

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. “MARTINIZING”

1.1 Antecedentes Históricos de Martinizing

“En 1949 Henry Martin revoluciona el servicio de lavado en seco con el servicio de una hora, en el primer local de "One Hour Martinizing Dry cleaning". 50 años después Martinizing cuenta con 850 locales a nivel mundial, convirtiéndose en la cadena mas grande de lavado en seco

La demanda por satisfacer una necesidad hizo a Henry Martin crear éste novedoso sistema. En esa época los clientes tenían que esperar hasta 10 días para retirar sus prendas, lo que causaba grandes molestias

A finales de la década de los 40' se descubre el perclorotileno, producto mucho más seguro y no inflamable. Este descubrimiento permitió a Henry Martin, hombre de ideas, desarrollar una máquina que podía utilizar eficientemente el perclorotileno. Este desarrollo, combinado con la implantación de un proceso ordenado para recoger y procesar las prendas, hacen factible el agilizar el servicio de limpieza en seco. Aquí nació "One Hour Martinizing".”¹

En Ecuador, “Una hora Martinizing, fue el eslogan con el cual Bernardo Dávalos Donoso rompió los esquemas de servicio de lavado de ropa de Quito el 8 de marzo de 1967. El proceso que tradicionalmente duraba cerca de un día fue reducido a 60 minutos. El éxito fue inmediato. No hubo que esperar demasiado para que la primera planta, instalada en la avenida Colón y Rábida, se abarrote de clientes que llegaban con sus prendas para constatar la eficiencia del servicio. Todo se basó en la adquisición de tecnología nueva que tenía la capacidad de lavar y secar un promedio de 20 libras de ropa por hora.

La segunda planta, abierta en la Santa Prisca y pasaje Carlos Ibarra, tenía una característica: casi todo el proceso se efectuaba a la vista del público. El local ofrecía grandes ventanales en los cuales se ubicaban las secciones de lavado, secado y planchado. De tal manera que este simple hecho convocaba a muchos

¹ www.martinizing-ec.com

curiosos a admirar las máquinas de la limpieza que funcionaba sincronizadamente.

Aunque el ser eficientes y puntuales en la entrega no era suficiente. La empresa puso en marcha un proceso de servicio integral. Para ello, consideró lo que hoy conocemos como imagen corporativa, es decir, dio a su empresa características muy marcadas por las cuales los clientes acepten el servicio que recibían como sinónimo de calidad. El aseo de las instalaciones fue uno de los puntales, la cordialidad era básica para aquellas personas que atendían al público y la impecable presentación del recurso humano, un requisito con el cual todos los funcionarios cooperaban.”²

“Actualmente Martinizing cuenta con 144 establecimientos distribuidos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Riobamba, Latacunga, Manta y Portoviejo los cuales reúnen a 520 colaboradores, los cuales apoyados con tecnología de punta y capacitación permanente han logrado mantener en alto su eslogan “LO MEJOR EN LAVADO EN SECO”, lo cual ha convertido a Martinizing en la empresa líder de su ramo y le han hecho acreedor de la confianza de miles de clientes que día a día la prefieren.”³

Gráfico # 01. Ubicación de Plantas de Martinizing en el Ecuador



Tomado de: www.martinizing-ec.com.

² Suplemento Institucional El Comercio, 31 de octubre del 2007

³ www.martinizing-ec.com

Ubicación del Negocio

La Matriz de la empresa Martinizing se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Quito, en El Girón Avenida 12 de octubre N24-80 y Madrid.

Teléfonos: 2508-484 / 2508-485 / 2508-486

Su página Web es: www.martinizing-ec.com

Gráfico # 02. Ubicación de las Oficinas Principales de Martinizing en el Ecuador

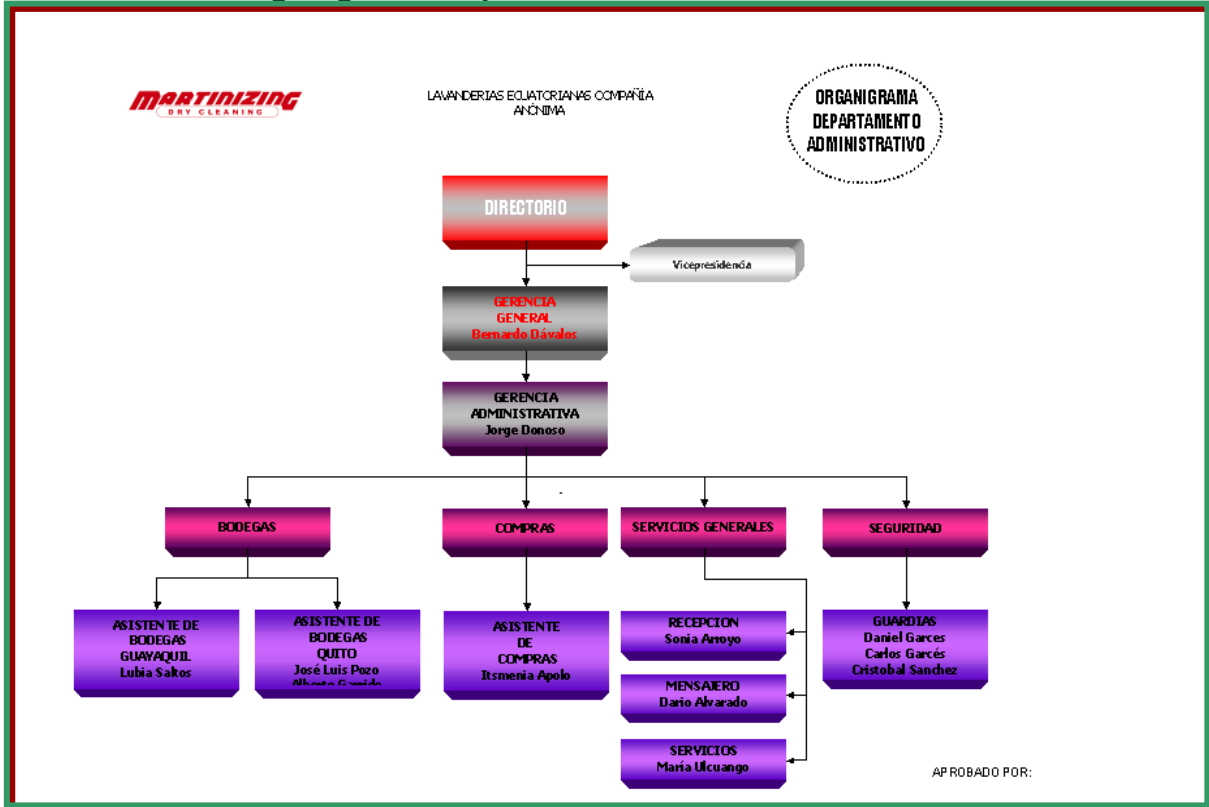


Adaptación: Henry Cisneros

Estructura del Negocio

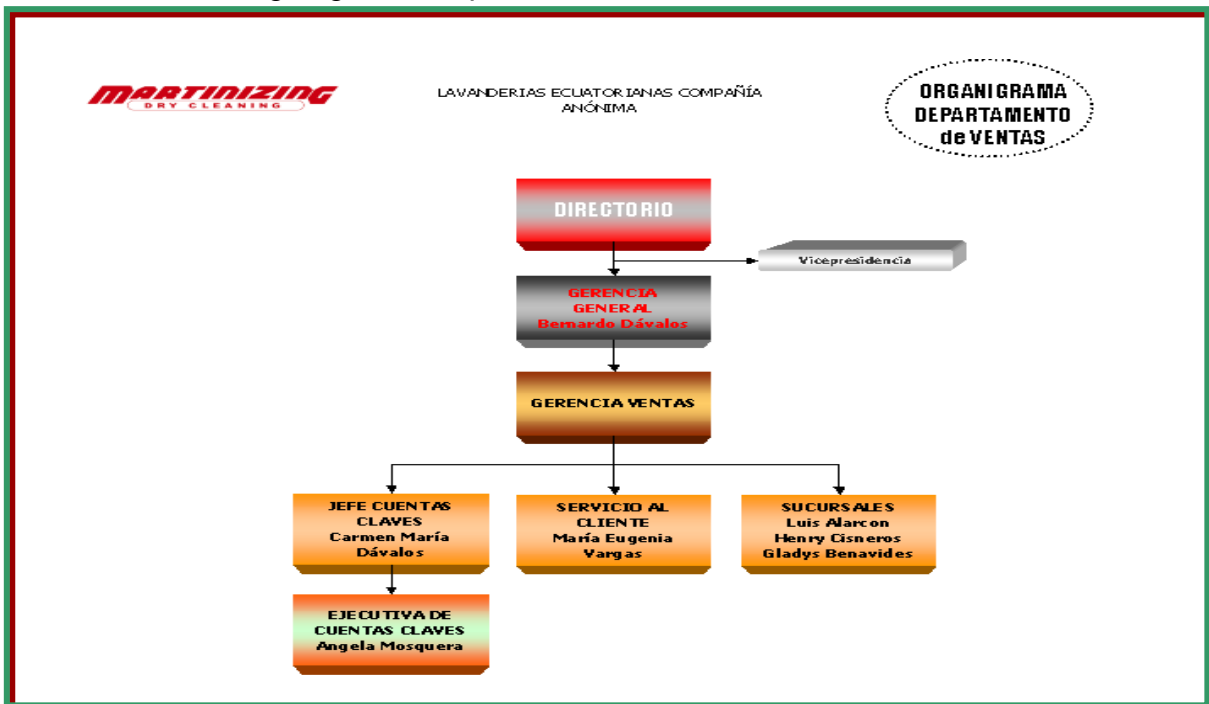
La empresa Martinizing cuenta con una estructura organizacional claramente definida la cual se aprecia con claridad, a través del organigrama general y los organigramas específicos de cada área de la empresa, los mismos que se presentan en el **ANEXO 01** y a continuación:

Gráfico # 03. Organigrama Departamento Administrativo



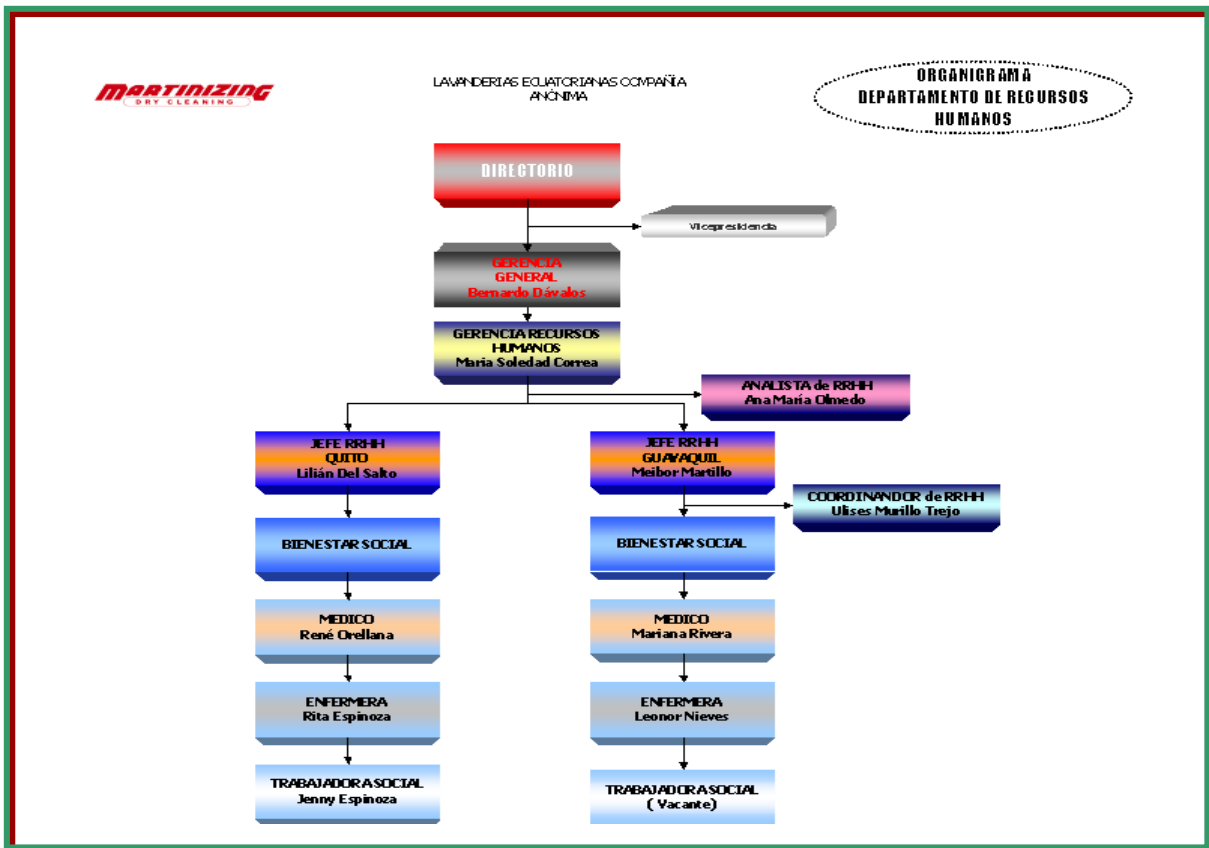
Organigrama Tomado del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico # 04. Organigrama Departamento de Ventas



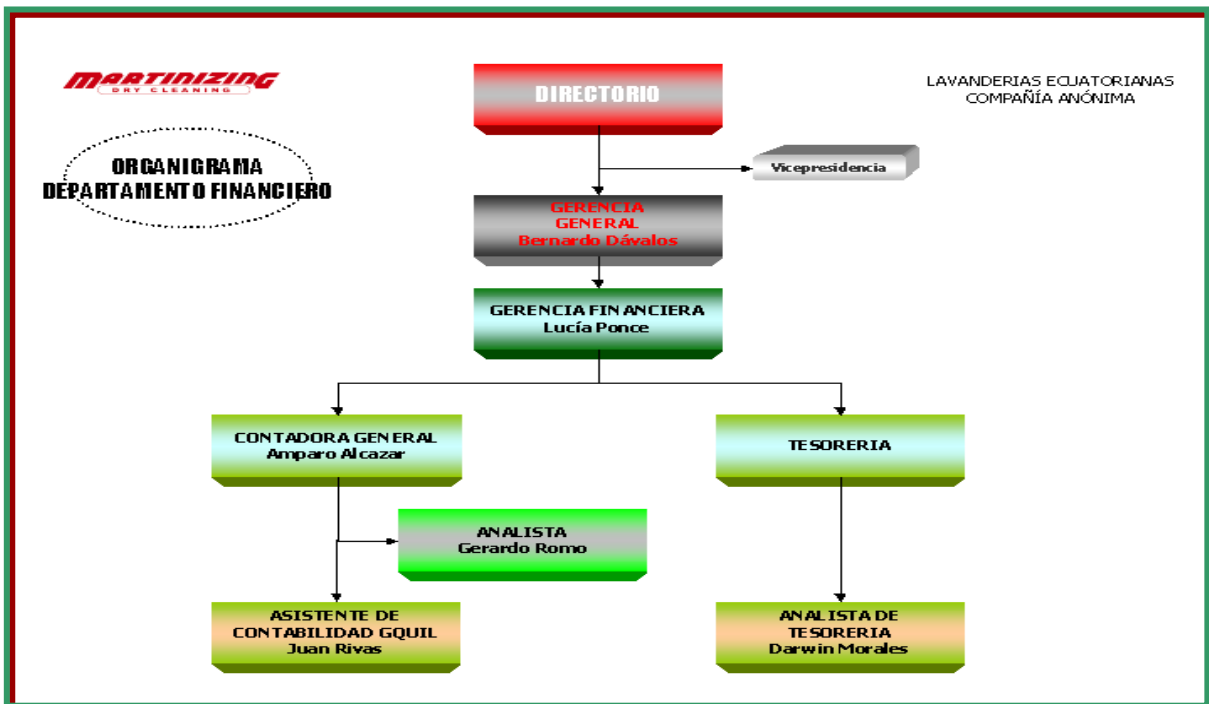
Organigrama Tomado del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico # 05. Organigrama Departamento de Recursos Humanos



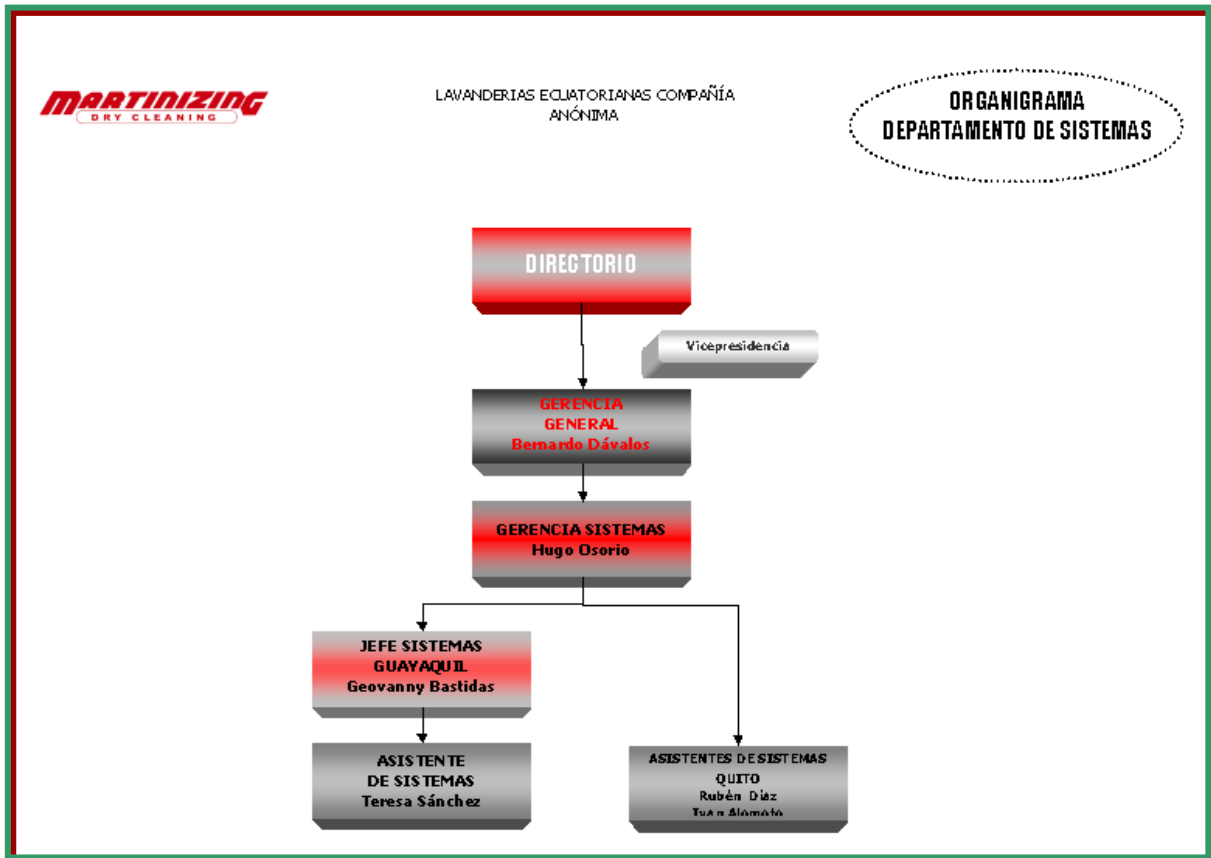
Organigrama Tomado del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico # 06. Organigrama Departamento Financiero



Organigrama Tomado del Departamento de Recursos Humanos

Gráfico # 07. Organigrama Departamento Sistemas



Organigrama Tomado del Departamento de Sistemas

Como se puede apreciar en los organigramas presentados, estos son organigramas verticales ya que exponen los niveles de jerarquía existentes y denotan que la comunicación fluye en sentido descendente. Es decir la empresa cuenta con una estructura organizacional tradicional.

Principios Corporativos:

La empresa “Martinizing” actualmente cuenta con principios corporativos que guían su funcionamiento, estos principios se enuncian a continuación:

- Actuaremos con sentido de urgencia.
- Valoraremos el trabajo en equipo.
- Valoraremos las iniciativas y compromisos individuales con la organización.
- Actuaremos con delicadeza, honestidad y honradez en el uso de los recursos de la empresa.
- El cliente es la fuerza motriz que mueve a la empresa.
- Seremos justos con la gente y enérgicos con los problemas.

1.2. BASE LEGAL

A continuación se presenta el extracto del acta de constitución de la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. **ANEXO 02.** La empresa Lavanderías Ecuatorianas “Martinizing” inicialmente se constituye como Compañía de Responsabilidad Limitada, tal como se señala en el siguiente extracto tomado del acta de constitución de la empresa: Por escritura pública otorgada ante mi el 22 de Julio de 1966 constituyese la Compañía de Responsabilidad Limitada con la denominación de “Lavanderías Ecuatorianas C. Ltda.” El domicilio de la compañía es Quito, su plazo de duración, treinta años, su capital setecientos ochenta mil sucres dividido en aportaciones de mil sucres cada una. Los nombres de los socios y sus aportaciones a la compañía son los siguientes: James A. Albano \$ 234.000, Juan Bernardo Dávalos \$ 117.000, Juan Bernardo Dávalos (hijo)\$ 234.000, Gustavo Riofrío Cevallos \$ 156.000 y Leonardo Pérez Arteta \$ 39.000. El capital social ha sido suscrito en su totalidad, pagado de contado \$ 685.000 y el saldo, o sea \$ 95.000 que serán pagados dentro de noventa días. La administración de la compañía se hará por la Junta General, la Presidencia y la gerencia. El Gerente es el representante legal de la compañía elegido para dos años pudiendo ser indefinidamente reelegido. El objeto de la sociedad es la instalación de Lavanderías y la explotación de la industria de Lavanderías en todas sus formas y modalidades, importación, compra-venta de artículos nacionales y extranjeros, Agencias, Representaciones, y en general toda clase de actos y contratos permitidos por las leyes.

Posteriormente, mediante escritura pública celebrada el tres de julio de mil novecientos setenta y ocho, ante el notario Doctor José Vicente Troya Jaramillo e inscrita en el registro mercantil del siete de febrero de mil novecientos setenta y nueve se aumento el capital de la compañía a Quince millones de sucres y se reformo el Estatuto Social y se efectuó la transformación de la compañía de Responsabilidad Limitada a Compañía Anónima con la denominación LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A.

La empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. “Martinizing” cuenta con la siguiente información legal:

Nombre: Lavanderías Ecuatorianas C.A.

RUC: 1790397815001

Fecha de Constitución: 03/08/1966

País de Origen: Ecuador

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Calle: Av. 12 de Octubre

Intersección: Madrid

Número: 1486

Situación Legal: Activa

Tipo de Compañía: Anónima

Actividad económica: Lavado, limpieza de prendas.

Presidente: Dávalos Donoso Bernardo

Vicepresidente Ejecutivo: Aguirre Espinosa Juan Alfredo

Gerente General: Dávalos Salazar Bernardo

Las obligaciones tributarias de la empresa Martinizing consisten en:

Declaración de Impuesto a la Renta

Declaración de retenciones en la Fuente

Declaración Mensual del IVA

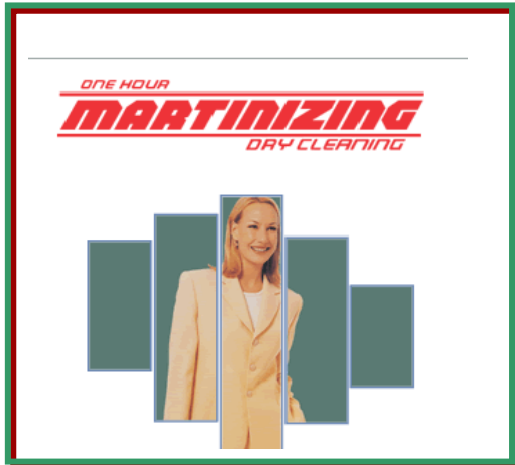
1.3. GIRO DEL NEGOCIO

Lavanderías Ecuatorianas C. A. "Martinizing" es una empresa de servicios dedicada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes en lo referente a servicios de limpieza, conservación y reparación de prendas, para lo cual se ampara en una gran infraestructura, equipo de punta y sobre todo un gran equipo humano. Martinizing es una empresa especializada en servicios de limpieza de diferentes prendas, lavadas tanto en procesos de seco como en agua. Los principales servicios se detallan a continuación:

1.3.1. "Lavado en seco." "Lo que se conoce como "lavado en Seco", es un moderno sistema de limpieza, que utiliza detergentes y procesos especiales, maquinaria sofisticada y personal altamente calificado; permitiendo que, la mayoría de prendas de vestir o ropa de casa, puedan ser lavadas y planchadas, manteniendo su consistencia y colores originales.

"El lavado en seco", es denominado así, pues en lugar de utilizar como disolvente el agua, emplea diversos productos refinados como percloroetileno, que junto a

varios compuestos químicos solubles, permiten que la mancha sea tratada de acuerdo a su naturaleza, sin afectar las fibras, conservando los colores de las prendas, evitando el desgaste de los tejidos, prolongando la vida de las prendas, y manteniendo en buen estado los adornos, forros y entretelas.”⁴



Tomado de: www.martinizing-ec.com



Tomado de: www.martinizing-ec.com

1.3.2. “Lavado en agua.- “Existen prendas las cuales por su tipo de tela; o por recomendación de los fabricantes, no es susceptible de ser realizado una limpieza en seco, igualmente prendas de uso frecuente como camisas, camisetas, manteles, servilletas, toallas etc, que requieren de tratamientos especiales como almidonado, o apresto adicional y terminados que no pueden ser realizados a nivel doméstico por los altos costos de energía, agua, desodorizado y productos detergentes específicos que garantizan una limpieza de excelencia.”⁴

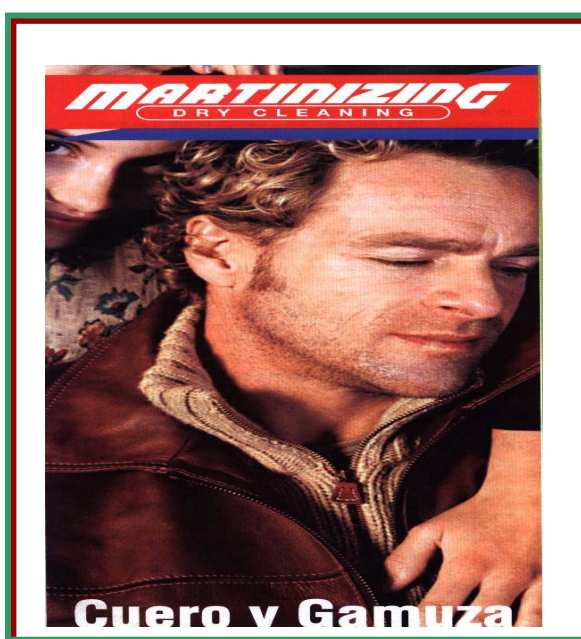


Tomado de: www.martinizing-ec.com

⁴ www.martinizing-ec.com

1.3.3. Lavado de artículos de cuero.- Este servicio consiste en el lavado y renovado de prendas de cuero a través de procesos especiales personalizados para cada tipo de cuero, pudiendo utilizar lavado en seco, en agua o una combinación de este tipo de procesos para la adecuada limpieza de la prenda de cuero, sin que en el proceso se pierda la textura del cuero, ya que para esto se aplica aceites naturales originarios del cuero, lo cual impide que la prenda pierda su flexibilidad y textura.

