464	54,6186		48,1835		6,4352	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
8,94615	45,6725	17,8574	30,3261	-8,9113	15,3464																								
54,6186		48,1835		6,4352																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">95</td> <td style="text-align: center;">485</td> <td style="text-align: center;">220</td> <td style="text-align: center;">535</td> <td style="text-align: center;">-125</td> <td style="text-align: center;">-50</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">580</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">755</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-175</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	95	485	220	535	-125	-50	580		755		-175	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
95	485	220	535	-125	-50																								
580		755		-175																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">16%</td> <td style="text-align: center;">37%</td> <td style="text-align: center;">-21%</td> <td style="text-align: center;">16%</td> <td style="text-align: center;">29%</td> <td style="text-align: center;">-13%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	16%	37%	-21%	16%	29%	-13%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
16%	37%	-21%	16%	29%	-13%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = 77,22</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -2100</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón


PROCESO 16: SELECCIÓN DE PROVEEDORES

TABLA N° 83

		HOJA ISO Proceso 16: SELECCIÓN DE PROVEEDORES		PH-004
<p>OBJETIVO: Contar con proveedores calificados con capacidades de satisfacer los requerimientos de la empresa.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la identificación del material requerido y termina con la comunicación de los resultados al proveedor elegido.</p>				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Gerente Administrativo	Se identifica el material requerido		
2	Gerente Administrativo	Se realiza una búsqueda de los posibles proveedores		
3	Gerente Administrativo	Se contacta al proveedor y se pide una cotización		
4	Gerente Administrativo	Se recibe y revisa la cotización		
5	Gerente Administrativo	Se clasifica los proveedores según sus características		
6	Gerente Administrativo	Se archiva los documentos		
7	Gerente Administrativo	Se elige el más conveniente para la empresa		
8	Gerente Administrativo	Se comunica los resultados al proveedor seleccionado		
<p>FORMULARIOS:</p>				
<p>TERMINOLOGÍA:</p>				
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Eliminados: = 0 Creados: = 3 Mejorados: = 1 Fusionados = 0		Pacha Calderón Jurado	Eliana Jurado José Ariza	Directiva Sleepers


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 84

		FLUJO DIAGRAMACION				Código: PH-004			
PROCESO 16: SELECCIÓN DE PROVEEDORES		Tiempo Total: 160		Eficiencia tiempo: 75%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Base de datos de proveedores idóneos		Costo Total: 15,0672		Eficiencia costo: 75%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones	
		Gerente Administrativo		AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio							
1	Se identifica el material requerido	○		1,4126		15			
2	Se realiza una búsqueda de los posibles proveedores	○		5,6502		60			
3	Se contacta al proveedor y se pide una cotización	○		1,41255		15			
4	Se recibe y revisa la cotización	□			1,41255		15		
5	Se clasifica los proveedores según sus características	○			1,4126		15		
6	Se archiva los documentos	▽			0,9417		10		
7	Se elige el más conveniente para la empresa	○		1,4126		15			
8	Se comunica los resultados al proveedor seleccionado	○		1,4126		15			
		Fin							
Total				11,3004	3,7668	120	40		
Eficiencia tiempo		75%							
Eficiencia costo		75%							

Elaborado: Pacha Calderón


TABLA N° 85

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO SELECCIÓN DE PROVEEDORES</p>	<p>PH-004</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realiza una búsqueda adecuada de posibles proveedores. ▪ No se archiva la información otorgada por los diferentes proveedores. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una búsqueda de posibles proveedores. ▪ Archivar las preformas enviadas por los proveedores de modo que se cuente con una base de datos útil en el futuro. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4,7085</td> <td style="text-align: center;">2,8251</td> <td style="text-align: center;">11,3004</td> <td style="text-align: center;">3,7668</td> <td style="text-align: center;">1,8834</td> <td style="text-align: center;">-0,9417</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">7,5336</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">15,0672</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-7,5336</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	4,7085	2,8251	11,3004	3,7668	1,8834	-0,9417	7,5336		15,0672		-7,5336	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
4,7085	2,8251	11,3004	3,7668	1,8834	-0,9417																								
7,5336		15,0672		-7,5336																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">120</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">-70</td> <td style="text-align: center;">-10</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">80</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">160</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-80</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	50	30	120	40	-70	-10	80		160		-80	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
50	30	120	40	-70	-10																								
80		160		-80																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (citación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">63%</td> <td style="text-align: center;">75%</td> <td style="text-align: center;">-13%</td> <td style="text-align: center;">63%</td> <td style="text-align: center;">75%</td> <td style="text-align: center;">-13%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	63%	75%	-13%	63%	75%	-13%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (citación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
63%	75%	-13%	63%	75%	-13%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -30,13</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -320</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

PROCESO 17: ADQUISICIONES

TABLA N° 86

		HOJA ISO Proceso 17: ADQUISICIONES		PH-005	
<p>OBJETIVO: Realizar las compras de material basadas en un presupuesto y eligiendo al proveedor que mejor cumpla con nuestras expectativas.</p> <p>ALCANCE: Inicia con la recepción de los requerimientos de materiales y termina con el contacto con el proveedor y la realización del pedido.</p>					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Gerente Administrativo	Se recibe de las diferentes áreas los requerimientos de materiales o insumos			
2	Gerente Administrativo	Se realiza un presupuesto de gastos			
3	Gerente Administrativo	Se revisan las cotizaciones enviadas por los proveedores			
4	Gerente Administrativo	Se elige el proveedor más conveniente			
5	Gerente Administrativo	Se contacta al proveedor y se realiza el pedido			
<p>FORMULARIOS:</p>					
<p>TERMINOLOGÍA:</p>					
CAMBIOS Eliminados: = 0 Creados: = 1 Mejorados: = 0 Fusionados = 0		ELABORADO POR: Pacha Calderón Jurado	REVISADO POR: Eliana Jurado José Ariza	APROBADO POR: Directiva Sleepers	


Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 87

Sleeper's		FLUJO DIAGRAMACION				Código: PH-005			
INGRESA: Necesidad de abastecimiento de materiales		Tiempo Total: 71		Eficiencia tiempo: 85%		Frecuencia: Trimestral			
RESULTADO: Realización de pedidos		Costo Total: 6,6861		Eficiencia costo: 85%					
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		Costo en \$		Tiempo min.		Observaciones	
		Gerente Administrativo		AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio ↓ □ ↓ ○ ↓ □ ↓ ○ ↓ ○ ↓ ○ ↓ Fin							
1	Se recibe de las diferentes áreas los requerimientos de materiales o insumos				0,0942		1		
2	Se realiza un presupuesto de gastos			2,8251		30			
3	Se revisan las cotizaciones enviadas por los proveedores				0,9417		10		
4	Se elige el proveedor más conveniente			1,41255		15			
5	Se contacta al proveedor y se realiza el pedido			1,4126		15			
	Total			5,6502	1,0359	60	11		
	Eficiencia tiempo			85%					
	Eficiencia costo			85%					

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 88

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p>ADQUISICIONES</p>	<p>PH-005</p>																											
<p>Problema Detectado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se realizan presupuestos de gastos. <p>Solución Propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar presupuestos de gastos antes de realizar una adquisición. 																													
<p>Costo (\$)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2,8251</td> <td style="text-align: center;">0,5650</td> <td style="text-align: center;">5,6502</td> <td style="text-align: center;">1,0359</td> <td style="text-align: center;">2,2601</td> <td style="text-align: center;">-0,4709</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3,3901</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">6,6861</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-3,2960</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	2,8251	0,5650	5,6502	1,0359	2,2601	-0,4709	3,3901		6,6861		-3,2960	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
2,8251	0,5650	5,6502	1,0359	2,2601	-0,4709																								
3,3901		6,6861		-3,2960																									
<p>Tiempo (minutos)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación Actual</th> <th colspan="2">Propuesta</th> <th colspan="2">Diferencias</th> </tr> <tr> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> <th>A. V</th> <th>N. A. V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">60</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">-30</td> <td style="text-align: center;">-5</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">36</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">71</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">-35</td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual		Propuesta		Diferencias		A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	30	6	60	11	-30	-5	36		71		-35	
Situación Actual		Propuesta		Diferencias																									
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V																								
30	6	60	11	-30	-5																								
36		71		-35																									
<p>Eficiencias costo y tiempo (%)</p>																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Costo (situación actual)</th> <th>Costo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Costo</th> <th>Tiempo (situación actual)</th> <th>Tiempo (situación propuesta)</th> <th>Diferencia Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">83%</td> <td style="text-align: center;">85%</td> <td style="text-align: center;">-2%</td> <td style="text-align: center;">83%</td> <td style="text-align: center;">85%</td> <td style="text-align: center;">-2%</td> </tr> </tbody> </table>						Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo	83%	85%	-2%	83%	85%	-2%												
Costo (situación actual)	Costo (situación propuesta)	Diferencia Costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo																								
83%	85%	-2%	83%	85%	-2%																								
<p>AHORRO = DIFERENCIA * FRECUENCIA</p> <p>Ahorro (Costo) = -13,18</p> <p>Ahorro (Tiempo) = -140</p>																													

Elaborado: Pacha Calderón

5.5. SOLUCIONES PROPUESTAS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN

- Realizar un monitoreo trimestral del desarrollo y nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Fomentar la coordinación de esfuerzos entre los departamentos o áreas para el cumplimiento acertado de los diferentes objetivos.
- Llevar un adecuado registro del alcance y estado de los objetivos propuestos.

RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y NECESIDADES DEL CLIENTE

- Realizar un archivo adecuado de los ingresos de necesidades del cliente.

DISEÑO

- Realizar las debidas correcciones previas a la aprobación de los moldes desarrollados.
- Archivar los moldes de manera que puedan encontrarse con facilidad para próximos o similares aplicaciones.

ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA

- Colocar el nombre de cada troquel y el modelo al que pertenece de tal modo que se lo pueda identificar con facilidad.
- Realizar pruebas de los diferentes troqueles al momento de su creación para evitar futuros retrasos en la producción por un mal funcionamiento.

PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE

- Traslado de las necesidades de materiales a adquisiciones.

CORTE

- Conteo de la cantidad de tiras por material y dimensión.
- Registro de la cantidad de tiras entregadas a troquelería.

TROQUELADO

- Entrega de las piezas troqueladas a cada máquina individualmente.
- Registro de la cantidad de piezas entregadas por máquina.

COSTURA 1 y 2

- Conteo del total de pantuflas armadas por máquina.
- Control de fallas o imperfectos.
- Registro del total de pares entregados a acabados.

ACABADOS

- Control de fallas o imperfectos.
- Conteo y Registro del total de pares de pantuflas terminadas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Recepción y registro de los comentarios del cliente.
- Elaboración de un informe de conclusiones.
- Aplicación o registro de las conclusiones.

SERVICIO POST VENTA

- Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados.
- Recepción y registro de los comentarios de los resultados de la encuesta.
- Elaboración de un informe de conclusiones.
- Aplicación o registro de las conclusiones.

CONTABILIDAD

- Levantamiento de la información contable.
- Clasificación de la información recopilada.
- Ingreso de la información al sistema contable.
- Actualización o ingreso de nueva información.
- Presentación de balances contables periódicos.

SEGUIMIENTO DE CLIENTES

- Ingreso de los datos de cada cliente.
- Registro de los movimientos de los clientes.
- Archivo de la información recopilada.
- Aplicación o registro de conclusiones.

CAPTACIÓN DE PERSONAL

- Búsqueda y determinación de más y mejor enfocadas fuentes de captación de personal.
- Registro de los resultados de las pruebas de planta.
- Desarrollo y aplicación de pruebas psicotécnicas a los interesados que nos brinden un perfil más amplio.
- Desarrollo y aplicación de un formulario con los datos personales de cada entrevistado para contar con una base de datos de los empleados y posibles opciones.
- Archivo de los documentos antes mencionados para contar con información acerca del personal.
- Analizar la documentación e información de cada aspirante antes de tomar una decisión de contratación.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- Realizar una búsqueda de posibles proveedores.
- Archivar las preformas enviadas por los proveedores de modo que se cuente con una base de datos útil en el futuro.

ADQUISICIONES

- Realizar presupuestos de gastos antes de realizar una adquisición.

5.6. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

TABLA N° 89

N°	Proceso	Situación Actual				Situación Propuesta				Frecuencia	Ahorro	
		Costo	Tiempo	Eficiencia		Costo	Tiempo	Eficiencia			Costo	Tiempo
				Costo	Tiempo			Costo	Tiempo			
1	Gestión administrativa de planificación	2288,331	10300	74%	71%	1825,0146	11860	94%	97%	Trimestral	1843,94	-6240
2	Recepción de necesidades del cliente	6,12105	65	77%	77%	7,0628	75	67%	67%	Mensual	0,9417	10
3	Diseño	271,29	2881	52%	52%	272,24547	2891	52%	52%	Trimestral	-3,82	-40
4	Elaboración de troquelería	14,58	330	98%	98%	15,10614	342	95%	95%	Trimestral	-2,12	-48
5	Programación / Guía de Corte	3,39	36	56%	56%	2,73093	29	34%	34%	Mensual	7,91	84
6	Corte	403,37	8040	87%	87%	405,27326	8078	87%	87%	Mensual	-22,88	-456
7	Troquelado	487,64	11040	82%	50%	467,26016	11048	81%	81%	Mensual	244,52	-96
8	Costura 1 Adultos	2599,27	55710	99%	86%	2765,4536	64233	93%	93%	Mensual	-1994,25	-102276
9	Costura 2 Niños/Jóvenes	5029,7217	116510	99%	99%	5174,2533	120031	96%	96%	Mensual	-1734,38	-42252
10	Acabados	4761,23	120033	99%	99%	4761,2276	127033	94%	95%	Mensual	-14305,97	-372156
11	Investigación de mercado	8,0986	86	58%	58%	20,8116	121	86%	86%	Trimestral	-50,85	-140
12	Servicio Pos Venta	4,8027	51	69%	69%	10,3587	110	86%	86%	Trimestral	-22,22	-236
13	Contabilidad	8,0045	85	88%	88%	24,0134	255	71%	71%	Mensual	-192,11	-2040
14	Seguimiento de Clientes	5,6502	60	58%	58%	11,3004	120	67%	67%	Trimestral	-22,60	-240
15	Captación de personal	54,6186	580	16%	16%	41,1835	755	37%	37%	Mensual	77,22	-2100
16	Selección de proveedores	7,5336	80	63%	63%	15,0672	160	75%	75%	Trimestral	-30,13	-320
17	Adquisiciones	3,39012	36	83%	83%	6,6861	71	85%	85%	Trimestral	-13,18	-140
TOTALES		15957,026	325923	1257%	1210%	15825,049	347212	1300%	1304%		-16219,99	-528686
PROMEDIOS				74%	71%			76%	77%			
											Beneficio Costo	-16219,99
											Beneficio Tiempo	-528686

Elaborado: Pacha Calderón

TABLA N° 90

N°	Proceso	Análisis de Procesos																							
		Eliminados						Creados				Mejorados				Fusionados									
		○	□	◐	▽	⇒	◊	○	□	◐	▽	⇒	◊	○	□	◐	▽	⇒	◊	○	□	◐	▽	⇒	◊
1	Gestión administrativa de planificación						1	1		1															
2	Recepción de necesidades del cliente									1															
3	Diseño									1			2												
4	Elaboración de troquelería						1	1																	
5	Programación / Guía de Corte					1	1			1							1								
6	Corte							1		1															
7	Troquelado									1	1													1	
8	Costura 1 Adultos							2		1															
9	Costura 2 Niños/Jóvenes							2		1															
10	Acabados							2									5		1						
11	Investigación de mercado						1	2					1												
12	Servicio Pos Venta							2					1			1	1								
13	Contabilidad							5	1				1											1	
14	Seguimiento de Clientes					1		4		1															
15	Captación de personal							4	1	1			1												
16	Selección de proveedores							2		1			1												
17	Adquisiciones							1																	
Totales						2	1	23	11	10	2	5	2		2	1	5		1				2		

Elaborado: Pacha Calderón

5.7. BENEFICIOS ESPERADOS

Una vez realizada la mejora de los procesos seleccionados se ha podido observar una pérdida de \$ 16 220 dólares, correspondientes a 528 686 minutos o 1102 días laborables de 8 horas. Este valor no necesariamente es perjudicial para la empresa ya que a pesar de los valores negativos vemos un aumento en la efectividad de los procesos.

Los procesos si bien no aportan un beneficio visible en costo y tiempo, mejoran la eficiencia de la empresa, ya que han sido integradas actividades de monitoreo y control, supervisión, control de calidad, entre otros, que darán como resultado mayor satisfacción al cliente.

La eficiencia total de la situación actual es del 71% en tiempo y del 74% en costo, las mejoras a los procesos seleccionados nos ofrecen una eficiencia del 77% y 76% respectivamente.

Han sido creadas 23 actividades de operación, 11 de control, 10 de archivo y 2 de transporte. Han sido eliminadas 2 actividades de archivo y 1 de decisión. Han sido mejoradas 5 actividades de operación, 2 de control, 2 de archivo y 1 de decisión. Han sido fusionadas 5 actividades de operación, 1 de demora y 2 de transporte.

5.8. MANUAL DE PROCESOS

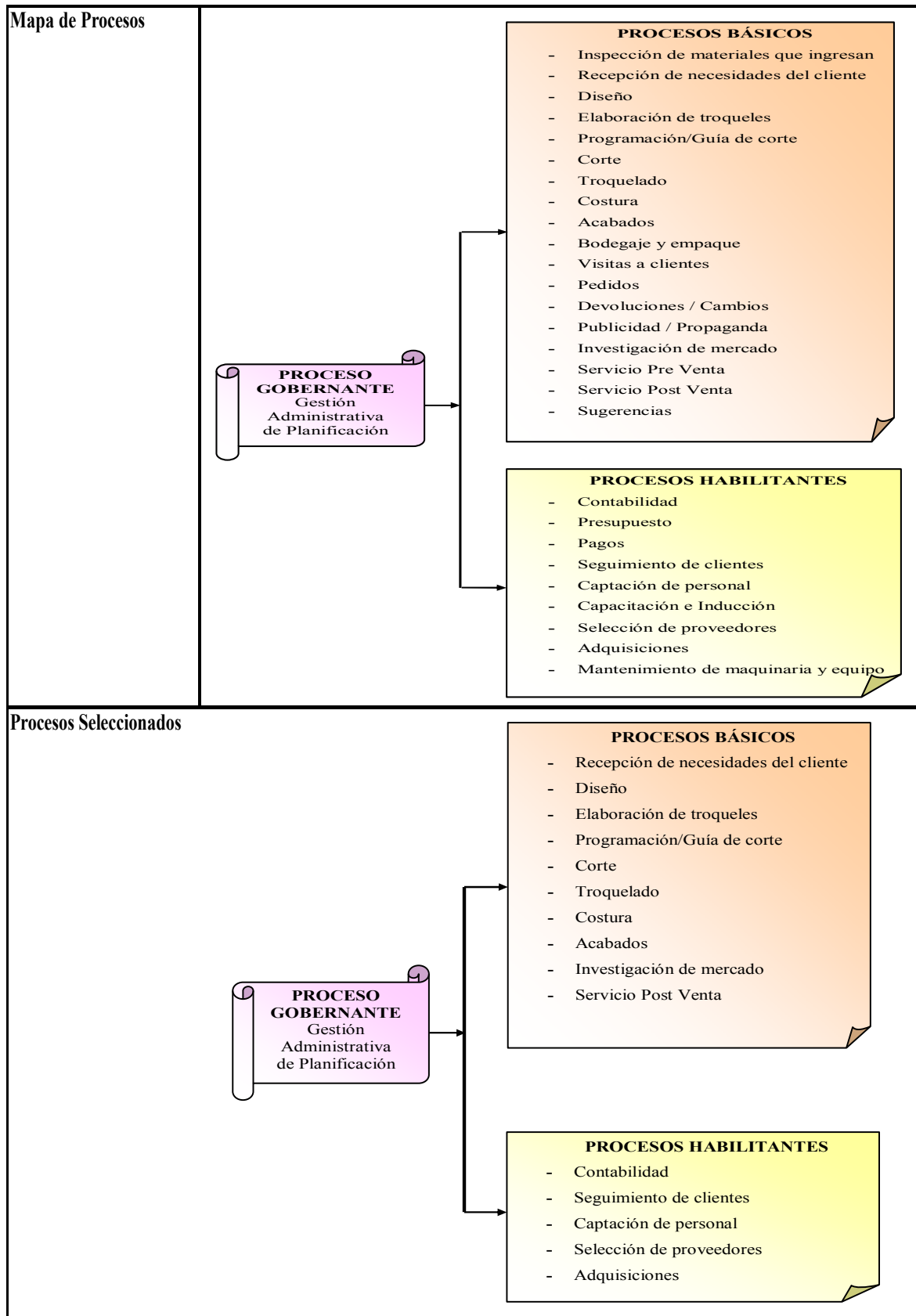
Una vez que se ha realizado las mejoras a los procesos seleccionados se procede a desarrollar el manual de procesos. El manual consta de un objetivo general, el alcance que tiene, el glosario de términos, el mapa de procesos, los procesos seleccionados, y para cada uno de ellos, el nombre, código, proveedores, insumos, transformación, clientes y diagrama de flujo.


