

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

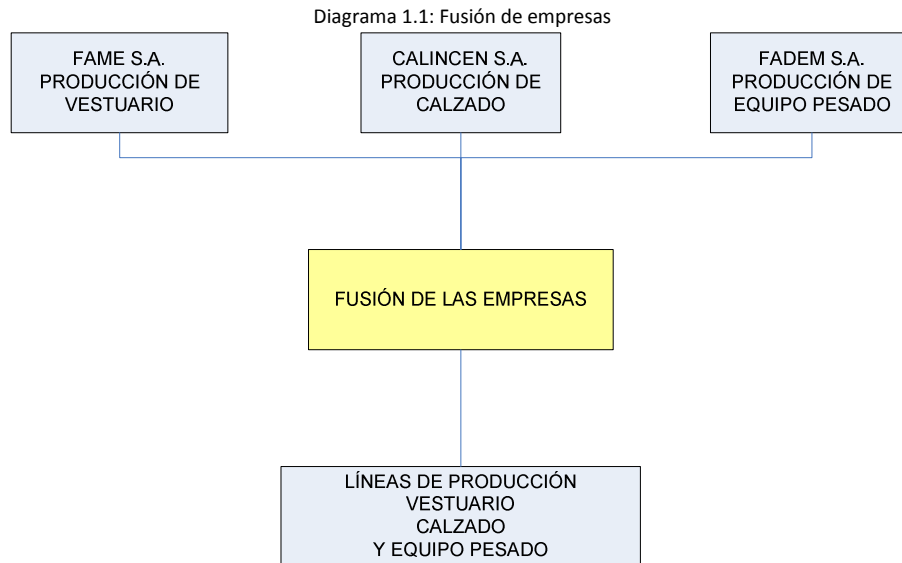
Este capítulo tiene la finalidad de dar datos concisos sobre la empresa, información sobre su origen, funcionamiento, y cual es el problema que tiene. El problema de la empresa es la razón de ser de esta tesis y es la parte medular de este capítulo.

### **1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **a) RESEÑA HISTÓRICA**

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. es una empresa con una historia bastante larga, su origen se remonta al año de 1950, como taller de confección de prendas militares, con el fin de suplir la demanda de uniformes de la Fuerza Terrestre. En 1973 se convierte en una dependencia de la Dirección de Industrias del Ejército, DINE. En 1996 se constituye la Compañía Corporación Fabril FAME S.A., que asume sus activos y pasivos. Hoy, es una de las mayores empresas en el campo de la confección en el país.

Antes del año 2005 se administraba independiente a la producción de calzado, producción de vestuario, y producción de equipo camping. Estas tres líneas de producción constituían tres empresas diferentes: FAME S.A. (vestuario), CALINCEN S.A. (calzado), y FADEM S.A. (equipo pesado).



Fuente: Reporte de Gestión del C.I.F.S.A.      Elaborado por: Germánico Padilla A.

Las tres empresas se fusionaron formando de esta manera el Complejo Industrial Fabrilfame S.A., la cual tiene tres líneas de producción (vestuario, calzado, equipo pesado) bajo una sola administración logrando de esta manera, administrar e integrar la información de manera eficiente y oportuna logrando el control de cada uno de los procesos de la Empresa.

La Empresa está ubicada en Sangolquí (Valle de los Chillos) en la Av. El Progreso s/n. Desde este lugar funcionan las tres líneas de producción, y cada una tiene su propia área de producción. Las oficinas administrativas también se encuentran aquí al igual que un punto de venta.

Imagen 1.1: Foto de la empresa



Lugar: Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

Imagen 1.2: Foto satelital



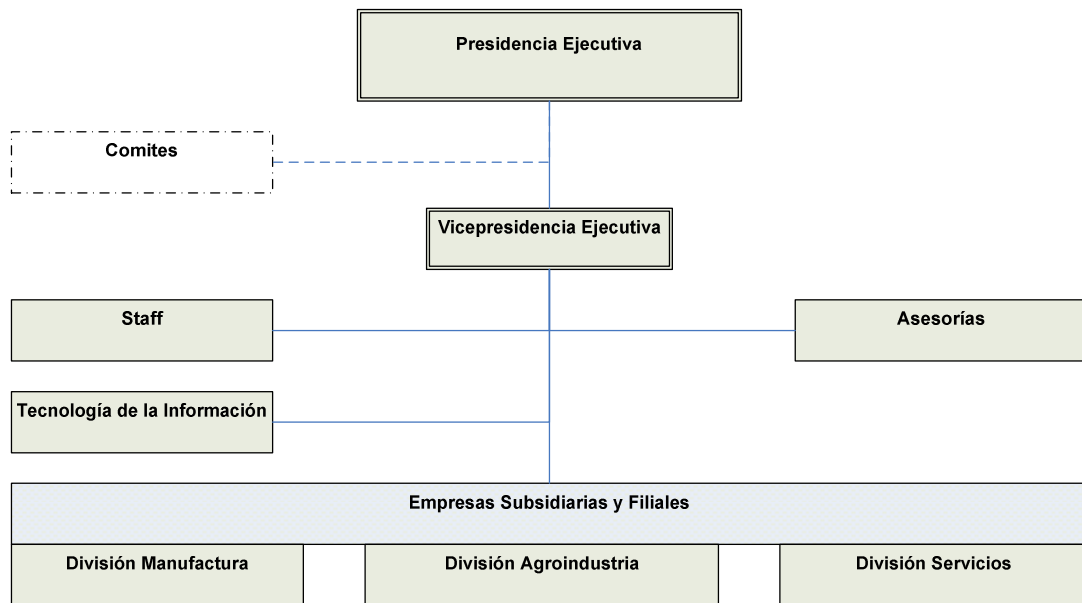
Lugar: Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. es parte del HoldingDine S.A. Dicho grupo funciona como la cabeza corporativa, desde donde se emiten las decisiones y estrategias de alto nivel. El holding tiene tres divisiones: División de Servicios, División Agroindustrial, y División Manufacturera.

En esta última, en la división manufacturera, se enmarca la Empresa. El proceso productivo de la empresa requiere, tanto de mano de obra calificada, como de maquinarias. Las máquinas que requiere para la producción no son muy grandes ni tampoco es necesario un proceso productivo automatizado; de hecho, una parte del trabajo es manual. Son este tipo de características que la hacen una empresa manufacturera.

Diagrama 1.2: Estructura Organizacional del Holdingdine



Fuente: Reporte de Gestión 2007 C.I.F.S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## b) Giro del negocio

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. se dedica a la producción y comercialización de productos manufacturados de sus tres líneas de producción.

El Proceso de manufactura o de producción empieza con el estudio de mercado, luego sigue el diseño y aprobación de los productos, la siguiente etapa consiste en la compra de las materias primas e insumos de los proveedores seleccionados seguido del proceso de manufactura; una vez terminado el producto se lo empaqueta para finalmente ser vendido y distribuido.

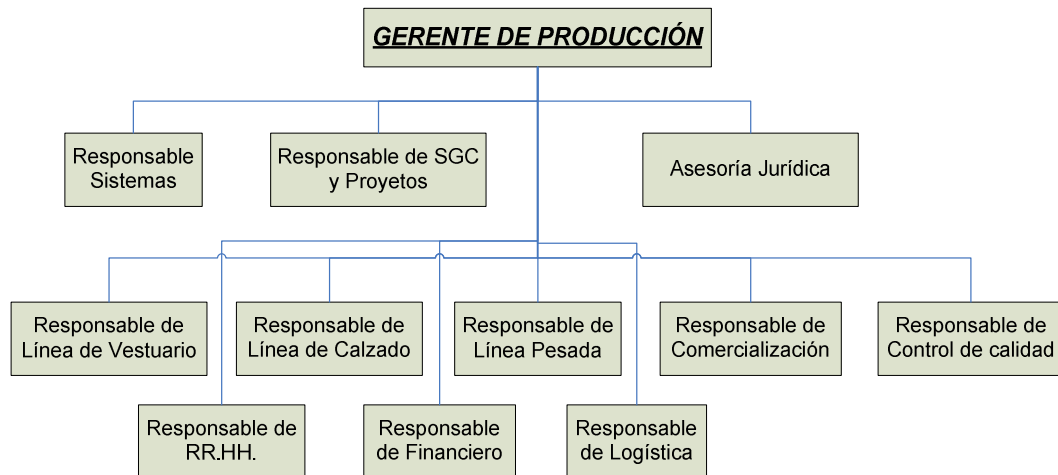
Las ventas, en su mayoría, se las realizan a las Fuerzas Armadas y empresas relacionadas; cabe recalcar que estos clientes no son los únicos. Existe una fuerza de ventas que atiende a una gran variedad de clientes, desde empresas públicas y privadas, hasta ventas al por menor (menudeo). Estas ventas constituyen una porción representativa de los ingresos por ventas.

La empresa funciona en torno a los clientes, por lo que siempre está buscando como satisfacerles. Además es un objetivo de la empresa, el de posicionar sus marcas para que sean reconocidas no solo por sus principales clientes sino a nivel nacional.

### c) Estructura Organizacional

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. es una empresa manufacturera que hoy en día es una de las más grandes del país. Su estructura organizacional se muestra en el diagrama 3.

Diagrama 1.3: Organigrama Estructural del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.



Fuente: Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

La **Gerencia del Proceso de Producción** se encarga de la administración de la empresa, donde se toman las decisiones de alto nivel.

El **Sistema de Gestión de Calidad y Proyectos** se encarga del control de los estándares de calidad dentro de los procesos productivos y también del mejoramiento continuo de la organización. Además se encarga de realizar el estudio de factibilidad de proyectos de mejora.

**Tecnologías de la Información** se encarga del mantenimiento de los sistemas informáticos, dichos sistemas cobran importancia ya que los mismos son a su vez sistemas de información que se interconectan con Holdingdine S.A.

**Asesoría Jurídica** cumple funciones de entrega de servicios profesionales en los aspectos legales que aparecen durante el funcionamiento de la empresa a lo largo de su vida.

**Seguridad Integral** toma gran importancia en este tipo de organizaciones debido a que la actividad productiva de la empresa implica el uso de equipos, maquinarias, procedimientos, entre otras cosas que son foco de potenciales accidentes industriales que atentan contra la integridad de las personas que allí laboran por lo que el Responsable de Seguridad debe lograr que el área de trabajo sea segura y que el capital humano esté capacitado para trabajar sin cometer errores que atenten con la seguridad de la planta.

**Responsable de Línea** se encargan de mantener los niveles productivos, de calidad, y de eficiencia en la línea de producción. Cada línea de producción tiene su propio Responsable de Línea.

**Logística** se encarga de todo lo que se refiere a abasto, almacenamiento y distribución. Abasto de las materias primas. Almacenamiento de las materias primas, productos en proceso, productos terminados. Distribución de las mercaderías hasta los diferentes almacenes, puntos de venta y sobre todo a los clientes finales.

**Finanzas** se encarga del adecuado manejo de los recursos monetarios de la empresa, en lo que se refiere a presupuestos, tesorería, inversiones, entre otros.

**Comercialización** maneja a la fuerza de ventas que tiene como objetivo alcanzar las metas propuestas por Holdingdine S.A. Como por ejemplo: mantener, fidelizar a los

actuales clientes, y mejorar los niveles de ventas. También se encarga de aplicar los métodos para realizar estudios de mercado.

**Recursos Humanos** se preocupa por el capital más importante de toda empresa, las personas, buscando siempre las mejores alternativas para su buen desempeño personal y laboral, preocupándose por el bienestar personal de cada uno de los empleados y de sus familias. Pagándoles un sueldo justo y a tiempo, respetando el pago de horas extras, el pago cumplido al IESS, un seguro privado, beneficios adicionales como el servicio de transporte y alimentación, capacitación permanente, servicio médico y dental, guardería, atención con necesidades de préstamos, actividades motivacionales y de recreación, que ayuden al empleado a realizarse personalmente y profesionalmente.

## 1.2.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

### a) PRODUCTOS

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. produce una variedad grande de productos que no cabe detallarlos todos, por lo tanto a continuación se mencionan los principales productos por línea de producción.

#### CALZADO

Tabla 1: Principales productos de la Línea de Calzado

Botas para uso Militar	De cuero ruso , lona y planta de caucho
	De cuero ruso y planta de PVC
Botín Industrial	Con plantas de caucho
	Con plantas de caucho y punta de acero
	Con plantas de nitrilo
	Con planta de PVC
Bota uso petrolero	Con cuero hidrofugado y planta de nitrilo
	Con cuero hidrofugado y punta de acero
Calzado KDT	De charol

Fuente: Reporte de Gestión 2007 C.I.F.S.A.

Imagen 1.3: Calzado



Elaborado por: Germánico Padilla A.

## CONFECCIONES

Tabla 2: Principales productos de la Línea Textil

Ternos	Para uso formal
	Para uso militar
Uniformes	Para uso militar
Camisas	Para uso militar
	Para uso civil
Chompas	De gabardina
Ropa deportiva	Camisetas
	Calentadores
Ropa de trabajo	Pantalones
	Overoles

Fuente: Reporte de Gestión 2007 C.I.F.S.A.

Imagen 1.4: Confecciones



Elaborado por: Germánico Padilla A.

## EQUIPO PESADO (Equipo militar y de Camping)

Tabla 3: Principales productos de la Línea de Equipo Pesado

Carpas de lona	Para uso militar
Toldos	
Ponchos para aguas	Tela impermeable
Mochilas	En lona
Suspenders	Para uso militar
Chalecos	Para uso militar
	Para uso civil
Overoles térmicos	
Chompas	En tela impermeable
Sleeping	

Fuente: Reporte de Gestión 2007 C.I.F.S.A.

Imagen 1.5: Equipo pesado



Elaborado por: Germánico Padilla A.

De las tres líneas de producción, la línea de vestuario se podría decir que es la más importante, debido a que el volumen de ventas de prendas de vestir es mayor a los otros productos. Esto se refleja en los ingresos.

Le sigue en importancia la línea de calzado, y en tercer lugar se encuentra la línea de equipo pesado.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede apreciar el volumen de ventas por línea durante el período de Enero a Julio del 2007.



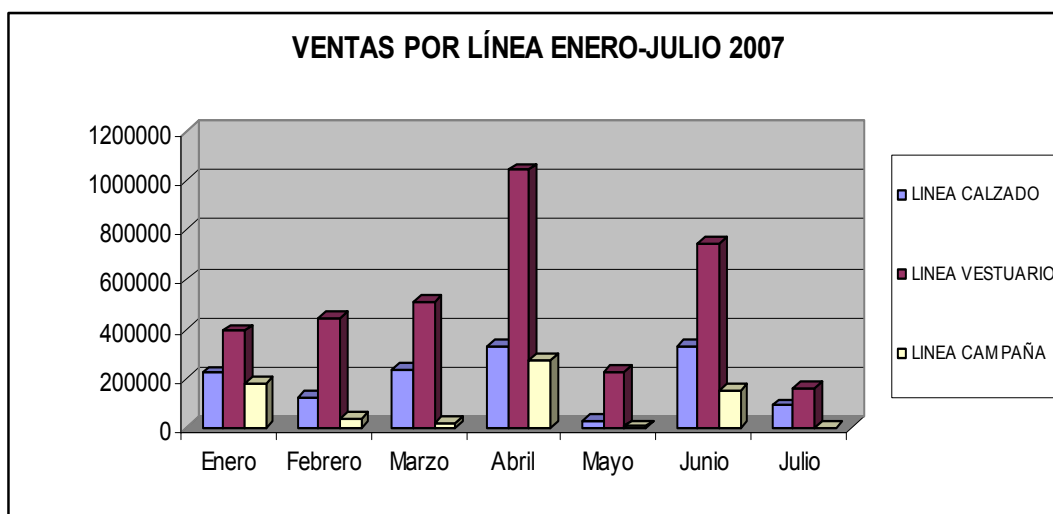
Tabla 1.1: Ventas por línea de producto (enero 2007 – julio 2007)

VENTAS POR LÍNEA ENERO - JULIO 2007							
Línea de Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Calzado	\$ 200.000,00	\$ 100.000,00	\$ 202.000,00	\$ 360.000,00	\$ 13.000,00	\$ 350.000,00	\$ 40.000,00
Vestuario	\$ 380.000,00	\$ 405.000,00	\$ 490.000,00	\$ 1.005.000,00	\$ 200.000,00	\$ 740.000,00	\$ 120.000,00
Campaña	\$ 180.000,00	\$ 40.000,00	\$ 12.000,00	\$ 220.000,00	\$ 8.000,00	\$ 150.000,00	\$ 1.000,00

Fuente: Reporte de Gestión 2007 C.I.F.S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

Gráfico 1.1: Ventas por línea de producto en US Dollar (enero 2007 – julio 2007)



Fuente: Reporte de Gestión 2007 del C.I.F.S.A.

## b) SERVICIOS

El ser una empresa de producción no impide que esta entregue servicios, es más todas las empresas, independientemente de a la industria a la que pertenezcan prestan servicios.

Muchas veces los servicios que prestan las empresas, son cosas que los clientes dan por sentado. En otras palabras, son atenciones que la empresa brinda para satisfacer las expectativas del cliente.

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. brinda los siguientes servicios:

- *Servicio Pre-venta*
- *Atención al Cliente*
- *Garantía del Producto*
- *Entrega Oportuna*
- *Atención en Pedidos Urgentes*
- *Servicio Post-venta*
- *Atención de Quejas y Reclamos*

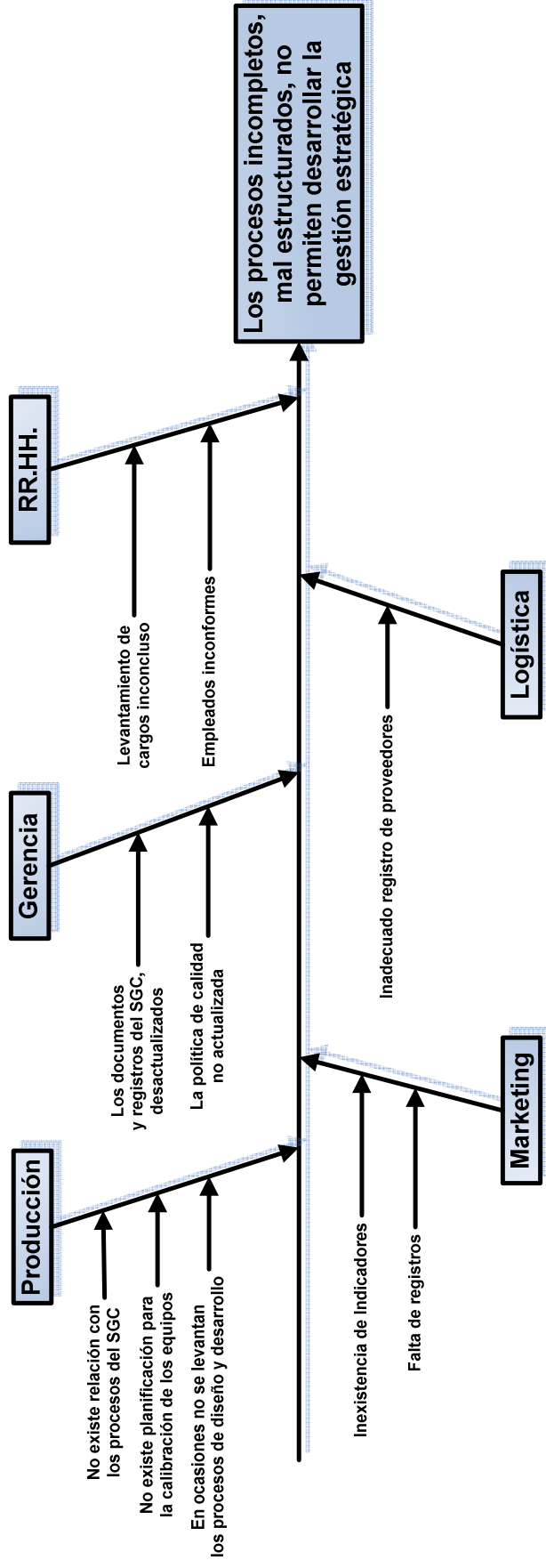
### **1.3.- DIAGRAMA CAUSA EFECTO**

El diagrama causa efecto, o diagrama de Ishikawua, es una herramienta que permite visualizar las causas de un problema.

Aquí se presenta el diagrama causa efecto para la empresa Complejo Industrial FabrilfameS.A.

## PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA. Diagrama Causa – Efecto.

Diagrama 1.4: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Complejo Industrial Fabrilframe S.A.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

### **Análisis:**

En el área de **Producción** se puede notar que:

- A pesar de que existe un SGC los procesos del mismo no se pueden relacionar bien con los procesos productivos, lo que dificulta aplicar la mejora continua.
- La maquinaria que se utiliza no requiere de operarios altamente calificados, ni de un mantenimiento muy técnico por lo que la calibración y mantenimiento de los equipos se los hace casi de forma empírica. Esto fomenta a que los productos a veces se salgan de las especificaciones.
- Cuando se toma una orden de producción, especialmente en la línea de vestuario, en ciertas ocasiones falta documentar el proceso productivo de esa orden de producción específica, por tanto se dificulta realizar un control de calidad eficaz porque no hay con que comparar, las especificaciones no suelen quedar documentadas.

En la **Gerencia** se puede notar que:

- El SGC está desactualizado debido a que falta un control sobre los documentos y los registros de dicho sistema que debería irse mejorando con cada ciclo productivo.
- A nivel ejecutivo se ha establecido una política de calidad en busca de mejorar la cultura organizacional, dicho objetivo se ha quedado solo en intención puesto que dicha política no se la ha difundido a todo el personal.

Con respecto al **Recurso Humano** se puede notar que:

- El proceso de levantamiento de cargos está incompleto por lo que existen puestos que carecen de descripción funcional, y se puede deducir que hay empleados que no tienen funciones plenamente determinadas.

- La empresa tiene programas de beneficio para el empleado; pero no existe un criterio de medición que permita saber el grado de conformidad de los trabajadores frente a la empresa, lo que impide conocer la efectividad de dichos programas que podrían ser superfluos, innecesarios, mal aplicados, entre otras cosas.

En el área de **Marketing** se puede notar que:

- No existen registros que permitan ver o medir la satisfacción de los clientes ni de la conformidad de los proveedores, lo cual podría estar afectando a las ventas y los costos de materiales y abastecimientos.

En **Logística** se puede notar que:

- No se han identificado a todos los proveedores que intervienen en las actividades de la empresa (adquisición de insumos, materiales, y/o servicios) debido a que no siempre se maneja un proceso de selección de los mismos, lo que afecta a los costos de producción y en consecuencia al precio de los productos, dificultando así ser competitivo en los mercados.

El diagrama anterior muestra algunos problemas con los que se enfrenta La Empresa en el diario desempeño de sus actividades, que si bien es cierto no han interrumpido por completo las mismas, sí han sido generadores de disconformidades, demoras y falencias.

En conclusión los procesos incompletos, mal estructurados han dado como resultado que dichos problemas *no permitan desarrollar la gestión estratégica de La Empresa*, por lo que con el presente estudio pretende convertirlos en oportunidades de mejora que garanticen la efectividad de sus procesos y por tanto el mejor desempeño de la organización.

## 1.4.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### a) MARCO TEÓRICO

- **Definiciones teóricas de procesos**

#### PROCESOS

Es un conjunto de actividades que se relacionan entre sí. Dichas actividades transforman los elementos de entrada (INPUTS) en resultados (OUTPUTS). Es decir que toman insumos, le agregan valor y entregan un producto.

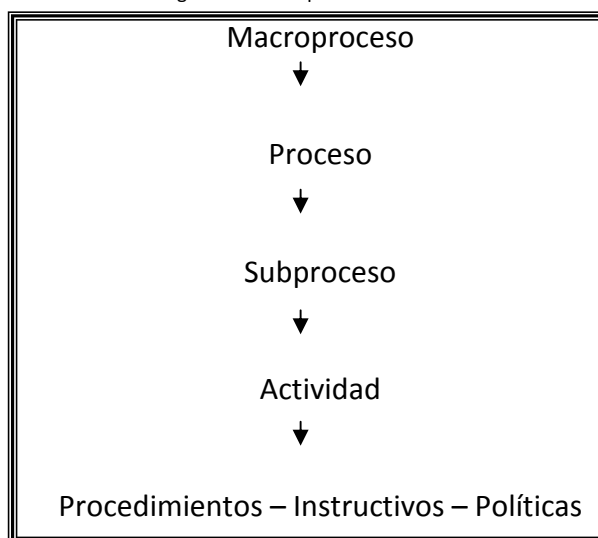
Este concepto nació en la década de los 90's a vista y necesidad de los cambios imperantes que se dan en las organizaciones, en donde las estructuras horizontales (como la que propone una Gestión por Procesos) permiten que se pueda tener un verdadero ciclo de mejora continua en la organización, manteniéndola presta a cualquier nuevo cambio.

Los procesos son la herramienta que permite que las necesidades de los clientes sean satisfechas al generar valor agregado. Del mismo modo permiten determinar el orden secuencial y cronológico de las actividades que desarrolla la empresa a fin de poder identificar aspectos positivos y negativos para mejorar la entrega final de productos y / o servicios.

Toda organización tiene procesos, y todos sus miembros participan en ellos; que éstos no estén documentados y normados no los elimina, sino por el contrario abre la puerta a un estudio que determine las mejoras de las que puede beneficiarse la organización ya sea en lo correspondiente a eliminación de tiempos muertos, como a la reducción de costos.

## Jerarquización de procesos

Diagrama 5: Jerarquización de Procesos



Elaborado por: Germánico Padilla A.

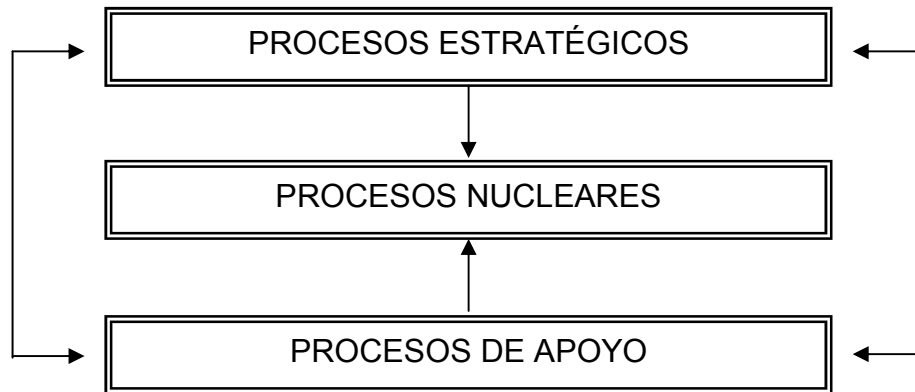
Se entiende por **Macroproceso** al conjunto de actividades madre de las organizaciones que inciden de manera fuerte en el desarrollo del giro del negocio. Son los procesos más importantes y que abarcan todo en la organización.

Los **procesos** son el conjunto de actividades específicas de un determinado macroproceso, mismos que si se desglosan más pasan a ser parte de los **subprocesos** que detallan actividades de cierto proceso.

Las **actividades**, son tareas que al realizarse en secuencia permiten que se lleven a cabo los subprocesos; y por último los **procedimientos**, son las especificaciones concretas del cómo realizar cierta actividad.

## Clasificación de Procesos

Diagrama 6: Clasificación de los procesos



Elaborado por: Germánico Padilla A.

Los **Procesos Estratégicos** son los procesos que están relacionados estrechamente con la vida organizacional, se basan en objetivos estratégicos de la empresa.

Los **Procesos Nucleares o Básicos** son aquellos que agregan valor al producto o servicio que se entrega al cliente. Representan la razón de ser de los negocios y sin ellos, no sería posible generar resultados.

Los **Proceso de Apoyo**, “se relacionan indirectamente con la transformación del producto o servicio y cuya finalidad es facilitar a los procesos estratégicos y productivos”<sup>1</sup>. Dicho de otro modo son los procesos encargados de asesorar en todo lo correspondiente a la organización.

### **Análisis de Valor Agregado en los Proceso**

Como se ha mencionado anteriormente, es de suma importancia el hecho de que una actividad agregue valor al producto o servicio que va a recibir el cliente, puesto que de esto depende la satisfacción del mismo, la disminución de tiempo, y utilización de recursos en la entrega del mismo; sin embargo cabe recalcar que una

<sup>1</sup> Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad.



actividad que no agregue valor, no necesariamente es infructuosa y puede o no ser eliminada; esto depende ya que puede apoyar a una actividad que sí agregue valor.

Dentro de las actividades que agreguen valor, se pueden encontrar dos tipos: las que generan valor agregado para el cliente, y las que agreguen valor a la empresa.

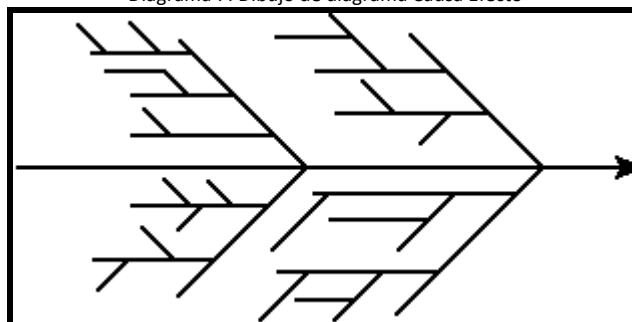
Por otro lado, dentro de las actividades que no agregan valor, podemos encontrar: las actividades previas a una que sí genere valor, i.e. control, inspección, revisión. Y por último las que conlleven tiempos de espera, transporte o almacenamiento.

### **Herramientas Básicas**

A continuación se presentan las herramientas básicas que podrían emplearse al desarrollar un estudio basado en procesos.

**Diagrama de Causa – Efecto (Ishikawua):** Sirve para identificar de forma práctica las todas posibles causas para un eventual problema. Es de mayor aplicación y se realiza en equipos de trabajo que amplíen las perspectivas. Los campos con los que generalmente se trabajan son: Maquinaria, Estándares, Materiales, Mano de Obra, Gerencia, Tecnología, entre otros.

Diagrama 7: Dibujo de diagrama Causa Efecto



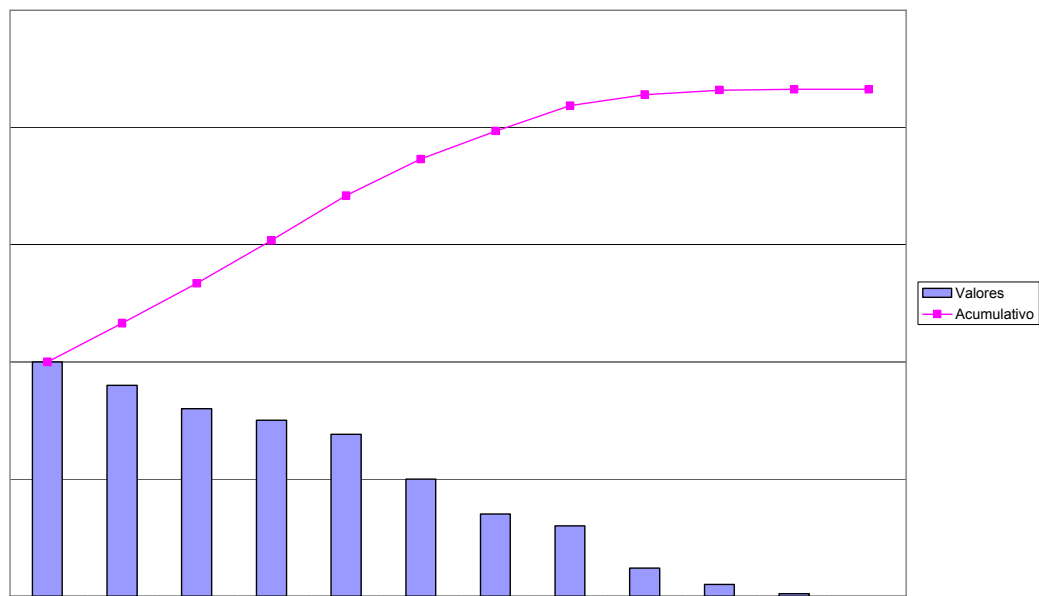
Elaborado por: Germánico Padilla A.

**Registros:** Sirven para recopilar información en el momento en el que están ocurriendo, para poder evidenciar de manera real cómo se están haciendo las cosas. Es una herramienta muy poderosa para recolectar datos de fuentes directas. A pesar de que existen formatos básicos, debe considerarse que lo importante es

que de acuerdo al tipo de empresa en el que se esté levantando información, ésta hoja debe registrar la mayor cantidad de información.

**Diagrama de Pareto:** Se basa en el principio 80/20: 20% de causas generan el 80% de los problemas, y el 20% de las acciones generan el 80% de las soluciones; ésta es una herramienta que permite focalizar los esfuerzos en aquellos problemas que tienen mayor posibilidad de ser resueltos.

Gráfico 1.2: Ejemplo de diagrama de Pareto



Elaborado por: Germánico Padilla A.

Las barras más grandes representan las causas más importantes una vez que se las resuelva reparan la mayoría de los problemas es decir que solo dos causas de doce provocan casi todos los problemas.

**Flujograma:** Representa la forma más práctica de diagramar un proceso, es decir, de colocar gráficamente la secuencia de actividades que se realizan en determinado proceso. Para esto es necesario contar con información levantada.

- **Definiciones teóricas de Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

### **Principios de la Gestión de calidad**

Buscando el manejo exitoso de una empresa, se encuentra la exigencia de controlarla de forma sistemática. Para lograrlo se puede implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) diseñado para mejorar continuamente el desempeño de la empresa considerando las necesidades de todas las partes involucradas.

“Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño”<sup>2</sup>

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

### **Enfoque basado en procesos**

El SGC como tal, es un sistema compuesto por procesos, cada proceso tiene un resultado que a menudo resultará ser la entrada para el siguiente proceso.

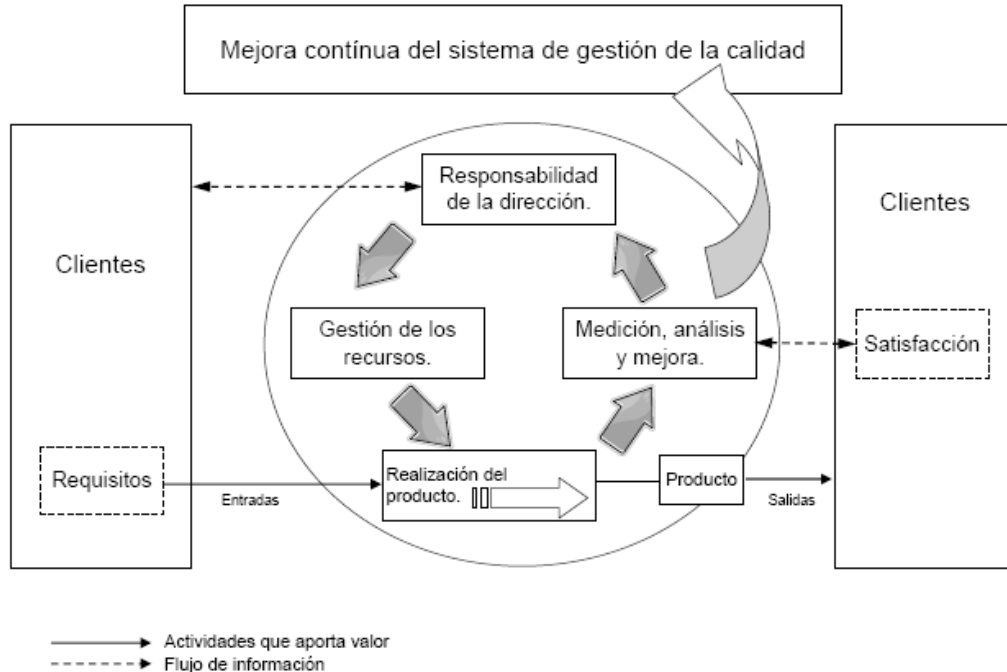
En otras palabras el SGC se aplica cuando la empresa funciona en base a un esquema de procesos, es decir, “la identificación y gestión sistemática de los

---

<sup>2</sup> NTE INEN – ISO 9001:2000. Primera Edición. Anexo 1. Pág. 3.

procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como Enfoque Basado en Procesos”<sup>3</sup>

Diagrama 1.8: Modelo de un SGC basado en procesos



Fuente: NTE INEN – ISO 9001:2000

Como se puede notar en la imagen 4, el sistema al igual que un proceso, tiene entradas y salidas. Este sistema también debe mejorarse continuamente.

### Evaluación de los SGC

El SGC se basa en la mejora continua por lo cual este también debe ser mejorado continuamente, y de ahí la razón de la evaluación. La evaluación de este sistema toma a en cuenta cuatro preguntas:

- ✓ ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ✓ ¿Se han asignado las responsabilidades?
- ✓ ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ✓ ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados obtenidos?

<sup>3</sup> NTE INEN – ISO 9001:2000. Primera Edición. Anexo 1. Pág. 6

Las respuestas que se obtengan de las preguntas puede determinar el resultado de la evaluación, y el alcance de la misma puede variar al aplicar diferentes actividades como auditorias, revisiones, auto evaluaciones, entre otras.

### **Mejora Continua**

El objetivo de la mejora continua del SGC es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Es decir que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de los datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la administración.

- **Definiciones teóricas de una Empresa Manufacturera**

Las empresas manufactureras ejecutan dos funciones básicas: la producción y la mercadotecnia.

La función de la **Producción** consiste en proveer los productos y los servicios. La función de la **Mercadotecnia** consiste en promover, vender y distribuir dichos productos y servicios.

Producción y mercadotecnia son dos funciones básicas de una empresa, pero existe una tercera muy importante: la Financiera.

La actividad **Financiera** es la más común en las operaciones comerciales de la empresa puesto que significa el origen y la aplicación de los fondos para el desarrollo de las operaciones de producción y mercadotecnia. La mayor parte de estos fondos provienen de la venta de productos y servicios, pero también pueden ser obtenidos mediante préstamos a corto o largo plazo, emisión de bonos, venta

de acciones, capital proveniente de inversiones, contratos de venta o arrendamiento, entre otras.

Estas tres funciones: producción, mercadotecnia, y finanzas son características de toda empresa manufacturera.

Debe entenderse que estas tres funciones no constituyen actividades independientes entre ellas. Desde el punto de vista del gerente, las actividades de producción están entrelazadas con las ramificaciones de mercadotecnia y finanzas.

La característica esencial de la gerencia es tomar decisiones. En términos de la producción, el gerente debe tomar decisiones concernientes a dos amplias clases de problemas:

- ✓ La primera clase involucra problemas relacionados con el diseño del sistema de producción.
- ✓ La segunda clase de problemas involucra el planeamiento, análisis, y control de las operaciones de producción.

### **Administración de la Producción**

La función de la administración de producción consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proveer los productos y servicios.

En cualquiera actividad de producción, el interés primordial del gerente de producción es el de suministrar los inputs (entradas). Los inputs incluyen varias cosas: materias primas, maquinarias, materiales de operación, productos semi-terminados, edificios, energía y mano de obra. Una vez que se tiene los inputs, la creación de valor ocurre. El gerente de producción pone la mayor atención a esta etapa. Algunos de los asuntos que deben ser atendidos mientras los productos y los servicios están siendo fabricados son: la organización de horarios, la asignación de puestos diferentes, el control de la calidad en la producción, la adaptación de nuevos y mejores métodos para efectuar diversas labores, y el manejo de

materiales dentro de la compañía. La etapa final del proceso de producción consiste en la culminación de los outputs, o dicho de otra forma, los productos y los servicios terminados. Estos productos y servicios terminados quedan entonces disponibles para su comercialización, es entonces que la función de mercadotecnia entra en acción para promoverlos, venderlos y distribuirlos.

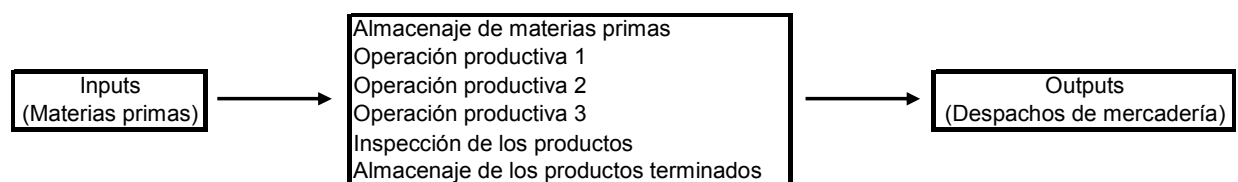
El objetivo del gerente de producción y de las actividades de producción en una empresa es la de dar el valor agregado. Las actividades de producción deben maximizar la creación del valor dentro de límites creados por medio de precios de venta competitivos, y los costos de producción, i.e., los salarios, el costo de materiales y de energía, entre otros.

### Sistema de Producción

Un sistema de producción puede ser visto como un conjunto de actividades dentro del cual la creación de valor puede ocurrir. En un extremo del sistema están los inputs. En el otro extremo están los outputs. Conectando a ambos están una serie de procesos, almacenajes e inspecciones.

A pesar que los sistemas de producción varían con las distintas industrias y compañías, el concepto de un sistema de producción puede ser aplicado a cualquiera actividad cuyo resultado sea productos o servicios.

Diagrama 1.9: Un sistema simplificado de Producción



Fuente: Fundamentos de Gerencia y Control de la Producción.

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## **Subsistemas de Producción**

Casi todos los sistemas totales, tal como el sistema de producción, están hechos de subsistemas y pueden incluir sistemas paralelos.

Los subsistemas son sistemas menores que forman parte de los sistemas totales de producción. En muchas formas existen subsistemas que han sido cuidadosamente diseñados, tales como los sistemas de control de producción, sistemas de control de inventarios y sistemas de control de calidad. El desarrollo y progreso de este tipo de subsistema es vital para el crecimiento y desarrollo del sistema de producción como tal; esto se debe a que cada uno de estos subsistemas es parte integral del sistema de producción; en consecuencia no pueden funcionar independientemente.

De acuerdo a lo anterior, puede asegurarse que si la empresa fuese el punto de referencia, entonces la función de producción sería uno de los subsistemas de interés al igual que mercadeo, finanzas, y otras actividades importantes dentro de la empresa.

## **Costos**

Pueden definirse como el monto en términos monetarios de la producción, adquisición de bienes/servicios, y a la realización de actividades relacionadas con el giro del negocio.

Los Gastos por su parte, son el costo aplicado a bienes/servicios que expiran en el corto plazo y que no pueden ser inventariados o convertidos en activos.

### **Estructura General de los Costos**

- ✓ Costos de producción
- ✓ Costos de venta
- ✓ Costos de administración
- ✓ Costos financieros



### **Clasificación de los costos**

- ✓ Costos Fijos:
- ✓ Costos Variables:
- ✓ Costos semi-variables

### **Programación de Operaciones**

Un programa de producción es un horario o itinerario para ejecutar actividades, utilizando recursos y asignado instalaciones.

En la mayoría de las situaciones de producción el interés es el de asignar actividades (o trabajos) a las instalaciones (máquinas). Los factores que merecen especial atención en la programación de producción son los siguientes:

- ✓ El ciclo de ejecución de las actividades
- ✓ El número y variedad de las instalaciones
- ✓ Dirección del flujo de las tareas hacia las instalaciones
- ✓ Las reglas para determinar un índice de prioridad para la asignación de actividades.
- ✓ El criterio utilizado para la evaluación de horarios

### **Control de Inventario**

Las consideraciones primordiales en los sistemas de control de inventarios incluyen la determinación de lo siguiente:

- ✓ El grado de control que se debe usar (Análisis ABC)
- ✓ Cuánto se debe pedir
- ✓ Cuándo se deben hacer los pedidos

Los sistemas de control de inventarios pueden ser clasificados de acuerdo con su sistema de operaciones. Por ejemplo:

- ✓ Sistemas de cantidad fija
- ✓ Sistemas de períodos fijos

### **Control de Calidad**

La calidad es considerada un atributo multidimensional y por tal razón ha llegado a ocupar una de las funciones más relevantes dentro de cualquier organización que produzca bienes y/o servicios.

Las siguientes se reconocen como cuatro formas prácticas de clasificar la calidad:

- ✓ el grado o rango
- ✓ la aptitud o adaptabilidad al uso
- ✓ la consistencia en características
- ✓ La reacción del mercado ante el producto o servicio

## **b) MARCO CONCEPTUAL**

**Actividades:** Son tareas que al realizarse en secuencia permiten que se lleven a cabo los subprocesos.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al nivel más alto.

**Calidad:** Es el grado en el que un conjunto de características inherentes a algo, cumplen con los requisitos o especificaciones.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque al Cliente:** Empresa orientada al cliente debido a que las empresas dependen de los clientes ya que son la razón de ser de la empresa, por lo tanto este

enfoque para la empresa significa comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y satisfacerlas buscando siempre exceder sus expectativas.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones se las debe hacer en base a información evidenciada, y no bajo premisas, ni conjeturas. Por ello el SGC debe ser revisado, analizado, auditado, comprobado, de allí saldrán las evidencias de los hechos sobre los cuales hay que decidir.

**Enfoque basado en procesos:** Forma de administración que mira a la empresa como un sistema, dentro del mismo hay sub sistemas, que están conformados por procesos. El enfoque basado en procesos busca alcanzar un resultado deseado de forma más eficiente.

**Factores críticos:** Representan actividades, u objetivos que se los debe cumplir imperiosamente, debido a que estos repercuten directamente en las actividades normales del área y de la empresa.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlas una organización.

**Índices de gestión:** “Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura”<sup>4</sup>

**Liderazgo:** Capacidad intrínseca del líder para poder orientar a la empresa. A través del liderazgo se busca que el personal se involucre totalmente en los objetivos de la organización.

**Macroproceso:** Es el conjunto de actividades madre de las organizaciones que inciden de manera fuerte en el desarrollo del giro del negocio. Son los procesos más importantes y que abarcan todo en la organización.

**Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Objetivo de la Calidad:** Algo que se ambiciona relacionado con la calidad.

---

<sup>4</sup> Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad total? Modalidad japonesa. 1995. Editorial Norma.

**Orden de Producción:** Pedido del cliente. Incluye especificaciones como talla, tela, color, composición, cantidad, entre otras. Ventas la genera para el uso de producción.

**Orden de trabajo:** Indicaciones del responsable de la línea de producción. Incluye el tipo de materiales a utilizar que se deben retirar de bodega, las medidas de los productos y las cantidades a producirse. El responsable de la línea de producción la genera para el uso del líder de proceso productivo.

**Participación del Personal:** Personal se refiere a todos los integrantes de la empresa a todo nivel. La participación del personal se refiere a que los individuos parte de la empresa se involucren con los objetivos de la misma para que hagan uso de sus habilidades para el beneficio de la empresa.

**Política de Calidad:** Intenciones globales, orientación de una organización relativas a la calidad tal como las expresa la alta dirección.

**Procedimientos:** Son las especificaciones concretas del cómo realizar cierta actividad.

**Procesos:** *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio a un cliente”<sup>5</sup>*

**Procesos de Apoyo:** *“Se relacionan indirectamente con la transformación del producto o servicio y cuya finalidad es facilitar a los procesos estratégicos y productivos”<sup>6</sup>.*

**Procesos Estratégicos:** *“Son procesos impulsores: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento del cliente y el mercado, análisis de información y entorno competitivo, monitoreo, mejora continua”<sup>7</sup>.*

**Procesos Nucleares o Básicos:** Son aquellos que agregan valor al producto o servicio que se entrega al cliente. Representan la razón de ser de los negocios y sin ellos, no sería posible generar resultados.

---

<sup>5</sup>Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad.

<sup>6</sup>Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad..

<sup>7</sup>Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad..

**Producto:** Es el resultado de haber procesado las materias primas, insumos, (INPUTS), y haberles agregado valor. Dicho proceso se lo realiza en actividades mutuamente relacionadas que interactúan para producir un producto (OUTPUT).

**Relaciones Mutuamente beneficiosas con el Proveedor:** “Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos de crear valor”<sup>8</sup>.

**Responsable de área:** Jefe de departamento. Gerente de área.

**Sistema de gestión:** “Conjunto de elementos mutuamente relacionados, o que interactúan, para establecer la política, objetivos, y para lograr dichos objetivos”<sup>9</sup>.

**Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):** Sistema de gestión para controlar una empresa con respecto a la calidad.

**Subprocesos:** Son el conjunto de actividades específicas de un determinado proceso, es decir que los subprocesos conforman a los procesos.

**Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

---

<sup>8</sup> NTE INEN ISO 9001:2000. Anexo 1. Pág. 8

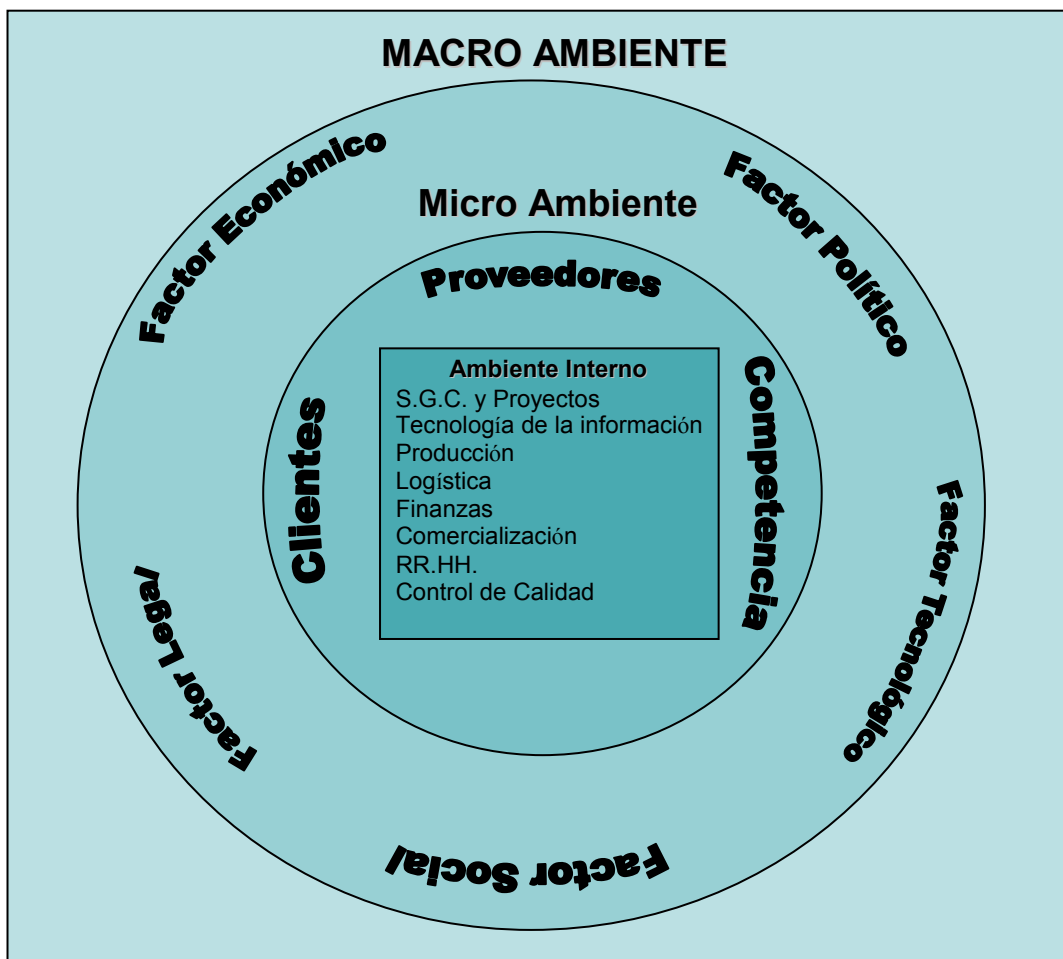
<sup>9</sup> NTE INEN ISO 9001:2000. Anexo 2. Pág. 7

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tiene dos partes. La primera trata sobre la situación de la empresa, para lograr determinar esto, se realiza un análisis FODA que permite determinar lo que está bien y lo que está mal en la organización, así podemos aprovechar lo bueno para mitigar lo malo. El aprovechamiento de los puntos buenos para lograr mejorar la empresa se ve reflejado en estrategias; esto último constituye la segunda parte de este capítulo.