Además dentro del servicio de limpieza de cuero se cuenta al renovado de prendas de cuero, proceso que consiste en pintar o tinturar el cuero según el caso, para así recuperar su color y renovar el color de las prendas de cuero.



Tomado del departamento de Marketing de Martinizing

1.3.4. “El Sastre (Reparaciones).- Martinizing con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, da origen a un nuevo proyecto con la creación de una nueva línea de productos y servicios especializados en reparaciones de ropa denominado el sastre. El cual presenta servicios especializados de reparación , arreglos y transformación de prendas de vestir, los cuales están garantizados por personal altamente cualificado y calificado.”⁵

1.3.5. “Lavado y Preservado de Vestidos de Novia.- Este servicio cumple el siguiente proceso:

⁵ Informativo Martinizing Iniciativas abril – mayo 2007

⁶ www.martinizing-ec.com

Evaluación Gratuita: Gustosamente le daremos una consulta gratis y estimaremos el cuidado de cualquier tejido nuevo o antiguo.

Lavado a Mano: Tratamos y limpiamos individualmente cada vestido a mano nunca en combinación con otros vestidos. Tomamos toda precaución para proteger los canutillos, bordados y encajes durante el proceso de limpieza.

Tratamiento Anti-azúcar: Derramamientos conteniendo azúcar, sal y ácidos frecuentemente se secan claros y no pueden verse. Estas manchas latentes no se disuelven durante el proceso normal de lavado y frecuentemente se tornan de un color café con el tiempo. Nuestro único tratamiento anti-azúcar anunciado en Modern Bride y Bride's asegura que toda el azúcar, sal y ácidos que se ven o están ocultos son removidos.

Inspección Personal Disponible: Usted puede inspeccionar su vestido antes de completar la preservación verdadera.

Protección Ambiental Pura y Duradera: Sellamientos al vacío o plásticos y otros materiales ácidos pueden deteriorar un traje. Usamos papel de seda libre de ácidos para proteger su traje y sellarlo en una caja de excelente calidad con una ventana en polipropileno libre de ácido para ver sus valiosas memorias.

Garantía Internacional: Especialistas en Vestidos de Novias® Laboratorios están representados en más de 500 ciudades alrededor del mundo. Retorne su traje a cualquiera de los Especialistas en Vestidos de Novias participantes, quienes inspeccionarán y prensarán (plancharán) su vestido a ningún costo. Tratamiento impropio sin la supervisión de los Especialistas en Vestidos de Novias puede causarle daño y comprometer la preservación verdadera de su traje.”



Tomado de: www.martinizing-ec.com



Tomado de: www.martinizing-ec.com

1.3.6. Renovación de almohadas.- Este servicio está diseñado de forma especial para las almohadas con relleno de pluma y consiste en descoser la almohada y retirar el relleno y lavarlo en caso de que este sea de algodón o se ozoniza por un tiempo determinado en caso de tratarse de plumas, con lo cual estas quedan desinfectadas y sin ningún olor desagradable. Luego de esto se vuelve a rellenar la almohada colocando mayor cantidad de relleno ya sea de algodón o plumas. Si el cliente lo desea, se cambia el forro de la almohada, con lo cual la almohada quedará renovada totalmente.



Tomado de: www.martinizing-ec.com

1.3.7. Tinturado de prendas.- Este servicio consiste en realizar un cambio de coloración de la fibra, es decir se tintura la prenda de acuerdo al color seleccionado por el cliente dependiendo del color original y composición de la prenda. Esto se realiza a través de la utilización de colorantes de la más alta calidad y maquinaria de alta tecnología para de esta forma producir el color solicitado.



Tomado de: www.martinizing-ec.com

1.3.8. Servicio a Domicilio.- Este servicio actualmente solo está disponible en los valles de la ciudad de Quito y presta todos los servicios de un local tradicional de Martinizing con la ventaja de la entrega a la hora y día señalada por el cliente directamente en su domicilio. El único servicio que no esta disponible en esta modalidad es el servicio de una hora, el cual está disponible solo en las plantas.

1.3.9. Servicio de Una Hora.- Este es el servicio con el cual nació Martinizing y consiste en el lavado de las prendas de vestir de forma muy rápida. Permitiendo entregar a los clientes sus prendas en el mismo día en el que dejan a lavar sus prendas. Pero este servicio solo esta disponible en las plantas de la empresa y en un horario determinado, el cual es hasta las 15:00 horas de lunes a viernes y hasta las 13:00 horas el día sábado.

1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL (ESTRUCTURA)

Ambiente Laboral:

En la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. matriz, existe un buen ambiente de trabajo, en el que destaca el compromiso de cada uno de los empleados hacia el crecimiento de la empresa. Para un buen manejo de las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros de la empresa existe un reglamento interno y principalmente una cultura corporativa que busca el compromiso con la

empresa y la adecuada interrelación entre los diferentes miembros de la organización.

En los últimos años se ha dado un fuerte impulso al diálogo entre los diferentes empleados de la empresa y las autoridades, tal es el caso que periódicamente se realizan reuniones con grupos de empleados y las autoridades de la empresa, en las que los diferentes miembros de la empresa pueden expresar sus necesidades y problemas que han percibido en la empresa, con lo cual se puede establecer medidas correctivas; esto es un claro indicativo de la apertura con la que cuenta la empresa hacia sus empleados.

La empresa promueve el respeto hacia cada uno de los miembros de la organización, ocupen el cargo que ocupen; tomando serias medidas correctivas hacia las personas que no cumplen con este precepto de la empresa.

La empresa desarrolla diferentes actividades de integración de todos sus miembros, en las que podemos destacar senas de integración, juegos deportivos, etc. todos los cuales hacen crecer día a día la llamada al interior de la empresa como la “Familia Martinizing”.

La relación existente en las oficinas de la empresa es de total cordialidad, destacando la facilidad que existe para tratar con cada uno de los miembros de la organización, todos los cuales desarrollan sus funciones con las puertas de sus respectivas oficinas abiertas de forma que cualquier persona de la empresa pueda ingresar a ellas para tratar algún asunto en especial.

Recursos Humanos:

La empresa “Martinizing” a nivel nacional cuenta con 520 empleados, una cantidad muy importante, la misma que le ha permitido contar con una gran diversidad de personas en lo referente a regiones, características sociales, religiosas, políticas, etc. las cuales no han sido un impedimento para lograr un adecuado trabajo en equipo, es más esta gran diversidad de características en las personas que prestan sus servicios en la empresa, han permitido fortalecer ha la empresa en su afán de prestar un servicio de calidad ha cada uno de sus clientes.

Las relaciones interpersonales en el interior de la organización son muy buenas en cada una de las plantas y entre plantas; ya que para que exista una integración total entre las diferentes plantas y sucursales de la empresa se produce una rotación de personal entre las plantas, lo cual origina que las personas lleguen a conocer a cada uno de los miembros de la organización y así poder interrelacionarse mejor entre cada uno de los miembros. Esta rotación es realizada de forma que no afecte el desenvolvimiento en general de cada una de las plantas.

Es importante destacar que para que existan buenas relaciones interpersonales, continuamente la empresa realiza charlas y cursos sobre liderazgo y trabajo en equipo, con lo cual se acentúa la importancia de mantener relaciones cordiales y de empatía hacia las labores que realiza cada miembro de la organización.

Para una mejor interrelación entre los miembros de la organización y especialmente entre las personas que acaban de incorporarse a la empresa se efectúa una capacitación en la que se pasa por diferentes áreas y se realiza por unos momentos el trabajo que desempeñan las otras personas de forma que se aprenda a valorar el trabajo de los demás.

Existe una continua evaluación de cada uno de los miembros de la organización, los mismos que de acuerdo a su desempeño reciben refuerzos en aquellas áreas en las que presenten dificultades. A través de estas evaluaciones los miembros de la organización pueden ser promovidos de acuerdo a su desempeño y principalmente a través de concursos internos diseñados por el área de Recursos humanos, con lo cual cada miembro de la organización que cuente con los requisitos establecidos para el cargo, pueda intentar optar por el cargo disponible.

La empresa proporciona una remuneración adecuada a cada cargo, la cual se complementa con la seguridad social exigida por la ley y otros beneficios implementados a través de la asociación de empleados en conjunto con aportes de la organización. Entre estos beneficios complementarios podemos destacar el servicio de guardería, la asistencia social, las opciones de acceder a compras de comisariato con descuento y a plazos, etc.

Servicio al cliente:

Martinizing al ser una empresa de servicios está comprometida con satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes tanto externos como internos, para lo cual continuamente se está capacitando tanto al personal de recepción como al de producción, para de esta forma cada día mejorar el servicio de la empresa. La capacitación a más de ser continua no solo abarca temas relacionados con los servicios de la empresa, sino también se dictan charlas de diferentes temas que permitan un crecimiento personal a cada uno de los miembros de la empresa y así reflejar este crecimiento tanto profesional como personal en el servicio brindado al cliente.

Para la adecuada atención de los diferentes clientes se cuenta con un estándar de atención al cliente, el mismo que debe ser cumplido por todas las personas que mantienen un contacto con los clientes externos, este estándar de atención básicamente establece el mantener total cordialidad con cada uno de nuestros clientes, escucharlos, entender sus necesidades, darles soluciones adecuadas a dichas necesidades y ofrecer los diferentes servicios con los que cuenta la empresa.

La empresa cuenta con un área de Servicio al Cliente, la misma que se encarga de atender a los clientes en cuanto a sus dudas sobre algún servicio y especialmente en lo referente a inconvenientes suscitados en el procesamiento de las prendas. Precisamente para la solución ágil de problemas suscitados en algunos de los establecimientos de la empresa existe un procedimiento establecido, en el cual se realiza una evaluación detenida del problema existente y se analizan las causas del mismo y se plantean las soluciones de forma que el cliente reciba una solución satisfactoria y oportuna al problema generado.

Es de gran importancia para la empresa la imagen que se proyecta a los clientes y un puntal de esta imagen es la limpieza y orden que presenta cada uno de los establecimientos de Martinizing; lo cual combinado con una total pulcritud en el uniforme e imagen del personal, refuerzan la imagen de la empresa de limpieza de calidad en cada proceso.

Infraestructura:

La empresa Lavanderías Ecuatorianas “Martinizing” cuenta con la mayor infraestructura en el país en el servicio de limpieza y conservación de prendas, contando con 20 plantas y 138 sucursales a nivel nacional. Las plantas cuentan con ubicaciones estratégicas que le brindan ventajas competitivas sobre sus competidores. Así por ejemplo se encuentra la presencia de Martinizing en los principales centros comerciales del país.

Maquinaria y Sistemas utilizada por Martinizing

”Martinizing utiliza maquinaria de la más alta tecnología, marcas como Renzacci, Ajax, Cissel, etc, son utilizadas en nuestros procesos los cuales nos garantizan el mejor servicio de lavado y planchado en el medio. Además se utiliza productos de limpieza reconocidos mundialmente para la remoción de manchas y el cuidado de las fibras.

Para la limpieza en seco Martinizing utiliza un solvente que se conoce como Percloroetileno y es usado en el contexto mundial por más del 80% de las empresas que se dedican a la industria de la limpieza en seco y se estima que seguirá siendo la más segura elección por los tintorereros, por lo menos en esta década.

Martinizing dispone de un Sistema Automatizado para la atención a clientes, prestando una atención ágil y oportuna, debido a la disponibilidad de la información del cliente y del tipo de servicio brindado, la cual está almacenada en la Base de Datos de los computadores de plantas y sucursales. Luego, ésta información es consolidada en las oficinas principales usando Equipos IBM RS/6000, Base de Datos y Herramientas Oracle.”⁷

Actualmente se encuentra en desarrollo un nuevo sistema de punto de venta el mismo que permitirá el marcado de cada prenda a través de un código de barras, con lo cual se podrá establecer toda la trasabilidad de la prenda, es decir se podrá establecer en que proceso se encuentra la prenda con lo cual la integridad de la misma será mayor. Además que permitirá una atención más ágil en cada uno de los establecimientos.

⁷ www.martinizing-ec.com

Análisis de Mercado:

“Martinizing cuenta con el 56% del mercado a nivel nacional, el restante está distribuido entre 10 competidores, de los cuales se destaca la Química, especialmente en la ciudad de Quito, el resto de competidores se encuentra peleando por una participación pequeña del mercado.

El volumen de prendas lavadas al seco ha disminuido (-18% en Quito y -27,7% en Guayaquil durante el período 1998-2002) debido en parte al cambio de usos y hábitos, (la tendencia en el vestir es menos formal, esto se evidencia más en las ciudades de la costa)

El volumen de prendas lavadas en agua ha aumentado (7% en Quito y 5,7% en Guayaquil durante el período 1998-2002), debido al incremento de lavanderías y al menor desembolso que este servicio representa versus el lavado al seco.”⁸

Martinizing Impulsando una Sociedad más Justa:

“La Fundación Corazones Limpios, auspiciada por Lavanderías Ecuatorianas Martinizing, está orientada a contribuir con el crecimiento y desarrollo equitativo de niños, niñas, adolescentes, jóvenes de escasos recursos económicos y otras poblaciones vulnerables del país, a través de la implementación de proyectos, programas, servicios, modelos educativos especializados, competitivos e innovadores, participación ciudadana y asesoría interinstitucional. Todo ello orientado a mejorar el acceso a la salud, educación, capacitación, alimentación, vestuario y desarrollo integral comunitario, favoreciendo así, una mejor calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas del Ecuador aproximándonos a una sociedad justa, solidaria y democrática”⁹

1.5. DETERMINACION DEL PROBLEMA

El continuo crecimiento y aparición de nuevos competidores en el área de servicio de limpieza y conservación de prendas de vestir ha originado que la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. “Martinizing” con 40 años en el mercado presencie como nuevas empresas empiezan a ganar mercado día a día y se convierten en serias amenazas para las perspectivas de crecimiento y ventas de cada año. Esto especialmente debido a que la empresa a pesar de contar con una gran infraestructura y varios canales de comercialización, estos no han sido explotados

⁸ Plenaria Estratégica de Martinizing

⁹ Suplemento Institucional El Comercio, 31 de octubre del 2007

adecuadamente, debido a la falta de una continua revisión y mejora de los diferentes procesos comerciales y de producción, lo cual ha desencadenado en el mantenimiento de procesos obsoletos y que no generan valor agregado para nuestros clientes.

La falta de una comunicación adecuada entre las diferentes áreas, ha generado que diferentes actividades sufran retrasos innecesarios o que exista duplicación de actividades, lo cual no ha permitido cumplir con los diferentes cronogramas establecidos, todo lo contrario la improvisación por imprevistos se han convertido en un serio problema, especialmente en el personal de servicio al cliente, el cual es la imagen de la empresa y por lo tanto es el que debería presentar una excelente capacitación y actitud frente a los clientes; pero que ha estado sufriendo continuos cambios los mismos que han generado varios problemas como una deficiente atención al cliente y falta de cumplimiento con los horarios de atención establecidos.

Dentro de la falta adecuada de comunicación podemos señalar que no existe un proceso establecido para la confirmación de reuniones y presentación de informes, lo cual genera que la información no llegue a su destinatario en el tiempo y condiciones requeridas.

El no establecimiento de funciones claramente delimitadas y definidas ha generado que varias actividades no sean cumplidas de forma oportuna por el personal a cargo de las mismas, lo cual ha generado retrasos en el cumplimiento de metas y objetivos; además esto ha impedido el desarrollo de innovaciones y mejoras en varios procesos.

Otro factor que ha generado problemas en la empresa es la falta de seguimiento y evaluación a los diferentes proyectos y cambios establecidos, los mismos que toman gran fuerza en su inicio, pero que al poco tiempo se diluyen o se retoman los viejos procesos o actividades superadas; ya que no son adecuadamente adoptados por el personal debido a la falta de control, la misma que no se realiza de forma periódica y que origina que los cambios no se logren consolidar.

La falta de compromiso de los diferentes integrantes de los proyectos emprendidos, ha generado que dichos proyectos no tengan los resultados esperados; ya que no existe la visión real de los beneficios que generarían dichos

proyectos, debido especialmente al intento de mantener un estatus quo, el mismo que se debe al tiempo que tiene la empresa en el mercado, tiempo en el cual la estructura organizacional no ha sufrido muchos cambios, razón por la cual ante el giro de 180 grados que dio la empresa en los últimos años ha generado cierta resistencia a los nuevos proyectos.

El área de comercialización a pesar de su gran importancia, no cuenta con una adecuada estructuración y un manual de procedimientos claramente establecido, razón por la cual esta área se ha limitado al desarrollo de nuevos canales de comercialización y al análisis empírico de la información de ventas, lo cual no ha permitido a la empresa desarrollar continuas estrategias que apoyen a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas.

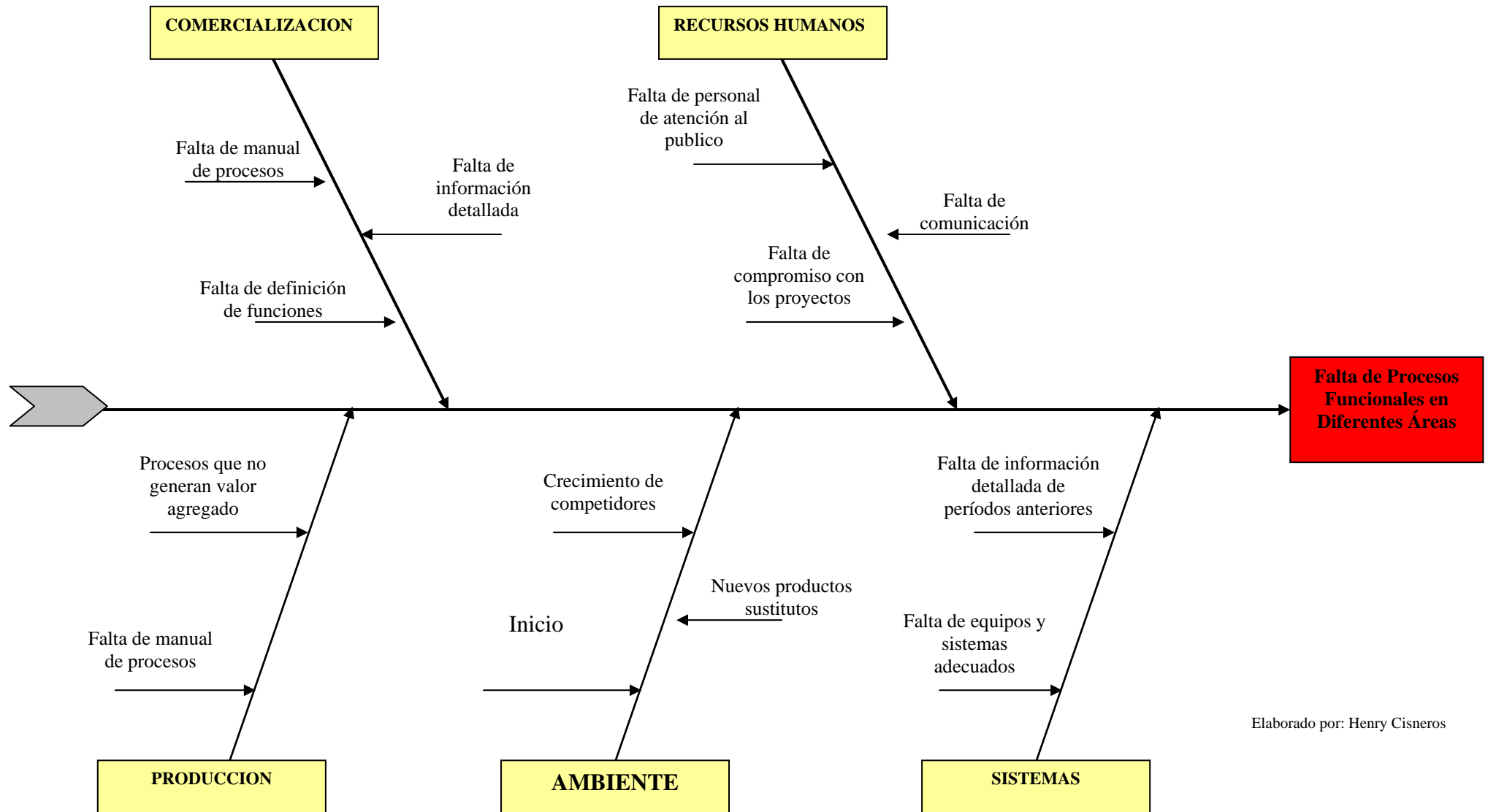
Otro aspecto que ha impedido al área de comercialización el análisis adecuado de información y el desarrollo de estrategias de comercialización es la falta de información histórica detallada, la misma que es muy general e impide un análisis comparativo pormenorizado.

Se puede señalar que el área de comercialización, como tal cuenta con poco tiempo de creación, lo cual explica los motivos por los cuales existen diferentes áreas que manejan temas relacionados a la comercialización, lo cual hace necesario una clara estructuración por procesos de este departamento para que se fortalezca su funcionamiento y pueda desarrollar una planificación estratégica que apoye e impulse los objetivos y metas empresariales.

La falta de cronogramas y una adecuada planificación en diferentes áreas ha impedido el cumplimiento de objetivos tanto de las diferentes áreas como de la empresa en general, ya que la improvisación se ha hecho presente ante la poca previsión de acontecimientos; que aunque no pueden ser previstos con la suficiente antelación deben existir planes de contingencia que apoyen en la reducción de las consecuencias de los imprevistos.

En el gráfico # 08 se expone el Diagrama Causa-Efecto de la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. "Martinizing"

GRÁFICO # 08 Diagrama de Causa – Efecto de la Empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A “Martinizing”



Elaborado por: Henry Cisneros

Interpretación Diagrama Causa-Efecto.

Comercialización.- Existen problemas debido a la falta de funciones claramente definidas y delimitadas, a la falta de información oportuna y completa. Todo lo cual en conjunto no ha permitido el poder desarrollar estrategias adecuadas que permitan fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Recursos Humanos.- Existe problemas con la falta de personal en el área de atención al cliente, la cual presenta problemas por el tiempo requerido para capacitar al nuevo personal que ingresa a la empresa; además la falta de comunicación entre las diferentes áreas genera retrasos en el cumplimiento de varias actividades de importancia.

Producción.- La falta de un manual de procedimientos dificulta el análisis de los procesos, lo cual impide de cierta manera que actividades que no generan un valor agregado sean eliminados. De igual forma el no contar con un manual de procedimientos impide el correcto establecimiento de indicadores de gestión que permitan controlar todo el proceso productivo.

Ambiente externo.- El ambiente externo presenta gran influencia sobre toda empresa, tal es el caso que los nuevos competidores, el ambiente socio-económico y la aparición de productos sustitutos se vuelven factores de riesgo para toda empresa, que no se mantenga en constante renovación.

Sistemas.- Sin duda alguna la información es imprescindible para desarrollar estrategias comerciales y evaluar las vigentes, razón por la cual la falta de información detallada genera problemas en la generación de estrategias que apoyen a la empresa en el cumplimiento de metas y objetivos, tanto de ventas como de satisfacción del cliente.

1.6. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Importancia.

El “Mejoramiento de Procesos” es una herramienta fundamental, que permitiría a la empresa Martinizing eliminar todas aquellas actividades que no generaban ninguna clase de valor agregado para los clientes y que producían cuellos de botella e ineficiencia; con lo cual se podrá brindar un mejor servicio tanto a clientes externos como internos y de esta forma emprender una mejora continua

en la empresa, la misma que fortalezca su posición actual y futura en el mercado y le permita mantenerse como la empresa líder en su actividad económica.

La importancia del mejoramiento por procesos radica en su capacidad de analizar cada proceso y actividad, de forma que permite detectar aquellos procesos que dejaron de ser funcionales, mejorar aquellos que presenten deficiencia y desarrollar los procesos que sean necesarios para darle un mejor funcionamiento a la empresa; este mejor funcionamiento se ve traducido a través de una mayor satisfacción y lealtad de los clientes.

El mejoramiento de procesos tendría gran importancia y funcionalidad en la empresa Martinizing por los siguientes motivos:

- Permite desarrollar y establecer manuales de procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos por parte de la empresa.
- Permite mejorar o eliminar los pasos que no están generando valor agregado para las diferentes actividades y que constituyen pérdidas de recursos ya sean estos económicos o de tiempo.
- Permite detectar oportunidades con las cuales se pueden realizar cambios de gran importancia para la organización.
- Permite crear un entorno organizacional que facilite el cumplimiento de metas y objetivos.
- Permite determinar formas de evaluación para el cumplimiento de cada proceso, de forma que se puedan tomar medidas correctivas en caso de requerirse.
- Permite establecer con claridad las funciones de cada área y su importancia en relación a los objetivos globales de la empresa.
- Permite establecer las bases sobre las cuales se desarrollarán y mejorarán los procesos futuros de la empresa, en sus diferentes áreas de forma que pueda enfrentar con éxito los retos presentes y los futuros.

La importancia de realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos de la empresa Martinizing radica en la gran validez e importancia que ha tomado en los últimos años en las diferentes empresas la gestión por procesos, la misma que

permite cumplir de forma eficaz, eficiente y efectiva las metas y objetivos propuestos por las organizaciones. Por tal motivo al desarrollar una propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa Martinizing se dará la pauta para iniciar un cambio hacia la gestión por procesos dentro de dicha empresa; ya que se expondrá de forma clara como pueden ser mejorados diferentes procesos que actualmente realiza la empresa y que no han sido revisados en mucho tiempo lo cual los ha vuelto obsoletos.