A continuación se presenta el manual de procesos de la empresa Sleepers.



MANUAL DE PROCESOS

Objetivo	<p>Estandarizar los procesos de Sleepers a fin de mejorar su funcionamiento. Precisar las actividades encomendadas a cada uno de los responsables de los diferentes procesos. Propiciar el ahorro de recursos en la ejecución de las actividades.</p>																										
Alcance	<p>El presente manual tiene aplicación sobre los siguientes procesos y subprocesos:</p> <table border="1" data-bbox="475 712 1270 1496"> <thead> <tr> <th data-bbox="475 712 879 745">Proceso</th> <th data-bbox="879 712 1270 745">Subproceso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="475 745 879 790">Gestión Empresarial</td> <td data-bbox="879 745 1270 790">Gestión Administrativa de Planificación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 790 879 880">Recepción de Materias Primas y Necesidades del Cliente</td> <td data-bbox="879 790 1270 880">Recepción de Necesidades del Cliente</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 880 879 1193" rowspan="6">Producción</td> <td data-bbox="879 880 1270 925">Diseño</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 925 1270 969">Elaboración de Troquelaría</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 969 1270 1014">Programación / Guía de Corte</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1014 1270 1059">Corte</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1059 1270 1104">Troquelado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1104 1270 1193">Costura</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1193 879 1238">Marketing y Ventas</td> <td data-bbox="879 1193 1270 1238">Investigación de Mercado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1238 879 1283">Servicio al Cliente</td> <td data-bbox="879 1238 1270 1283">Servicio Post Venta</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1283 879 1373" rowspan="2">Administrativos / Financieros</td> <td data-bbox="879 1283 1270 1328">Contabilidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1328 1270 1373">Seguimiento de Clientes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1373 879 1417">Recursos Humanos</td> <td data-bbox="879 1373 1270 1417">Captación de Personal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 1417 879 1496" rowspan="2">Aprovisionamiento de Bienes y Servicios</td> <td data-bbox="879 1417 1270 1462">Selección de Proveedores</td> </tr> <tr> <td data-bbox="879 1462 1270 1496">Adquisiciones</td> </tr> </tbody> </table>		Proceso	Subproceso	Gestión Empresarial	Gestión Administrativa de Planificación	Recepción de Materias Primas y Necesidades del Cliente	Recepción de Necesidades del Cliente	Producción	Diseño	Elaboración de Troquelaría	Programación / Guía de Corte	Corte	Troquelado	Costura	Marketing y Ventas	Investigación de Mercado	Servicio al Cliente	Servicio Post Venta	Administrativos / Financieros	Contabilidad	Seguimiento de Clientes	Recursos Humanos	Captación de Personal	Aprovisionamiento de Bienes y Servicios	Selección de Proveedores	Adquisiciones
Proceso	Subproceso																										
Gestión Empresarial	Gestión Administrativa de Planificación																										
Recepción de Materias Primas y Necesidades del Cliente	Recepción de Necesidades del Cliente																										
Producción	Diseño																										
	Elaboración de Troquelaría																										
	Programación / Guía de Corte																										
	Corte																										
	Troquelado																										
	Costura																										
Marketing y Ventas	Investigación de Mercado																										
Servicio al Cliente	Servicio Post Venta																										
Administrativos / Financieros	Contabilidad																										
	Seguimiento de Clientes																										
Recursos Humanos	Captación de Personal																										
Aprovisionamiento de Bienes y Servicios	Selección de Proveedores																										
	Adquisiciones																										
Glosario de términos	<p><i>Caladora:</i> Máquina para realizar perforaciones a la madera. <i>Fuentes de Captación:</i> Diferentes lugares o instituciones que pueden proveer mano de obra calificada. <i>Movimientos:</i> Compras, devoluciones, cambios, reposiciones realizadas por el cliente. <i>Plywood:</i> Tipo de madera. <i>Reposición:</i> Realización de un pedido de productos adquiridos anteriormente. <i>Tallaje:</i> Conjunto de tallas en las que se va a desarrollar un modelo. <i>Troqueladora:</i> Máquina que empleando la ayuda de un troquel corta la tela en diferentes formas y en cantidad.</p>																										




MANUAL DE PROCESOS		
	Proceso: GESTIÓN EMPRESARIAL Subproceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN	PG-001

Caracterización del Proceso

Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Personal Directivos	Cientes Proveedores Competencia Organismos de Control	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	Los directivos de la empresa se encargan de fijar los objetivos anuales y trimestrales y plantearse para su área distintas metas, monitorean el cumplimiento de los objetivos y coordinan los esfuerzos necesarios para alcanzarlos.	Correcta gestión empresarial Objetivos cumplidos	Personal Directivos	Cientes Proveedores Competencia Organismos de Control

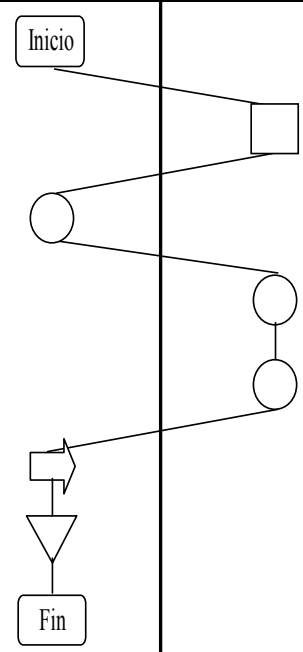
Diagrama de Flujo


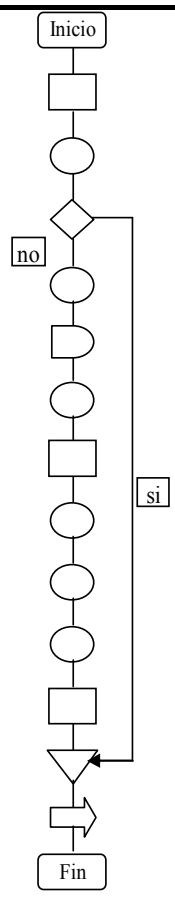
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		
		G. Administrativo	G. Producción	G. Ventas
		Inicio		
1	Fijación de objetivos anuales y trimestrales	○		
2	Monitoreo del cumplimiento de objetivos	□		
3	Planificación de compra de maquinaria		□	
4	Modificaciones en las políticas de recursos humanos		○	
5	Planificación de Marketing y Ventas			○
6	Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales		○	
7	Búsqueda de materiales e insumos en el exterior		□	
8	Desarrollo de página Web			○
9	Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno			○
10	Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos	□		
11	Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año	○		
		▽		
		Fin		


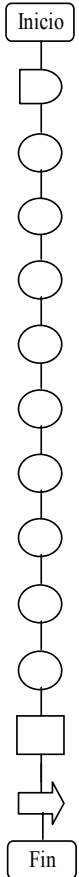
MANUAL DE PROCESOS		
	Proceso: RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y NECESIDADES DEL CLIENTE Subproceso: RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE	PB-001


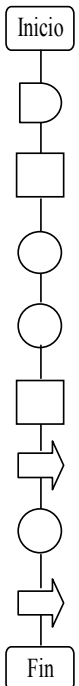
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Ventas	Clientes Competencia	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente de Ventas se encarga de recopilar información sobre los requerimientos o necesidades del cliente para transmitirlos a la empresa y llevarlos a cabo.	Nuevos modelos Modificaciones a modelos anteriores Sugerencias Pedidos	Producción Directivos	Clientes


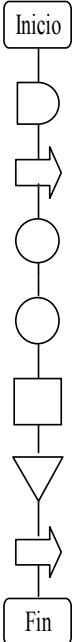
Diagrama de Flujo


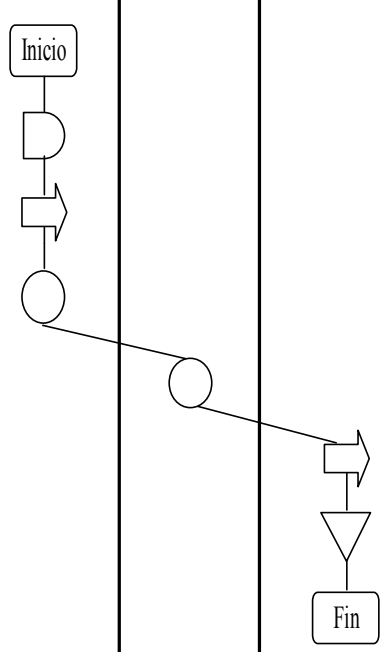
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	
		G. Producción	G. Ventas
			
1	Se identifica al cliente		
2	Se revisa su ultimo pedido o movimiento de su cuenta		
3	Se interroga al cliente sobre sus requerimientos		
4	Se registra la información en un documento		
5	Se transmite la información a producción		
6	Se archiva la documentación emitida		


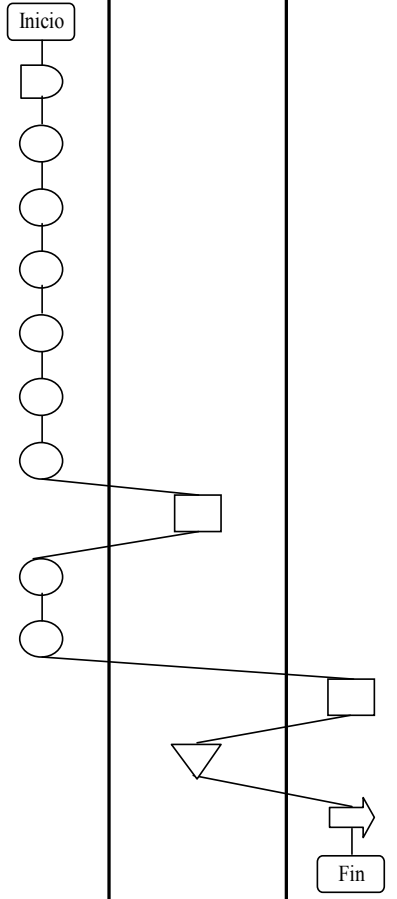
MANUAL DE PROCESOS							
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: DISEÑO					PB-002
Caracterización del Proceso							
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes		
Internos	Externos				Internos	Externos	
Gerente de Producción Directivos	Clientes Competencia Internet Proveedores	RR HH Materiales Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente de Producción en base a las sugerencias del cliente o a las exigencias del mercado realiza una búsqueda de nuevos modelos o diseños de pantuflas para cubrir sus expectativas, desarrollando los moldes necesarios.	Nuevos modelos Modificaciones a modelos anteriores Moldes	Troquelador Producción Directivos	Clientes	
Diagrama de Flujo							
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES					
		Gerente de Producción					
							
1	Elección del modelo a diseñar						
2	Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente						
3	Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes						
4	Desarrollo de moldes en una sola talla						
5	Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo						
6	Prueba de moldes desarrollados						
7	Corrección o aprobación de los moldes probados						
8	Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección						
9	Desarrollo de todo el tallaje						
10	Prueba de los moldes talla por talla						
11	Corrección o aprobación de los moldes probados						
12	Archivo de los moldes aprobados						
13	Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelaría						


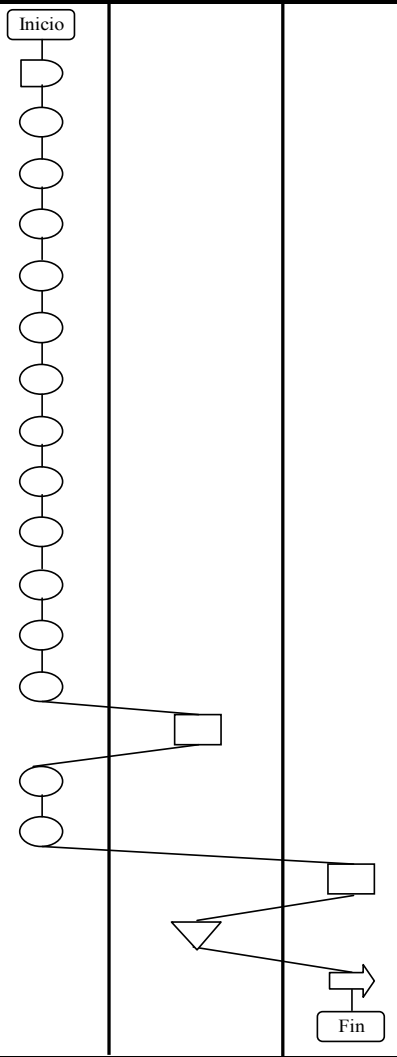
MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA				PB-003
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción	Proveedores	RR HH Materiales Herramientas Infraestructura	El troquelador es el encargado de elaborar los troqueles empleando los moldes desarrollados en diseño.	Troqueles	Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Troquelador				
		<div style="text-align: center;"> Inicio  Fin </div>				
1	Se reciben los moldes aprobados desde diseño					
2	Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de playwood					
3	Se corta la tabla en forma de cuadrado o triángulo					
4	Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal					
5	Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde					
6	Se mide el contorno del molde					
7	Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde					
8	Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde					
9	Se inserta la cuchilla en la tabla calada					
10	Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde					
11	Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel					
12	Se envían los troqueles terminados a programación					


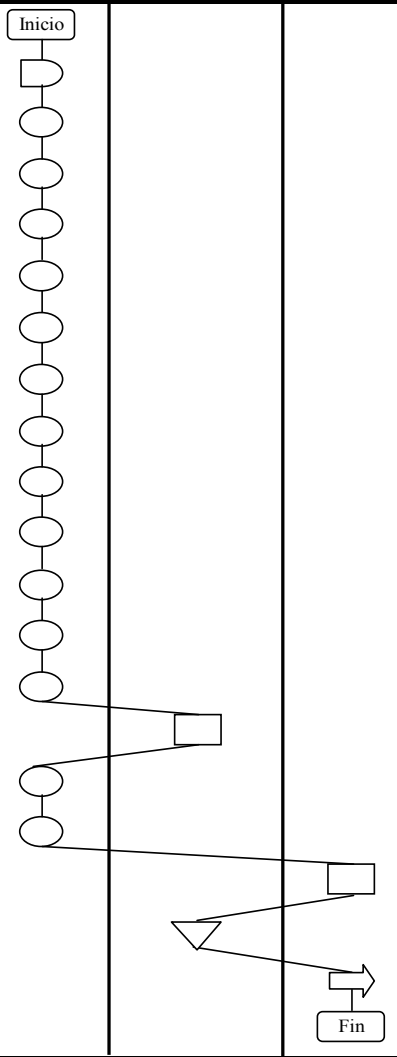
MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE	PB-004			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción Troquelador	Proveedores	RR HH Troqueles Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente de Producción es quien se encarga de elaborar la guía de corte, que brindará información sobre los costos de cada par de pantuflas, los materiales que serán requeridos, el tiempo que tomará la producción y la cantidad de tiras que deben cortarse.	Guía de corte	Jefe de Taller Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD			RESPONSABLES		
				Gerente de Producción		
						
1	Se reciben los troqueles terminados					
2	Se realiza un listado de los troqueles o moldes					
3	Se toma la medida de cada troquel y se aumenta 0,50 cm a cada lado					
4	Se ingresa los datos de las medidas y los tiempos determinados en el diseño en el formato de hoja de cálculo					
5	Se obtiene el total de tiras a cortar, el total de metros de material requerido así como el costo de la pantufla					
6	Se traslada la información de los materiales requeridos a adquisiciones					
7	Se imprime y se archiva la guía de corte					
8	Se entrega a la Jefe de Taller en producción					


MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: CORTE				PB-005
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción		RR HH Materiales Cortadora Infraestructura	La Jefe de Taller se encarga de cortar las tiras necesarias para la producción de acuerdo con lo descrito en la guía de corte.	Tiras de material	Troquelador Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Jefe de Taller				
						
1	Se recibe la guía de corte					
2	Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte					
3	Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte					
4	Se apilan las tiras según su tamaño					
5	Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión					
6	Se registra el total de tiras entregadas a troquelado					
7	Se envían las tiras a troquelado					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: TROQUELADO	PB-006			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción Jefe de Taller		RR HH Tiras de materiales Troqueladora Infraestructura	El troquelador una vez que recibe las tiras de materiales de corte procede a troquelarlas con ayuda de los troqueles o moldes con cuchilla.	Piezas troqueladas	Costureras Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Troquelador	Ayudantes	Jefe de Taller		
		 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> D1[D] D1 --> A1[→] A1 --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> A2[→] A2 --> T1[▽] T1 --> Fin([Fin]) </pre>				
1	Se recibe las tiras desde corte					
2	Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10					
3	Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar					
4	Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas					
5	Se entregan las piezas sueltas a cada costurera					
6	Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: COSTURA 1	PB-007			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción Jefe de Taller Troquelador		RR HH Piezas troqueladas Insumos varios Maquinas de Coser Infraestructura	Cada costurera recibe las piezas troqueladas y procede a la elaboración misma de las pantuflas.	Pantuflas terminadas de coser a máquina	Ayudantes Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Costureras	Jefe de Taller	Ayudantes		
						
1	Se reciben las piezas de troquelado					
2	Se une el forro con el frente de la pantufla					
3	Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla					
4	Se cierra el borde de la suela					
5	Se une el borde cerrado al frente					
6	Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla					
7	Se pega la suela					
8	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas					
9	Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela					
10	Se cose el espacio del relleno					
11	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas					
12	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados					
13	Se envía las pantuflas terminadas a acabados					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: COSTURA 2	PB-008			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción Jefe de Taller Troquelador		RR HH Piezas troqueladas Insumos varios Maquinas de Coser Infraestructura	Cada costurera recibe las piezas troqueladas y procede a la elaboración misma de las pantuflas.	Pantuflas terminadas de coser a máquina	Ayudantes Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Costureras	Jefe de Taller	Ayudantes		
						
1	Se reciben las piezas de troquelado					
2	Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la nevada					
3	Se voltean las orejas					
4	Se cosen las pinzas de la trompa donde se coloca la nariz					
5	Se une el frente					
6	Se une el frente a la trompa					
7	Se une el posterior de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas					
8	Se unen los laterales colocando la talla de la pantufla					
9	Los laterales unidos se pegan a la cabeza					
10	Se unen las dos piezas del forro					
11	Se pega el forro al lateral unido con la cabeza					
12	Se colocan planchas de plumón en los laterales con un pespunte					
13	A las piezas anteriores se les pega la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla					
14	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas					
15	Se coloca el relleno de la suela					
16	Se cierra el espacio dejado para el relleno					
17	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas					
18	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados					
19	Se envían las pantuflas sin relleno en la cabeza a acabados					
				Fin		