Diagrama 2.1: Medio ambiente de la empresa



Elaborado por: Germánico Padilla A.

## 2.1.- ANÁLISIS EXTERNO

Para efectuar el análisis externo, se debe considerar tanto el macro ambiente, como el micro ambiente.

### MACRO AMBIENTE

Está constituido por aquellos factores externos que podrían influir en las actividades de la Empresa de manera importante, entre los que se considera los siguientes:

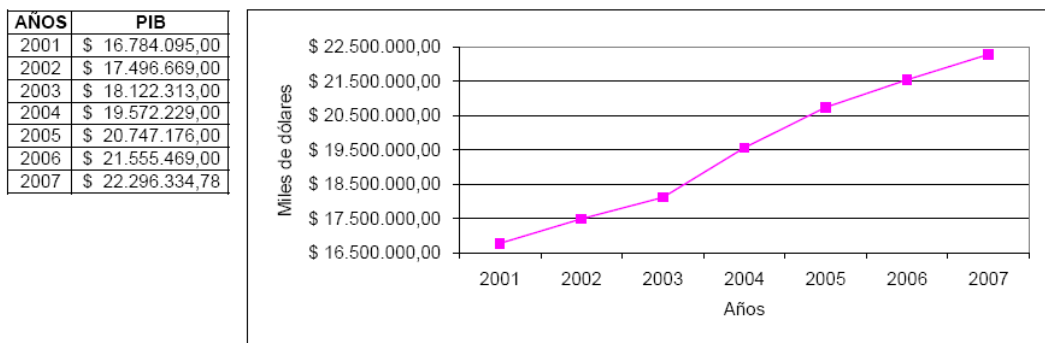
#### a) Factor Económico

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

El PIB o Producto Interno Bruto, es un indicador de la economía del país. El PIB mide en términos monetarios cuanto se ha producido dentro del país durante un período de tiempo.

Gráfico 2.1: PIB en miles de dólares 2000

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
Miles de dólares de 2000



Fuente: Banco Central del Ecuador

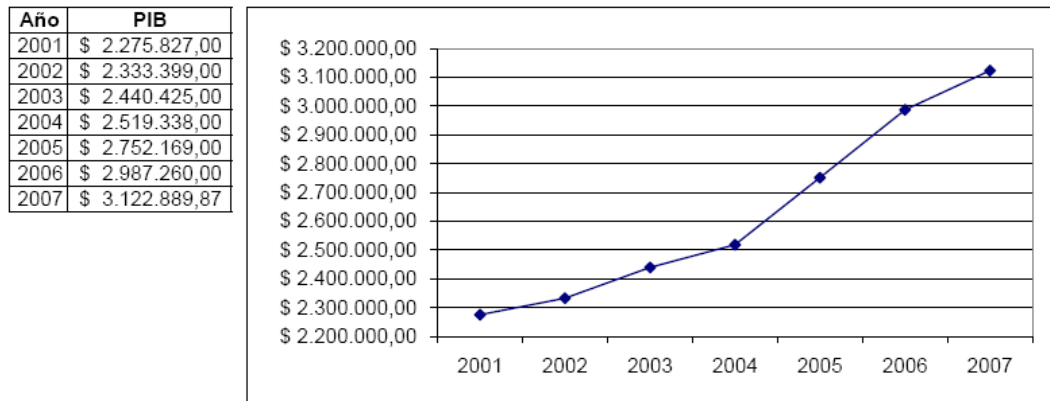
Elaborado por: Germánico Padilla A.

En general se espera un crecimiento del PIB con respecto del 2006 de un 3%, que es un crecimiento bajo comparado con economías como las de Perú y Colombia. Debido al lento crecimiento de la economía limita y afecta a las actividades productivas lo cual es una **Amenaza Media**.

Para el 2007, el PIB del sector manufacturero se espera que llegue a los \$3120 millones de dólares (14 % PIB), constituyéndose así en la segunda actividad económica del país, después del sector de servicios (15.6% del PIB), y seguida del sector petrolero (11.1% del PIB).

Gráfico 2.2: PIB sector manufacturero miles de dólares 2000

**PIB sector manufacturero (excluye refinación de petróleo)**  
Miles de dólares de 2000



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Germánico Padilla A.

El sector manufacturero se encuentra creciendo a un ritmo promedio del 4% por año y hoy en día se constituye una de las industrias más importantes del país. La economía ecuatoriana necesita dejar de depender únicamente del petróleo, por ello se debe invertir en otras industrias y diversificar al sistema productivo. Esto se considera como una **Oportunidad Alta**.

En conclusión los puntos positivos de este factor prevalecen sobre los puntos negativos del mismo, y se lo toma como una **Oportunidad Alta**.

- Tasas de interés

La tasa de interés se podría decir que constituye el precio del dinero, es por eso que en los mercados financieros las tasas de interés varían dependiendo a las condiciones de mercado.

En los momentos actuales las tasas de interés han cambiado su forma de calcular con el supuesto fin de permitir que las mismas se reduzcan. Esta medida de



gobierno tiene dos objetivos diferentes: primero, se sinceran las tasas de interés, debido a que ahora se publica tanto la tasa referencial como la tasa real; y segundo bajar el costo del dinero.

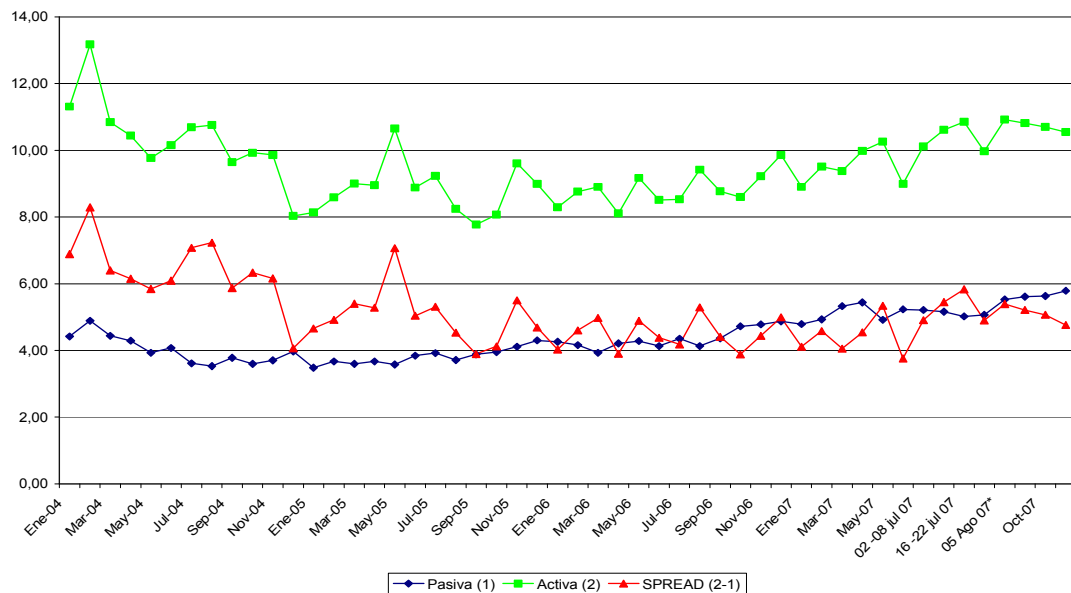
Tabla 2.1: Tasas de interés referenciales (2004 – 2007)

Cuadro resumen						
Año	Básica del BCE	Pasiva (1)	Activa (2)	SPREAD (2-1)	Legal	Máxima convencional
2004	2,16	4,02	10,39	6,37	10,65	15,67
2005	2,78	3,81	8,84	5,03	8,76	13,17
2006	2,95	4,35	8,85	4,50	8,77	13,16
2007	5,10	5,26	10,11	4,85	9,69	13,84

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Germánico Padilla A.

Gráfico 2.3: Tasas de interés referenciales, y Spread Financiero 2004 – 2007



Nota: A partir del mes de agosto el BCE pone en vigencia las tasas de interés activas efectivas por segmentos de crédito.

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Germánico Padilla A.

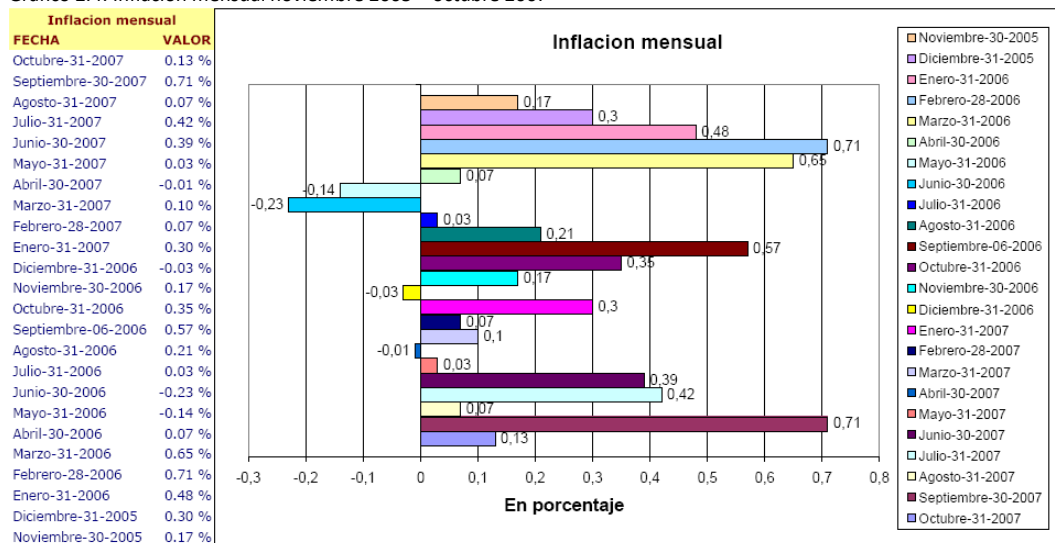
En el gráfico se ve la evolución de las tasas de interés (activa y pasiva) durante el periodo 2004 - 2007, confrontadas con el Spread Financiero, se puede notar su relativa estabilidad. Esto implica que se facilitaría la capacidad de financiamiento para lograr un mejor apalancamiento y finalmente el crecimiento de la empresa.

En conclusión, las tasas de interés estables permiten a la empresa obtener créditos del sistema financiero sin el peligro de que las tasas suban demasiado a lo largo del tiempo, ni que se desplomen las tasas cuando para las inversiones. Se concluye que es **Oportunidad Media**.

- **Inflación**

La inflación es un índice que mide en términos porcentuales cuanto han crecido los precios de un período a otro. Este índice puede ser afectado por factores normales de mercado como la oferta y la demanda, y factores nocivos del mercado como la especulación.

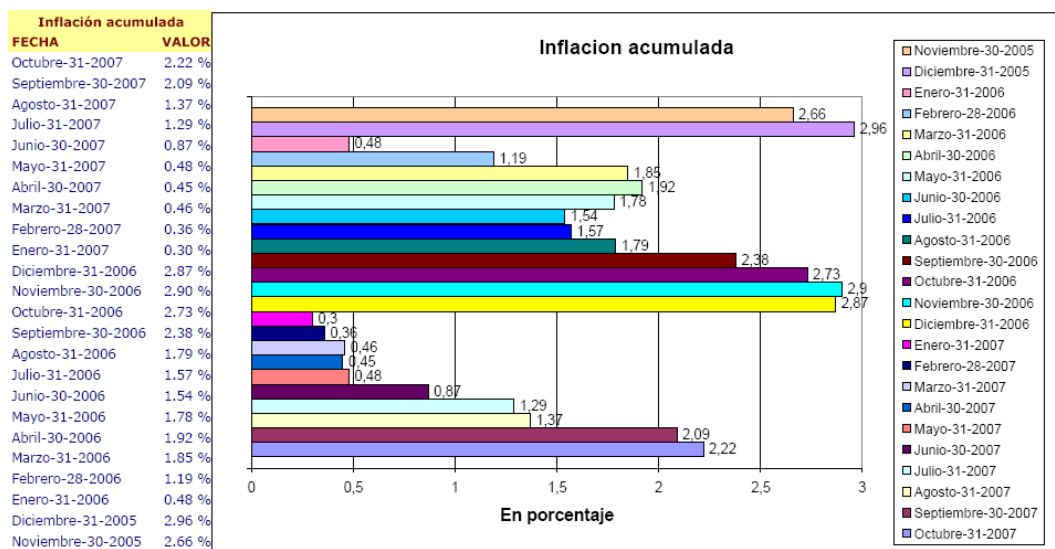
Gráfico 2.4: Inflación mensual noviembre 2005 – octubre 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Germánico Padilla A.

Gráfico 2.5: Inflación acumulada noviembre 2005 – octubre 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Germánico Padilla A.

En los gráficos anteriores se puede ver que la inflación es estacional; es decir, hay ciertos meses en donde, ya sea por la demanda o por la especulación, los precios se elevan.

También hay épocas de “deflación”, que no implica que los precios bajen, solo que la inflación de ese mes es menor a la del mes anterior pero todavía existe la escalada de precios (inflación). Gracias a la dolarización la inflación se mantiene a niveles bajos, y es bastante estable; de esta forma se pueden mantener los precios de los productos, lo que facilita las ventas. Si lo vemos por el lado del consumidor, este no pierde su capacidad adquisitiva a lo largo del tiempo, por lo que puede seguir manteniendo sus niveles de consumo.

Se puede concluir que este factor constituye para la empresa una **Oportunidad Media**.

#### **b) Factor Político**

A lo largo de la última década se han desencadenado hechos que enfatizan la situación de la vida política del país. Se podría decir que el Ecuador está pasando por una crisis, que se resume a la inestabilidad de los gobiernos.

Se puede estimar dicha estabilidad en dos años por gobernante, cuando el período constitucional es de cuatro años. Esto habla claramente de la incapacidad de elegir, la falta de candidatos elegibles, y a la negligencia de los electos.

El anterior presidente electo, Lucio Gutiérrez, fue derrocado a los dos años de mandato aproximadamente, y asumió el poder el vicepresidente de la república Alfredo Palacio, por los dos años restantes del período presidencial. Desde entonces el país ha vivido una cuasi estabilidad que no logra consolidarse por efecto de la pugna de poderes entre los partidos políticos.

Hoy en día nos vemos a la puerta de la Asamblea Constituyente, que pretende reformar la estructura del estado con un optimismo popular, el cual ha sido fácilmente aprovechado por los políticos para promover sus candidaturas. Estos cambios pueden perjudicar a unos y beneficiar a otros, lo que crea un clima de incertidumbre muy marcado.

Ciertamente la relativa estabilidad política que se está viviendo podría permitir un desarrollo de las industrias en el país pero no hay ninguna garantía de que la estabilidad se mantenga a largo plazo, además la asamblea constituyente puede destruir lo que se tenga planeado.

Debido a la incertidumbre en la que se vive este factor constituye una **Amenaza Media**.

### c) Factor Legal

El Complejo Industrial Fabrilfame como sociedad anónima se ve regida por diferentes leyes y reglamentos como la ley de compañías, código de trabajo, la ley de régimen tributario, las regulaciones ambientales, las normas municipales.

Es de notar también que la empresa se encuentra supervisada por entidades como la superintendencia de compañías, IESS, SRI, el municipio, la contraloría general del estado, que ejercen control sobre sus respectivos aspectos administrativos.

Además se debe tomar en cuenta que es una empresa que forma parte del Holdingdine S.A., y en tal virtud se ve subordinada a su dirección y control. Dicha subordinación implica, por ejemplo, seguir los lineamientos estratégicos que imponga Holdingdine S.A. en su plan estratégico.

El exceso de controles afecta la capacidad de la empresa de desarrollarse plenamente por lo que se considera a este factor como una **Amenaza Media**.

#### d) Factor Tecnológico

El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. al ser una empresa manufacturera depende de la tecnología que utiliza porque, dicha tecnología, es la que le permite producir sus productos.

En el mundo actual, ser competitivo es la única forma de hacer que las empresas duren a través del tiempo, la competitividad se la ve en factores como diseño, costos, calidad, precio, entre otras cosas. El que la empresa tenga a su disposición la tecnología adecuada que le permita alcanzar esos factores.

La historia ha demostrado que la tecnología es el detalle que hace la diferencia para una empresa, por lo que se le considera como una **Oportunidad Alta**.

#### e) Factor Social

Los productos que ofrece el Complejo Industrial Fabrilfame S.A. son bienes que, en su mayoría, pueden ser utilizados por cualquier persona, como son el calzado, las confecciones, y otros artículos con fines recreativos. Esto constituye un beneficio para la sociedad ecuatoriana porque brinda productos que todos necesitamos, le permite al consumidor comprar un producto nacional en vez de importado, y es fuente de empleo.

Es importante recalcar los altos índices de subempleo (46.13% para octubre 2007) en el Ecuador, muchas de estas personas están capacitadas y son una buena fuente de mano de obra.

En otras palabras, la empresa encuentra en la sociedad ecuatoriana un mercado favorable tanto para su producción como para sus requerimientos de mano de obra. Debido a eso se considera a este factor como una **Oportunidad Alta**.

## MICRO AMBIENTE

Está constituido por aquellos actores externos que están muy relacionados con las actividades y resultado de las operaciones de la Empresa, tales como:

### a) Proveedores

La empresa, debido a su actividad, requiere de materias primas para poder fabricar sus productos. Dichos materiales los obtiene de otras empresas, las cuales se llaman proveedores.

Por requerir la Empresa varias materias primas, esta necesita de diferentes e importantes proveedores. A continuación se detallan los principales proveedores por línea de producción:

#### En Vestuario:

- LA ESCALA
- I.D. TEX
- SINTOFIL
- FRANCELANA
- FABRILANA
- CORTYVIS
- S.J. JERSEY

#### En Calzado:

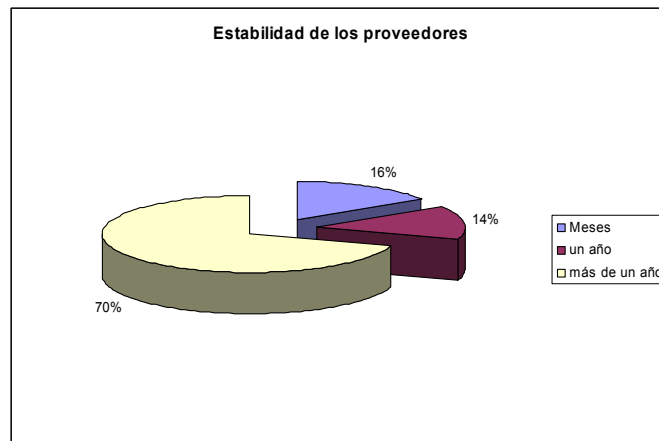
- ECUAPIEL
- ECUATORIANA DE  
CURTIDOS SALAZAR
- MIGUEL GARCÍA
- REPRESENTACIONES  
GARZA

#### En Equipo Pesado:

- TEXLAFAYETT
- NAME TEX
- FIBRATEX
- TRENS EXPORT
- IMEXPORT
- ROLAND YELA
- CORTYVIS

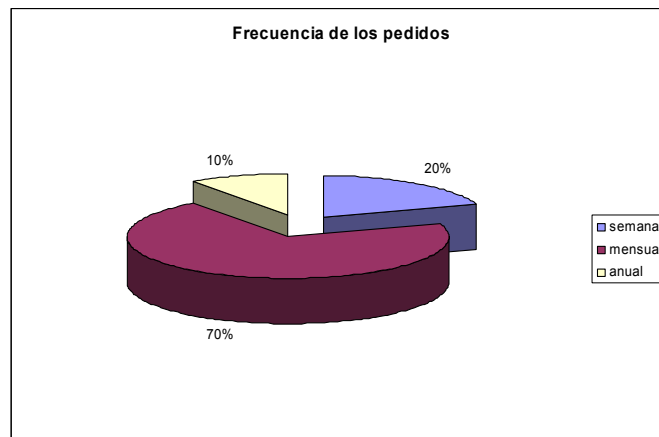
A continuación se muestran los resultados de las encuestas de los cuales se obtienen las oportunidades y las amenazas:

- Estabilidad de los proveedores:



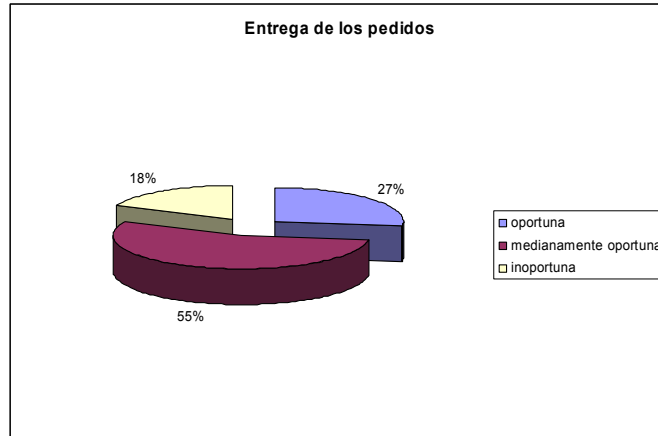
La mayoría de los proveedores llevan años con la empresa, lo que le permite a la empresa tener una fuente estable de materias primas. Es una **oportunidad alta**.

- Frecuencia de pedidos:



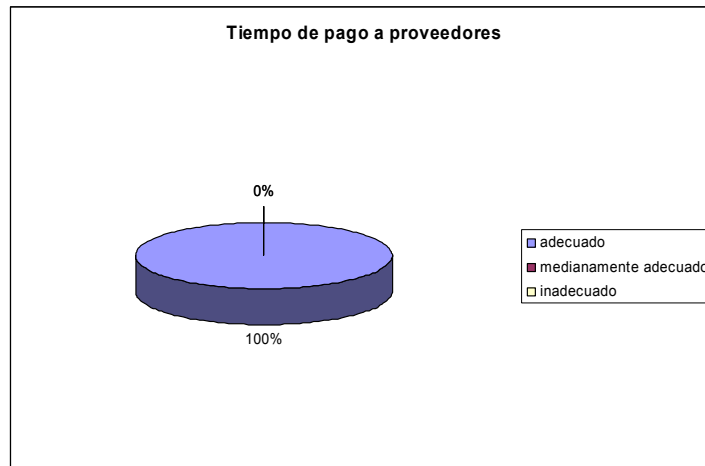
La frecuencia de los pedidos varía de acuerdo a las órdenes de producción. En el gráfico se puede notar las varias frecuencias, las mismas no son muy pegadas unas a otras lo cual es bueno para la empresa. Es una **oportunidad media**.

- La entrega de los productos al cliente es:



Los proveedores suelen tener dificultades en entregar las mercaderías a tiempo, debido a que la materia prima no se encuentra aquí en el Ecuador y se la debe importar, además suele haber escasez en los inventarios de los proveedores ya sea porque es un pedido con características muy específicas o de volumen muy grande. Es una **amenaza media**.

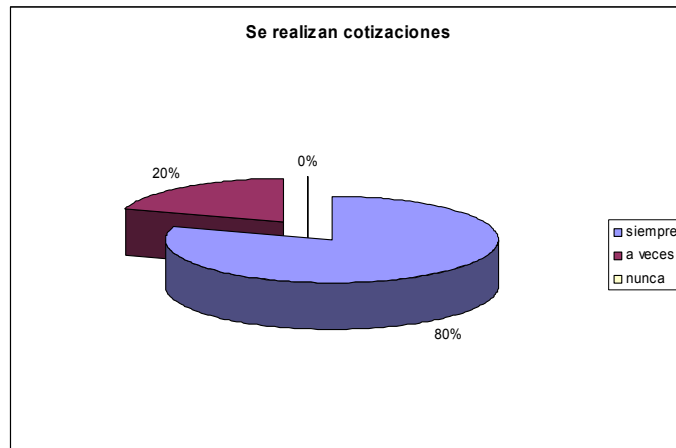
- Tiempo de pago a los proveedores:



La empresa paga a sus proveedores dentro de un margen de tiempo adecuado, además los pagos siempre son a tiempo. Es una **oportunidad alta**.

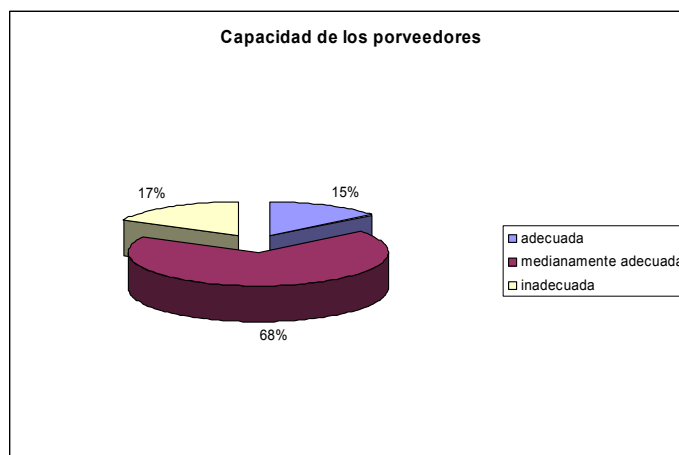


- ¿Se pide cotizaciones?



Generalmente se piden cotizaciones a los proveedores, esto es con el objetivo de justificar los precios que constan en los contratos de compra con los proveedores. Es una **oportunidad alta**.

- Capacidad para proveedor todo el material requerido:



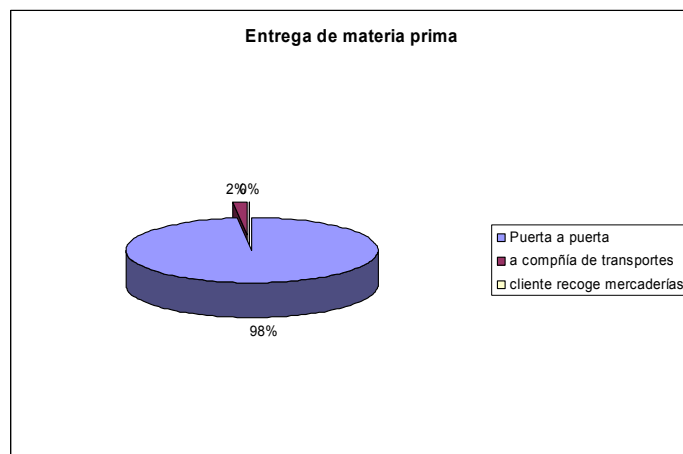
Muchas veces los proveedores no son capaces de brindar a la empresa la materia prima que requiere a tiempo. Es una **amenaza alta**.

- Tiempo en que se comunica si la cotización es aceptada



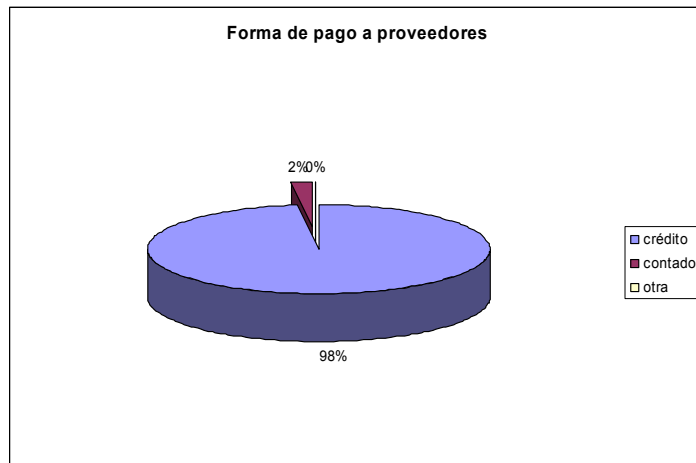
Los proveedores saben si sus cotizaciones han sido favorecidas en menos de 5 días laborables, es un tiempo de respuesta bastante rápido tomando en cuenta el volumen de las compras. Es una **oportunidad alta**.

- Forma de entrega de los productos por parte del proveedor



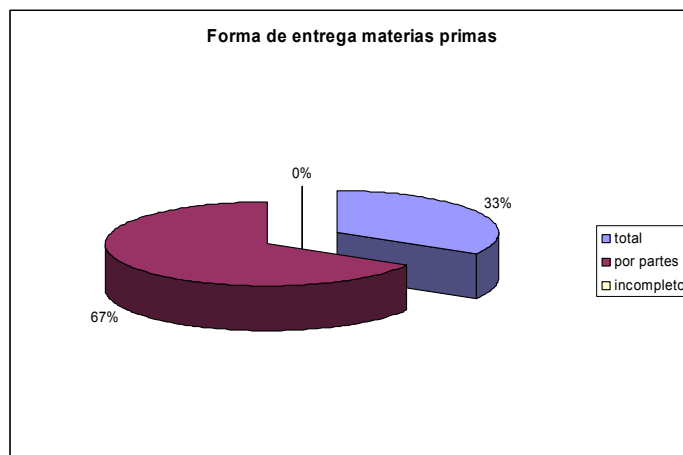
Los proveedores entregan las materias directamente en la bodega de la empresa, son raras las veces que la empresa tiene que ir a retirarlas. Es una **oportunidad alta**.

- Forma de pago a los proveedores



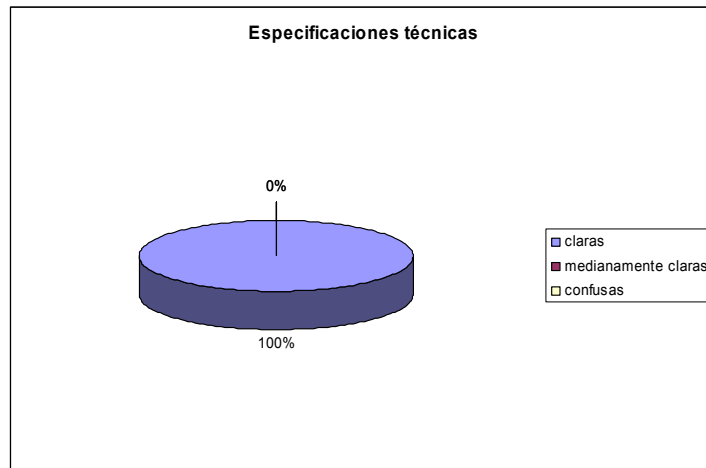
Los proveedores dan crédito de 15, 30, 60, y hasta 90 días. Aunque también hay pocos casos en que los pagos son de contado que no son muchos, ni afectan a la capacidad de la empresa en adquirir materias primas. Es una **oportunidad alta**.

- Forma de entrega



La empresa tiene capacidad de producir grandes volúmenes, eso toma tiempo, que los proveedores entreguen por partes los pedidos de materia prima no afecta al funcionamiento de la empresa ya que conforme avanza la producción sigue llegando la materia prima. Es una **oportunidad media**.

- Especificaciones técnicas de los pedidos



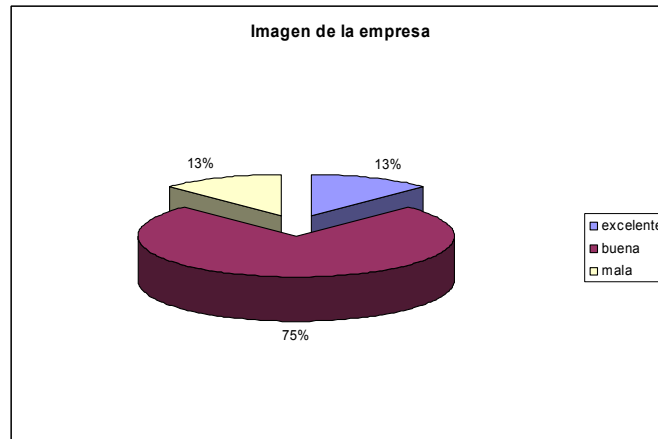
Todos y cada uno de los pedidos tiene especificaciones técnicas, las mismas son claras debido a que son las que se usan en los estándares de calidad de la industria. Es una **oportunidad alta**.

- Procedimientos para solicitar cotizaciones



Los procedimientos para pedir cotizaciones son buenos y no causan dificultades para darlas por parte de los proveedores. Es una **oportunidad alta**.

- ¿Qué imagen que tiene el proveedor de la empresa?



La mayoría de los proveedores tienen una buena imagen de la empresa, aunque no es excelente, ni tampoco mala. Esto indica que es una empresa seria y capaz de desenvolverse en el mercado. Es una **oportunidad alta**.

#### b) Clientes

El mercado objetivo de la Empresa es el mercado militar y civil. Se enfoca en las principales ciudades, Quito y Guayaquil, teniendo una segmentación por industrias e instituciones; además se cuenta con una segmentación geográfica a nivel nacional para atender todas las regiones del país, abarcando así de esta manera Costa, Sierra y Oriente.

Los grupos de clientes clave se dividen de la siguiente forma:

#### Fuerzas Armadas

- Fuerza Terrestre
- Fuerza Aérea
- Fuerza Naval
- Comando Conjunto
- Ministerio de Defensa

#### Instituciones Privadas

- Sector Bancario
- Seguridad Privada
- Sector Salud
- Entidades Educativas

#### Instituciones Públicas

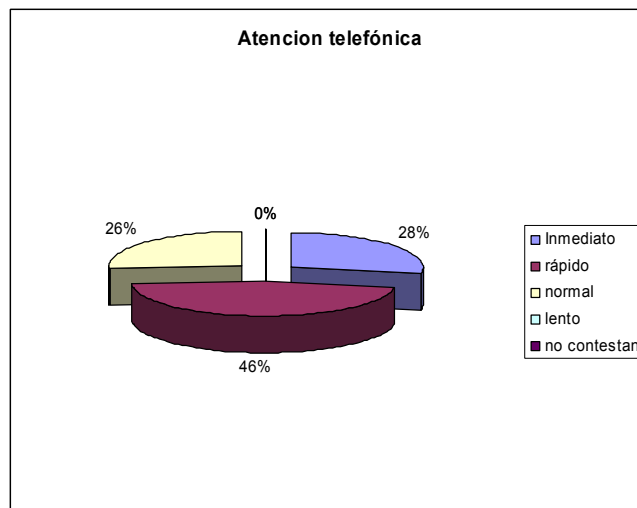
- Municipios
- Prefecturas
- Ministerios
- Instituciones a Fines a Municipios
- Consejos Provinciales
- Aduanas
- Congreso Nacional

#### Industrias

- Alimenticia
- Textilera
- Metalúrgica
- Licores y Bebidas
- Automotriz
- Petrolera
- Hotelera
- Maderera / Florícola

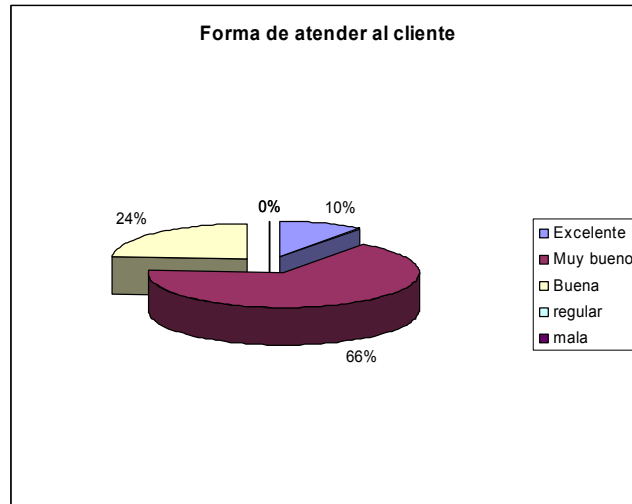
A continuación se muestran los resultados de las encuestas de los cuales se obtienen las oportunidades y las amenazas.

- Tiempo en contestar la llamada telefónica del cliente:



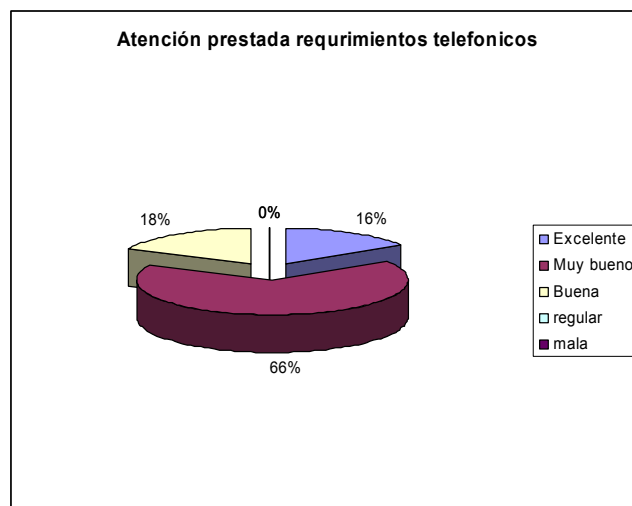
El tiempo que se tarda en contestar las llamadas de los clientes es rápido o inmediata un 74% de las veces lo que es una **Oportunidad alta**.

- Forma de atención al cliente vía teléfono:



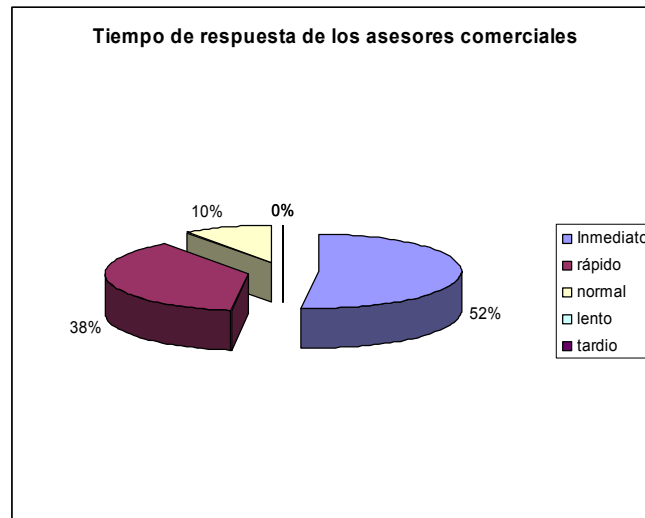
La atención que recibe el cliente por vía telefónica es en general muy buena, lo que constituye una **Oportunidad media**.

- La atención prestada a los requerimientos telefónicos del cliente:



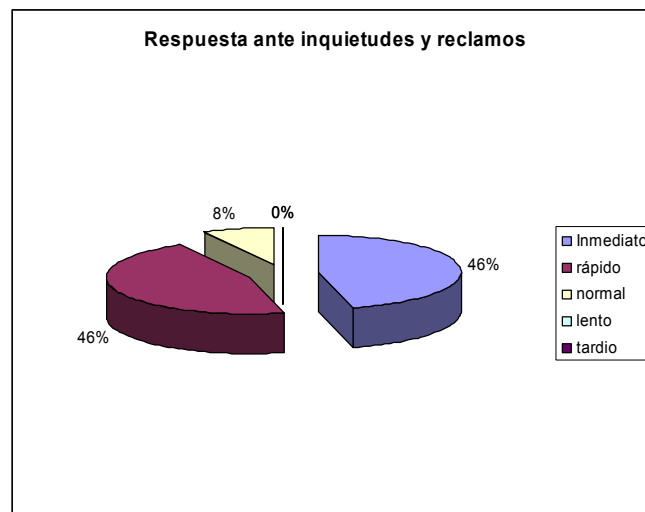
Es muy buena, lo que significa que las necesidades de los clientes son bien atendidas cuando llaman por teléfono. Es una **Oportunidad alta**.

- El tiempo de respuesta de los asesores comerciales es:



Los clientes son atendidos con mucha celeridad ya que los asesores comerciales tienen un tiempo de respuesta excelente. Es una **Oportunidad alta**.

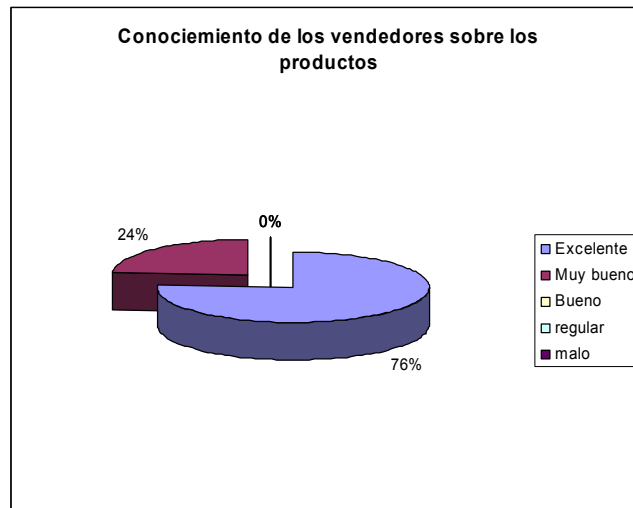
- La respuesta ante inquietudes y reclamos es:



Los asesores comerciales son muy capaces de atender las inquietudes y reclamos de los clientes. Es una **Oportunidad media**.

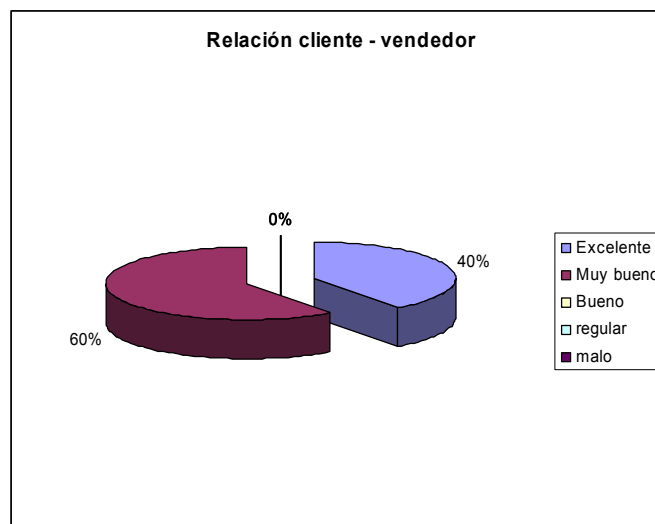


- El conocimiento de los asesores comerciales sobre los productos que venden es:



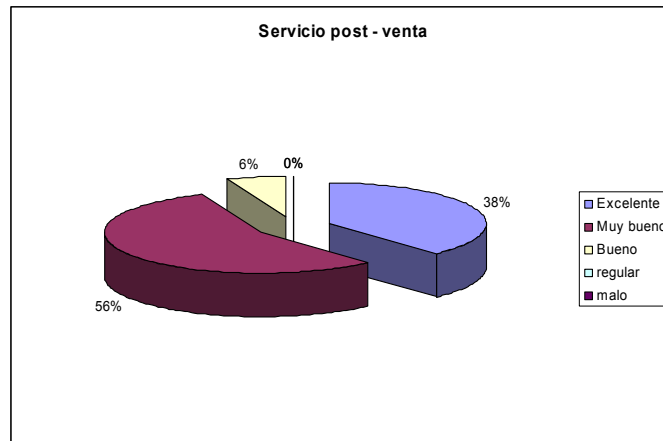
Los asesores comerciales están perfectamente preparados en lo que concierne a sus conocimientos sobre los productos de la empresa. Es una **Oportunidad alta**.

- La relación vendedor – cliente es:



Los asesores comerciales son capaces de crear, y mantener una excelente relación con los clientes. Es una **Oportunidad alta**.

- Servicio post – venta:



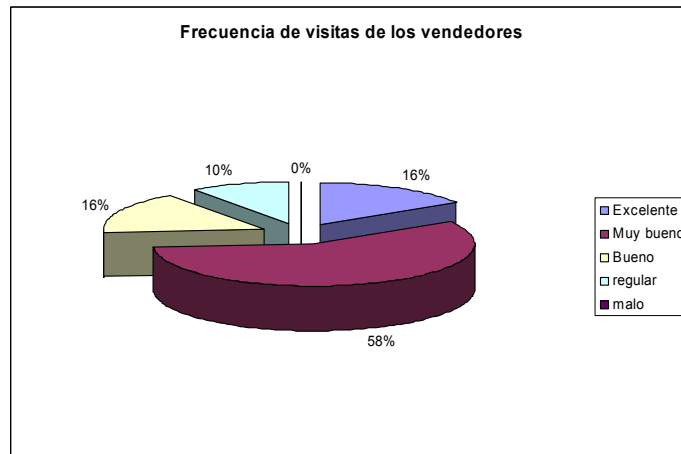
La atención dada a los requerimientos de los clientes, después de realizada la venta, es muy buena. Es una **Oportunidad media**.

- Asesoría sobre nuevos productos y/o productos alternativos:



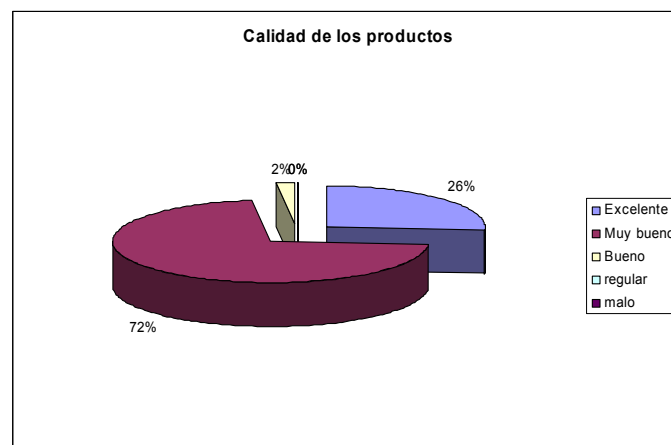
El cliente recibe muy buena información por parte de los asesores comerciales cuando buscan cambiar de producto por uno diferente o alternativo. Es una **Oportunidad media**.

- Frecuencia de visitas de los vendedores:



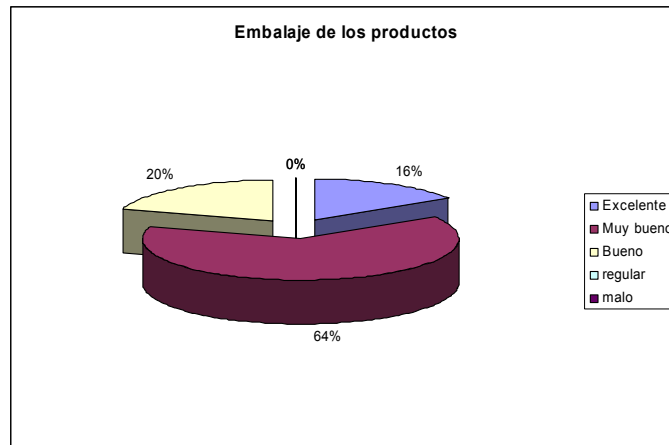
La mayoría de clientes se encuentra satisfecho con la frecuencia de las visitas de los asesores comerciales, aun así, dicha frecuencia podría ser mejorada ya que cada cliente tiene necesidades únicas por lo que la frecuencia de visitas debe ser personalizada por cliente. Es una **Amenaza baja**.

- Calidad de los productos de la empresa:



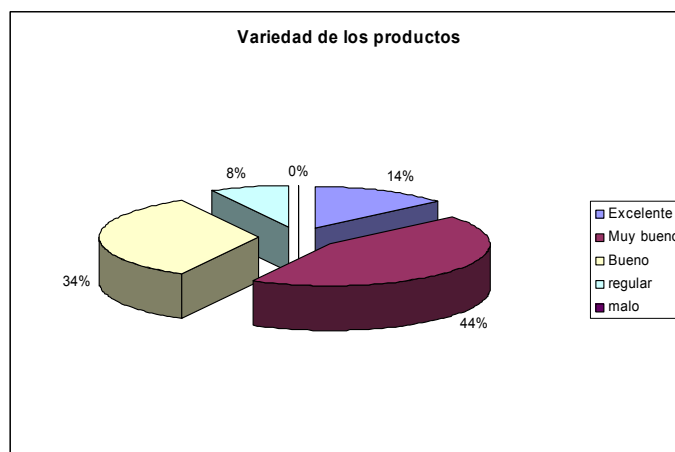
El 98% de los clientes cree que los productos de la empresa son muy buenos o excelentes. Esto constituye una **Oportunidad alta**.

- El embalaje de los productos es:



Los clientes se sienten satisfechos con el embalaje de los productos debido a que el mismo es excelente. Es una **Oportunidad alta**.

- La variedad de los productos es:



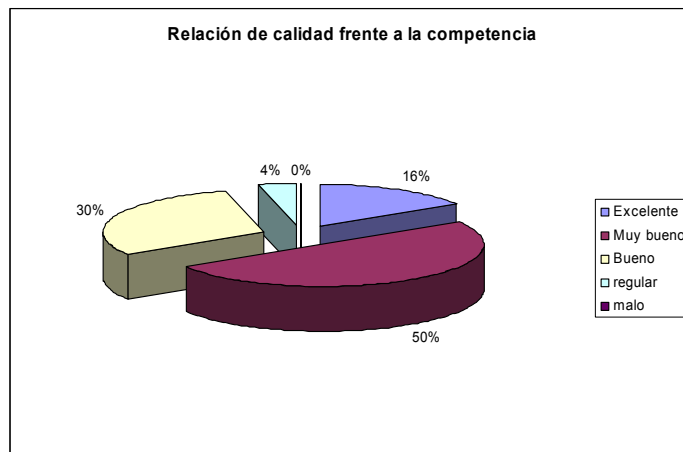
Existe variedad de productos, pero los modelos podrían necesitar ser actualizados. Es una **Amenaza baja**.

- Relación precio – calidad:



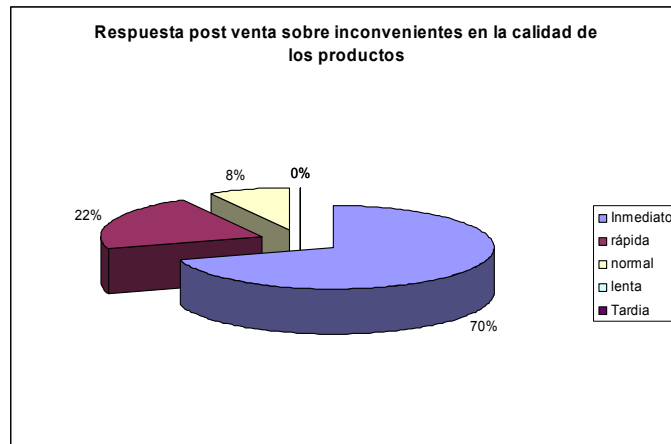
Se puede notar que el precio de los productos va acorde con su calidad. Es una **Oportunidad media**.