1.6.2. Justificación

El continuo avance tecnológico que se produce en cada actividad económica y las mayores exigencias por parte de los clientes, es un fuerte incentivo para el desarrollo de un continuo mejoramiento de procesos; ya que las empresas requieren incrementar su competitividad para mantener su posición en el mercado. Esta no es la excepción en la industria de limpieza y conservación de prendas, razón por la cual el mejoramiento de procesos en una empresa como Martinizing con 40 años en el mercado es fundamental para mantener la confianza de sus clientes y enfrentar con éxito los retos que contrae el futuro.

Sin duda el contar con 40 años en el mercado y una gran infraestructura han hecho de Martinizing una empresa de gran solidez en su actividad, pero a la vez ha originado que varios procesos no se hayan actualizado en mucho tiempo, lo cual ha originado que en los últimos años la competencia se incremente considerablemente, especialmente por parte de aquellas pequeñas empresas que pueden personalizar más su atención hacia el cliente. Esto ha originado que se deba buscar la forma de reducir los tiempos en el servicio y mejorar la calidad. Ante esto el desarrollo de una propuesta de mejoramiento de procesos toma gran valor para la empresa; ya que de esta forma se podrá establecer que procesos no están adecuadamente diseñados y están generando retrasos que se traducen en un deficiente servicio y así se podrá diseñar nuevos procesos más eficientes y eficaces que le permitan a la empresa enfrentar los nuevos retos que se están presentando en los últimos años.

1.7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

1.7.1. Objetivo General

Proporcionar una propuesta de mejoramiento de los procesos existentes en la empresa Martinizing, de forma que se establezcan procesos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, facilitando de esta manera la adopción de una administración por procesos, la misma que permita alcanzar las metas planteadas por la empresa en el corto y largo plazo.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Martinizing, a fin de determinar las fortalezas y debilidades internas existentes, para de esta forma mantener e impulsar las fortalezas y contrarrestar las debilidades detectadas.
2. Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa Martinizing, fundamentado en el análisis FODA, a fin de orientar los objetivos que quiera alcanzar en el corto, mediano y largo plazo la empresa.
3. Levantar e inventariar los procesos de la empresa Martinizing, analizar aquellos que hayan sido seleccionados para detectar su problemática.
4. Proponer la mejora de los procesos analizados, utilizando las herramientas administrativas correspondientes a fin de mejorar la eficiencia, eficacia, productividad, utilidades o imagen corporativa.
5. Diseñar la organización por procesos en el área de comercialización, a fin de mejorar integralmente dicha área.

1.8. MARCO TEORICO

Elementos de un Proceso

“Entrada o Activador.- Es el punto de inicio del proceso y pueden ser materias primas, información, dinero, personas, etc. y corresponde a la salida o resultado de un proceso anterior.

Origen.- Identifica el área o actividad que origina la entrada o activador del proceso.

Responsable.- Es el gestor del proceso y/o actividades que lo conforman. Existe un responsable por proceso y por actividad.

Actividades.- Son los grupos de tareas específicas que se ejecutan para la producción del producto o servicio.

Salida.- Es el resultado o producto del proceso o de la actividad.

Cliente o Receptor.- Es el que recibe la salida final del proceso. El receptor puede ser interno o externo a la Institución.

Indicador: Conjunto de mediciones realizadas al proceso para evaluar las actividades como los resultados.”¹⁰

Gestión de Procesos

“La gestión de Procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo de la empresa para avanzar en su desarrollo organizacional y permitir a la empresa incrementar su eficacia y eficiencia.

Las empresas modernas están pensando en forma diferente acerca de sus procesos, que ya no se ven solo como simples procesos de producción. Actualmente la gerencia comprende que existen muchos procesos que emplean materiales, equipos y personal para ofrecer diferentes tipos de producción. Estos se denominan procesos de la empresa y actualmente son aún más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción.

En los últimos años las empresas han adoptado una estrategia conocida como mejoramiento de los procesos de la empresa, la misma que ha originado grandes mejoramientos, los mismos que se destacan a continuación de acuerdo a Harrington J.:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa.
- Mejor tiempo de respuesta.

¹⁰ Tomado del Manual del DR. MORENO, Galo

- Disminución del costo.
- Reducción de inventarios
- Mejoramiento en manufactura.
- Mayor participación de mercado.
- Incremento en la moral de los empleados.
- Menor burocracia.
- Incremento de las utilidades.”¹¹

El concepto de gestión por procesos establece como principio la generación y agregación de valor, de manera que la acción se soporte con análisis, revisión de experiencias, aplicación de directrices y herramientas de la organización cuyo resultado da respuesta a las necesidades de la empresa.

“Gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

¹¹ Rodríguez, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. 3ra edición. Editorial Thompson Learning.. México 2004. Pág. 40

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (que y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.”¹²

“Objetivos de la Gestión por procesos

- Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de

¹² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm

conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios(actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej.: Información)¹²

Para el desarrollo de la gestión de procesos, se deben cumplir los siguientes pasos:

a. “Identificación de los Procesos:

Proceso estratégico: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Adecuan a la empresa a las necesidades y expectativas de los usuarios. Razón por la cual guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes.

Procesos Operativos: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser. Consideran integralmente todas las actividades que generan mayor valor agregado y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de soporte: Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.

b. Construcción del Mapa de Procesos:

Este se realiza en base a la clasificación dada anteriormente, es decir se clasifica cada proceso existente en procesos estratégicos, operativos y de soporte con lo cual se establecen los lineamientos de cada uno.

¹² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestipprocesos.htm

c. Asignación de Procesos claves a su responsable:

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos:

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Plan de Análisis de datos para la mejora de Procesos:

Sin duda alguna para poder mejorar un proceso es necesario conocerlo y de esta forma establecer como medirlo. Para esto es necesario cumplir los siguientes pasos:

- Desarrollar Criterios e Indicadores:

Es necesario medir diferentes aspectos de los procesos, para ello se deben definir criterios e indicadores para cada proceso.

Los criterios son aspectos no medibles que requieren ser evaluados; en tanto que los indicadores son variables medibles relacionadas directamente con el criterio.

- Diseño de un calendario de recogida de datos:

Es necesario establecer un plan de recolección de datos, en el que las fechas de recolección se establezcan con claridad, así como también los responsables de dicha recolección.

- Recolección de datos.

Finalmente se realiza la recolección de los datos y su codificación para su posterior análisis.”¹³

“Mapa de Procesos

Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o

¹³ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm#principio>

pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

Un mapa de los pasos que se requieren para completar un trabajo nos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

Los mapas de procesos son útiles para:

- conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso
- orientar a nuevos empleados”¹⁴

“Como Preparar un Mapa de Procesos

Un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado).

Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

Existen varios métodos para representar un proceso. La selección de uno sobre otro dependerá del propósito para el cual se prepara. Dos alternativas son: el flujograma y el mapa de procesos cruzados (“crossfunctional process map”).

Cuando el resultado (producto o servicio) requiere de la participación activa de varias unidades de trabajo, resulta útil comenzar el análisis con el mapa de procesos cruzados. Por el contrario, si los pasos o tareas del proceso se llevan a cabo en una misma unidad de trabajo, entonces el flujograma puede ser la mejor alternativa.”¹⁵

¹⁴ http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

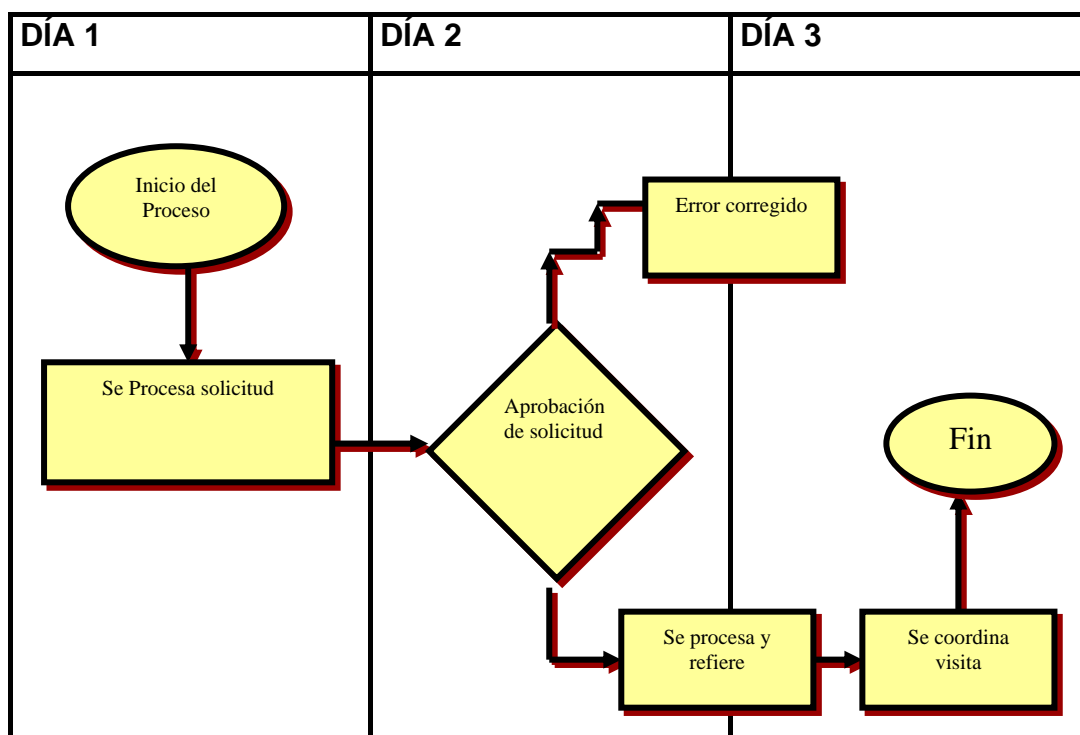
¹⁵ http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

“Mapa de Procesos Cruzados

La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. Ofrecemos dos alternativas para representar los procesos cruzados; el mapa funcional y el lineal de tiempo (“time line”).

· Mapa funcional – se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso. Usualmente la gráfica es en columnas. En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.

GRAFICO # 09 Mapa Funcional



Adaptación de: www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

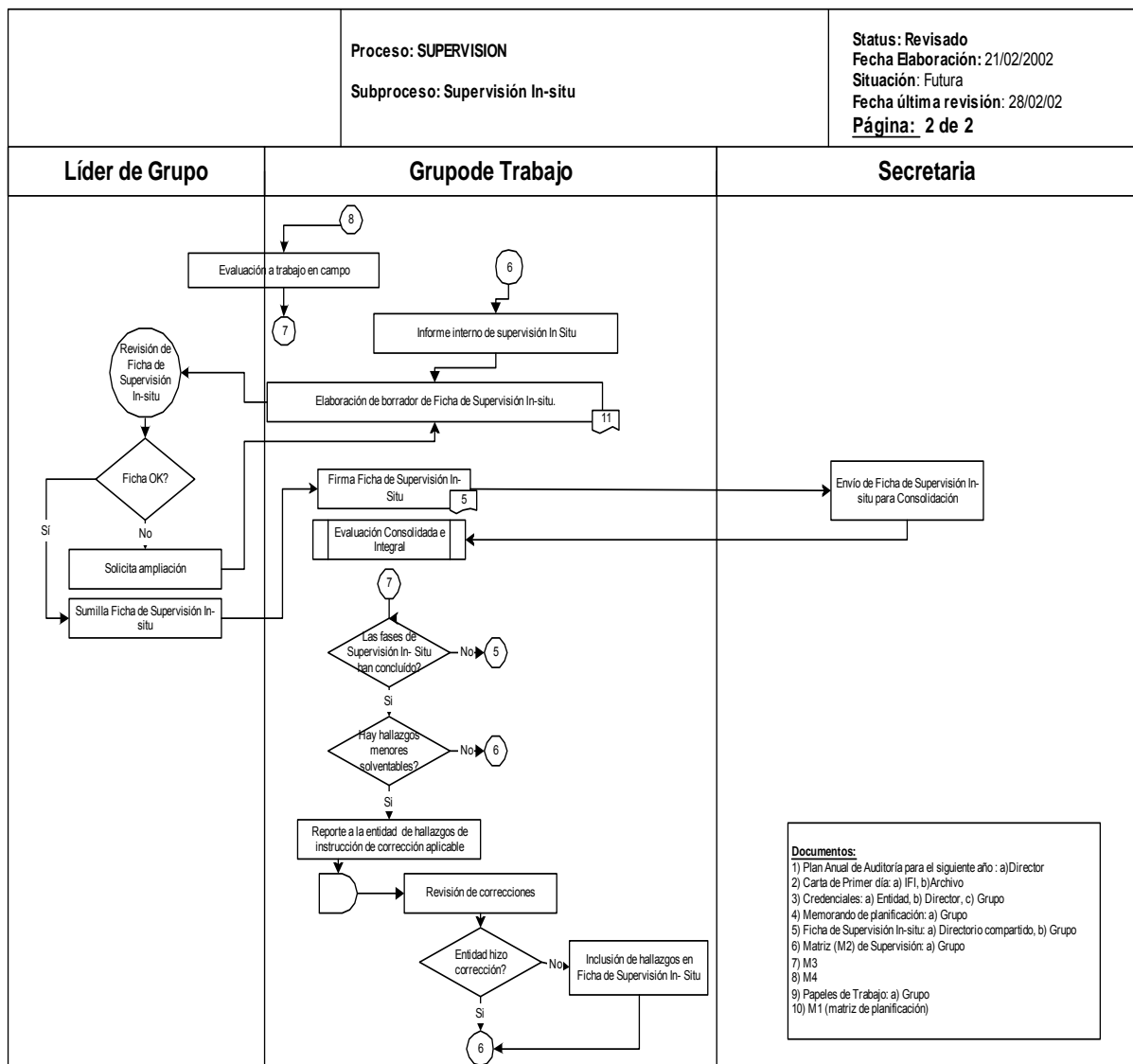
Mapa de tiempo – éste se construye para representar el ciclo de tiempo a través del proceso. Comúnmente se utiliza cuando se interesa reducir el ciclo de tiempo,

esto es, agilizar el proceso. Sin embargo, en procesos sumamente complejos puede resultar un diagrama demasiado cargado.

MAPA DE FLUJOGRAMA

El flujograma es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan *símbolos* con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple. Una vez se tiene el proceso definido, puede ser útil hacer un mapa de procesos cruzados para iniciar un análisis más profundo del movimiento entre unidades y tiempo del ciclo.”¹⁶

Gráfico # 10 Diagrama de Flujo



Diseño: Tomado del Manual del Dr. Moreno Galo

¹⁶ http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

“Revisión del Proceso

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

A fin de prepararse para la revisión del proceso, se debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del equipo de revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada ER debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos al EMP.”¹⁷

“Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subprocesso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

¿Cómo podríamos identificar estas oportunidades de mejoramiento?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface requerimientos del cliente.

Posteriormente, debemos reunir información sobre estas características de efectividad. El propósito de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir los así como las posibles causas (*input*, métodos, entrenamiento).

Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de input. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de output
- Tiempo de espera por unidad o transacción”¹⁸

“Flexibilidad del Proceso

La flexibilidad de un proceso es la medida de su adaptabilidad a las circunstancias y a los cambios imprevistos”¹⁹

“Mejoramiento Continuo de Procesos

Un proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Para llevar a cabo el Mejoramiento Continuo, tanto en un proceso determinado como en toda la organización, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el aprovechamiento total del nuevo nivel de desempeño logrado.

¿Qué es Mejoramiento Continuo?

De algunos conceptos de mejoramiento continuo, realizado por varios autores, se puede establecer que:

El mejoramiento de un proceso, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Mejoramiento Continuo es entonces un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo tiempo. Este proceso es útil en los siguientes casos:

- Para planear, controlar y mejorar los procesos en forma continua.
- Para elevar los estándares de desempeño del proceso, superando las expectativas del cliente.
- Cuando se pretenda optimizar el proceso de una manera gradual.
- Cuando exista un proceso ya implementando con un funcionamiento rutinario.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a adaptar los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite identificar y eliminar procesos repetitivos o que no generen valor.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.”²⁰

“Normas ISO y Procesos

La norma ISO 9001: 2000 plantea que la aplicación y administración de un sistema de procesos debe hacerse de manera efectiva para asegurar una buena administración de calidad.

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una agrupación centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades

²⁰ **Tomado de:** centro de estudios y gestión de la educación en ciencias puras y aplicadas, Módulo III. Gestión de Procesos, Ing. Efraín Naranjo Borja.

y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados. Este enfoque conduce a que una organización :

- Defina de manera sistemática las actividades que componen un proceso.
- Identifique la interrelación con otros procesos.
- Defina las responsabilidades respecto al proceso.
- Analice y mida los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Se centre en los recursos y métodos que permitan la mejora del proceso.

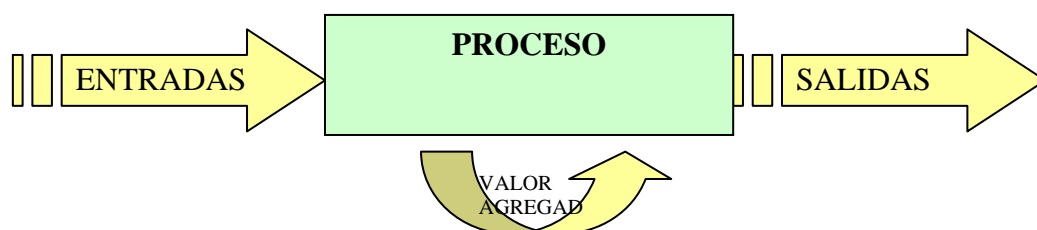
Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos se puede conocer los resultados que obtiene cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos, se permite además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

Con base en lo expuesto se puede concluir el por que de la importancia de contar con procesos bien entendidos, establecidos, implementados, estandarizados, debidamente documentados, controlados y gestionados adecuadamente.²¹

1.9. MARCO CONCEPTUAL

Proceso²²

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. El proceso de una empresa también puede concebirse como una serie de actividades por medio de los cuales los insumos son convertidos en productos terminados.



²¹ http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP_GUIA_PROCESOS_ESE.pdf

²² http://web.jet.es/amazarrain/Gestion_procesos.htm

Proceso estratégico²²

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.

Procesos Operativos²²

Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.

Procesos de soporte²³

Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.

Subprocesos²³

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

Sistema²³

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Control

Conjunto de normas, procedimientos, actividades y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos.

Políticas

Lineamientos generales dentro de los cuales se deben desempeñar los procesos. Son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los objetivos de la organización y sus límites.

Procedimiento²³

²³ http://web.jet.es/amazarrain/Gestion_procesos.htm

Es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo fin principal es llevar a cabo una determinada labor. Los procedimientos se apoyan en los objetivos y las políticas; ya que son consecuencia de los mismos.

Método

Es la manera prescrita de realizar un trabajo considerando al objetivo, instalaciones, así como al tiempo, costo y esfuerzo.

Gestión por Procesos²⁴

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Efectividad²⁴

Grado en el que una organización alcanza sus metas.

Eficiencia²⁴

Cantidad de recursos que se emplean para obtener una unidad de producto.

ISO²⁵

Es la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Encargada de elaborar normas y patrones internacionales para evaluar y homologar productos, etc.

Lavado en seco²⁶

Lo que se conoce como "lavado en Seco", es un moderno sistema de limpieza, que utiliza detergentes y procesos especiales, maquinaria sofisticada y personal altamente calificado; permitiendo que, la mayoría de prendas de vestir o ropa de casa, puedan ser lavadas y planchadas, manteniendo su consistencia y colores originales.

²⁴ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

²⁵ Tomado del Manual Dr. Moreno Galo

²⁶ www.martinizing-ec.com

Percloroetileno²⁷

Es un solvente que apareció en la década de 1930, el mismo que cuenta con varias características que lo hacen ideal para la industria de lavado en seco, como son elevado poder de limpieza, menor volatilidad, no combustible.

Detergente²⁷

Es una sustancia que limpia gracias a que reduce la tensión superficial del agua, con lo cual las moléculas del agua no permanecen demasiado unidas y el agua puede arrastrar la suciedad.

Tensioactivos o surfactantes²⁷

Son la sustancia detergente propiamente dicha. Según las propiedades químicas, se clasifican en aniónicos, catiónicos, no iónicos y anfóteros (cada tipo tiene propiedades limpiadoras diferentes).

CAPÍTULO II

DIGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MARTINIZING

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Macro Ambiente

Dentro del diagnostico situacional analizaré los siguientes factores del macro ambiente: Factor Económico, Político, Legal, Social, Tecnológico y Ambiental.

2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO

PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

El Producto Interno Bruto es el valor de todos los bienes y servicios producidos por el país durante un período determinado, el cual es generalmente de un año.

El PIB es una medida común de medir el desempeño económico de una nación; por lo tanto nos indica como se está desarrollando económicamente la nación y por lo tanto puede darnos una visión de las expectativas futuras.

Al analizar el PIB de los últimos años podemos observar un crecimiento sostenido el cual es de gran beneficio, ya que significa que la producción del país está en crecimiento y por lo tanto existe mayor consumo de bienes y servicios.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador.

TABLA # 01. Producto Interno Bruto

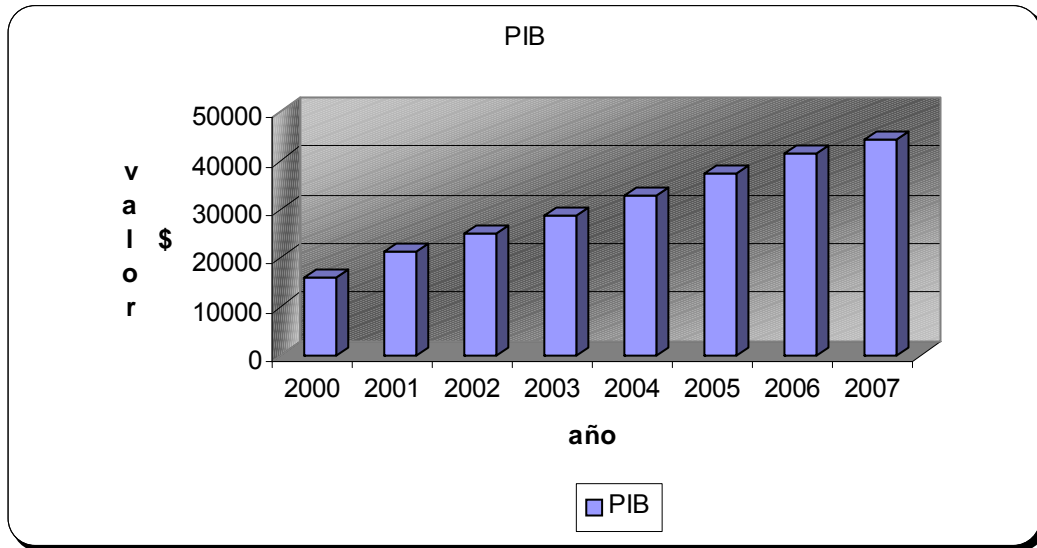
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	(p) 2006	(prev) 2007
Valor	15934	21.250	24.899	28.636	32.642	37.187	41.402	44.400

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 11. PIB



Diseño: Henry Cisneros

Para tener una mejor visión de lo que significa un incremento del PIB, en cada uno de los habitantes y en sus consumos, se presentan las cifras del PIB Per Capita el cual es el valor del PIB dividido entre el número de habitantes. Este valor nos indica de acuerdo a las cifras expuestas, que se cuenta con un mayor ingreso el mismo que permite una mayor producción y consumo de bienes y servicios.

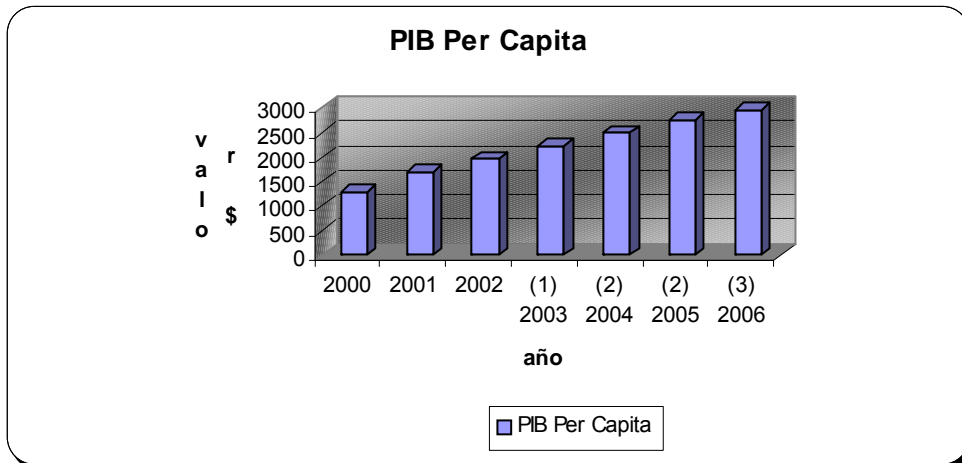
TABLA # 02. PIB Per Capita

Año	2000	2001	2002	(1) 2003	(2) 2004	(2) 2005	(3) 2006
Valor	1296	1703	1967	2230	2505	2761	2970

(1) Provisional (2) Casi Definitivo (3) Previsión

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico # 12. PIB Per Capita



Diseño: Henry Cisneros

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

Se puede observar que el crecimiento del PIB Per capita es constante lo cual es positivo para el país y por lo tanto para las empresas de servicio como Martinizing; ya que existirá mayor número de personas que utilizarán diferentes servicios entre los que estarán los de limpieza y conservación de prendas.

Calificación: Media.

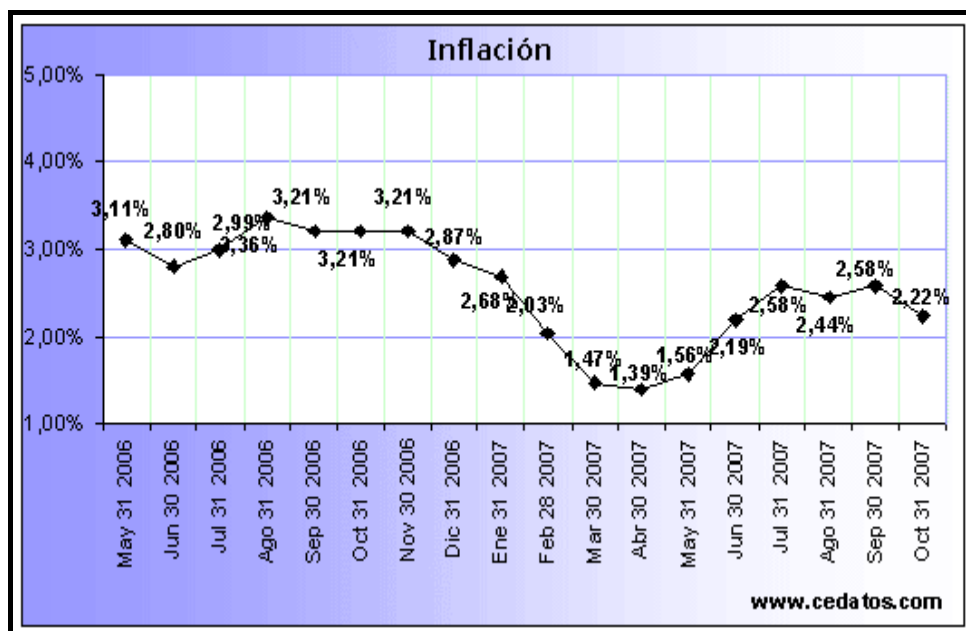
INFLACIÓN

La inflación es una medida estadística que se basa en un índice denominado IPC, el mismo que significa índice de precios al consumidor, el cual se calcula en base a una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos a los cuales se les aplica una encuesta. En términos generales la inflación es el incremento del nivel general de precios.