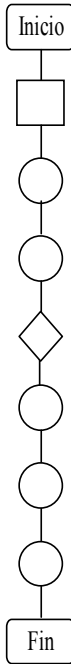
MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: PRODUCCIÓN Subproceso: ACABADOS				PB-009
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Producción Jefe de Taller Costureras	Proveedores	RR HH Pantuflas terminadas de coser Insumos varios Herramientas Infraestructura	Las ayudantes reciben las pantuflas terminadas de coser y les realizan la limpieza control de calidad y acabados necesarios según el modelo.	Pares de pantuflas terminadas	Bodega Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Costureras	Jefe de Taller	Ayudantes		
						
1	Se reciben las piezas de troquelado					
2	Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la nevada					
3	Se voltean las orejas					
4	Se cosen las pinzas de la trompa donde se coloca la nariz					
5	Se une el frente					
6	Se une el frente a la trompa					
7	Se une el posterior de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas					
8	Se unen los laterales colocando la talla de la pantufla					
9	Los laterales unidos se pegan a la cabeza					
10	Se unen las dos piezas del forro					
11	Se pega el forro al lateral unido con la cabeza					
12	Se colocan planchas de plumón en los laterales con un respunte					
13	A las piezas anteriores se les pega la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla					
14	Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas					
15	Se coloca el relleno de la suela					
16	Se cierra el espacio dejado para el relleno					
17	Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas					
18	Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados					
19	Se envían las pantuflas sin relleno en la cabeza a acabados					
				Fin		


MANUAL DE PROCESOS		
	Proceso: MARKETING Y VENTAS Subproceso: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	PB-010


Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Directivos	Cientes Proveedores	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente de Ventas con la ayuda de los directivos deciden presentar novedades al mercado para lo cual realizan una investigación previa de la opinión de los clientes.	Información sobre la opinión de los clientes	Directivos Ventas Producción	


Diagrama de Flujo


Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLES		
		G. Ventas	G. Producción	G. Administrativo
		Inicio		
1	Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades	↓		
2	Verificación de su correcto estado, presentación	↓		
3	Presentación de las novedades al cliente	↓		
4	Recepción y registro de los comentarios del cliente	↓		
5	Discusión de los resultados con los directivos	↓		
6	Elaboración de un informe de conclusiones	↓		
7	Aplicación o registro de conclusiones	↓		
		Fin		


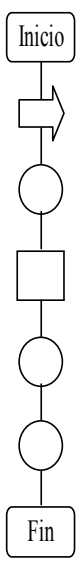
MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: SERVICIO AL CLIENTE Subproceso: SERVICIO POST VENTA	PB-011			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Ventas	Clientes Proveedores	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente de Ventas realiza una visita o llamada al cliente y por medio de una encuesta conoce las necesidades o sugerencias que pueda tener y registra los resultados en un formato que permita la retroalimentación	Servicio de post venta eficiente que permita reforzar la confianza del cliente. Resultados de la encuesta	Directivos Ventas Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Gerente Ventas				
						
1	Identificación del cliente					
2	Visita o llamada al cliente					
3	Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados					
4	Recepción de necesidad de reposición, cambio, devolución					
5	Ingreso de información de la encuesta					
6	Elaboración de un informe de conclusiones					
7	Aplicación o registro de conclusiones					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA / FINANCIERA Subproceso: CONTABILIDAD	PH-001			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Ventas Administrativo Producción	Cientes Proveedores	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente Administrativo se encarga del levantamiento de la información y de la recopilación periódica de la misma con el fin de elaborar los balances que serán presentados a los directivos.	Balances Contables Planillas de Impuestos Informes de ingresos y gastos	Ventas Administrativo Producción	Organismos de control
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Gerente Administrativo				
		Inicio				
1	Levantamiento de la información contable	○				
2	Clasificación de la información recopilada	○				
3	Ingreso de la información al sistema contable	○				
4	Actualización o ingreso de nueva información	○				
5	Recepción y archivo de documentación	▽				
6	Elaboración de informes de ingresos y gastos	○				
7	Cálculo de impuestos a pagar	○				
8	Elaboración de planillas de pago de impuestos	○				
9	Presentación de balances contables periódicos	□				
		Fin				

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: ADMINISTRATIVO / FINANCIERO Subproceso: SEGUIMIENTO DE CLIENTES	PH-002			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Gerente de Ventas	Clientes	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente Administrativo es el encargado de registrar toda la información de los clientes en una base de datos que recopila los últimos movimientos de la cuenta del cliente.	Base de Datos Información de los requerimientos del cliente	Ventas Administrativo Producción	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Gerente Administrativo				
		<div style="text-align: center;"> Inicio □ ○ ○ ▽ □ ○ ○ ○ ○ Fin </div>				
1	Se identifica al cliente					
2	Se ingresa los datos del cliente					
3	Se ingresa la información de los movimientos del cliente					
4	Se archiva la documentación					
5	Se revisa su último movimiento					
6	Se contacta al cliente					
7	Se consulta al cliente si requiere de nuestros productos o servicios					
8	Se registra los resultados					
9	Aplicación o registro de conclusiones					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Subproceso: CAPTACIÓN DE PERSONAL				PH-003
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Jefe de Taller Gerente de Producción Directivos	Fuentes de captación	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente Administrativo es el encargado de realizar la captación de personal, con ayuda de la Jefe de Taller y el Gerente de Producción quienes realizan las respectivas entrevistas y pruebas a los interesados.	Captaciones de personal capacitado e idóneo para el puesto Información sobre el personal	Ventas Administrativo Producción Directivos	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		G. Administrativo	Jefe de Taller	G. Producción		
		Inicio				
1	Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren		○			
2	Se determina posibles fuentes de captación		○			
3	Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas		○			
4	Se recibe a los interesados		D			
5	Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades		○			
6	Se registra los resultados de la prueba de planta		○			
7	Se realiza una prueba psicotécnica				○	
8	Se llena un formulario con datos personales				○	
9	Se archiva las pruebas y el formulario				▽	
10	Se analiza los documentos para aprobación		□			
11	Se comunica a la persona los resultados		◇			
			Fin			

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: APROVISIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS Subproceso: SELECCIÓN DE PROVEEDORES	PH-004			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Administrativo Producción Ventas Directivos	Proveedores	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente Administrativo es el encargado de realizar la selección de los proveedores mediante la recepción de cotizaciones y su análisis para la elección del proveedor que mejor cumpla con las expectativas de la empresa.	Proveedores seleccionados de acuerdo con los requerimientos de la empresa Información sobre posibles proveedores	Ventas Administrativo Producción Directivos	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES				
		Gerente Administrativo				
		Inicio ○ ○ ○ □ ○ ▽ ○ ○ Fin				
1	Se identifica el material requerido					
2	Se realiza una búsqueda de los posibles proveedores					
3	Se contacta al proveedor y se pide una cotización					
4	Se recibe y revisa la cotización					
5	Se clasifica los proveedores según sus características					
6	Se archiva los documentos					
7	Se elige el más conveniente para la empresa					
8	Se comunica los resultados al proveedor seleccionado					

MANUAL DE PROCESOS						
		Proceso: APROVISIONAMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS Subproceso: ADQUISICIONES	PH-005			
Caracterización del Proceso						
Proveedores		Insumos	Transformación	Producto	Clientes	
Internos	Externos				Internos	Externos
Administrativo Producción Ventas Directivos	Proveedores	RR HH Insumos de oficina Equipos de oficina Infraestructura	El Gerente Administrativo es el encargado de realizar las adquisiciones de los insumos requeridos por la empresa para lo cual emplea la información obtenida en la selección de proveedores.	Adquisiciones de insumos varios	Ventas Administrativo Producción Directivos	
Diagrama de Flujo						
N°	ACTIVIDAD			RESPONSABLES		
				Gerente Administrativo		
						
1	Se recibe de las diferentes áreas los requerimientos de materiales o insumos					
2	Se realiza un presupuesto de gastos					
3	Se revisan las cotizaciones enviadas por los proveedores					
4	Se elige el proveedor más conveniente					
5	Se contacta al proveedor y se realiza el pedido					

CAPITULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se plantea la propuesta de mejoramiento organizacional para la empresa Sleepers, luego de haber realizado, en capítulos anteriores, un diagnóstico de su situación actual.

Se plantea el direccionamiento organizacional hacia los procesos, el cual se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, que deben estar acorde con las necesidades del mercado debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo

Para el desarrollo de la misma se emplearán las siguientes herramientas:

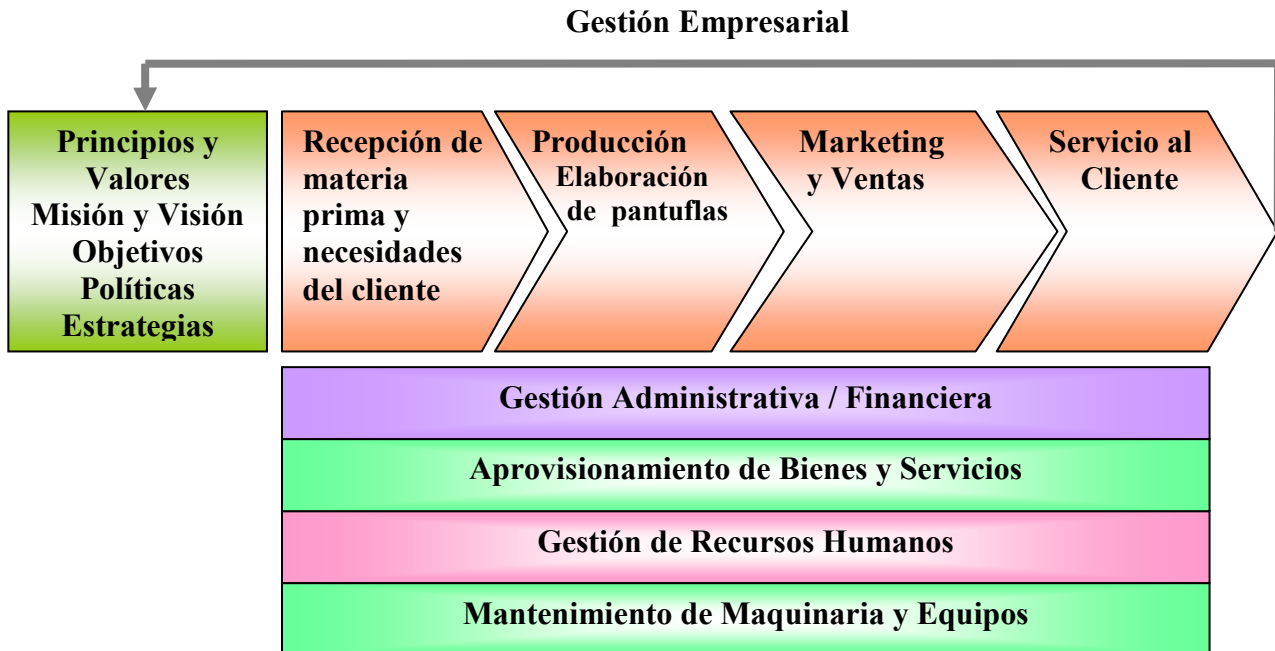
- Cadena de Valor
- Proceso Mejorado.
- Los factores de éxito que se propone lograr en cada uno de los procesos.
- Los indicadores de gestión para cada proceso.
- Organización por procesos

6.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que nos permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva. Tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución.

A continuación en el gráfico N° 104 se presenta la cadena de valor propuesta para la empresa Sleepers.

GRÁFICO N° 104
CADENA DE VALOR EMPRESARIAL DE SLEEPERS



Elaborado: Pacha Calderón

6.2. FACTORES DE ÉXITO

Existen infinidad de factores a los cuales los individuos les pueden otorgar el éxito de una situación. Los empresarios han ido modificando estos factores a medida que el mercado y las condiciones han cambiado, actualmente un factor de éxito importante es la satisfacción del cliente, pero otros como el posicionamiento de la empresa, el personal capacitado, la eficiencia en procesos también deben ser considerados al momento de incluirlos en el análisis.

6.3. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Para identificar un indicador de gestión se debe contemplar los siguientes criterios estratégicos:

- Debe ser medible y cuantificable;
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar; conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo);
- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar:
 - La **eficiencia** de los procesos organizacionales, al optimizar el uso de los recursos (tiempo y recurso económico) en la consecución de los objetivos;
 - La **eficacia** de los procesos para alcanzar el objetivo hacia el cual fue estructurado el proceso o hacia el cual se direccionan las actividades;
 - La **efectividad** de los procesos institucionales con el fin de alcanzar el cumplimiento, a nivel macro, de los objetivos estratégicos.

TIPOS DE INDICADORES

“Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

Indicadores de eficiencia: Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Que debemos medir?

¿Donde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?

¿Quien debe medir?

¿Como se debe medir?

¿Como se van ha difundir los resultados?

¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Dentro de la gestión por procesos es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

La primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

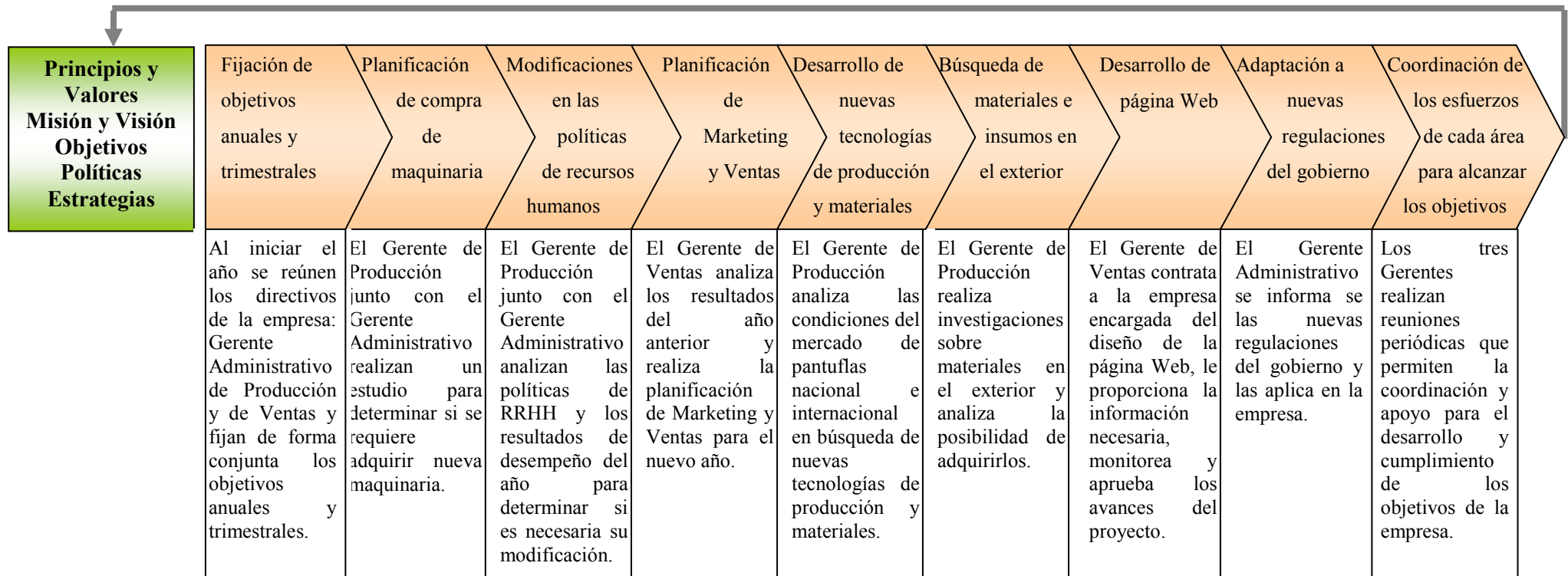
- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esta llevando a cabo.
- En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.
- Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PDCA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel.”³⁸

³⁸ http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm

6.4. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A LOS PROCESOS MEJORADOS

PROCESO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN

GRÁFICO N° 105



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 91

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide el porcentaje de los objetivos cumplidos en relación con los planteados	Eficiencia	$\frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Trimestral	Resumen de los objetivos alcanzados

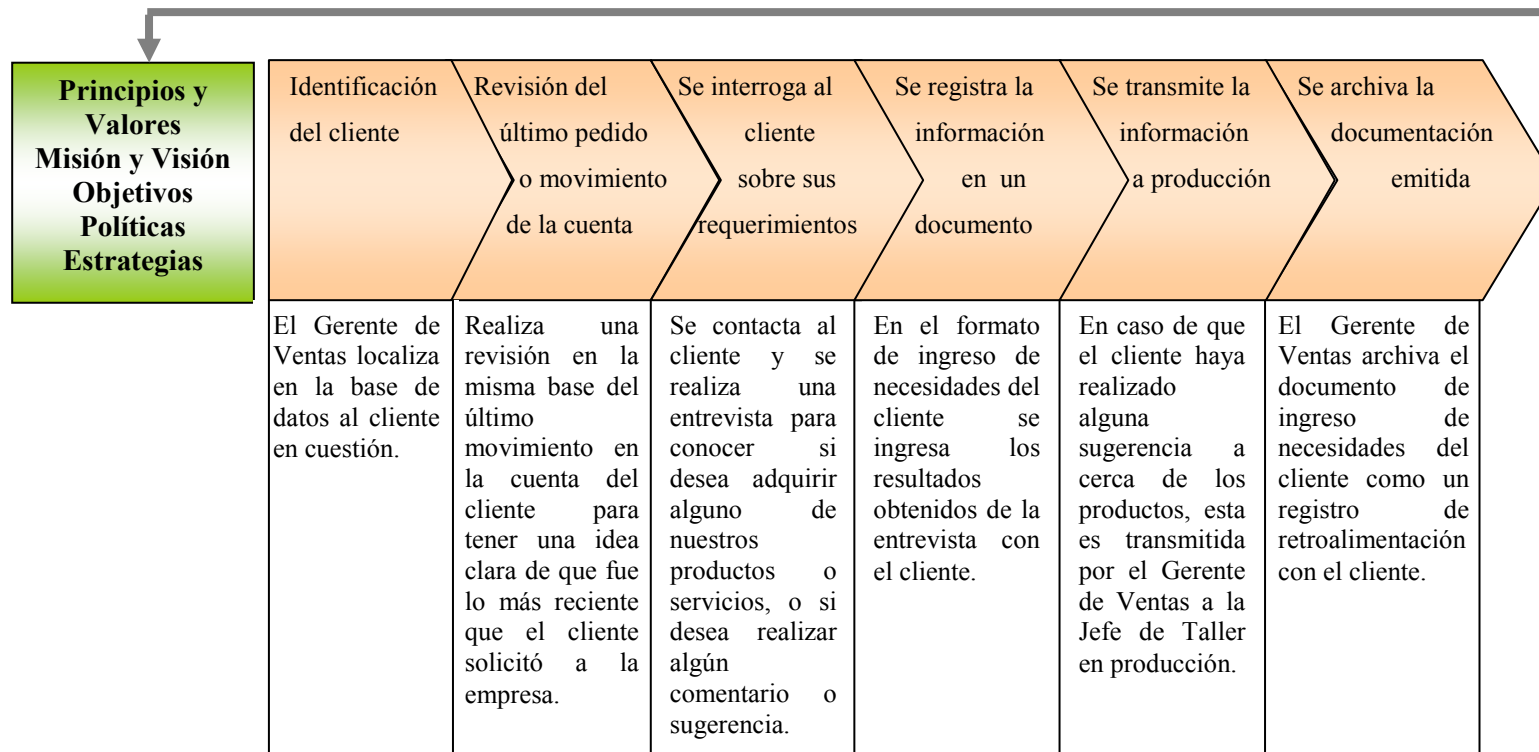
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Incremento de Clientes**
- **Imagen**
- **Posicionamiento**
- **Calidad**
- **Utilidades**
- **Ventas**
- **Ventaja Competitiva**