- Calidad de los productos frente a la competencia:



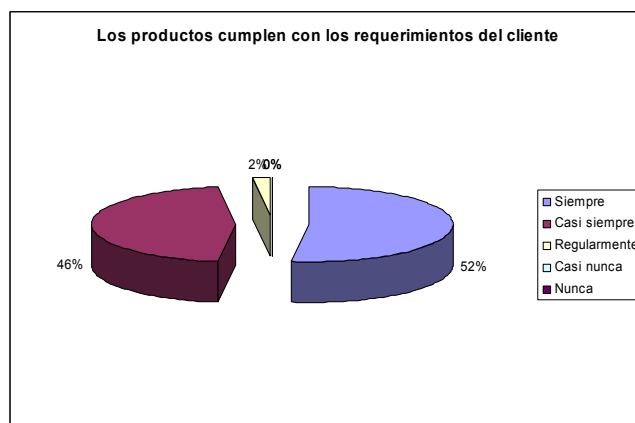
Los productos de la empresa tienen una calidad que les permite ser competitivos con el resto de empresas. Es una **Oportunidad media**.

- Cuando hay inconvenientes con la calidad del productos la respuesta post venta es:



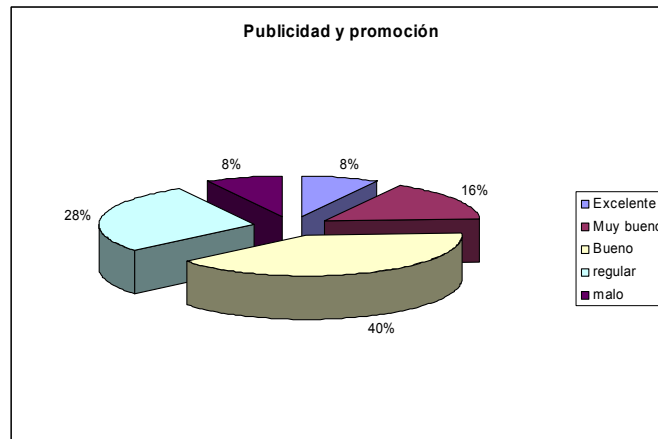
El servicio post venta es lo suficientemente bueno como para atender inmediatamente a los clientes cuando hay inconvenientes en la calidad de los productos. Es una **Oportunidad alta**.

- Los productos del Complejo Industrial Fabrilfame S.A. cumplen con los requerimientos del cliente:



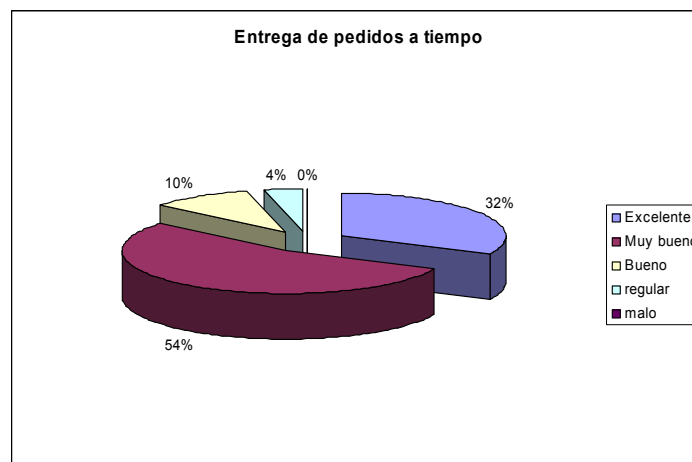
Los productos elaborados por la empresa son lo suficientemente buenos como para satisfacer los requerimientos de la mayoría de clientes. Es una **Oportunidad alta**.

- La publicidad y promoción que recibe por parte de la empresa es:



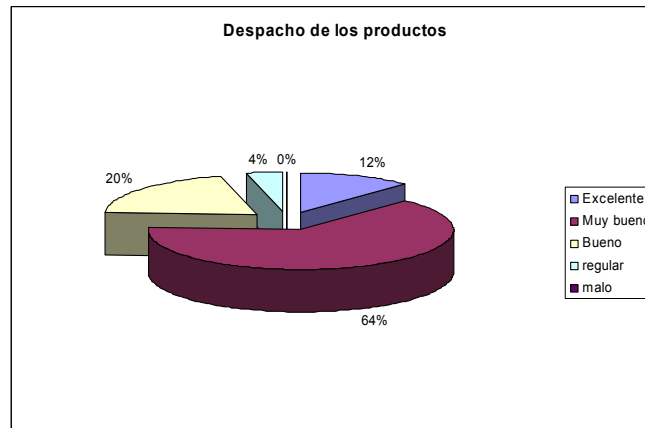
El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. no realiza suficiente publicidad, lo que podría estar afectando sus ventas. La publicidad y promoción que se realiza se la dirige únicamente a los clientes actuales, y en muy pocas ocasiones dichos actos de marketing son vistos por el público en general. Es una **Amenaza media**.

- Fecha de entrega de los pedidos:



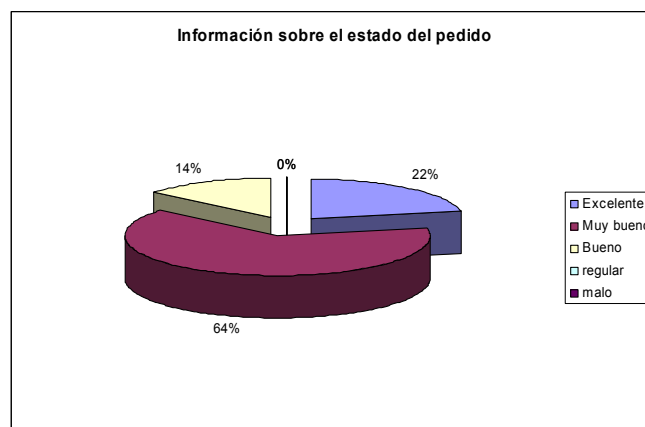
Los pedidos se los entrega en la fecha acordada, salvo contadas excepciones, la puntualidad de entrega es una constante. Es una **Oportunidad alta**.

- El despacho de los productos es:



Los productos son despachados con bastante eficiencia, lo que satisface a los clientes. Es una **Oportunidad alta**.

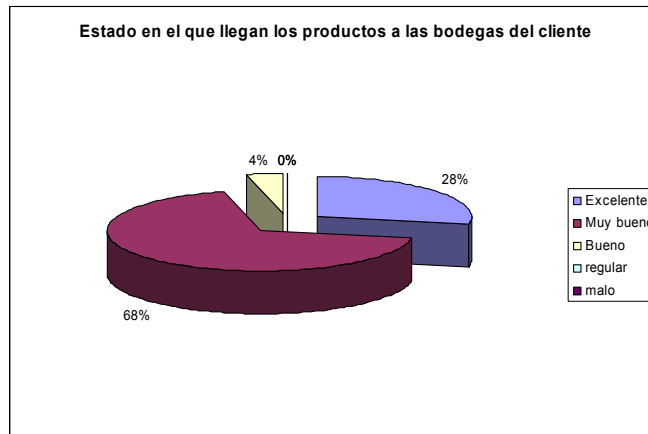
- Información sobre el estado del pedido:



El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. proporciona a sus clientes información muy buena sobre el estado de sus pedidos. Es una **Oportunidad alta**.



- El estado en el que llega el producto a su bodega es:



El servicio de transporte es lo suficientemente bueno como para entregar las mercaderías en perfecto estado a los clientes. Es una **Oportunidad alta**.

### c) Competencia

La empresa ha podido constatar que las siguientes empresas son los principales competidores y están divididos de la siguiente forma:

#### **LINEA DE VESTUARIO**

##### **MILITAR**

- TECNIESTAMP
- MUNDO DEPORTIVO
- DON LUCHO
- SALVINPEX
- TALLERES PEQUEÑOS

##### **INSTITUCIONAL**

- VANIDADES
- GONZALO SANCHEZ
- CAMISERIA INGLESA
- CONFECCIONES AYAL

##### **INDUSTRIAL**

- ROYALTEX
- PROVEC INDUSTRIAL
- IMAN
- DOMADOR
- PRODUCTOS DE PELILEO

#### **LINEA DE EQUIPO PESADO**

- ALMACENES COTOPAXI
- ALMACENES CHIMBORAZO
- ALMACENES HOBY
- MARATHON SPORT
- IMPORTACIONES KAO

#### **LINEA DE CALZADO**

##### **MILITAR**

- TECNIESTAMP
- COMERICA
- BUESTAN
- SUPERTRADING
- MEGARMI S.A.

##### **INDUSTRIAL**

- BUESTAN
- TECNIESTAMP
- GAMUS
- SUPERTRADING
- SRA. JOSEFINA ROLDAN

A pesar de que la empresa tiene ciertas ventajas competitivas, como la solidez financiera que obtiene gracias a ser parte de un grupo empresarial, o la capacidad de producir grandes volúmenes; estas se ven opacadas por sus falencias frente a la competencia.

La empresa se enfrenta tanto al contrabando de productos de China, Brasil, Colombia, entre otros, que vienen a menor precio debido a los costos de producción y porque evaden el pago de impuestos; así como a la mejor tecnología de los competidores más grandes que les permite producir a menor costo y brindar los

productos a precios más bajos.

A la empresa se le hace difícil ser competitiva cuando la mano de obra es costosa y depende estrechamente de las dotaciones de las Fuerzas Armadas, tanto de presupuesto, como de personal.

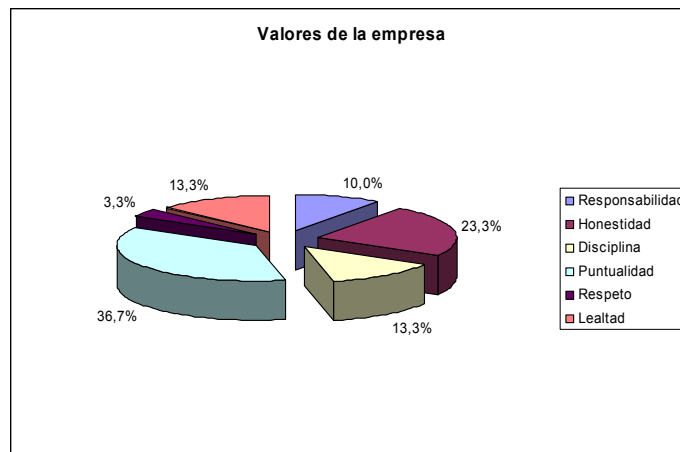
En conclusión, la competencia constituye para la empresa una **Amenaza Alta**.

## 2.2.- ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis de la situación interna se consideran las capacidades que posee la Empresa para desarrollar sus actividades, siendo factible determinar sus fortalezas y debilidades. Para el efecto, se realizó encuestas a los funcionarios de la Empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

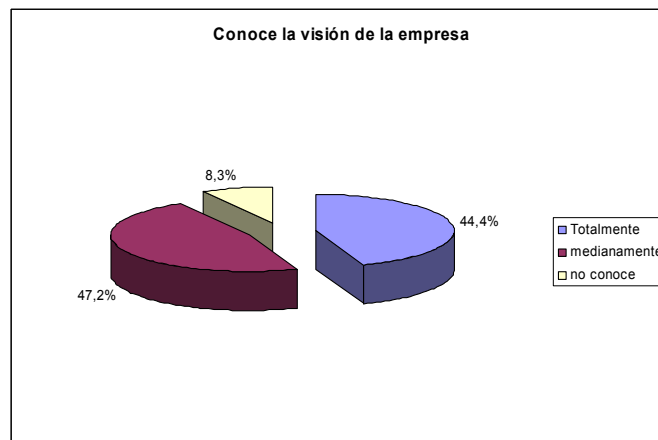
### a) Capacidad administrativa

- Valores propios de la empresa:



En la empresa se practican diferentes valores, siendo los principales la puntualidad y la honestidad. Esto habla muy bien de la empresa. Es una **fortaleza baja**.

- Los empleados conocen la visión de la empresa:



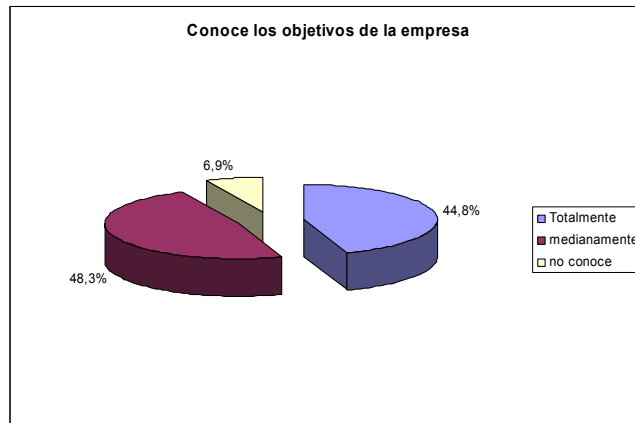
Muchas personas conocen la visión de la empresa lo que permite a los empleados trabajar con un norte beneficioso para la empresa. Es una **fortaleza media**.

- Los empleados conocen la misión de la empresa:



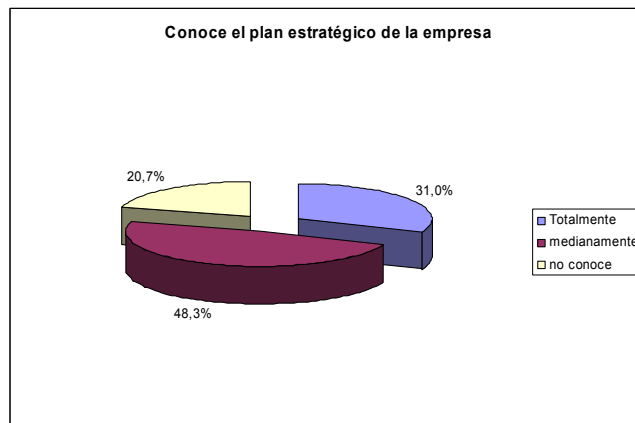
Muchos empleados conocen a que se dedica la empresa, lo que les permite desarrollarse profesionalmente y ser más productivos para la empresa. Es una **fortaleza media**.

- Los empleados conocen los objetivos de la empresa:



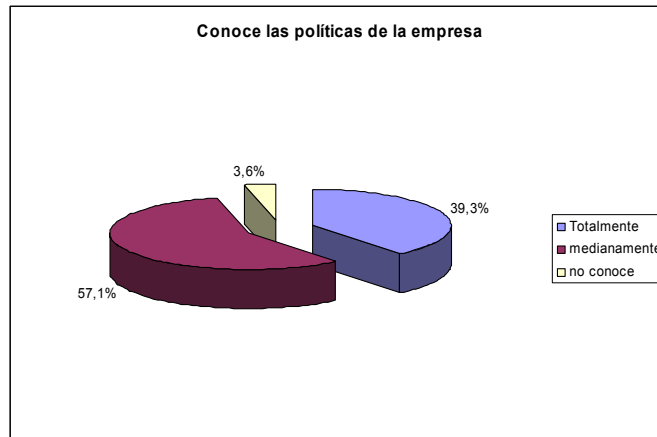
La mayoría de empleados conocen los objetivos de la empresa, esto facilita a la administración cumplirlos. Es una **fortaleza media**.

- Conoce el plan estratégico de la empresa:



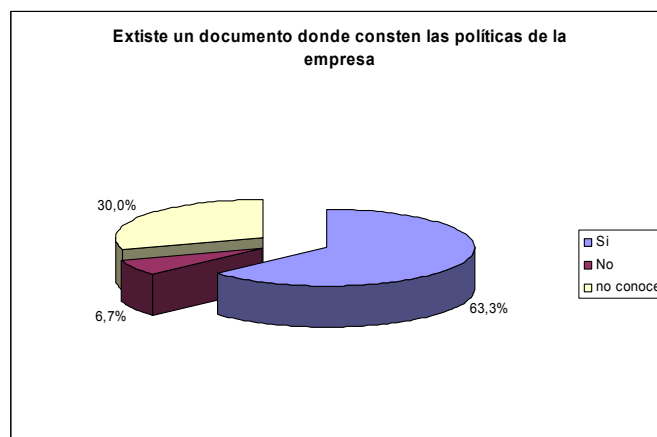
La mayoría de los encuestados lo conocen y saben que hay que hacer para lograr los objetivos de la empresa. Es una **fortaleza media**.

- Conoce las políticas de la empresa de la empresa:



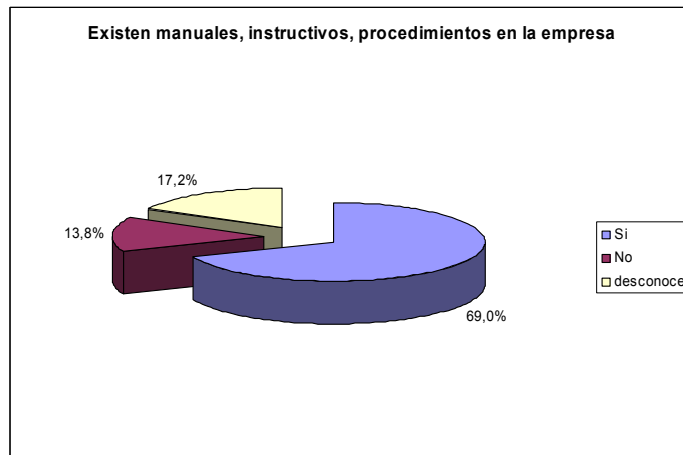
No se conocen totalmente las políticas, lo que significa que los empleados no conocen la filosofía de la empresa, esto podría llevar a que se hagan cosas que no se deberían hacer tanto frente a los clientes internos como a los externos. Es una **debilidad media**.

- Existe un documento donde consten las políticas de la empresa:



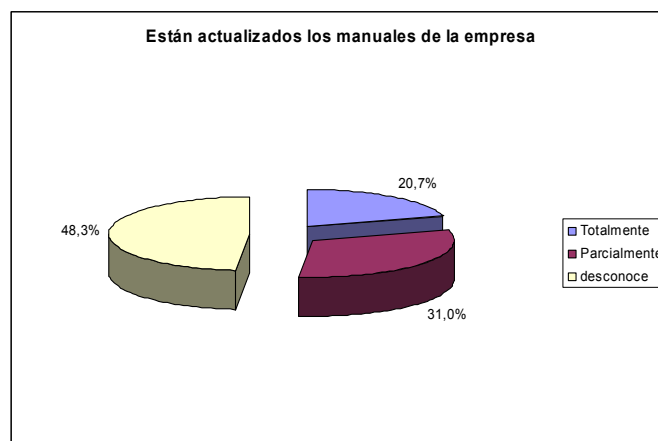
Los resultados de esta pregunta demuestran que el proceso de inducción deja escapar algunas cosas que los empleados deberían tener en cuenta. Es una **debilidad baja**.

- Existen manuales, instructivos, procedimientos en la empresa:



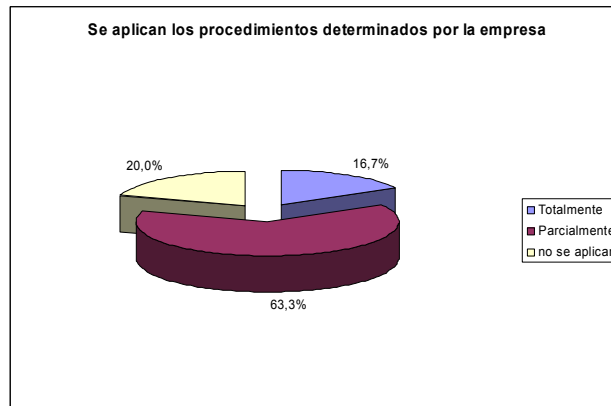
La empresa tiene estos documentos que son muy importantes. Es una **fortaleza alta**.

- Están actualizados los manuales de la empresa:



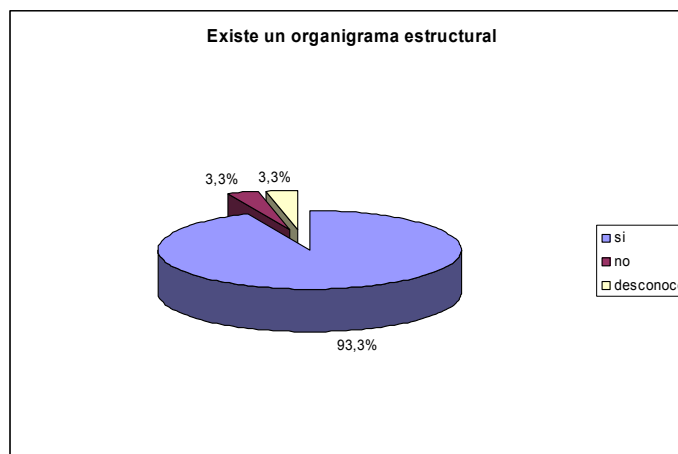
Estos resultados apuntan a que no se han actualizado estos documentos que son muy importantes. Es una **debilidad media**.

- Se aplican los procedimientos determinados por la empresa:



Muchos empleados no aplican los procedimientos determinados por la empresa, y esto se debe a desconocimiento de los mismos, o porque estos no están actualizados y ya no son aplicables. Es una **debilidad alta**.

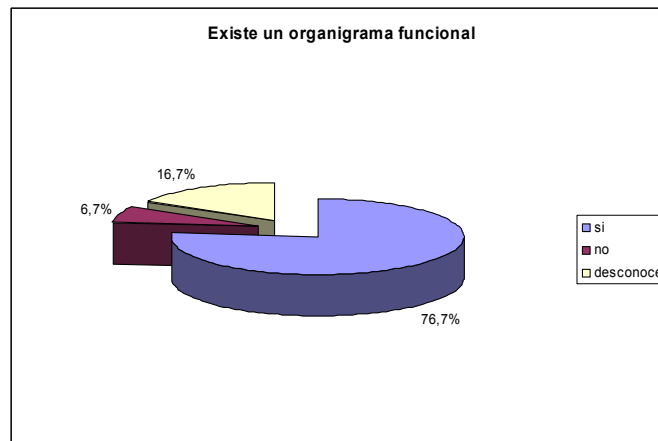
- Existe un organigrama estructural:



Si existe un organigrama estructural que determina las jerarquías, esto permite administrar mejor la empresa. Es una **fortaleza alta**.



- Existe un organigrama funcional:



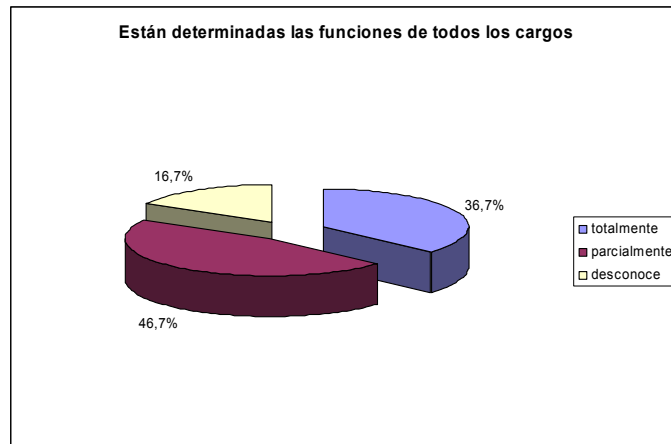
Esto significa que los puestos están determinados, así cada quien tiene una función específica. Es una **fortaleza alta**.

- Están documentados los procesos de la empresa:



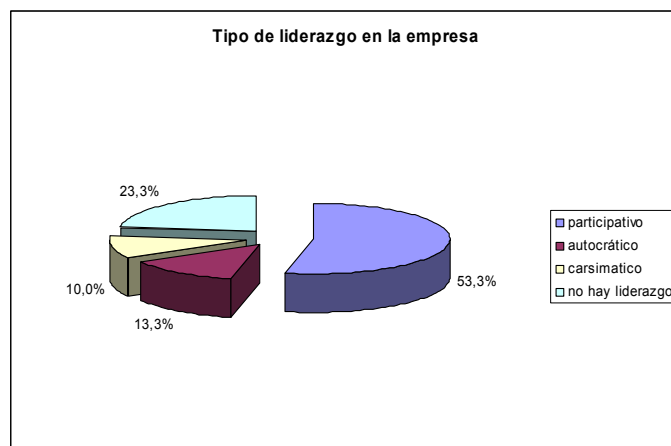
La falta de documentación hace que la empresa no funcione con la eficiencia a la que podría funcionar. Es una **debilidad media**.

- Están determinadas las funciones de todos los cargos:



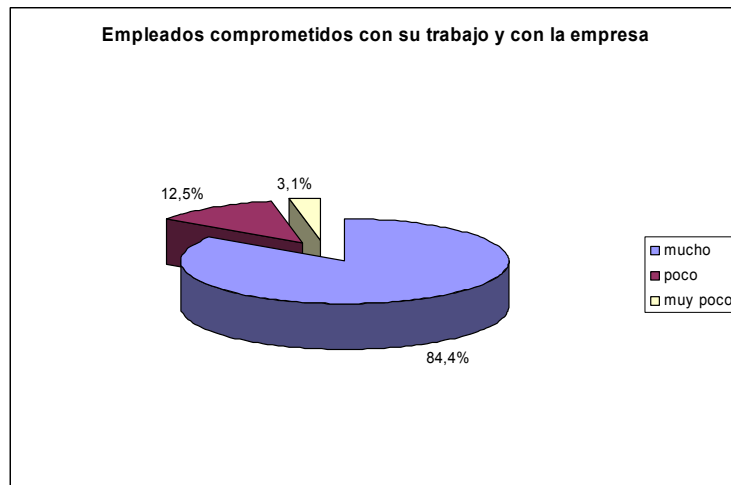
La descripción de cargos no está concluida, por tal razón hay puestos que no tienen determinadas todas sus funciones. Es una **debilidad media**.

- Tipo de liderazgo que hay en la empresa:



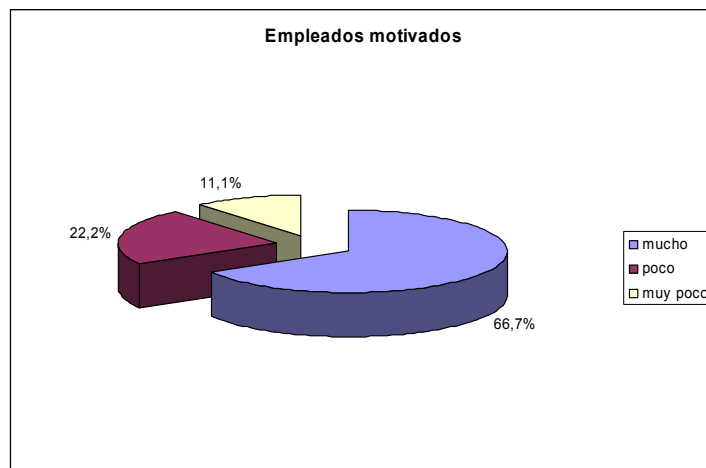
Los empleados consideran que hay un liderazgo participativo, donde la toma de decisiones es incluyente, así las personas pueden dar sus opiniones y ayudar al proceso de toma de decisiones. Es una **fortaleza media**.

- Empleados comprometidos con su trabajo y con la empresa:



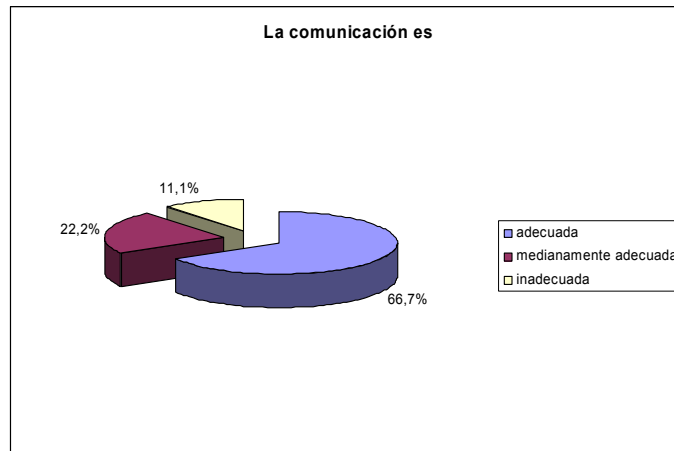
Los empleados se sienten muy comprometidos con su trabajo y con la empresa, por lo que su desempeño es bastante bueno en el trabajo. Es una **fortaleza alta**.

- Empleados motivados:



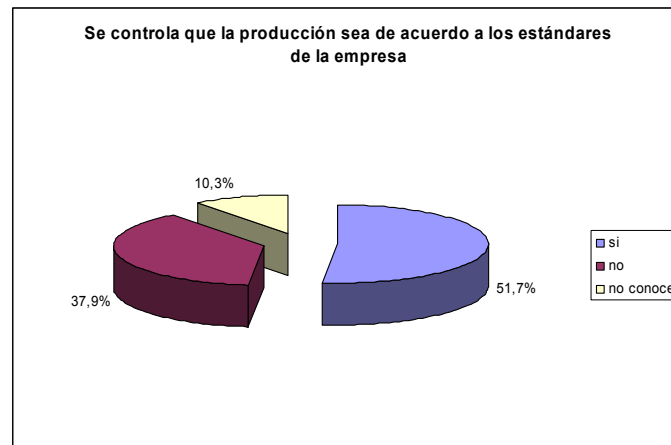
Existe una buena motivación en la empresa. Es una **fortaleza alta**.

- La comunicación es:



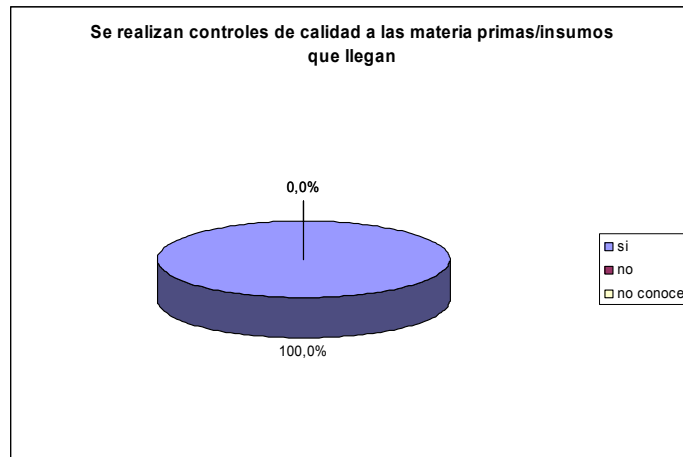
La comunicación es bastante buena, favoreciendo así al estilo de liderazgo. Es una **fortaleza media**.

- Se controla que la producción se haga de acuerdo a las normas y estándares de la empresa:



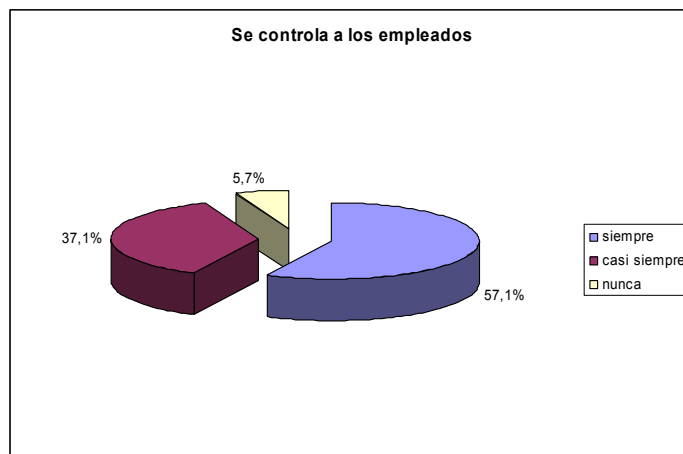
Existen ocasiones en que no se controla que la producción sea como lo desea la empresa, por lo que los productos podrían salir defectuosos. Es una **debilidad media**.

- Se realizan controles de calidad a las materias primas/insumos que llegan a la empresa:



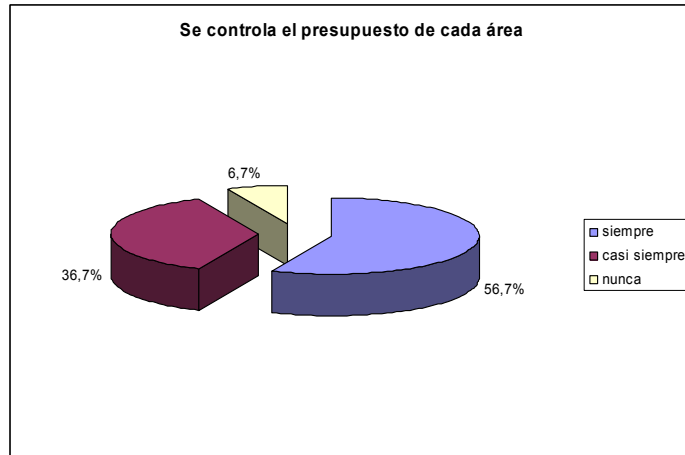
Siempre se controlan las materias primas/insumos que llegan a la empresa de esta forma se aseguran trabajar con materiales de calidad. Es una **fortaleza alta**.

- Se controla a los empleados:



Los empleados piensan que se les controla mucho, el exceso de control afecta a las actividades de las personas. Esto se relaciona con la baja motivación. Es una **debilidad media**.

- Se controla el presupuesto de cada área:



Controlar el cumplimiento de los presupuestos es muy importante para no excederse en los gastos. El presupuesto de cada área es controlado la mayoría de las veces. Es una **fortaleza media**.

#### b) Producción

- La comunicación con las demás áreas es:



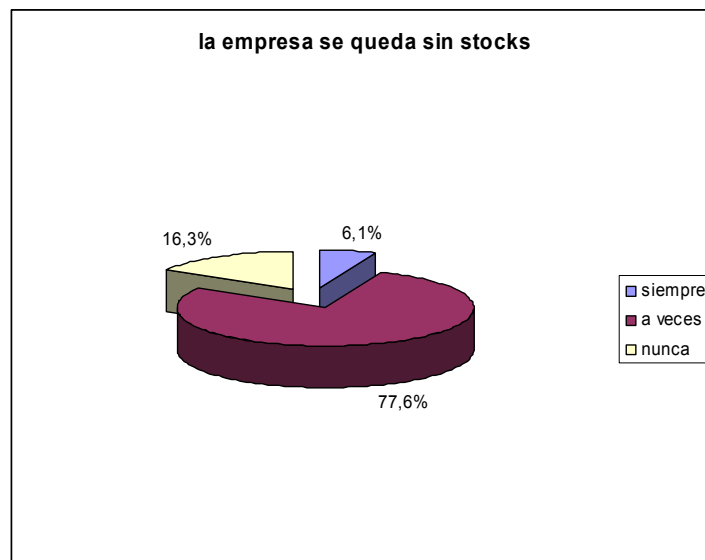
La comunicación es lo suficientemente buena. Es una **fortaleza alta**.

- La calidad de los productos terminados es:



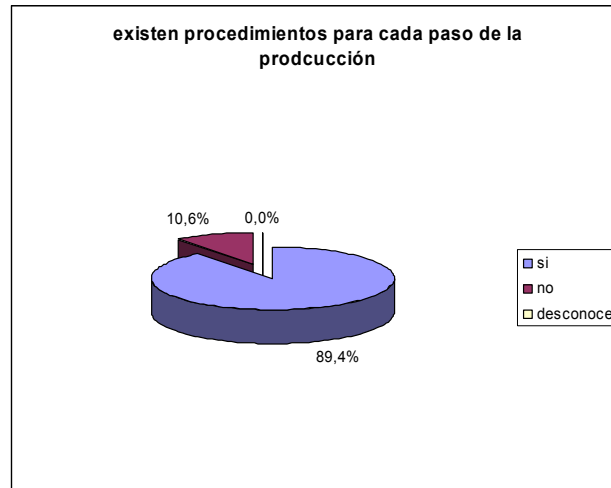
Los empleados consideran, que la calidad de los productos terminados podría mejorarse. Es una **debilidad media**.

- La empresa se queda sin stocks:



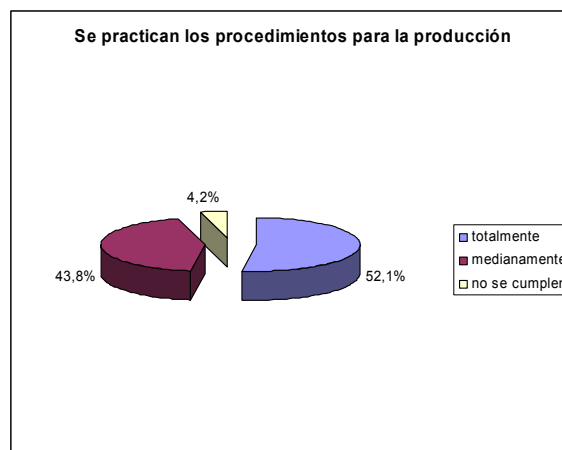
La producción suele verse afectada debido a que ciertas materias primas suelen acabarse, esto se debe a fallas en el control de inventarios al momento de tomar nuevas órdenes de trabajo. Es una **debilidad alta**.

- Existen procedimientos para cada paso de la producción:



El proceso productivo está muy bien definido. Es una **fortaleza alta**.

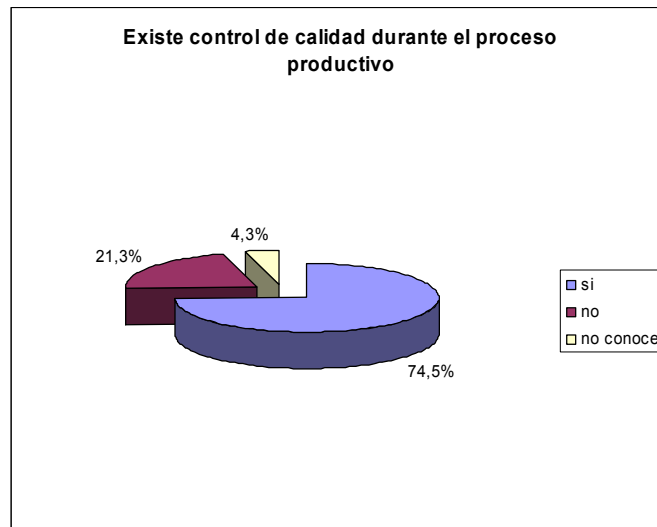
- Se practican los procedimientos para la producción:



Durante el proceso productivo, los procesos especificados por la empresa, no se los practican en su totalidad. Es una **debilidad media**.



- Control de calidad durante el proceso productivo:



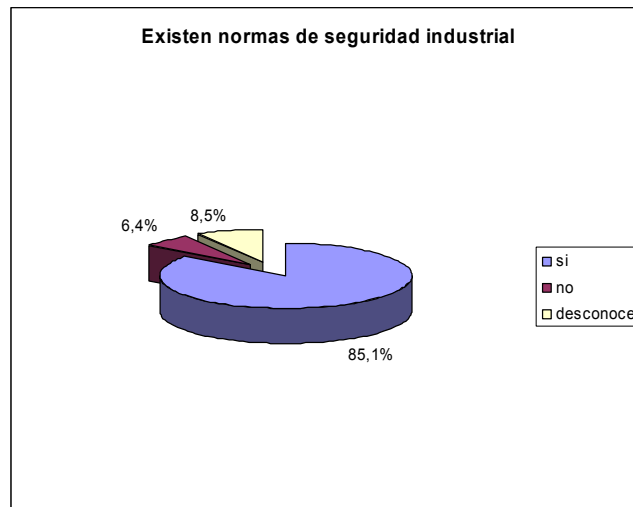
A los productos en proceso se les practica un control de calidad, reduciendo así la posibilidad de tener productos terminados defectuosos. Es una **fortaleza alta**.

- Espacio físico para desarrollar su trabajo es:



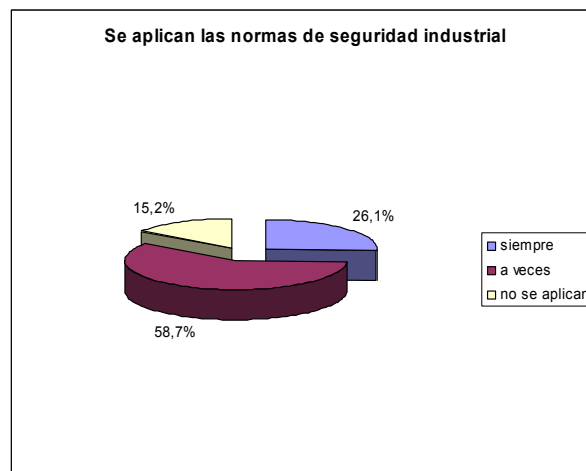
La distribución de los espacios en las tres plantas de producción es lo suficientemente bueno para el trabajo. Es una **fortaleza media**.

- Existen normas de seguridad industrial:



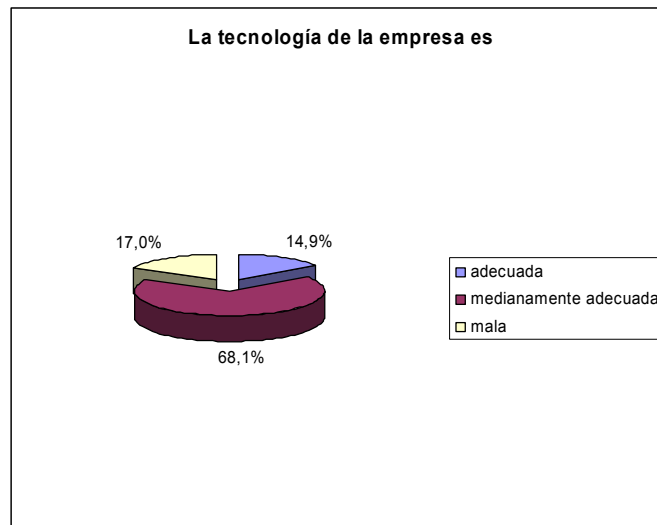
La empresa tiene normas de seguridad industrial que protegen la integridad de los empleados. Es una **fortaleza alta**.

- Se aplican las normas de seguridad industrial:



A pesar de que la mayoría de los encuestados tienen la apreciación de que no siempre se aplican las normas de seguridad industrial la empresa lleva más de 16 meses sin accidentes, lo que habla de un status de seguridad bueno. Se lo considera como una **fortaleza media**.

- La tecnología de la empresa es:



De acuerdo a las apreciaciones de la mayoría de los encuestados la tecnología podría actualizarse. En conclusión es una **debilidad baja**.

### c) Finanzas

- Comunicación con las demás áreas es:



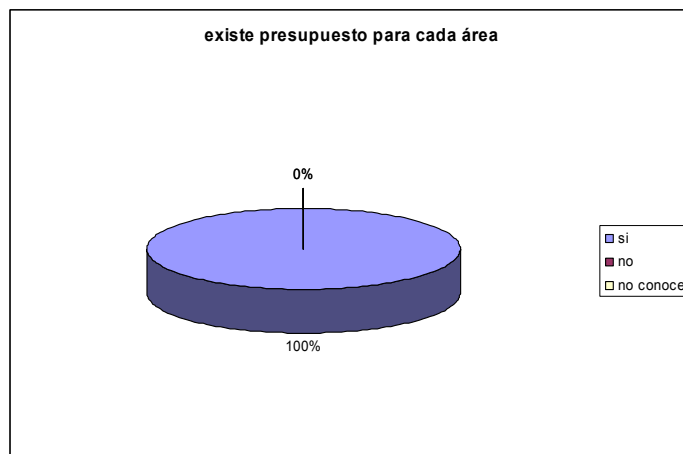
La comunicación es lo suficientemente buena. Es una **fortaleza alta**.

- La empresa tiene un presupuesto general:



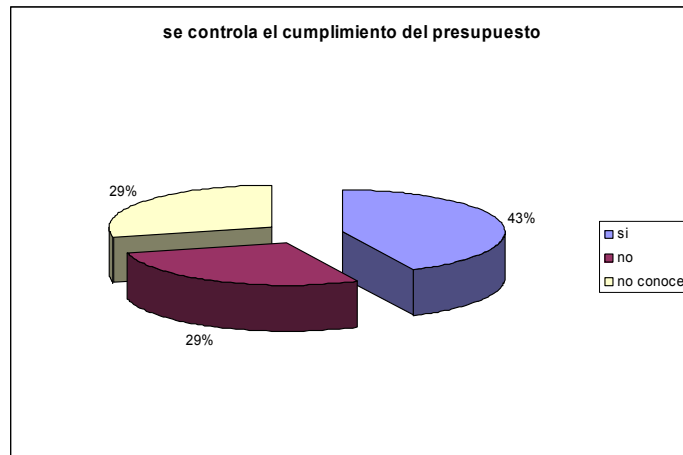
La empresa tiene un presupuesto, lo que le permite planificar tanto sus ingresos como sus egresos. Es una **fortaleza alta**.

- Existe un presupuesto para cada área:



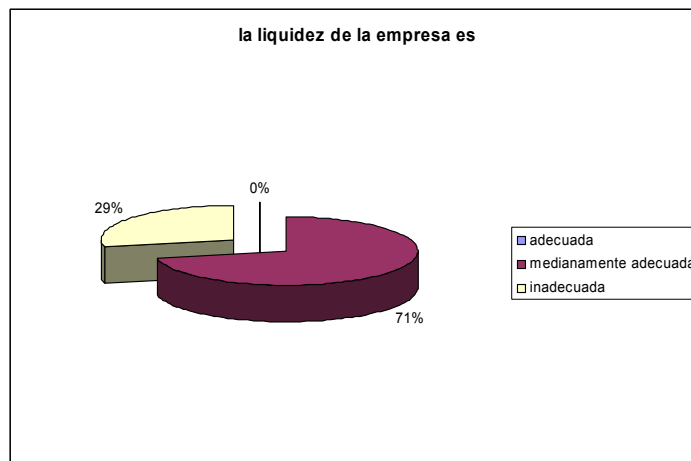
Cada área de la empresa tiene un presupuesto así las necesidades de cada área son atendidas. Es una **fortaleza alta**.

- Se controla el cumplimiento del presupuesto:



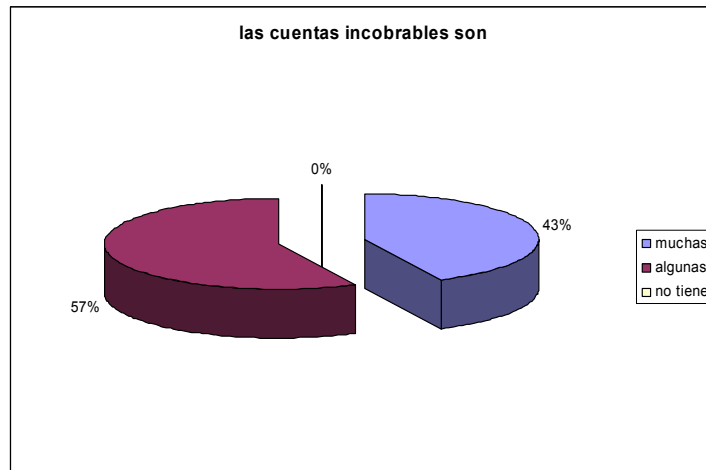
A pesar de que se hacen ajustes trimestrales al presupuesto, no se controla siempre su cumplimiento. Es una **debilidad media**.

- La liquidez de la empresa es:



Los niveles de liquidez de la empresa no son lo suficientemente buenos. Es una **debilidad alta**.

- Las cuentas incobrables son:



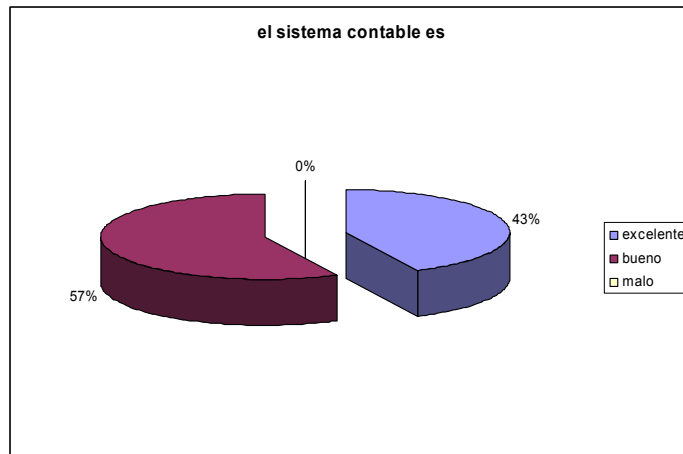
Los encuestados consideran que el volumen de cuentas incobrables es un poco elevado. Es una **debilidad media**.

- La gestión de recuperación de cartera es:



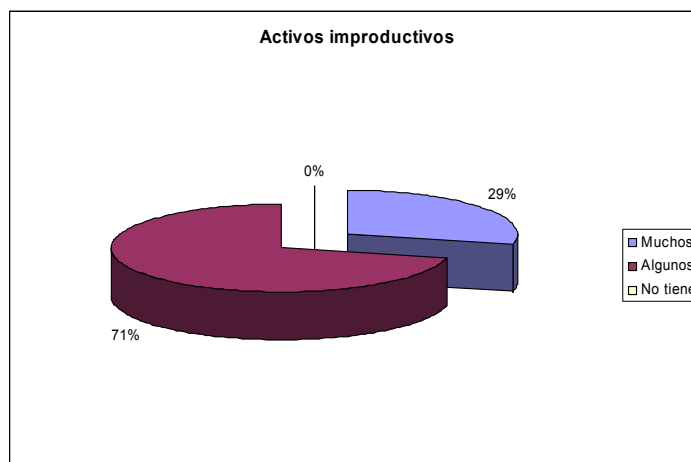
La recuperación de cartera es lo suficientemente buena. Es una **fortaleza alta**.

- El sistema contable es:



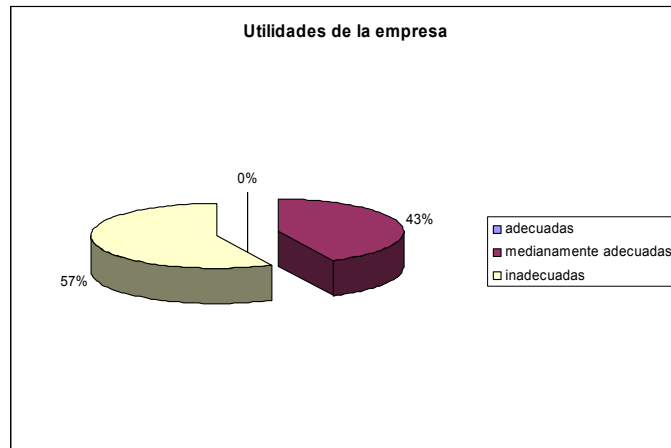
El sistema contable satisface las necesidades de los usuarios. Es una **fortaleza media**.

- Los activos improductivos de la empresa son:



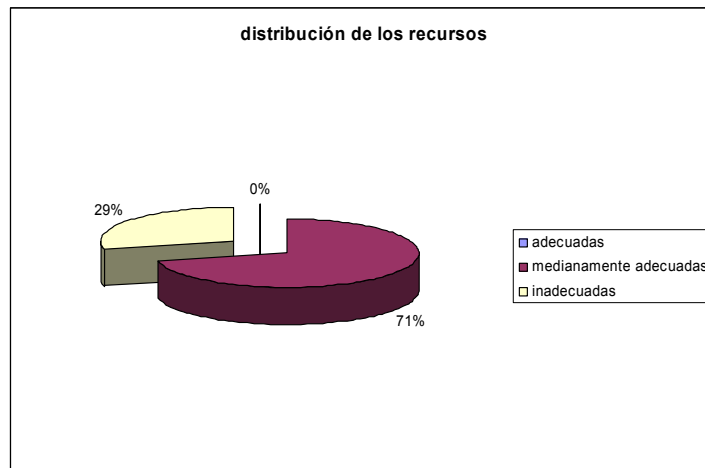
Se considera que la empresa tiene activos improductivos que afectan el buen desempeño financiero de la empresa. Es una **debilidad baja**.