TABLA # 03. Inflación

Mes	Valor
May 31 2006	3,11%
Jun 30 2006	2,80%
Jul 31 2006	2,99%
Ago 31 2006	3,36%
Sep 30 2006	3,21%
Oct 31 2006	3,21%
Nov 30 2006	3,21%
Dic 31 2006	2,87%
Ene 31 2007	2,68%
Feb 28 2007	2,03%
Mar 30 2007	1,47%
Abr 30 2007	1,39%
May 31 2007	1,56%
Jun 30 2007	2,19%
Jul 31 2007	2,58%
Ago 31 2007	2,44%
Sep 30 2007	2,58%
Oct 31 2007	2,22%

Gráfico # 13. Inflación



Fuente y Diseño: www.cedatos.com

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

De acuerdo a los datos presentados se puede apreciar que existe una tendencia a la baja por parte de la inflación, lo cual es algo positivo ya que se reduce la pérdida de poder adquisitivo de las personas, lo cual permitirá que mantengan sus consumos de bienes y servicios. En el caso de Martinizing sus clientes podrán continuar con su consumo normal de los servicios de la empresa e incluso incrementarlos si la tendencia de la inflación logra mantenerse.

Calificación: Baja

TASA DE INTERES ACTIVA

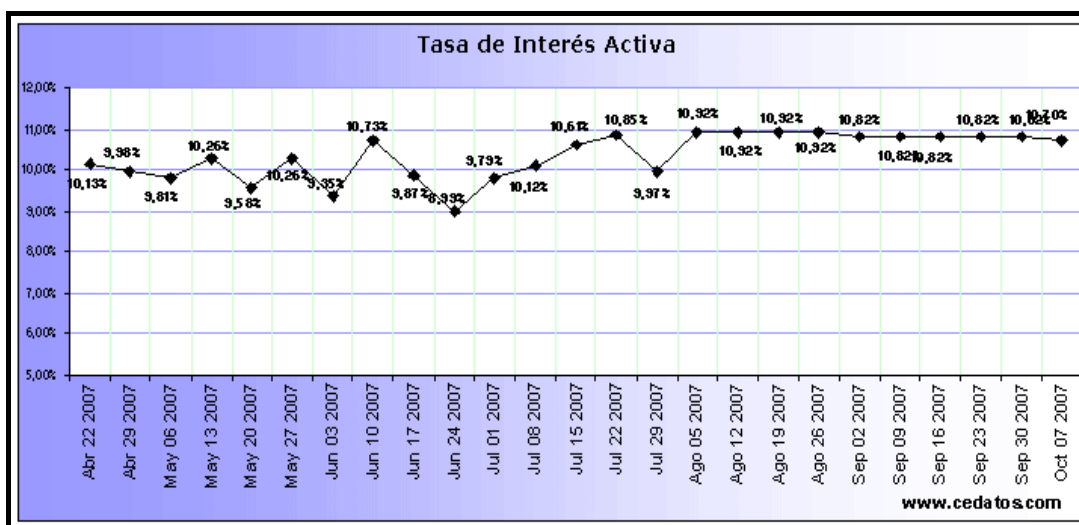
La tasa de interés activa es el porcentaje de interés que cobran las instituciones financieras por el otorgamiento de un préstamo a sus clientes. Es decir es el costo que paga quien solicita un préstamo por el otorgamiento de este.

TABLA # 04. Tasa de Interés Activa

Año	Abr 22 2007	Abr 29 2007	May 06 2007	May 13 2007	May 20 2007	May 27 2007	Jun 03 2007	Jun 10 2007	Jun 17 2007
Valor	10,13%	9,98%	9,81%	10,26%	9,58%	10,26%	9,35%	10,73%	9,87%
Año	Jun 24 2007	Jul 01 2007	Jul 08 2007	Jul 15 2007	Jul 22 2007	Jul 29 2007	Ago 05 2007	Ago 12 2007	Ago 19 2007
Valor	8,99%	9,79%	10,12%	10,61%	10,85%	9,97%	10,92%	10,92%	10,92%
Año	Ago 26 2007	Sep 02 2007	Sep 09 2007	Sep 16 2007	Sep 23 2007	Sep 30 2007	Oct 07 2007		
Valor	10,92%	10,82%	10,82%	10,82%	10,82%	10,82%	10,70%		

Fuente: Banco central del Ecuador

Gráfico # 14. Tasa de Interés Activa



Fuente y Diseño: www.cedatos.com

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

De acuerdo a los datos presentados se puede observar que las tasas de interés en los últimos meses se han mantenido de cierta forma estables, pero en un valor que se puede considerar como alto. Para la empresa Martinizing al igual que para las demás empresas una reducción de las tasas de interés activas son de gran beneficio ya que permitirá acudir a las instituciones financieras para solicitar prestamos y realizar inversiones en el negocio pagando intereses razonables por dichos prestamos.

Calificación: Baja

2.1.1.2 FACTOR POLITICO

Dentro de este factor se analizará la situación política a nivel nacional y su incidencia sobre la empresa Martinizing.

Asamblea Constituyente

Sin lugar a dudas dentro del factor político, la asamblea constituyente que está próxima a iniciar sus funciones trae consigo una gran incertidumbre, la misma que ha generado el estancamiento de varios proyectos por parte de diferentes empresas, entre las cuales se encuentra Martinizing la cual ha detenido por un tiempo un proyecto de inversión en una nueva planta de producción, la cual ha quedado detenida hasta que la asamblea constituyente inicie sus funciones y se elabore un nuevo estudio para determinar la factibilidad del mismo en el cual se tomen en cuenta las nuevas disposiciones dadas por la asamblea y que puedan afectar al proyecto.

Es importante señalar que las perspectivas que han dado las personas seleccionadas para integrar la asamblea constituyente, en lo referente al direccionamiento que esta tome han generado varias incertidumbres que poco a poco han empezado a ser despejadas, especialmente en ámbitos de interés nacional como es el económico.

A continuación se presenta un extracto de las propuestas económicas realizadas por el bloque de alianza país el cual al contar con la mayoría de assembleístas elegidos sin lugar a dudas será el bloque que logrará imponer sus ideas en la asamblea.

Economía solidaria de Mercado²⁸

“No sólo nos comprometemos con el respeto a la propiedad privada; sino que queremos que el Ecuador sea un país de propietarios y productores, sobre bases de equidad y justicia.

Impulsamos un país con renovadas propuestas de política económica que tenga al ser humano en su mira, que busquen posicionar al productor y al consumidor, que atiendan tanto el lado de la demanda como el de la oferta sin sesgos dogmáticos que a la postre frenan el desarrollo y que para lograrlo cuente con un marco institucional socialmente elaborado y compartido. En nuestro país los seres humanos conviviremos armónicamente con la Naturaleza, con sus plantas, con sus animales, con sus ríos y sus lagunas, con su mar, con su aire, con sus suelos, y todos aquellos elementos que hacen la vida posible.

Todo esto implica las siguientes políticas:

- El respeto a la propiedad privada, estatal y mixta, reconociendo además la propiedad comunitaria, las cooperativas así como otras formas de propiedad colectiva.
- ¿Cómo debe intervenir el Estado en la Economía?:
 1. Regulando la no existencia de oligopolios o monopolios;
 2. Impidiendo la competencia desleal;
 3. Evitando la evasión tributaria y el contrabando;
 4. Protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales con criterios de solidaridad intergeneracional;
 5. Garantizando los derechos de los trabajadores y los consumidores;
 6. Interviniendo en las actividades productivas básicas, sobre todo cuando se refieren a la prestación de servicios básicos o a los llamados monopolios naturales.

Se trata de establecer un marco constitucional que nos permita impulsar un proceso deliberado, planificado, de reorganización productiva en base a la concertación de intereses entre el Estado, empresarios, trabajadores, pequeños productores urbanos y campesinos, asociaciones, cooperativas y otras formas de organización económica, en el marco de un proyecto de largo plazo. Por igual comprendemos la necesidad de robustecer el mercado interno y el aparato productivo doméstico. Este sería una especie de prerrequisito para conformar un sistema productivo competitivo y abierto a la competencia con el exterior. Aquí es necesario adoptar, entre otras, medidas que propicien la transformación y dinamismo de la agricultura, modificar los patrones de consumo, mejorar la distribución del ingreso, calificar masivamente la mano de obra, emprender una reforma educativa y fomentar la absorción y generación del progreso técnico. Una economía en crecimiento genera excedentes para la acumulación productiva. Esta estrategia no podrá llevarse a cabo sin una reforma del Estado. La versión simplista respecto del papel del Estado gira fundamentalmente en torno a la amplitud de su intervención directa y la dirección de la política macroeconómica. Pero la dinámica del desarrollo nacional no es solo una cuestión económica sino también política, tanto como social y cultural. Lo que debe transformarse no es solamente la calidad y dimensión del Estado sino también el sistema político en su conjunto. Una estrategia así definida daría cuenta de la heterogeneidad del país. Lo que se quiere con este esfuerzo es elevar el nivel de vida de todos los ecuatorianos y ecuatorianas, de impregnar equidad social.”²⁸

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El extracto presentado respecto a la propuesta económica realizada por el bloque de alianza país denota la intención de establecer nuevas políticas económicas, las mismas que estén encaminadas a permitir una mejor distribución de la riqueza y una competencia más justa. A criterio personal considero que dichas propuestas no afectarían la sólida posición económica de la empresa Martinizing, todo lo contrario las reformas políticas y económicas de la asamblea podrían generar reactivar la productividad del país con lo cual la empresa y el país se beneficiaría.

Aunque es importante destacar que por el momento la incertidumbre es grande y detiene inversiones muy necesarias en toda empresa.

Calificación: Baja

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Dentro de este factor se analizará los diferentes aspectos legales que ejercen influencia sobre la empresa Martinizing.

Servicio de Rentas Internas

El servicio de rentas internas es el organismo de control y administración de los diferentes tributos establecidos por la ley.

La empresa Martinizing es un contribuyente especial, de acuerdo a resolución número 5368, del 2 de junio de 1995. Esta calidad de contribuyente especial le da las siguientes obligaciones a la empresa:

- Son agentes de retención del IVA, en los porcentajes establecido por la ley.
- Están obligados a declarar el IVA tanto en calidad de agente de retención como de percepción.
- Están autorizados para emitir notas de venta.
- Están obligados a presentar las declaraciones en medios magnéticos.

Como se presento la empresa Martinizing cumple con los diferentes impuestos establecidos por la ley, tales como IVA, Impuesto a la Renta, etc. todos los cuales son cancelados en las fechas establecidas por el servicio de rentas internas.

Es importante señalar que un cambio en las leyes tributarias ejercería una alta influencia en la empresa Martinizing; así por ejemplo un reducción del impuesto a la renta permitiría reducir el precio de los servicios y por lo tanto se podría incrementar el nivel de ventas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Las normas y leyes que se establezcan en el aspecto tributario pueden ejercer una gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa. Sin embargo de acuerdo a las declaraciones del Directo del servicio de rentas internas existen

perspectivas positivas, como son una reducción del IVA lo cual convierten a este factor en una oportunidad.

Calificación: Media

Ministerio de Trabajo

El ministerio de trabajo es el organismo encargado de fijar las diferentes leyes laborales, las mismas que deben ser cumplidas de forma obligatoria.

La empresa Martinizing cumple con todas las disposiciones establecidas en el derecho laboral, el cual es “el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, cualesquiera que sean sus modalidades y condiciones”²⁹.

Así se cumple con el pago de utilidades, décimo tercero y cuarto sueldo, cumplimiento de vacaciones, pago de horas extras, fondos de reserva, etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Las leyes laborales presentan una gran influencia sobre la empresa Martinizing; ya que el mayor costo de producción de la empresa es precisamente el de mano de obra. Razón por lo cual es una amenaza para la empresa, un cambio en las leyes laborales que genere una elevación en los costos de mano de obra.

Calificación: Media

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Dentro de este factor se analizará los diferentes aspectos sociales que ejercen influencia sobre la empresa Martinizing.

DESEMPLEO

El nivel de desempleo es un importante indicador social para entender las condiciones sociales y económicas de una nación. El desempleo origina una drástica disminución del consumo de productos y servicios por parte de aquellas personas que lo sufren.

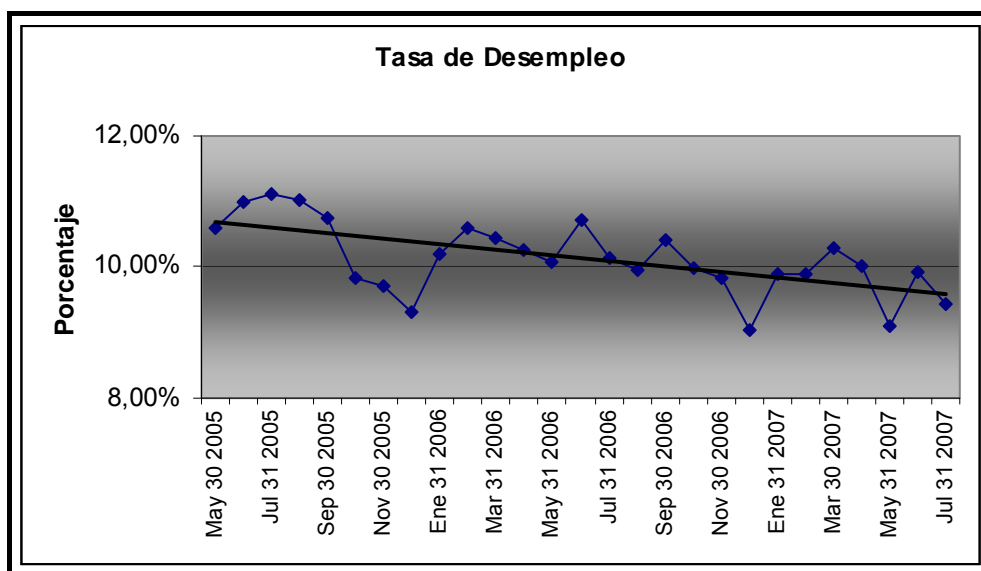
A continuación se presenta información del desempleo en los últimos años, en el cual se puede observar una reducción del desempleo, el mismo que todavía se mantiene elevado.

TABLA # 05. Desempleo

Mes	May 30 2005	Jun 30 2005	Jul 31 2005	Ago 30 2005	Sep 30 2005	Oct 31 2005	Nov 30 2005	Dic 31 2005	Ene 31 2006
Valor	10,60%	10,99%	11,12%	11,01%	10,75%	9,82%	9,71%	9,30%	10,21%
Mes	Feb 28 2006	Mar 31 2006	Abr 30 2006	May 31 2006	Jun 30 2006	Jul 31 2006	Ago 31 2006	Sep 30 2006	Oct 31 2006
Valor	10,60%	10,43%	10,25%	10,09%	10,73%	10,15%	9,94%	10,40%	9,98%
Mes	Nov 30 2006	Dic 31 2006	Ene 31 2007	Feb 28 2007	Mar 30 2007	Abr 30 2007	May 31 2007	Jun 30 2007	Jul 31 2007
Valor	9,82%	9,03%	9,89%	9,90%	10,28%	10,03%	9,10%	9,93%	9,43%

Fuente: www.cedatos.com

Gráfico # 15. Desempleo



Diseño: Henry Cisneros

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

En los datos presentados se puede apreciar con claridad que existe una tendencia a la baja en lo referente a la tasa de desempleo, lo cual es muy positivo para el país y para la empresa Martinizing; ya que de esta forma el mercado de clientes puede incrementarse.

Calificación: Media

MIGRACIÓN

La migración es un factor social de gran influencia en la economía del país en los últimos años; ya que los emigrantes con sus remesas han permitido fortalecer la economía del país; pero a la vez han generado graves problemas sociales en las familias desintegradas.

TABLA # 06. Migración

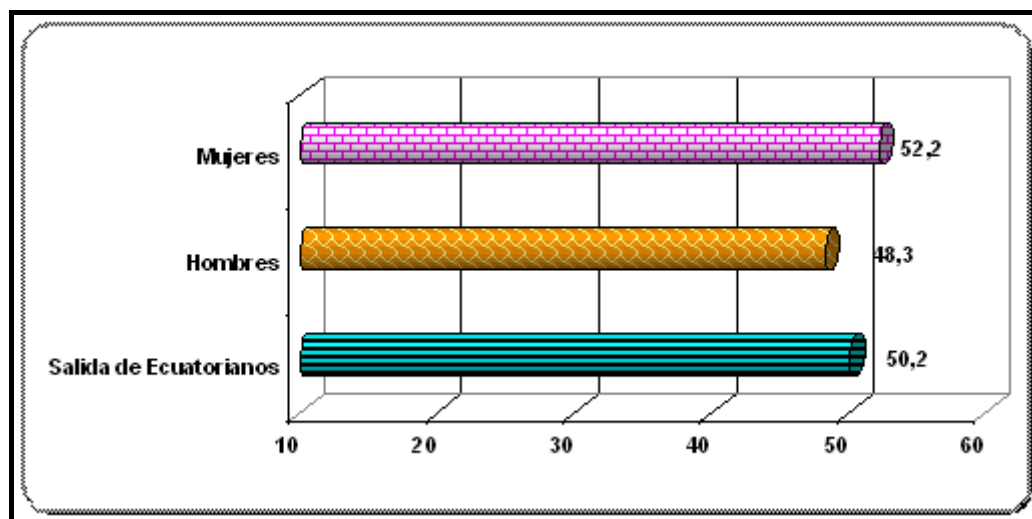
	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACIÓN
SALIDA DE ECUATORIANOS	663.601	50,2
HOMBRES	320.032	48,3
MUJERES	343.569	52,2
POBLACIÓN 2005 1/	13.215.089	
HOMBRES	6.628.368	
MUJERES	6.586.721	

1/ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2001 - 2010 - INEC CELADE

2/ TASA POR 1000 HABITANTES

Fuente: INEC

Gráfico # 16. Migración



Fuente: INEC

CONNOTACIÓN GERENCIAL
OPORTUNIDAD

En los datos presentados se puede apreciar con claridad que existe un número importante de Ecuatorianos que ha migrado y la tendencia apunta a que este número se incremente en los próximos años. Este hecho desde el punto de vista económico es de gran apoyo para la economía del país debido a las remesas que son enviados por los emigrantes, las mismas que permiten un mayor consumo de bienes y servicios. Razón por la cual para la empresa Martinizing el que exista un elevado envío de remesas permite un mayor consumo de los servicios de la empresa, lo cual es una oportunidad para incrementar las ventas.

Calificación: Media

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Dentro de este factor se analizará los diferentes aspectos tecnológicos que ejercen influencia sobre la empresa Martinizing.

Punto de Venta

Sin lugar a dudas el factor tecnológico tiene gran importancia para toda empresa, especialmente para aquellas dedicadas a ofrecer servicios, los cuales por sus características son evaluados en base a factores como el tiempo y la calidad de atención recibida. Es por este motivo que la empresa Martinizing se encuentra cambiando el sistema de punto de venta, en cada una de sus sucursales más importantes. El nuevo sistema de punto de venta permite una mayor agilidad en la atención al cliente y principalmente permite establecer la trasabilidad de cada una de las prendas que ingresan a nuestra empresa, con lo cual la integridad de las mismas está garantizada.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Sin duda el avance tecnológico a permitido desarrollar nuevos sistemas de atención al cliente, los mismos que permiten mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa Martinizing, tal como lo ha empezado a demostrar su nuevo sistema de punto de venta.

Calificación: Alta.

Nueva Tecnología

Sin lugar a dudas el desarrollo de nueva tecnología permite a la empresa contar con nuevo equipo que permita mejorar la calidad del servicio y reducir considerablemente los costos. Pero también el desarrollo de nueva tecnología facilita que nuevas empresas de menor infraestructura que la existente en Martinizing, puedan ingresar al mercado y competir con la empresa, lo cual es una seria amenaza para la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Sin duda el avance tecnológico ha permitido que la empresa Martinizing pueda contar con equipo más eficiente; pero a la vez ha permitido que nuevas empresas puedan ingresar al mercado y se conviertan en serios competidores, lo cual ha incrementado la amenaza y fuerza de varios competidores.

Calificación: Media.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

Dentro de este factor se analizará los diferentes aspectos ambientales que ejercen influencia sobre la empresa Martinizing.

Manejo de Desechos Industriales Peligrosos

El Municipio de Quito cuenta con un Plan de Gestión de residuos Industriales peligrosos el mismo que está amparado en la ordenanza municipal N- 0146 sustitutiva del título V Del Medio Ambiente, Libro segundo del Código Municipal para el distrito metropolitano de Quito el cual incluye varios capítulos de los cuales el de interés para nuestra empresa es el siguiente:

Capítulo I.: Del barrido, entrega, recolección, transporte, transferencia y disposición final de los residuos sólidos urbanos, domésticos, comerciales, industriales y biológicos no tóxicos.

En el artículo II.346 se define al SERVICIO INDUSTRIAL como el manejo de residuos, lodos y más elementos generados en actividades propias del sector

industrial, como resultados de los procesos de producción. Dentro de esta normativa la empresa Martinizing genera desechos peligrosos como son los solventes líquidos los cuales son tóxicos y se recomienda su reutilización, para esto Martinizing cuenta con maquinaria en la cual las personas no mantienen contacto directo con el solvente evitando así riesgos de contaminación. Otro residuo peligroso que genera la empresa son los lodos de lavandería los cuales son tóxicos y no pueden ser eliminados a través de procesos convencionales por lo cual se recomienda el encapsulamiento de los mismos a través de una empresa calificada para el manejo de desechos. .

La empresa Martinizing ha desarrollado un sistema de eliminación de desechos el mismo que cumple con todos los requisitos establecidos por el municipio de Quito, tales como son clasificar los residuos peligrosos, señalando claramente los procesos que los generan, la cantidad, el manejo interno, el almacenamiento, el tratamiento y la entrega a las empresas responsables de manejar dichos desechos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Sin duda los cada día más rigurosos controles ambientales originan que varias actividades industriales en las cuales se produce desechos peligrosos, se vean obligadas a cambiar y transformar sus prácticas en el manejo de desechos, lo cual es muy positivo. Pero también genera mayores costos al tener que contratar empresas especializadas en el manejo de desechos y principalmente obliga a que muchas actividades en las que se manejan productos tóxicos sean reubicadas lo cual puede generar problemas para aquellas empresas como Martinizing requieren de contar con sus plantas en ubicaciones adecuadas para la comercialización del servicio y que al ser obligadas a reubicarse genera serios problemas.

Calificación: Alta.

2.1.2. MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES

A continuación se presentan a los principales proveedores de la empresa Martinizing:

1. Martimpex (Proveedor de equipos y suministros)
2. Hangers (Fábrica de armadores)
3. TYDCO (Distribución de Combustible)
4. Puntonet. (Telecomunicaciones)
5. Proseguros
6. Fabricable
7. Quimelia (Detergente para lavado en seco y húmedo)
8. Sisintemp (Desarrollo de software)
9. Montgar (industria plástica)
10. Grupo Mas (Soluciones tecnológicas)
11. Audit. Advisory Services (Auditora)
12. Visión (Publicidad)
13. Foto 1 (Publicidad)

Los diferentes proveedores han sido cuidadosamente seleccionados no solo tomando en cuenta el precio de los productos o servicios que ofrecen, sino también la calidad y servicio que proporcionan los proveedores a la empresa, lo cual ha permitido contar con proveedores muy capaces y que facilitan las operaciones de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

Sin duda alguna el contar con proveedores que ofrecen productos y servicios de calidad y a precios competitivos son una ventaja competitiva; ya que permiten mantener a la empresa funcionando adecuadamente. En el caso de Martinizing cuenta con proveedores que son de gran apoyo para el adecuado desenvolvimiento de las actividades de la empresa, razón por la cual los mismos se convierten en una oportunidad de ofrecer cada día un mejor servicio.

Calificación: Alta.

2.1.2.2 CLIENTES

El número estimado de clientes de Martinizing es de 100.000 clientes, lo cual equivale al 56% del mercado, lo cual hace de Martinizing la empresa líder en el servicio de limpieza y conservación de prendas.

Para una mejor atención de los clientes existe una distribución determinada de plantas que procesan las prendas de las diferentes sucursales; esta distribución se ha realizado en base a la capacidad de producción necesaria para que las plantas funcionen de forma óptima.

Esta distribución es la siguiente:

Planta 1:

Suc. Jardín

Planta 2:

Suc. Alemania	Suc. Granda Centeno	Suc. Recreo
Suc. Atahualpa	Suc. Hugo Ortiz	Suc. Recreo 2
Suc. Chillogallo	Suc. La Granja	Suc. Río Coca
Suc. Cordero	Suc. Magdalena	Suc. San Francisco
Suc. Ejercito	Suc. Mañosca	Suc. Santa Anita
Suc. El Carmelo	Suc. Mariscal	Suc. Santa Prisca
Suc. Floreana	Suc. Quito Tenis	Suc. Villaflora

Planta 3:

Suc. Quicentro Shopping

Planta 5:

Suc. Albeniz	Suc. Guanguiltagua	Suc. Seis de diciembre
Suc. Bosmediano	Suc. Inca	Suc. Vicentina
Suc. Eloy Alfaro	Suc. Kennedy	Suc. Coruña
Suc. Gaspar de Villaroel	Suc. La Luz	
Suc. González Suárez	Suc. Multicentro	

Planta 6:

Suc. Andalucía	Suc. Flavio Alfaro
Suc. Brasil	Suc. Pomasqui
Suc. Condado	Suc. Rosario
Suc. Cordillera	Suc. San Carlos
Suc. Cotacollao	Suc. Condado Megamaxi
Suc. El Pinar	

Planta 7:

Suc. Agua Clara	Suc. Carcelen 3	Suc. Ramón Borja
Suc. Álamos	Suc. Don Bosco	Suc. Real Audiencia
Suc. Brasilia 2	Suc. Granados	Suc. Cumbayá
Suc. Carcelen 1	Suc. Los Mortiños	
Suc. Carcelen 2	Suc. Miravalle	
Suc. Tumbaco 2		

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

A través del análisis realizado podemos deducir que existe un elevado número de clientes fieles a Martinizing, mucho más que eso el nombre de Martinizing esta ampliamente establecido en el mercado, el mismo que es sinónimo de calidad y garantía. La base de clientes con la que cuenta Martinizing es la más grande en su ramo lo cual es una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Calificación: Alta

2.1.2.3 COMPETIDORES

Tintorerías

Martinizing cuenta con alrededor de 100.000 clientes lo cual significa un 56% del mercado, lo cual deja un 44% del mercado que se encuentra dividido entre 10 empresas competidoras; de las cuales se destaca La Química, La Colon, Supersec y Lavanderías Norte, las cuales han logrado su mercado básicamente en base a una estrategia de nicho la cual tiene su base en una estrategia de

precios bajos, con los cuales Martinizing no puede competir debido a que alcanzar dichos precios requeriría reducir considerablemente los costos de producción lo cual afectaría la calidad que es el principal diferenciador de Martinizing.