PROCESO 2: RECEPCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE

GRÁFICO N° 106



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 92

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la recepción de necesidades del cliente	Mide el porcentaje de necesidades receptadas y aplicadas exitosamente	Eficiencia	$\frac{\text{TotaldeNecesidadesAplicadas}}{\text{TotaldeNecesidades Receptadas}}$	100%	$\frac{6}{7} = 0,86$	90%	Mensual	Formato de ingreso de necesidades del cliente

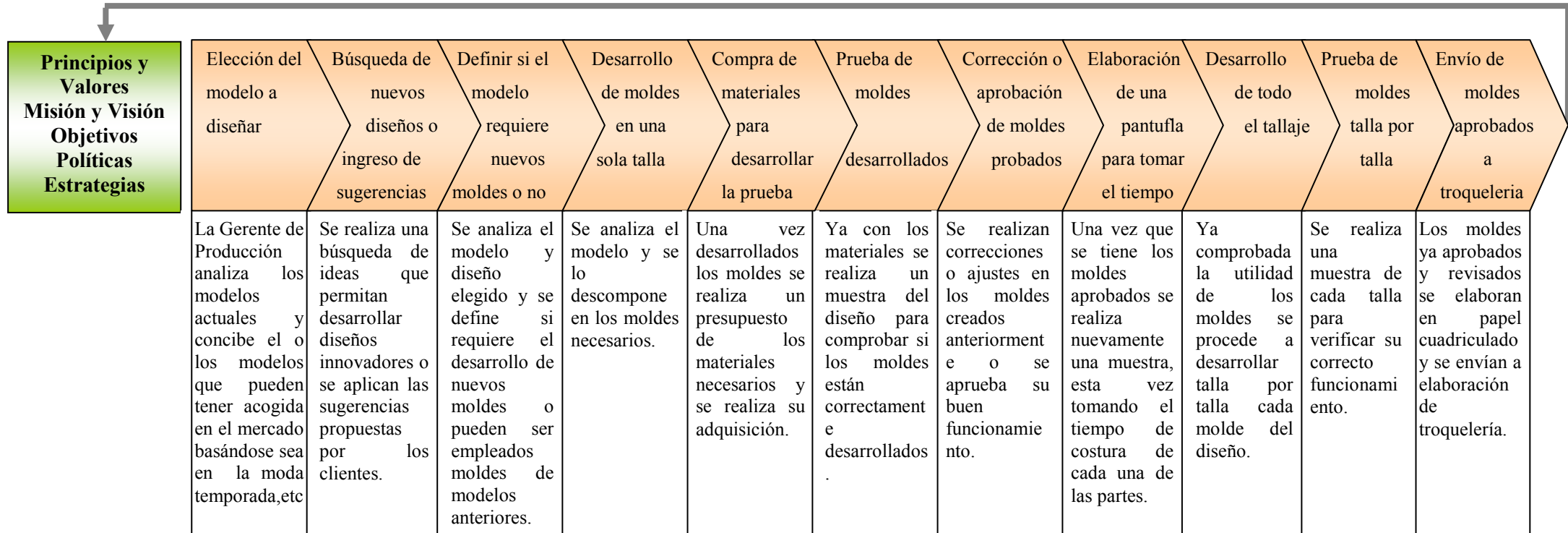
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Fidelidad del Cliente**
- **Innovación**
- **Ventaja Competitiva**
- **Satisfacción del Cliente**

PROCESO 3: DISEÑO

GRÁFICO N° 107



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 93

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en el desarrollo de nuevos productos	Mide el porcentaje de desarrollo de nuevos productos en relación a los existentes	Eficiencia	$\frac{\text{NuevosDiseños}}{\text{Diseños.Actuales}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Archivos de moldes aprobados

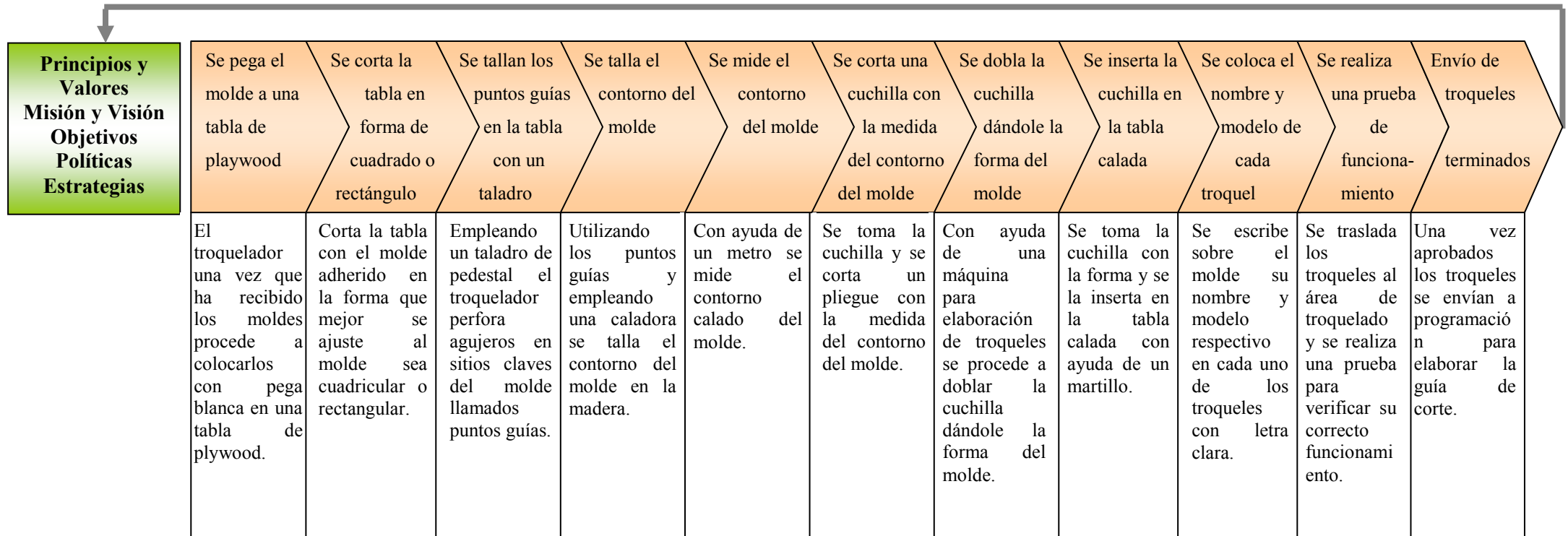
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Innovación**
- **Nuevos Clientes**
- **Imagen**
- **Ventaja Competitiva**
- **Ventas**
- **Utilidades**

PROCESO 4: ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA

GRÁFICO N° 108



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 94

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la elaboración de troquelería	Mide el porcentaje elaboración de troqueles erróneos con respecto al total	Eficiencia	$\frac{\text{Troqueles Erróneos}}{\text{Total de Troqueles}}$	100%	$\frac{3}{15} = 0,20$	5%	Trimestral	Prueba de funcionamiento de los troqueles

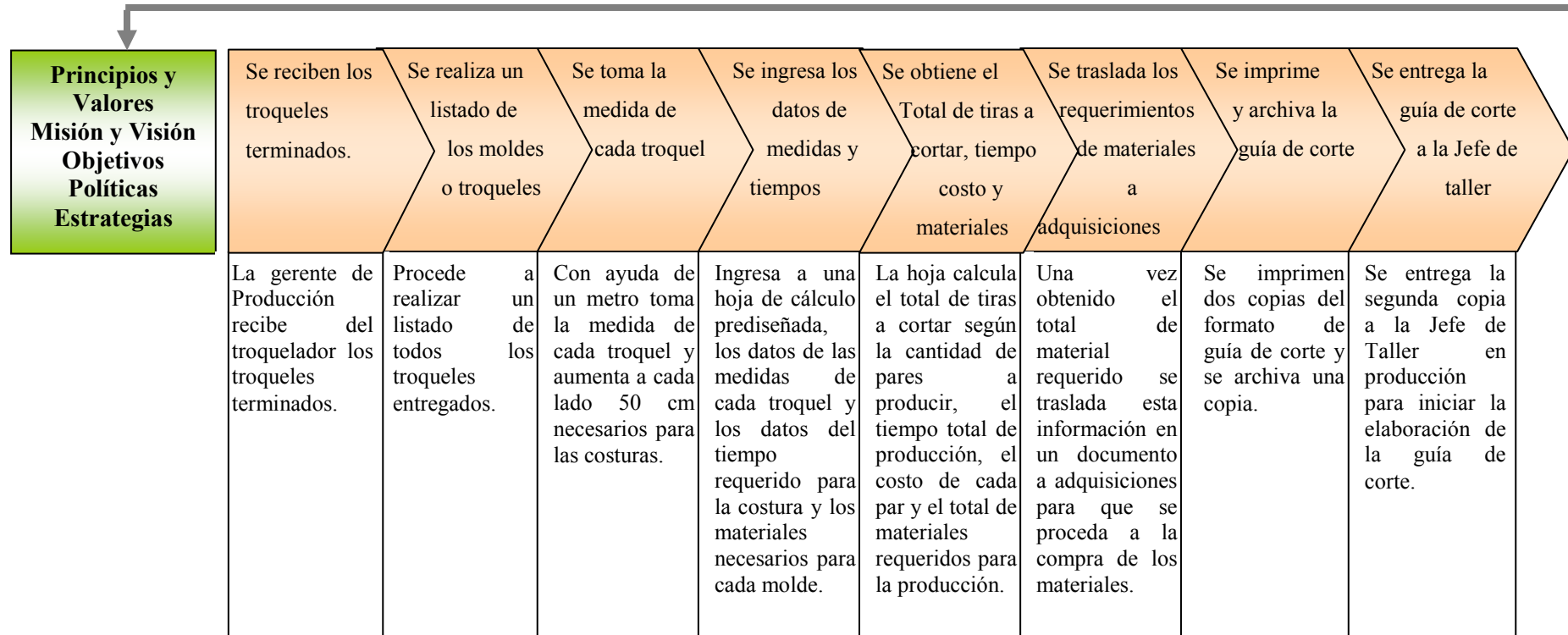
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Calidad
- Productividad
- Personal Capacitado

PROCESO 5: PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE

GRÁFICO N° 109



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 95

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la elaboración de la guía de corte	Mide el porcentaje elaboración de guías erróneas con respecto al total de guías	Eficiencia	$\frac{\text{Guías de Corte Erróneas}}{\text{Total De Guías}}$	100%	$\frac{3}{15} = 0,20$	5%	Cada vez que ingresa un pedido	Guías de corte archivadas

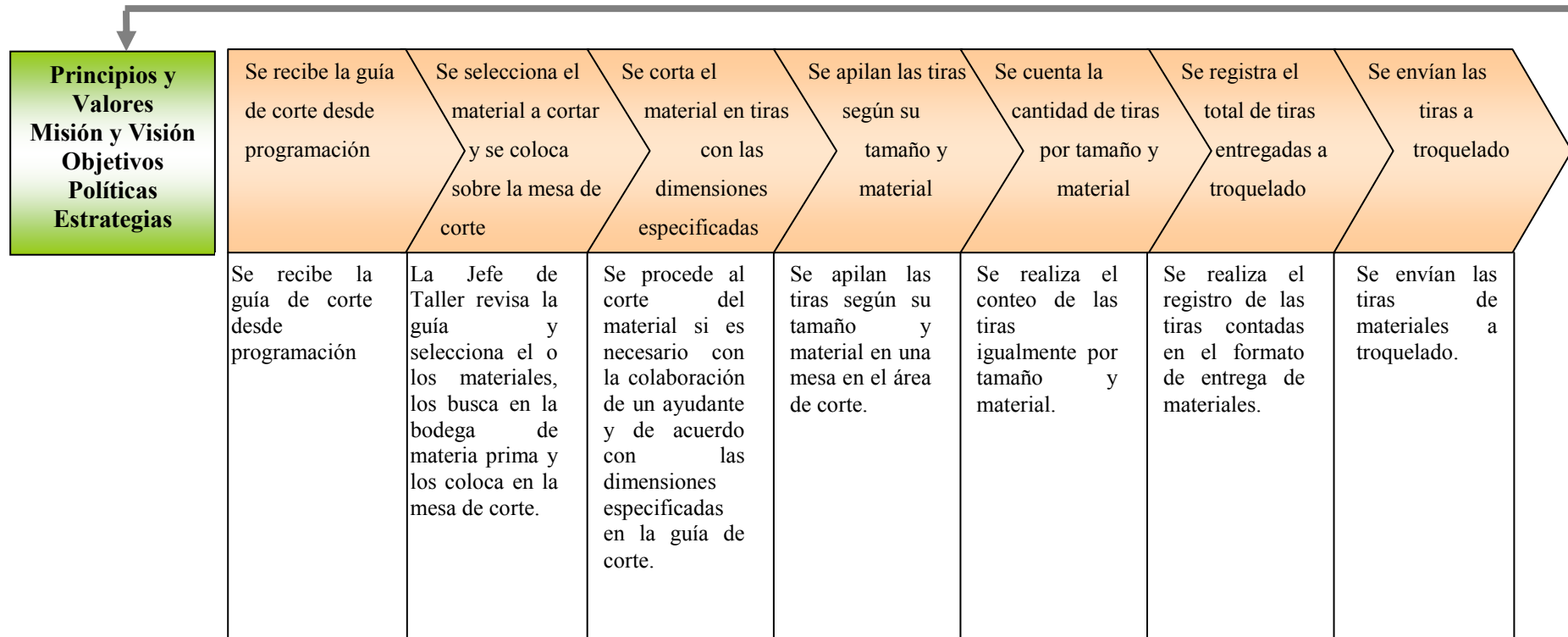
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Calidad**
- **Productividad**
- **Competitividad**

PROCESO 6: CORTE

GRÁFICO N° 110



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 96

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia del corte	Mide el porcentaje de corte realizado con respecto al total de corte requerido	Eficiencia	$\frac{TirasCortadas}{TotaldeTiras}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de material

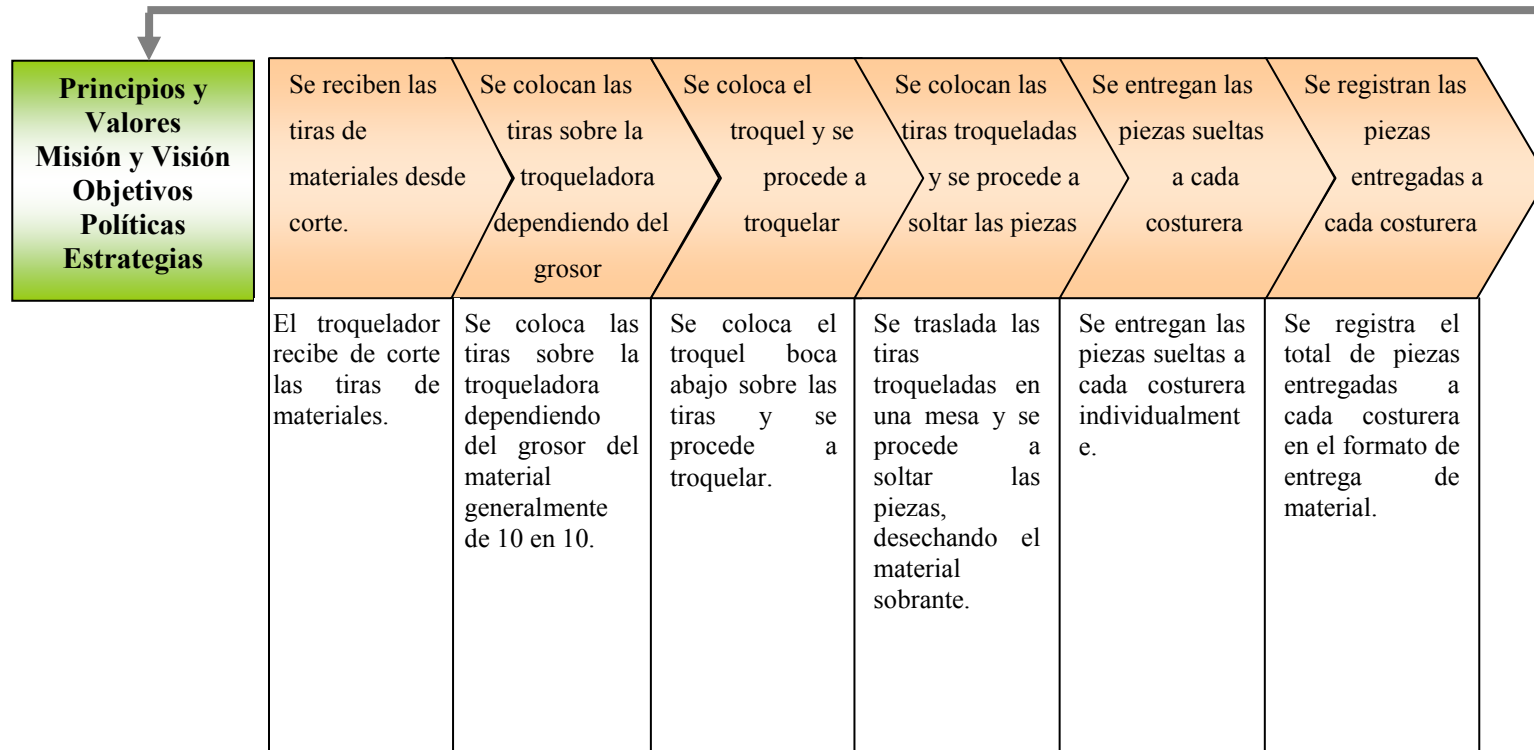
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Calidad**
- **Productividad**
- **Competitividad**
- **Personal Capacitado**

PROCESO 7: TROQUELADO

GRÁFICO N° 111



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 97

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia del troquelado	Mide el porcentaje de tiras troqueladas en relación con el total de tiras a troquelar	Eficiencia	$\frac{TirasTroqueladas}{TotaldeTirasaTroquelar}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de material