- Las utilidades de la empresa son:



La empresa no genera utilidades lo suficientemente adecuadas. Es una **debilidad media**.

- La distribución de los recursos es:

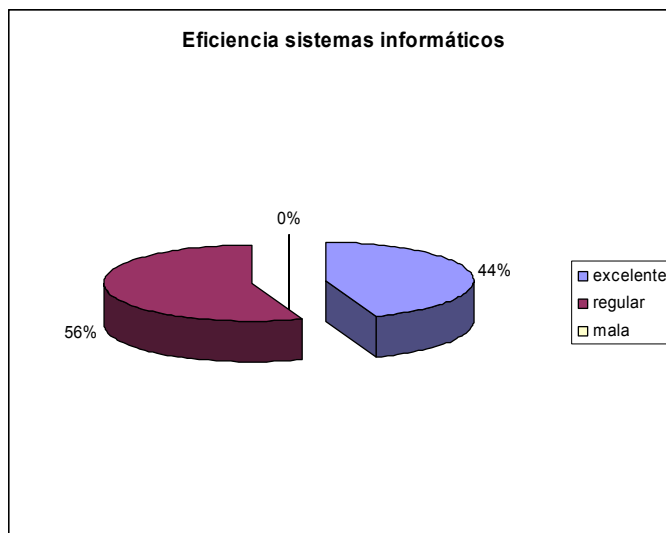


Los recursos de la empresa podrían ser distribuidos de mejor manera. Es una **debilidad alta**.



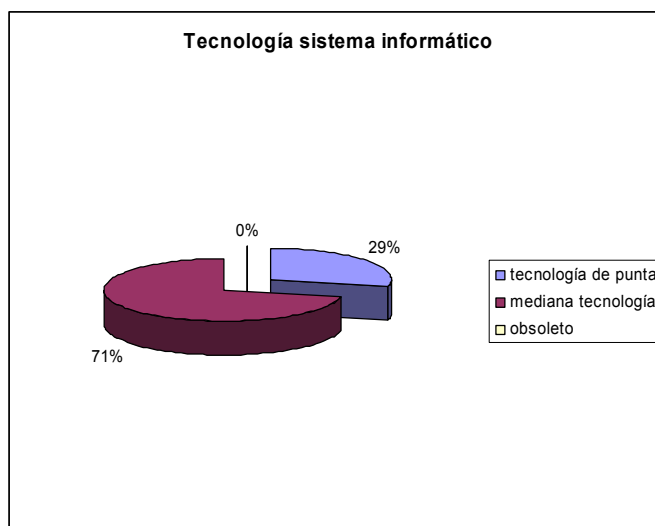
#### d) Tecnología

- La eficiencia de los sistemas informáticos es:



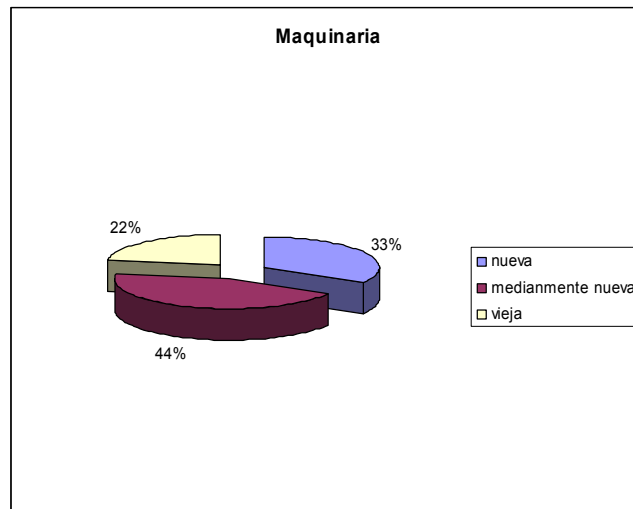
Los sistemas informáticos funcionan bastante bien. Es una **Fortaleza alta**.

- El sistema informático de la empresa es de:



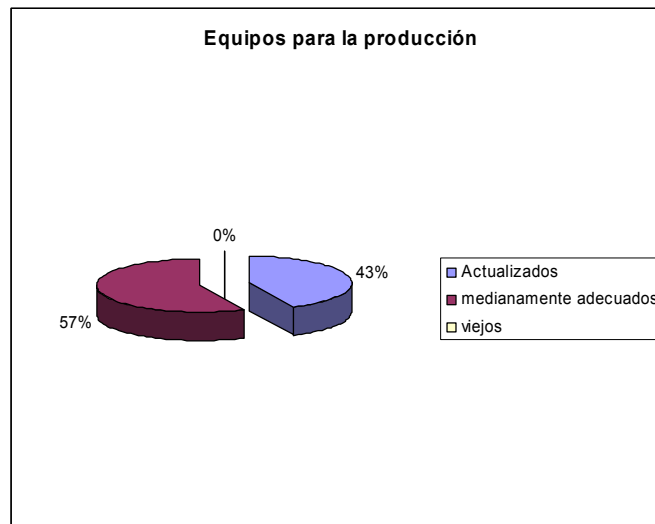
La tecnología del sistema informático satisface las necesidades de la empresa. Es una **fortaleza media**.

- La maquinaria es:



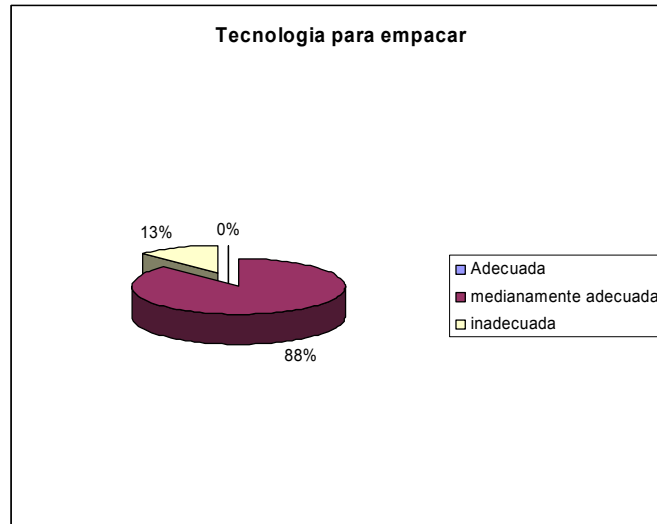
La maquinaria es lo suficientemente nueva como para permitir a la empresa desarrollar su producción sin contratiempos. Es una **fortaleza media**.

- Los equipos para la producción son:



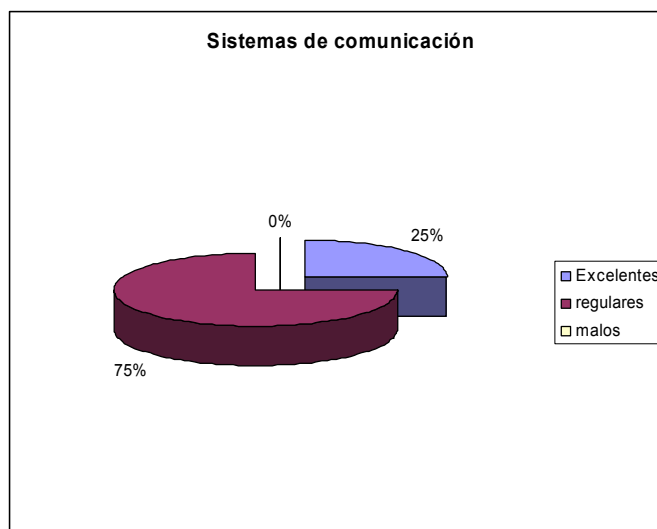
Los equipos son lo suficientemente actualizados como para mantener a la empresa competitiva. Es una **fortaleza media**.

- La tecnología para empacar es:



Las herramientas que se utilizan para empacar no siempre facilitan el trabajo de las personas. Es una **debilidad baja**.

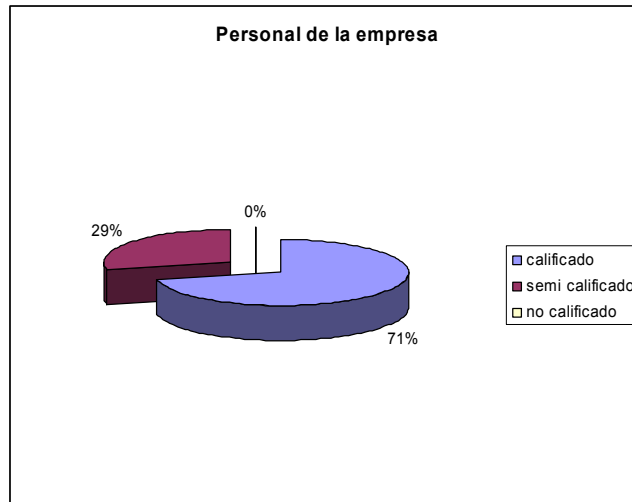
- Los sistemas de comunicación son:



Los sistemas de comunicación son bastante buenos, lo que facilita el trabajo en la empresa. Es una **fortaleza media**.

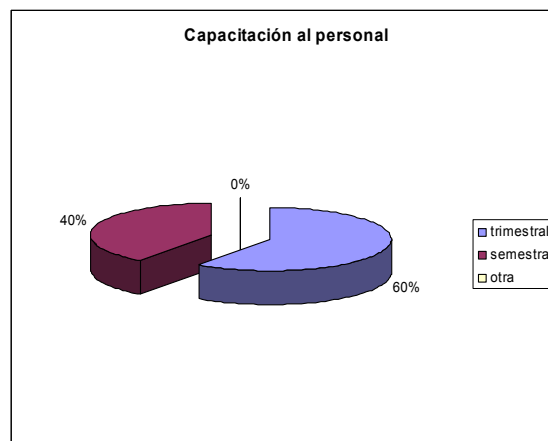
### e) Recurso Humano

- El personal de la empresa es:



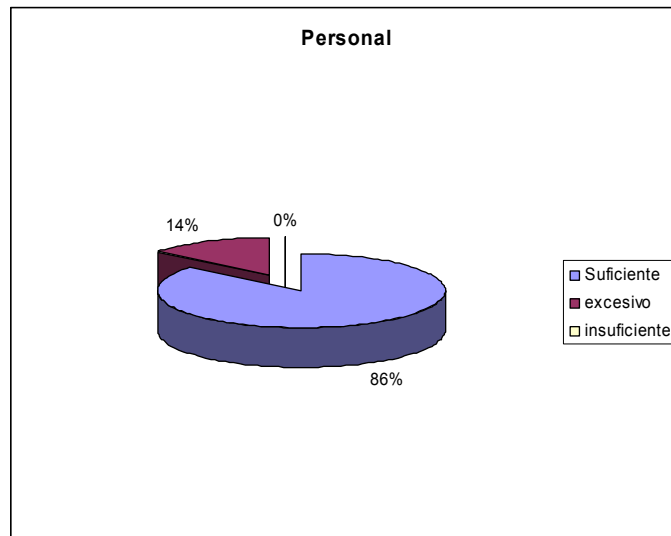
La empresa cuenta con un capital humano calificado. Es una **fortaleza alta**.

- La capacitación al personal es:



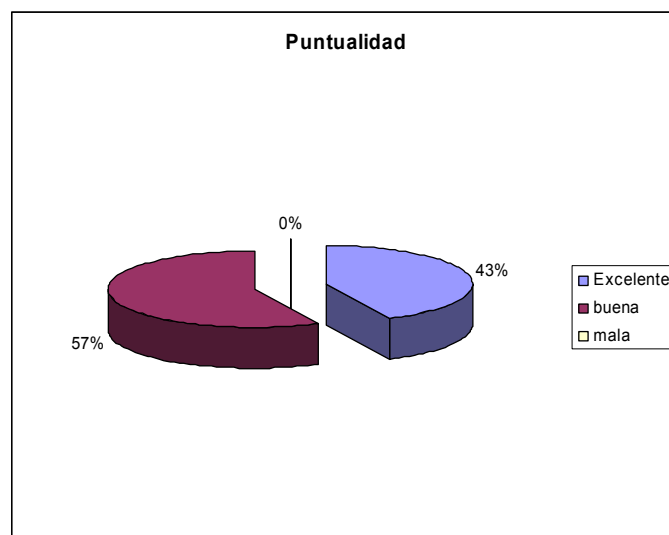
Se puede concluir que al personal se lo capacita continuamente, así los empleados tienen el conocimiento suficiente para trabajar bien. Es una **fortaleza media**.

- El personal de la empresa es:



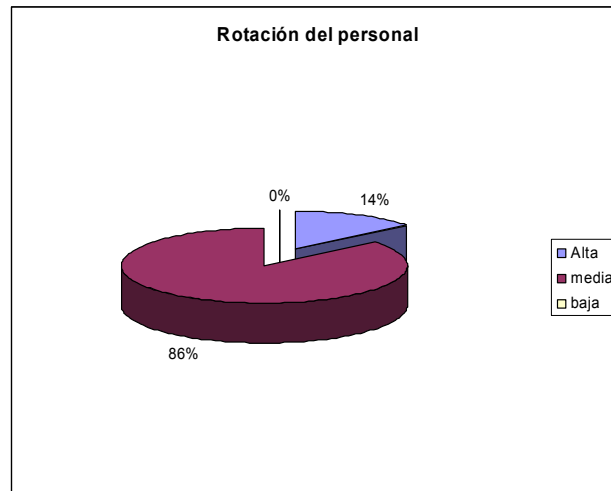
La empresa tiene suficiente capital humano para desarrollar sus actividades. Es una **Fortaleza alta**.

- La puntualidad del personal:



El personal tiene el buen hábito de la puntualidad. Es una **fortaleza media**.

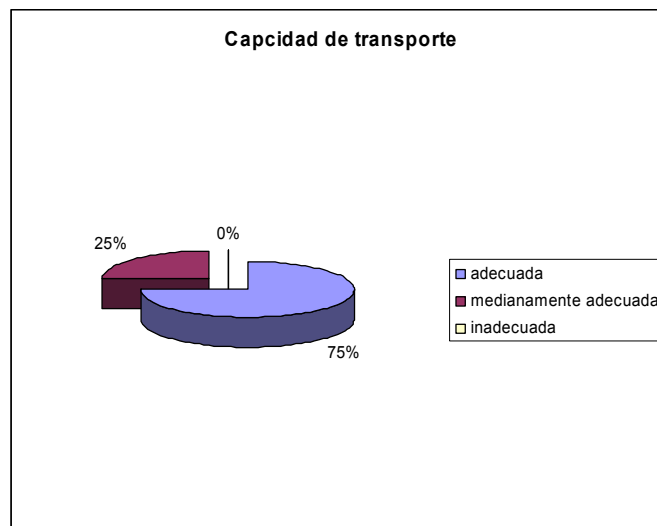
- La rotación del personal es:



Hay una rotación media de personal lo cual no es bueno para la empresa ya que incurre en gastos innecesarios. Es una **debilidad media**.

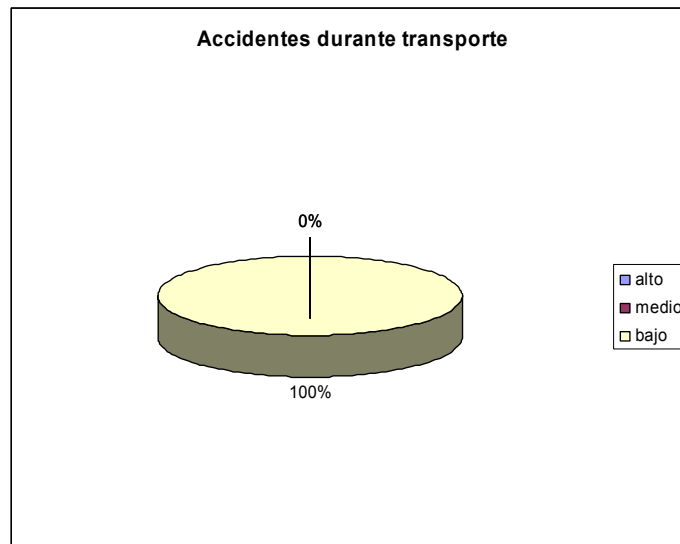
#### f) Logística

- Capacidad de transporte es:



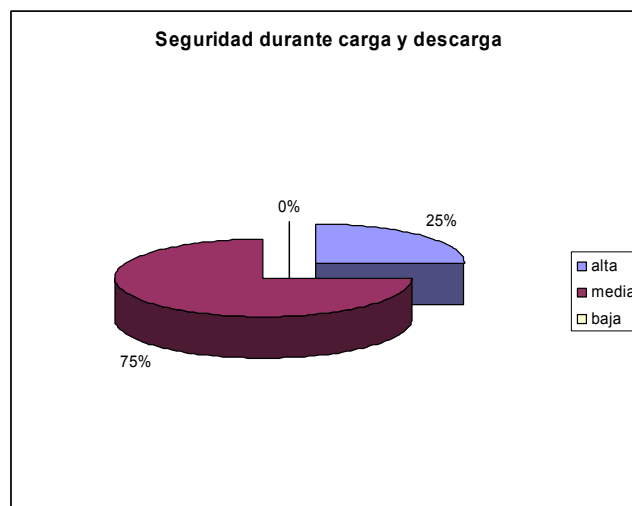
La capacidad de transporte de la empresa es muy buena, lo que le permite trabajar a tiempo. Es una **fortaleza alta**.

- El numero de accidentes durante el transporte es:



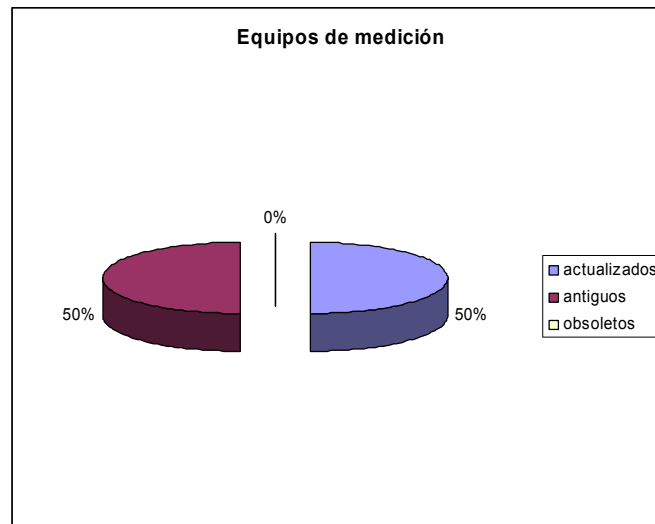
Rara vez ocurre un accidente durante el transporte, lo cual es muy bueno tanto para la empresa como para las personas involucradas. Es una **fortaleza alta**.

- La seguridad durante la carga y descarga es:



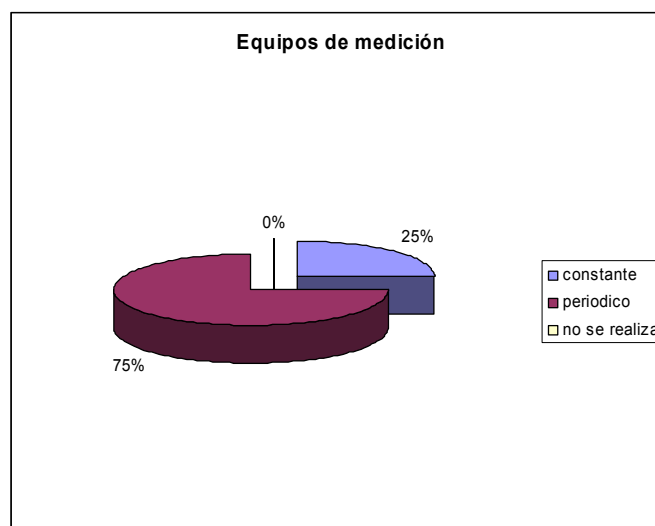
La seguridad durante este proceso es bastante buena pero puede mejorarse. Es una **fortaleza media**.

- Los equipos de medición son:



No todos los equipos de medición están actualizados, y por ello la calibración de los equipos no siempre es la mejor. Es una **debilidad media**.

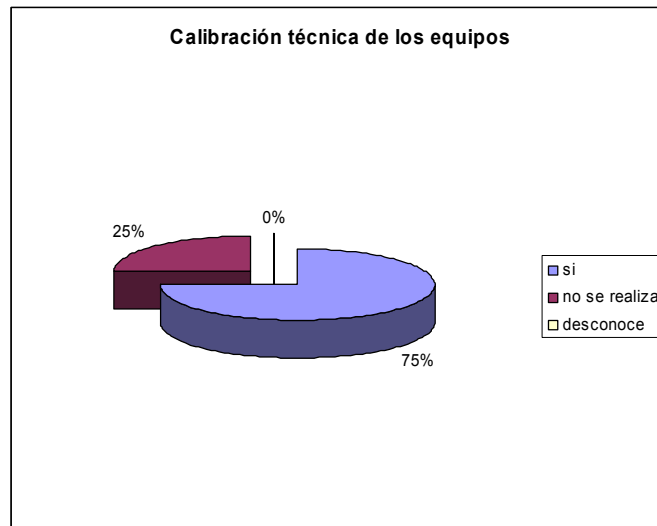
- El mantenimiento de los equipos es:



El mantenimiento es periódico, así se mantiene en buenas condiciones a los equipos sin afectar el normal funcionamiento de la empresa y reduciendo los costos de funcionamiento. Es una **fortaleza alta**.

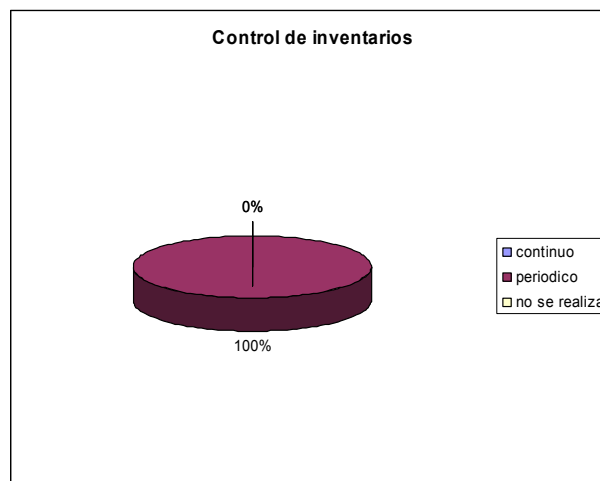


- Se calibra los equipos en base a estándares técnicos:



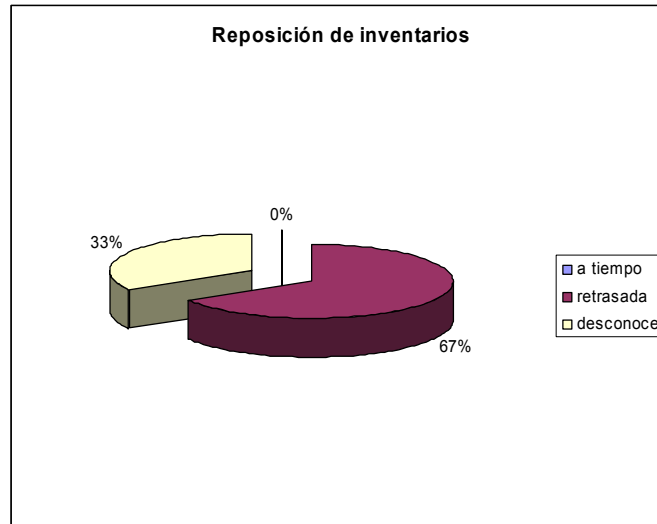
Cuando se calibran los equipos se toman especificaciones técnicas para asegurarse tanto del buen funcionamiento como de la calidad del trabajo. Es una **fortaleza alta**.

- El control de inventarios es:



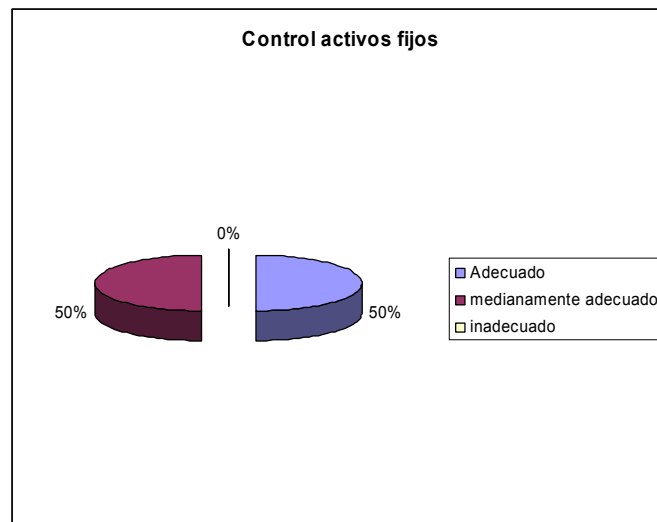
El control de los inventarios es periódico lo que permite que existan faltantes debido a los altos volúmenes de producción. Es una **debilidad media**.

- La reposición de los inventarios es:



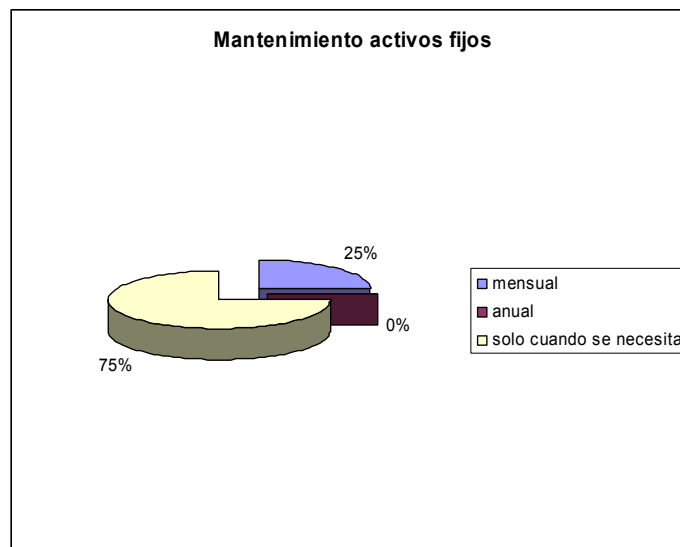
La reposición de inventarios nunca se la hace a tiempo, lo que afecta a la producción. Es una **debilidad alta**.

- El control de activos fijos es:



Se controla bastante bien a los activos fijos. Es una **fortaleza media**.

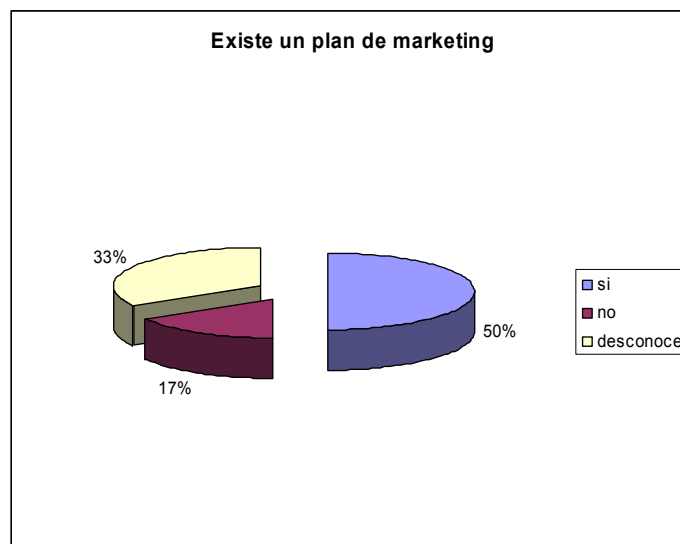
- El mantenimiento de activos fijos es:



Debido a un buen control de activos fijos, los gastos de mantenimiento se reducen debido a que solo se realiza el mantenimiento cuando es necesario. Es una **fortaleza alta**.

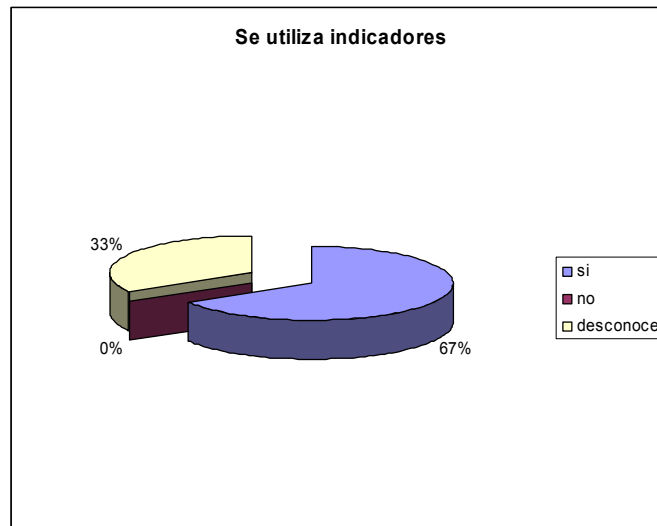
### g) Comercialización

- Existe un plan de marketing:



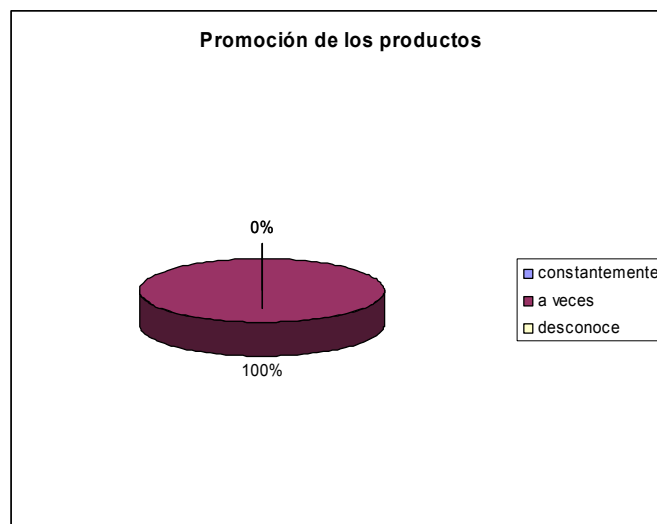
La empresa cuenta con un plan de marketing que le permite medir la evolución de las ventas, la efectividad de las campañas publicitarias entre otras cosas. Es una **fortaleza alta**.

- Se utilizan indicadores para medir la gestión del área de comercialización:



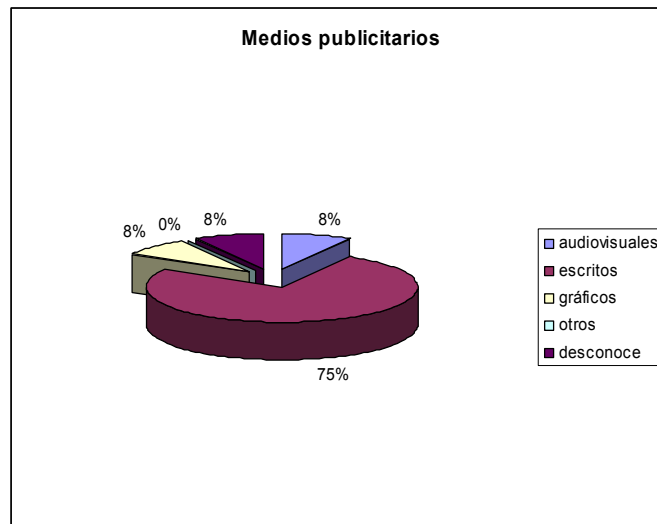
El uso de indicadores permite mantener un control que facilita la medición, y la toma de decisiones correctivas. Es una **fortaleza alta**.

- Se promocionan los productos de la empresa:



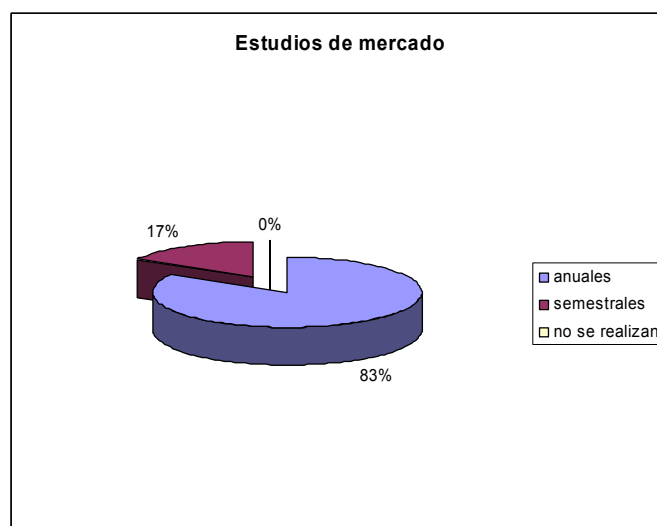
La estrategia de publicidad es muy simple e impide dar a conocer los productos de la empresa a todo el universo de consumidores. Es una **debilidad alta**.

- Medios que se utilizan para la publicidad:



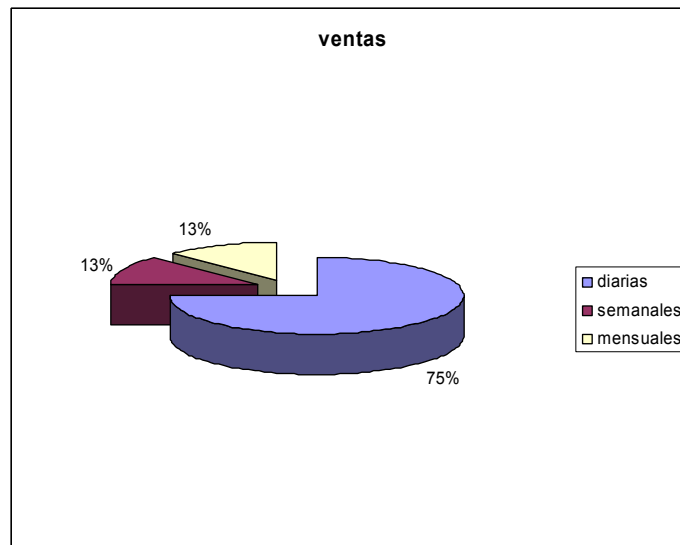
No se utilizan medios que faciliten a los potenciales clientes conocer a la empresa, la publicidad es muy incipiente. Es una **debilidad alta**.

- Los estudios de mercado son:



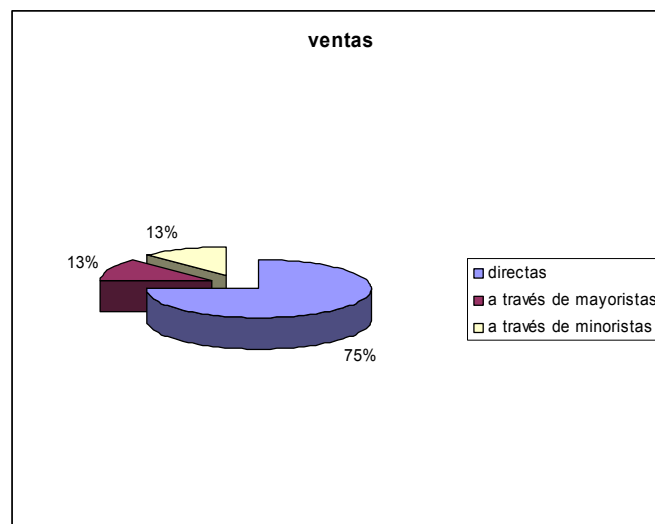
La periodicidad de los estudios de mercado es anual, lo cual es suficiente para el tipo de mercado al que atiende. Es una **fortaleza alta**.

- Las ventas son:



Los productos que vende la empresa son de larga duración, por lo que el periodo de recompra es en general largo, además las ventas varían de cliente a cliente, aún así las ventas en su mayoría son diarias. Es una **fortaleza alta**.

- Las ventas son:



La mayoría de las ventas son directas, lo que permite dar una mejor atención a los clientes. Es una **fortaleza alta**.

## 2.3.- MATRICES DE IMPACTO

### a) Matriz de impacto externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Macro Ambiente</b>									
<b>Factor Económico</b>									
PIB	x						5		
Tasas de interés		x						3	
Inflación		x						3	
<b>Factor Político</b>					x			3	
<b>Factor Legal</b>					x			3	
<b>Factor Tecnológico</b>	x						5		
<b>Factor Social</b>	x						5		
<b>Micro Ambiente</b>									
<b>Proveedores</b>									
Estabilidad de los proveedores	x						5		
Frecuencia de los pedidos		x						3	
Entrega de los productos del proveedor					x			3	
Tiempo de pago a proveedores	x						5		
Cotizaciones	x						5		
Capacidad para proveer todo el material				x			5		
Tiempo de respuesta cotización	x						5		
Envío de materias primas	x						5		
Forma de pago a proveedores	x						5		
Forma de entrega de materias primas		x						3	
Especificaciones técnicas de los pedidos	x						5		
Procedimientos cotizaciones	x						5		
Imagen de la empresa	x						5		
<b>Clientes</b>									
Tiempo de respuesta telefónica	x						5		
Atención telefónica		x						3	
Atención requerimientos telefónicos	x						5		
Tiempo de respuesta vendedores	x						5		
Respuesta ante inquietudes y reclamos		x						3	
Información sobre los productos	x						5		
Relación vendedor - cliente	x						5		
Servicio post-venta		x						3	
Asesoría productos nuevos/alternativos		x						3	
Frecuencia de visitas de los vendedores						x			1
Calidad de los productos	x						5		
Embalaje de los productos	x						5		
Variedad de los productos						x			1
Relación precio - calidad		x						3	
Calidad de productos frente a competencia		x						3	
Respuesta post-venta	x						5		
Satisfacción del cliente	x						5		
Publicidad y promoción					x			3	
Entrega a tiempo	x						5		
Despacho del producto	x						5		
Información sobre el estado del pedido	x						5		
Estado en el que llega el producto al cliente	x						5		
<b>Competencia</b>				x				5	

Elaborado por: Germánico Padilla A.

**b) Matriz de impacto interno**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Proceso administrativo</b>									
Misión y visión		x						3	
Objetivos de la empresa		x						3	
Plan estratégico		x						3	
Conocimiento de las Políticas					x			3	
Documentación de las políticas						x			1
Manuales, instructivos, procedimientos	x						5		
Manuales actualizados					x			3	
Aplicación de procedimientos				x			5		
Estructura organizacional	x						5		
Estructura funcional	x						5		
Documentación de los procesos					x			3	
Cargos con funciones determinadas					x			3	
Liderazgo		x						3	
Empleados comprometidos	x						5		
Empleados motivados	x						5		
Comunicación		x						3	
Control de la producción					x			3	
Control de calidad de materias primas	x						5		
Control a los empleados					x			3	
Control del presupuesto		x						3	
<b>Proceso productivo</b>									
Comunicación	x						5		
Calidad productos terminados						x			1
Escasez en los inventarios				x			5		
Proceso de producción determinado	x						5		
Cumplimiento de procedimientos productivos					x			3	
Control de calidad durante producción	x						5		
Espacio físico para trabajar		x						3	
Normas de seguridad industrial	x						5		
Aplicación de las normas de seguridad industrial		x						3	
Tecnología						x			1
<b>Finanzas</b>									
Comunicación	x						5		
Presupuesto general	x						5		
Presupuesto por áreas	x						5		
Control presupuesto					x			3	
Liquidez				x			5		
Cuentas incobrables					x			3	
Recuperación de cartera	x						5		
Sistema contable	x						5		
Activos improductivos						x			1
Utilidades					x			3	
Distribución de los recursos				x			5		
<b>Tecnología</b>									
Eficiencia de los sistemas informáticos	x						5		
Tecnología sistemas informáticos		x						3	
Maquinaria		x						3	
Equipos para la producción		x						3	
Tecnología para empacar						x			1
Sistemas de comunicación		x						3	
<b>Recurso Humano</b>									
Personal calificado	x						5		
Capacitación al personal		x						3	
Suficiente personal	x						5		
Puntualidad del personal		x						3	
Rotación del personal					x			3	
<b>Logística</b>									
Capacidad de transporte	x						5		
Seguridad durante transporte	x						5		
Seguridad durante carga y descarga		x						3	
Equipos de medición					x			3	
Mantenimiento de los equipos	x						5		
Calibración de los equipos	x						5		
Control de inventarios					x			3	
Reposición de los inventarios				x			5		
Control Activos fijos		x						3	
Mantenimiento activos fijos	x						5		
<b>Comercialización</b>									
Plan de marketing	x						5		
Indicadores de gestión	x						5		
Promoción				x			5		
Medios de publicidad				x			5		
Estudios de mercado	x						5		
Periodicidad de ventas	x						5		
Canales	x						5		

Elaborado por: Germánico Padilla A.



## 2.4.- MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES	PIB	Tasas de interés	Inflación	Factor Tecnológico	Factor Social	Estabilidad de los proveedores	Forma de pago a proveedores	Imagen de la empresa	Tiempo de respuesta telefónica	Tiempo de respuesta vendedores	Información sobre los productos	Relación vendedor - cliente	Calidad de los productos	Embalaje de los productos	Relación precio - calidad	Satisfacción del cliente	Entrega a tiempo	Estado en el que llega el producto al cliente	TOTALES
<b>FORTALEZAS</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Misión y visión	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	78
Objetivos de la empresa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	64
Plan estratégico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	66
Manuales, instructivos, procedimientos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Estructura organizacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Liderazgo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	74
Empleados comprometidos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	86
Empleados motivados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	86
Control de calidad de materias primas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Control del presupuesto	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	70
Comunicación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	86
Proceso de producción determinado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Control de calidad durante producción	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Espacio físico para trabajar	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	76
Normas de seguridad industrial	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Comunicación	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	84
Presupuesto general	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86
Recuperación de cartera	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Sistema contable	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	84
Eficiencia de los sistemas informáticos	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	84
Equipos para la producción	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	62
Sistemas de comunicación	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	74
Personal calificado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Capacitación al personal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Suficiente personal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Puntualidad del personal	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	68
Capacidad de transporte	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Seguridad durante transporte	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Seguridad durante carga y descarga	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	72
Mantenimiento de los equipos	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
Control Activos fijos	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	76
Mantenimiento activos fijos	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	84
Plan de marketing	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Indicadores de gestión	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	88
Estudios de mercado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
Canales de venta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
<b>TOTALES</b>	<b>160</b>	<b>146</b>	<b>148</b>	<b>170</b>	<b>160</b>	<b>166</b>	<b>166</b>	<b>166</b>	<b>174</b>	<b>178</b>	<b>172</b>	<b>176</b>	<b>174</b>	<b>164</b>	<b>128</b>	<b>176</b>	<b>172</b>	<b>176</b>	

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## 2.5.- MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS		Factor Político	Factor Legal	Publicidad y promoción	Entrega de los productos del proveedor	Capacidad para proveer todo el material	Competencia	TOTALES
<b>DEBILIDADES</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Desconocimiento de las Políticas	<b>3</b>	3	3	3	3	5	5	22
No se aplican los procedimientos	<b>5</b>	5	5	3	5	5	5	28
Falta de documentación de los procesos	<b>3</b>	3	3	5	3	5	5	24
Determinación de funciones incompletas	<b>3</b>	3	3	5	3	5	5	24
Control de la producción con falencias	<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	18
Exceso de control sobre los empleados	<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	18
Escasez en los inventarios	<b>5</b>	5	5	3	5	5	5	28
Falta de cumplimiento de procedimientos productivos	<b>3</b>	3	3	3	3	3	3	18
Falta controlar mejor el presupuesto	<b>3</b>	3	3	3	3	5	5	22
Falta de liquidez	<b>5</b>	5	5	5	5	5	5	30
Cuentas incobrables	<b>3</b>	3	3	3	3	3	5	20
Utilidades bajas	<b>3</b>	3	3	3	3	5	3	20
Mala distribución de los recursos	<b>5</b>	3	5	5	5	5	5	28
Rotación del personal	<b>3</b>	3	3	3	3	3	5	20
Equipos de medición inadecuados	<b>3</b>	3	3	3	3	5	3	20
Reposición tardía de los inventarios	<b>5</b>	5	5	3	5	5	5	28
Falta de promoción	<b>5</b>	3	5	5	5	5	5	28
Mal uso de los medios de publicidad	<b>5</b>	5	5	5	5	5	5	30
<b>TOTALES</b>		<b>67</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## 2.6.- HOJA DE TRABAJO FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES	
1 Empleados comprometidos	1 Tiempo de respuesta telefónica
2 Empleados motivados	2 Tiempo de respuesta vendedores
3 Control de calidad de materias primas	3 Relación vendedor - cliente
4 Proceso de producción determinado	4 Asesoría productos nuevos/alternativos
5 Control de calidad durante producción	5 Respuesta post-venta
6 Personal calificado	6 Satisfacción del cliente
7 Suficiente personal	7 Estado en el que llega el producto al cliente
8 Estudios de mercado	
9 Canales de venta	
DEBILIDADES	
AMENAZAS	
1 No se aplican los procedimientos	1 Competencia
2 Falta de documentación de los procesos	2 Dificultad de los proveedores para cubrir la demanda de la empresa
3 Determinación de funciones incompletas	3 Falta de publicidad hace que los clientes potenciales nunca se enteren de la empresa
4 Escasez en los inventarios	
5 Falta de liquidez	
6 Mala distribución de los recursos	
7 Falta de promoción	
8 Mal uso de los medios de publicidad	

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## 2.7.- MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de respuesta telefónica</li> <li>2. Tiempo de respuesta vendedores</li> <li>3. Relación vendedor - cliente</li> <li>4. Asesoría productos nuevos/alternativos</li> <li>5. Respuesta post-venta</li> <li>6. Satisfacción del cliente</li> <li>7. Estado en el que llega el producto al cliente</li> </ol> <p><b>FO</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Dificultad de los proveedores para cubrir la demanda de la empresa</li> <li>3. Falta de publicidad hace que los clientes potenciales nunca se enteren de la empresa</li> </ol> <p><b>FA</b></p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleados comprometidos</li> <li>2. Empleados motivados</li> <li>3. Control de calidad de materias primas</li> <li>4. Proceso de producción determinado</li> <li>5. Control de calidad durante producción</li> <li>6. Personal calificado</li> <li>7. Suficiente personal</li> <li>8. Estudios de mercado</li> <li>9. Canales de venta</li> </ol>	<p>Mejorar la imagen corporativa</p> <p>Establecer ínfices de gestión</p> <p>Orientar la empresa al cliente al dar atención personalizada</p> <p>Implementar un sistema de evaluación e incentivo por cumplimiento de metas.</p> <p>Mejorar/actualizar la maquinaria de la empresa</p> <p><b>DO</b></p>	<p>Mejorar el control de calidad del proceso productivo</p> <p>Aprovechar la capacidad instalada sin usar.</p> <p><b>DA</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se aplican los procedimientos</li> <li>2. Falta de documentación de los procesos</li> <li>3. Determinación de funciones incompletas</li> <li>4. Escasez en los inventarios</li> <li>5. Falta de liquidez</li> <li>6. Mala distribución de los recursos</li> <li>7. Falta de promoción</li> <li>8. Mal uso de los medios de publicidad</li> </ol>	<p>Capacitar al personal sobre la aplicación de los procedimientos</p> <p>Reducir cuentas incobrables</p> <p>Reducir el ciclo de cobranzas</p>	<p>Realizar el mejoramiento continuo de los procesos</p> <p>Establecer el direccionamiento estratégico</p> <p>Incrementar el portafolio de productos de la empresa.</p> <p>Realizar un mejoramiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.)</p> <p>Diseñar el planes operativos anuales</p>

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## **ESTRATEGIAS FO**

### MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA:

Al combinar las Oportunidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y las Fortalezas 1, 2, 3, 5, 6, 9 se obtiene como resultado facilidad para mejorar la imagen corporativa al crear una apreciación positiva de la empresa por parte de los clientes.

### ESTABLECER ÍNDICES DE GESTIÓN:

Al combinar la Oportunidad 6 y las Fortalezas 4, 5, 7, 8, facilita la creación de índices de gestión que van a permitir medir la efectividad de la gestión de producción, logística, y comercialización.

### ORIENTAR LA EMPRESA AL CLIENTE:

Al combinar las Oportunidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y las Fortalezas 7, 8, permite dirigir a la empresa en función del cliente, valiéndose de la información obtenida de los estudios de mercado.

### IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN E INCENTIVO POR CUMPLIMIENTO DE METAS:

Al combinar las Oportunidades 1, 2, y las Fortalezas 1, 2, 6, 8, 9, se puede crear un sistema de evaluación para medir la efectividad comercial, y de los resultados que arroje la evaluación aplicar incentivos para motivar el crecimiento de las ventas.

### MEJORAR/ACTUALIZAR LA MAQUINARIA DE LA EMPRESA:

Al combinar las Oportunidades 1, 2, y las Fortalezas 3, 4, 5, 6, 7, se puede aprovechar estos puntos para hacerse de mejor maquinaria, que al ser utilizada por mano de obra calificada incrementaría la productividad.

## **ESTRATEGIAS FA**

### MEJORAR EL CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO PRODUCTIVO:

Para contrarrestar la Amenazas 1 utilizando las Fortalezas 3, 4, se puede aplicar un

control de calidad mejorado, que no solo permita tener un producto de calidad, sino que sea un control de calidad eficiente y que no implique costos más altos.

**APROVECHAR LA CAPACIDAD INSTALADA SIN UTILIZAR:**

Para contrarrestar las Amenazas 1, 2, 3, utilizando las Fortalezas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, se puede aprovechar la mano de obra calificada, y motivada para incrementar la productividad de las personas y reducir el impacto de las amenazas.

**ESTRATEGIAS DO**

**CAPACITAR AL PERSONAL SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS:**

Si se utilizan las oportunidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, para mitigar las debilidades 1, 2, 3 la satisfacción del cliente aumentaría, al igual que la captación de nuevos clientes.

**REDUCIR CUENTAS INCOBRABLES:**

Al aprovechar la oportunidad 5 se puede atacar al la debilidad 5 al utilizar la buena relación cliente – vendedor para mejorar la capacidad de cobro de la empresa.

**REDUCIR EL CICLO DE COBRANZAS**

Al aprovechar la oportunidad 5 se puede mitigar al la debilidad 5 al utilizar la buena relación cliente – vendedor para reducir los tiempos de cobros de cuentas atrasadas.

**ESTRATEGIAS DA**

**REALIZAR EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LOS PROCESOS:**

Para reducir el impacto de la debilidad 2 y las amenazas 1, 2, 3, se debe realizar el mejoramiento de los procesos para mantener la competitividad.

**ESTABLECER EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Tanto las debilidades 1, 2, 4, 5, y las amenazas 1, 2, 3, se las puede mitigar al establecer un direccionamiento estratégico.

INCREMENTAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA:

Mitigar el efecto de la debilidad 1 y la amenaza 3 se debe incrementar el portafolio de productos, para poder atender a nuevos clientes y poder satisfacer las nuevas necesidades de los clientes actuales.

REALIZAR UN MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL S.G.C.

Para contrarrestar a las debilidades 2 y a las amenazas 1, 3, hay que mejorar los procesos del S.G.C. para poder ser más competitivos en el mercado.