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA

A través del análisis realizado podemos deducir que existe una elevada participación del mercado por parte de Martinizing, mientras que la competencia posee el segmento que prefiere precios a calidad ante lo cual Martinizing no tendría una amenaza seria por parte de la competencia ya que para igualar la calidad y distribución de la empresa los competidores requerirían realizar fuertes inversiones, las cuales ante el bajo nivel de retorno sobre la inversión no sería probable.

Calificación: Baja

Lavanderías Caseras

Este tipo de lavanderías ha tenido un impresionante crecimiento en los últimos años, sin embargo a pesar de ello estas lavanderías no han generado una verdadera competencia para la empresa ya que están destinadas al mercado de lavado en agua al peso el cual representa menos del 1% de los ingresos de la empresa Martinizing.

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA

A través del análisis realizado podemos deducir que las lavanderías caseras en realidad constituyen una amenaza muy limitada; ya que estas se encuentran en un mercado que no es el fuerte de la empresa Martinizing, ante lo cual la incidencia de estas empresas no se constituye en una verdadera amenaza.

Calificación: Baja

2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

Existen varios organismos de control que ejercen influencia sobre la empresa Martinizing, de ellos analizaremos a los siguientes:

Servicios de Rentas Internas

Este es el organismo de control en lo referente al área tributaria, es decir es la institución que se encarga de revisar que los diferentes impuestos como el IVA, impuesto a la renta, impuesto a los consumos especiales sean pagados por la empresa en las fechas y condiciones establecidas por el SRI.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

En el caso de este organismo de control, este no es una amenaza ya que se limita a establecer que los diferentes impuestos estén siendo declarados en las condiciones y fechas establecidas; por lo tanto un cambio en este organismo aunque genera cambios en los sistemas contables no con lleva mayor problema; todo lo contrario un mayor control por parte del SRI a las diferentes empresas originará que los competidores los cuales en un número importante no cumplen con los impuestos establecidos, se vean obligados a declarar los diferentes impuestos lo cual originará que se genera igual de condiciones en el mercado y por lo tanto se abrirá la oportunidad de captar mayores clientes por parte de Martinizing.

Calificación: Baja

Ministerio de Trabajo

Este es otro organismo de control de gran importancia; ya que es el organismo que verifica que se estén cumpliendo todas las disposiciones del derecho laboral, lo cual en el caso de la empresa Martinizing se cumplen a totalidad.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

En el caso de este organismo de control este se encarga de verificar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales en torno al derecho laboral, lo cual no es una amenaza ante el estricto cumplimiento que tiene Martinizing de las diferentes disposiciones, al contrario se convierte en una oportunidad ante la competencia la cual en muchos casos no cumple todas las disposiciones.

Calificación: Baja

Auditoria externa

La auditoría externa es realizada cada año entre los meses de noviembre y febrero, y permite establecer con claridad que todos los ingresos y egresos de la empresa están adecuadamente justificados. Esta auditoría da soporte a los diferentes estados de resultados de la empresa.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El contar con una auditoria externa que analiza los diferentes asientos contables y sus respaldos es una obligación de la empresa, pero a la vez también es la oportunidad de demostrar con total claridad que la empresa Martinizing presenta con respaldos toda su información contable, dando muestra de la total transparencia de la empresa.

Calificación: Baja

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Esta institución realiza un estricto control en la ciudad de Quito en el aspecto ambiental, a través de la unidad de gestión ambiental, la misma que obliga a todas las industrias que generan algún tipo de desecho peligrosos a presentar y mantener un programa de eliminación de dichos desechos.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El control realizado por la unidad de gestión ambiental en las diferentes empresas que producen algún tipo de desecho peligroso, se constituye en una barrera de

entrada para los competidores; ya que actualmente Martinizing es una de las pocas empresas de su ramo que cuentan con un plan totalmente delimitado y aprobado referente al manejo de desechos peligrosos.

Calificación: Media

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La capacidad administrativa de la empresa a sido medida a través de un software denominado COMPERS, el cual es utilizado por el área de Recursos Humanos, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral que se adjunta en el ANEXO # 03 y en base al cual se desarrollo el siguiente análisis.

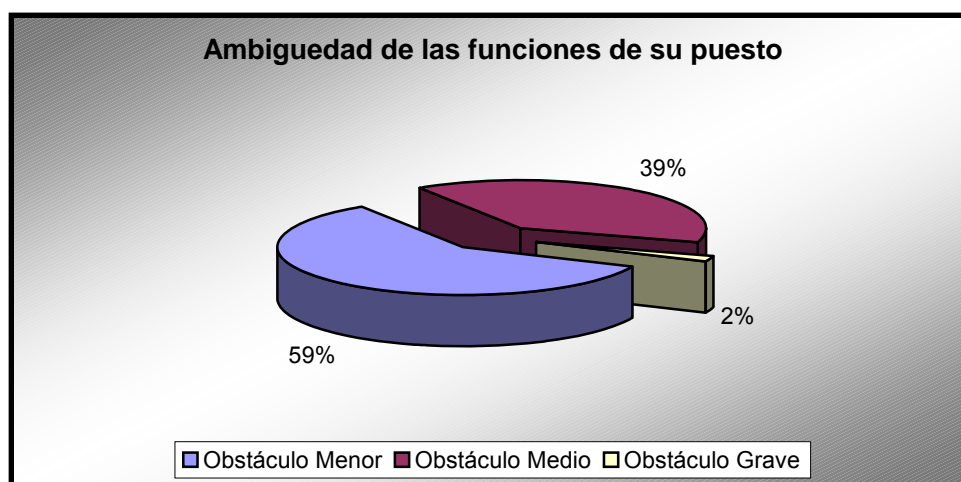
Ambigüedad de las Funciones de su Puesto

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 07. Ambigüedad de Funciones

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Ambigüedad de las funciones de su puesto	29	59%	19	39%	1	2%	49	1.00

Grafico # 17. Ambigüedad de Funciones



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 59% de los encuestados señala que la ambigüedad de su puesto es un obstáculo menor, un 39% que es un obstáculo medio y un 2% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Al analizar los resultados se concluye que los diferentes encuestados consideran que en realidad la ambigüedad de su puesto es menor; lo cual nos indica que la ambigüedad de los puestos es mínima dándole así vigencia a los cargos existentes.

Calificación: Baja

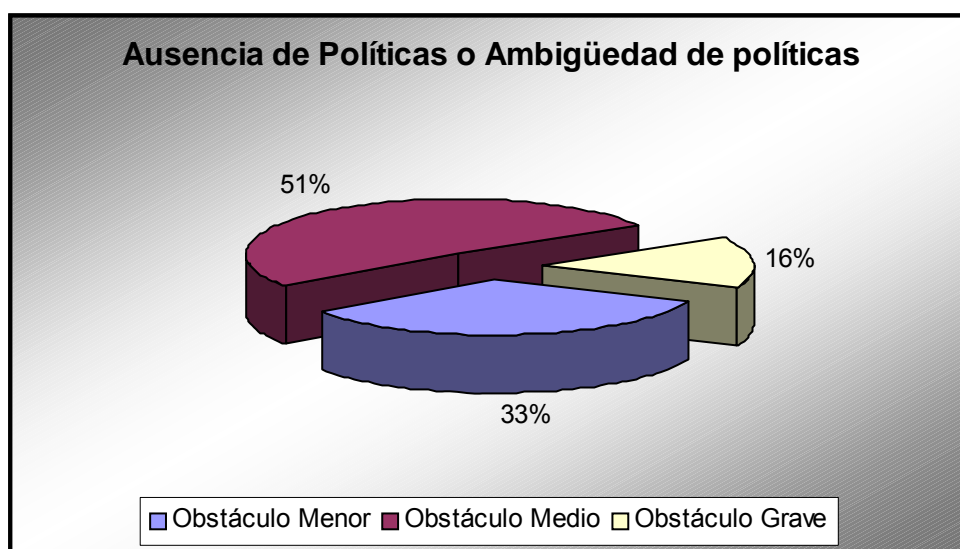
Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 08. Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	17	33%	26	51%	8	16%	51	1.00

Gráfico # 18. Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 51% de los encuestados señala que la ambigüedad de las políticas es un obstáculo medio, un 33% que es un obstáculo menor y un 16% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que los diferentes encuestados en conjunto consideran que la ausencia de políticas es un obstáculo grave o medio, lo cual sin duda es una debilidad alta; ya que las políticas y su funcionalidad son el eje que permite el buen desarrollo de toda empresa.

Calificación: Alta

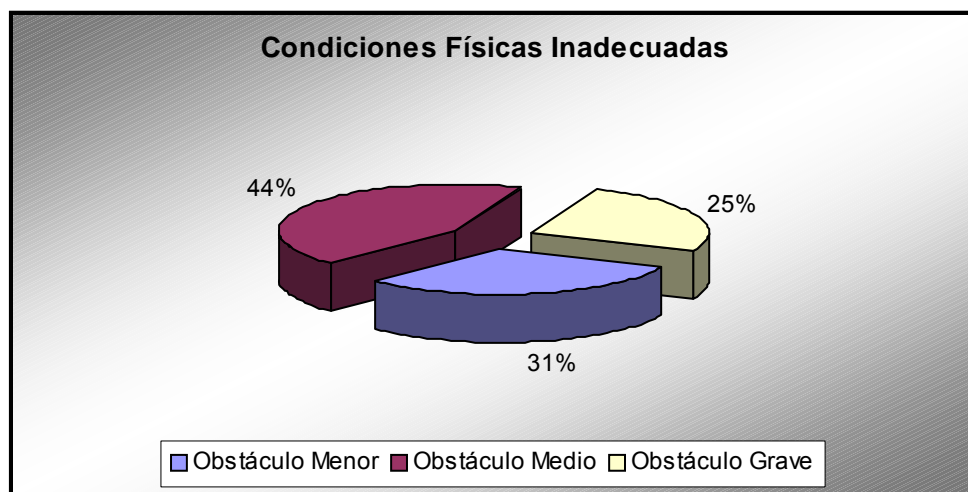
Condiciones físicas inadecuadas

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 09. Condiciones físicas inadecuadas

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Condiciones físicas inadecuadas	17	31%	24	44%	14	25%	55	1.00

Gráfico # 19. Condiciones físicas inadecuadas



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 44% de los encuestados señala que las condiciones físicas inadecuadas son un obstáculo medio, un 31% que es un obstáculo menor y un 25% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que existen condiciones físicas inadecuadas, en la organización lo cual se traduce en un desempeño deficiente.

Calificación: Alta

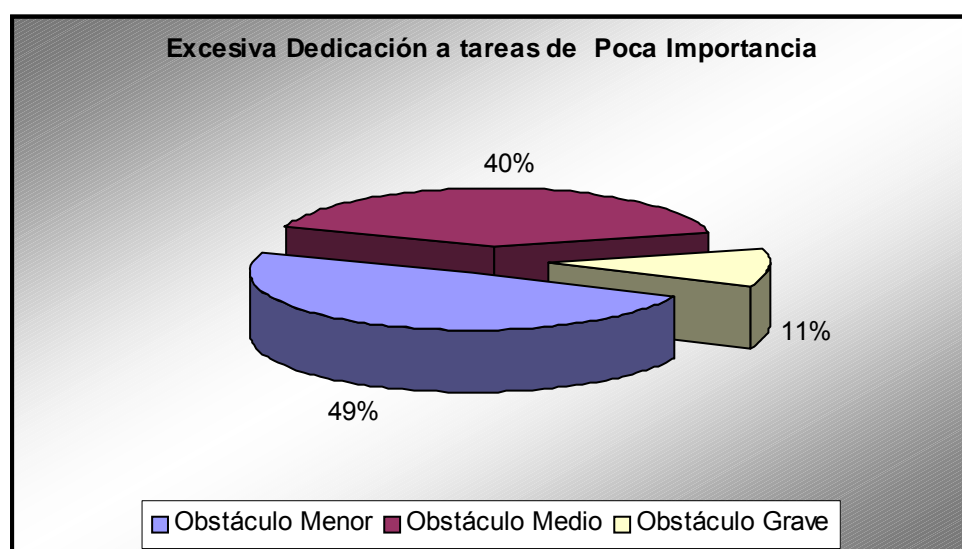
Excesiva Dedicación a Tareas de Poca Importancia

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 10. Excesiva Dedicación a Tareas de Poca Importancia

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Excesiva dedicación a tareas de poca importancia	23	49%	19	40%	5	11%	47	1.00

Gráfico # 20. Excesiva Dedicación a Tareas de Poca Importancia



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 49% de los encuestados señala que la excesiva dedicación a tareas de poca importancia es un obstáculo menor, un 40% que es un obstáculo medio y un 11% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que no existe una excesiva dedicación a tareas de poca importancia; aunque estas podrían ser varias, por lo cual se observa un número importante que consideran a este como un obstáculo medio, lo cual se convierte en una debilidad media para la empresa.

Calificación: Baja

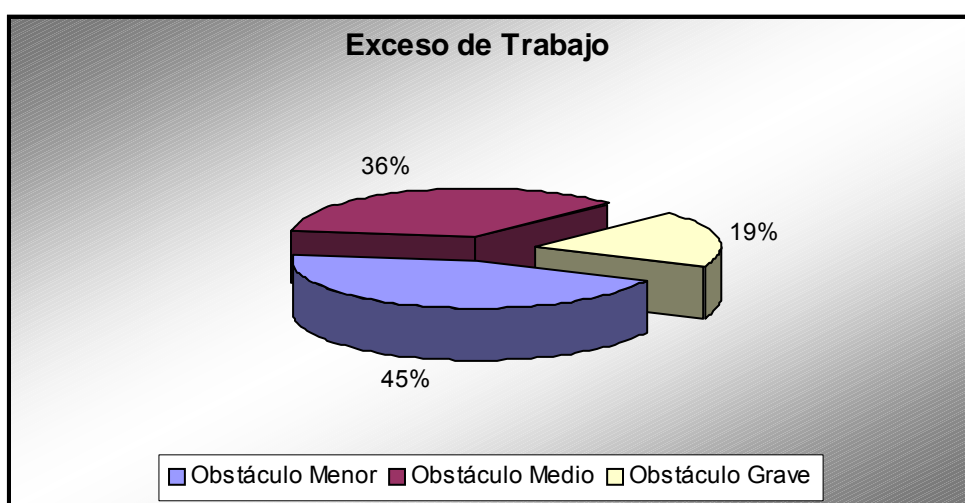
Exceso de trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 11 Exceso de trabajo

	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
OBSTACULO	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Exceso de trabajo	24	45%	19	36%	10	19%	53	1.00

Gráfico # 21. Exceso de trabajo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 45% de los encuestados señala que el exceso de trabajo es un obstáculo medio, un 36% que es un obstáculo menor y un 19% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que existe cierto exceso de trabajo, lo cual genera que varias tareas y trabajos de importancia no puedan recibir la dedicación que requieren, lo cual denota una debilidad media.

Calificación: Media

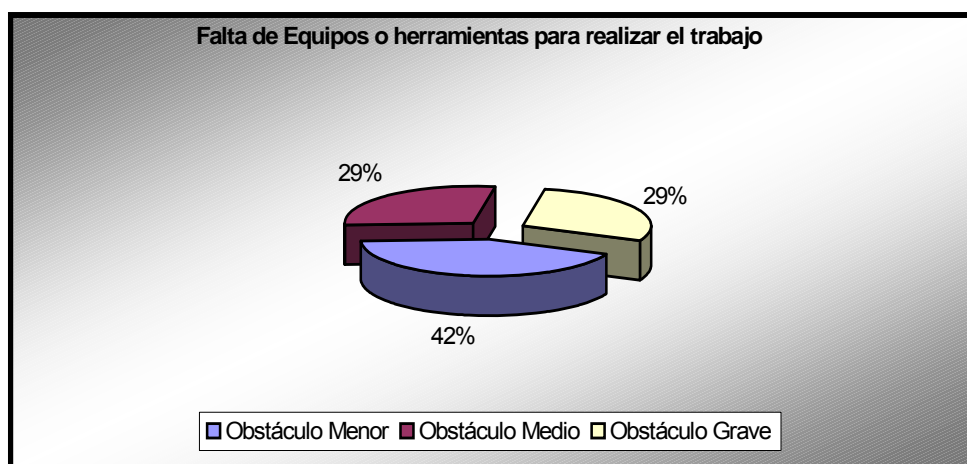
Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 12. Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	25	42%	17	29%	17	29%	59	1.00

Gráfico # 22. Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 42% de los encuestados señala que la falta de equipos o herramientas para realizar el trabajo se convierten en un obstáculo menor, un 29% que es un obstáculo medio y un 29% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que un número importante de los encuestados señaló a la falta de equipo o herramientas como un obstáculo medio o grave, lo cual nos indica que existe la necesidad de mejorar o implementar equipos y herramientas que permitan realizar un mejor trabajo.

Calificación: Baja

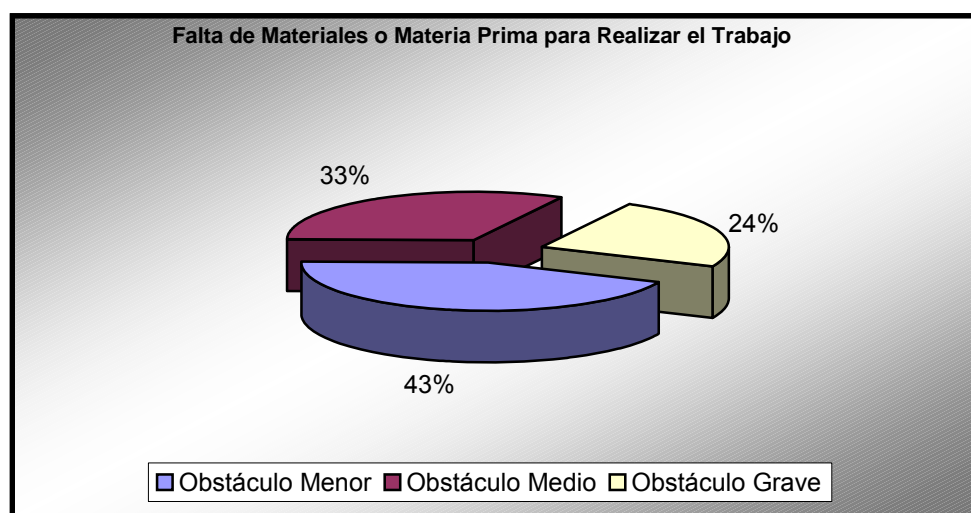
Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 13. Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	20	43%	15	33%	11	24%	46	1.00

Gráfico # 23. Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 43% de los encuestados señala que la falta de materiales para realizar el trabajo se convierten en un obstáculo menor, un 33% que es un obstáculo medio y un 24% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que un número importante de los encuestados señaló a la falta de materiales como un obstáculo medio o grave, lo cual nos indica que existen momentos en los cuales se produce desabastecimiento de materiales.

Calificación: Baja

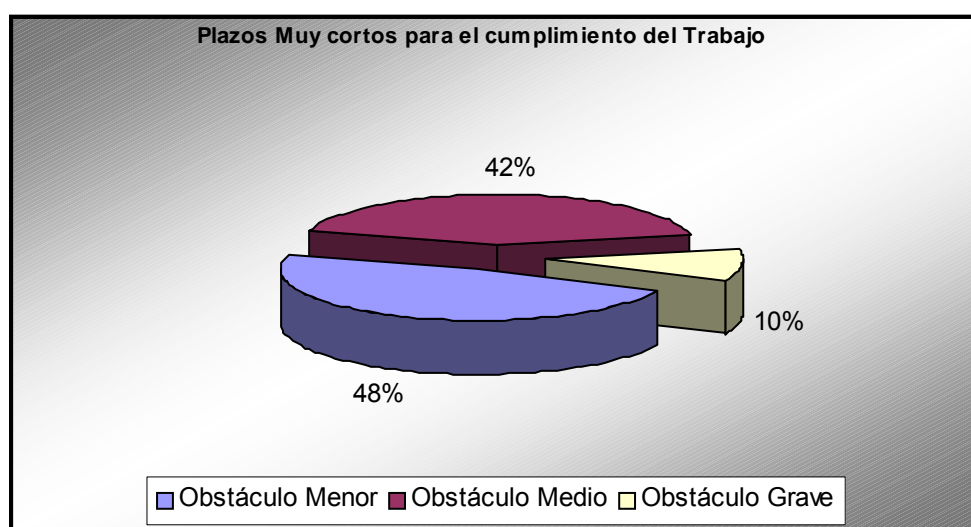
Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 14. Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	25	48%	22	42%	5	10%	52	1.00

Gráfico # 24. Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 48% de los encuestados señala que el poco tiempo para el cumplimiento del trabajo se convierten en un obstáculo menor, un 42% que es un obstáculo medio y un 10% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que un número importante de los encuestados señaló a la falta de tiempo como un obstáculo medio o grave, lo cual nos indica que existe una elevada presión respecto a la entrega de trabajos, lo cual puede desencadenar en reportes o informes que no cuentan con el suficiente análisis.

Calificación: Media

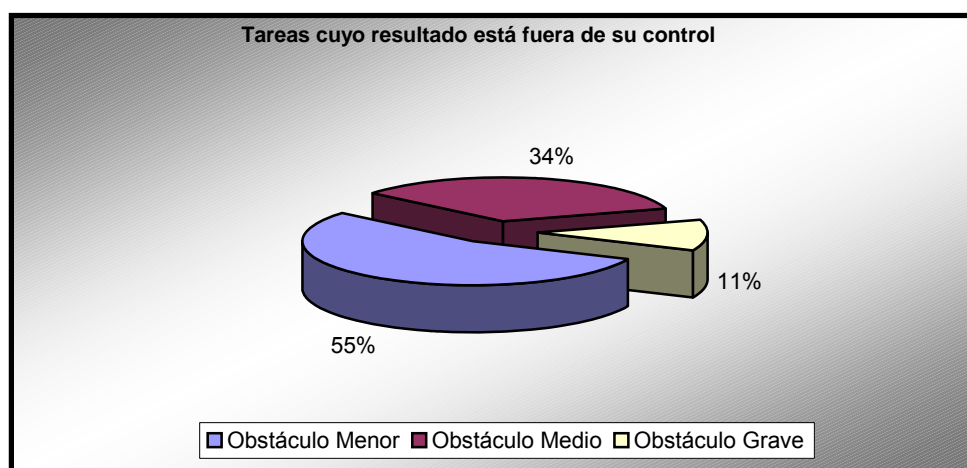
Tareas cuyo resultado está fuera de su control

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 15. Tareas cuyo resultado está fuera de su control

	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
OBSTÁCULO	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Tareas cuyo resultado está fuera de su control	24	55%	15	34%	5	11%	44	1.00

Gráfico # 25. Tareas cuyo resultado está fuera de su control



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 55% de los encuestados señala que la existencia de tareas cuyo resultado está fuera de su control se convierten en un obstáculo menor, un 34% que es un obstáculo medio y un 11% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL FORTALEZA

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que las tareas cuyo resultado están fuera de su control son mínimas y por lo tanto no se convierten en un obstáculo para el desempeño adecuado de las diferentes funciones de cada puesto.

Calificación: Media

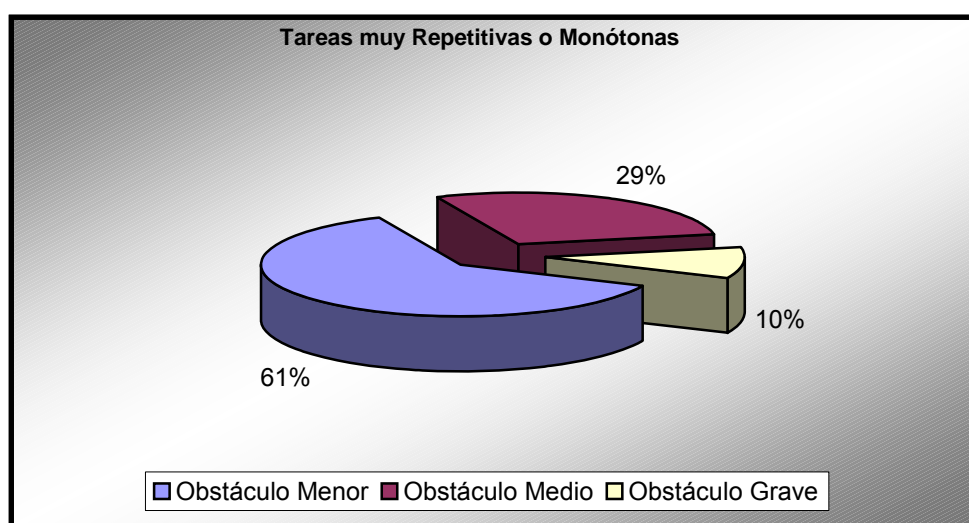
Tareas muy repetitivas o monótonas

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 16. Tareas muy repetitivas o monótonas

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Tareas muy repetitivas o monótonas	32	62%	15	29%	5	10%	52	1.00

Gráfico # 26. Tareas muy repetitivas o monótonas



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 61% de los encuestados señala que la existencia de tareas muy repetitivas o monótonas se convierten en un obstáculo menor, un 29% que es un obstáculo medio y un 10% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL FORTALEZA

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que las tareas muy repetitivas o monótonas no son un obstáculo importante; ya que su presencia es mínima lo cual indica que existe enriquecimiento en cada uno de los cargos, lo cual es un motivador al presentar cambios constantes.