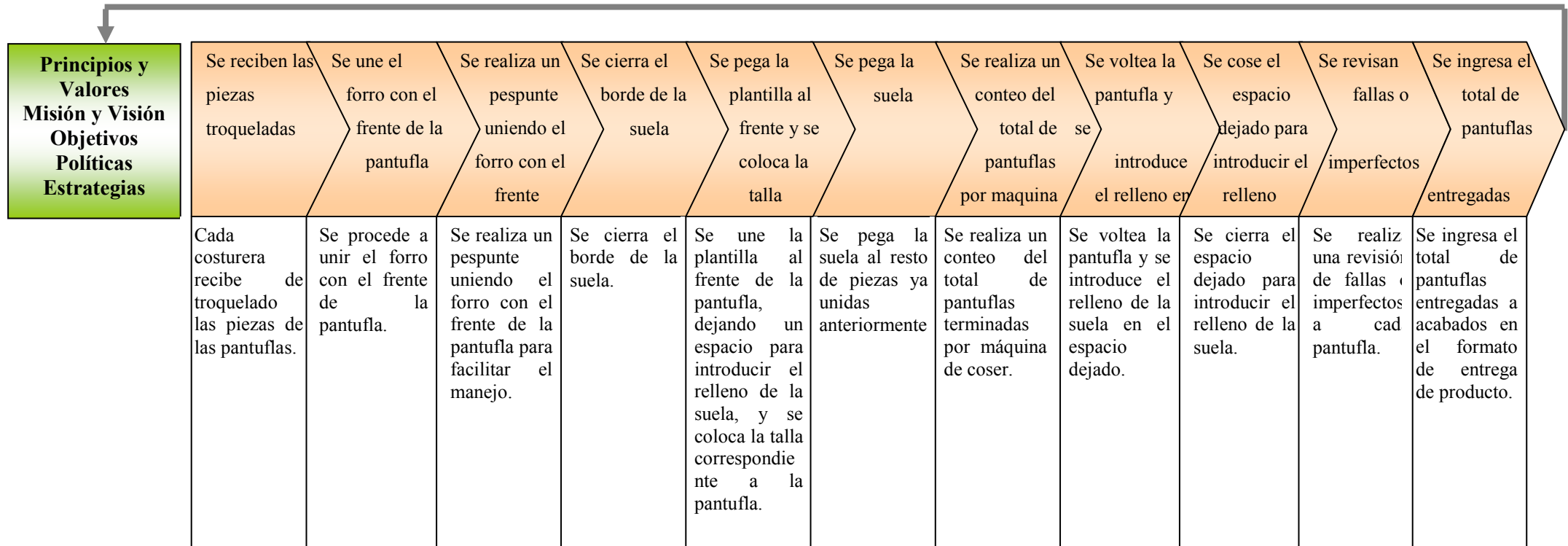
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Calidad
- Productividad
- Competitividad
- Personal Capacitado

PROCESO 8: COSTURA 1

GRÁFICO N° 112



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 98

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de la costura 1	Mide el porcentaje de pantuflas terminadas de coser con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{\text{Pantuflas Terminadas}}{\text{Total de Pantuflas Requeridas}}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de la costura 1	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{\text{Fallas Imperfectas}}{\text{Total de Pantuflas Terminadas}}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto

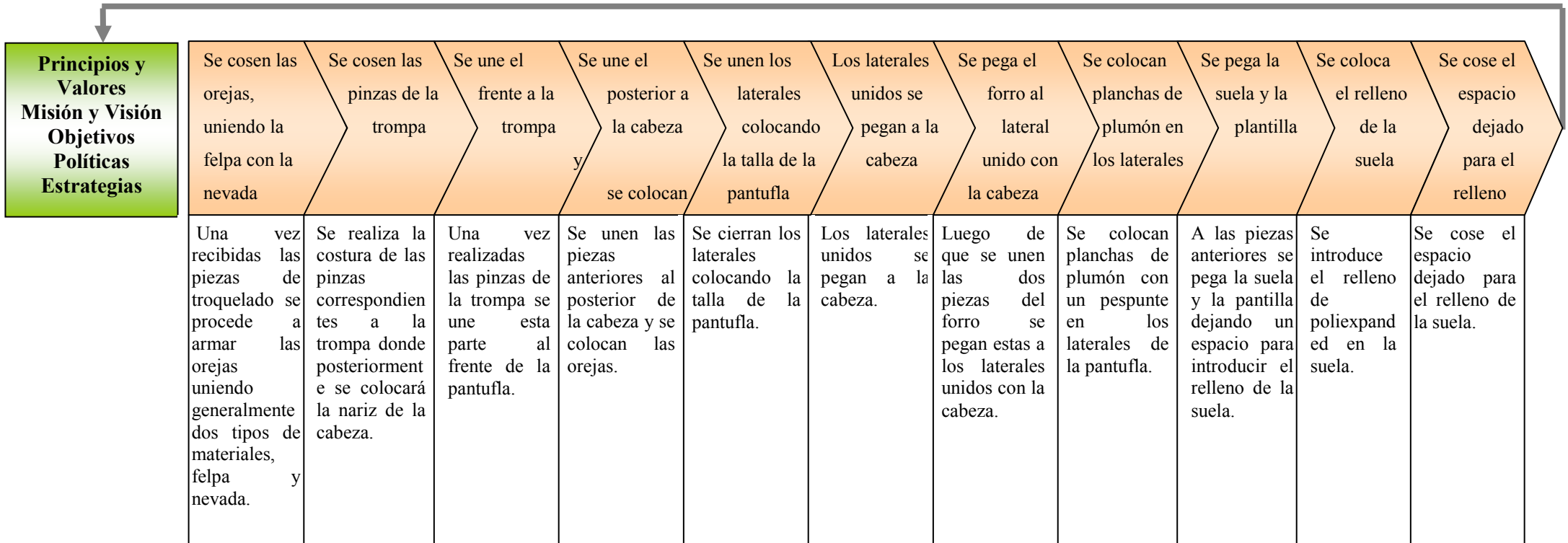
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Calidad
- Productividad
- Competitividad
- Personal Capacitado

PROCESO 9: COSTURA 2

GRÁFICO N° 113



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 99

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de la costura 2	Mide el porcentaje de pantuflas terminadas de coser con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{Pantuflas\ Terminadas}{TotaldePantuflas\ Re\ queridas}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de la costura 2	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{Fallaso\ Im\ perfectos}{TotaldePantuflas\ Ter\ min\ das}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto

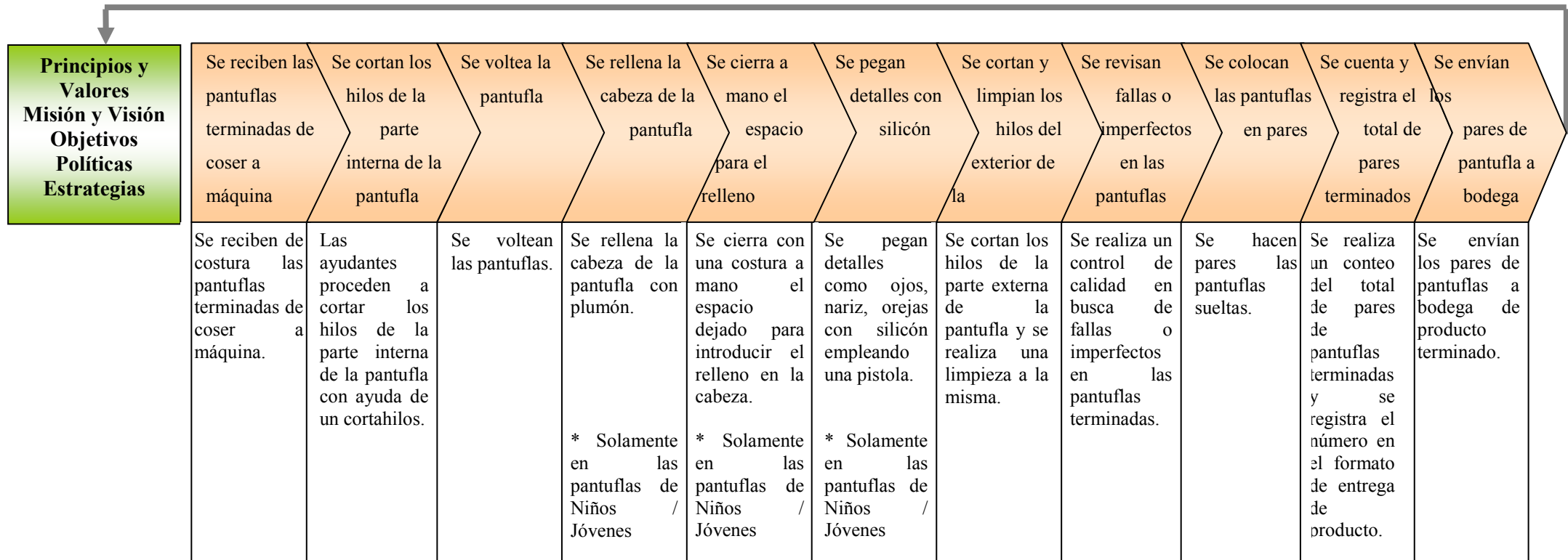
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Calidad**
- **Productividad**
- **Competitividad**
- **Personal Capacitado**

PROCESO 10: ACABADOS

GRÁFICO N° 114



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 100

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de los acabados	Mide el porcentaje de pares de pantuflas terminadas con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{\text{Pares de Pantuflas Terminadas}}{\text{Total de Pares Requeridos}}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de los acabados	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pares de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{\text{Fallas Imperfectas}}{\text{Total de Pares Requeridos}}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto

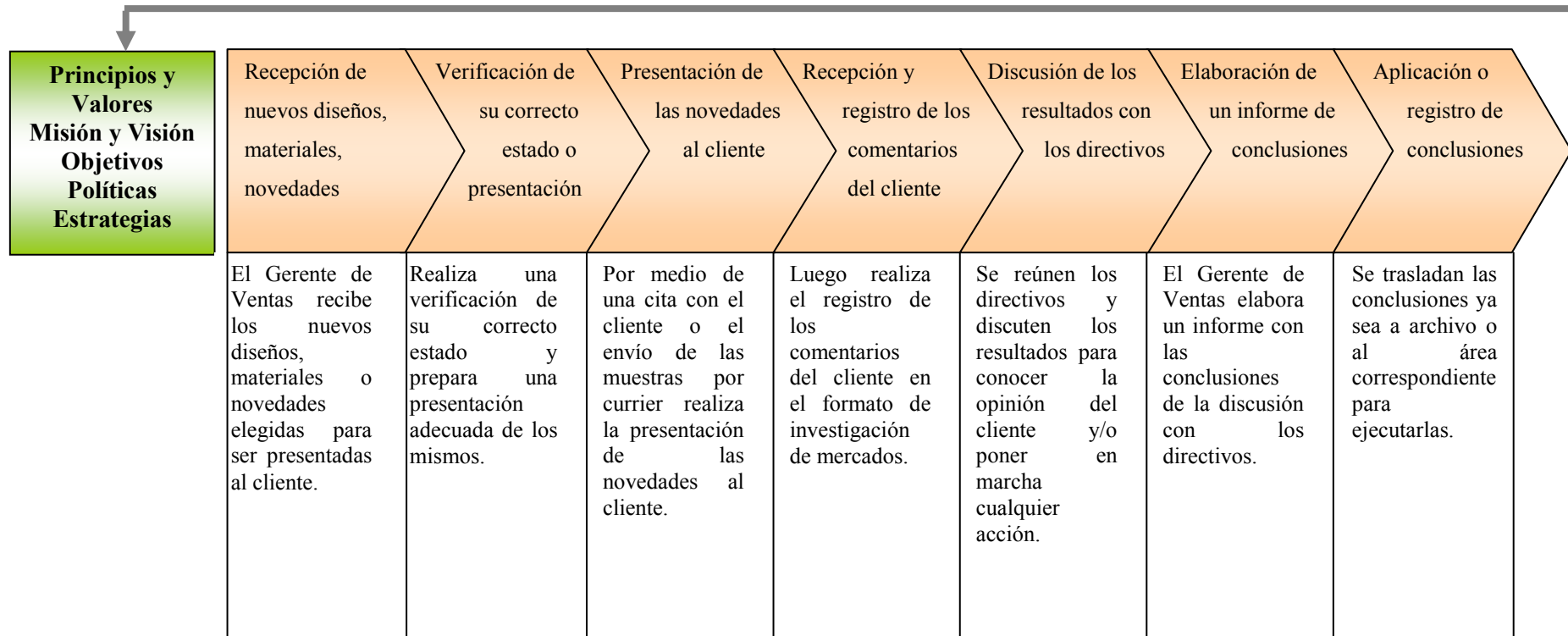
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Calidad
- Productividad
- Competitividad
- Personal Capacitado

PROCESO 11: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

GRÁFICO N° 115



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 101

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de presentación de novedades para el cliente	Mide el porcentaje de novedades con respecto a los productos en stock	Eficiencia	$\frac{\text{Novedades}}{\text{Productos en Stock}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Fomato de investigación de mercados
2	Tasa de eficiencia de aceptación de novedades por parte del cliente	Mide el porcentaje de aceptación positiva de las novedades con respecto al total	Eficiencia	$\frac{\text{Novedades Aceptadas Positivamente}}{\text{Total de Novedades Presentadas}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de investigación de mercados

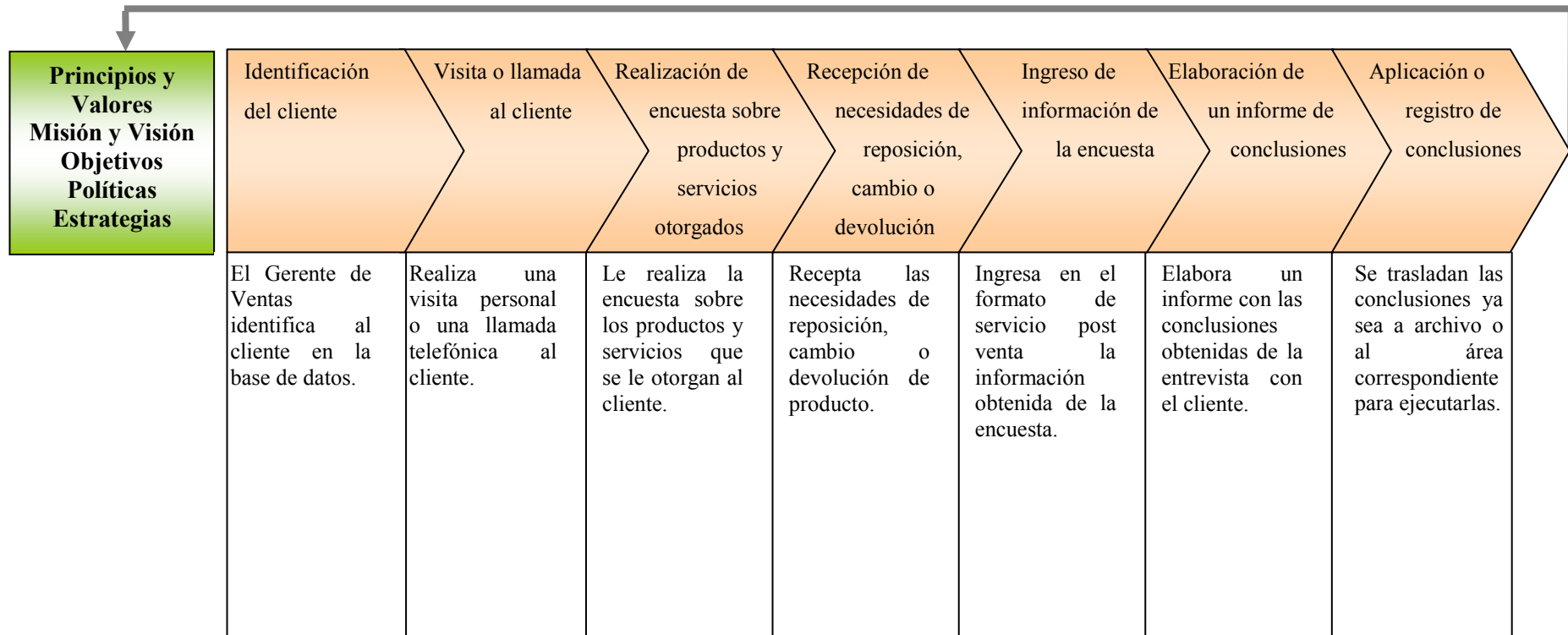
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- **Competitividad**
- **Innovación**
- **Creatividad**
- **Ventas**
- **Utilidades**
- **Fidelidad**

PROCESO 12: SERVICIO POST VENTA

GRÁFICO N° 116



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 102

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de la recepción de devoluciones	Mide el porcentaje de devoluciones atendidas con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{Devoluciones\ Atendidas}{TotaldeClientes}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
2	Tasa de eficiencia de la recepción de cambios	Mide el porcentaje de cambios atendidos con relacion al total de clientes	Eficiencia	$\frac{Cambios\ Atendidos}{TotaldeClientes}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
3	Tasa de eficiencia de la recepción de reposiciones	Mide el porcentaje de reposiciones con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{Re\ posiciones\ Atendidas}{TotaldeClientes}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
4	Tasa de eficiencia del servicio al cliente	Mide el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{Clientes\ Satisfechos}{TotaldeClientes}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta

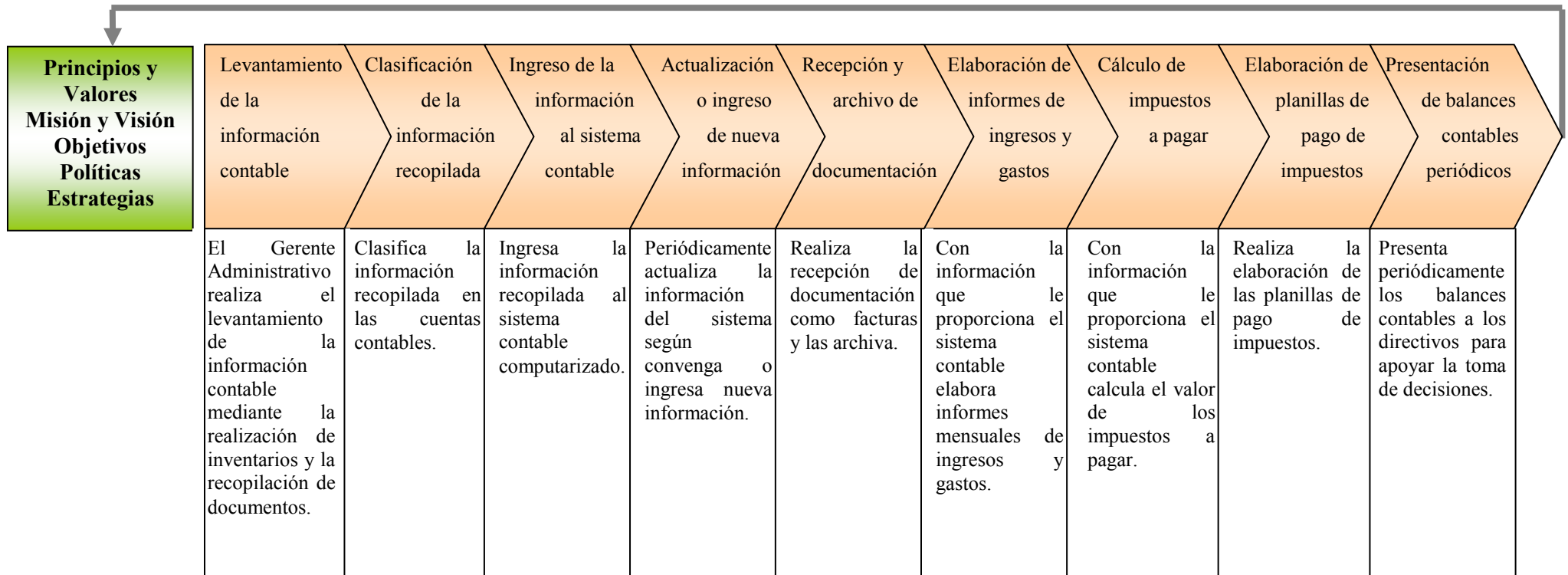
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Ventas
- Utilidades
- Fidelidad
- Imagen
- Posicionamiento

PROCESO 13: CONTABILIDAD

GRÁFICO N° 117



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 103

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de la contabilidad	Mide el porcentaje de balances entregados con relación al total de balances requeridos	Eficiencia	$\frac{\text{Balances Contables Entregados}}{\text{Total de Balances Requeridos}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Trimestral	Archivos contables
2	Tasa de eficiencia del pago de impuestos	Mide el porcentaje de planillas pagadas con relación al total de planillas a pagar	Eficiencia	$\frac{\text{Planillas de Impuestos Pagadas}}{\text{Total de Planillas por Pagar}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Mensual	Planillas de pago de impuestos