DISEÑAR PLANES OPERATIVOS ANUALES:

Para hacer frente a las debilidades 1, 2, 4, 5, y a las amenazas 1, 2, 3 es importante desarrollar planes de acción, de esta forma se tiene una forma planificada de trabajar.

## **2.8.- MATRIZ AXIOLÓGICA**

PRINCIPIOS Y VALORES

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana. Cada organización, consciente o inconscientemente, determina cuáles son los conceptos éticos, los " Principios y Valores " que mejor la identifican.

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas sobre los principales principios y valores existentes en la empresa, se construye la matriz axiológica, la cual relaciona dichos principios y valores con los diferentes actores internos y externos:

Actores	Accionistas	Matriz	Administración	Empleados	Clientes	Proveedores	Competencia
	Principios y Valores						
<i>Puntualidad</i>	X		X	X	X	X	
<i>Honestidad</i>	X		X	X	X		
<i>Lealtad</i>	X	X	X	X	X	X	
<i>Disciplina</i>		X	X			X	
<i>Responsabilidad</i>	X	X	X	X	X	X	
<i>Respeto</i>			X	X	X		X

Elaborado por: Germánico Padilla A.

**PUNTUALIDAD:** Cumplir justamente una responsabilidad en la hora fijada, comunicada o acordada. (Ni antes ni después). Es muy importante para la eficiencia de las actividades dentro de la empresa. Indudablemente, la puntualidad es un valor muy positivo en las relaciones humanas y en el intercambio de servicios.

**Con los accionistas:** Constituye una responsabilidad, la empresa se debe a los accionistas.

**Con la administración:** Los empleados deben ser puntuales para que la administración pueda cumplir a tiempo sus obligaciones con sus clientes (internos y externos), proveedores, y acreedores.

**Con los empleados:** La empresa debe retribuir a sus empleados a tiempo para que los mismos no pierdan el compromiso ni la motivación.

**Con los clientes:** Los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, si la empresa no es puntual con los clientes, los perderá y la empresa pierde su razón de ser al no tener clientes.

**Con los proveedores:** La empresa debe cumplir sus obligaciones con los proveedores a tiempo para que los mismos entreguen lo necesario para que la empresa funcione.

**HONESTIDAD:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se decide actuar siempre con base en la verdad. Ser honesto es ser real, auténtico, genuino. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás. La honestidad no



consiste sólo en la capacidad de decir la verdad, sino en el trabajo honesto por una paga justa.

**Con los accionistas:** La empresa debe ser honesta con los accionistas para que ellos puedan tomar las decisiones adecuadas.

**Con la administración:** para que pueda tomar las acciones correctivas, o las iniciativas para desarrollar la empresa.

**Con los empleados:** para darles una paga justa, y que se beneficien de la rentabilidad de la empresa.

**Con los clientes:** Al brindarles un producto con un precio justo.

**LEALTAD:** Exige de una persona fidelidad, sinceridad, cumplimiento del deber con honor sin reservas; de una obligación libremente aceptada hacia las personas o las instituciones que nos han dado o hecho algo que merezca esta retribución.

**Con los accionistas:** que son los dueños de la empresa y que han invertido en la empresa, en esta forma la empresa es grata con ellos.

**Con la matriz:** que brinda “protección” a sus subsidiarias, y como una de ellas la empresa retribuye a la matriz con lealtad.

**Con la administración:** La administración dirige a la empresa y la mantiene funcionando, gracias a ello la empresa vive y los empleados tienen fuente de trabajo, ser desleal con la administración sería una amenaza para la empresa.

**Con los empleados:** Al ser leal con los empleados, ellos son recíprocos, o por lo menos son más productivos, motivados o comprometidos.

**Con los clientes:** Ser leal con los clientes ayuda a que ellos sean leales con la empresa.

**Con los proveedores:** La empresa es leal con los proveedores para asegurar de tener siempre una fuente segura de materias primas con las características necesarias.

**DISCIPLINA:** Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un fin. La disciplina es indispensable para que optemos con persistencia

por el mejor de los caminos; es decir, por el que nos va dictando la conciencia.

**Con la matriz:** Como subsidiaria la empresa debe cumplir con sus obligaciones a la matriz, para ello se necesita de disciplina para cumplirlas.

**Con las administración:** La administración debe tener la suficiente disciplina para lograr sus objetivos.

**Con los proveedores:** El pago a proveedores debe ser siempre a tiempo por lo que se habla de una disciplina de pagos.

**RESPONSABILIDAD:** Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de los propios actos, inteligente y libremente, así como la relación de causas y consecuencias que une al autor de un acto con sus ramificaciones.

**Con los accionistas:** La administración tiene la responsabilidad de responder ante los accionistas, sobre la consecución o no de los objetivos que los accionistas requieren de su empresa.

**Con la matriz:** La empresa tiene la responsabilidad de responder ante la matriz que es su ente rector.

**Con la administración:** Las personas que forman parte de la empresa tienen responsabilidad ante la administración quien les ha dado objetivos y metas a cumplir bajo los lineamiento establecidos para la empresa.

**Con los empleados:** La empresa tiene responsabilidad sobre los empleados ya que ellos dependen laboralmente de ella.

**Con los clientes:** La empresa tiene una responsabilidad con el cliente, responsabilidad que la asume libremente que es la de satisfacer las necesidades del cliente. Si no cumple esta responsabilidad, la empresa corre el riesgo de desaparecer.

**Con los proveedores:** La empresa tiene la responsabilidad de pagar a tiempo a sus proveedores.

**RESPECTO:** Es aceptar y comprender tal y como son los demás, comprender su forma de pensar aunque no sea igual a la de uno. El respeto ayuda a mantener una sana

convivencia con las demás personas, se basa en las normas de la sociedad y de las instituciones. El respeto como valor, tiene un papel muy importante en la vida de un individuo.

**Con la administración:** La administración, como autoridad, debe ganarse el respeto de los demás integrantes de la empresa para así poder lograr un desempeño adecuado.

**Con los empleados:** La administración debe respetar a sus empleados y darse cuenta que todo el valor que se genera en la empresa es gracias a los empleados.

**Con los clientes:** Para poder lograr una relación sana entre el cliente y la empresa, debe existir un respeto mutuo.

**Con la competencia:** Se debe respetar a la competencia, en el sentido de que esta puede llegar a ser igual o más fuerte que uno y no se la debe subestimar.

## 2.9.- MISIÓN

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.<sup>10</sup> La formulación de la misión se basa principalmente en las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

---

<sup>10</sup> Marketing, 10a Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

La empresa cuenta con una misión que es clara, concisa, y se ajusta a las preguntas anteriores. La misión de la empresa es:

**“Producir y comercializar calzado, vestuario, y equipo de camping de uso militar e industrial, para satisfacer las demandas de las Fuerzas Armadas y del mercado nacional.”**

## **2.10.- VISIÓN**

Visión es, "una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora."<sup>11</sup>

"La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva."<sup>12</sup>

Para la formulación de la visión se considera principalmente las siguientes preguntas:

- ¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de los próximos años?
- ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?

La empresa cuenta con una visión concreta que se ajusta a las preguntas anteriores.

---

<sup>11</sup> Warren Bennis

<sup>12</sup> Joe Barker, Video: El poder de una visión. 1996

La visión de la empresa es:

**“Ser una empresa líder en el mercado nacional y competitiva en el mercado regional; en los sectores de vestuario, calzado, y equipo de camping militar e industrial.”**

## **2.11.- OBJETIVOS**

### a) OBJETIVO GENERAL

Cubrir la demanda de las Fuerzas Armadas de calzado, vestuario, y equipo pesado con productos manufacturados de calidad.

Ofrecer al mercado productos de calzado, vestuario, y equipo de camping que satisfagan las necesidades de mercado, tanto para el cliente militar como para el cliente industrial.

### b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### ✓ OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- ❖ Incrementar volúmenes de venta
- ❖ Mejorar la liquidez.
- ❖ Incrementar la rentabilidad
- ❖ Incrementar la producción hasta completar la capacidad instalada.
- ❖ Mejorar el control de inventarios
- ❖ Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales
- ❖ Mejorar tecnología en el área productiva.
- ❖ Mejorar el control de calidad

## ✓ OBJETIVOS DE DISMINUCIÓN

- ❖ Reducir las devoluciones
- ❖ Reducir los costos
- ❖ Reducir el tiempo de ciclo (desde toma de pedido hasta entrega)
- ❖ Disminuir desperdicios.
- ❖ Disminuir el número de desabastecimientos de stocks.
- ❖ Reducir las cuentas incobrables.
- ❖ Reducir el número de productos defectuosos.
- ❖ Disminuir los reprocesos.

## ✓ OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO

- ❖ Mantener servicio personalizado al cliente
- ❖ Seguir productos de calidad con precios competitivos
- ❖ Mantener la percepción del cliente.
- ❖ Desarrollar y mantener marcas posicionadas y reconocidas.

## **2.12.- POLÍTICAS**

### **GENERALES**

- ❖ Cumplir con el reglamento de la empresa.
- ❖ Cumplir con el código de ética de la empresa.

### **ÁREA CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

- ❖ Cumplir leyes ecuatorianas e internacionales, acuerdos y compromisos adquiridos aplicados a la calidad, medioambiente y salud ocupacional.
- ❖ Aplicar la mejora continua en sus procesos.
- ❖ Concientizar al personal para lograr que los riesgos sean nulos o tolerables en sus procesos, en impactos ambientales, y en peligros por seguridad y salud de

todos sus miembros, con la prevención y uso adecuado de los recursos para alcanzar sus objetivos y metas eficientemente.

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

#### ✓ CONTROL DE CALIDAD MATERIA PRIMA

- ❖ A toda materia prima que ingresa a la bodega se le deberá realizar la respectiva inspección técnica, en los siguientes sistemas: Pruebas técnicas de laboratorio, y Pruebas comparativas – funcional.

#### ✓ CONTROL DE CALIDAD PRODUCTO EN PROCESO Y TERMINADO

- ❖ INSPECCIÓN SOBRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN (Calidad Volante): Esta inspección se la realiza durante el proceso de confección desde el corte donde se verifica que las piezas cortadas estén completas y cumplan con las medidas requeridas, continúa el proceso de ensamblaje donde se inspecciona una a una las operaciones. La información se registra en un formato que es evaluado semanalmente. No se inspecciona el 100% de la producción.
- ❖ INSPECCIÓN SOBRE EL PRODUCTO TERMINADO (Inspección Final): Inspección sobre el producto terminado antes del embalaje. Se inspecciona el 100% de la producción con apoyo de personal especializado en cada una de las líneas de producción.

#### ✓ CONTROL DE CALIDAD DE MAQUILA:

- ❖ APROBACIÓN MUESTRA: El primer requerimiento para el maquilador es que realice una muestra del producto, el cual es analizado por el departamento de calidad para ser aprobado o rechazado. Posteriormente se emite un informe a logística para que se de paso a la negociación.
- ❖ INSPECCIÓN DEL SITIO: Si la muestra es aprobada se deberá conocer las instalaciones de la maquila por parte del área de producción para determinar la

capacidad instalada y la cantidad de producto que se entregará. Se debe constatar además que el producto se vaya a fabricar con la maquinaria adecuada.

- ❖ **INSPECCIÓN DEL PRODUCTO:** Durante el proceso de producción se debe cumplir con un plan de inspecciones previamente elaborado con la finalidad de dar asesoramiento del ensamble del producto, detectar defectos, y evitar reprocesos y devoluciones.
- ❖ **APROBACIÓN DEL PRODUCTO:** Cuando el lote es entregado en las instalaciones del Complejo Industrial Fabrilfame S.A., se realiza una inspección mediante muestreo, para esto se utilizan las tablas AQL las cuales permitirán determinar si el lote es rechazado o aprobado. Si el lote es rechazado será devuelto al maquilador para que se realicen las correcciones necesarias y se entregue el producto en buen estado. Si el lote es aceptado, se entrega el producto a bodega de producto terminado, y se entrega la documentación a logística para que autorice el pago al maquilador.

### **ÁREA FINANCIERA**

#### ✓ CARTERA

- ❖ **REUPERACIÓN DE CARTERA POSTERIOR A LOS 90 DÍAS DE VENCIMIENTO:** Los asesores comerciales tienen 90 días calendario para realizar el cobro de las facturas, contando desde la fecha que fue emitida dicha factura. Tiempo durante el cual si no existe la recuperación respectiva, el trámite de cobro pasa directamente al área financiera.
- ❖ **CONCILIACIÓN DE CUENTAS ENTRE LA EMPRESA Y EL CLIENTE:** En el último día hábil de cada mes el asesor comercial debe solicitar a cada uno de los clientes más representativos de su cartera un estado de cuenta cortado a dicha fecha, el cual deberá ser conciliado con los valores contables de la cartera del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.



## ✓ CONTROL INTERNO

- ❖ Los estados financieros se emiten hasta el 7º día calendario del mes siguiente al cierre.
- ❖ Las facturas de proveedores de compras, gastos, y servicios, se reciben hasta el 26 de cada mes.
- ❖ Las facturas para clientes se emiten hasta el 26 de cada mes, en casos especiales se podrá emitir facturas hasta el último día del mes.
- ❖ Para el cierre de los estados financieros, las cuentas contables deberán tener el respaldo de los auxiliares respectivos de los módulos que las generan; bancos con conciliaciones, cuentas por cobrar con cartera, activos fijos con anexos, inventarios con anexos.
- ❖ Revisar las cuentas contables con saldo contrario a su naturaleza.
- ❖ Al cierre de cada estado financiero mensual se deberá haber cuadrado los saldos según libros y según auxiliares contables.
- ❖ Evidenciar lo anterior con firmas de responsabilidad en documento impreso y archivado en un lugar destinado para el efecto.
- ❖ Comprobar mensualmente los cálculos del sistema (automáticos) mediante cálculos manuales para establecer posibles diferencias que ameriten corrección.
- ❖ Realizar mensualmente conciliaciones con los proveedores más importantes de insumos y materiales, esto es, el 10% del total de proveedores (aproximadamente) a la fecha de cierre.
- ❖ Realizar mensualmente conciliaciones con los clientes más importantes, esto es, el 20% del número total de clientes (aproximadamente) a la fecha de cierre que adeuden valores superiores a los \$2000.

## ✓ TESORERÍA

- ❖ Los cheques que no han sido retirados por el beneficiario de las oficinas del Complejo Industrial Fabrilfame S.A. en un plazo de 120 días calendario después de la fecha de emisión, son anulados y se procede con el ajuste de la cuenta contable.

- ❖ En la conciliación bancaria mensual pueden haber valores depositados en la cuenta del Complejo Industrial Fabrilfame S.A. que no tienen ningún soporte, por lo que estos valores se contabilizan como anticipos por verificar.
- ❖ Si después de haber transcurrido 12 meses, en la cuenta de anticipos por verificar siguen constando valores que no se han podido identificar, se ajustará contablemente la cuenta afectando a otros ingresos operacionales.

✓ FONDO PARA GASTOS DE VIAJE

- ❖ Las comisiones de servicios tanto nacionales como internacionales deberán ser debidamente planificadas, conocidas y aprobadas por el jefe inmediato y la gerencia general; debiendo constar en el plan anual de actividades y en el presupuesto general de la empresa.
- ❖ Una vez ejecutada la comisión, el responsable presentará la justificación de la misma mediante un informe para el jefe inmediato.
- ❖ El monto designado para los gastos de viaje es de uso exclusivamente laboral. Se prohíbe realizar gastos de índole personal con estos fondos.
- ❖ Los gastos deberán ser justificados con facturas o nota de venta, estas deben cumplir con las regulaciones establecidas por el SRI, y estar a nombre del empleado.
- ❖ El vendedor con pleno conocimiento de la fecha en la que realizará el viaje debe presentar al departamento financiero la solicitud de fondos aprobada para el viaje, con 48 horas laborables de anticipación.
- ❖ La empresa designará los Hoteles en las principales ciudades a los cuales deben acudir los vendedores para su alojamiento, que incluirá desayuno. En el resto de ciudades en las que la empresa no haya podido realizar convenio corporativo, se aplicará el valor descrito en la tabla para reembolsos de viaje.
- ❖ La empresa cancelará directamente al hotel, para lo cual se aclara que la empresa únicamente pagará el rubro de alojamiento (incluido desayuno), cualquier otro rubro adicional corre por cuenta del vendedor.
- ❖ El gasto para cada comida se aplica según su respectiva tabla.
- ❖ No se reconocerán los gastos por concepto de minibar, bebidas alcohólicas, ni

otros que no correspondan a la comisión realizada.

- ❖ Si fuere el caso, los gastos por alimentación serán cargados a la cuenta del hotel.
- ❖ El monto máximo para gasto en atención a clientes será de \$9 por persona (vendedor y cliente), previa la autorización del responsable de ventas, el cual verificará el motivo de dicha atención.
- ❖ El valor de transporte por concepto de taxis, debe ser incluido en el reporte de gastos de viaje con las rutas detalladas.
- ❖ El vendedor justificará los gastos de viaje, según formato, máximo hasta 48 horas laborales después de haber terminado su viaje. Caso contrario, se realizará el descuento del valor entregado para el viaje en el rol de pagos, sin objeto a reclamo alguno.

#### ✓ FONDO A LIQUIDAR

- ❖ La solicitud debe presentarse al departamento financiero con 48 horas laborales de anticipación.
- ❖ Los gastos superiores a \$4 deberán presentar las respectivas facturas a nombre del funcionario responsable del fondo a liquidar.
- ❖ En caso de que el fondo a liquidar exceda al valor de los gastos incurridos en la comisión, el funcionario debe reintegrar el excedente en la tesorería de la compañía, máximo hasta 48 horas laborables después de haber terminado la gestión para la que pidió el fondo. Caso contrario, se realizará el descuento del valor entregado para el viaje en el rol de pagos, sin objeto a reclamo alguno.
- ❖ La asignación de fondo a liquidar será exclusiva para funcionarios de la empresa.

#### ✓ PASAJES ARÉREOS Y GASTOS INTERNACIONALES

- ❖ Los tickets aéreos serán entregados a la persona que solicita el viaje previo la autorización de la gerencia y del jefe inmediato.
- ❖ Los pasajes aéreos serán en clase económica y, de manera excepcional, en primera clase para el presidente y vocales de la junta directiva, y presidente ejecutivo de la corporación.

- ❖ Los aranceles aeroportuarios será cubierto por la empresa.
- ❖ Se cubrirán los gastos de pasaportes, visas, y se otorgará ayuda económica en el monto que estableciere el gerente general, para directivos, ejecutivos y funcionarios, solo cuando deban cumplir comisiones en el exterior.
- ❖ Serán reembolsados los gastos por concepto de alquiler de vehículo en viajes internacionales solo cuando este tipo de transporte represente la opción más económica y sea razonablemente conveniente.

✓ REPRESENTACIÓN, ATENCIÓN A EMPLEADOS Y ATENCIÓN A CLIENTES

- ❖ Son considerados como gastos de representación los que estén directamente relacionados a actividades empresariales que beneficien a la empresa, como almuerzos, cenas, y otros gastos por atención a reuniones de trabajo con empleados y/o clientes.
- ❖ Los gastos de representación durante un viaje deben limitarse a aquellos empleados cuya posición específica así lo requiera y lo amerite.
- ❖ Los gastos con empleados de la compañía son incurridos por actividades laborales conjuntas.
- ❖ Serán reembolsables únicamente las cuentas por concepto de gastos de representación y tengan la respectiva autorización.

**ÁREA COMERCIALIZACIÓN**

✓ COMERCIALIZACIÓN

- ❖ PLAZO: Será coordinado con los departamentos de producción y de adquisiciones; el cual entrará en vigencia a partir de haber recibido el anticipo del 40% o pago total.
- ❖ ANTICIPOS: El anticipo mínimo requerido será del 40% cuando el contrato involucra tela y confección. Si luego de firmado el contrato no se recibiere el anticipo dentro de 20 días laborables, el Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

podrá realizar una revalorización del monto establecido en el mismo.

- ❖ SALDOS: El saldo deberá ser cancelado por el cliente contra entrega del producto y/o luego de firmada la respectiva Acta de Entrega Recepción.
- ❖ INTERESES Y MULTAS: A partir de 45 días de mora en el pago del saldo fijado en el contrato; se cobrará el interés de acuerdo a las cláusulas establecidas en respectivo contrato.
- ❖ FORMAS DE PAGO: En caso, de llegar a un acuerdo con el cliente en la forma de pago se lo realizará mediante cheques, depósitos o transferencias con respaldo de contrato en el cual la forma de pago será 40% anticipo y 60% contra entrega o 100% contra entrega.
- ❖ ESPECIFICACIONES ADICIONALES: Para la ejecución del contrato, las diferentes áreas de la empresa se sujetarán a las especificaciones requeridas por el cliente que forma parte integral del contrato; de requerirse modificaciones considerables sobre el mismo, será necesario preparar un adendum al contrato.
- ❖ DISTRIBUIDORES: Para ser calificados como distribuidores deben presentar al departamento de ventas la respectiva solicitud, serán considerados como distribuidores aquellos que comercialicen productos de la empresa con montos promedios de 5000 USD mensuales, los distribuidores tendrán un descuento por factura del 10% sobre el precio de lista única de ventas. Cada distribuidor tendrá un área geográfica específica para su operación, y no puede estar cerca de otro distribuidor en base a la zonificación realizada.
- ❖ PROFORMA: Será elaborada por ventas tan pronto como se reciba el requerimiento del cliente.

#### ✓ ASESORES COMERCIALES

- ❖ FACTURACIÓN: La factura se realizará de acuerdo a una lista de precios elaborada por el departamento de ventas y autorizada por la gerencia general. No existen descuentos dentro de la facturación excepto en ventas a consignación al comisariato del ejército.
- ❖ NOTAS DE CRÉDITO: Deben llevar las firmas de la responsable de facturación, visto bueno del vendedor, y responsable de ventas. Lo más importante es la

firma del cliente con nombre claro, número de cédula y sello.

- ❖ DEVOLUCIONES: Para realizar notas de crédito por devoluciones, debe existir el oficio enviado por el cliente indicando las causas por las que hace la devolución, el visto bueno del responsable de ventas y autorización del responsable de finanzas, además el recibo de bodega de productos devueltos con la firma de recibí conforme.
- ❖ ANULACIONES: Para realizar anulaciones debe existir documentos de respaldo enviados por los clientes, indicando las causas por las cuales se realiza la anulación, visto bueno del responsable de ventas, y autorización del responsable de finanzas.
- ❖ REMUNERACIONES: El responsable de ventas militares tendrá una remuneración fija. El responsable de ventas civiles y relacionadas tendrá una remuneración fija. La remuneración de los asesores comerciales está compuesta por una parte fija y una variable.

#### ✓ PAGO COMISIONES

- ❖ COMISIONES: Los asesores comerciales comisionarán cuando hayan cumplido el 100% de su cuota mensual de ventas, el mismo que se fija en base al presupuesto de ventas. Si el asesor comercial excede la cuota del presupuesto se cancelará el 0.75% sobre el exceso.
- ❖ EVALUACIONES: La fuerza de ventas será evaluada por el responsable del área de ventas a través de un programa de medición de resultados, que está basado en dos variables, Cuantitativa (70%) y cualitativa (30%). Esta evaluación se la presenta a gerencia general para su evaluación. Si la evaluación del asesor comercial es menor al 70% se le entregara un memo de llamado de atención.
- ❖ INCENTIVOS: Al final de cada trimestre se le reconocerá un bono de \$100 al asesor comercial que haya obtenido la mejor puntuación del período, y un bono de \$100 al asesor comercial que cierre una venta con un cliente nuevo por un monto superior a \$15000.

## **ÁREA LOGÍSTICA**

### ✓ COMPRAS

- ❖ El departamento de compras es el responsable de las negociaciones con los proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra, esto es, atender requerimientos de adquisiciones de materia prima, emisión de órdenes de compra, condiciones comerciales y trámites de pago.
- ❖ Las órdenes y/o acuerdos de compra que se realicen a proveedores o maquila deberán ser realizados y firmados únicamente por el personal autorizado del departamento de compras y de logística.
- ❖ El departamento de compras deberá realizar procesos de adquisición de bienes y servicios con eficacia y eficiencia, a fin de satisfacer las necesidades requeridas por las diferentes áreas de la empresa.
- ❖ El departamento de compras no es responsable de determinar la cantidad, calidad o el tipo de materiales solicitados por el departamento de producción y/o ventas, pero podrá asesorarlos.
- ❖ Es responsabilidad del departamento de compras documentar todas las operaciones de compra para satisfacer las necesidades del departamento financiero y con esto las fiscales y de auditoría de la empresa.
- ❖ El departamento de compras deberá mantener actualizada la lista de proveedores.
- ❖ El departamento de compras es responsable del control de presupuesto de compras previsto para cada período.
- ❖ Es responsabilidad de compras decidir la mejor alternativa respecto a los proveedores en cartera, cualquier alternativa sugerida por el proveedor deberá ser evaluada con anticipación.
- ❖ Compras es el único responsable de efectuar todas las solicitudes de pago por concepto de adquisiciones. Cualquier pago tramitado fuera de este proceso será rechazado automáticamente.
- ❖ Para las compras de equipo, maquinaria deberán presentarse los proyectos de respaldo.

- ❖ Para las compras que sobrepasen los \$10000 deberá convocarse al comité de compras.
- ❖ Para las compras superiores a \$50000 deberá solicitarse al departamento de logística del Holdingdine S.A. para que realice los trámites pertinentes.
- ❖ El departamento de compras deberá exigir a los proveedores el cumplimiento estricto de los tiempos de entrega previstos.
- ❖ Garantizar que el personal del departamento de compras sea acorde con un perfil apropiado al área, a fin de mejorar los niveles de eficiencia.
- ❖ Todas las compras requieren el visto bueno del departamento de logística.

#### ✓ MANTENIMIENTO

- ❖ Se debe generar un plan anual mantenimiento preventivo y un programa de actividades de mantenimiento de instalaciones, el mismo que será programado, ejecutado y distribuido en meses.
- ❖ Del plan de mantenimiento preventivo anual se determinará un plan mensual de mantenimiento preventivo el mismo que será incluido en las actividades generadas por las inspecciones mensuales rutinarias.
- ❖ Del plan mensual de mantenimiento preventivo se extraerá y se incluirá actividades semanales a ser ejecutadas.
- ❖ Los planes deberán incluir el personal a cargo del mantenimiento, tipo de mantenimiento, lugar y fecha en que se va a desarrollar el trabajo, los tiempos de paros si existieren, equipos a ser sometidos a mantenimiento, repuestos y materiales a utilizar, herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo, planos, diagramas, e información técnica.

#### ✓ CONFLICTO DE INTERESES

- ❖ El personal del departamento de compras no podrá ser accionista de ninguna de las empresas que proveen materiales o servicios al Complejo Industrial Fabrilfame S.A.
- ❖ El personal del departamento de compras no podrá efectuar adquisiciones a



familiares.

- ❖ El personal del departamento de compras deberá rechazar cualquier actividad de la que resulte o pueda resultar un lucro personal que se superponga a los intereses de la empresa.
- ❖ Cuando se requiere hacer adquisiciones de bienes o servicios cuyo costo sobre pasa los \$10000 se convocará a comité de adquisiciones.
- ❖ Si uno o más miembros del comité de adquisiciones instalado confirma tener vínculos con las empresas proveedoras, la máxima autoridad del comité deberá proceder a pedir el reemplazo inmediato por otra persona del departamento respectivo.
- ❖ En caso de que la máxima autoridad del comité de adquisiciones deba ser reemplazada, se convocará al gerente general de la empresa o a la persona que este designe.
- ❖ Todos los miembros del comité de adquisiciones luego de haber afirmado que no tienen ningún tipo de relación con las empresas proveedoras, se procederá a firmar la respectiva declaración juramentada.

### **ÁREA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

#### ✓ RESPALDOS

- ❖ Realizar backup del sistema SIAF cada 15 días, el mismo será almacenado en el servidor de respaldo.
- ❖ Realizar 3 backups del sistema SIAF cada mes. El primero se almacena en el servidor de respaldos, el segundo se lo envía a la matriz del Holdingdine para almacenamiento fuera de las instalaciones y el tercero se lo archivará en el área de T.I.
- ❖ Cada 2 meses realizar el respaldo de la información de los equipos del personal, para ello cada usuario del equipo deberá grabar la información que considere necesaria respaldar en una carpeta específica para esto.
- ❖ Por cada actividad de respaldo o backup deberá haber una bitácora o registro.

### 2.13.- PLAN OPERATIVO 2008

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PRODUCCIÓN</b>												
Línea de vestuario												
Línea de calzado												
Línea pesada												
<b>COMPRAS</b>												
<b>VENTAS</b>												
<b>CAPACITACIÓN DEL RR. HH.</b>												
<b>PROYECTOS</b>												
Renovación T.I.												
Renovación tecnológica de maquinaria (línea calzado)												
Implementación del SIG												
Adquisición de equipos para el control de calidad												
Modernización de equipo y maquinaria ( línea de vestuario formal)												
Implementación del SIT - ERP												
Plan de incentivo trabajadores												
Implementación de costos reales de producción												
Estudio de factibilidad para la entrega directa de productos al cliente												
<b>FINANZAS</b>												
Elaboración de presupuestos												
Ajuste de presupuestos												
Elaboración de estados financieros												
Tesorería												
Contabilidad												
<b>Mejoramiento de Procesos del S.G.C.</b>												
Levantamiento de procesos												
Selección de procesos												
Mejora de procesos												
Implementación de la mejora												
Evaluación del sistema mejorado												

Elaborado por: Germánico Padilla A.

## 2.14.- MAPA ESTRATÉGICO 2008 – 2012

### MISIÓN:

Producir y comercializar calzado, vestuario, y equipo de camping de uso militar e industrial, para satisfacer las demandas de las Fuerzas Armadas y del mercado nacional

### VISIÓN:

Ser una empresa líder en el mercado nacional y competitiva en el mercado regional; en los sectores de vestuario, calzado, y equipo de camping militar e industrial.

2008

#### OBJETIVOS

1. Mejorar la eficiencia de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Incrementar la producción en un 10%

#### POLÍTICAS

1. A todos los procesos se les debe aplicar un mejoramiento continuo.
2. Los responsables de cada área tendrán que asegurarse de que el personal contratado por RR.HH. Es capaz de cumplir con las expectativas de productividad.

#### ESTRATEGIAS

1. Realizar un mejoramiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.)
2. Aprovechar la capacidad instalada sin usar

2009

#### OBJETIVOS

1. Incrementar las ventas en un 15%
2. Mantener la percepción del cliente

#### POLÍTICAS

1. Aquel que haya realizado el volumen más grande de ventas, obtendrá un bono económico extra sobre las comisiones regulares.
2. Los asesores comerciales deben asegurarse de proveer al cliente de una atención personalizada

#### ESTRATEGIAS

1. Implementar un sistema de evaluación e incentivo por cumplimiento de metas.
2. Orientar la empresa al cliente al dar atención personalizada

2010

#### OBJETIVOS

1. Reducir costos en un 15%
2. Incrementar la rentabilidad en un 10%

#### POLÍTICAS

1. A todos los procesos se les debe aplicar un mejoramiento continuo.
2. Cada área debe tener un plan de acción anual, el mismo que servirá para desarrollar planes de acción mensuales, semanales, o diarios, según la necesidad del área

#### ESTRATEGIAS

1. Mejorar/actualizar la maquinaria de la empresa
2. Diseñar planes operativos anuales

2011

#### OBJETIVOS

1. Mejorar la liquidez de la empresa
2. Reducir los desabastecimientos de stocks

#### POLÍTICAS

1. Se controlarán los cheques girados no cobrados, y las cuentas por cobrar atrasadas por medio de conciliaciones
2. Los responsables de Compras, Comercialización y Producción deberán reunirse para determinar las necesidades de Materia Prima

#### ESTRATEGIAS

1. Reducir el ciclo de cobranzas
2. Diseñar planes operativos anuales

2012

#### OBJETIVOS

1. Mejorar el control de inventario
2. Reducir las devoluciones en ventas

#### POLÍTICAS

1. El control de inventarios se lo realizará cada que se termine una operación de venta
2. Los productos deben cumplir con las normas de calidad establecidas por la empresa

#### ESTRATEGIAS

1. Capacitar al personal sobre la aplicación de los procedimientos
2. Mejorar el control de calidad del proceso productivo

### PRINCIPIOS Y VALORES:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Disciplina
- Puntualidad
- Respeto
- Lealtad

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

En el presente capítulo consiste en seleccionar los procesos a ser mejorados. Para ello se empieza por determinar la cadena de valor.

Con la cadena de valor podemos describir el inventario de procesos de la empresa donde constan todos los procesos de la misma. De este inventario se seleccionarán los procesos a ser mejorados.

Dicha selección se la realizará con el Método Selectivo de Razonamiento; a los procesos seleccionados se los incorpora a un mapa de procesos, para ver de forma gráfica su clasificación. Ya sean estos gobernantes, básicos o de apoyo.

Una vez seleccionados los procesos se procede al análisis de las actividades, tiempos, costos, personal, entre otros, que permitan determinar la eficiencia de cada proceso, tanto en tiempo como en costo.

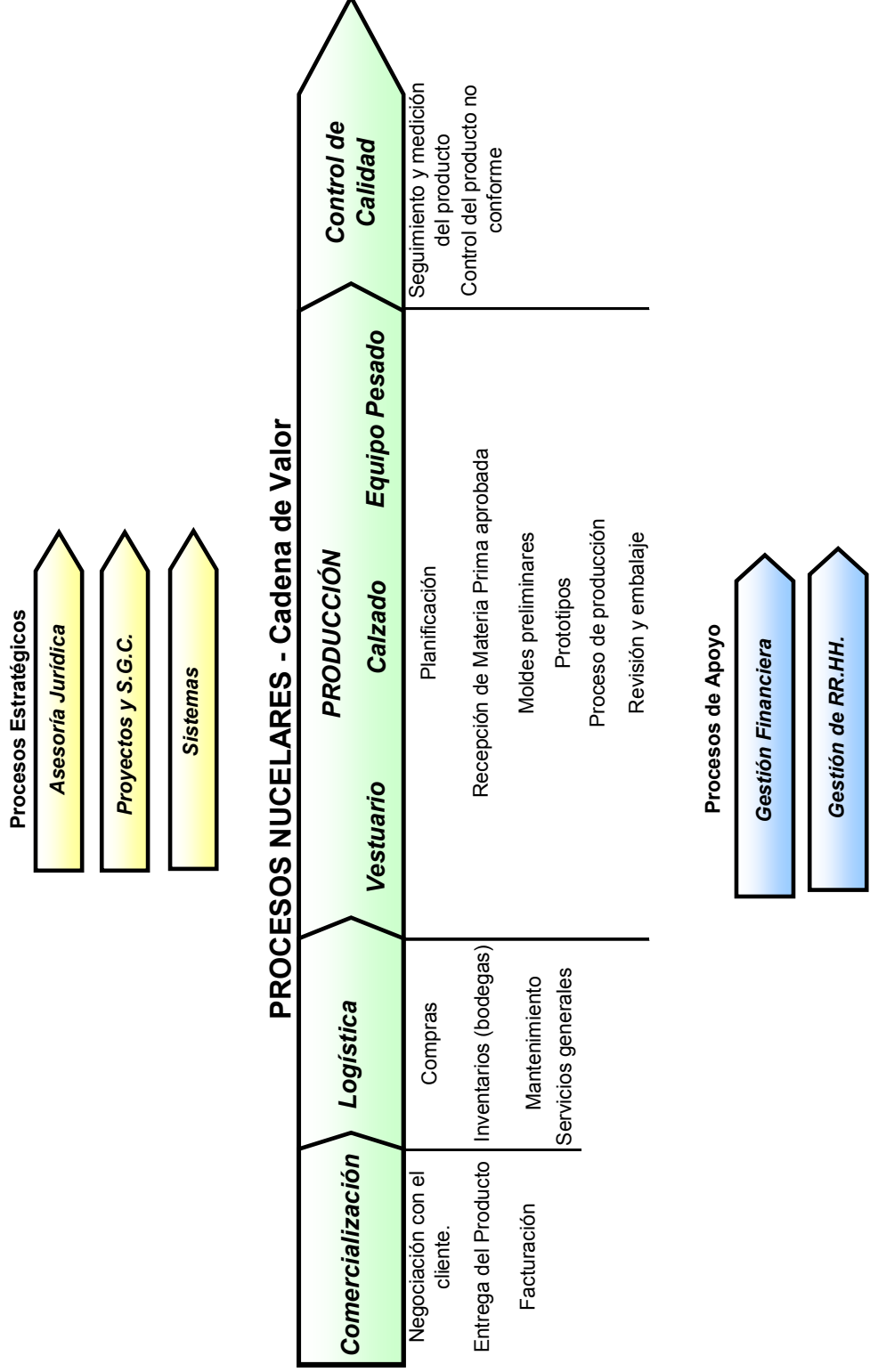
Esta información se la presenta al final de este capítulo diagramada para un mejor entendimiento

#### **3.1.- CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es un diagrama que muestra el proceso por el cual la empresa genera valor. Dicho de otra forma es el giro del negocio.

A continuación se muestra la cadena de valor del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

# CADENA DE VALOR DEL COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A.



## **3.2.- INVENTARIO DE PROCESOS**

A continuación se incluye el inventario de procesos para la ejecución de las distintas actividades de la empresa:

### **ÁREA DE S.G.C Y PROYECTOS**

- ❖ Desarrollo de Política de calidad
- ❖ Planificación de objetivos
- ❖ Control de avance Auditoría interna
- ❖ Seguimiento y medición de los procesos
- ❖ Mejora continua
- ❖ Análisis y estudios de factibilidad de proyectos

### **ÁREA TECNOLOGÍA INFORMACIÓN**

- ❖ Asistencia a usuarios
- ❖ Mantenimiento de software
- ❖ Aplicaciones
- ❖ Asistencia Operativa
- ❖ Bases de datos
- ❖ Mantenimiento de hardware
- ❖ Capacitación
- ❖ Comunicaciones

### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- ❖ Planificación
- ❖ Recepción de Materia Prima aprobada
- ❖ Moldes preeliminares
- ❖ Prototipos
- ❖ Proceso de producción
- ❖ Revisión y embalaje

### **ÁREA LOGÍSTICA**

- ❖ Mantenimiento
- ❖ Compras
- ❖ Verificación de productos comprados
- ❖ Evaluación continua de proveedores
- ❖ Servicios generales
- ❖ Activos fijos
- ❖ Infraestructura
- ❖ Metrología
- ❖ Inventarios (bodegas)
- ❖ Almacenaje y despacho Producto Terminado

#### **ÁREA FINANCIERA**

- ❖ Elaboración y emisión de balances y estados financieros
- ❖ Control Interno
- ❖ Contabilidad de Costos
- ❖ Elaboración de presupuestos
- ❖ Ejecución y control presupuestario
- ❖ Control y gestión de los recursos
- ❖ Planificación y cumplimiento tributario
- ❖ Crédito
- ❖ Cobranzas
- ❖ Administración del flujo de efectivo

#### **ÁREA COMERCIALIZACIÓN**

- ❖ Determinar las necesidades del cliente
- ❖ Negociación con el cliente
- ❖ Medición de la satisfacción del cliente
- ❖ Entrega
- ❖ Facturación
- ❖ Cobranzas

#### **ÁREA DE RR.HH.**

- ❖ Selección
- ❖ Contratación
- ❖ Capacitación
- ❖ Evaluación de desempeño
- ❖ Nómina
- ❖ Bienestar social
- ❖ Salud Ocupacional

### **ÁREA CONTROL DE CALIDAD**

- ❖ Seguimiento y medición del producto
- ❖ Control de producto no conforme
- ❖ Análisis de datos
- ❖ Requisitos del producto

### **3.3.- SELECCIÓN DE PROCESOS**

Para la selección de procesos se va a aplicar el método selectivo de razonamiento, el mismo consiste en diez preguntas, las cuales están formuladas de acuerdo a lo que la Empresa considera estratégico para seleccionar los procesos.

1. ¿El mejorar el proceso “--” beneficia la imagen institucional?
2. ¿Al mejorar el proceso “--” existe un impacto positivo en la comunidad? (crear y mantener plazas de trabajo, participar en el desarrollo comunitario)
3. ¿Al mejorar el proceso “--” los beneficios económicos para la empresa aumentan? (por ejemplo: mejor liquidez, mayor rentabilidad, o reducción de costos de venta)
4. ¿Si se mejora el proceso “--” se puede ofrecer productos con mayor margen de rentabilidad?
5. ¿Si se mejora el proceso “--” se reducen tiempos y/o costos?
6. ¿Si se mejora el proceso “--” la atención al cliente mejora? (cliente interno o externo)
7. ¿Si se mejora el proceso “--” se incrementan las ventas?



8. ¿Al mejorar el proceso “--” mejora la información y comunicación tecnológica?
9. ¿La mejora del proceso “--” desarrolla una cultura de calidad que aumenta la productividad del trabajo?
10. ¿La mejora del proceso “—” se evidencia con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad?

Estas diez preguntas se han planteado para cada uno de los procesos del inventario anterior. Se los ha calificado con 1 si la respuesta es afirmativa y con 0 si es negativa; de esta manera se han seleccionado los procesos más importantes, como se muestra a continuación:

<b>CUADRO DE PROCESOS SELECCIONADOS</b>											
PREGUNTAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	TOTAL
<b>LISTA DE PROCESOS</b>											
<b>ÁREA DE S.G.C Y PROYECTOS</b>											
❖ Política de calidad	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	7
❖ Planificación de objetivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖ Control de avance Auditoría interna	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
❖ Seguimiento y medición de los procesos	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9
❖ Mejora continua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖ Análisis y estudios de factibilidad de proyectos	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	4
<b>ÁREA TECNOLOGÍA INFORMACIÓN</b>											
❖ Asistencia a usuarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖ Mantenimiento de software	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6
❖ Aplicaciones	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	7
❖ Operativo	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	7
❖ Bases de datos	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	8
❖ Mantenimiento de hardware	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
❖ Capacitación	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6
❖ Comunicaciones	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	7
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>											
❖ Planificación	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	8
❖ Recepción de Materia Prima aprobada	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	5
❖ Moldes preliminares	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3
❖ Prototipos	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	7
❖ Proceso de producción	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	7
❖ Revisión y embalaje	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	6
<b>ÁREA LOGÍSTICA</b>											
❖ Mantenimiento	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	6
❖ Compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖ Verificación de productos comprados	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	7
❖ Evaluación continua de proveedores	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	6
❖ Servicios generales	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
❖ Activos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
❖ Infraestructura	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3
❖ Metrología	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4
❖ Inventarios (bodegas)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖ Almacenaje y despacho Producto Terminado	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6

<b>ÁREA FINANCIERA</b>												
❖	Elaboración y emisión de balances y estados financieros	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	5
❖	Control Interno	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
❖	Contabilidad de Costos	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	5
❖	Elaboración de presupuestos	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	7
❖	Ejecución y control presupuestario	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	7
❖	Control y gestión de los recursos	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
❖	Planificación y cumplimiento tributario	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
❖	Crédito	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
❖	Cobranzas	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3
❖	Administración del flujo de efectivo	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	7
<b>ÁREA COMERCIALIZACIÓN</b>												
❖	Determinar las necesidades del cliente	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
❖	Negociación con el cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖	Medición de la satisfacción del cliente	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6
❖	Entrega	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	7
❖	Facturación	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4
❖	Cobranzas	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4
❖	Atención al cliente	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8
<b>ÁREA DE RR.HH.</b>												
❖	Selección	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖	Contratación	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
❖	Capacitación	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	8
❖	Evaluación de desempeño	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	8
❖	Nómina	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
❖	Bienestar social	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	4
❖	Salud ocupacional	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
<b>ÁREA CONTROL DE CALIDAD</b>												
❖	Seguimiento y medición de la Materia Prima	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
❖	Control de producto no conforme	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	7
❖	Análisis de datos	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	4
❖	Requisitos del producto	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	6

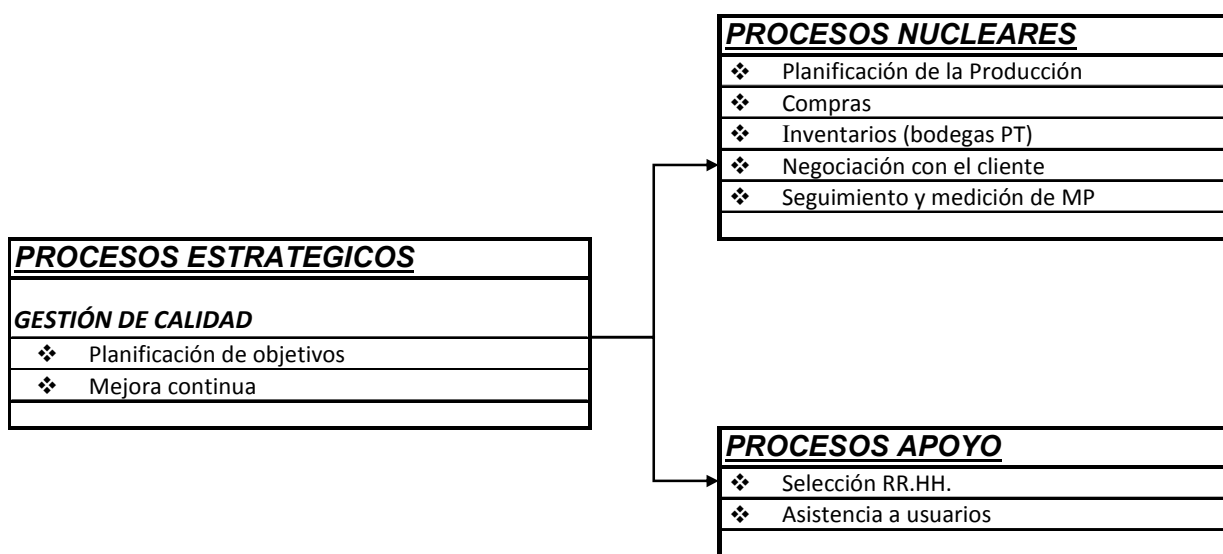
Elaborado por: Germánico Padilla A.

### 3.4.- MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

- Estratégicos.- Permiten a los niveles directivos tomar decisiones.
- Procesos Nucleares.- Están relacionados con las actividades de las labores rutinarias.
- Procesos de Apoyo.- Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.

## PROCESOS SELECCIONADOS



Elaborado por: Germánico Padilla A.

### 3.5.- ANÁLISIS DE PROCESOS

A continuación, los procesos seleccionados, son analizados individualmente y diagramados.

#### TABLA DE COSTOS

<b>CARGO</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso por Minuto</b>	<b>Costos Fijos y Variables</b>	<b>Costo total por minuto</b>
<i>Gerente</i>	\$ 1.137,29	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
<i>Responsable de Comercialización</i>	\$ 1.136,96	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
<i>Responsable de Logística</i>	\$ 1.137,29	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
<i>Responsable de Control de calidad</i>	\$ 696,30	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
<i>Responsable Sistemas</i>	\$ 500,00	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
<i>Responsable de SGC y Proyectos</i>	\$ 879,75	\$ 0,06	\$ 0,01	\$ 0,07
<i>Responsable RR.HH.</i>	\$ 1.136,96	\$ 0,08	\$ 0,01	\$ 0,09
<i>Responsable de Finanzas</i>	\$ 879,75	\$ 0,06	\$ 0,01	\$ 0,07
<i>Responsable Personal</i>	\$ 490,14	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
<i>Responsable Ventas Fuerzas Armadas</i>	\$ 445,63	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
<i>Responsable Ventas a Terceros</i>	\$ 338,51	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03
<i>Responsable línea de producción</i>	\$ 750,00	\$ 0,05	\$ 0,01	\$ 0,06
<i>Responsable Bodegas y Despacho</i>	\$ 879,75	\$ 0,06	\$ 0,01	\$ 0,07
<i>Responsable Compras</i>	\$ 260,45	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03
<i>Responsable tesorería</i>	\$ 484,06	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
<i>Asesores Comerciales</i>	\$ 269,10	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03
<i>Líder de proceso productivo</i>	\$ 220,72	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03
<i>Operativos</i>	\$ 256,60	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03
<i>Asistentes contables</i>	\$ 424,21	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04
<i>Auxiliar de Control de Calidad</i>	\$ 220,72	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,03

Elaborado por: Germánico Padilla A.

Cálculo de ingreso por minuto:

$$\frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ días}} = \text{Ingreso Diario}$$

$$\frac{\text{Ingreso Diario}}{8 \text{ Horas}} = \text{Ingreso por Hora}$$

$$\frac{\text{Ingreso Hora}}{60 \text{ Minutos}} = \text{Ingreso por Minuto}$$

Cálculo de costos fijos y variables:

$$1'044.364,38\text{usd} \div 12\text{meses} = 87.030,37\text{usd}$$

$$87.030,37\text{usd} \div 30\text{días} = 2.901,01\text{usd}$$

$$2.901,01\text{usd} \div 8\text{horas} = 362.631\text{usd}$$

$$362.63\text{usd} \div 60 \text{ min} = 6.04\text{usd}$$

$$6.04\text{usd} \div 600\text{empleados} = 0.01\text{usd}$$

Los costos fijos y variables suman \$1'044.364,38 USD. Se han considerado, entre otros:

- Gastos Operativos
- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Multas/intereses e impuestos
- Movilización
- Otros gastos

### 3.6.- DIAGRAMA DE PROCESOS

En la presente investigación, los diagramas de procesos incluyen lo siguiente:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Ingreso y resultado
- Frecuencia
- Costo
- Actividades
- Tiempo
- Observaciones si las hubiere y que tengan implicación en el proceso.

Los símbolos estándares que se utilizan son los siguientes:



= OPERACIÓN: modifica o crea algo.



= INSPECCIÓN O CONTROL: revisa o verifica algo.



= DEMORA O ESPERA: se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de acción posterior.



= ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: ocurre cuando algo es almacenado para uso posterior.



= TRANSPORTE (No Agrega Valor): mueve el objeto de estudio.

A continuación se incluye en forma gráfica las actividades de cada uno de los procesos seleccionados a través de los diagramas respectivos.