Calificación: Media

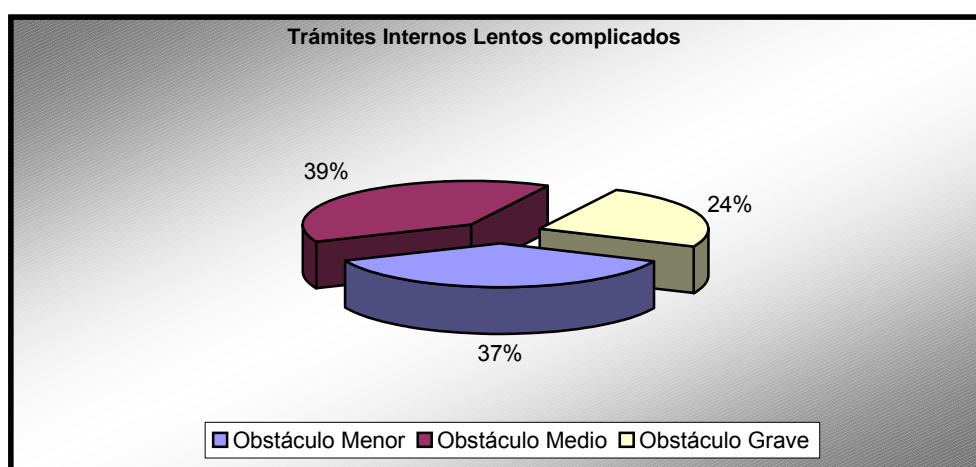
Trámites internos lentos / complicados

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 17. Trámites internos lentos / complicados

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Trámites internos lentos / complicados	20	37%	21	39%	13	24%	54	1.00

Gráfico # 27. Trámites internos lentos / complicados



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 39% de los encuestados señala que la existencia de trámites internos lentos o complicados se convierten en un obstáculo medio, un 37% que es un obstáculo menor y un 24% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que los trámites internos son muy lentos o complicados lo cual se convierte en una fuerte debilidad, ante la falta de poder dar respuesta rápida a diferentes asuntos y problemas de importancia debido a la falta de celeridad en los procesos.

Calificación: Alta

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera de la empresa a sido medida a través de un software denominado COMPERS, el cual es utilizado por el área de Recursos Humanos, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral que se adjunta en el ANEXO # 03 y en base al cual se desarrollo el siguiente análisis. Además se empleó información de la Plenaria de Planificación estratégica para el año 2008 realizada por la empresa.

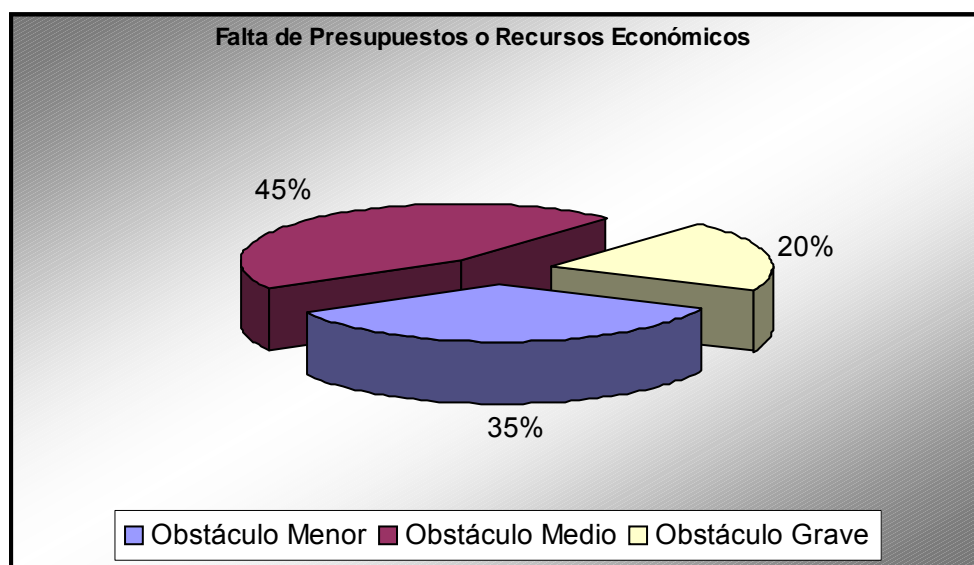
Falta de presupuestos o recursos económicos

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 18. Falta de presupuestos o recursos económicos

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de presupuestos o recursos económicos	19	35%	24	44%	11	20%	54	1.00

Gráfico # 28. Falta de presupuestos o recursos económicos



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 45% de los encuestados señala que la falta de presupuestos o recursos económicos se convierten en un obstáculo medio, un 35% que es un obstáculo menor y un 20% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

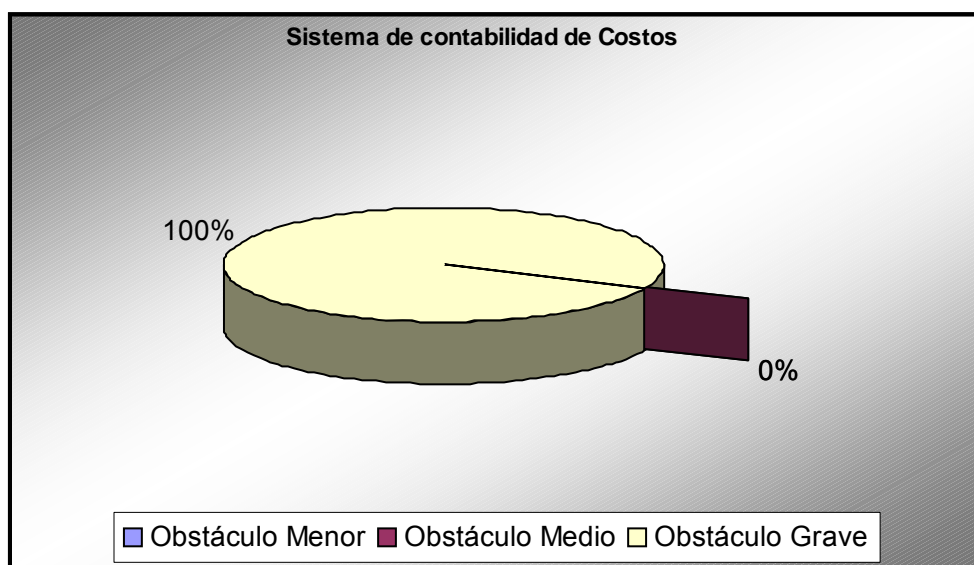
Al analizar los resultados se concluye que existe problemas con la falta de presupuesto para diferentes áreas, lo cual impide que se pueda realizar una mejor labor, debido a no contar con recursos necesarios para mejorar la gestión de diferentes cargos.

Calificación: Alta

Sistemas de contabilidad de costos

Se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico # 29. Sistemas de contabilidad de costos



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 100% de los encuestados señala que la falta de un sistema de contabilidad de costos adecuado es un obstáculo alto para desarrollar una mejor gestión.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Es indiscutible que el no contar con un sistema de contabilidad de costos adecuado es una debilidad alta; ya que no se puede determinar con exactitud el costo unitario de cada servicio, lo cual impide asignar de mejor forma los diferentes precios para cada producto. Pero debido a que se está desarrollando la estructuración de un nuevo sistema contable de costos, esta debilidad alta se convierte en media.

Calificación: Media

Indicadores de Gestión

Mediante la Plenaria de planeación estratégica desarrollada por la empresa se establecieron los principales indicadores de gestión que serán medidos cada mes durante todo el 2008 y los cuales cuentan con grupos responsables definidos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

El establecimiento de indicadores de gestión por parte de la empresa y su asignación respectiva de los responsables de cumplir cada uno de ellos, es una gran fortaleza por parte de la empresa, ya que el contar con indicadores de gestión permitirá medir de forma periódica el desenvolvimiento de cada una de las áreas y establecer las razones por las cuales se produce el desempeño observado.

Calificación: Alta

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La capacidad financiera de la empresa a sido medida a través de un software denominado COMPERS, el cual es utilizado por el área de Recursos Humanos, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral que se adjunta en el ANEXO # 03 y en base al cual se desarrollo el siguiente análisis. Además se empleó información de la Plenaria de Planificación estratégica para el año 2008 realizada por la empresa.

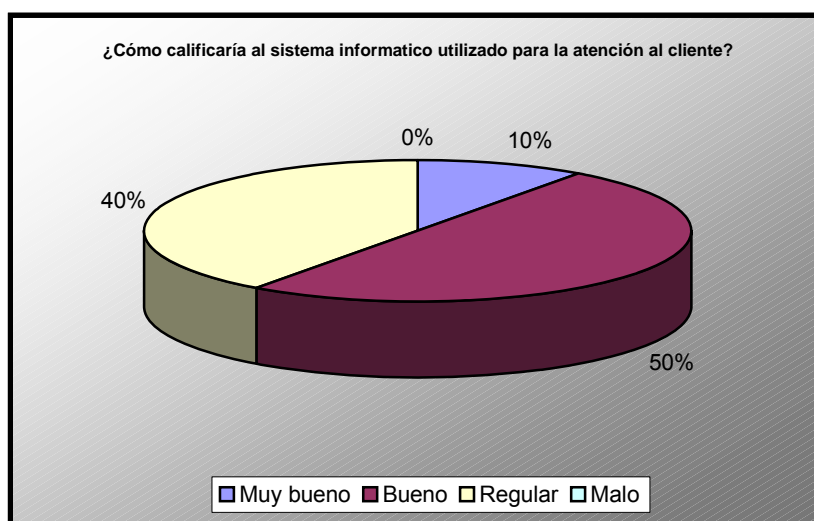
Sistema informático utilizado para la atención al público

Los resultados se exponen a continuación:

TABLA # 19

Categoría	Frecuencia
Muy bueno	1
Bueno	5
Regular	4
Malo	0
Total	10

GRAFICO # 30 Sistema informático utilizado para la atención al público



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 10% de los recepcionistas encuestados consideran que el sistema informático para la atención al cliente es muy bueno, un 50% lo califica como bueno y un 40% como regular.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados obtenidos, se puede señalar que existe cierta debilidad con el sistema informático actual; ya que este genera varios inconvenientes que han ocasionado que se lo califique como regular por un porcentaje alto de los encuestados, los cuales señalan que este genera demoras en la atención al cliente y errores que deben estar siendo verificados. Es considerada como de nivel medio esta debilidad debido al desarrollo de un nuevo sistema de punto de venta el cual corrige los errores detectados en los sistemas actuales.

Calificación: Media

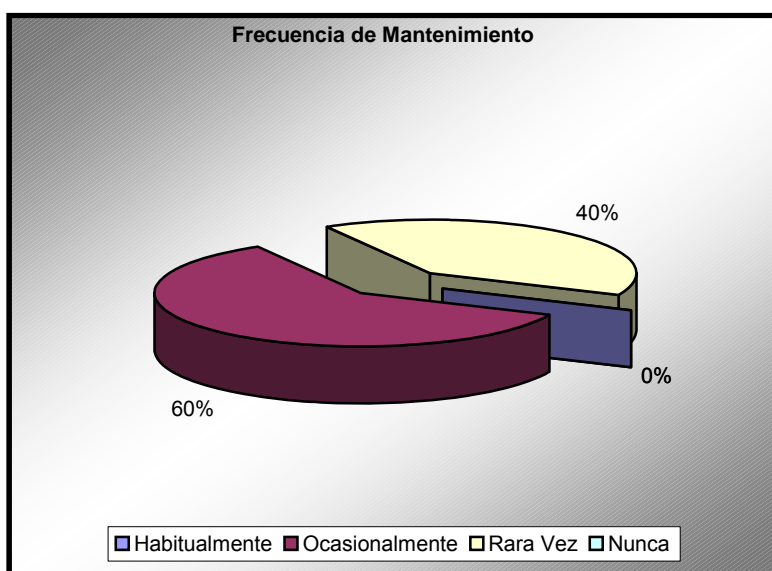
¿Con qué frecuencia recibe mantenimiento el equipo de computación?

Los resultados se exponen a continuación:

TABLA # 20.

Categoría	Frecuencia
Habitualmente	0
Ocasionalmente	6
Rara vez	4
Nunca	0
Total	10

Gráfico # 31. Mantenimiento equipo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 60% de los recepcionistas encuestados señalan que el equipo de computación recibe ocasionalmente mantenimiento; en tanto que el otro 40% señala que esto se realiza rara vez.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

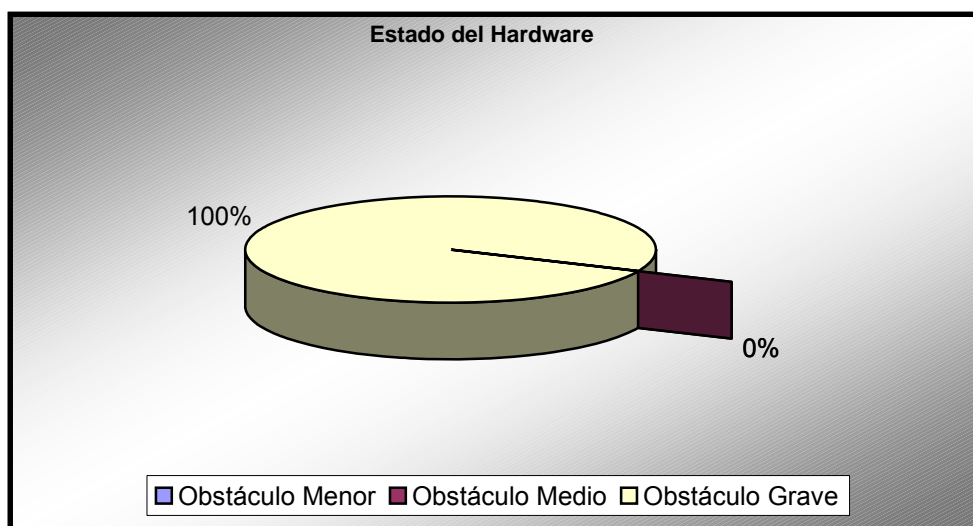
Al analizar los resultados se puede señalar que existe un grave problema en lo referente al mantenimiento del equipo de computación de acuerdo a lo señalado por el personal de recepción, lo cual sin duda debe ser corregido para no tener problemas con dichos equipos; por lo expuesto se considera a esta una debilidad elevada

Calificación: Alta

Estado del Hardware

Se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico # 32. Estado del hardware



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 100% de los encuestados señala que el mal estado del hardware es un obstáculo grave para proporcionar un buen servicio y desarrollar de mejor forma el trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados es evidente que el actual estado del hardware de atención al cliente se encuentra en mal estado, lo cual dificulta la adecuada atención al cliente y el correcto análisis posterior de la información obtenida.

Calificación: Alta

Innovación Tecnológica

A través de una conversación con el Gerente de Sistemas se logró establecer la importancia y gran funcionalidad del nuevo sistema de punto de venta, el mismo que inicialmente ha sido puesto en funcionamiento en una sucursal, pero que para el próximo año se realizará su instalación en las diferentes plantas y principales sucursales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

Sin duda alguna el contar con un nuevo sistema de punto de venta que elimina los errores y permite análisis más completos y variados es una fortaleza para la empresa

Calificación: Alta

2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La capacidad del recurso humano de la empresa a sido medida a través de un software denominado COMPERS, el cual es utilizado por el área de Recursos Humanos, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral que se adjunta en el ANEXO # 03 y en base al cual se desarrollo el siguiente análisis.

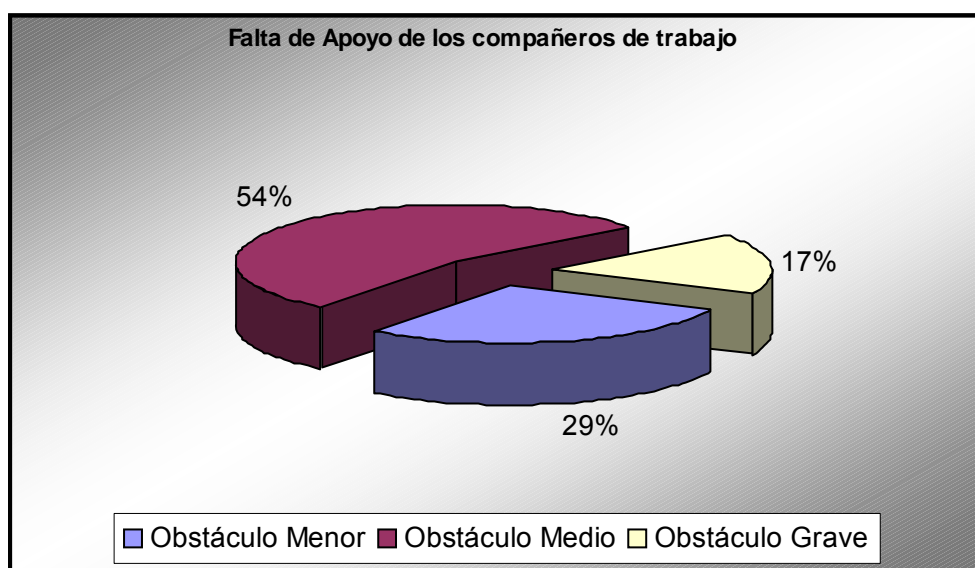
Falta de apoyo de los compañeros de trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 21. Falta de apoyo de los compañeros de trabajo

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de apoyo de los compañeros de trabajo	15	29%	28	54%	9	17%	52	1.00

Gráfico # 33. Falta de apoyo de los compañeros de trabajo



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 54% de los encuestados señala que la falta de apoyo de los compañeros de trabajo se convierten en un obstáculo medio, un 29% que es un obstáculo menor y un 17% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que existe problemas con la falta de apoyo de los compañeros o trabajo en equipo, lo cual se convierte en un obstáculo para realizar un mejor desempeño y alcanzar mejores resultados.

Calificación: Media

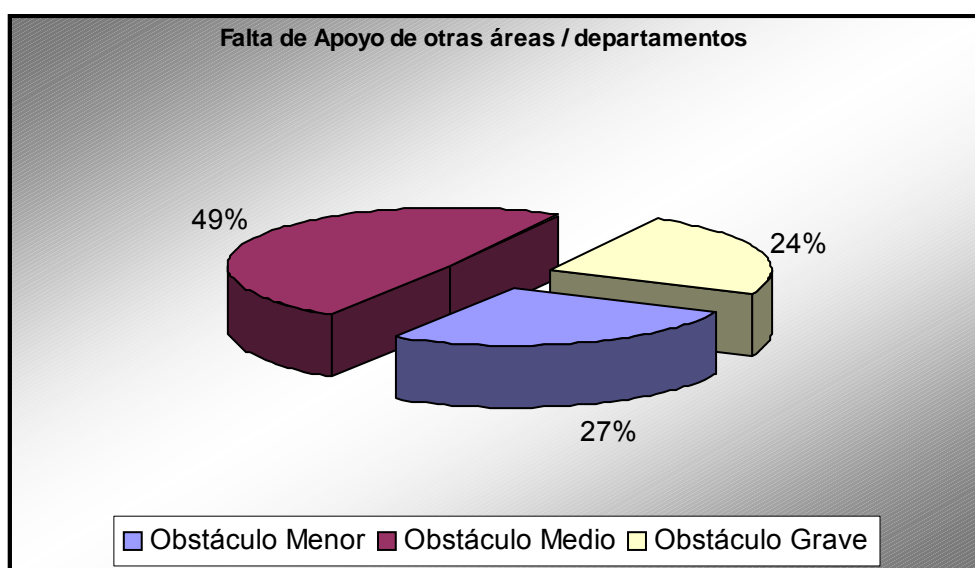
Falta de apoyo de otras áreas / departamentos

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 22. Falta de apoyo de otras áreas / departamentos

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de apoyo de otras áreas / departamentos	16	27%	29	49%	14	24%	59	1.00

Gráfico # 34. Falta de apoyo de otras áreas / departamentos



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 49% de los encuestados señala que la falta de apoyo de otras áreas o departamentos se convierten en un obstáculo medio, un 27% que es un obstáculo menor y un 24% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que existe un serio problema problemas con la falta de apoyo de otras áreas o departamentos, lo cual se convierte en un obstáculo para realizar un mejor desempeño y alcanzar mejores resultados. Peor todavía se denota que cada área trabaja como un ente independiente lo cual

limita la posibilidad de tener éxito en el desarrollo de diferentes estrategias y proyectos globales. No se piensa de forma global en la empresa sino que esta es dividida por departamento cada uno de los cuales defiende sus propios intereses.

Calificación: Alta

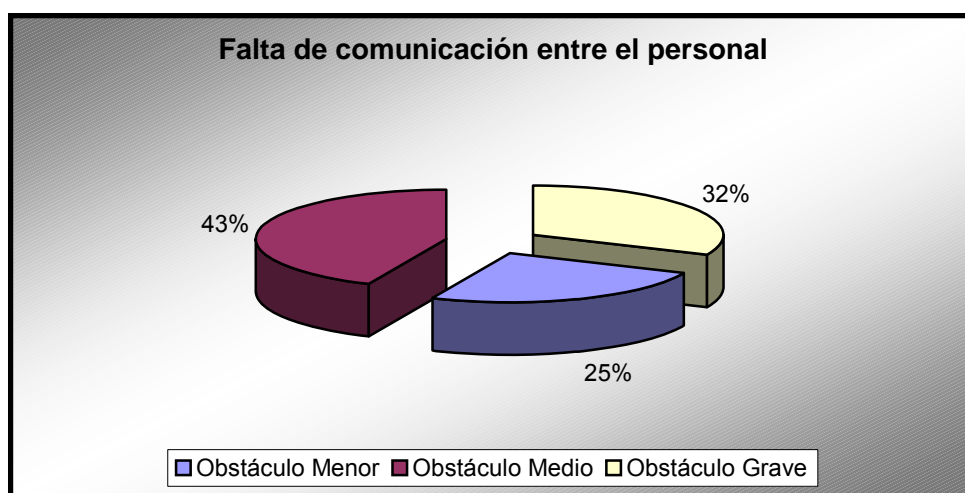
Falta de comunicación entre el personal

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 23. Falta de comunicación entre el personal

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de comunicación entre el personal	15	25%	26	43%	19	32%	60	2.00

Gráfico # 35. Falta de comunicación entre el personal



Interpretación: El 43% de los encuestados señala que la falta de comunicación entre el personal se convierten en un obstáculo medio, un 32% que es un obstáculo grave y un 25% que es un obstáculo menor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que existe un serio problema con la falta de comunicación entre el personal de la empresa, lo cual se traduce en malos entendidos o desconocimiento de diferentes proyectos y estrategias que deberían ser perfectamente conocidas.

Calificación: Alta

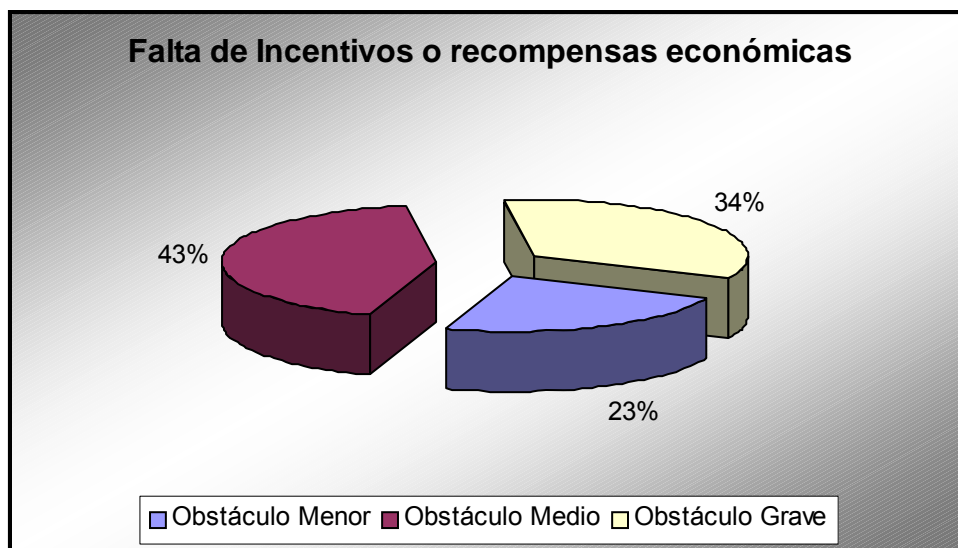
Falta de incentivos o recompensas económicas

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 24. Falta de incentivos o recompensas económicas

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de incentivos o recompensas económicas	13	23%	24	43%	19	34%	56	2.00

Gráfico # 36. Falta de incentivos o recompensas económicas



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 43% de los encuestados señala que la falta de incentivos o recompensas económicas se convierten en un obstáculo medio, un 34% que es un obstáculo grave y un 23% que es un obstáculo menor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que existe una falta de incentivos o recompensas económicas hacia el personal, lo cual se constituye en una debilidad al ser percibida esta como una falta de apoyo hacia el personal, la misma que desencadena una adecuada retribución del personal hacia la empresa. Es considerada como una debilidad media debido a nuevos proyectos de incentivos que serán implantados para el próximo año.

Calificación: Media

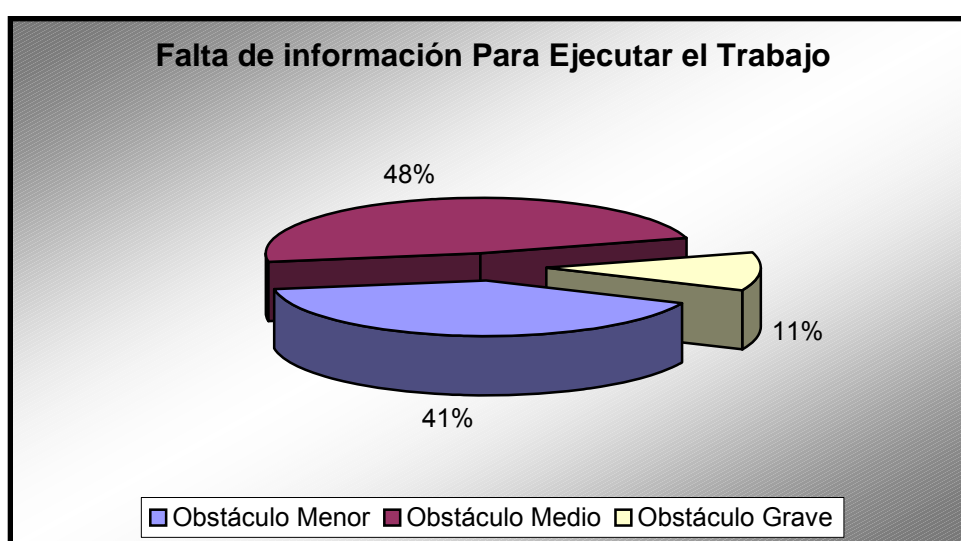
Falta de información para ejecutar el trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 25. Falta de información para ejecutar el trabajo

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de información para ejecutar el trabajo	22	41%	26	48%	6	11%	54	1.00

Gráfico # 37. Falta de información para ejecutar el trabajo



Interpretación: El 48% de los encuestados señala que la falta de información para ejecutar el trabajo se convierten en un obstáculo medio, un 41% que es un obstáculo menor y un 11% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que no existe suficiente información para poder realizar el trabajo de forma adecuada, es decir el personal no cuenta con información oportuna y adecuada lo cual es una debilidad alta; ya que la información oportuna y adecuada permite desarrollar estrategias acordes a la situación observada.