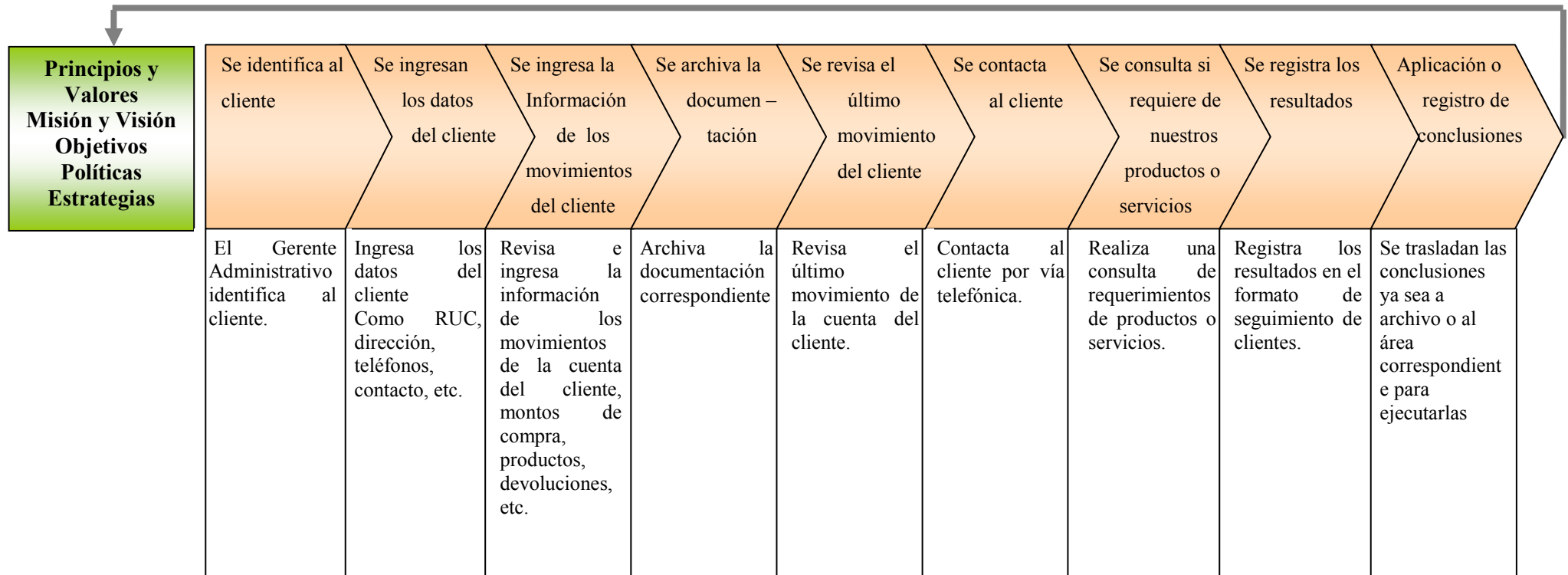
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Solvencia
- Liquidez
- Seriedad
- Seguridad

PROCESO 14: SEGUIMIENTO DE CLIENTES

GRÁFICO N° 118



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 104

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia del seguimiento de clientes	Mide el porcentaje de información actualizada de los clientes con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Información Actualizada de Clientes}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Trimestral	Fomato de seguimiento de clientes
2	Tasa de eficiencia de los resultados del seguimiento de clientes	Mide el porcentaje de clientes que han solicitado un producto o servicio con el total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes que han Solicitado un Producto / Servicio}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de seguimiento de clientes

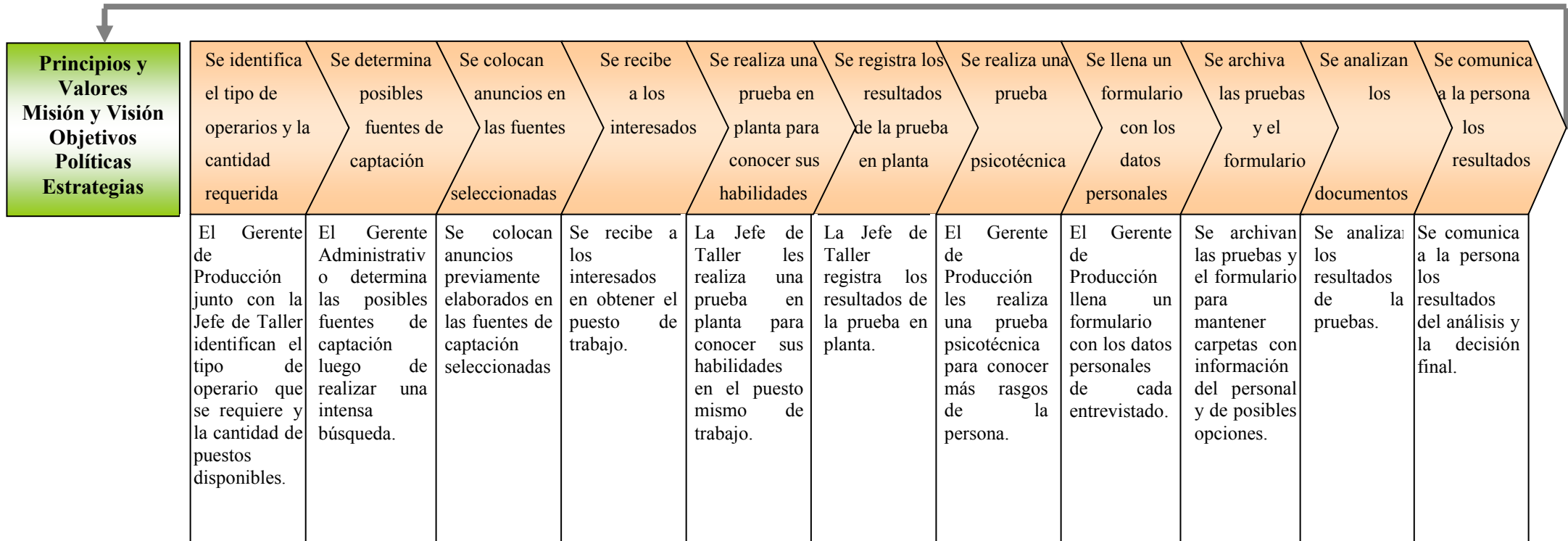
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Ventas
- Utilidades
- Fidelidad
- Imagen
- Confianza

PROCESO 15: CAPTACIÓN DE PERSONAL

GRÁFICO N° 119



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 105

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de efectividad de la captación	Mide el porcentaje de personal contratado con relación al personal requerido	Eficiencia	$\frac{PersonalContratado}{Personal\ Requiere}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Mensual	Archivos de RRHH
2	Tasa de personal capacitado	Mide el porcentaje de personal capacitado con respecto al total de personal	Eficiencia	$\frac{PersonalCapacitado}{TotaldePersonal}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	70%	Mensual	Archivos de RRHH
3	Tasa de rotación de personal	Mide el porcentaje de personal retirado con relación al total de personal	Eficiencia	$\frac{Personal\ Retirado}{TotaldePersonal}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	15%	Mensual	Archivos de RRHH

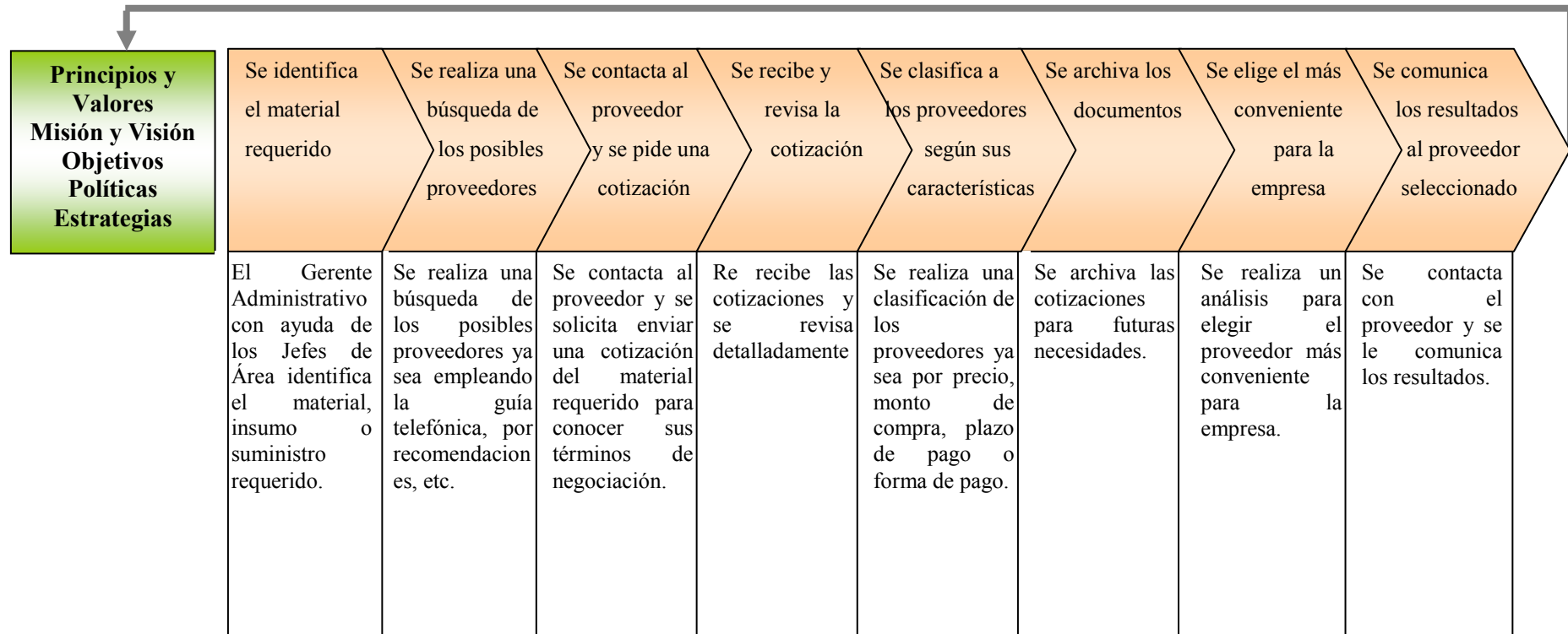
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Imagen
- Productividad
- Confianza
- Seriedad

PROCESO 16: SELECCIÓN DE PROVEEDORES

GRÁFICO N° 120



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 106

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de los proveedores	Mide el porcentaje de proveedores seleccionados con relación al total de proveedores	Eficiencia	$\frac{\text{Pr ovedores Seleccionados}}{\text{Total de Pr ovedores Disponibles}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	70%	Trimestral	Archivos de selección de proveedores

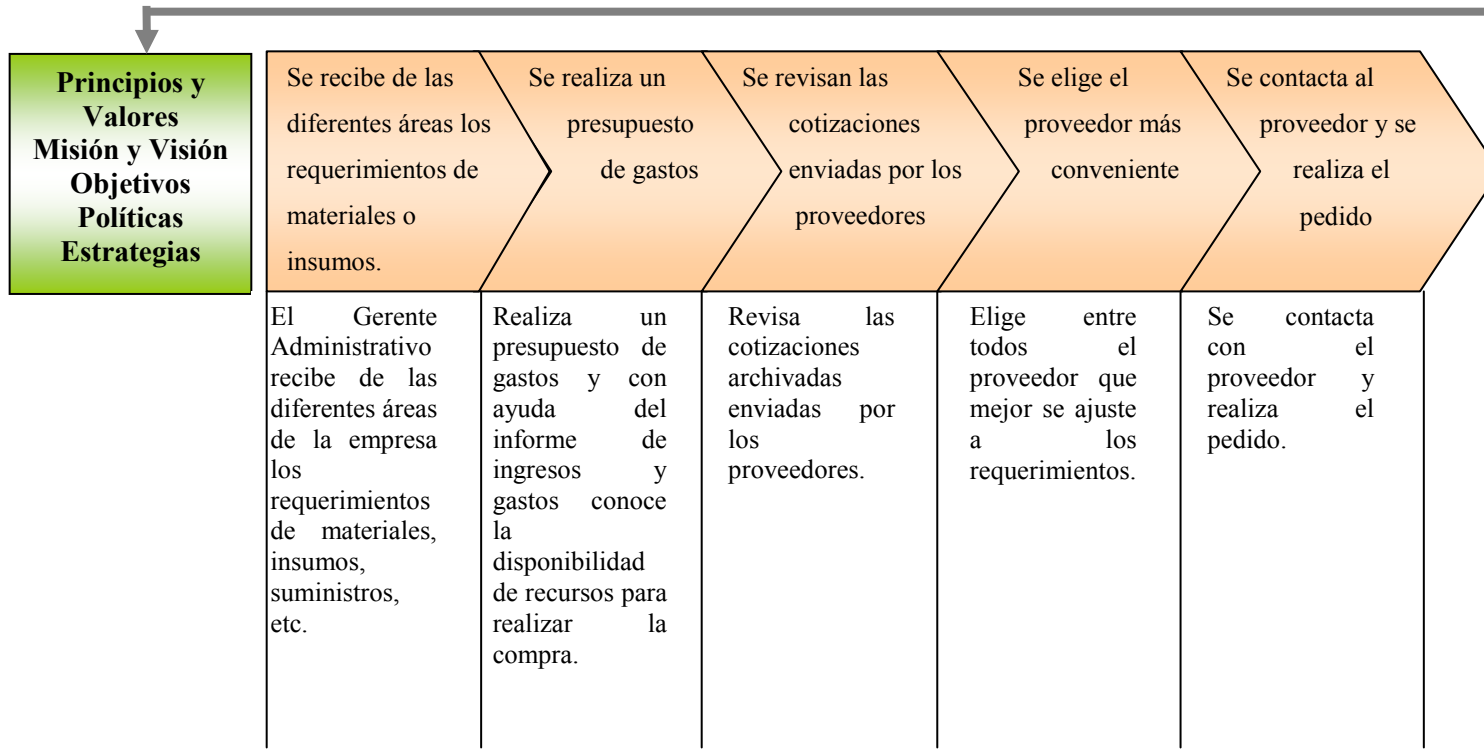
Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Calidad
- Confianza
- Seriedad

PROCESO 17: ADQUISICIONES

GRÁFICO N° 121



Elaborado: Pacha Calderón

INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 107

N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de las adquisiciones	Mide el porcentaje de adquisiciones realizadas con relación a las adquisiciones requeridas	Eficiencia	$\frac{\text{Adquisiciones Realizadas}}{\text{Adquisiciones Re requeridas}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Trimestral	Fomato de seguimien to de clientes

Elaborado: Pacha Calderón

FACTORES DE ÉXITO

- Seriedad
- Calidad
- Competitividad
- Imagen

6.5. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA N° 108

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE PLANIFICACIÓN									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide el porcentaje de los objetivos cumplidos en relación con los planteados	Eficiencia	$\frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Trimestral	Resumen de los objetivos alcanzados
RECEPCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la recepción de necesidades del cliente	Mide el porcentaje de necesidades receptadas y aplicadas exitosamente	Eficiencia	$\frac{\text{Total de Necesidades Aplicadas}}{\text{Total de Necesidades Receptadas}}$	100%	$\frac{6}{7} = 0,86$	90%	Mensual	Formato de ingreso de necesidades del cliente
DISEÑO									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en el desarrollo de nuevos productos	Mide el porcentaje de desarrollo de nuevos productos en relación a los existentes	Eficiencia	$\frac{\text{Nuevos Diseños}}{\text{Diseños Actuales}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Archivos de moldes aprobados
ELABORACIÓN DE TROQUELERÍA									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la elaboración de troquelaría	Mide el porcentaje elaboración de troqueles erróneos con respecto al total	Eficiencia	$\frac{\text{Troqueles Erróneos}}{\text{Total de Troqueles}}$	100%	$\frac{3}{15} = 0,20$	5%	Trimestral	Prueba de funcionamiento de los troqueles
PROGRAMACIÓN / GUÍA DE CORTE									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia en la elaboración de la guía de corte	Mide el porcentaje elaboración de guías erróneas con respecto al total de guías	Eficiencia	$\frac{\text{Guías de Corte Erróneas}}{\text{Total de Guías}}$	100%	$\frac{3}{15} = 0,20$	5%	Cada vez que ingresa un pedido	Guías de corte archivadas

CORTE									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia del corte	Mide el porcentaje de corte realizado con respecto al total de corte requerido	Eficacia	$\frac{TirasCortadas}{TotaldeTiras}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de material
TROQUELADO									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia del troquelado	Mide el porcentaje de tiras troqueladas en relación con el total de tiras a troquelar	Eficacia	$\frac{TirasTroqueladas}{TotaldeTirasaTroquelar}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de material
COSTURA 1									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de la costura 1	Mide el porcentaje de pantuflas terminadas de coser con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{PantuflasTerminadas}{TotaldePantuflasRequeridas}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de la costura 1	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{FallasImperfectos}{TotaldePantuflasTerminadas}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto
COSTURA 2									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de la costura 2	Mide el porcentaje de pantuflas terminadas de coser con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{PantuflasTerminadas}{TotaldePantuflasRequeridas}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de la costura 2	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{FallasImperfectos}{TotaldePantuflasTerminadas}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto

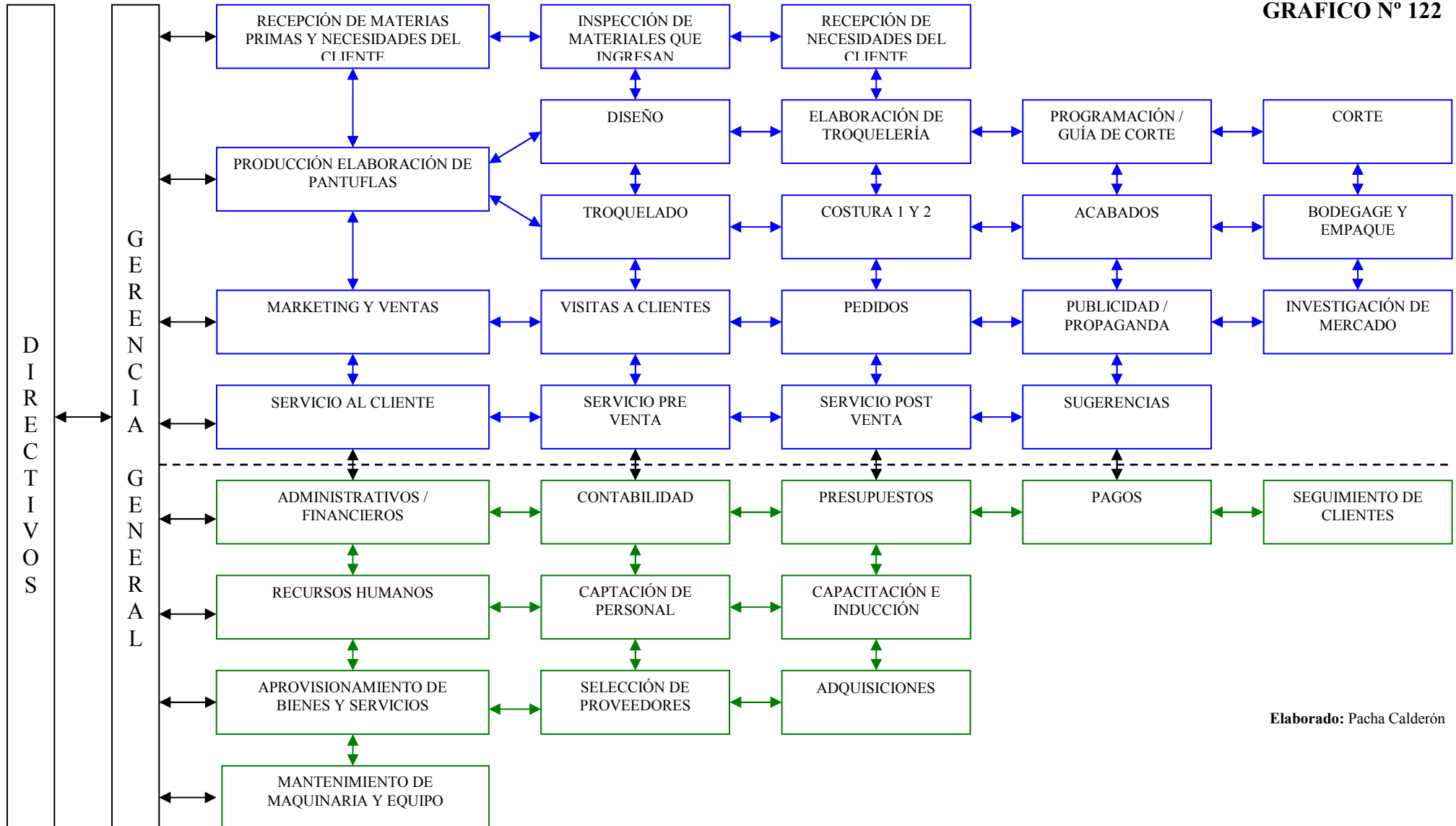
ACABADOS									
Nº	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficacia de los acabados	Mide el porcentaje de pares de pantuflas terminadas con relación al total requerido	Eficacia	$\frac{\text{Pares de Pantuflas Terminadas}}{\text{Total de Pares Requeridos}}$	100%	$\frac{175}{200} = 0,87$	95%	Diaria	Fomato de entrega de producto
2	Tasa de eficiencia de los acabados	Mide el porcentaje de fallas con respecto al total de pares de pantuflas terminadas	Eficiencia	$\frac{\text{Fallas Imperfectas}}{\text{Total de Pares Requeridos}}$	100%	$\frac{10}{200} = 0,05$	5%	Diaria	Fomato de entrega de producto
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS									
Nº	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de presentación de novedades para el cliente	Mide el porcentaje de novedades con respecto a los productos en stock	Eficiencia	$\frac{\text{Novedades}}{\text{Productos en Stock}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Fomato de investigación de mercados
2	Tasa de eficiencia de aceptación de novedades por parte del cliente	Mide el porcentaje de aceptación positiva de las novedades con respecto al total	Eficiencia	$\frac{\text{Novedades Aceptadas Positivamente}}{\text{Total de Novedades Presentadas}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de investigación de mercados
SERVICIO POST VENTA									
Nº	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de la recepción de devoluciones	Mide el porcentaje de devoluciones atendidas con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Devoluciones Atendidas}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	40%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
2	Tasa de eficiencia de la recepción de cambios	Mide el porcentaje de cambios atendidos con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Cambios Atendidos}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
3	Tasa de eficiencia de la recepción de reposiciones	Mide el porcentaje de reposiciones con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Reposiciones Atendidas}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta
4	Tasa de eficiencia del servicio al cliente	Mide el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de servicio post venta

CONTABILIDAD									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de la contabilidad	Mide el porcentaje de balances entregados con relación al total de balances requeridos	Eficiencia	$\frac{\text{BalancesContablesEntregados}}{\text{TotaldeBalancesRequeridos}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Trimestral	Archivos contables
2	Tasa de eficiencia del pago de impuestos	Mide el porcentaje de planillas pagadas con relación al total de planillas a pagar	Eficiencia	$\frac{\text{PlanillasdeImpuestosPagadas}}{\text{TotaldePlanillasapagar}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Mensual	Planillas de pago de impuestos
SEGUIMIENTO DE CLIENTES									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia del seguimiento de clientes	Mide el porcentaje de información actualizada de los clientes con relación al total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{InformaciónActualizadaClientes}}{\text{TotaldeClientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	95%	Trimestral	Fomato de seguimiento de clientes
2	Tasa de eficiencia de los resultados del seguimiento de clientes	Mide el porcentaje de clientes que han solicitado un producto o servicio con el total de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{ClientesquehanSolicitadoProducto/Servicio}}{\text{TotaldeClientes}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	80%	Trimestral	Fomato de seguimiento de clientes
CAPTACIÓN DE PERSONAL									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de efectividad de la captación	Mide el porcentaje de personal contratado con relación al personal requerido	Eficiencia	$\frac{\text{PersonalContratado}}{\text{PersonalRequerido}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Mensual	Archivos de RRHH
2	Tasa de personal capacitado	Mide el porcentaje de personal capacitado con respecto al total de personal	Eficiencia	$\frac{\text{PersonalCapacitado}}{\text{TotaldePersonal}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	70%	Mensual	Archivos de RRHH
3	Tasa de rotación de personal	Mide el porcentaje de personal retirado con relación al total de personal	Eficiencia	$\frac{\text{PersonalRetirado}}{\text{TotaldePersonal}}$	100%	$\frac{5}{20} = 0,25$	15%	Mensual	Archivos de RRHH
SELECCIÓN DE PROVEEDORES									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de los proveedores	Mide el porcentaje de proveedores seleccionados con relación al total de proveedores	Eficiencia	$\frac{\text{ProveedoresSeleccionados}}{\text{TotaldeProveedoresDisponibles}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	70%	Trimestral	Archivos de selección de proveedores
ADQUISICIONES									
N°	NOMBRE	MIDE	TIPO	FORMULA	ESTÁNDAR	APLICACIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Tasa de eficiencia de las adquisiciones	Mide el porcentaje de adquisiciones realizadas con relación a las adquisiciones requeridas	Eficiencia	$\frac{\text{AdquisicionesRealizadas}}{\text{AdquisicionesRequeridas}}$	100%	$\frac{8}{10} = 0,80$	90%	Trimestral	Fomato de seguimiento de clientes

Elaborado: Pacha Calderón

6.6. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA SLEEPERS

GRAFICO N° 122



Elaborado: Pacha Calderón

6.7. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

A continuación se describe cada uno de los procesos seleccionado identificados en la cadena de valor con sus respectivas responsabilidades

Gestión Administrativa de Planificación

Fijación de objetivos anuales y trimestrales

Monitoreo del cumplimiento de objetivos

Planificación de compra de maquinaria

Modificaciones en las políticas de recursos humanos

Planificación de Marketing y Ventas

Desarrollo de nuevas tecnologías de producción y materiales

Búsqueda de materiales e insumos en el exterior

Desarrollo de página Web

Adaptación a nuevas regulaciones del gobierno

Coordinación de los esfuerzos de cada área para alcanzar los objetivos

Resumen de los objetivos alcanzados a lo largo del año

Recepción de Necesidades del Cliente

Se identifica al cliente

Se revisa su último pedido o movimiento de su cuenta

Se interroga al cliente sobre sus requerimientos

Se registra la información en un documento

Se transmite la información a producción

Se archiva la documentación emitida

Diseño

Elección del modelo a diseñar

Búsqueda de nuevos diseños o ingreso de sugerencias del cliente

Definir si el modelo requiere nuevos moldes o pueden utilizarse moldes ya existentes

Desarrollo de moldes en una sola talla

Compra de materiales necesarios para desarrollar la prueba del modelo

Prueba de moldes desarrollados

Corrección o aprobación de los moldes probados

Elaboración de una pantufla para contabilizar el tiempo de confección

Desarrollo de todo el tallaje

Prueba de los moldes talla por talla

Corrección o aprobación de los moldes probados

Archivo de los moldes aprobados

Envío de moldes aprobados a elaboración de troquelería

Elaboración de Troquelería

Se reciben los moldes aprobados desde diseño

Se pega el molde en papel cuadriculado a una tabla de plywood

Se corta la tabla en forma de cuadrado o triángulo

Se tallan los puntos guías a la tabla empleando un taladro de pedestal

Empleando los puntos guías se utiliza una caladora para tallar todo el contorno del molde

Se mide el contorno del molde

Se corta una cuchilla con la dimensión medida del molde

Se dobla la cuchilla dándole la forma del molde

Se inserta la cuchilla en la tabla calada

Se coloca el nombre de cada troquel y el modelo al que corresponde

Se realiza una prueba del funcionamiento de cada troquel

Se envían los troqueles terminados a programación

Programación / Guía de Corte

Se reciben los troqueles terminados

Se realiza un listado de los troqueles o moldes

Se toma la medida de cada troquel y se aumenta 0,50 cm a cada lado

Se ingresa los datos de las medidas y los tiempos determinados en el diseño en el formato de hoja de cálculo

Se obtiene el total de tiras a cortar, el total de metros de material requerido así como el costo de la pantufla

Se traslada la información de los materiales requeridos a adquisiciones

Se imprime y se archiva la guía de corte

Se entrega a la Jefe de Taller en producción

Corte

Se recibe la guía de corte

Se selecciona el material a cortar y se coloca sobre la mesa de corte

Se corta el material en tiras con las dimensiones especificadas en la guía de corte

Se apilan las tiras según su tamaño

Se cuenta la cantidad de tiras por material y dimensión

Se registra el total de tiras entregadas a troquelado

Se envían las tiras a troquelado

Troquelado

Se recibe las tiras desde corte

Se colocan las tiras sobre la troqueladora, dependiendo del grosor del material, generalmente de 10 en 10

Se coloca el troquel sobre las tiras y se procede a troquelar

Se colocan las tiras troqueladas en una mesa y se procede a soltar las piezas troqueladas

Se entregan las piezas sueltas a cada costurera

Se registra las piezas entregadas a cada máquina de coser

Costura 1

Se reciben las piezas de troquelado

Se une el forro con el frente de la pantufla

Se realiza un pespunte uniendo el forro y el frente de la pantufla

Se cierra el borde de la suela

Se une el borde cerrado al frente

Se pega la plantilla al frente dejando un espacio para introducir el relleno de la suela, y se coloca la talla de la pantufla

Se pega la suela

Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas

Se voltea la pantufla y se introduce el relleno en la suela

Se cose el espacio del relleno

Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas

Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados

Se envía las pantuflas terminadas a acabados

Costura 2

Se reciben las piezas de troquelado

Se cosen las orejas, uniendo la felpa con la nevada

Se voltean las orejas

Se cosen las pinzas de la trompa donde se coloca la nariz

Se une el frente

Se une el frente a la trompa

Se une el posterior de la cabeza a las piezas anteriores y se coloca las orejas

Se unen los laterales colocando la talla de la pantufla

Los laterales unidos se pegan a la cabeza

Se unen las dos piezas del forro

Se pega el forro al lateral unido con la cabeza

Se colocan planchas de plumón en los laterales con un pespunte

A las piezas anteriores se les pega la suela y la plantilla dejando un espacio para el relleno en el interior de la pantufla

Se realiza un conteo del total de pantuflas armadas

Se coloca el relleno de la suela

Se cierra el espacio dejado para el relleno

Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas

Se ingresa el total de pantuflas entregadas a acabados

Se envían las pantuflas sin relleno en la cabeza a acabados

Acabados

Se reciben las pantuflas terminadas de coser a máquina

Se cortan los hilos de la parte interna de la pantufla

Se voltean la pantufla

Se rellena la cabeza de la pantufla

Se cierra a mano el espacio dejado para introducir el relleno en la cabeza

Se pegan con silicón detalles como ojos, nariz, orejas

Se cortan y limpian los hilos del exterior de la pantufla

Se revisan fallas o imperfectos en las pantuflas

Se colocan las pantuflas en pares

Se cuenta y registra el total de pares terminados

Se envían los pares de pantuflas a bodega de producto terminado

Investigación de Mercados

Recepción de nuevos diseños, materiales, novedades

Verificación de su correcto estado, presentación

Presentación de las novedades al cliente

Recepción y registro de los comentarios del cliente

Discusión de los resultados con los directivos

Elaboración de un informe de conclusiones

Aplicación o registro de conclusiones

Servicio Post Venta

Identificación del cliente

Visita o llamada al cliente

Realización de encuesta sobre productos y servicios otorgados

Recepción de necesidad de reposición, cambio, devolución

Ingreso de información de la encuesta

Elaboración de un informe de conclusiones

Aplicación o registro de conclusiones

Contabilidad

Levantamiento de la información contable

Clasificación de la información recopilada

Ingreso de la información al sistema contable

Actualización o ingreso de nueva información

Recepción y archivo de documentación

Elaboración de informes de ingresos y gastos

Cálculo de impuestos a pagar

Elaboración de planillas de pago de impuestos

Presentación de balances contables periódicos

Seguimiento del Cliente

- Se identifica al cliente
- Se ingresa los datos del cliente
- Se ingresa la información de los movimientos del cliente
- Se archiva la documentación
- Se revisa su último movimiento
- Se contacta al cliente
- Se consulta al cliente si requiere de nuestros productos o servicios
- Se registra los resultados
- Aplicación o registro de conclusiones

Captación de Personal

- Se identifica que tipo de operarios y en que cantidad se requieren
- Se determina posibles fuentes de captación
- Se colocan anuncios en las fuentes seleccionadas
- Se recibe a los interesados
- Se realiza una prueba en planta para conocer sus habilidades
- Se registra los resultados de la prueba de planta
- Se realiza una prueba psicotécnica
- Se llena un formulario con datos personales
- Se archiva las pruebas y el formulario
- Se analiza los documentos para aprobación
- Se comunica a la persona los resultados

Selección de Proveedores

- Se identifica el material requerido
- Se realiza una búsqueda de los posibles proveedores
- Se contacta al proveedor y se pide una cotización
- Se recibe y revisa la cotización
- Se clasifica los proveedores según sus características
- Se archiva los documentos
- Se elige el más conveniente para la empresa
- Se comunica los resultados al proveedor seleccionado

Adquisiciones

Se recibe de las diferentes áreas los requerimientos de materiales o insumos

Se realiza un presupuesto de gastos

Se revisan las cotizaciones enviadas por los proveedores

Se elige el proveedor más conveniente

Se contacta al proveedor y se realiza el pedido

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- La principal problemática de Sleepers se centra en la falta de organización, monitoreo y control de sus actividades, no cuenta con procesos estandarizados. Se encuentra en una etapa de crecimiento que ha sido afectada por la actual estructura organizacional generando una alerta de levantamiento y mejoramiento de procesos.
- A pesar de no contar con una organización bien definida está posicionada en el mercado con clientes fieles que ha sabido ganar y conservar mediante productos innovadores y servicios personalizados que la diferencian de la competencia.
- La empresa carecía de direccionamiento estratégico por lo que en el presente proyecto con la colaboración de sus directivos se ha establecido una misión, visión, principios, valores, objetivos, políticas y estrategias, que servirán como estructura para implementar una organización por procesos.
- Se realizó un inventario de procesos y la selección de los procesos más relevantes para ser levantados y mejorados. Dentro de aquellos procesos seleccionados se tiene, la gestión, la producción, y algunos procesos habilitantes fundamentales como la contabilidad, captación de personal entre otros que ayudarán a Sleepers a mejorar su desempeño considerablemente.
- En el mejoramiento de procesos se implementaron varias actividades de control, archivo y operación que si bien no representan un ahorro o beneficio inmediato, a largo plazo se reflejarán en un incremento de la eficiencia de los procesos, haciendo de la empresa una organización seria, estandarizada, que pueda cumplir con las expectativas del cliente y su mercado.

- Uno de los procesos que mayores dificultades acarrea fue la captación de personal. Dentro de la problemática de Sleepers la falta de mano de obra calificada era uno de los problemas más relevantes y su causa puede estar fundamentada en un precario proceso de captación. La mejora del proceso busca proveer a la empresa de fuentes de captación idóneas así como de personal apropiado.
- Se desarrolló a base de los procesos mejorados el manual de procesos de la empresa. La aplicación de dicho manual permitirá una base sobre la cual se pueda capacitar al personal, delegar responsabilidades y mantener un control adecuado de la gestión.
- La propuesta de organización brinda a la empresa indicadores de gestión y factores de éxito para los procesos que permitirán su debido control y medición de resultados, siempre y cuando estos sean verificados y actualizados constantemente, brindando un mejoramiento continuo.
- Para que la organización propuesta sea aplicada con éxito se requiere de la colaboración y compromiso no solo de los directivos sino de todo el personal, para lo cual la empresa debe procurar a más de difundir la cultura corporativa, motivar y capacitar al personal permanentemente a fin de preservar la confianza del mismo.

7.2. RECOMENDACIONES

- Sleepers es una empresa en etapa de crecimiento y requiere de una gestión firme y determinada para poder avanzar. La presente propuesta constituye una herramienta útil en la tarea de organización y recomienda a los directivos su aplicación con miras a lograr una mejor eficiencia y eficacia en su operación y obtener una mejor satisfacción del cliente.
- Aprovechar las ventajas que ofrece la empresa sobre los competidores nacionales y extranjeros, incrementar la confianza de los clientes, mediante el desarrollo de productos creativos e innovadores y la prestación de un servicio personalizado de calidad.
- Procurar poner en marcha los elementos planteados en el direccionamiento estratégico, tales como los objetivos, estrategias y políticas, y formalizar la cultura corporativa de la empresa empleando los valores y principios propuestos así como la misión y visión.
- El levantamiento de los procesos es importante para la empresa, y se recomienda la implementación de los procesos levantados y de ser posible un mejoramiento para aquellos procesos no seleccionados.
- La implementación de los procesos mejorados si bien es cierto significarán un costo y un tiempo añadidos para la empresa, pero también reflejarán una mayor eficiencia, ya que se contará con procesos estandarizados y correctamente definidos.
- La captación de personal es un proceso fundamental dentro del mejoramiento organizacional ya que la mano de obra constituye un problema muy grave dentro de la empresa. Se recomienda su aplicación conjunta con actividades de motivación que permitan afianzar la cultura corporativa y el compromiso tanto del personal como de los directivos.

- El manual de procesos permitirá a la empresa la estandarización de los procesos y un mejor conocimiento de las funciones y/o actividades de los mismos, así como sus responsables. Sleepers al ser una empresa de tipo familiar depende mucho de la presencia de los directivos para su operación, el manual ayudará a disminuir esta dependencia al brindar a cada individuo una guía sobre el funcionamiento del proceso.

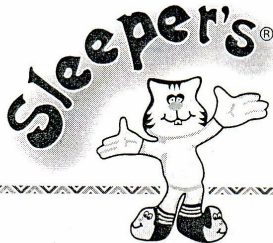
- Es importante que el mejoramiento de los procesos sea monitoreado para lo cual se recomienda la aplicación de los indicadores de gestión, su implementación debe realizarse primeramente en un período de prueba para asegurar el correcto planteamiento y funcionamiento de los mismos y en adelante deben realizarse verificaciones continuas de modo que se obtenga información útil y retroalimentación.

- El manual, los indicadores y los procesos deben ser monitoreados y actualizados permanentemente, aplicando un mejoramiento continuo con miras a incrementar la calidad de productos y servicios, mantenerse a la vanguardia del mercado y satisfacer las exigencias del cliente.

- Se recomienda a los directivos la aplicación del sistema de gestión por procesos planteado, ya que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa, lo cual conllevará al mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.