**PROCESO Nº1**

**PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS**

Responsable: Responsable de SGC y Proyectos		Lugar y Fecha: Sangolquí, 7 Enero 2008								
Inicio: Revisar misión, visión, principios,...		Fin: Aprobación Plan Operativo								
Frecuencia: Anual		Tiempo: 60560 (min.)								
		Costo: \$19.334,04								
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Revisar misión, visión, principios de la empresa	<input type="checkbox"/>				28800		13024.12	1	
2	Identificar factores críticos de las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>				2400	1085.34		2	
3	Desarrollar diagnóstico FODA	<input type="checkbox"/>				480	34.16			
4	Determinar áreas Ofensivas y Defensivas	<input type="checkbox"/>				480		34.16		
5	Desarrollar el Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>				7200	512.40		3	
6	Entregar el Plan Estratégico al Gerente							1.42		
7	Gerente revisa Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>				960		85.47	4	
8	Gerente devuelve el Plan Estratégico con observaciones, si las hay	<input type="checkbox"/>				20		1.78	5	
9	Corregir el plan estratégico en base a las observaciones		<input type="checkbox"/>			480		34.16		
10	Gerente aprueba el Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>				960	85.47			
11	Presentar Plan Estratégico al Directorio	<input type="checkbox"/>				480	72.06		6	
12	Directorio hace observaciones, si las hay	<input type="checkbox"/>				480		72.06	7	

#	Actividades	Símbolo				Tiempos		Costos		Obs.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
13	Corregir Plan Estratégico en base a las observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		34.16		
14	Directorio aprueba Plan Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	480		72.06			
15	Alinear los objetivos operativos con los objetivos corporativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		217.07		
16	Determinar los objetivos específicos en reunión de staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7200		3256.03		8	
17	Redactar Plan Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		7200		512.40	9	
18	Entregar Plan Operativo a Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20		1.42		
19	Gerente revisa Plan Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		42.73		
20	Gerente devuelve Plan Operativo con observaciones, si las hay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20		1.76	10	
21	Corregir Plan Operativo en base a las observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		960		68.32		
22	Aprobación del Plan Operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	480					
		<b>Subtotales:</b>				19680	40880	5202.99	14131.06		
		<b>Total Tiempo:</b>					60560				
		<b>Total Costo:</b>							19334.04		

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \text{tiempo AV/}}{\text{(tiempo AV + tiempo NAV)}} = \frac{19.680,00}{60.560,00} = 32,50\%$$

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \text{costos AV/}}{\text{(costos AV + costos NAV)}} = \frac{\$ 5.202,99}{\$ 19.334,04} = 26,91\%$$

**Observaciones:**

1. Toma mucho tiempo esta actividad. Cierta información se la debe obtener del Holdingdine S.A.
2. Para identificar los factores se realizan reuniones independientes con cada uno de los responsables, en una reunión de staff se determinan los factores críticos de una sola área
3. Una vez que ya ha recopilado la información en los puntos anteriores, se desarrolla el documento con la planificación estratégica, hacer este documento toma mucho tiempo debido a las otras actividades del responsable del SGC
4. El gerente tiene muchas otras actividades, por lo que revisar el plan estratégico a veces no es prioritario y esta revisión se ve pospuesta
5. Una vez revisado el plan estratégico, el gerente puede determinar si hay que hacer cambios al mismo, cuando hay este tipo de observaciones hay que regresar a la tercera actividad
6. Una vez aprobado el plan estratégico por el gerente, tanto el gerente como el responsable de SGC presentan al directorio la planificación estratégica
7. El directorio revisa el plan estratégico, suele hacer observaciones, por lo que el plan estratégico debe ser corregido
8. Para determinar los objetivos específicos de la empresa se realizan reuniones independientes con cada uno de los responsables, en una reunión de staff se determinan los objetivos de una sola área
9. Toma mucho tiempo redactar el plan operativo
10. El gerente tiene muchas otras actividades, por lo que revisar el plan estratégico a veces no es prioritario y esta revisión se ve pospuesta





**PROCESO Nº2**  
**MEJORA CONTINUA**

<b>Responsable:</b> Responsable de SGC y Proyectos		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 7 Enero 2008							
<b>Inicio:</b> Auditoría externa		<b>Fin:</b> Programar nueva auditoría							
<b>Frecuencia:</b> Trimestral		<b>Tiempo:</b> 73440 (min.)							
		<b>Costo:</b> \$12.366,56							
#	Actividades	Símbolo			Tiempos		Costos		Obs.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Auditoría externa	<input type="radio"/>				1440		651.21	1
2	Definir requerimientos comunes y estándares	<input type="radio"/>				7200		3256.03	
3	Levantar los procesos	<input type="checkbox"/>					7200		2
4	Identificar los índices de gestión	<input type="checkbox"/>					2400		3
5	Seguimiento de los índices de gestión	<input type="checkbox"/>					43200		4
6	Auditoría interna	<input type="checkbox"/>					1440		5
7	Reportar a los responsables de área los resultados de auditoría interna			<input type="checkbox"/>			480		6

#	Actividades	Símbolo				Tiempos		Costos		Obs.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
8	Responsables de área determinan acciones correctiva y preventivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4800		2170.69	7
9	Reunión con alta dirección para determinar la eficiencia del sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2400		360.35	
10	Implementar las acciones correctivas y preventivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2400		1085.34		
11	Programar nueva auditoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		34.16	
		<b>Subtotales:</b>				11040	62400	4992.58	7373.98	
		<b>Total Tiempo:</b>					73440			
		<b>Total Costo:</b>							12366.56	

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}}} = \frac{11.040,00}{73.440,00} = \mathbf{15,03\%}$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}}} = \frac{\$ 4.992,58}{\$ 12.366,56} = \mathbf{40,37\%}$$

**Observaciones:**

1. Se debe contratar a una empresa auditora externa.
2. Para levantar los procesos se realizan reuniones de staff, cada reunión de staff de levantan los procesos de una sola área de la empresa, por lo el numero de reuniones es igual al número de áreas
3. Para determinar los índices de gestión de cada proceso hay realizar reuniones de staff con cada uno de los responsables de área, por lo el numero de reuniones es igual al número de áreas
4. El seguimiento de los índices de gestión depende de cada proceso, hay procesos que duran más de tres meses
5. Para realizar la auditoría interna de de cumplimiento se requiere se un equipo de trabajo que no existe en este momento
6. El único que conoce los resultados de la auditoria es el responsable de SGC. Para que los demás responsables conozcan los resultados de la auditoría, deben esperar a recibir el informe respectivo
7. Una vez que los responsables conocen los resultados de la auditoría, deben presentar un plan de acción para corregir y prevenir las no conformidades, esto presenta retrasos



**PROCESO Nº3**

**SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA MATERIA PRIMA**

<b>Responsable:</b> Resp. Control de Calidad MIP		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 7 Enero 2008										
<b>Inicio:</b> Ingresar materia prima a bodega		<b>Fin:</b> Se entrega factura aprobada a logística										
<b>Frecuencia:</b> Semanal		<b>Tiempo:</b> 11910 (min)										
		<b>Costo:</b> \$895.46										
#	Actividades	Símbolo			Tiempo			Costos			Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Ingresar materia prima a bodega							30			1.67	1
2	Recibe reporte de materia prima y factura		□					480			28.05	2
3	Toma muestra en base a tablas AQL		□					240			14.02	
4	Realiza el análisis técnico de la muestra	○					1440			128.28		
5	Devolver la materia prima no conforme			D				480			52.54	3
6	Recibe materia prima			D				7200			512.40	4
7	Toma muestra en base a tablas AQL		□					240			11.61	5

#	Actividades	Símbolo				Tiempos		Costos		Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	⇩	A.V	N.A.V		
8	Realiza el análisis técnico de la muestra	○				1440		128.28			
9	Se aprueba la materia prima		□				240		11.61		
10	Se entrega sello de aprobación a bodega				▽		60		3.51	6	
11	Se entrega factura aprobada a logística				▽		60		3.51		
							<b>Subtotales:</b>	2880	9030	256.56	638.90
							<b>Total Tiempo:</b>		11910		
							<b>Total Costo:</b>			895.46	

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}}} = \frac{2.880,00}{11.910,00} = \mathbf{24,18\%}$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}}} = \frac{\$ 256,56}{\$ 895,46} = \mathbf{28,65\%}$$

**Observaciones:**

1. Cuando llega la materia prima, esta es descargada y almacenada en la bodega de la empresa pero dicha materia prima no constará en el inventario hasta que no haya sido liberada.
2. Cuando llega la materia prima el responsable de control de calidad debe conseguir el reporte en base a la factura que obtiene del transportista
3. Cuando la materia prima tiene no conformidades esta es devuelta para que el proveedor haga lo necesario para entregar la materia prima apropiada. Esto puede tardar ya que toma tiempo devolver la materia prima
4. Varía de proveedor a proveedor. Depende de los tiempos de reacción de cada proveedor, puede tardar de entre 15 días a 75 días
5. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizan las tablas AQL. Estas son tablas especiales para este tipo de industria y permite saber en tamaño de la muestra
6. Una vez que la materia prima ha sido liberada por control de calidad. La misma, que ya reside en la bodega, ingresa también al inventario de materia prima y se la registra en el sistema informático



**PROCESO Nº4**

**ASISTENCIA AL USUARIO**

<b>Responsable:</b> Responsable de Sistemas		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 2 Enero 2008									
<b>Inicio:</b> Usuario reporta problema		<b>Fin:</b> Devolver el equipo al usuario									
<b>Frecuencia:</b> 8 veces al día		<b>Tiempo:</b> 873 (min)									
		<b>Costo:</b> \$39.43									
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	A.V	N.A.V	A.V		N.A.V
1	Usuario reporta problema		□					15		0.42	1
2	Se atiende la inquietud vía telefónica	○					26		1.14		
3	Ir al sitio para resolver el problema					⇨		20		0.87	2
4	Revisar software		□					20		0.87	3
5	Revisar equipos		□					15		0.66	
6	Identificar el problema		□					10		0.44	
7	Determinar solución	○					12		0.52		4

#	Actividades	Símbolo			Tiempos		Costos		Obs.	
		○	□	D ▽	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
8	Notificar al usuario			D					2.62	
9	Resolver el problema					↑			0.44	
10	Reparar el daño	○					240	10.49		5
11	Devolver el equipo al usuario					↑			20.97	6
							Subtotales:	278	12.15	27.28
							Total Tiempo:	873		
							Total Costo:		39.43	

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}}} = \frac{278,00}{873,00} = \mathbf{31,84\%}$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}}} = \frac{\$ 12,15}{\$ 39,43} = \mathbf{30,80\%}$$



**Observaciones:**

1. El responsable de sistemas tiene otras actividades, o está fuera de su oficina atendiendo algún problema de usuario, por lo que cuando el usuario llama a reportar un problema hay demoras en la comunicación
2. Cuando el responsable de sistemas tiene que ir a resolver un problema al sitio, primero tiene que terminar las actividades que estaba realizando, demorando así el proceso
3. El responsable de sistemas tiene problemas para entender lo que el usuario quiere explicar, por lo que se dificulta diagnosticar el problema del usuario
4. Cuando hay que llevarse el equipo al laboratorio para repararlo el usuario es renuente a entregar el equipo debido a que tiene trabajo que hacer y necesita el equipo, lo que evita que se siga el proceso fluidamente
5. La reparación de los equipos en el laboratorio es un proceso aparte
6. El usuario no recibe su equipo inmediatamente después de reparado, el técnico demora en devolver el equipo



**PROCESO Nº5**  
**PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

<b>Responsable:</b> Responsable línea de producción		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 3 Enero 2008									
<b>Inicio:</b> Ventas entrega orden de producción		<b>Fin:</b> Entregar orden de trabajo									
<b>Frecuencia:</b> Mensual		<b>Tiempo:</b> 2340 (min)	<b>Costo:</b> \$188,92								
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	⇨	⇨	A.V		N.A.V
1	Ventas entrega orden de producción						⇨			13.81	1
2	Logística informa sobre la disponibilidad de Materia Prima		□						480	42.74	2
3	Revisar el cronograma de producción		□						480	29.84	3
4	Determinar la fecha en que se producirá el nuevo pedido	○						480	76.43		
5	Generar orden de trabajo		□						240	14.92	4
6	Entregar orden de trabajo a los líderes de proceso		□						120	7.46	5
7	Entregar copia de orden de trabajo a gerencia						▽		60	3.73	
				<b>Subtotales:</b>				480	1860	76.43	112.49
				<b>Total Tiempo:</b>					2340		
				<b>Total Costo:</b>						188.92	

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{(tiempo AV + tiempo NAV)}}} = \frac{480,00}{2.340,00} = \mathbf{20,51\%}$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{(costos AV + costos NAV)}}} = \frac{\$ 76,43}{\$ 188,92} = \mathbf{40,46\%}$$

**Observaciones:**

1. A pesar de que los asesores comerciales ya tienen hecha la orden de producción, no la entregan rápidamente porque tienen otras actividades que atender
2. Este es un proceso en el que se determina si hay suficiente materia prima en stock, o si no la hay se entra a otro proceso que es el de compras
3. Antes de incluir una nueva orden de producción se debe confirmar con ventas para saber que si hay un contrato de venta, y logística para conocer la disponibilidad de la materia
4. A pesar que ya se tiene agendada la producción, el responsable de producción no genera la orden de trabajo inmediatamente debido a que tiene otras actividades
5. A pesar que ya se generó la orden de trabajo, el responsable de producción no entrega la orden de trabajo inmediatamente a los líderes de proceso debido a que tiene otras actividades



**PROCESO N°6**

**COMPRAS**

<b>Responsable:</b> Responsable de Logística		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 3 Enero 2008								
<b>Inicio:</b> Bodega hace solicitud de compra		<b>Fin:</b> Enviar documentos a finanzas								
<b>Frecuencia:</b> Diario		<b>Tiempo:</b> 55380 (min)								
		<b>Costo:</b> \$2593.10								
#	Actividades	Símbolo		Tiempos		Costos		Obs.		
		○	□	D	▽	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V
1	Bodega hace solicitud de compra	○				480		13.52	13.52	1
2	Determinar a que proveedor comprar		□				960		303.35	2
3	Negociar con el proveedor	○				4800		135.17		
4	Hacer el pedido		□				480		13.52	3
5	Recibe materia prima			D			36000		1587.98	4
6	Descargar materia prima en bodega		□				60		3.35	5
7	Realizar control de calidad de materias primas	○				2670		190.50		6
8	Recibe factura con sello de control de calidad y firma				▽		150		8.76	7



**Observaciones:**

1. Debe comprobar físicamente en bodega, y se debe verificar en el sistema la existencia de los materiales solicitados y determinar las cantidades a comprar
2. Depende del monto de la compra. Compras menores a \$10.000, el encargado de compras puede seleccionar a que proveedor comprar. Compras mayores a \$10.000 y menores a \$50.000 se debe reunir al comité de compras para seleccionar a que proveedor comprar. Compras mayores a \$50.000 las realiza el Holdingdine S.A.
3. Toma mucho tiempo hacer el pedido al proveedor una vez que la negociación ya terminó
4. El tiempo varía dependiendo de la capacidad de reacción del proveedor, entre 15 y 75 días
5. Se lo realiza con 2 estibadores
6. Es un proceso aparte, Control y medición de la materia prima
7. Aunque ya se terminó el proceso de control de calidad no se entrega a logística los documentos correspondientes debido a que tienen otras actividades
8. Debido a la carga laboral no se envía con rapidez los documentos a bodega para
9. que continúe el proceso
10. Tiene que realizar otras actividades, por lo que le toma mucho tiempo realizar esta actividad



**PROCESO Nº7  
INVENTARIOS (BODEGA PT)**

<b>Responsable:</b> Resp. De bodegas y despachos		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 3 Enero 2008								
<b>Inicio:</b> Bodega hace solicitud de compra		<b>Fin:</b> Actualizar el sistema de inventarios								
<b>Frecuencia:</b> Diario		<b>Tiempo:</b> 1920 (min)	<b>Costo:</b> \$61.60							
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Ingreso del producto terminado a bodegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		60		5.02		1
2	Ingreso del producto terminado al sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	480		13.52			
3	Comunicar a ventas que el producto está listo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		13.52		2
4	Ventas entrega información del pedido a bodega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		13.81		3
5	Organizar la distribución del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	120		5.62			
6	Cargar el producto terminado en los vehículos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		60		3.35		4
7	Actualizar el sistema de inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	240		6.76			
		<b>Subtotales:</b>			840	1080	25.90	35.70		
		<b>Total Tiempo:</b>				1920				
		<b>Total Costo:</b>					61.60			

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}}} = \frac{840,00}{1.920,00} = \mathbf{43,75\%}$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}}} = \frac{\$ 25,90}{\$ 61,60} = \mathbf{42,05\%}$$

**Observaciones:**

1. Una vez que el producto terminado ha sido liberado se lo lleva a las bodegas de producto terminado. Esto se lo hace entre 3 personas
2. Toma mucho tiempo hasta que este seguro de que ya esta en bodega toda la producción
3. El asesor comercial tiene otras actividades que hacen que se tarde más en realizar las actividades que se le presentan
4. Cargar los vehículos se lo hace con 2 estibadores





**PROCESO Nº8**

**NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE**

Responsable: Asesor Comercial		Lugar y Fecha: Sangolquí, 4 Enero 2008									
Inicio: Cliente se contacta con la empresa		Fin: Formalizar la venta realizando un contrato									
Frecuencia: Diario		Tiempo: 9525 (min)									
		Costo: \$374.75									
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	A.V	N.A.V	A.V		N.A.V
1	Cliente se contacta con la empresa		<input type="checkbox"/>					15		0.43	1
2	Cliente solicita información sobre productos		<input type="checkbox"/>					30		0.86	
3	Asesorar al cliente	○					480		13.81		
4	Cliente pide proforma		<input type="checkbox"/>					30		0.86	2
5	Realizar proforma	○					30		0.86		
6	Enviar proforma					⇨		480		13.81	3
7	Realizar seguimiento telefónico		<input type="checkbox"/>					7200		207.08	4

#	Actividades	Símbolo				Tiempos		Costos		Obs.	
		○	□	D	▽	⇨	A.V	N.A.V	A.V		N.A.V
8	Decisión de compra del cliente		<input type="checkbox"/>					480		13.81	5
9	Coordinar con logística y producción el nuevo pedido	○					480		114.61		
10	Acordar la fecha de entrega del pedido con el cliente		<input type="checkbox"/>					60		1.73	
11	Firmar contrato con el cliente	○						240		6.90	
								Subtotales: 990	129.28	245.47	
								Total Tiempo: 9525			
								Total Costo: 374.75			

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \text{tiempo AV/}}{(\text{tiempo AV} + \text{ tiempo NAV})} = \frac{990,00}{9.525,00} = 10,39\%$$

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \text{costos AV/}}{(\text{costos AV} + \text{costos NAV})} = \frac{\$ 129,28}{374,75} = 34,50\%$$

**Observaciones:**

1. Toma tiempo hasta comunicarse con el asesor comercial apropiado. Los asesores comerciales se distribuyen los clientes en base a la segmentación de mercado que determinó la empresa, así cada cliente tiene que ser atendido por un asesor comercial que sea de ese segmento
2. Le toma mucho tiempo al asesor tomar la proforma
3. A pesar de que el asesor ya tiene la proforma no la envía en ese momento, sino que termina otras actividades lo que demora el proceso
4. La proforma tiene una validez de 15 días, durante ese tiempo el asesor comercial hace un seguimiento al cliente, después de los 15 días los valores en la proforma pueden cambiar por lo que se debe regresar a actividades anteriores
5. Depende del cliente, y de la capacidad de convencimiento del asesor comercial



**PROCESO Nº9**

**SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>Responsable:</b> Responsable RR.HH.		<b>Lugar y Fecha:</b> Sangolquí, 4 Enero 2008									
<b>Inicio:</b> Análisis de requerimientos de cada área											
<b>Fin:</b> Inducción											
<b>Frecuencia:</b> Trimestral		<b>Tiempo:</b> 20160 (min)									
		<b>Costo:</b> \$2630.76									
#	Actividades	Símbolo			Tiempos			Costos		Obs.	
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V		N.A.V
1	Análisis de los requerimientos de personal	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1440		726.21	1
2	Convocar a concurso de merecimientos interno	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		59.07	2
3	Receptar solicitudes de empleados	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		21.17	
4	Se selecciona a las personas que cumplen el perfil	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		21.17	
5	Entrevistar a los seleccionados	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	960		85.47		
6	Recomendar a 2 candidatos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		480		42.73	
7	Jefe de área entrevista a los candidatos	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	480		42.73		
8	Contratación	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1920		236.29	

#	Actividades	Símbolo				Tiempos		Costos		Obs.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
9	Inducción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		960		24.38		
10	Se envían requerimientos de personal a empresa de intermediación laboral						480		21.17	3	
11	Entrevistar a los candidatos	<input type="checkbox"/>				8160		85.47		4	
12	Recomendar a 2 candidatos	<input type="checkbox"/>					480		42.73	5	
13	Jefe de área entrevista a candidatos	<input type="checkbox"/>				480		42.73		6	
14	Contratación	<input type="checkbox"/>					1920		236.29	7	
15	Inducción	<input type="checkbox"/>					960		24.38	8	
						Subtotales:	10080	10080	1175.15	1455.61	
						Total Tiempo:		20160			
						Total Costo:				2630.76	

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{(tiempo AV + tiempo NAV)}}} = \frac{10.080,00}{20.160,00} = 50,00\%$$

$$\boxed{\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{costos AV}}{\text{(costos AV + costos NAV)}}} = \frac{\$ 1.175,15}{\$ 2.630,76} = 44,67\%$$

**Observaciones:**

1. Responsables de área tardan mucho en enviar los requerimientos de personal de sus áreas debido a que tienen otras actividades pendientes
2. Es política de la empresa realizar un concurso interno para cubrir cualquier vacante antes de buscar afuera de la empresa
3. Toma mucho tiempo hacer llegar la información a la empresa de intermediación laboral debido a la carga laboral del responsable
4. La empresa envía a 6 candidatos que cumplen con los requisitos de la empresa
5. Actividad repetida en el caso de que alguno de los empleados de la empresa que aplicaron para el puesto hayan sido recomendados por el responsable de RR.HH. después de la entrevista
6. Actividad repetida en el caso de que ya haya entrevistado a los candidatos internos de la empresa
7. Actividad repetida en el caso de que una de las vacantes se haya cubierto con el concurso interno de selección
8. Actividad repetida en el caso de que una de las vacantes se haya cubierto con el concurso interno de selección

### 3.7.- MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA



MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO DE PROCESOS

#	PROCESO	TIEMPOS			COSTOS			FRECUENCIA	OBS.			
		A.V	N.A.V	TOTAL	EFICIENCIA	A.V	N.A.V			TOTAL	EFICIENCIA	
1	Planificación de objetivos	19680	40880	60560	32.50%	5202.99	14131.06	19334.04	26.91%	Anual	Muchas reuniones separadas	
2	Mejora Continua	11040	62400	73440	15.03%	4992.58	7373.98	12366.56	40.33%	Trimestral	Tiempo de seguimiento muy largo	
3	Seguimiento y medición MP	2880	9030	11910	24.18%	256.56	638.90	895.46	28.65%	Diaria	Tiempo de espera muy largo	
4	Asistencia al usuario	278	595	873	31.84%	12.15	27.28	39.43	30.80%	8 veces al día	Actividades repetidas	
5	Planificación de la producción	480	1860	2340	20.51%	76.43	112.49	188.92	40.46%	Mensual	Actividades largas	
6	Compras	3635	38185	41820	8.69%	217.53	1932.47	2150	10.12%	Diaria	Depende del proveedor	
7	Inventarios (Bodegas PT)	840	1080	1920	43.75%	25.90	35.70	61.60	42.05%	Diaria	Actividades largas	
8	Negociación con el cliente	990	8535	9525	10.39%	129.28	245.47	374.75	34.50%	Diaria	Asesor comercial poco efectivo	
9	Selección del personal	10080	10080	20160	50.00%	1175.15	1455.51	2630.76	44.67%	Trimestral	Actividades repetidas	
TOTAL		49903	172645	222548		12088.57	25952.86	38041.43				
		<b>Eficiencia Promedio</b>			<b>26.32%</b>	<b>Eficiencia Promedio</b>			<b>33.17%</b>			

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se propone el mejoramiento de los procesos para el Complejo Industrial Fabrilfame S.A., buscando dar la mejor solución a los problemas detectados y a las deficiencias en costos y tiempos resultantes del análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior.

Según James Harrington, “Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable”<sup>13</sup>

#### 4.1 PROCESOS MEJORADOS

Los procesos se pueden mejorar a través de las siguientes maneras:

**a) Mejoramiento:**

Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.

**b) Fusión:**

Es la combinación o integración de actividades o procesos.

**c) Eliminación o supresión:**

Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.

**d) Creación:**

Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

---

<sup>13</sup>HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A.. Bogotá, Colombia, 1994. pág. 149



## 4.2 HERRAMIENTAS DE MEJORA

Las siguientes herramientas se utilizarán para el mejoramiento de cada uno de los procesos seleccionados:

- **Hoja ISO**

Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

- **Flujodiagramación**

Es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso. Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

- **Hoja de Mejoramiento**

Este documento permite comparar la situación actual del proceso con mejoramiento propuesto, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si las hubiere.

Las herramientas mencionadas serán aplicadas a continuación para el mejoramiento de los procesos seleccionados.



## HOJA ISO

### PROCESO Nº1

#### PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

#### SGC PLOB

**OBJETIVO:** Definir los objetivos de cada área de la empresa

**ALCANCE:** Desde revisar información estratégica hasta la aprobación del Plan Operativo

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Responsables de área	Revisar misión, visión, objetivos institucionales, políticas institucionales, principios de la empresa
2	Responsables de área	Responsables de área determinan los factores críticos de su área
3	Responsables de área	Identificar los factores críticos de la empresa
4	Responsable SGC	Desarrollar FODA
5	Responsable SGC	Desarrollar el Plan Estratégico
6	Gerente	Aprobación del Plan Estratégico
7	Gerente y Responsable SGC	Presentar Plan Estratégico al Directorio
8	Directorio	Aprobación final del Plan Estratégico
9	Responsables de área	Determinar los objetivos específicos de cada área
10	Responsable SGC	Determinar el Plan Operativo
11	Gerente	Aprobación del Plan Operativo

#### Formularios Implementados:

- Reporte de Factores Críticos del Área (Anexo a)

#### Terminología:

- **Factores críticos:** Representan actividades, u objetivos que se los debe cumplir imperiosamente, debido a que estos repercuten directamente en las actividades normales del área y de la empresa.

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 1	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 5			
Eliminación = 0			
Creación = 1			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #1**

**PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

**SGC PLOB – 001**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Ingreso:** Revisión de misión, visión, objetivos, políticas, principios

**Frecuencia:** Anual

**Salida:** Aprobación Plan Operativo

**Tiempo (min):** 22080

**Costo:** \$ 3.855,68

#	Actividades	Responsables de área	Responsable SGC	Gerente	Directorio	Tiempos		Costos		Obs.
						AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio								
1	Revisar misión, visión, objetivos, políticas, principios de la empresa						2400		\$ 1.085,34	1
2	Responsables de área determinan los factores críticos de su área					480		\$ 217,07		2
3	Identificar factores críticos de la empresa					480		\$ 217,07		3
4	Desarrollar FODA					960		\$ 68,32		4
5	Desarrollar el Plan Estratégico					4800		\$ 341,60		5
6	Aprobación del Plan Estratégico					960		\$ 85,49		6
7	Presentar el Plan Estratégico a Directorio						480		\$ 72,07	
8	Aprobación final del Plan Estratégico					960		\$ 85,49		7
9	Determinar los objetivos específicos de la empresa					2400		\$ 1.085,34		8
10	Determinar Plan Operativo					7200		\$ 512,40		
11	Aprobación del Plan Operativo			Fin		960		\$ 85,49		9
<b>Subtotales</b>						19200	2880	\$ 2.698,27	\$ 1.157,41	
<b>Total Tiempo</b>						22080			\$ 3.855,68	
<b>Total Costo</b>									\$ 3.855,68	

<b>EFICIENCIA EN Tiempo</b> = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)	=	19200	=	86,96%
		22080		

<b>EFICIENCIA EN Costos</b> = costos AV / (costos AV + costos NAV)	=	\$ 2.698,27	=	69,98%
		\$ 3.855,68		

## **Observaciones:**

- 1) Actividad igual pero dura menos tiempo, se debe a que la mayoría de la información ya consta en el plan estratégico anterior
- 2) Cada responsable debe generar un reporte de factores Críticos de su área, de esta forma se evita realizar reuniones de staff con cada una de las áreas
- 3) Reunión de staff única con todos los responsables de área, para determinar los Factores Críticos de la empresa en general en base a los reportes de cada área
- 4) Se fusionan las actividades 3 y 4 para tener una actividad más eficiente
- 5) Actividad igual pero dura menos tiempo, el responsable de SGC debe dedicarse solo a esta actividad para no desperdiciar mucho tiempo
- 6) Se fusionan las actividades 6, 7, 8, 9, y 10. La aprobación del plan estratégico por parte del gerente debe ser una sola actividad evitando así repetir actividades anteriores
- 7) Se fusionan las actividades 12, 13, y 14. La aprobación del plan estratégico por parte del directorio debe ser una sola actividad evitando así repetir actividades anteriores
- 8) Se fusionan las actividades 15 y 16. Esta actividad consiste en alinear los objetivos de la empresa con los objetivos corporativos. Esto se lo hace en base a los objetivos específicos de cada área y los objetivos macro de la organización
- 9) Se fusionan las actividades 18, 19, 20, 21, y 22. La aprobación del plan operativo debe ser una sola actividad evitando así repetir actividades anteriores

**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PROCESO N°. 1**  
**PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS SGC PLOB**



**Problemas detectados:**

- 1) Toma demasiado tiempo la revisión de la misión, visión, políticas, principios, objetivos
- 2) Se realizan reuniones con cada área para determinar los factores críticos de cada área
- 3) Toma mucho tiempo redactar la planificación estratégica
- 4) Cuando hay observaciones se debe regresar a las tareas anteriores
- 5) Cuando hay observaciones se debe regresar a las tareas anteriores
- 6) Se realizan reuniones independientes con cada responsable
- 7) Toma mucho tiempo redactar el plan operativo
- 8) Cuando hay observaciones se debe regresar a las tareas anteriores

**Soluciones propuestas:**

- 1) Esta información consta en el Plan Estratégico anterior y debe ser analizada en un tiempo reducido
- 2) Se crea una actividad en donde cada responsable de área desarrolla un Reporte de factores críticos de su área  
Se identifican los factores críticos en una sola reunión de staff en base al reporte de factores críticos de cada área
- 3) Se unen las actividades 3 y 4 para poder reducir los tiempos
- 4) Se reduce el tiempo que toma desarrollar el Plan Estratégico
- 5) Se unen las actividades 6, 7, 8, 9, y 10 para poder reducir tiempo
- 6) Se unen las actividades 12, 13, y 14
- 7) Se realiza una sola reunión de staff con todos los responsables de área. Se unen las actividades 15 y 16
- 8) Se unen las actividades 18, 19, 20, 21, y 22 para poder reducir los tiempos

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
19.680,00	40.880,00	60.560,00	19.200,00	2.880,00	22.080,00	-480,00	-38.000,00	38.480,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 5.202,99	\$ 14.131,06	\$ 19.334,05	\$ 2.698,27	\$ 1.157,41	\$ 3.855,68	\$ -2.504,72	\$ -12.973,65	\$ 15.478,37

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
32,50%	86,96%	54,46%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
26,91%	69,98%	43,07%

**Frecuencia:** Anual

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados

Ahorro Tiempo = 38.480,00 (min)  
 Frecuencia = 1 al año

**Minutos Ahorrados = 38480**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados

Ahorro Costo = \$ 15.478,37  
 Frecuencia = 1

**(USD) ahorrados = \$ 15.478,37**



## HOJA ISO

### PROCESO N°2

#### MEJORA CONTINUA

#### SGC MC

**OBJETIVO:** Realizar la mejora continua de los procesos de la empresa

**ALCANCE:** Desde realizar auditoría externa hasta programar nueva auditoría externa

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Empresa auditora	Realizar auditoria externa
2	Responsables de área	Definir requerimientos comunes y estándares
3	Staff SGC	Análisis de procesos
4	Responsable SGC	Seguimiento de los índices de gestión
5	Staff SGC	Auditoría interna
6	Gerente y Responsable SGC	Verificar la eficiencia del sistema
7	Responsables de área	Acciones preventivas y correctivas
8	Responsable SGC	Programar nueva auditoría externa

#### Formularios Implementados:

- Reporte de Requerimientos comunes y estándares (Anexo b)
- Reporte mensual de seguimiento de índices (Anexo c)

#### Terminología:

- Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 3	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 3			
Eliminación = 0			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #2**

**MEJORA CONTINUA**

**SGC MC**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Ingreso:** Auditoría externa

**Frecuencia:** Trimestral

**Salida:** Programar nueva auditoría externa

**Tiempo (min):** 33360

**Costo:** \$ 6.289,26

#	Actividades	Empresa Auditora	Responsables de Área	Staff SGC	Gerente	Responsable SGC	Tiempos		Costos		Obs.	
							AV	NAV	AV	NAV		
		Inicio										
1	Auditoría externa						1440		\$ 651,21			
2	Definir requerimientos comunes y estándares						2400		\$ 1.085,34		1	
3	Análisis de procesos						7200		\$ 936,61		2	
4	Seguimiento de los índices de gestión						14400		\$ 1.024,80		3	
5	Auditoría interna						1440		\$ 187,32		4	
6	Verificar eficiencia del sistema con la Alta Dirección						1440		\$ 216,21		5	
7	Acciones preventivas y correctivas						4800		\$ 2.170,69		6	
8	Programar nueva auditoría externa						240		\$ 17,08		7	
				Fin								
<b>Subtotales</b>							15840		\$ 4.843,85	\$ 1.445,41		
<b>Total Tiempo</b>							33360					
<b>Total Costo</b>										\$ 6.289,26		

<b>EFICIENCIA EN Tiempo</b> = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)	=	15840	=	47,48%
		33360		

<b>EFICIENCIA EN Costos</b> = costos AV / (costos AV + costos NAV)	=	\$ 4.843,85	=	77,02%
		\$ 6.289,26		

### **Observaciones:**

- 1) Actividad igual pero dura menos tiempo. Se debe a que esto lo debe hacer un equipo de trabajo.
- 2) Se fusionan las actividades 3 y 4
- 3) Actividad igual pero dura menos tiempo. Ya que hay procesos que exceden el tiempo esperado de 3 meses, lo que se hará es presentar informes mensuales sobre el seguimiento de los índices de gestión
- 4) Se incrementa el costo, pero se reduce el tiempo al fusionar las actividades 8 y 9. Además esta actividad se la realiza con un equipo de trabajo
- 5) Actividad igual pero dura menos tiempo. El control mensual de los índices de gestión facilita esta actividad
- 6) Se fusionan las actividades 10 y 12. Se reducen las actividades superfluas, en busca de una mejor eficiencia
- 7) Actividad igual pero dura menos tiempo



**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PROCESO N°. 2**  
**MEJORA CONTINUA SGC MC**



**Problemas detectados:**

- 1) Se realiza una reunion independiente con cada responsable de área
- 2) Se realiza una reunion independiente con cada responsable de área
- 3) Depende de cada procesos, puede tomar más de 3 meses
- 4) Se requiere de un equipo de trabajo
- 5) Los responsables necesitan conocer el informe del responsable del SGC para saber el resultado de la auditoría
- 6) Las diferentes áreas no entregan a tiempo sus planes de acción

**Soluciones propuestas:**

- 1) Cada uno de los responsables de área deberá generar un reporte con los requerimientos comunes y estándares de sus respectivas áreas para socializarlos en una sola reunión conjunta
- 2) Se fusionan las actividades 3 y 4 para crear la actividad Análisis de procesos, para esta actividad se hace uso de un equipo de trabajo que en adelante será el staff del área de SGC
- 3) Se deberá realizar un reporte de seguimiento de índices de gestión cada mes de esta forma se reduce el tiempo de la actividad
- 4) Se debe tener por lo menos a 3 personas en esta actividad, este equipo de personas será el Staff del área de SGC
- 5) Se unen las actividades 10 y 12, los responsables de cada área obtendrán el informe de auditoría directamente de los auditores para poder hacer sus planes de acción en máximo 10 días

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
11.040,00	62.400,00	73.440,00	15.840,00	17.520,00	33.360,00	4.800,00	-44.880,00	40.080,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 4.992,58	\$ 7.373,98	\$ 12.366,56	\$ 4.843,85	\$ 1.445,41	\$ 6.289,26	\$ -148,73	\$ -5.928,57	\$ 6.077,30

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
15,03%	47,48%	32,45%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
40,37%	77,02%	36,65%

**Frecuencia:** Trimestral

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados

Ahorro Tiempo = 40.080,00 (min)  
 Frecuencia = 4 al año

**Minutos Ahorrados = 160320**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados

Ahorro Costo = \$ 6.077,30  
 Frecuencia = 4 al año

**(USD) ahorrados = \$ 24.309,21**



**HOJA ISO**  
**PROCESO N°3**

**SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE MATERIA PRIMA**

**CC SMMP**

**OBJETIVO:** Realizar el control de materia prima

**ALCANCE:** Desde ingreso de la materia prima hasta entregar factura aprobada a logística

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Responsable de bodegas	Ingresa materia prima a bodegas
2	Responsable Control de calidad	Comparar materia prima con factura
3	Responsable de Control de calidad	Realizar análisis técnico de la muestra seleccionada
4	Responsable de Control de calidad	Devolver la materia prima no conforme
5	Responsable de Control de calidad	Se libera la materia prima aprobada

**Formularios Implementados:**

- Ninguno

**Terminología:**

- Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 1	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 2			
Eliminación = 2			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #3  
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA MATERIA PRIMA**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Salida:** Se libera la materia prima aprobada

**Ingreso:** Ingres a materia prima a bodega

**Tiempo (min):** 2670

**Frecuencia:** Trimestral

**Costo:** \$ 190,50

#	Actividades	Responsable de bodegas	Responsable Control de Calidad	Tiempos		Costos		Obs.
				AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio						
1	Ingres a materia prima a bodegas	┌───┐	┌───┐		30		\$ 1,67	
2	Comparar la materia prima con la factura		○	240		\$ 18,96		1
3	Realizar análisis técnico de la muestra seleccionada		○	1440		\$ 113,77		2
4	Devolver materia prima no conforme	└───┘	└───┘		480		\$ 28,05	
5	Se libera la materia prima aprobada	○	○	480		\$ 28,05		3
		Fin						
<b>Subtotales</b>				2160	510	\$ 160,78	\$ 29,72	
<b>Total Tiempo</b>					2670			
<b>Total Costo</b>						\$ 190,50		

<b>EFICIENCIA EN Tiempo</b> = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)	=	$\frac{2160}{2670}$	=	80,90%
--	---	---------------------	---	--------

<b>EFICIENCIA EN Costos</b> = costos AV / (costos AV + costos NAV)	=	$\frac{\$ 160,78}{\$ 190,50}$	=	84,40%
--	---	-------------------------------	---	--------

**Observaciones:**

- 1) Se mejora la actividad al no solo recibir los documentos sino hacer también la comprobación de la materia prima recibida.
- 2) Se fusionan las actividades 3 y 4, ya que forman parte de lo que comprende el análisis técnico de la muestra
- 3) Se fusionan las actividades 9, 10, y 11 que constituyen las actividades de la liberación de la materia prima. Al unir las actividades se reducen tiempos

**HOJA DE MEJORAMIENTO  
PROCESO N° 3**

**SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA MATERIA PRIMA**

**CC SMMP**



**Problemas detectados:**

1. Cuando llega la materia prima el responsable de control de calidad debe conseguir el reporte en base a la factura que obtiene del transportista
2. Cuando la materia prima tiene no conformidades esta es devuelta para que el proveedor haga lo necesario para entregar la materia prima apropiada. Esto puede tardar ya que toma tiempo devolver la materia prima
3. Varía de proveedor a proveedor. Depende de los tiempos de reacción de cada proveedor, puede tardar de entre 15 días a 75 días
4. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizan las tablas AQL. Estas son tablas especiales para este tipo de industria y permite saber en tamaño de la muestra
5. Una vez que la materia prima ha sido liberada por control de calidad. La misma, que ya reside en la bodega, ingresa también al inventario de materia prima y se la registra en el sistema informático

**Soluciones propuestas:**

1. Se mejora la actividad al no solo recibir los documentos sino hacer también la comprobación de la materia prima recibida.
2. Se fusionan las actividades 3 y 4, ya que forman parte de lo que comprende el análisis técnico de la muestra
3. Se elimina la actividad 6, ya que cuando esta sucede vuelve a empezar el proceso, así se lo deja de contabilizar 2 veces en la diagramación del proceso
4. Se fusionan las actividades 9, 10, y 11 que constituyen las actividades de la liberación de la materia prima. Al unir las actividades se reducen tiempos

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
2.880,00	9.030,00	11.910,00	2.160,00	510,00	2.670,00	-720,00	-8.520,00	9.240,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 256,56	\$ 638,90	\$ 895,46	\$ 160,78	\$ 29,72	\$ 190,50	\$ -95,78	\$ -609,18	\$ 704,96

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
24,18%	80,90%	56,72%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
28,65%	84,40%	55,75%

**Frecuencia:** Diaria

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados

Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados

Ahorro Tiempo = 9.240,00 (min)

Ahorro Costo = \$ 704,96

Frecuencia = 260 al año

Frecuencia = 260 al año

**Minutos Ahorrados = 2402400**

**(USD) ahorrados = \$ 183.288,52**



**HOJA ISO**  
**PROCESO Nº4**

**ASISTENCIA AL USUARIO**

**TI AAU**

**OBJETIVO:** Asistencia técnica al usuario en software, y hardware

**ALCANCE:** Desde usuario reporta problema hasta repara el problema

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Usuario	Usuario reporta problema
2	Responsable de sistemas	Atender problema del usuario
3	Responsable de sistemas	Revisar equipos
4	Responsable de sistemas	Identificar el problema
5	Responsable de sistemas	Notificar al usuario
6	Responsable de sistemas	Reparar el problema

**Formularios Implementados:**

- Ninguno

**Terminología:**

- Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 2	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 4			
Eliminación = 0			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN**  
**PROCESO #4**  
**ASISTENCIA AL USUARIO**

TI AAU



**FAME**  
COMPLEJO FABRIL FAME S.A.

**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Ingreso:** Usuario reporta problema

**Frecuencia:** Trimestral

**Salida:** Reparar el problema

**Tiempo (min):** 545

**Costo:** \$ 24,33

#	Actividades	Usuario	Responsable Sistemas	Tiempos		Costos		Obs.
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Usuario reporta problema	Inicio			5	\$	0,14	
2	Atender problema del usuario				25	\$	1,12	1
3	Revisar equipos				20	\$	0,90	2
4	Identificar problema			5		\$	0,22	
5	Notificar al usuario				10	\$	0,45	3
6	Reparar el problema	Fin		480		\$	21,50	4
<b>Subtotales</b>				485	60	\$	21,73	\$ 2,60
<b>Total Tiempo</b>					545			
<b>Total Costo</b>						\$	24,33	

$$\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}} = \frac{485}{545} = 88,99\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}} = \frac{\$ 21,73}{\$ 24,33} = 89,30\%$$

### **Observaciones:**

- 1) El responsable de sistemas rápidamente debe determinar si es necesario o no, que él vaya en persona a atender el requerimiento del usuario, de ser debe acudir inmediatamente. Se fusionan las actividades 2 y 3.
- 2) Se fusionan las actividades 4 y 5. En la revisión del equipo se revisa tanto software como hardware
- 3) Se notifica al usuario el problema y la solución. El usuario deberá facilitar el equipo al responsable de sistemas para recuperarlo lo ante posible. De ser el caso el usuario recibirá un equipo provisional para que realice sus actividades cotidianas
- 4) Se fusionan las actividades 9, 10, y 11. Las mismas consisten en el proceso de reparar equipo



**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PROCESO N°. 4**  
**ASISTENCIA LA USUARIO TI AAU**



**Problemas detectados:**

1. El responsable de sistemas tiene otras actividades, o está fuera de su oficina atendiendo algún problema de usuario, por lo que cuando el usuario llama a reportar un problema hay demoras en la comunicación
2. Cuando el responsable de sistemas tiene que ir a resolver un problema al sitio, primero tiene que terminar las actividades que estaba realizando, demorando así el proceso
3. El responsable de sistemas tiene problemas para entender lo que el usuario quiere explicar, por lo que se dificulta diagnosticar el problema del usuario
4. Cuando hay que llevarse el equipo al laboratorio para repararlo el usuario es renuente a entregar el equipo debido a que tiene trabajo que hacer y necesita el equipo, lo que evita que se siga el proceso fluidamente
5. La reparación de los equipos en el laboratorio es un proceso aparte
6. El usuario no recibe su equipo inmediatamente después de reparado, el técnico demora en devolver el equipo

**Soluciones propuestas:**

- 1) El responsable de sistemas rápidamente debe determinar si es necesario o no que él vaya en persona a atender el requerimiento del usuario, de ser debe acudir inmediatamente. Se fusionan las actividades 2 y 3.
- 2) Se fusionan las actividades 4 y 5. En la revisión del equipo se revisa tanto software como hardware
- 3) Se notifica al usuario el problema y la solución, el usuario deberá facilitar el equipo al responsable de sistemas para recuperarlo lo ante posible. De ser el caso el usuario recibirá un equipo provisional para que realice sus actividades cotidianas
- 4) Se fusionan las actividades 9, 10, y 11. Las mismas consisten en el proceso de reparar equipo

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
158,00	715,00	873,00	485,00	60,00	545,00	327,00	-655,00	328,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 6,90	\$ 32,53	\$ 39,43	\$ 21,73	\$ 2,60	\$ 24,33	\$ 14,82	\$ -29,92	\$ 15,10

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
18,10%	88,99%	70,89%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
17,51%	89,30%	71,79%

**Frecuencia:** 2080 veces al año

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados

Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados

Ahorro Tiempo = 328,00 (min)  
 Frecuencia = 2080 al año

Ahorro Costo = \$ 15,10  
 Frecuencia = 2080 al año

**Minutos Ahorrados = 682240**

**(USD) ahorrados = \$ 31.408,08**



**HOJA ISO**  
**PROCESO N°5**

**PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

**LP PP**

**OBJETIVO:** Planificar los tiempos de producción según orden de producción

**ALCANCE:** Desde ventas entrega orden de producción hasta entregar orden de trabajo

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Asesor comercial	Entrega orden de producción
2	Responsable bodegas	Informa de la disponibilidad de materia prima
3	Responsable línea de producción	Agenda la producción
4	Responsable línea de producción	Generar orden de trabajo
5	Responsable línea de producción	Entregar orden de trabajo a líder de proceso (copia a gerencia)

**Formularios Implementados:**

- Ninguno

**Terminología:**

- **Orden de Producción:** Pedido del cliente. Incluye especificaciones como talla, tela, color, composición, cantidad, entre otras. Ventas la genera para el uso de producción
- **Orden de trabajo:** Indicaciones del responsable de la línea de producción. Incluye el tipo de materiales a utilizar que se deben retirar de bodega, las medidas de los productos y las cantidades a producirse. El responsable de la línea de producción la genera para el uso del líder de proceso productivo.