Calificación: alta

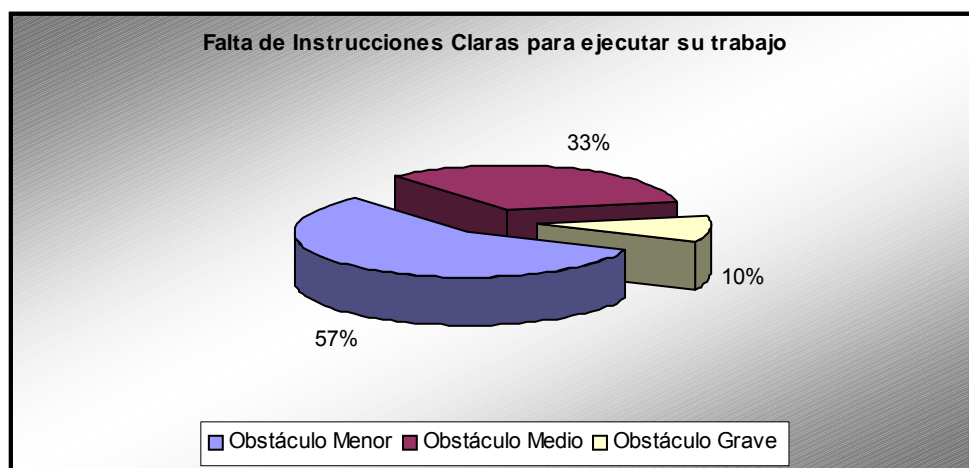
Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 26 Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo	29	57%	17	33%	5	10%	51	1.00

Gráfico # 38. Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo



Interpretación: El 57% de los encuestados señala que la falta de instrucciones para ejecutar el trabajo se convierten en un obstáculo menor, un 33% que es un obstáculo medio y un 10% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que algunas instrucciones de los trabajos que se deben ejecutar no están totalmente claras, lo cual impide que estas se desarrollen adecuadamente.

Calificación: Baja

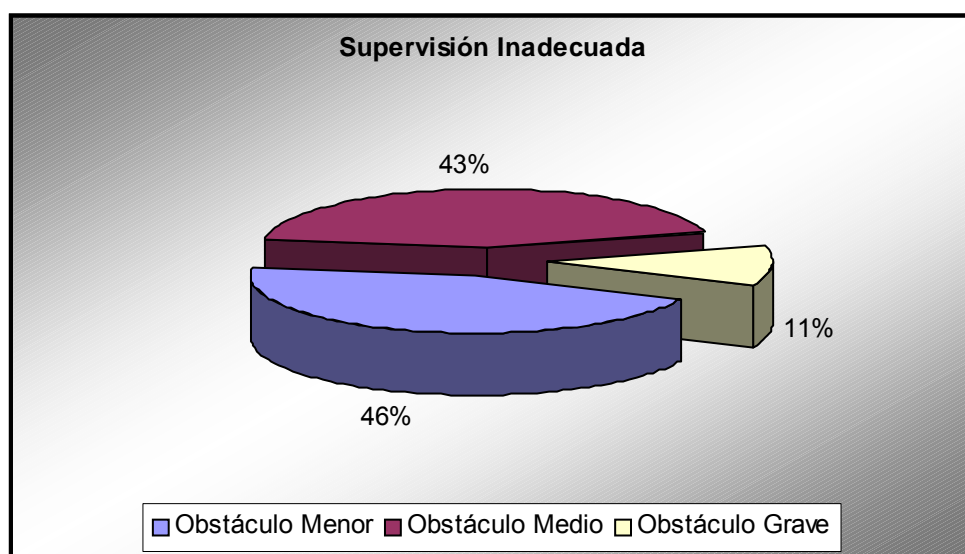
Supervisión inadecuada

Se obtuvo el siguiente resultado:

TABLA # 27 Supervisión inadecuada

OBSTÁCULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Supervisión inadecuada	21	46%	20	43%	5	11%	46	1.00

Gráfico # 39. Supervisión inadecuada



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 46% de los encuestados señala que la falta de una supervisión adecuada se convierten en un obstáculo menor, un 43% que es un obstáculo medio y un 11% que es un obstáculo grave.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Al analizar los resultados se concluye que no se perciba la existencia de una supervisión adecuada sobre los diferentes trabajos realizados, lo cual no permite una retroalimentación correcta del desempeño.

Calificación: Baja

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

Se empleará información de algunas preguntas de encuestas realizadas al personal y conclusiones obtenidas de la Plenaria de Planificación estratégica para el año 2008.

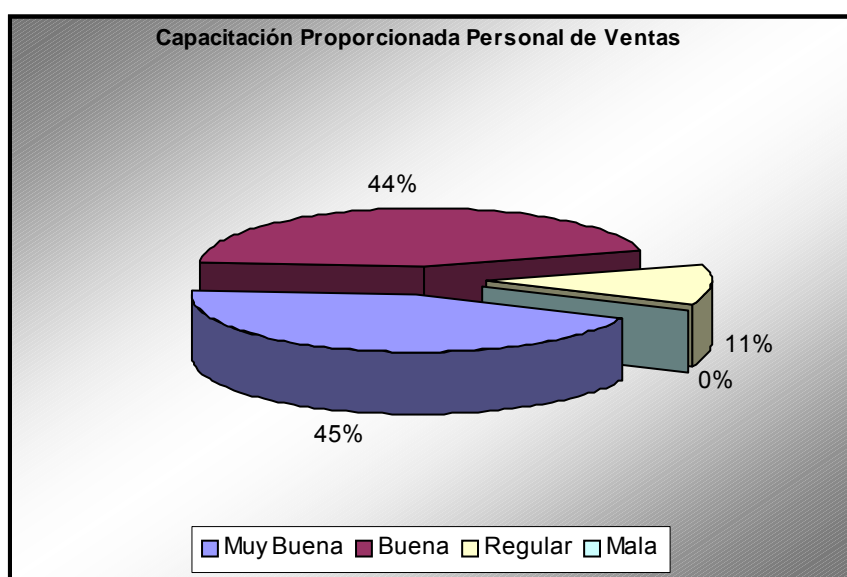
¿Cómo calificaría la capacitación proporcionada por Martinizing?

Los resultados se exponen a continuación:

TABLA # 28

Categoría	Frecuencia
Muy bueno	8
Bueno	8
Regular	2
Malo	0
Total	18

Gráfico # 40. Capacitación proporcionada por Martinizing



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 89% de los recepcionistas encuestados consideran a la capacitación proporcionada por la empresa como muy buena o buena; en tanto que un 11% la considera como regular.

CONNOTACIÓN GERENCIAL FORTALEZA

Al analizar los resultados obtenidos, se puede señalar que un elevado porcentaje del personal de recepción de las sucursales considera como muy buena o buena a la capacitación proporcionada por la empresa, lo cual es una fortaleza al percibir que la capacitación proporcionada esta siendo bien recibida por la mayoría del personal de la empresa.

Calificación: Alta

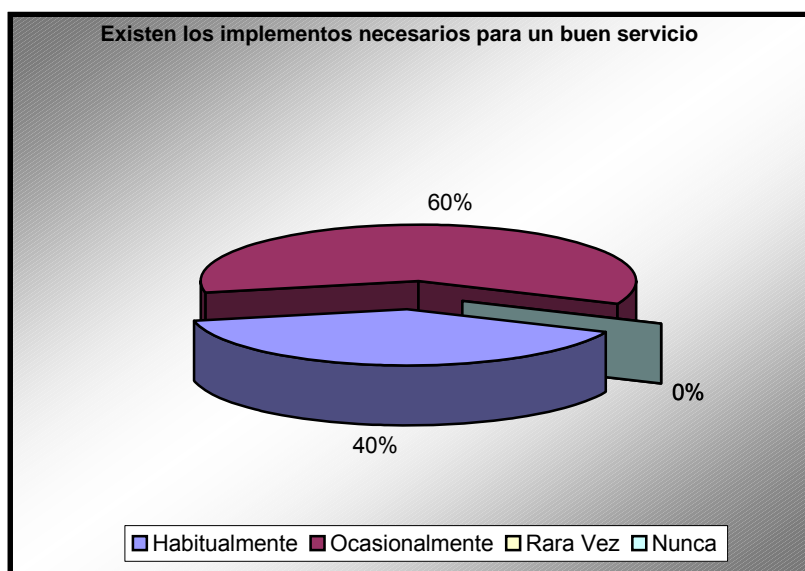
¿Cuenta con los implementos necesarios para proporcionar un buen servicio?

Los resultados se exponen a continuación:

TABLA # 29

Categoría	Frecuencia
Frecuentemente	8
A Veces	12
Pocas Veces	0
Total	10

Gráfico # 41. Implementos para un buen servicio



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 60% de los recepcionistas encuestados consideran que ocasionalmente cuentan con los implementos necesarios para proporcionar un buen servicio; en tanto que un 40% considera que a habitualmente cuenta con los implementos necesarios para proporcionar un buen servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL FORTALEZA

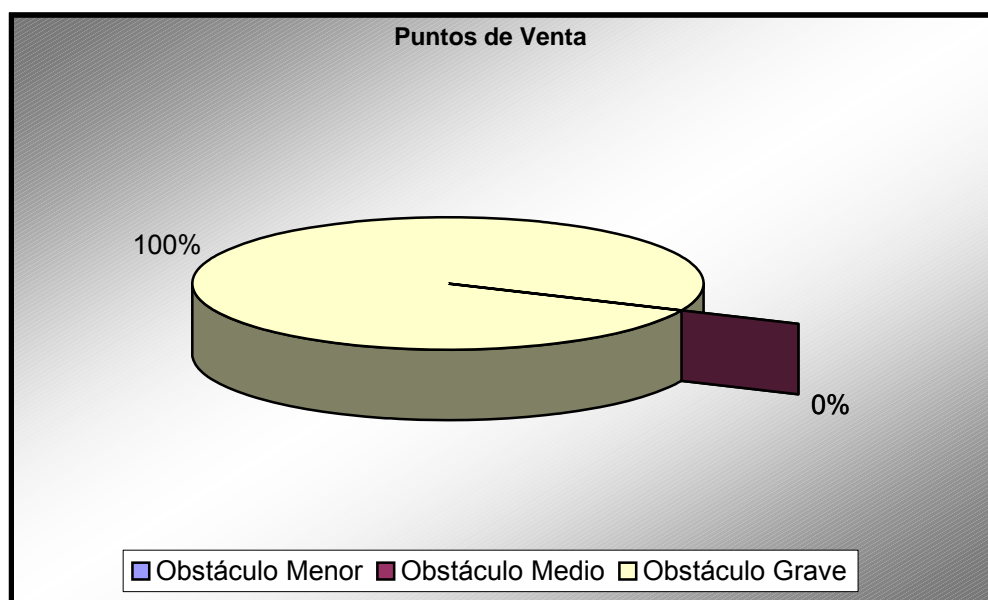
Al analizar los resultados obtenidos, se puede señalar que comúnmente existen los implementos necesarios para un buen servicio, lo cual sin duda es una fortaleza; ya que el contar con los implementos necesarios permite atender las solicitudes y requerimientos de los clientes de mejor forma.

Calificación: Media

Puntos de Venta e Infraestructura

Se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfico # 42. Puntos de Venta e Infraestructura



Diseño: Henry Cisneros

Interpretación: El 100% de los asistentes a la plenaria de planificación estratégica coincidió que la distribución de los puntos de venta a nivel nacional es una de las principales fortalezas de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL FORTALEZA

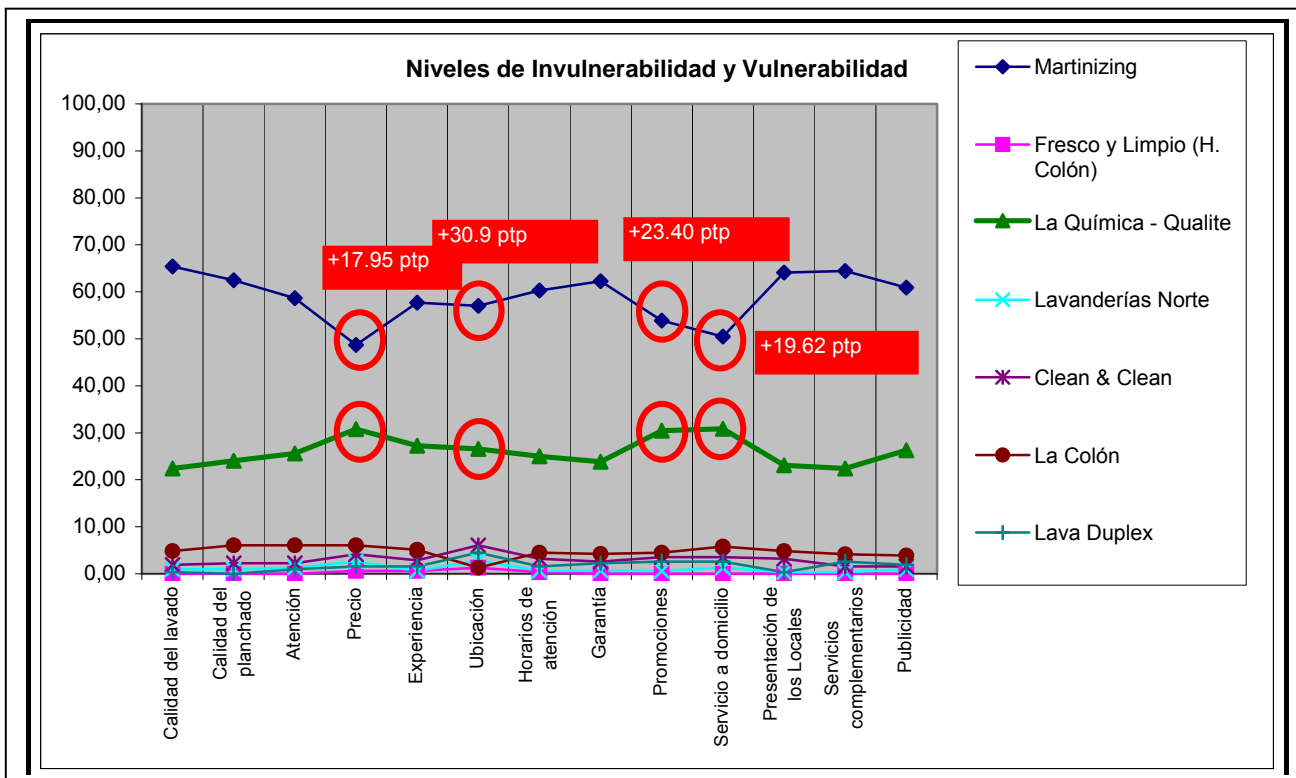
Al analizar los resultados es evidente que el contar con puntos de venta en los principales centros comerciales y ciudades del país, le dan a Martinizing una posición privilegiada en el mercado la cual difícilmente puede ser alcanzada por algún competidor.

Calificación: Alta

Factores de Calidad del Servicio

Para el presente análisis se empleará el estudio de mercado utilizado en la Plenaria estratégica de Martinizing del 2006. En el cual podemos observar el análisis de Martinizing en relación a la vulnerabilidad e invulnerabilidad del servicio que presta Martinizing.

Gráfico # 43. Factores de Calidad del Servicio



Diseño: Tomado de Plenaria de planificación estratégica 2006

Interpretación: Los encuestados le dieron a Martinizing los siguientes porcentajes en relación a la calidad de los factores importantes en el servicio de

limpieza y conservación de la prendas frente a sus competidores; 65,38% en calidad de lavado, 62,50% en calidad de planchado, 58,65% en atención; 48,72% en precio; 57,69% en experiencia; 57,05% en ubicación; 60,26% en horarios de atención; 62,26% en garantía; 53,85% en promociones; 50,48% en servicio a domicilio; 64,10% presentación de locales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

Los indicadores presentados denotan la sólida posición de Martinizing en el mercado gracias a su excelente servicio de lavado, planchado, atención, etc. los cuales han hecho de Martinizing una empresa muy sólida y en la cual la competencia está muy lejos de convertirse en un serio peligro para su posición.

Calificación: Alta

2.3. ANÁLISIS FODA

En la tabla # 30 se muestra la hoja de trabajo con sus respectivos factores externos (oportunidades y amenazas) y factores Internos (fortalezas y debilidades)

FODA	
HOJA DE TRABAJO	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El crecimiento del PIB significa una mayor producción, lo cual se traduce en mayor consumo de bienes y servicios, dentro de los cuales podemos señalar los servicios de limpieza y conservación de prendas.	La Tasa de Interés activa se mantiene en niveles elevados, lo cual dificulta el poder obtener financiamiento a un costo razonable y rentable para la empresa. Impidiendo proyectos de financiamiento.
Existe una tendencia a la baja de la inflación, la cual se traduce en poder mantener el poder adquisitivo y por lo tanto poder mantener el consumo de bienes y servicios.	El factor político por motivos de la Asamblea Constituyente genera incertidumbre, lo cual se traduce en una para de las inversiones hasta conocer las medidas que adopte la asamblea constituyente.
Las leyes tributarias que se perciben apuntan a una reducción del IVA, lo cual permitiría reducir el precio final al consumidor, generando un incremento en el consumo de bienes y servicios.	Las leyes laborales, podrían sufrir cambios en la Asamblea Constituyente, lo cual podría generar problemas en los costos de producción de la empresa; al tener un elevado costo en la mano de obra.
La tasa de desempleo presenta una tendencia a la baja, lo cual señala que un mayor número de personas cuentan con empleo y por lo tanto con recursos para ser usados en el consumo de bienes y servicios.	El desarrollo de nueva tecnología se ha convertido en una amenaza para la empresa al tener que competir con nuevas máquinas de lavado para el hogar y principalmente la posibilidad que competidores puedan contar con maquinaria que no requiere de la infraestructura que cuenta Martinizing.
La elevada migración presente en los últimos años, le ha dado a la economía ingresos adicionales por concepto de remesas; las mismas que han permitido que se eleve el consumo de bienes y servicios.	El establecimiento de nuevas disposiciones legales en el tema ambiental podría generar dificultades en los canales de comercialización de la empresa; al limitar las ubicaciones en las cuales se pueden desarrollar plantas de lavado y en torno al manejo de desechos que se requiera establecer.
El desarrollo de software, le ha permitido a la empresa Martinizing, el poder desarrollar un nuevo sistema de punto de venta, el mismo que le permite desarrollar un mejor servicio y ampliar la información de los clientes y los procesos de producción.	El continuo incremento de competidores en la industria de lavado en seco; a originado que estos establezcan nichos en los cuales se desenvuelven y que dificultan un mayor crecimiento de la empresa.
Un porcentaje elevado de los principales proveedores, ya han trabajado con la empresa por varios años, lo cual ha permitido asegurar el cumplimiento de estándares de calidad por parte de estos.	El considerable incremento de lavanderías caseras le reduce a Martinizing el mercado de lavado al peso en agua, el cual aunque no es el fuerte de la empresa; si es un complemento que permite atraer nuevos clientes.
Existe un posicionamiento de la marca Martinizing, la misma que le ha permitido contar con un elevado número de clientes fieles a la marca.	
El establecimiento de mayores controles por parte del Ministerio de trabajo, beneficia a la empresa; ya que esta cumple con todas las leyes y reglamentos del derecho laboral; en tanto que los competidores en muchos casos no lo realizan; lo cual les permite reducir costos.	
El establecimiento de controles ambientales por parte del Municipio de Quito, le dan a Martinizing una barrera de entrada para otras empresas; ya que la empresa cuenta con un sistema de manejo de desechos, con el cual no cuentan otras empresas del sector.	

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La ambigüedad de los puestos es mínima de acuerdo a un 59% de los encuestados en toda la empresa.	El 67% de los encuestados señaló que existen casos en los cuales no existen políticas o estas son ambiguas.
El 55% de los encuestados señaló que los resultados de las tareas encaminadas a su cargo en su mayoría están dentro de su control.	El 69% de los encuestados señaló que existen condiciones físicas inadecuadas.
El 61% de los encuestados señaló que las tareas desarrolladas por los diferentes cargos no son monótonas, lo cual enriquece al cargo.	El 51% de los encuestados señaló que existe una excesiva dedicación a tareas de poca importancia.
El 100% de los encuestados señaló la existencia de indicadores de gestión adecuadamente determinados y con controles permanentes.	El 55% de lo encuestados señaló que existe exceso de trabajo en muchas áreas.
Se desarrolla un cambio del equipo de computación y del software, el mismo que ya esta presupuestado.	El 58% de los encuestados considera que existe falta de equipos o herramientas para mejorar el desempeño en el trabajo.
El 89% del personal de atención al cliente calificó como muy buena la capacitación proporcionada por la empresa.	El 57% de los encuestados considera que existen momentos en los cuales existe falta de materiales o materia prima para trabajar.
El 100% de los encuestados señaló que normalmente se cuenta con todos los implementos para proporcionar un buen servicio.	El 52% de los encuestados señaló que existe una elevada presión para realizar diferentes trabajos en tiempos cortos.
El 100% de los encuestados señaló que la gran cantidad de puntos de venta e infraestructura de la empresa generan una fuerte barrera de entrada a la competencia.	El 64% de los encuestados opinan que los trámites internos son lentos y complicados.
Los índices de vulnerabilidad obtenidos del estudio de mercado de la empresa denotan que la empresa mantiene una solidez que no se ve amenazada en el corto plazo por la competencia.	El 65% de los encuestados señaló que no existen presupuestos adecuadamente establecidos para diferentes áreas.
	El 100% de los encuestados señaló la falta de un sistema de contabilidad de costos.
	El 40% de los encuestados calificó como regular al sistema informático de atención al cliente.
	De acuerdo al 100% de los encuestados el mantenimiento del equipo de computación es ocasional o muy raro.
	El 100% de los encuestados señaló que una parte importante del hardware se encuentra obsoleto.
	El 71% de los encuestados señaló que no existe un verdadero trabajo en equipo.
	El 73% de los encuestados señaló que no existe apoyo adecuado entre las diferentes áreas.
	El 75% de los encuestados señala que la comunicación entre los diferentes miembros de la empresa no es adecuada.
	El 77% de los encuestados denotan la necesidad del establecimiento de un programa de incentivos o recompensas económicas.
	El 59% de los encuestados señalan que existe falta de información para realizar su trabajo.