7.3. ANEXOS

7.5. ANEXO 1: CARTA DE AUSPICIO



Calle Nielsen, Lote 2 y José Bustos, tras Hospital de Solca
Telfs. 3280 036 - 3283 812 -/- Fax 3283 835
E-mail:sleepersnet@yahoo.es
Quito -Ecuador

QUITO, 22 DE OCTUBRE DE 2007

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ING. FANNY CEVALLOS
COORDINADORA DE CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
MED
PRESENTE


Saludándole muy cordialmente me dirijo a usted con el afán de presentarle la Carta de Auspicio de parte de nuestra empresa para la SRTA. PACHA CALDERON JURADO, alumna de su institución, la misma que pretende realizar su Proyecto de Tesis en base a nuestra organización, con el tema: "LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA SLEEPERS"

Puede la interesada tener completa confianza de que se le brindará toda la información que para el caso se requiera y contará con el apoyo incondicional de parte de todo el personal que conforma Sleepers.

Atentamente,

ELIANA JURADO
GERENTE

7.4. ANEXO 2: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1706517438001

APELLIDOS Y NOMBRES: JURADO RUILOVA ELIANA

NOMBRE COMERCIAL:

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NÚMERO:** 2553

FEC. NACIMIENTO: 01/11/1980 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 22/07/2005

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 02/07/1988

FEC. INSCRIPCIÓN: 24/02/1987

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE JUGUETES.

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: EL INCA Calle: NIELSEN Número: LOTE 2
Intersección: JOSE BUSTOS Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL HOSPITAL DE SOLCA Teléfono: 3290036

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

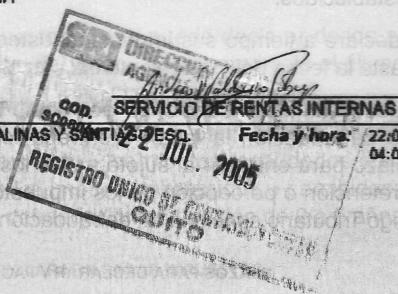
* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.
* Las personas naturales que poseen ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
GERRADOS: 0

JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA

Eliana de Anzu
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: AFVALDIMESO **Lugar de emisión:** QUITO/SALINAS Y SANTIBARRERA **Fecha y hora:** 22.07.2005 04:07:48



CONTRIBUYENTE	CLASE	ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL	NÚMERO
JURADO RUILOVA ELIANA	OTROS	FABRICACION DE JUGUETES	1706517438001
Página 1 de 2			



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1706517438001

APELLIDOS Y NOMBRES: JURADO RUILOVA ELIANA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.02/07/1985**

NOMBRE COMERCIAL: SLEEPER'S

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

* FABRICACION DE JUGUETES.

FEC. ACT.: 22/07/2005

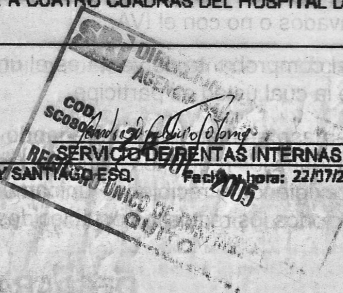
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA **Cantón:** QUITO **Parroquia:** EL INCA **Barrio:** PLAN VICTORIA TRES **Calle:** NIELSEN
Número: LOTE 2 **Intersección:** JOSE BUSTOS **Referencia:** A CUATRO CUADRAS DEL HOSPITAL DE BOLCA
Oficina: PB **Telefono Domicilio:** 3280036

Eliana Ruiz

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: AFVALDIVESO **Lugar de emisión:** QUITO/SALINAS Y SANTAS ESP. **Fecha y hora:** 22/07/2005 04:07:49



PERIODO	IMPORTE A PAGAR	IMPORTE PAGADO	IMPORTE A PAGAR	IMPORTE PAGADO
ENE 2005				
FEB 2005				
MAR 2005				
ABR 2005				
MAY 2005				
JUN 2005				
JUL 2005				
AUG 2005				
SEPT 2005				
OCT 2005				
NOV 2005				
DIC 2005				

7.5. ANEXO 3: CERTIFICACIÓN ARTESANAL



14555

Junta Nacional de Defensa del Artesano

CALIFICACION ARTESANAL

Nro. 2653

VALOR \$. 9,00 PERSONAL E INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de calificación No. 22790 presentada 2003.07.01 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de la Dirección Técnica.

R E S U E L V E

Conceder el **CERTIFICADO DE CALIFICACION ARTESANAL**, de conformidad con los Arts. 2 literal b) y 15 de la Ley de Defensa del Artesano y Art. 5 del Reglamento de calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes a:

JURADO RUILOVA ELIANA
C.C. # 1706517438

Rama Artesanal : **JUGUETERIA**
Razon Social : **SLEEPER'S**
Taller ubicado : **NIELSEN N58-110 Y JOSE BUSTOS (QUITO)**
Capital: \$. **14523.00**
Certificado Nro. : **2653** Carnet Profesional No. : **1701004-A**
Fecha de Calificacibn : **JULIO 1 de 2003**
Caduca : **JULIO 1 de 2008**

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



Guillermo G. Almeida Valencia
PRESIDENTE



Rocio Almeida Beltran
SECRETARIA GENERAL

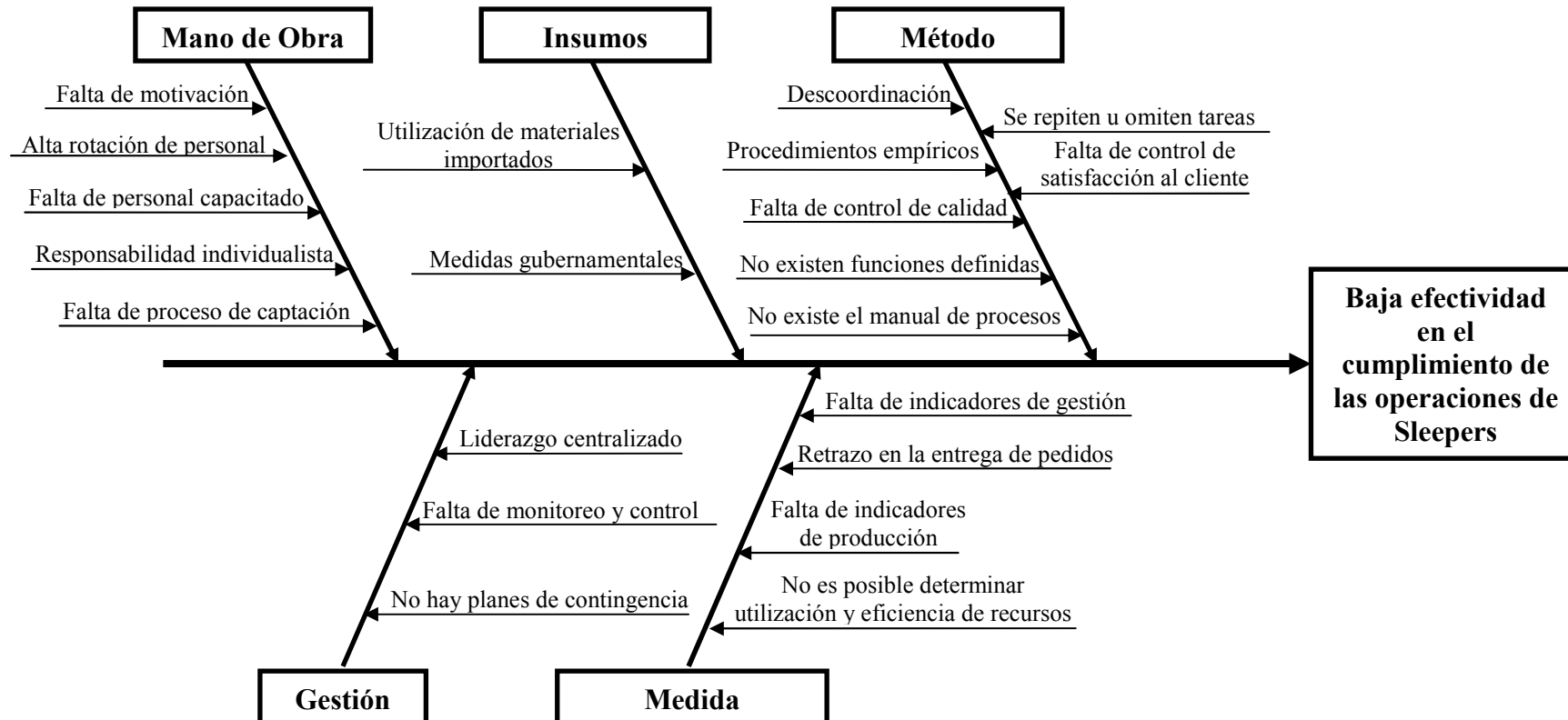
REGISTRADO:



Mirian Baldeon Batallas
DIRECTORA TECNICA

ANEXO N° 4

GRAFICO N ° 4
 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DE LA EMPRESA SLEEPERS



Elaborado: Pacha Calderón

ANEXO N° 5

CUESTIONARIO DE CLIENTES

Objetivo: Proporcionar una propuesta de mejoramiento de procesos, mediante la cual Sleepers encamine sus actividades logrando procesos oportunos que permitan alcanzar sus objetivos.

Instructivo: Conteste las siguientes preguntas de manera sincera pues sus respuestas serán de gran importancia.

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa?

Menos de un año 1 año – 3 años Más de 3 años

2. ¿Con que frecuencia realiza pedidos de productos de Sleepers?

Cada 3 meses Mensual Semanal

3. ¿Qué lo motiva a acceder a los productos de Sleepers?

1	Diseño	-----
2	Precio	-----
3	Atención	-----

4. ¿Los productos y servicios que le ofrece Sleepers cubren satisfactoriamente sus necesidades?

Totalmente Medianamente No cubre

5. ¿El empleado de Sleepers con el que se ha contactado ha solucionado sus necesidades e inquietudes?

Totalmente Medianamente No

6. ¿Considera que los procesos de toma, elaboración y entrega de pedidos son planificados, programados, ejecutados y controlados eficientemente por la empresa Sleepers?

Totalmente Medianamente No

7. ¿Sus pedidos son despachados a tiempo y de acuerdo a lo solicitado?

Totalmente Medianamente No

8. ¿En cuanto tiempo son entregados sus pedidos?

- | | | |
|---|----------------|-------|
| 1 | Menos 5 días | ----- |
| 2 | De 5 a 8 días | ----- |
| 3 | De 9 a 15 días | ----- |
| 4 | Más de 15 días | ----- |

9. ¿Los requerimientos de cambios o devoluciones de mercaderías que ha requerido han sido atendidos oportunamente?

Totalmente Medianamente No

10. ¿Los pedidos han sido despachados en perfectas condiciones de cantidad y empaque?

Totalmente Medianamente No

11. ¿Los cambios en cuanto a variabilidad de costos o procedimientos que se han efectuado en la empresa, se los han informado a tiempo?

Totalmente Medianamente No

12. ¿Si ha realizado reclamos, estos han sido atendidos y solucionados?

Totalmente Medianamente No

13. ¿Califique el nivel de calidad de los productos Sleepers?

Muy Bueno Bueno Malo

14. ¿Cuál es la rotación de los productos de Sleepers dentro de su establecimiento?

- | | | |
|---|----------------|-------|
| 1 | Menos 5 días | ----- |
| 2 | De 5 a 8 días | ----- |
| 3 | De 9 a 15 días | ----- |
| 4 | Más de 15 días | ----- |

ANEXO N° 6

CUESTIONARIO DE PROVEEDORES

Objetivo: Proporcionar una propuesta de mejoramiento de procesos, mediante la cual Sleepers encamine sus actividades logrando procesos oportunos que permitan alcanzar sus objetivos.

Instructivo: Conteste las siguientes preguntas de manera sincera pues sus respuestas serán de gran importancia.

1. Hace cuánto tiempo es proveedor de la empresa Sleepers?

Menos de un año 1 año – 3años Más de 3 años

2. ¿Con que frecuencia Sleepers realiza pedidos de sus productos?

Cada 3 meses Mensual Semanal

3. Califique el nivel de cumplimiento de los términos de negociación de Sleepers?

Muy Bueno Bueno Malo

4. ¿Considera que los procesos de elaboración, recepción y pago de pedidos son planificados, programados, ejecutados y controlados eficientemente por la empresa Sleepers?

Totalmente Medianamente No

5. ¿El empleado de Sleepers con el que se ha contactado ha solucionado sus necesidades e inquietudes?

Totalmente Medianamente No

6. ¿Si ha realizado reclamos, estos han sido atendidos y solucionados?

Totalmente Medianamente No

7. ¿Califique el nivel de confiabilidad de Sleepers como cliente?

Muy Bueno Bueno Malo

8. ¿Tomando en cuenta los montos de compra, Sleepers constituye un cliente?

Pequeño Mediano Grande

9. ¿Señale la forma de pago que tiene pactada con Sleepers?

Efectivo Cheque Otro

10. ¿Señale el plazo de pago que tiene pactado con Sleepers?

Contado 30 Días 60 Días Más de 60 Días

11. ¿Señale la forma de entrega de sus pedidos a Sleepers?

A domicilio En el Almacén

12. ¿Señale el tiempo de entrega de sus pedidos a Sleepers?

1	Inmediato	-----
2	De 5 a 8 días	-----
3	De 9 a 15 días	-----
4	Más de 15 días	-----

ANEXO N° 7
CUESTIONARIO DE PERSONAL

Objetivo: Proporcionar una propuesta de mejoramiento de procesos, mediante la cual Sleepers encamine sus actividades logrando procesos oportunos que permitan alcanzar sus objetivos.

Instructivo: Conteste las siguientes preguntas de manera sincera pues sus respuestas serán de gran importancia.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Sleepers?

Menos de un año 1 año – 3años Más de 3 años

2. ¿Califique las relaciones entre compañeros de trabajo?

Muy Bueno Bueno Malo

3. ¿Califique las relaciones con los directivos de la empresa?

Muy Bueno Bueno Malo

4. ¿Está de acuerdo con las horas de trabajo que se deben cumplir en Sleepers, especialmente durante las temporadas altas?

Totalmente Medianamente No

5. ¿Se encuentra usted conforme con el salario que recibe por trabajar en la empresa?

Totalmente Medianamente No

6. ¿Se encuentra usted comprometida con la empresa Sleepers y con la labor que desempeña dentro de la misma?

Totalmente Medianamente No

7. ¿Califique su nivel de motivación al trabajar dentro de la empresa?

Alto Medio Bajo

8. Señale cual de los siguientes aspectos le motiva a continuar en la empresa?

Salario Ambiente Estabilidad

9. ¿Cree usted que la empresa cuenta con un proceso eficiente de captación de personal?

Totalmente Medianamente No

10. ¿Conoce usted sus funciones?

Totalmente Medianamente No

11. ¿Dentro de sus funciones, la empresa provee todo lo necesario para que pueda cumplir con su trabajo?

Totalmente Medianamente No

12. ¿La empresa le otorga capacitación e indicaciones prudentes para cumplir con su trabajo?

Totalmente Medianamente No

13. ¿Califique el nivel de importancia de realizar actividades extracurriculares dentro de la empresa?

Alto Medio Bajo

14. ¿El control de ingreso y salida del personal es eficiente?

Totalmente Medianamente No

15. ¿Son supervisados los empleados durante las horas de trabajo?

Totalmente Medianamente No

16. ¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Totalmente Medianamente No

17. ¿Las instalaciones de la empresa son las más adecuadas para desempeñar su labor?

Totalmente Medianamente No

18. ¿Califique el nivel de organización que usted percibe dentro de la empresa?

Alto Medio Bajo

19. ¿Posee la empresa procesos documentados?

Totalmente Medianamente No

20. ¿Posee la organización un manual de procesos?

Totalmente Medianamente No

21. ¿Se encuentra especificado en algún documento los tiempos en los que se incurre para desarrollar cada actividad empresarial?

Totalmente Medianamente No

22. ¿Existe algún sistema de control en la empresa?

Totalmente Medianamente No

23. ¿Se tiene documentado los controles que se ejercen en la empresa?

Totalmente Medianamente No

24. Los controles que se ejercen dentro de la empresa son:

Excesivo Adecuado Insuficiente

25. El control que se ejerce sobre el producto es:

Excesivo Adecuado Insuficiente

26. ¿Los costos en los que se incurre en cada actividad son planificados?

Totalmente Medianamente No

27. La comunicación dentro de la institución es adecuada?

Totalmente Medianamente No

28. ¿Cuál es el grado de tecnología que emplea la empresa?

Sofisticado Avanzado Medio Obsoleto

Personal Administrativo/Financiero

29. ¿Conoce la visión de la empresa?

Totalmente Medianamente No

30. ¿Sabe usted sobre la existencia de una misión de la empresa?

Totalmente Medianamente No

31. ¿Tiene la empresa un organigrama?

Totalmente Medianamente No

32. ¿Los procedimientos que realiza el área financiera son adecuados?

Totalmente Medianamente No

33. ¿El sistema contable empleado satisface todos los requerimientos de la empresa?

Totalmente Medianamente No

34. ¿Se realizan presupuestos de gastos para las distintas áreas de la empresa?

Totalmente Medianamente No

35. ¿Existe algún proceso para realizar desembolsos de tesorería?

Totalmente Medianamente No

36. ¿Se realizan inventarios periódicamente?

Totalmente Medianamente No

37. ¿Sabe sobre la existencia de indicadores de eficiencia en la gestión empresarial?

Totalmente Medianamente No

38. Se está al día en las obligaciones con el SRI, IESS, entre otros organismos de control?

Totalmente Medianamente No

39. ¿La información financiera es adecuada?

Totalmente Medianamente No

40. ¿La información financiera le permite una toma de decisiones adecuada?

Totalmente Medianamente No

Personal de Producción

41. ¿Se tienen un control de costos y tiempos de producción?

Totalmente Medianamente No

22. ¿Los materiales que se emplean son de calidad?

Totalmente Medianamente No

43. ¿Cuál es el porcentaje de desperdicio de material?

50% 25% 10% 5% No

44. ¿Cada cuanto tiempo se diseñan nuevos modelos?

Más de 3 meses Cada 3 meses Mensual

45. ¿Que porcentaje de devoluciones ingresan a la empresa?

50% 25% 10% 5% No

46. El mantenimiento que se realiza a la maquinaria de la empresa es:

Preventivo Correctivo Ninguno

47. ¿En qué porcentaje es usada la capacidad instalada de la maquinaria?

Totalmente 75% 50%

Personal de Ventas/Comercialización

48. ¿Existe un proceso definido para realizar las visitas a clientes?

Totalmente Medianamente No

49. ¿Existe seguimiento de los clientes, pedidos, rotación, información?

Totalmente Medianamente No

50. ¿Existe un proceso definido para la recepción, elaboración y despacho de pedidos?

Totalmente Medianamente No

51. ¿Existe un proceso definido para las devoluciones o cambios realizados por el cliente?

Totalmente Medianamente No

52. ¿Existe un sistema de control para el ingreso de las sugerencias de los clientes?

Totalmente Medianamente No

7.4. BIBLIOGRAFÍA

- http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html
- http://brasil.acambiode.com/produto_05547607070596760755426007007301.html
- <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>
- <http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/>
- <http://tita.emp.uva.es/~masterdo/Procesos.pdf>
- www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/datos_generales_cia?expediente=1895
- www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie200711.pdf
- www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/sie200710.pdf
- www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe200710.pdf
- www.comexi.gov.ec/resoluciones2007.shtml
- www.eumed.net/libros/2007b/269/40.htm
- www.inec.gov.ec/interna
- www.inen.gov.ec/Web_sp/Reglamentacion%202006/Notifi%20%20RTE-INEN/RTE%20tramite%20regular/RTE%20013.pdf
- www.innfa.org
- www.lexis.com.ec/.../documentosInvestigacion/Proyecto%20de%20Decreto%20de%20Racionalización.pdf
- www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml
- www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml
- www.pdca.es/documentos/metodologiaidef.ppt
- www.rekursoshumanos.us.es/guiagestionprocesos.pdf
- www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163