Cambios		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora	= 2	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión	= 2			
Eliminación	= 0			
Creación	= 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #5**

LP PP



**FAME**  
COMPLEJO FABRIL FAME S.A.

**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Ingreso:** Entrega orden de producción

**Frecuencia:** Mensual

**Salida:** Entregar orden de trabajo

**Tiempo (min):** 1200

**Costo:** \$ 68,74

#	Actividades	Asesor Comercial	Responsable Bodegas	Resp. Línea Producción	Tiempos		Costos		Obs.
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Entrega orden de producción					240		\$ 6,90	1
2	Informa de la disponibilidad de materia prima					240		\$ 17,08	2
3	Agendar la producción				480		\$ 29,84		3
4	Generar orden de trabajo					120		\$ 7,46	4
5	Entregar orden de trabajo a líder de proceso productivo (con copia a gerencia)					120		\$ 7,46	5
				Fin					
				<b>Subtotales</b>	480		\$ 29,84	\$ 38,90	
				<b>Total Tiempo</b>	1200				
				<b>Total Costo</b>				\$ 68,74	

$$\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}}$$

$$= \frac{480}{1200} = 40,00\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}}$$

$$= \frac{\$ 29,84}{\$ 68,74} = 43,41\%$$

## **Observaciones:**

- 1) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Los asesores comerciales deben entregar las ordenes de trabajo lo antes posible
- 2) Se habla directamente con bodegas, ahí tienen la capacidad de informar de las existencias de stocks, y de los tiempos de llegada de las materias primas, si es el caso. No hace falta hablar con logística que es una instancia más alta.
- 3) Se fusionan las actividades 3 y 4. En esta actividad se determina en que fecha se va a empezar a producir el nuevo pedido y cuando se terminará ese pedido
- 4) Actividad igual, pero dura menos tiempo. El responsable de la línea de producción debe redactar las ordenes de trabajo lo antes posible para tener tiempo de atender las inquietudes de los líderes de proceso productivo en la siguiente actividad
- 5) Se fusionan las actividades 6 y 7. Se entregan las órdenes de producción atendiendo cualquier inquietud de los líderes de proceso productivo. Además como tarea final de la actividad se debe entregar una copia de la orden de trabajo a gerencia

**HOJA DE MEJORAMIENTO  
PROCESO N°. 5  
PLANIFICACIÓN DE DE LA PRODUCCIÓN**

LP PP



**Problemas detectados:**

1. A pesar de que los asesores comerciales ya tienen hecha la orden de producción, no la entregan rápidamente porque tienen otras actividades que atender
2. Este es un proceso en el que se determina si hay suficiente materia prima en stock, o si no la hay se entra a otro proceso que es el de compras
3. Antes de incluir una nueva orden de producción se debe confirmar con ventas para saber que si hay un contrato de venta, y logística para conocer la disponibilidad de la materia
4. A pesar que ya se tiene agendada la producción, el responsable de producción no genera la orden de trabajo inmediatamente debido a que tiene otras actividades
5. A pesar que ya se generó la orden de trabajo, el responsable de producción no entrega la orden de trabajo inmediatamente a los líderes de proceso debido a que tiene otras actividades

**Soluciones propuestas:**

1. Actividad igual, pero dura menos tiempo. Los asesores comerciales deben entregar las ordenes de trabajo lo antes posible
2. Se habla directamente con bodegas, ahí tienen la capacidad de informar de las existencias de stocks, y de los tiempos de llegada de las materias primas, si es el caso. No hace falta hablar con logística que es una instancia más alta.
3. Se fusionan las actividades 3 y 4. En esta actividad se determina en que fecha se va a empezar a producir el nuevo pedido y cuando se terminará ese pedido
4. Actividad igual, pero dura menos tiempo. El responsable de la línea de producción debe redactar las ordenes de trabajo lo antes posible para tener tiempo de atender las inquietudes de los líderes de proceso productivo en la siguiente actividad
5. Se fusionan las actividades 6 y 7. Se entregan las órdenes de producción atendiendo cualquier inquietud de los líderes de proceso productivo. Además como tarea final de la actividad se debe entregar una copia de la orden de trabajo a gerencia

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
480,00	1.860,00	2.340,00	480,00	720,00	1.200,00	0,00	-1.140,00	1.140,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 76,43	\$ 112,49	\$ 188,92	\$ 29,84	\$ 38,90	\$ 68,74	\$ -46,59	\$ -73,59	\$ 120,18

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
20,51%	40,00%	19,49%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
40,46%	43,41%	2,95%

**Frecuencia:** Mensual

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

Ahorro en Tiempo	Ahorro en Costos
Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados	Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados
Ahorro Tiempo = 1.140,00 (min)	Ahorro Costo = \$ 120,18
Frecuencia = 12 al año	Frecuencia = 12 al año
<b>Minutos Ahorrados = 13680</b>	<b>(USD) ahorrados = \$ 1.442,18</b>



## HOJA ISO

### PROCESO N°6

#### COMPRAS

#### LG CM

**OBJETIVO:** Realizar las compras de materia prima para la producción

**ALCANCE:** Desde solicitud de compra de materia prima hasta entregar documentos a finanzas para pagar la compra

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Responsable bodegas y despachos	Hacer solicitud de compra de materia prima
2	Responsable Compras	Determinar a que proveedor comprar
3	Responsable de Compras	Negociar con el proveedor
4	Responsable bodegas y despacho	Recibe la materia prima en bodega de MP
5	Responsable de control de calidad	Realizar control de calidad de materias primas
6	Responsable bodegas y despacho	Ingresa la Materia Prima liberada al sistema informático
7	Responsable Compras	Recibe factura con sello de control de calidad
8	Responsable Compras	Aprueba el pago
9	Responsable Compras	Se envían los documentos a finanzas para el pago

#### Formularios Implementados:

- Ninguno

#### Terminología:

- Ninguno

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 4	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 2			
Eliminación = 2			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #6**

**COMPRAS**

**LG CM**



**FAME**  
COMPLEJO FABRIL FAME S.A.

**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008  
**Ingreso:** Hacer solicitud de compra de materia prima  
**Frecuencia:** Diaria

**Salida:** Enviar documentos a finanzas  
**Tiempo (min):** 11505  
**Costo:** \$ 769,58

#	Actividades	Responsable bodega	Responsable compras	Responsable C. C.	Tiempos		Costos		Obs.
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Hacer solicitud de compra de materia prima	○	□		480		\$ 34,16		
2	Determinar a que proveedor comprar		□			480		\$ 13,52	1
3	Negociar con el proveedor		○		480				
4	Recibe materia prima en bodega de materia prima	D				7200		\$ 512,40	2
5	Realizar control de calidad de materia prima		○		2670		\$ 190,50		3
7	Ingresar la materia prima liberada al sistema informático	□				180		\$ 5,07	4
8	Recibe factura con sello de control de calidad		□			5		\$ 0,14	5
9	Aprueba el pago		○		5		\$ 0,14		
10	Se envían los documentos a finanzas	Fin	□			5		\$ 0,14	
					<b>Subtotales</b>	3635	\$ 238,32	7870	\$ 531,27
					<b>Total Tiempo</b>	11505			
					<b>Total Costo</b>		\$ 769,58		

**EFICIENCIA EN Tiempo** = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV) =  $\frac{3635}{11505}$  = 31,59%

**EFICIENCIA EN Costos** = costos AV / (costos AV + costos NAV) =  $\frac{238,32}{769,58}$  = 30,97%

## **Observaciones:**

- 1) La actividad se mantiene igual. Pero se la debe completar en un día laborable. Por lo que cuando se reúne el comité de compras este debe ser capaz de tomar una decisión en este periodo de tiempo
- 2) La actividad es igual. Pero se debe negociar que se entreguen las materias primas máximo en 15 días aunque sea parcialmente para poder empezar la producción lo antes posible
- 3) El control de calidad de la materia prima es un proceso (seguimiento y medición de la materia prima) que esta plenamente establecido
- 4) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Una vez recibidos los documentos que determinan que la materia prima ha sido liberada, el ingreso en el sistema informático de la misma para el control de inventarios se la puede hacer en base a la factura o guía de remisión ya que la misma ya fue revisada y aprobada por control de calidad
- 5) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Una vez ingresada la materia prima al sistema se la debe entregar inmediatamente a compras para las actividades siguientes



**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PROCESO N°. 6**  
**COMPRAS LG CM**



**Problemas detectados:**

1. Debe comprobar físicamente en bodega, y se debe verificar en el sistema la existencia de los materiales solicitados y determinar las cantidades a comprar
2. Depende del monto de la compra. Compras menores a \$10.000, el encargado de compras puede seleccionar a que proveedor comprar. Compras mayores a \$10.000 y menores a \$50.000 se debe reunir al comité de compras para seleccionar a que proveedor comprar. Compras mayores a \$50.000 las realiza el Holdingdine S.A.
3. Toma mucho tiempo hacer el pedido al proveedor una vez que la negociación ya terminó
4. El tiempo varía dependiendo de la capacidad de reacción del proveedor, entre 15 y 75 días
5. Se lo realiza con 2 estibadores
6. Es un proceso aparte, Control y medición de la materia prima
7. Aunque ya se terminó el proceso de control de calidad no se entrega a logística los documentos correspondientes debido a que tienen otras actividades
8. Debido a la carga laboral no se envía con rapidez los documentos a bodega para que continúe el proceso
9. Tiene que realizar otras actividades, por lo que le toma mucho tiempo realizar esta actividad

**Soluciones propuestas:**

- 1) La actividad se mantiene igual. Pero se la debe completar en un día laborable. Por lo que cuando se reúne el comité de compras este debe ser capaz de tomar una decisión en este periodo de tiempo
- 2) La actividad es igual. Pero se debe negociar que se entreguen las materias primas máximo en 15 días aunque sea parcialmente para poder empezar la producción lo antes posible
- 3) El control de calidad de la materia prima es un proceso (seguimiento y medición de la materia prima) que esta plenamente establecido
- 4) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Una vez recibidos los documentos que determinan que la materia prima ha sido liberada, el ingreso en el sistema informático de la misma para el control de inventarios se la puede hacer en base a la factura o guía de remisión ya que la misma ya fue revisada y aprobada por control de calidad
- 5) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Una vez ingresada la materia prima al sistema se la debe entregar inmediatamente a compras para las actividades siguientes

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
3.635,00	38.185,00	41.820,00	3.635,00	7.870,00	11.505,00	0,00	-30.315,00	30.315,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 217,53	\$ 1.932,47	\$ 2.150,00	\$ 238,32	\$ 531,27	\$ 769,58	\$ 20,78	\$ -1.401,20	\$ 1.380,41

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
8,69%	31,59%	22,90%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
10,12%	30,97%	20,85%

**Frecuencia:** Diaria

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

Ahorro Tiempo x Frecuencia = Minutos ahorrados

Ahorro Tiempo = 30.315,00 (min)  
 Frecuencia = 260 al año

**Minutos Ahorrados = 7881900**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Costo x Frecuencia = (USD) ahorrados

Ahorro Costo = \$ 1.380,41  
 Frecuencia = 260 al año

**(USD) ahorrados = \$ 358.907,72**



**HOJA ISO**

**PROCESO Nº7**

**INVENTARIOS (BODEGA PT)**

**LG BPT**

**OBJETIVO:** Realizar el ajuste de inventarios de la bodega de producto terminado

**ALCANCE:** Desde el ingreso del producto terminado a la bodega hasta la actualización del sistema de inventarios después de que la mercadería ha salido para ser entregada al cliente

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Aux. de bodega y Resp. de bodegas y despachos	Ingreso del producto terminado a la bodega y al sistema
2	Responsable bodegas y despachos	Comunicar a ventas que el producto está listo
3	Asesor comercial y Responsable Bodegas y Despachos	Organizar la distribución del producto terminado
4	Auxiliares de bodega	Cargar la mercadería en los camiones
5	Responsable bodegas y despachos	Actualizar el sistema de inventarios

**Formularios Implementados:**

- Ninguno

**Terminología:**

- Ninguno

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 2	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 1			
Eliminación = 1			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #7**

**INVENTARIOS (BODEGA PT)**

**LG BPT**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Salida:** Actualizar el sistema de inventarios

**Ingreso:** Ingreso del producto terminado a la bodega y al sistema

**Tiempo (min):** 570

**Frecuencia:** Diaria

**Costo:** \$ 62,23

#	Actividades	Asesor comercial	Responsable de bodega	Auxiliar de bodega	Tiempos		Costos		Obs.
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Ingreso del producto terminado a la bodega y al sistema			○	240		\$ 28,12		1
2	Comunicar a ventas que el producto está listo			□		60		\$ 4,27	2
3	Organizar la distribución del producto terminado			○	30		\$ 2,70		3
4	Cargar la mercadería en los camiones			□		60		\$ 1,52	
5	Actualizar el sistema de inventarios			○	180		\$ 25,62		4
		Fin							
				<b>Subtotales</b>	450		\$ 56,43		
				<b>Total Tiempo</b>	570			\$ 5,79	
				<b>Total Costo</b>				\$ 62,23	

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}} = \frac{450}{570} = 78,95\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTOS} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}} = \frac{56,43}{62,23} = 90,69\%$$

### **Observaciones:**

- 1) Se fusionan las actividades 1 y 2. De esta forma el responsable de bodegas está al tanto de todo lo que se ingresa a las bodegas reduciendo así el tiempo que le toma ingresar las mercaderías al sistema informático
- 2) Actividad igual pero dura menos tiempo. El responsable de bodegas no tiene que reportar directamente al asesor comercial que solicitó la producción sino informar directamente a ventas. Dentro del departamento de ventas deben encargarse de informar al asesor comercial respectivo.
- 3) Actividad igual pero dura menos tiempo. Tanto el asesor comercial y el responsable de bodegas y despachos deben realizar esta tarea en conjunto para minimizar los tiempos
- 4) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Como el responsable de bodegas y despachos planifico la distribución del producto en conjunto con el asesor comercial está muy al tanto de que mercaderías y en que cantidades salieron de la bodega de despachos, facilitando así la tarea de actualizar el sistema informático de inventarios

**HOJA DE MEJORAMIENTO  
PROCESO N°. 7  
INVENTARIOS (BODEGA) PT LG BPT**



**Problemas detectados:**

1. Una vez que el producto terminado ha sido liberado se lo lleva a las bodegas de producto terminado
2. Toma mucho tiempo hasta que este seguro de que ya esta en bodega toda la producción
3. El asesor comercial tiene otras actividades que hacen que se tarde más en realizar las actividades que
4. Cargar los vehículos se lo hace con 2 estibadores

**Soluciones propuestas:**

- 1) Se fusionan las actividades 1 y 2. De esta forma el responsable de bodegas está al tanto de todo lo que se ingresa a las bodegas reduciendo así el tiempo que le toma ingresar las mercaderías al sistema
- 2) Actividad igual pero dura menos tiempo. El responsable de bodegas no tiene que reportar directamente al asesor comercial que solicitó la producción sino informar directamente a ventas. Dentro del departamento de ventas deben encargarse de informar al asesor comercial respectivo.
- 3) Actividad igual pero dura menos tiempo. Tanto el asesor comercial y el responsable de bodegas y despachos deben realizar esta tarea en conjunto para minimizar los tiempos
- 4) Actividad igual, pero dura menos tiempo. Como el responsable de bodegas y despachos planifico la distribución del producto en conjunto con el asesor comercial está muy al tanto de que mercaderías y en que cantidades salieron de la bodega de despachos, facilitando así la tarea de actualizar el sistema

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
840,00	1.080,00	1.920,00	450,00	120,00	570,00	-390,00	-960,00	1.350,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 25,90	\$ 35,70	\$ 61,60	\$ 56,43	\$ 5,79	\$ 62,23	\$ 30,53	\$ -29,91	\$ -0,63

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
43,75%	78,95%	35,20%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
42,05%	90,69%	48,64%

**Frecuencia:** Diaria

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Tiempo x Frec. = Min. ahorrados

Ahorro Costo x Frec. = (USD) ahorrados

Ahorro Tiempo = 1.350,00 (min)  
Frecuencia = 260 al año

Ahorro Costo = \$ -0,63  
Frecuencia = 260 al año

**Min. Ahorrados = 351000**

**USD ahorrados = \$ -162,68**



## HOJA ISO

### PROCESO N°8

#### NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE

#### CM NCV

**OBJETIVO:** Lograr una venta satisfactoria

**ALCANCE:** Desde que el cliente se contacta con la empresa hasta la firma del contrato de venta con el cliente

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Secretaria	Atender llamada del cliente
2	Asesor comercial	Asesorar al cliente
3	Asesor comercial	Realizar proforma
4	Asesor comercial	Seguimiento al cliente
5	Asesor comercial	Venta
6	Asesor comercial, Resp. Bodegas, y Reps. Línea de producción	Programar la producción del nuevo pedido
7	Asesor comercial	Firmar contrato de venta con el cliente

#### Formularios Implementados:

- Ninguno

#### Terminología:

- Ninguno

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 2	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 2			
Eliminación = 0			
Creación = 0			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #8**

**NECOCIACIÓN CON EL CLIENTE**

**CM NCV**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008

**Ingreso:** Atender llamada del cliente

**Frecuencia:** Diaria

**Salida:** Firmar contrato de venta con el cliente

**Tiempo (min):** 3895

**Costo:** \$ 165,48

#	Actividades	Secretaria	Asesor comercial	Resp. línea de producción	Responsable Bodega	Tiempos		Costos		Obs.
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Atender llamada del cliente	Inicio					5	\$ 0,14		1
2	Asesorar al cliente					480		\$ 13,81		2
3	Realizar proforma						20	\$ 0,58		3
4	Seguimiento al cliente						2400	\$ 69,03		4
5	Venta					480		\$ 13,81		
6	Programar la producción del nuevo pedido					480		\$ 68,13		
7	Firmar contrato de venta con el cliente	Fin					30	\$ 0,86		5
<b>Subtotales</b>						1440	2455	\$ 81,94	\$ 83,54	
<b>Total Tiempo</b>							3895			
<b>Total Costo</b>									\$ 165,48	

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \text{tiempo AV/}}{\text{(tiempo AV + tiempo NAV)}} = \frac{1440}{3895} = 36,97\%$$

$$\frac{\text{EFICIENCIA EN Costos} = \text{costos AV/}}{\text{(costos AV + costos NAV)}} = \frac{\$ 81,94}{\$ 165,48} = 49,51\%$$

## **Observaciones:**

- 1) Actividad igual pero dura menos tiempo. Cuando se recibe la llamada de un cliente esta debe ser atendida a la brevedad por lo que comunicar al cliente con el asesor comercial apropiado no puede tardar más de lo que aquí se muestra
- 2) Se fusionan las actividades 2 y 3. El tiempo es largo debido a que el asesor comercial o el cliente pueden trasladarse ya sea a la oficina del cliente o a las instalaciones del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.
- 3) Se fusionan las actividades 4, 5, y 6. En esta actividad no se puede desperdiciar mucho tiempo ya que esta actividad le proporciona al cliente información vital para su decisión de compra
- 4) Actividad igual pero dura menos tiempo. Se desea reducir el tiempo de seguimiento para que el asesor tenga más tiempo para lograr más ventas. A pesar de que la proforma tiene una validez de 15 días se recomienda hacer el seguimiento por 5 días luego de los cuales se debería volver a empezar el proceso desde la actividad de asesoramiento
- 5) Actividad igual pero dura menos tiempo. La firma del contrato es tan solo una formalidad en la cual se estipula el compromiso de ambas partes de entregar el producto en una fecha, con las características convenidas. Y de hacer el pago de acuerdo a lo que estipula en el contrato. Por lo que esta actividad no debe durar más de lo marcado en este punto.



**HOJA DE MEJORAMIENTO  
PROCESO N° 8  
COMPRAS LG CM**



**Problemas detectados:**

1. Toma tiempo hasta comunicarse con el asesor comercial apropiado. Los asesores comerciales se distribuyen los clientes en base a la segmentación de mercado que determinado la empresa, así cada cliente tiene que ser atendido por un asesor comercial que sea de ese segmento
2. Le toma mucho tiempo al asesor tomar la proforma
3. A pesar de que el asesor ya tiene la proforma no la envía en ese momento, sino que termina otras actividades lo que demora el proceso
4. La proforma tiene una validez de 15 días, durante ese tiempo el asesor comercial hace un seguimiento al cliente, después de los 15 días los valores en la proforma pueden cambiar por lo que se debe regresar a actividades anteriores
5. Depende del cliente, y de la capacidad de convencimiento del asesor comercial

**Soluciones propuestas:**

- 1) Actividad igual pero dura menos tiempo. Cuando se atiende la llamada de un cliente esta debe ser atendida a la brevedad por lo que comunicar al cliente con el asesor comercial apropiado no puede tardar más de lo que aquí se muestra
- 2) Se fusionan las actividades 2 y 3. El tiempo es largo debido a que el asesor comercial o el cliente pueden trasladarse ya sea a la oficina del cliente o a las instalaciones del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.
- 3) Se fusionan las actividades 4, 5, y 6. En esta actividad no se puede desperdiciar mucho tiempo ya que esta actividad le proporciona al cliente información vital para su decisión de compra
- 4) Actividad igual pero dura menos tiempo. Se desea reducir el tiempo de seguimiento para que el asesor tenga más tiempo para lograr más ventas. A pesar de que la proforma tiene una validez de 15 días se recomienda hacer el seguimiento por 5 días luego de los cuales se debería volver a empezar el proceso desde la actividad de asesoramiento
- 5) Actividad igual pero dura menos tiempo. La firma del contrato es tan solo una formalidad en la cual se estipula el compromiso de ambas partes de entregar el producto en una fecha, con las características convenidas. Y de hacer el pago de acuerdo a lo que estipula en el contrato. Por lo que esta actividad no debe durar más de lo marcado en este punto.

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
990,00	8.535,00	9.525,00	1.440,00	2.455,00	3.895,00	450,00	-6.080,00	5.630,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 129,28	\$ 245,47	\$ 374,75	\$ 81,94	\$ 83,54	\$ 165,48	\$ -47,35	\$ -161,93	\$ 209,27

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
10,39%	36,97%	26,58%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
34,50%	49,51%	15,02%

**Frecuencia:** Diaria

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

Ahorro Tiempo x Frec. = Min. ahorrados

Ahorro Tiempo = 5.630,00 (min)  
Frecuencia = 260 al año

**Min. Ahorrados = 1463800**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Costo x Frec. = (USD) ahorrados

Ahorro Costo = \$ 209,27  
Frecuencia = 260 al año

**(USD) ahorrados = \$ 54.410,69**



**HOJA ISO**

**PROCESO N°9**

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**RRHH SP**

**OBJETIVO:** Cubrir las necesidades de personal de cada una de las áreas de la empresa

**ALCANCE:** Desde el análisis de los requerimientos de personal de los departamentos hasta la inducción del personal contratado

#	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de personal	Analizar los requerimientos de personal de cada área de la empresa
2	Jefe de personal	Reclutamiento de candidatos
3	Jefe de personal	Seleccionar a las personas que cumplan con el perfil del puesto vacante
4	Responsable de RR.HH.	Entrevistar a los seleccionados
5	Responsable de área	Entrevistar a los candidatos recomendados por RRHH
6	Responsable de área	Informa a RRHH que persona es la que debe ocupar el puesto vacante
7	Responsable de RR.HH.	Contratar a la persona seleccionada
8	Jefe directo	Dar la inducción al nuevo empleado

**Formularios Implementados:**

- Informe de candidato seleccionado para contratación (Anexo d)

**Terminología:**

- Ninguno

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 1	Germánico Padilla A. Enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Enero 2008	Ing. Brúmel Suárez Enero 2008
Fusión = 5			
Eliminación = 0			
Creación = 1			

**FLUJO DIAGRAMACIÓN  
PROCESO #9**

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

**RRHH SP**



**Lugar y Fecha:** Sangolquí, Enero 2008.

**Ingreso:** Analizar los requerimientos del personal

**Frecuencia:** Trimestral

**Salida:** Dar inducción al nuevo empleado

**Tiempo (min):** 13930

**Costo:** \$ 873,80

#	Actividades	Jefe de personal	Responsable de RR.HH.	Responsable de área	Jefe directo	Tiempos		Costos		Obs.
						AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio								
1	Analizar los requerimientos de personal de cada área de la empresa	□					480		\$ 21,17	
2	Reclutamiento de candidatos	□					7200		\$ 317,60	1
3	Seleccionar a las personas que cumplen con el perfil del puesto vacante	○				960		\$ 42,35		
4	Entrevistar a los seleccionados	○				1920		\$ 170,93		2
5	Entrevistar a los candidatos recomendados por RRHH	○				960		\$ 85,47		3
6	Informa a RRHH que persona es la que debe ocupar el puesto vacante	□					10		\$ 0,89	4
7	Contratar a la persona seleccionada	○				1920		\$ 236,29		5
8	Dar la inducción al nuevo empleado	□					480		\$ 21,17	6
				Fin						
					<b>Subtotales</b>	5760	8170	\$ 535,03	\$ 338,77	
					<b>Total Tiempo</b>	13930				
					<b>Total Costo</b>				\$ 873,80	

$$\text{EFICIENCIA EN Tiempo} = \frac{\text{tiempo AV}}{\text{tiempo AV} + \text{tiempo NAV}} = \frac{5760}{13930} = 41,35\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN Costos} = \frac{\text{costos AV}}{\text{costos AV} + \text{costos NAV}} = \frac{535,03}{873,80} = 61,23\%$$

## Observaciones:

- 1) Se fusionan las actividades 2, 3, 10, y 11. El reclutamiento de candidatos implica invitar a los propios empleados de la empresa para que apliquen al puesto vacante, e implica solicitar a las empresas de intermediación laboral que envíen a candidatos para el puesto de acuerdo al perfil enviado por la empresa
- 2) Se fusionan las actividades 5 y 12, que son actividades repetidas. El responsable de RR.HH. entrevistará a los candidatos tanto internos como externos (empleados de la empresa que aplicaron para el puesto que cumplen el perfil y personas que cumplen el perfil enviadas por la empresa de intermediación)
- 3) Se fusionan las actividades 7, y 14, que son actividades repetidas. En la primera entrevista el responsable de RR.HH. recomienda a 2 personas para el puesto. El responsable del área que requiere el personal solo entrevista a estas 2 personas recomendadas
- 4) Se crea esta actividad con la finalidad de informar a RR.HH. que persona debe ser contratada con las debidas justificaciones.
- 5) Se fusionan las actividades 8 y 15, que son actividades repetidas. Solo debe haber un proceso de contratación durante la selección de personal
- 6) Se fusionan las actividades 9 y 16, que son actividades repetidas.

**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PROCESO N°. 9**  
**SELECCIÓN DEL PERSONAL RRHH SP**



**Problemas detectados:**

1. Responsables de área tardan mucho en enviar los requerimientos de personal de sus áreas debido a que tienen otras actividades pendientes
2. Es política de la empresa realizar un concurso interno para cubrir cualquier vacante antes de buscar afuera de la empresa
3. Toma mucho tiempo hacer llegar la información a la empresa de intermediación laboral debido a la carga laboral del responsable
4. La empresa envía a 6 candidatos que cumplen con los requisitos de la empresa
5. Actividad repetida en el caso de que alguno de los empleados de la empresa que aplicaron para el puesto hayan sido recomendados por el responsable de RR.HH. después de la entrevista
6. Actividad repetida en el caso de que ya haya entrevistado a los candidatos internos de la empresa
7. Actividad repetida en el caso de que una de las vacantes se haya cubierto con el concurso interno de selección
8. Actividad repetida en el caso de que una de las vacantes se haya cubierto con el concurso interno de selección

**Soluciones propuestas:**

- 1) Se fusionan las actividades 2, 3, 10, y 11. El reclutamiento de candidatos implica invitar a los propios empleados de la empresa para que apliquen al puesto vacante, y también implica solicitar a las empresas de intermediación laboral que envíen a candidatos para el puesto de acuerdo al perfil enviado por la empresa
- 2) Se fusionan las actividades 5 y 12, que son actividades repetidas. El responsable de RR.HH. entrevistará a los candidatos tanto internos como externos (empleados de la empresa que aplicaron para el puesto que cumplen el perfil y personas que cumplen el perfil enviadas por la empresa de intermediación)
- 3) Se fusionan las actividades 7, y 14, que son actividades repetidas. En la primera entrevista el responsable de RR.HH. recomienda a 2 personas para el puesto. El responsable del área que requiere el personal solo entrevista a estas 2 personas recomendadas
- 4) Se crea esta actividad con la finalidad de informar a RR.HH. que persona debe ser contratada con las debidas justificaciones.
- 5) Se fusionan las actividades 8 y 15, que son actividades repetidas. Solo debe haber un proceso de contratación durante la selección de personal
- 6) Se fusionan las actividades 9 y 16, que son actividades repetidas.

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
10.080,00	10.080,00	20.160,00	5.760,00	8.170,00	13.930,00	4.320,00	1.910,00	6.230,00

**Costos (\$):**

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
\$ 1.175,15	\$ 1.455,61	\$ 2.630,76	\$ 535,03	\$ 338,77	\$ 873,80	\$ -640,12	\$ -1.116,84	\$ 1.756,96

**Eficiencia en tiempo:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
50,00%	41,35%	-8,65%

**Eficiencia en costos:**

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
44,67%	61,23%	16,56%

**Frecuencia:** Trimestral

**AHORRO ANUAL ESPERADO**

**Ahorro en Tiempo**

Ahorro Tiempo x Frec. = Min. ahorrados

Ahorro Tiempo = 6.230 (min)  
 Frecuencia = 4 al año

**Min. Ahorrados = 24920**

**Ahorro en Costos**

Ahorro Costo x Frec. = (USD) ahorrados

Ahorro Costo = \$ 1.756,96  
 Frecuencia = 4 al año

**(USD) ahorrados = \$ 7.027,83**

### 4.3.- MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS

PROCESO	SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA			DIFERENCIAS			AHORRO ANUAL	
	TIEMPO (min)	COSTO (USD)	EFICIENCIA TIEMPO COSTO	TIEMPO (min)	COSTO (USD)	EFICIENCIA TIEMPO COSTO	TIEMPO (min)	COSTO (USD)	EFICIENCIA TIEMPO COSTO	TIEMPO	COSTO
Planificación de objetivos	60560	\$ 19.334,04	32,50% 26,91%	22080	\$ 3.855,68	86,96% 69,98%	38480	\$ 15.478,36	54,46% 43,07%	38480	\$ 15.478,37
Mejora continua	73440	\$ 12.366,56	15,03% 40,37%	33360	\$ 6.289,26	47,48% 77,02%	40080	\$ 6.077,30	32,45% 36,65%	160320	\$ 24.309,21
Seguimiento y medición de la MP	11910	\$ 895,46	24,18% 28,65%	2670	\$ 190,50	80,90% 84,40%	9240	\$ 704,96	56,72% 55,75%	2402400	\$ 183.288,52
Asistencia al usuario	873	\$ 39,43	18,10% 17,51%	545	\$ 24,33	88,99% 89,30%	328	\$ 15,10	70,89% 71,79%	682240	\$ 31.408,08
Planificación de la producción	2340	\$ 188,92	20,51% 40,46%	1200	\$ 68,74	40,00% 43,41%	1140	\$ 120,18	19,49% 2,95%	13680	\$ 1.442,18
Compras	41820	\$ 2.150,00	8,69% 10,12%	11505	\$ 769,58	31,59% 30,97%	30315	\$ 1.380,41	22,90% 20,85%	7881900	\$ 358.907,72
Inventarios (bodega PT)	1920	\$ 61,60	43,75% 42,05%	570	\$ 62,23	78,95% 90,69%	1350	\$ -0,63	35,20% 48,64%	351000	\$ -162,68
Negociación con el cliente	9525	\$ 374,75	10,39% 34,50%	3895	\$ 165,48	36,97% 49,51%	5630	\$ 209,27	26,58% 15,02%	1463800	\$ 54.410,69
Selección del personal	20160	\$ 2.630,76	50,00% 44,67%	13930	\$ 873,80	41,35% 61,23%	6230	\$ 1.756,96	-8,65% 16,56%	24920	\$ 7.027,83
	<b>222548</b>	<b>\$ 38.041,52</b>	<b>24,80%</b> <b>31,69%</b>	<b>89755</b>	<b>\$ 12.299,60</b>	<b>59,24%</b> <b>66,28%</b>	<b>132793</b>	<b>\$ 25.741,92</b>	<b>34,45%</b> <b>34,59%</b>	<b>13018740</b>	<b>\$ 676.109,92</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>TOTAL</b>

#### 4.4.- OBSERVACIONES

- 1) En el proceso N° 1, “Planificación de objetivos”, se propone un proceso mejorado en el que se incrementa tanto la eficiencia en costos como la eficiencia en tiempo. De esta forma se logra un ahorro anual de \$15.478,37 USD.
- 2) En el proceso N°2 “Mejora continua”, el proceso mejorado supone un incremento en las eficiencias, tanto en tiempo como en costos. Lo que significa un ahorro anual de \$24.309,21 USD.
- 3) Con la propuesta de mejoramiento del proceso N°3 “Seguimiento y medición de la materia prima” se obtiene una mejora significativa en las eficiencias de este proceso. Reduciendo tiempos y costos por un valor de \$183.288,52 USD al año.
- 4) Se propone una mejora del proceso N°4 “Asistencia al usuario” donde se reducen tiempos y costos. De esta forma se logra incrementar la eficiencia de los mismos, consiguiendo un ahorro para la empresa de \$31.408,08 USD al año.
- 5) El proceso N°5 “Planificación de la producción” fue mejorado. Se propone un proceso que optimiza el uso del tiempo, y permite a la empresa ahorrar \$1.442,18 USD al año.
- 6) “Compras” es el proceso N°6. Con el proceso mejorado que se propone las eficiencias cambian significativamente, dando como resultado ahorro en tiempo y en costos que equivalen a \$358.907,72 USD al año.
- 7) Para el proceso N°7 “Inventarios (bodega de materia prima)” se propone un proceso que tiene índices de eficiencia optimizados. Este proceso propuesto permite el ahorro de tiempo, logrando una mejor capacidad de respuesta a

los problemas de los usuarios. Pero este proceso mejorado le significa a la empresa un incremento en los costos de \$162,68 USD al año.

- 8) Se propone mejorar el proceso N°8 “negociación con el cliente” para lograr un incremento tanto en la eficiencia en costos, como en la eficiencia en tiempos. Con el proceso mejorado propuesto se logra un incremento en la eficiencia mayor a l 15%, y un ahorro anual de \$54.410,69 USD al año.
  
- 9) El último proceso analizado “Selección de personal” se lo mejoró de forma tal que se reducen los tiempos y los costos. La eficiencia en costos mejora en un 15.02% logrando así un ahorro de \$7.027,83 USD al año. Pero, a pesar de que se ahorra tiempo, la eficiencia en tiempo se vio castigada en un 8.85%



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propone un diseño de organización por procesos para el Complejo Industrial Fabrilfame S.A., utilizando Macro procesos con sus respectivas cadenas de valor empresarial, además se determina los indicadores de gestión en los procesos y su respectivo organigrama.

Los macroprocesos organizacionales considerados para el presente estudio son los siguientes:

**Gobernantes:** Tienen repercusión en toda la organización, permiten su funcionamiento, crecimiento y el direccionamiento estratégico de la empresa.

**Básicos generadores de valor:** aquellos que están relacionados con las actividades que constituyen la naturaleza de la Organización y son los siguientes:

**Procesos de Apoyo:** aquellos que proporcionan los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás procesos, y ellos son:

## **5.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

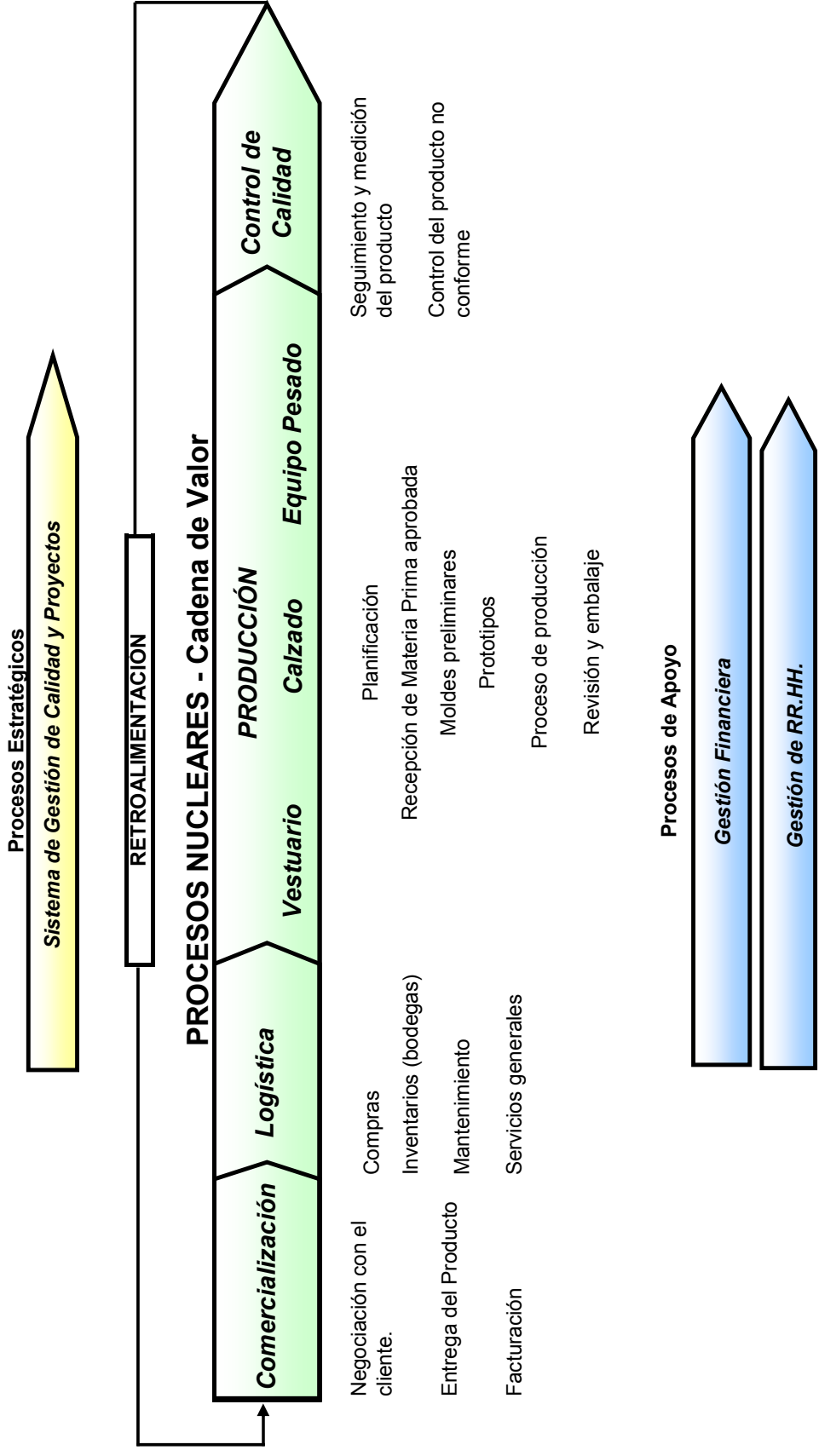
Son herramientas de medición, que permiten cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa, institución u organismo público.

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño alcanzado por las autoridades en un determinado período, si sus logros son adecuados comparados con niveles de referencia o si se requiere correctivos para mejorarlos.

## **5.2.- CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA**

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

# CADENA DE VALOR DEL COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A.



### **5.3.- CADENAS DE VALOR POR MACROPROCESOS:**

Se entiende por **Macroproceso** al conjunto de actividades madre de las organizaciones que inciden de manera fuerte en el desarrollo del giro del negocio. Son los procesos más importantes y que abarcan a toda la organización.

Dentro de los Macroprocesos se tiene a los siguientes:

#### **Macroproceso Gobernante del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.**

Es aquel que permiten tomar decisiones, permite el direccionamiento de los procesos de la empresa a través de, objetivos, políticas y estrategias que permitan el funcionamiento de la empresa, su mantenimiento en el mercado, y el crecimiento de la misma, en busca de los objetivos o la visión de la empresa.

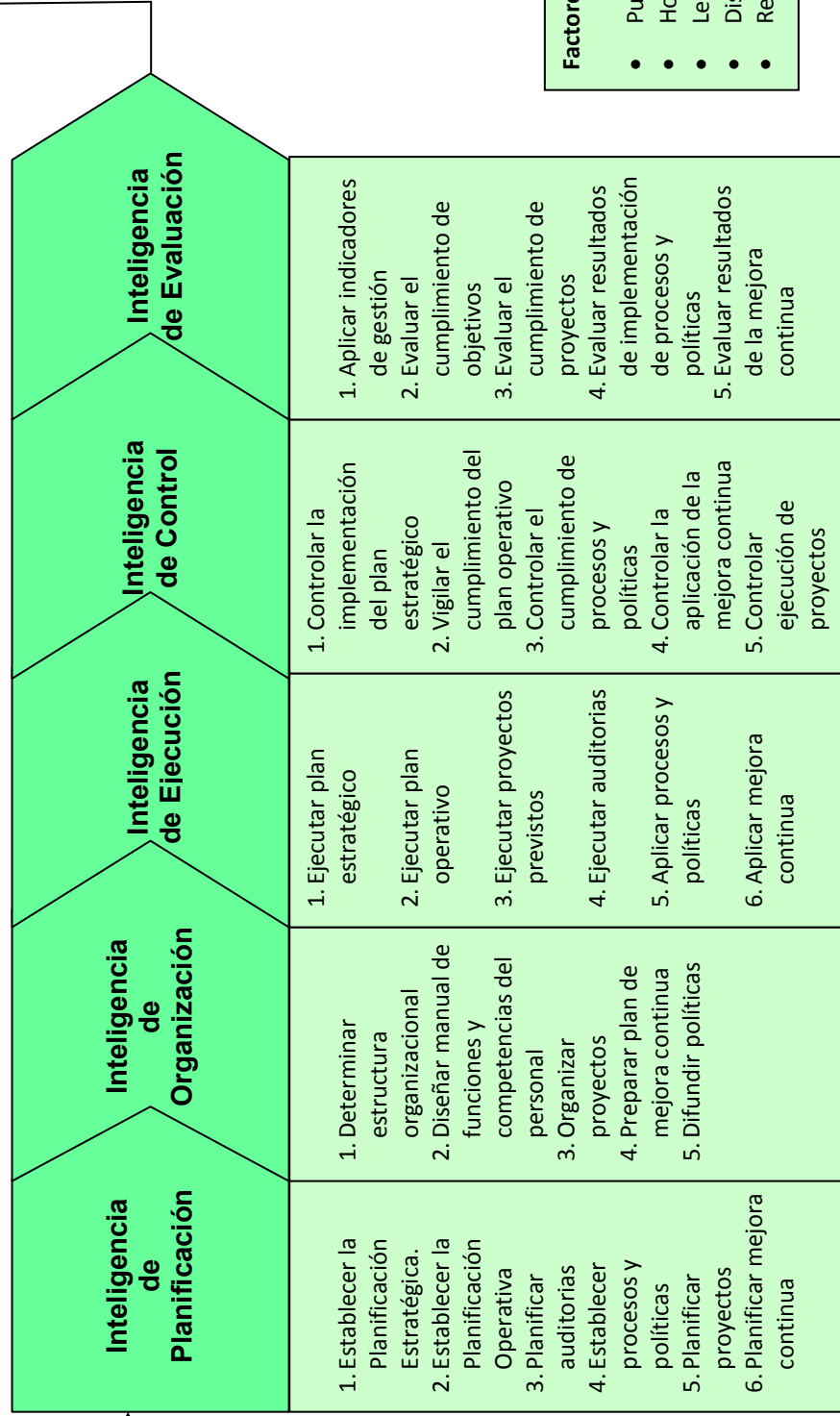
Este proceso se constituye por el nivel directivo:

- Directorio
- Gerente
- Responsables de área

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE**

**RETROALIMENTACIÓN**

Principios,  
valores, misión,  
visión, objetivos,  
políticas



- Factores de éxito**
- Puntualidad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Disciplina
  - Responsabilidad

## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNANTE

#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Índice de cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}}$	Mide eficiencia de la utilización de recursos en base a lo presupuestado.	Se presupuestó \$10000 para capacitación anual del personal y se asignó \$9000 para este rubro. $90 / 100 = 90\%$	100%	-10%	1
2	Índice de cumplimiento del plan operativo	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades previstas en el plan operativo	De las 30 actividades de que constan en el plan operativo 30 fueron ejecutadas $30 / 30 = 100\%$	100%		
3	Índice de cumplimiento de objetivos	$\frac{\# \text{ Objetivos cumplidos}}{\# \text{ Objetivos propuestos}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de objetivos	Se propusieron 11 objetivos para el año se cumplieron los 9 objetivos propuestos. $9 / 11 = 81.82$	100%	-18.18	2
4	Eficiencia en aplicación de políticas	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas diseñadas}}$	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Se han impartido 20 políticas de las cuales solo 19 se han aplicado efectivamente $19 / 20 = 95\%$	90%	+5%	3

### Observaciones:

- 1.- Se esperaba que se use el 100% de lo presupuestado, solo se uso el 90%. La partida fue presupuestada en exceso.
- 2.- Los objetivos fueron muy ambiciosos, razón por la cual no se pudieron cumplir todos los objetivos.
- 3.- Se buscaba que el 90% de las políticas que se han diseñado e impartido se apliquen efectivamente. Gracias a la motivación del personal se logro que el 95% de las políticas se aplique efectivamente excediendo así la meta propuesta.

## **Macroprocesos Nucleares del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.**

Los macroproceso nucleares están compuestos por procesos nucleares o básicos (que son más pequeños). Los procesos nucleares son los que agregan valor. Estos procesos son básicos para que la empresa pueda funcionar y satisfacer las necesidades del cliente.

Estos procesos son los que transforman los insumos y materias primas, en productos terminados. Y son los que permiten cumplir la misión de la empresa.

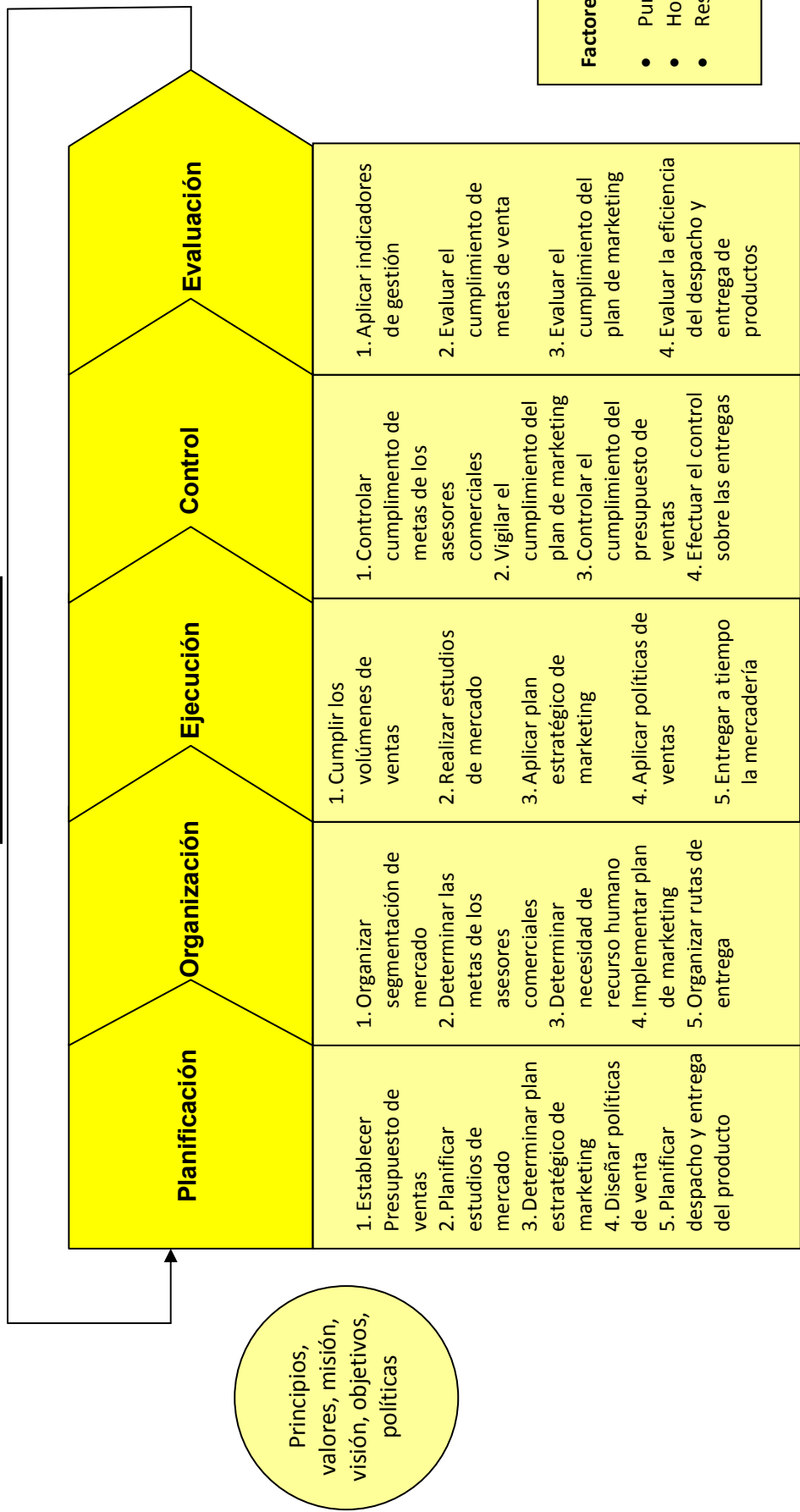
Los procesos básicos o nucleares, son los que constituyen la naturaleza de la Empresa.

