

AGRADECIMIENTO

A la vida por brindarme la oportunidad de seguir el camino para cumplir mis deseos, a mi director de tesis Ing. Jaime Chiriboga que supo atender mis inquietudes de la mejor manera posible, a mi codirector de tesis que con sus consejos me permitió desarrollar mejor mi trabajo, al Ing. Brúmel Suárez que con su apoyo desinteresado hizo posible esta tesis, a mis amigos y familiares que se interesaron en que termine mi tesis satisfactoriamente. Finalmente quiero agradecer a mis padres que con su esfuerzo y trabajo me han permitido tener la mejor educación posible.

DEDICATORIA

A mis padres con los que puedo contar siempre, por mostrarme su apoyo incondicional y por ser mi razón de querer ser mejor cada día.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Germánico David Padilla Almeida, autor de la presente tesis

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Mejoramiento de procesos del Sistema de Gestión de Calidad en el Complejo Industrial Fabrilfame S.A.” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo 2008

Germánico D. Padilla A.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Germánico David Padilla Almeida. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo “Mejoramiento de procesos del Sistema de Gestión de Calidad en el Complejo Industrial Fabrilfame S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría. Por lo tanto no podrán ser reproducidos ni copiados de ninguna forma.

Sangolquí, Marzo 2008

Germánico D. Padilla A.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Jaime Chiriboga, director de tesis. Y Eco. Guillermo Romo, Codirector de tesis

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Mejoramiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad en el Complejo Industrial Fabrilfame S.A.”, realizada por el señor Germánico David Padilla Almeida, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a lo cual se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor Germánico David Padilla Almeida para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Marzo 2008

Ing. Jaime Chiriboga

Eco. Guillermo Romo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I Generalidades

1.1 Descripción de la empresa	1
a) Reseña histórica	1
b) Giro del negocio	4
c) Estructura organizacional	5
1.2 Productos y servicios	7
a) Productos	7
b) Servicios	9
1.3 Diagrama Causa Efecto	10
1.4 Marco teórico y conceptual	14
a) Marco teórico	14
Definiciones teóricas de procesos	14
Definiciones teóricas del sistema de gestión de calidad	19
Definiciones teóricas de una empresa manufacturera	21
b) Marco Conceptual	26

Capítulo II Diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico

2.1 Análisis externo	31
Macro ambiente	31
a) Factor económico	31
b) Factor político	35
c) Factor legal	36
d) Factor tecnológico	37
e) Factor social	37
Micro ambiente	38
a) Proveedores	38
b) Clientes	45
c) Competencia	58
2.2 Análisis interno	59

a) Capacidad administrativa	59
b) Producción	70
c) Finanzas	75
d) Tecnología	81
e) Recurso Humano	84
f) Logística	86
g) Comercialización	91
2.3 Matrices de impacto	95
a) Matriz de impacto externo	95
b) Matriz de impacto interno	96
2.4 Matriz de aprovechabilidad	97
2.5 Matriz de vulnerabilidad	98
2.6 Hoja de trabajo FODA	99
2.7 Matriz de estrategias FODA	100
2.8 Matriz axiológica	103
2.9 Misión	107
2.10 Visión	108
2.11 Objetivos	109
a) Objetivo General	109
b) Objetivos específicos	109
2.12 Políticas	110
Generales	110
Específicas	110
2.13 Plan operativo	122
2.14 Mapa estratégico 2008 – 2012	123
Capítulo III Análisis de procesos	
3.1 Cadena de valor	124
3.2 Inventario de proceso	126
3.3 selección de procesos	128
3.4 Mapa de procesos seleccionados	130

3.5 Análisis de procesos	131
3.6 Diagramas de procesos	132
3.7 matriz de análisis resumida	159

Capítulo IV Propuesta de mejoramiento de procesos

4.1 Procesos mejorados	160
4.2 Herramientas de mejora	161
Proceso N°1 Planificación de objetivos	162
Proceso N°2 Mejora continua	166
Proceso N°3 Seguimiento y medición de materia prima	170
Proceso N°4 Asistencia al usuario	174
Proceso N°5 planificación de la producción	178
Proceso N°6 Compras	182
Proceso N°7 Inventarios (bodega de PT)	186
Proceso N°8 Negociación con el cliente	190
Proceso N°9 Selección del personal	194
4.3 Matriz de análisis comparativo de procesos	198

Capítulo V Propuesta organizacional

5.1 Indicadores de gestión	202
5.2 Cadena de valor de la empresa	202
5.3 Cadenas de valor por macro proceso	204
Macro proceso Gobernante	204
Macro procesos Nucleares	207
Macro procesos de Apoyo	216
5.4 Propuesta de organización por procesos	221
5.5 Propuesta de organigrama	222
5.6 Responsabilidades y competencias	233
5.7 Descripción de cargos	225
5.8 Plan de implementación	245

Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones	
6.1 Conclusiones	246
6.2 Recomendaciones	247
Bibliografía	249
Anexos	
Anexo A	251
Anexo B	253
Anexo C	255
Anexo D	257
Diagramas	
Diagrama 1.1 Fusión de empresas	2
Diagrama 1.2 Estructura organizacional Holdingdine S.A.	4
Diagrama 1.3 Organigrama estructural de CIFSA	5
Diagrama 1.4 Diagrama de Ishikawua	11
Diagrama 1.5 Jerarquización de procesos	15
Diagrama 1.6 Clasificación de procesos	16
Diagrama 1.7 Diagrama causa efecto	17
Diagrama 1.8 Modelo de SGC basado en proceso	20
Diagrama 1.9 Sistema simplificado de producción	23
Diagrama 2.1 Medio ambiente de la empresa	30
Fotos	
Foto 1.1 Foto de la empresa	2
Foto 1.2 Foto satelital de la empresa	3
Foto 1.3 Calzado	7
Foto 1.4 Confecciones	8
Foto 1.5 Equipo pesado	8

Tablas

Tabla 1.1 Ventas por línea de producto (enero 2007 julio 2007)	9
Tabla 2.1 Tasas de interés referenciales (2004 – 2007)	33

Gráficos

Gráfico 1.1 Ventas por línea de producto (enero 2007 julio 2007)	9
Gráfico 2.1 PIB en miles de USD 2000	31
Gráfico 2.2 PIB sector manufacturero USD 2000	32
Gráfico 2.3 Tasas de interés referenciales (2004 – 2007)	33
Gráfico 2.4 Inflación mensual (nov. 2004 Oct. 2007)	34
Gráfico 2.5 Inflación acumulada (Nov. 2005 Oct. 2007)	34