Los macroprocesos nucleares del Complejo Industrial Fabrilfame S.A. son:

- Comercialización
- Logística
- Producción
- Control de calidad

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO NUCLEAR “COMERCIALIZACIÓN”**

**RETROALIMENTACIÓN**





## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO NUCLEAR COMERCIALIZACIÓN

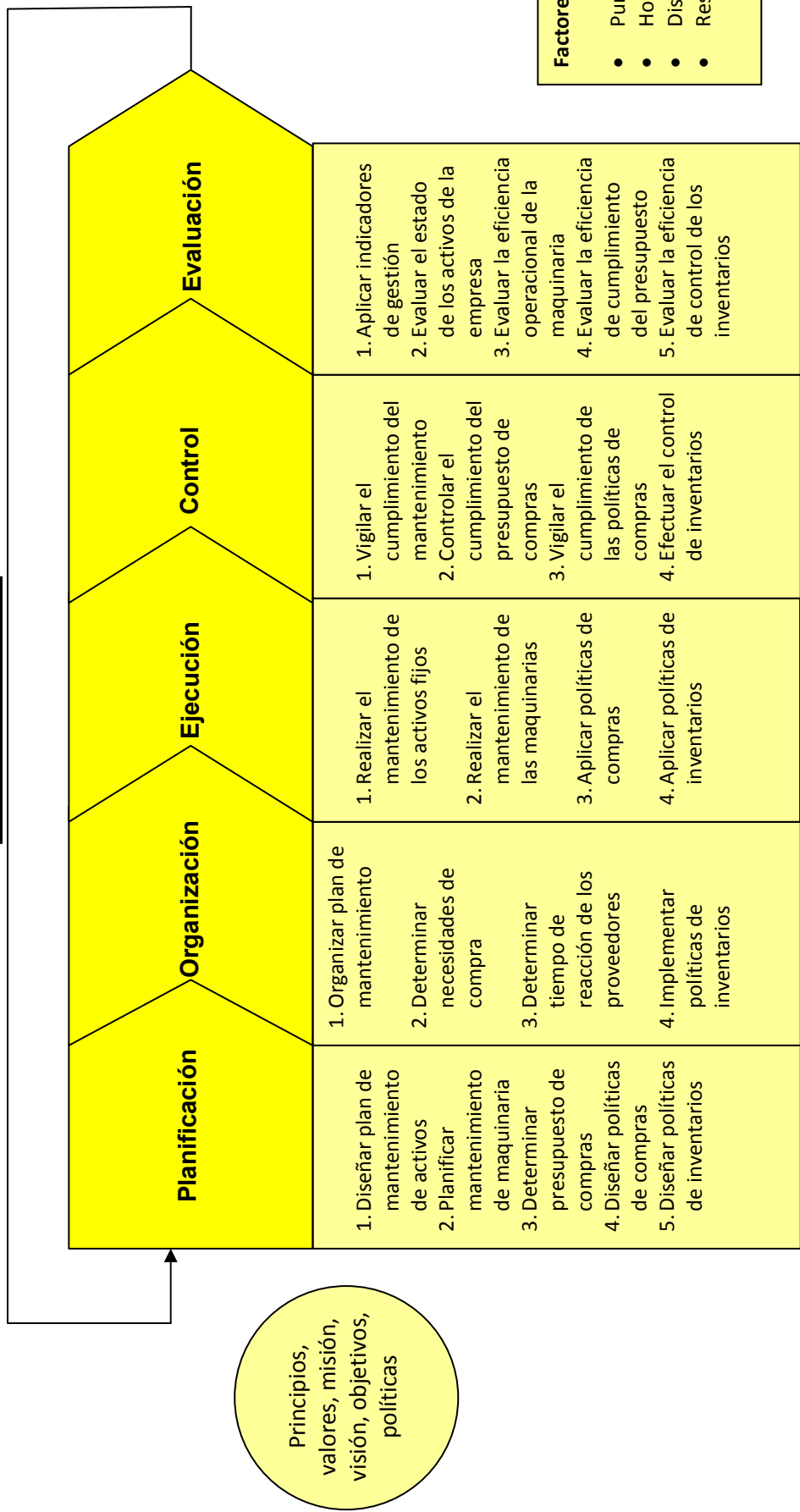
#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Índice de cumplimiento de metas de venta	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	Mide el cumplimiento del presupuesto de ventas.	Se presupuestó vender \$100.000 para el mes de febrero. Solo se logro vender \$105.000 en ese mes. $105000 / 100000 = 105\%$	100%	+5%	1
2	Índice de cumplimiento del plan marketing	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades previstas en el plan de marketing	De las 30 actividades de que constan en el plan operativo 30 fueron ejecutadas $30 / 30 = 100\%$	100%		
3	Eficiencia de despachos	$\frac{\# \text{ de despachos a tiempo}}{\text{Total de despachos}}$	Mide con que eficiencia se despachan las mercaderías	De las 50 despachos realizados , 50 fueron realizados a tiempo $50 / 50 = 100\%$	100%		

### Observaciones:

1.- Se esperaba lograr el 100% del presupuesto de ventas. Se logro superar la meta gracias a la excelente gestión al lograr un incremento en las ventas a terceros.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO NUCLEAR “LOGISTICA”**

**RETROALIMENTACIÓN**



Principios,  
valores, misión,  
visión, objetivos,  
políticas

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO NUCLEAR “LOGÍSTICA”**

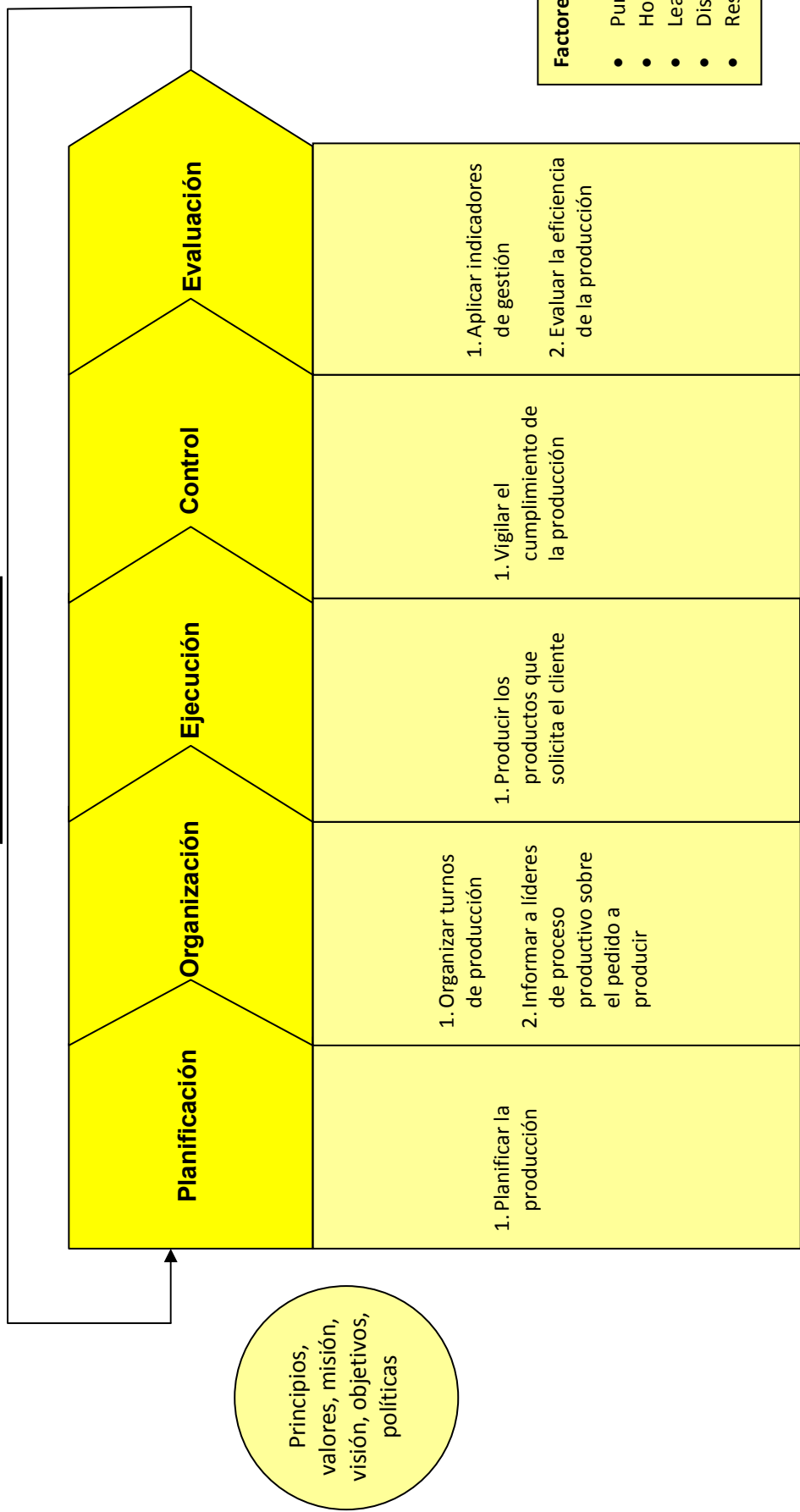
#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Eficiencia de plan de mantenimiento	$\frac{\# \text{ mantenimientos realizados}}{\# \text{ mantenimientos planificados}}$	Mide eficiencia de la planificación de mantenimiento.	Se planeó hacer mantenimiento 24 veces al año, se realizó el mantenimiento 18 veces. $18 / 24 = 75\%$	100%	-25%	1
2	Índice de cumplimiento del presupuesto de compras	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Presupuesto de compras}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de compras	Se presupuesto \$1.000.000 en compras de materia prima. Se gastó \$750.000 $1000000 / 750000 = 75\%$	100%	-25%	2
3	Eficiencia de la maquinaria	$\frac{\# \text{ de ítems elaborados}}{\text{Capacidad nominal de la maquina}}$	Mide la eficiencia de la maquinaria	La maquina de coser de suelas, cosió 45 suelas de bota en 1 hora, la capacidad nominal de la maquina es de 50 suelas cosidas. $45 / 50 = 90\%$	90%		

**Observaciones:**

- 1.- Se esperaba producir más. Al haber menor producción el uso de las maquinarias es menor y requiere de menos mantenimiento.
- 2.- No se cumplieron las metas de ventas, así se gastó menos en materia prima debido a que los pedidos a FF.AA. se redujeron.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO NUCLEAR "PRODUCCIÓN"**

**RETROALIMENTACIÓN**



## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO NUCLEAR “PRODUCCIÓN”

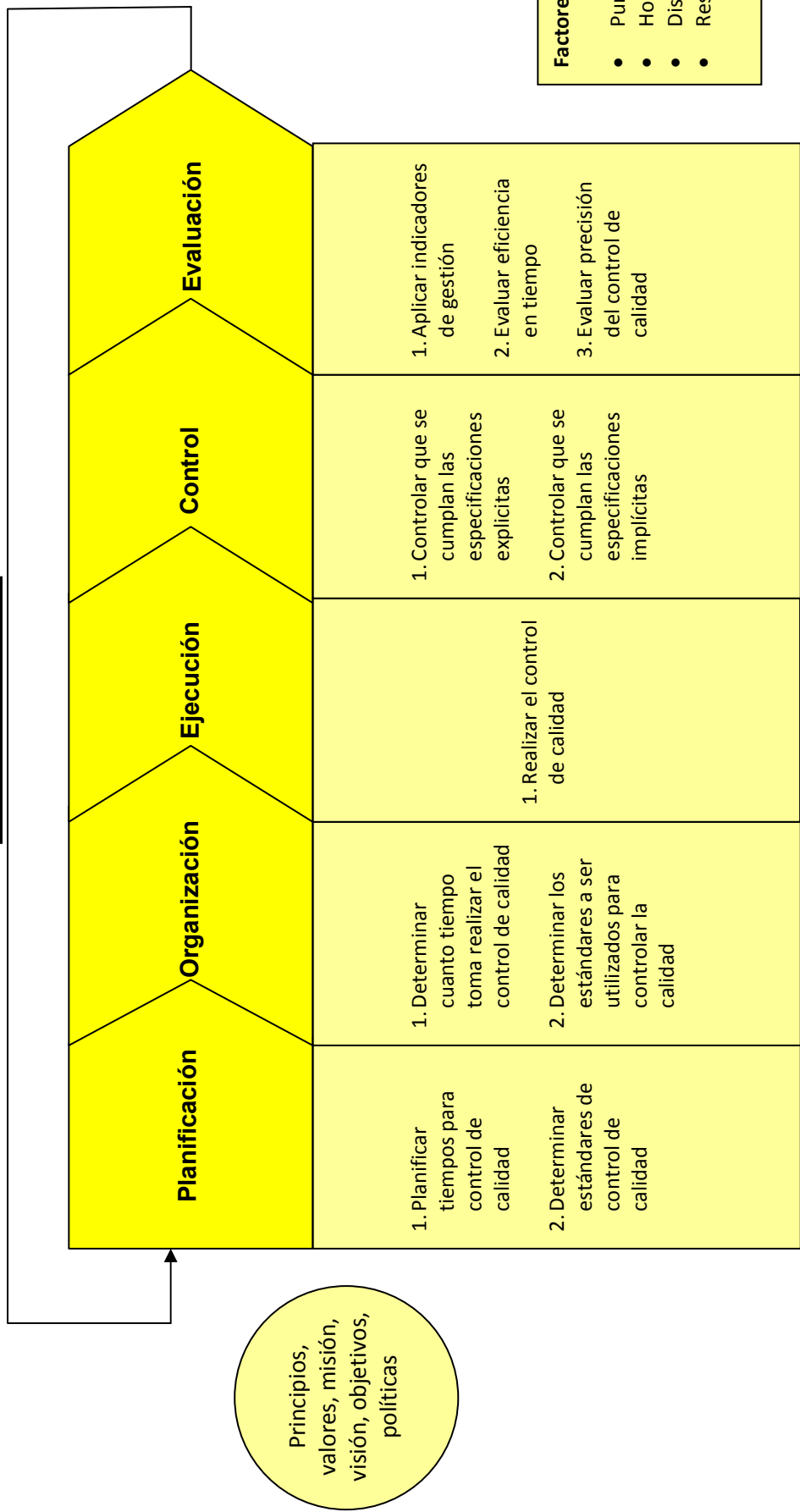
#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Índice de desperdicios	$\frac{\text{Desperdicios de periodo}}{\text{Desperdicios periodo anterior}}$	Mide la cantidad de desperdicios generados con respecto al periodo anterior	Se produjeron 500 botas el día anterior, que generaron 10 Kg. de desperdicios. El día de hoy se produjeron 500 botas más generando 10Kg de desperdicios. $10 / 10 = 100\%$	100%	+6%	1
2	Índice de reprocesos	$\frac{\text{Reprocesos del periodo}}{\text{Reprocesos periodo anterior}}$	Mide la evolución del proceso productivo al determinar si número de reprocesos cambió o no	En enero se produjeron 10.000 camisas con 100 reprocesos causados por defectos de fabricación. En marzo se producen 10.000 con 94 reprocesos. $94 / 100 = 94\%$			
3	Eficiencia de la producción	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades esperadas}}$	Mide eficiencia de la producción al comparar cuanto se produjo frente a lo que se debería haber producido.	Se esperaba que se produzcan 500 camisas por turno. Se produjeron 498. $498 / 500 = 99,6\%$	100%	-0.4%	2

### Observaciones:

- 1.- Gracias a la mayor experiencia de los operarios, cada nueva orden de producción se vuelve más eficiente, reduciendo así el número de reprocesos
- 2.- No se cumple la meta de unidades producidas por turno, esto se debe a condiciones de mano de obra. Es decir, si se produce más de lo esperado, los empleados se ven cada vez más presionados para cumplir una meta más elevada.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO NUCLEAR "CONTROL DE CALIDAD"**

**RETROALIMENTACIÓN**



- Factores de éxito**
- Puntualidad
  - Honestidad
  - Disciplina
  - Responsabilidad

## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO NUCLEAR “CONTROL DE CALIDAD”

#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Eficiencia en tiempo	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">                     Tiempo utilizado en control de calidad                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">                     Tiempo esperado a utilizar en control de calidad                 </div>	Mide eficiencia en tiempo del proceso de control de calidad.	Se espera que el control de calidad dure máximo 3 días por operación. En la última operación el control de calidad tardó 1 día.  1 / 3 = 33.33%	50%	+16.67%	1
2	Eficiencia en aplicación de control de calidad	# de productos liberados Total de productos producidos	Mide la precisión del control de calidad	Se produjeron 500 camisas, 480 aprobaron el control de calidad, 10 fueron devueltas por el cliente  470 / 480 = 97.92%	90%	+7.92%	2

### Observaciones:

- 1.- Se espera que el control de calidad dure máximo 3 días, la meta es utilizar la mitad de ese tiempo. En la última operación el control de calidad duro la tercera parte lo que significa una eficiencia en tiempo mayor a la esperada.
- 2.- La eficiencia en la aplicación del control de calidad supero la meta, debido a la buena aplicación de dicho control.

## **Macroprocesos de Apoyo del Complejo Industrial Fabrilfame S.A.**

Los Proceso de Apoyo, “se relacionan indirectamente con la transformación del producto y cuya finalidad es facilitar la gestión de los procesos estratégicos y productivos”<sup>14</sup>.

Como todo macroproceso, los macroprocesos de apoyo de la empresa están constituidos por procesos más pequeños. A pesar de que son de apoyo son muy importantes, sobretodo en empresas grandes como el Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

Estos procesos son los que brindan de ciertos insumos a los demás procesos, insumos como por ejemplo información

Los procesos de apoyo, son los que facilitan el funcionamiento normal de la empresa.

Los macroprocesos de apoyo del Complejo Industrial Fabrilfame S.A. son:

- Finanzas
- RR.HH.

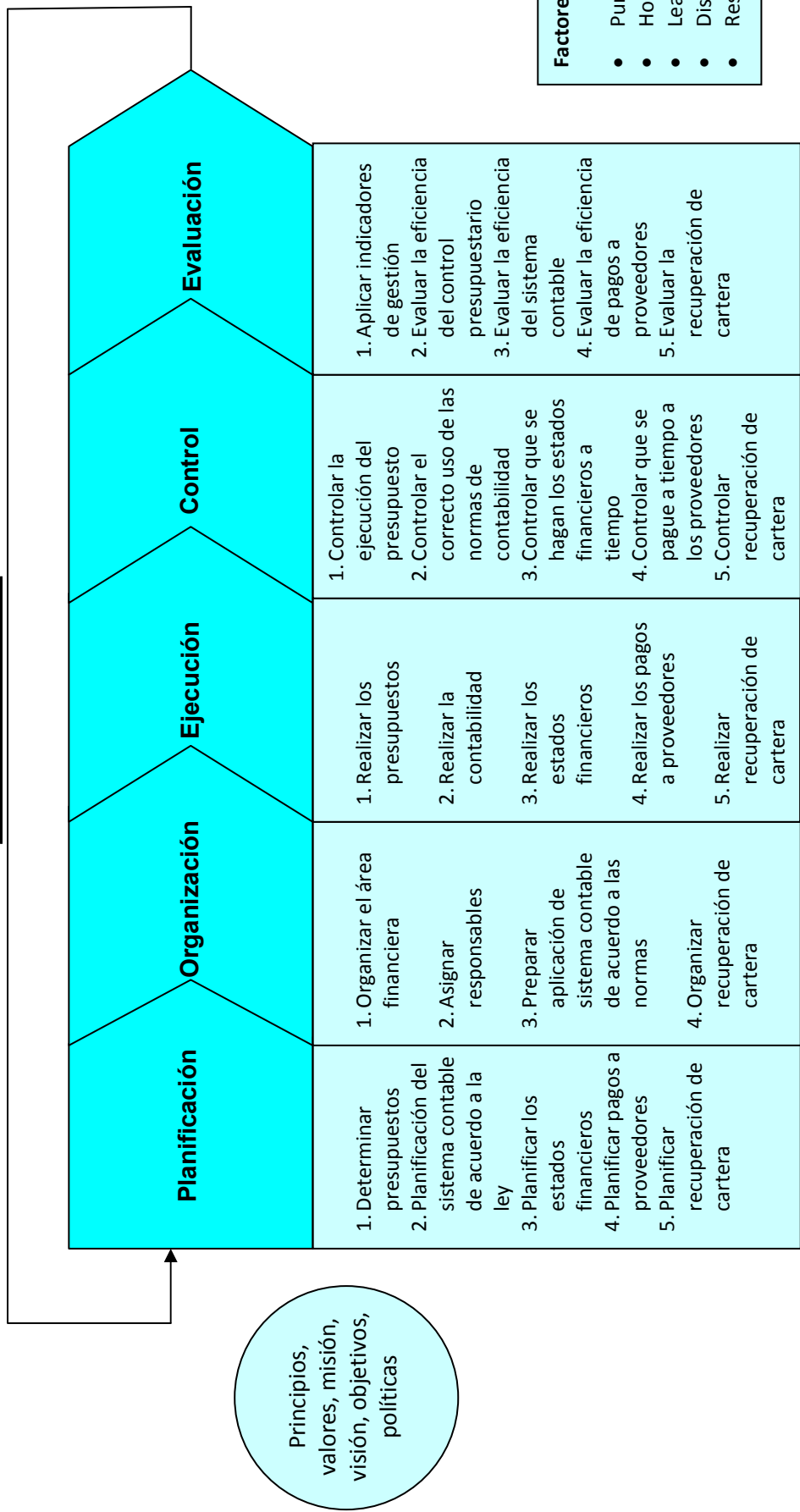
---

<sup>14</sup>. Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad.



**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO “FINANZAS”**

**RETROALIMENTACIÓN**



- Factores de éxito**
- Puntualidad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Disciplina
  - Responsabilidad

Principios,  
valores, visión,  
objetivos,  
políticas

## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO APOYO “FINANZAS”

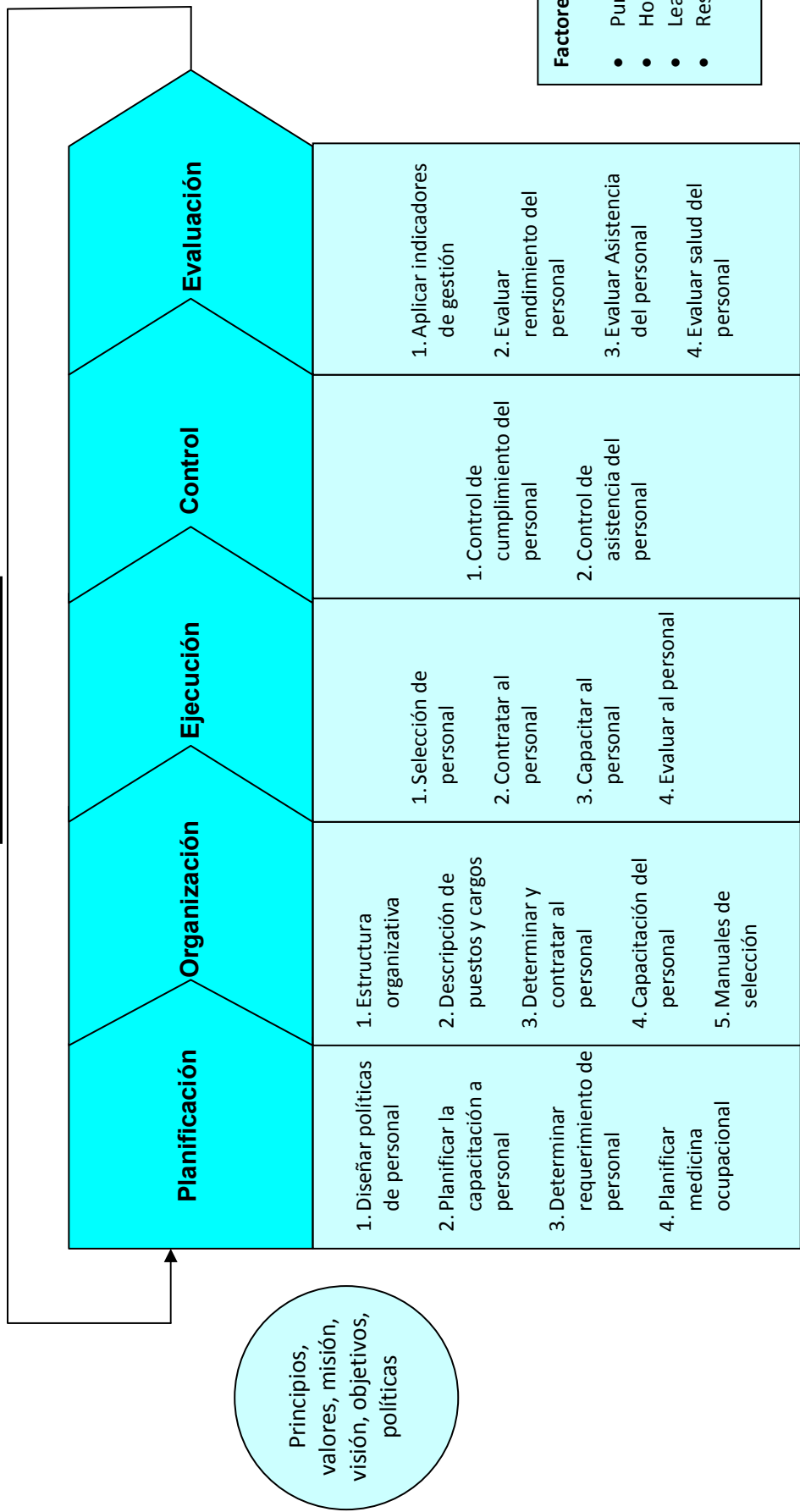
#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Eficiencia de ejecución presupuestaria	$\frac{\text{Total cuentas ejecutadas}}{\text{Total cuentas presupuestadas}}$	Mide la adecuada progresión y ejecución presupuestaria.	Se asigna 524,5 de presupuesto para el pago de sueldos $52450 / 52450 = 100\%$	100%		
2	Eficiencia Control de efectivo	$\frac{\text{Saldo real}}{\text{Saldo en libros}}$	Mide la eficiencia del control de efectivo comparando el saldo actual con el saldo planificado	Se registró ingresos en efectivo por \$2.800. El arqueo de caja lo confirma. $2800 / 2800 = 100\%$	100%		
3	Eficiencia en el Control de errores	$\frac{\text{Errores corregidos}}{\text{Errores detectados}}$	Mide eficiencia en la detección y corrección de errores	Se detectan 10 errores detectados en los asientos contables, de los cuales se corrigen solo 8. $8 / 10 = 80\%$	100%	-20%	1
4	Cobertura de ingresos sobre gastos	$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{Total gastos}}$	Mide en que porcentaje los ingresos cubren los gastos de la empresa	Los ingresos totales son de \$900 y los gastos totales de \$700 $900 / 700 = 129\%$	130%	-1%	2
5	Liquidez financiera	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas	El activo corriente es de \$28400 y la deuda mediata con acreedores es de \$16400 $28400 / 16400 = 173\%$	150%	+23%	3

### Observaciones:

- 1.- Se presentan deficiencias en la corrección de errores en preparación de presupuestos.
- 2.- A pesar de que con el 100% ya cubre los gastos se espera tener una ganancia que permita cubrir imprevistos una desviación del -1% realmente no es de preocuparse ya que un margen del 30% es bastante alto
- 3.- El índice excede la meta, lo cual es bueno, ya que en el supuesto no consentido de que el pasivo exceda al activo en el siguiente periodo podrá hacerle frente

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO "RR.HH."**

**RETROALIMENTACIÓN**



- Factores de éxito**
- Puntualidad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Responsabilidad

## PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO APOYO “RR.HH.”

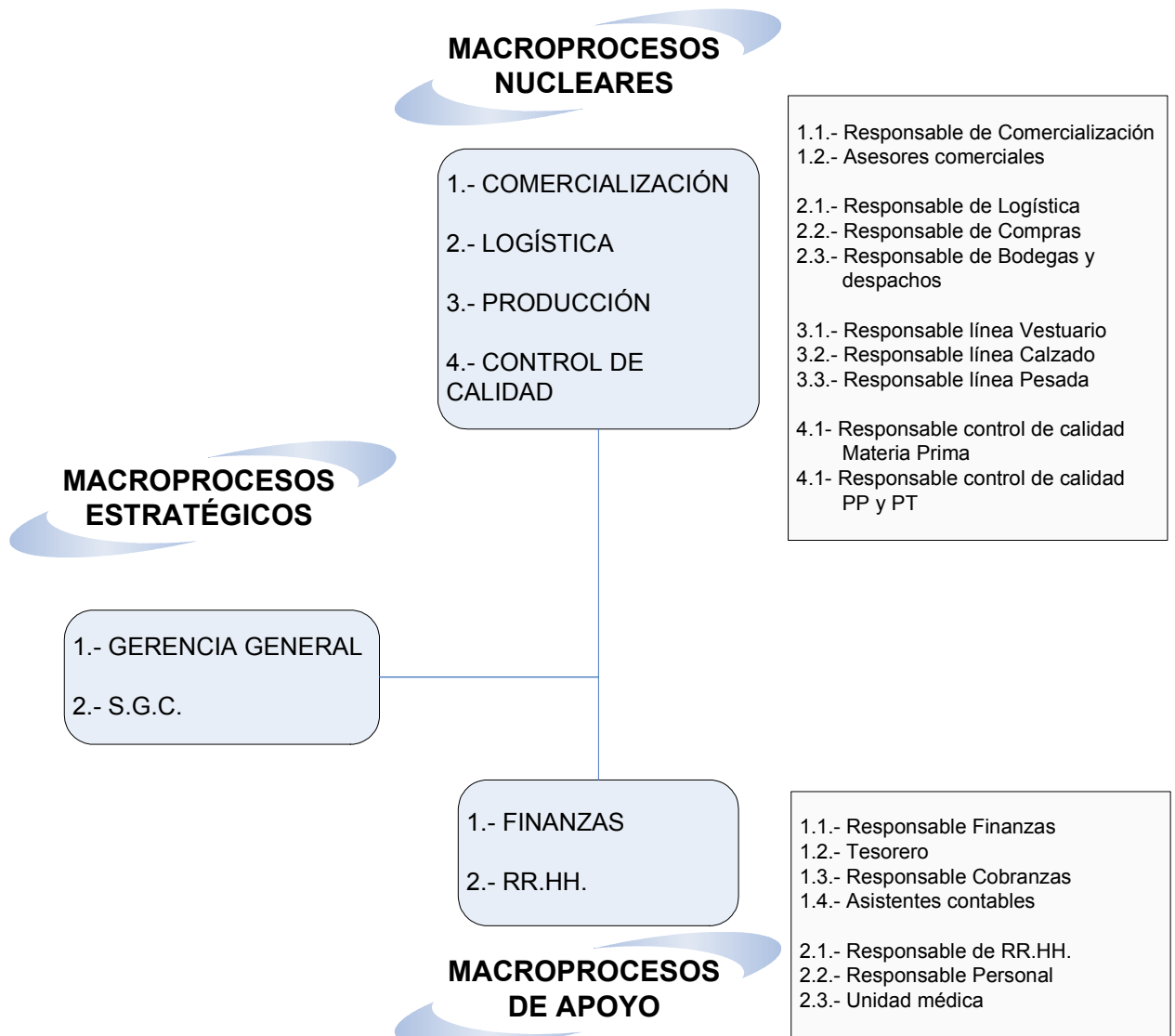
#	Índice de Gestión	Relación	Explicación	Aplicación / Ejemplo	Meta	Desviación	Obs.
1	Eficiencia en la capacitación del personal	$\frac{\text{Capacitaciones efectuadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$	Mide el cumplimiento de la planificación de capacitación.	Se planificó efectuar 30 capacitaciones entre los funcionarios y se efectuaron 20. $20/30 = 67\%$	100%	-33%	1
2	Eficiencia en la atención de requerimientos internos	$\frac{\# \text{ requerimientos atendidos}}{\text{Total de requerimientos}}$	Mide la eficiencia con la que se atienden los requerimientos de RR.HH.	En el año hubieron 64 requerimientos de personal, se atendieron 48 $48 / 64 = 75\%$	100%	-25%	2

### Observaciones:

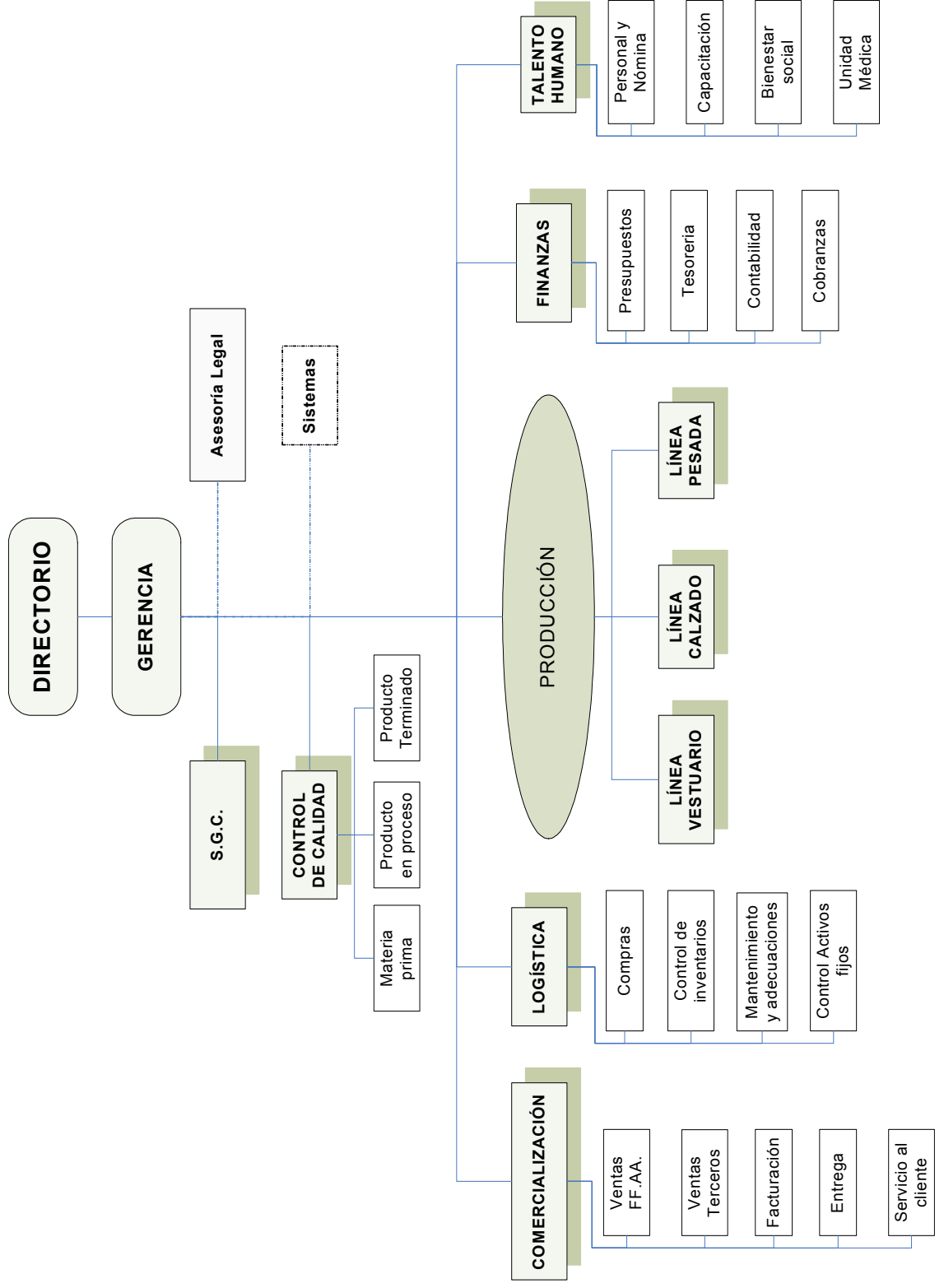
1.- Gracias a la buena gestión de ventas, la producción se incrementó, aumentando así la carga laboral, e impidiendo realizar algunas capacitaciones debido a la falta de disponibilidad de tiempo de los empleados.

2.- No se pudo atender a todos los requerimientos de personal debido a la falta de mano de obra calificada para dichas plazas de trabajo.

## 5.4.- PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



## 5.5.- PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



## **5.6.- RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

A continuación se detallan las responsabilidades y competencias de cada uno de los macroprocesos:

### **Macroproceso Gobernante.**

- Toma de decisiones estratégicas
- Determinar la planificación estratégica
- Determinar la planificación operativa
- Desarrollar la mejora continua de los procesos
- Supervisar las auditorías internas
- Implementar estructura organizacional
- Análisis y aprobación de proyectos
- Representar a la empresa frente al directorio
- Determinar políticas

### **Macroproceso nuclear: Comercialización.**

- Realizar estudios de mercado
- Determinar plan de marketing
- Determinar presupuesto de ventas
- Determinar actividades de promoción y publicidad
- Servicio pre-venta
- Servicio de venta
- Servicio post venta
- Entregar la mercadería al cliente
- Establecer políticas de Comercialización.
- Establecer requerimientos de productos.

**Macroproceso nuclear: Logística.**

- Planificar actividades de Compras.
- Establecer estrategias de Compras.
- Realizar las compras de insumos, materias primas, activos.
- Evaluar los resultados generales en el proceso de Compras.
- Bodegas y despachos
- Aplicación de Control de inventarios.
- Mantenimiento de activos
- Servicios generales (servicio de limpieza de oficinas, movilización, servicio de catering)

**Macroproceso nuclear: Producción.**

- Planificar la producción
- Retirar la materia prima de bodega
- Producir los pedidos
- Entregar el producto terminado a control de calidad

**Macroproceso nuclear: Control de calidad.**

- Realizar el control de calidad a la Materia Prima
- Realizar el control de calidad al Producto en Proceso
- Realizar el control de calidad al Producto Terminado

**Macroproceso de Apoyo: Financiero.**

- Realizar la contabilidad
- Realizar los estados financieros
- Realizar y controlar presupuestos



- Realizar pagos a proveedores
- Recuperar la cartera
- Pago impuestos de ley.

#### **Macroproceso de Apoyo: RR.HH.**

- Determinar requerimientos de personal
- Contratar al personal
- Diseñar la planificación de la capacitación al personal de la empresa
- Capacitar al personal
- Analizar la evaluación del desempeño del personal
- Determinar plan de carrera del personal
- Desarrollar plan de bienestar social
- Desarrollar plan de medicina laboral
- Nomina

### **5.7.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Es importante para la organización, que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el empleado para cada puesto.

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Gerente.

Personal a su cargo:

- ✓ Responsables de área

### **Naturaleza de su cargo:**

Emprender un adecuado manejo en la administración de la empresa mediante la correcta aplicación del proceso administrativo y la administración del recurso humano.

### **Funciones Principales**

- Establecer Políticas y Estrategias.
- Elaborar Programas y determinar objetivos.
- Tomar decisiones en relación con las actividades administrativas esenciales.
- Planificar las actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular la planificación estratégica.
- Establecer la estructura organizativa.
- Analizar los resultados administrativos.
- Establecer reuniones para difusión del Estado de la Empresa
- Establecer tablas de precios

### **Requisitos para ocupar el puesto**

#### **Título**

Ingeniero Comercial o afín.

#### **Otros conocimientos**

Modelos de producción

Manejo del recurso humano.

Sólidos conocimientos en administración.

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable del Sistema de Gestión de la  
Calidad

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✓ Staff de Sistema de Gestión de la Calidad

### **Naturaleza de su cargo:**

Administrar el sistema de gestión de calidad para asegurar la evolución de procesos de la empresa, asegurando así el crecimiento de la eficiencia de la organización.

### **Funciones Principales**

- Planificar auditorias externas.
- Dirigir auditorias internas
- Dirigir el análisis de procesos.
- Ejecutar el proceso de mejora continua
- Analizar los resultados administrativos.
- Establecer reuniones para difusión de procesos, y políticas de la Empresa

### **Requisitos para ocupar el puesto**

#### **Título:**

Ingeniero de calidad, Ingeniero en procesos, Ingeniero industrial, Ingeniero Comercial o afines.

### **Otros conocimientos**

Modelos de calidad

Normas ISO

Conocimientos de auditoria

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de control de calidad de Materia  
Prima

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✓ Staff de control de calidad Materia Prima.

### **Naturaleza de su cargo:**

Dirigir el control de calidad de las materias primas para asegurar que producción tenga los materiales correctos para realizar su trabajo.

### **Funciones Principales**

- Realizar el control de calidad de las materias primas para que estas cumplan los requerimientos explícitos e implícitos a ellas aplicables.
- Realizar informes de materias primas liberadas
- Realizar informes de no conformidades

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero de calidad, Ingeniero industrial, o afines.

### **Otros conocimientos**

Modelos de calidad

Normas ISO

Conocimientos de los estándares de la industria textil, y de la industria de calzado

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de control de calidad de  
Producto en Proceso y Producto Terminado

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✓ Staff de control de calidad Producto en Proceso y Producto Terminado.

### **Naturaleza de su cargo:**

Dirigir el control de calidad del producto en proceso y del producto terminado para asegurar una producción de calidad, logrando así satisfacer la expectativa del cliente.

### **Funciones Principales**

- Realizar el control de calidad del producto en proceso y del producto terminado para que los mismos cumplan los estándares implícitos a ellos.
- Realizar informes de productos liberados
- Realizar informes de no conformidades

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero de calidad, Ingeniero industrial, o afines.

### **Otros conocimientos**

Modelos de calidad

Normas ISO

Conocimientos de los estándares de la industria textil, y de la industria de calzado

## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de Comercialización

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✓ Asistente de comercialización
- ✓ Asesores comerciales

## **Naturaleza de su cargo:**

Administrar el área de comercialización con el fin de lograr niveles de ventas adecuados, proveyendo además un servicio al cliente de calidad.

## **Funciones Principales**

- Realizar la planificación de marketing
- Determinar presupuesto de ventas
- Determinar la segmentación de mercado
- Determinar los requerimientos de personal del área
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades de ventas, postventa y demás actividades del área
- Motivar al personal a su cargo

## **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, o afines.

## **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en marketing y publicidad.

Conocimiento de Relaciones Públicas

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Asesor comercial

Jefe inmediato: Responsable de comercialización

Personal a su cargo:

✓ Ninguno

### **Naturaleza de su cargo:**

Posicionar el producto y la empresa en el mercado a través de la gestión de ventas y atención al cliente.

### **Funciones Principales**

- Atención a cliente
- Ventas
- Coordinar entrega del producto
- Facturación
- Seguimiento de clientes
- Buscar nuevos clientes

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing, o afines.

### **Otros conocimientos**

Manejo de paquetes informáticos

Conocimientos en marketing y publicidad.

Conocimiento de Relaciones Públicas

## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de Logística

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✓ Responsable de compras
- ✓ Responsable de bodegas y despachos
- ✓ Personal de mantenimiento
- ✓ Choferes

## **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar métodos y procedimientos para satisfacer las necesidades de la empresa en, compras, mantenimiento, control de activos, servicios generales.

## **Funciones Principales**

- Supervisar el proceso de compras de insumos, materiales, y activos
- Administrar el control de activos
- Supervisar el proceso de mantenimiento de activos fijos, vehículos, y maquinarias
- Determinar los requerimientos de personal del área
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades de despachos, transporte, servicio de catering, y demás actividades del área
- Motivar al personal a su cargo

## **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero Comercial, o afines.

## **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en administración de compras.

Conocimiento de logística industrial



## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de compras

Jefe inmediato: Responsable de logística

Personal a su cargo:

- ✓ Auxiliares de adquisiciones

## **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro de las compras por parte de la empresa y la atención de requerimientos de insumos, materiales y activos de la organización.

## **Funciones Principales**

- Supervisar el proceso de compras
- Precisar las metas a alcanzar en su área de trabajo.
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo

## **Requisitos para ocupar el puesto**

### **Título:**

Ingeniero Comercial, o afines.

## **Otros conocimientos**

Manejo de paquetes informáticos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en administración de compras

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de bodegas y despachos

Jefe inmediato: Responsable de logística

Personal a su cargo:

- ✓ Bodegueros / estibadores

### **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro del control de inventarios, recepción (insumos, materiales, productos terminados), y despachos de mercaderías

### **Funciones Principales**

- Supervisar el proceso de recepción de productos (materias primas, productos terminados)
- Actualizar los datos en el sistema de inventarios
- Supervisar el control de inventarios
- Determinar necesidades de compra
- Entregar reportes de disponibilidad de mercaderías a el departamento de comercialización
- Entregar reportes de rotación de inventarios a logística

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero Comercial, Ingeniero industrial, o afines.

### **Otros conocimientos**

Manejo de paquetes informáticos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos de control de inventarios

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable línea de producción de vestuario

Jefe inmediato: Gerente

Personal a su cargo:

- ✓ Líderes de proceso productivo
- ✓ Operarios

### **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la producción de vestuario, obteniendo una producción de calidad y a tiempo.

### **Funciones Principales**

- Planificación de la producción de la línea de vestuario
- Informar a líderes de proceso sobre que producir, en que cantidades, plazos de producción, etc.
- Controlar niveles de producción
- Supervisar la producción en la planta
- Entregar informes de producción a gerencia
- Determinar los requerimientos de personal de la planta
- Motivar al personal de la planta

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero industrial, Ingeniero en producción, Ingeniero Comercial, o afines.

### **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos de producción de vestuario

Conocimientos de los estándares de la industria textil

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable línea de producción de calzado

Jefe inmediato: Gerente

Personal a su cargo:

- ✓ Líderes de proceso productivo
- ✓ Operarios

### **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la producción de calzado, obteniendo una producción de calidad y a tiempo.

### **Funciones Principales**

- Planificación de la producción de la línea de calzado
- Informar a líderes de proceso sobre que producir, en que cantidades, plazos de producción, etc.
- Controlar niveles de producción
- Supervisar la producción en la planta
- Entregar informes de producción a gerencia
- Determinar los requerimientos de personal de la planta
- Motivar al personal de la planta

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero industrial, Ingeniero en producción, Ingeniero Comercial, o afines.

### **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos de producción de calzado

Conocimientos de los estándares de la industria de calzado

## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable línea de producción de equipo pesado

Jefe inmediato: Gerente

Personal a su cargo:

- ✓ Líderes de proceso productivo
- ✓ Operarios

## **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la producción de equipo pesado (equipo militar y de camping), obteniendo una producción de calidad y a tiempo.

## **Funciones Principales**

- Planificación de la producción de la línea de equipo pesado
- Informar a líderes de proceso sobre que producir, en que cantidades, plazos de producción, etc.
- Controlar niveles de producción
- Supervisar la producción en la planta
- Entregar informes de producción a gerencia
- Determinar los requerimientos de personal de la planta
- Motivar al personal de la planta

## **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero industrial, Ingeniero en producción, Ingeniero Comercial, o afines.

## **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos de producción de equipo militar, de camping, o afines

Conocimientos de los estándares de la industria

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de finanzas

Jefe inmediato: Gerente

Personal a su cargo:

- ✓ Tesorero
- ✓ Responsable cobranzas
- ✓ Asistentes contables

### **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la ejecución del proceso financiero

### **Funciones Principales**

- Determinar presupuestos
- Realizar estados financieros
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Supervisar el proceso contable
- Supervisar el pago a proveedores
- Supervisar la gestión de cobranzas
- Determinar los requerimientos de personal del área
- Motivar al personal del área

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero en finanzas CPA, o afines.

### **Otros conocimientos**

Manejo de recurso humano.

Manejo de paquetes informáticos

Conocimientos de contabilidad de costos, y tributación

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Tesorero

Jefe inmediato: Responsable finanzas

Personal a su cargo:

✓ Ninguno

### **Naturaleza de su cargo:**

Coordinar las actividades de recaudación de efectivo, como las actividades de entrega de pagos a proveedores

### **Funciones Principales**

- Receptar los pagos de clientes.
- Entregar los cheques a los proveedores
- Entregar los documentos necesarios por cada transacción, como por ejemplo, comprobantes de retención, letras pagadas, entre otras.
- Realizar el arqueo de caja
- Llevar los libros contables auxiliares con respecto a su cargo
- Administrar la caja chica

### **Requisitos para ocupar el puesto**

Tener experiencia comprobada en cargos similares (mínimo un año)

### **Otros conocimientos**

Contabilidad

Atención al cliente

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de cobranzas

Jefe inmediato: Responsable finanzas

Personal a su cargo:

✓ Ninguno

### **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la cobranza las cuentas pendientes de clientes

### **Funciones Principales**

- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- Determinar las cuentas pendientes
- Realizar la gestión de cobranzas
- Realizar informes de recuperación de cartera

### **Requisitos para ocupar el puesto**

Tener experiencia comprobada en recuperación de cartera corporativa (mínimo un año).

### **Otros conocimientos**

Manejo de paquetes informáticos



### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Asistente contable

Jefe inmediato: Responsable finanzas

Personal a su cargo:

✓ Ninguno

### **Naturaleza de su cargo:**

Ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la realización del proceso contable en base a las normas de contabilidad generalmente aceptadas

### **Funciones Principales**

- Realizar asientos contables
- Realizar ajustes de cuentas
- Llenar libros auxiliares

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Contador Bachiller Autorizado (CBA)

### **Otros conocimientos**

Manejo de paquetes informáticos

Conocimientos de contabilidad de costos, y tributación

## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable RR.HH.

Jefe inmediato: Gerente

Personal a su cargo:

- ✓ Responsable de personal
- ✓ Responsable de Personal
- ✓ Unidad médica

## **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro del área de recursos humanos, para proveer al personal de la empresa los servicios necesarios para sus labores cotidianas y su desarrollo integral.

## **Funciones Principales**

- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad
- Determinar plan anual de capacitación al personal
- Supervisar el proceso de selección y contratación de personal
- Supervisar el desarrollo de planes de carrera para el personal
- Supervisar los procesos de bienestar social
- Administrar a la unidad médica
- Motivar al personal

## **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero en RR.HH., Ingeniero Comercial, o afines.

## **Otros conocimientos**

Conocimientos de salud ocupacional

Conocimientos de seguridad industrial

## **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de personal

Jefe inmediato: Responsable de RR.HH.

Personal a su cargo:

- ✓ Responsable de nomina
- ✓ Asistentes administrativos

## **Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para la administración y control del personal, determinando los planes de carrera, evaluando al personal, administrando la nómina y controlando la asistencia y puntualidad del personal.

## **Funciones Principales**

- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad
- Determinar planes de carrera del personal
- Planificar evaluación semestral del personal
- Administrar el proceso de nómina
- Controlar asistencia del personal
- Controlar horas de ingreso y salida del personal

## **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Ingeniero en RR.HH., Ingeniero Comercial, o afines.

## **Otros conocimientos**

Conocimientos sobre desarrollar planes de carrera

Conocimientos sobre evaluación del personal

Conocimientos sobre pago de nomina

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Responsable de unidad médica

Jefe inmediato: Responsable de RR.HH.

Personal a su cargo:

- ✓ Staff de enfermería

### **Naturaleza de su cargo:**

Brindar al personal asistencia médica preventiva y emergente.

### **Funciones Principales**

- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad
- Realizar exámenes de medicina preventiva al personal
- Dar atención medica de emergencia para el personal

### **Requisitos para ocupar el puesto**

**Título:**

Médico.

### **Otros conocimientos**

Conocimientos sobre medicina ocupacional

## **5.8.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para llevar a cabo la implementación del mejoramiento de procesos del Complejo Industrial Fabrilfame S.A., la presente tesis será presentada al gerente de la empresa, quien después de revisar, la remitirá al Directorio para el análisis y aprobación total o parcial de la misma. Se espera contar con la resolución del Directorio hasta finales del mes de abril del 2008.

Una vez con la aprobación del Directorio se establecerá un plan de capacitación y difusión al personal, muy necesaria para la correcta implementación de lo sugerido y que se lo realizaría durante los meses de mayo y junio del 2008, posterior a la que se procederá a aplicar los cambios propuestos para el segundo semestre del 2008.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.- CONCLUSIONES

- El Complejo Industrial Fabrilfame S.A. es una empresa manufacturera que tiene una amplia trayectoria tanto en producción como en comercialización de sus productos, por lo que tiene mucha experiencia y tiene presencia en el mercado nacional.
- En la actualidad la empresa sufre las consecuencias de la reestructuración que tuvo en el 2005, cuando se unieron las 3 fabricas (FAME S.A., FADEM S.A. y CALINCEN S.A.)bajo la misma administración. Por lo que tienen problemas organizacionales, como son: levantamiento de cargos inconcluso, políticas sin actualizar ni difundir, falta de registros, entre otros, que dificultan la gestión estratégica.
- Sus principales fortalezas radican en su capacidad de producir grandes volúmenes y en sus procesos productivos plenamente determinados.
- Su principal debilidad son los precios de sus productos, dichos precios son superiores a los de la competencia. Los productos colombianos, chinos, entre otros tienen precios menores y eso hace que la empresa pierda ventas potenciales.
- En la empresa existe la cultura de planificar tanto para el corto plazo como para el largo plazo, lo cual se evidencia en la planificación estratégica de la misma. Dicha planificación estratégica está influenciada por las estrategias del Holdingdine S.A.

- La empresa tiene plenamente definidas tanto la misión como la visión, así la organización tiene claro que es lo que hace y hacia donde va.
- Con el método de selectivo de razonamiento se determinó los procesos a mejorarse. Cuando fueron levantados estos procesos se encontró que los niveles de eficiencia de los mismos son bajos; en promedio alcanzan un 24.80% en tiempos y un 31.69% en costos. Esto se debe a que los tiempos son muy largos en algunos procesos, otros muestran actividades repetidas, y otros presentan falencias de personal.
- Se hace una propuesta de procesos mejorados, con el fin de proveer a la empresa procesos más eficientes. Con esta se puede incrementar la eficiencia del tiempo en un 34.45%, y la eficiencia en costos en un 34.59%. Lo que significa un ahorro anual esperado de \$676.109,92 USD.
- La propuesta organizacional que se propone busca estructurar a la empresa por procesos, competencias, y responsabilidades de los macroprocesos, con sus respectivas cadenas de valor e indicadores de gestión. Adicionalmente se sugiere la estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa

## **6.2.- RECOMENDACIONES**

- Aplicar el presente estudio, para lo cual se deberá establecer un cronograma de actividades que permita desarrollar los manuales de procesos necesarios.
- Aprovechar la capacidad de planta instalada para reducir los costos fijos unitarios, y de esa forma reducir el nivel de precios para obtener un producto más competitivo.

- Para reducir sus costos de producción se deben utilizar los excedentes financieros para comprar nueva tecnología, maquinarias, entre otros. Que le permitan tener precios más competitivos sin afectar a la calidad del producto.
- Con el fin de mejorar la gestión en la empresa se debe hacer efectivo el Sistema de Gestión de Calidad. Es decir, documentar todos los procesos con sus respectivos requerimientos de personal, desarrollar políticas y difundirlas a toda la organización, y aplicar el proceso de mejora continua.
- Implementar los procesos diseñados y mejorados propuestos, con los cuales la empresa puede obtener beneficios tanto en tiempo como en costos; al incrementar sus eficiencias.
- Para obtener un buen resultado al aplicar los procesos propuestos y determinar claramente las funciones de cada puesto de trabajo, debe existir el suficiente capital humano.
- Aplicar la propuesta de descripción de cargos del personal, en la que se detalla funciones, a quien reporta, a quien supervisa, perfiles y requisitos básicos para cada puesto.
- Se debe invertir en capacitaciones para el personal, con el fin de lograr el crecimiento profesional de los mismos. Esto permitirá que la productividad de la empresa se eleve.



## BIBLIOGRAFÍA

- BURERAU VERITAS, ECUADOR, Gestión por Procesos, Edición 3.09.2000.
- Beaufond, Rafael. (2000). Gerencia y Control de la Producción.
- Chiavenato Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Mc. Graw Hill. México.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.
- DAVILA, Zambrano Sandra. Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. Editorial Efecto Gráfico. Ecuador, 2001
- DONNELLY, James; GIBSON James; IVANCEVICH John: Fundamentos de Dirección y Administración de empresas, Colombia, editorial Mc Graw Hill.
- DRUKER, Peter. Las fronteras de la administración, editorial Hermes, México.
- GABELA, Eduardo. (2005). Inducción sobre administración por procesos, Escuela Politécnica del Ejército
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Ishikawa, Kaoru. (1995). Control de Calidad. Editorial Norma. Colombia.
- Kume, Hitoshi. (1996). Herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial Norma. Colombia
- Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) – INEN ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Planificación Estratégica – Holdingdine S.A. (2005-2010)
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, XXXI reimpresión, México, editorial Cecsca
- QUALIPLUS, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2000.
- QUALIPLUS, Guía de Interpretación de la IRAM – ISO – 9001, IRAM 3000, Primera Edición 2001-11-05.
- Reporte de Gestión de Calidad XX-GGIF-001 versión: 01 Complejo Industrial Fabrilfame S.A.

- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, VIII edición, editorial Prentice Hall.
- SAMUELSON, Paúl. Economía, XIV edición, España, editorial Mc Graw Hill.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, II edición, editorial Legis.
- WESTON, Fred J. y BrighWilliam, Leonard P. Evaluación de los métodos de eficiencia administrativa. Editorial Diana. México, 1991.
- WIRSENA, Fred: La disciplina de los líderes en el mercado, editorial Norma.

### **PÁGINAS WEB**

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com>
- [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>
- [http://buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_enfoque\\_procesos.html](http://buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html)
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com>
- [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>
- [http://buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_enfoque\\_procesos.html](http://buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html)