TABLA # 31. Matriz de Impacto Interno de MARTINIZING

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

EJE ADMINISTRATIVO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ADMINISTRACION									
Ambigüedad de las funciones del puesto	X						5F		
Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas						X			1D
Condiciones Físicas Inadecuadas						X			1D
Excesiva dedicación a tareas de poca importancia				X			5D		
Exceso de trabajo					X				3D
Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo				X			5D		
Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo				X			5D		
Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo					X				3D
Tareas cuyo resultado está fuera de su control		X							3F
Tareas No repetitivas o monótonas		X							3F
Trámites internos lentos / complicados						X			
FINANZAS									
Falta de presupuestos o recursos económicos						X			1D
Sistema de contabilidad de costos					X				3D
Indicadores de Gestión	X						5F		
TECNOLOGIA									
Sistema informático utilizado para la atención al público					X				3D
Mantenimiento equipo de computación					X				3D
Estado del Hardware						X			1D
Innovación Tecnológica	X						5F		
RECURSOS HUMANOS									
Falta de Apoyo de los compañeros de Trabajo					X				3D
Falta de Apoyo de otras áreas						X			1D
Falta de comunicación entre el personal						X			1D
Falta de incentivos o recompensas económicas					X				3D
Falta de Información para ejecutar el trabajo						X			1D
Supervisión Inadecuada				X			5D		
Capacitación	X						5F		
COMERCIALIZACION									
Capacitación Personal de atención al público	X						5F		
Implementos necesarios para un buen servicio		X							3D
Ubicación e infraestructura de puntos de venta	X						5F		
Factores de calidad	X						5F		

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 32. Matriz de Impacto Externo de MARTINIZING

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

EJE ADMINISTRATIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR ECONOMICO									
Producto Interno Bruto		X						30	
Inflación			X						10
Tasa de Interés activa						X			1A
FACTOR POLÍTICO									
Incertidumbre Asamblea Constituyente						X			1A
FACTOR LEGAL									
Servicios de Rentas Internas		X						30	
Ministerio de Trabajo					X			3A	
FACTOR SOCIAL									
Desempleo		X						30	
Migración		X						30	
FACTOR TECNOLÓGICO									
Punto de Venta	X							50	
Tecnología					X			3A	
FACTOR AMBIENTAL									
Manejo de Desechos				X				5A	
MICROAMBIENTE									
Proveedores	X							50	
Clientes	X							50	
Tintorerías						X			1A
Lavanderías Caseras						X			1A
Organismo de Control: Servicio de Rentas Internas			X						10
Organismo de Control: Ministerio de Trabajo			X						10
Organismo de Control: Auditoria Externa			X						10
Organismo de Control: Municipio de Quito		X						30	

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 33, Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DE MARTINIZING

	AMENAZAS						TOTAL	
	DEBILIDADES	Incertidumbre Asamblea Constituyente	Ministerio de Trabajo	Tecnología	Manejo de Desechos	Tintorerías		Lavanderías Caseras
	1	3	3	5	1	1		
Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	1	1	1	3	3	1	1	10
Condiciones Físicas Inadecuadas	1	1	5	3	5	1	1	16
Excesiva dedicación a tareas de poca importancia	5	1	1	1	1	1	1	6
Exceso de trabajo	3	1	5	3	3	1	1	14
Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	5	1	3	5	3	1	1	14
Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	5	1	3	3	3	1	1	12
Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	3	1	3	5	3	1	1	14
Falta de presupuestos o recursos económicos	1	3	5	5	5	1	1	20
Sistema de contabilidad de costos	3	1	1	3	1	1	1	8
Sistema informático utilizado para la atención al público	3	1	1	5	1	1	1	10
Mantenimiento equipo de computación	3	1	1	5	3	1	1	12
Estado del Hardware	1	1	1	3	3	1	1	10
Falta de Apoyo de los compañeros de Trabajo	3	1	1	1	5	1	1	10
Falta de Apoyo de otras áreas	1	1	1	1	3	1	1	8
Falta de comunicación entre el personal	1	1	1	3	1	1	1	8
Falta de incentivos o recompensas económicas	3	3	3	1	1	1	1	10
Falta de Información para ejecutar el trabajo	1	1	3	3	5	1	1	14
Supervisión Inadecuada	5	1	3	3	3	1	1	12
Implementos necesarios para un buen servicio	3	1	3	5	3	1	1	14
TOTAL	23	45	61	55	19	19		

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 34, Matriz de Vulnerabilidad

<div style="background-color: #fce4d6; padding: 10px; text-align: center; font-weight: bold;">OPORTUNIDADES</div>		Producto Interno Bruto	Descenso de la Inflación	Tasa de interés Activa	Servicio de Rentas Internas	Reducción del Desempleo	Migración	Punto de Venta	Proveedores	Clientes	Organismo de Control: servicio de rentas internas	Organismo de Control: ministerio de trabajo	Organismo de Control: Auditoría externa	Organismo de Control: Municipio de Quito	TOTAL
		3	1	1	3	3	3	5	5	5	1	1	1	3	
No ambigüedad de las funciones del puesto	5	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	19
Tareas cuyo resultado está fuera de su control	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	17
Tareas No repetitivas o monótonas	3	1	1	1	1	1	1	3	3	5	3	3	3	3	29
Indicadores de Gestión	5	3	3	3	3	3	1	5	5	5	3	3	5	5	47
Innovación Tecnológica	5	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	5	29
Capacitación	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	3	5	35
Capacitación Personal de atención al público	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	21
Implementos necesarios para un buen servicio	3	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	25
Ubicación e infraestructura de puntos de venta	5	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	19
Factores de calidad	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	3	3	33
TOTAL		12	12	12	14	12	10	38	34	42	20	20	22	26	

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 35. ANÁLISIS FODA

ANALISIS		OPORTUNIDADES		AMENAZA	
		1	Producto Interno Bruto	1	Incertidumbre Asamblea Constituyente
		2	Descenso de la Inflación	2	Ministerio de Trabajo
		3	Tasa de interés Activa	3	Tecnología Competidores
		4	Servicio de Rentas Internas	4	Manejo de Desechos
		5	Reducción del Desempleo	5	Tintorerías
		6	Migración	6	Lavanderías Caseras
		7	Punto de Venta		
		8	Proveedores		
		9	Clientes		
		10	Organismo de Control: servicio de rentas internas		
		11	Organismo de Control: ministerio de trabajo		
		12	Organismo de Control: Auditoría externa		
		13	Organismo de Control: Municipio de Quito		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A	
1	No ambigüedad de las funciones del puesto	(1)	(7,9)	(1)	(3,4)
2	Tareas cuyo resultado está fuera de su control	(2)	(7,8,9)		
3	Tareas No repetitivas o monótonas	(3)	(7)		
4	Indicadores de Gestión	(4)	(7,8,9,10,11,12,13)	(4)	(5,6)
5	Innovación Tecnológica	(5)	(7,8,9,13)	(5)	(4,5,6)
6	Capacitación	(6)	(7,8,10,11,12,13)	(6)	(5,6)
7	Capacitación Personal de atención al público	(7)	(7)	(7)	(5,6)
8	Implementos necesarios para un buen servicio	(8)	(8)	(8)	(5,6)
9	Ubicación e infraestructura de puntos de venta	(9)	(9)	(9)	(5,6)
10	Factores de calidad	(10)	(7,8,9,10,11,12,13)	(10)	(5,6)
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A	
1	Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	(1)	(7,8,9,13)	(1)	(4,5,6)
2	Condiciones Físicas Inadecuadas	(2)	(11,13)	(2)	(4)
3	Excesiva dedicación a tareas de poca importancia				
4	Exceso de trabajo	(4)	(8,9)		

5	Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	(5)(7)	(5)(3)
6	Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo		
7	Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	(7)(7)	(7)(5,6)
8	Falta de presupuestos o recursos económicos	(8)(7)	(8)(4)
9	Sistema de contabilidad de costos		
10	Sistema informático utilizado para la atención al público	(10)(7,9)	(10)(5,6)
11	Mantenimiento equipo de computación	(11)(7,8)	
12	Estado del Hardware	(12)(7)	
13	Falta de Apoyo de los compañeros de Trabajo	(13)(9)	
14	Falta de Apoyo de otras áreas	(14)(8)	(14)(4,5,6)
15	Falta de comunicación entre el personal		(15)(4,5,6)
16	Falta de incentivos o recompensas económicas		(16)(5,6)
17	Falta de Información para ejecutar el trabajo	(17)(7)	
18	Supervisión Inadecuada		(18)(4)
19	Implementos necesarios para un buen servicio		

Diseño: Henry Cisneros

ESTRATEGIA F.O

- (1)(7,9) Desarrollar funciones claramente delimitadas permitirá realizar una mejor atención a clientes internos y externos.
- (2)(7,8,9) Establecer mecanismos de medición de las tareas.
- (3)(7) Fortalecer la implementación de un nuevo sistema de punto de venta permite concentrarse en actividades de real importancia; ya que se cuenta con la información adecuada para ello.
- (4)(7,8,9,10,11,12,13) Contar con indicadores de gestión que sean evaluados de forma periódica.
- (5)(7,8,9,13) Emplear nueva tecnología especialmente en el área de atención al cliente y producción para reducir costos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

- (6)(7,8,10,11,12,13) Desarrollar programas de capacitación continua permitirá a la empresa ofrecer un mejor servicio y reducir costos
- (7)(7) Capacitar al personal de atención al público es fundamental para fortalecer la imagen de calidad y servicio de la empresa.
- (8)(8) Contar con proveedores calificados asegurará el contar con suministros en el tiempo y cantidad necesarios para no generar problemas en la producción.
- (9)(9) Mantener e incrementar establecimientos para reforzar la posición de la empresa.
- (10)(7,8,9,10,11,12,13) Medir de forma continua el desenvolvimiento de los principales indicadores de calidad permitirá que estos se logren mantener y superar cada día.

ESTRATEGIA F.A

- (1)(3,4) Realizar una revisión de las diferentes funciones de cada cargo.
- (4)(5,6) Contar con indicadores de gestión permite que la amenaza de los competidores se reduzca considerablemente.
- (5)(4,5,6) Contar con tecnología de punta permite realizar un mejor manejo de los desechos tóxicos y reduce la capacidad de la competencia de incrementar su posición en el mercado.
- (6)(5,6) Desarrollar programas de capacitación permitirá el desarrollo del personal.
- (7)(5,6) Capacitar al personal de atención al público permite dar un valor agregado al cliente, el mismo que supera al de los competidores.
- (8)(5,6) Desarrollar programas de abastecimiento para contar con los suficientes implementos para ofrecer un buen servicio superando así las capacidades de los competidores.
- (9)(5,6) Incrementar los establecimientos de la empresa permitirá reducir las opciones de la competencia para incrementar su mercado.
- (10)(5,6) Desarrollar indicadores que califiquen el desenvolvimiento en los factores de calidad de importancia para el cliente.

ESTRATEGIA D.O

- (1)(7,8,9,13) Aclarar la función de las políticas y su razón de ser en toda la organización.
- (2)(11,13) Mejorar las condiciones físicas en las cuales se desenvuelve el trabajo de los diferentes empleados; mucho más aún cuando se requiere cumplir con un adecuado manejo de desechos de cierta peligrosidad para la salud.
- (4)(8,9) Mejorar la distribución de funciones permitirá reducir la cantidad de trabajo de algunos cargos mejorando el desempeño global de la empresa.
- (5)(7) Implementar el nuevo sistema de punto de venta en todos los establecimiento de la empresa permitirá contar con una herramienta que permita tomar mejores decisiones.
- (7)(7) (17)(7) Establecer los tiempos necesarios para el cumplimiento de una determinada tarea.
- (8)(7) Realizar una inversión importante para la implementación del nuevo sistema de punto de venta.
- (10)(7,9) Sustituir el actual sistema de atención al público por el nuevo punto de venta en base al cual se ofrecerá un mejor servicio al cliente.
- (11)(7,8) Desarrollar un plan de mantenimiento para todo el equipo de computación permitirá evitar los costos por fallas que pudieron ser evitadas.
- (12)(7) Renovar una parte importante del hardware, para impulsar el nuevo sistema de punto de venta.
- (13)(9) (14)(8) Establecer un correcto alineamiento del personal de la empresa para que el trabajo en equipo se pueda desarrollar con éxito.

ESTRATEGIA D.A

- (1)(4,5,6) Establecer políticas claras y de conocimiento por toda la empresa.
- (2)(4) Redistribuir el espacio físico para crear un mejor entorno laboral.
- (5)(3) Desarrollar procesos más eficientes.
- (7)(5,6) Estructurar tiempos adecuados para el cumplimiento de diferentes labores.

- (8)(4) Estructurar los presupuestos anuales con la participación de un mayor número de integrantes de la empresa.
- (10)(5,6) Implantar el nuevo sistema de punto de venta durante el presente año en cada una de las sucursales.
- (14)(4,5,6) (15)(4,5,6) Alinear bajo la misión y principios corporativos de la empresa a cada uno de los empleados.
- (16)(5,6) Desarrollar programas de incentivos económicos para los diferentes miembros de la empresa.
- (18)(4) Establecer un sistema de supervisión del manejo de desechos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Martinizing cuenta con 40 años en el mercado ecuatoriano, tiempo durante el cual se ha formado una sólida imagen de calidad y cumplimiento en cada uno de sus servicios. Este éxito se debe en gran medida a la misión bajo la cual se fundamenta su labor, la cual señalaba a Martinizing como la empresa líder en el servicio de limpieza y conservación de prendas, que ofrece excelente servicio, calidad y garantía, amparado en un gran equipo humano comprometido y profesional que satisface las necesidades de sus clientes, empleados, accionistas y comunidad en general. Esta misión ha sido el eje motor bajo el cual Martinizing se ha desarrollado en los últimos años.

3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES:

Martinizing cuenta con principios y valores claramente establecidos y difundidos en todos los niveles de la empresa. Estos principios y valores se presentan a continuación:

- Actuaremos con sentido de urgencia.
- Valoraremos el trabajo en equipo.
- Valoraremos las iniciativas y compromisos individuales con la organización.
- Actuaremos con delicadeza, honestidad y honradez en el uso de los recursos de la empresa.
- El cliente es la fuerza motriz que impulsa lo que hacemos.
- Trabajaremos dentro de un ambiente de honestidad y respeto.
- Respetemos al compañero de trabajo y su familia.
- Seremos duros con los problemas y justos con la gente.
- Seremos sensibles ante las necesidades de todos los clientes y empleados.

Fuente: Principios Corporativos Martinizing

3.2.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS Lavanderías Ecuatorianas C.A “MARTINIZING”

Los principios considerados como fundamentales dentro de la empresa y su aplicación en cada grupo de importancia se expone a continuación:

TABLA # 36. Matriz de principios.

Grupo Principios	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDOR ES	CLIENTES
Trabajo en equipo	X	X		
Iniciativa y compromiso	X			X
Responsabilidad	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X
Sentido de urgencia		X	X	
Profesionalismo	X	X	X	X

Elaborado por: Henry Cisneros.

3.2.2 MATRIZ DE VALORES Lavanderías Ecuatorianas C.A “MARTINIZING”

Los principales valores que guían las diferentes actividades de la empresa y su ingerencia en cada grupo se analiza a continuación:

TABLA # 37. Matriz de Valores

Grupo VALORES	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
Honestidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Confiability	X	X	X	
Amabilidad		X		
Lealtad	X			
Servicio		X	X	X
Transparencia	X	X		


Elaborado por: Henry Cisneros.

A continuación se analizará el significado de los diferentes principios y valores de acuerdo a cada grupo de importancia de la empresa:

CON LOS DIRECTIVOS:

PRINCIPIOS:

TABLA # 38. Principios con los Directivos

<p>Trabajo en Equipo.- Es apoyar el esfuerzo realizado por los directivos y empleados en general de forma que las metas y objetivos puedan alcanzarse con mayor facilidad.</p>	
---	--

Iniciativa y compromiso.- Al desarrollar nuevos proyectos para le empresa y apoyarla en todo momento.



www.martinizing-ec.com

Responsabilidad.- Para cumplir con todos los deberes y obligaciones propias de su cargo, las mismas que tienen una gran influencia sobre el desarrollo de la empresa.



www.blog.iespana.es

Puntualidad.- Es cumplir con los tiempos establecidos de acuerdo a un cronograma de actividades adecuadamente desarrollado y realista.



Sentido de urgencia.- es actuar en el momento correcto sin dejar pasar asuntos que pueden ser de gran importancia para la empresa.



Profesionalismo.- Para tomar las decisiones en base al análisis de información, de tal forma que se dejen a un lado supuestos o intereses propios.



Elaborado por: Henry Cisneros.

Valores:

TABLA # 39. Valores con los Directivos

<p>Honestidad.- Es emplear todos los recursos con total responsabilidad, de forma que estos no reciban un mal manejo.</p>	
<p>Respeto.- Es considerar a las demás personas y no juzgar sus creencias, a pesar de que no estemos de acuerdo con los mismos.</p>	
<p>Confiabilidad.- Es ganarse el apoyo de las demás personas a través de buenas decisiones y saber reconocer los errores en la toma de decisiones.</p>	 <p>www.ordisa.com</p>
<p>Lealtad.- Es apoyar a la empresa y su personal tanto en los buenos como en los malos momentos, sin abandonarla ante inconvenientes.</p>	
<p>Transparencia.- Es actuar con responsabilidad y claridad en cada uno de los actos, de forma que no se creen dudas que afecten a la empresa.</p>	

Elaborado por: Henry Cisneros.

**CON LOS EMPLEADOS
PRINCIPIOS:**

TABLA # 40. Principios con los Empleados

<p>Trabajo en Equipo.- Es apoyar el esfuerzo realizado por cada uno de nuestros compañeros, facilitando que las actividades se cumplan de mejor forma y en menor tiempo.</p>	
<p>Iniciativa y compromiso.- Al buscar y apoyar formas de mejorar el trabajo, de tal modo que se beneficie la empresa.</p>	
<p>Responsabilidad.- Es cumplir de forma adecuada con todas las actividades designadas.</p>	 <p>www.tractebel.com.mx</p>
<p>Puntualidad.- Es cumplir con los tiempos establecidos para las actividades encomendadas.</p>	
<p>Sentido de urgencia.- Es saber tomar una decisión y actuar de forma oportuna sin dejar tareas pendientes cuando estas pudieron ser realizadas con anterioridad</p>	
<p>Profesionalismo.- Para saber atender a los los clientes internos y externos y asesorarlos cuando sea necesario..</p>	

Elaborado por: Henry Cisneros.

Valores:

TABLA # 41. Valores con los Empleados


<p>Honestidad.- Es emplear de forma correcta los recursos que nos provee la empresa para realizar el trabajo.</p>	 <p>www.ordisa.com</p>
<p>Respeto.- Es no juzgar o calificar mal a las creencias o ideas de los demás miembros de la empresa. Cumplir los reglamentos internos de la empresa.</p>	
<p>Confiabilidad.- Es saber cumplir las tareas asignadas, sin la necesidad de recibir una continua precisión por parte del personal superior.</p>	 <p>w.consultoriaempresarial3009.com</p>
<p>Transparencia.- Es actuar de forma correcta en cada momento y aclarar cada duda que se presente. Es tomar decisiones con base en fundamentos sólidos.</p>	 <p>www.tai.net.mx</p>



Elaborado por: Henry Cisneros.

CON LOS PROVEEDORES

PRINCIPIOS:

TABLA # 42. Principios con los Proveedores

<p>Responsabilidad.- Es cumplir con cada uno de los compromisos contraídos, en los términos y condiciones establecidas.</p>	 <p>www.tractebel.com.mx</p>
--	--

<p>Puntualidad.- Es cumplir con los tiempos establecidos para la cancelación de acuerdo a lo establecido en los contratos respectivos.</p>	
<p>Profesionalismo.- Es saber seleccionar a los proveedores más adecuados en base a estrictos análisis para así contar con proveedores que impulsen la consecución de las metas de la empresa.</p>	

Elaborado por: Henry Cisneros.

Valores:

TABLA # 43. Valores con los Proveedores

<p>Honestidad.- Es establecer tratos justos con los proveedores, de forma que el beneficio sea mutuo, sin obtener de estos regalos que podrían distorsionar la negociación.</p>	 <p>www.ordisa.com</p>
<p>Respeto.- Es tratar adecuadamente a los proveedores, sin importar el tamaño y representatividad que estos tengan.</p>	 <p>www.poligran.edu.co</p>
<p>Servicio.- Es establecer mecanismos que permitan una adecuada entrega de equipos y suministros por parte de los proveedores.</p>	 <p>www.poligran.edu.co</p>

Elaborado por: Henry Cisneros.

CON LOS CLIENTES

PRINCIPIOS:




TABLA # 44. Principios con los Clientes

<p>Iniciativa y compromiso.- Es esforzarse por cumplir con los requerimientos realizados por los clientes, de forma que sus necesidades queden satisfechas.</p>	 <p>www.tractebel.com.mx</p>
<p>Responsabilidad.- Es cumplir correctamente con cada uno de los compromisos contraídos con el cliente.</p>	 <p>www.blog.iespana.es</p>
<p>Puntualidad.- Es cumplir con el tiempo exacto ofrecido al cliente para la entrega del servicio.</p>	
<p>Profesionalismo.- Es saber asesorar al cliente y señalarle con claridad los beneficios y desventajas del servicio sin ocultar información de importancia para este.</p>	

Elaborado por: Henry Cisneros.

Valores:

TABLA # 45. Valores con los Clientes

<p>Honestidad.- Es saber explicar al cliente sobre los motivos que se presentaron para la no entrega del servicio.</p>	 <p>www.ordisa.com</p>
<p>Respeto.- Es tratar adecuadamente a todos los clientes; ya que son la razón de ser de la empresa. Todos los clientes deben ser tratados con total amabilidad y cortesía independientemente del volumen de compras que realicen.</p>	 <p>www.poligran.edu.co</p>
<p>Servicio.- Es esforzarse por brindar una muy buena atención y satisfacer las necesidades del cliente.</p>	 <p>www.poligran.edu.co</p>

Elaborado por: Henry Cisneros.

3.3 MISIÓN

La misión es la razón de ser de toda organización, es la base sobre la cual se desarrolla toda la organización y le permite diferenciarse de otras empresas de su ramo debido al enfoque que recibe; además la misión guía las actividades presentes y futuras de la organización, razón por la cual su adecuado establecimiento será fundamental. Para establecer una adecuada misión para la empresa se desarrollarán a continuación los elementos claves para la formulación de la misión:

TABLA # 46. Elementos claves para la formulación de la misión:

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
Naturaleza del Negocio ¿Qué hacemos?	Ofrecer servicios de limpieza y cuidado de prendas.
Razón para existir	Satisfacer las necesidades de limpieza de prendas con elevada calidad y garantía.
Mercado al que sirve ¿Para quién lo hacemos?	Cliente (Personas entre 20 y 45 años de edad de clase media, media alta de las ciudades de Quito y Guayaquil.)
Características generales del servicio ¿Cómo lo hacemos?	Expertos en limpieza y cuidado de prendas en base a tecnología y productos de primera calidad
Filosofía Principios y valores	Nuestra prioridad es el cliente, honestidad, responsabilidad, profesionalismo.
Interés por los empleados	El equipo humano es el soporte principal de la calidad en el servicio de Martinizing.

Elaborado por: Henry Cisneros.

MISION³⁰

Martinizing un gran equipo humano, expertos en limpieza y cuidado de sus prendas, nuestra prioridad es el cliente.

La misión presentada está vigente y fue obtenida en la plenaria de planificación estratégica para el 2008. Debido a que incluye la mayoría de elementos claves de una misión considero que esta es la más adecuada para la empresa, razón por la cual no desarrolle cambios a la misma.

30 Tomado de la Plenaria de Planificación Estratégica para el 2008.

3.4 VISIÓN

La visión es una declaración de lo que quiere alcanzar la empresa en el futuro, es decir la visión señala donde esperamos estar en unos años. Los elementos fundamentales que deben ser considerados para el establecimiento de la visión en una empresa se detallan a continuación:

TABLA # 47. Elementos claves para formular la visión.

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
Posición en el mercado	Líder
Horizonte de Tiempo	3 años
Ámbito de Acción	Ecuador
Valores	Honestidad, profesionalismo
Filosofía Principios organizacionales	Nuestra prioridad es el cliente
Negocio	Servicios de limpieza y conservación de prendas

Elaborado por: Henry Cisneros.

VISION

En el año 2010 Martinizing se mantendrá como líder en el mercado de limpieza y conservación de prendas, con importantes niveles de rentabilidad y un claro enfoque en el cliente, el mismo que le permitirá crecer a nivel nacional e internacional; apoyado en un gran equipo humano, alineado con la organización y con tecnología de punta.

La visión expuesta ha sido una adaptación de la visión de la empresa Martinizing que se expone en el mapa estratégico del 2007.

3.5 OBJETIVO GENERAL PARA LA EMPRESA MARTINIZING

Proporcionar una propuesta de mejoramiento de los procesos existentes en la empresa Martinizing, de forma que se establezcan procesos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, facilitando de esta manera la adopción de una administración por procesos, la misma que permita alcanzar las metas planteadas por la empresa en el corto y largo plazo.

3.5.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS PARA LA EMPRESA MARTINIZING

En la tabla siguiente se detalla los objetivos Corporativos.

TABLA # 48. Objetivos Corporativos

RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO	Desarrollar nuevos productos, alianzas estratégicas y diversificar los servicios de forma que la empresa alcance un crecimiento del 10% en el 2008.
CLIENTES Y MERCADO	Generar valor agregado para el cliente, fidelizar al cliente. Establecer estándares de atención al cliente.
PROCESOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS	Diseñar procedimientos eficaces y eficientes que permitan mejorar el rendimiento de cada área.
SISTEMAS Y TECNOLOGIA	Implementar el nuevo sistema de punto de venta en los principales locales de la empresa.
RECURSOS HUMANOS	Realizar una continua capacitación del personal de la empresa, especialmente en el área de atención al cliente.

	Alcanzar el alineamiento de todo el personal de la empresa.
PRODUCCIÓN	Establecer estándares de calidad y reducir los costos de producción.

3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

A continuación se detalla los objetivos de Crecimiento y Rentabilidad

TABLA # 49. Objetivos de Crecimiento y Rentabilidad

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Crecimiento y Rentabilidad	Crecimiento	Incrementar el volumen de ventas de los diferentes locales.	Contribuir con un 5% de la venta de nuevos productos a las ventas totales	Desarrollar nuevos productos y promocionarlos para que permitan incrementar las ventas
Crecimiento y Rentabilidad	Crecimiento	Diversificar los servicios con los que cuenta la empresa.	Incrementar en un 10% el total de ventas.	Desarrollar alianzas estratégicas que permitan una diversificación de productos y servicios.
Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Desarrollar procedimientos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar en un 10% la rentabilidad de la empresa	Emplear la capacidad instalada y reducir los principales costos de producción

Elaborado por: Henry Cisneros.

OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

A continuación se detalla los objetivos de cliente y mercado.

TABLA # 50. Objetivos De Cliente Y Mercado

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Cliente y Mercado	Cliente	Mejorar la calidad de atención al cliente	Alcanzar un 95% de clientes satisfechos de acuerdo a los estudios de mercado que se realicen	Establecer un programa de capacitación para el personal de atención al cliente.
Cliente y Mercado	Cliente	Crear valor agregado para el cliente	Incrementar en un 5% el consumo de los clientes.	Establecer procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes
Cliente y Mercado	Cliente	Desarrollar estándares de atención al cliente	Alcanzar un 90% de clientes satisfechos con la calidad de atención al público.	Establecer un nuevo estándar de atención al cliente y darle un continuo seguimiento a su cumplimiento
Cliente y Mercado	Mercado	Ampliar la cobertura de la empresa	Establecer 5 nuevos locales con alta rentabilidad.	Estudiar los sectores que no están siendo atendidos por la empresa y su potencial.

Elaborado por: Henry Cisneros.

OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS

A continuación se detallan los objetivos de procesos internos administrativos

TABLA # 51. Objetivos de Procesos Internos Administrativos

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Procesos Internos Administrativos	Procesos	Diseñar procedimientos eficaces.	Contar con procedimientos claramente definidos y establecidos	Conformar un comité que desarrolle los procedimientos necesarios para mejorar el desempeño de cada área.
Procesos Internos Administrativos	Procesos	Crear una cultura organizacional	Lograr el cumplimiento de los procedimientos establecidos	Comunicar de forma continua la cultura que se quiere alcanzar.
Procesos Internos Administrativos	Desarrollo organizacional	Mejorar la comunicación existente dentro de la organización.	Reducir a un 5% los problemas por información mal comunicada.	Analizar nuevos canales de comunicación que permiten mejorar la comunicación existente
Procesos Internos Administrativos	Gestión Interna	Establecer indicadores de gestión para cada área	Contar con indicadores cuantificables para cada área.	Analizar las actividades de mayor importancia de cada área y en base a ellas establecer los indicadores de gestión más adecuados.

Elaborado por: Henry Cisneros.

OBJETIVOS DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA

A continuación se detalla los objetivos de sistemas y tecnología:

TABLA # 52. Objetivos de sistemas y tecnología

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Sistemas y Tecnología	Sistemas	Implantar el nuevo sistema de punto de venta en los principales establecimientos de Martinizing	Contar con el nuevo sistema de punto de venta en los principales establecimientos de la empresa	Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema junto con un presupuesto adecuadamente establecido.
Sistemas y Tecnología	Sistemas	Establecer mejores sistemas de información.	Contar con información detallada y en tiempo real de cada establecimiento.	Establecer la información indispensable para la toma de decisiones y los programas requeridos.

Elaborado por: Henry Cisneros.

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se detalla los objetivos de recursos humanos:

TABLA # 53. Objetivos de recursos humanos

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Desarrollar un plan de capacitación	Capacitar a todos los empleados de la empresa en distintas áreas.	Establecer un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado.

Recursos Humanos	Recursos Humanos	Alinear al personal de la empresa para facilitar el cumplimiento de objetivos.	Contar con un personal alineado con los objetivos de la organización	Comunicar los objetivos de la organización y sus beneficios para con cada integrante de la empresa.
-------------------------	------------------	--	--	---

Elaborado por: Henry Cisneros.

OBJETIVOS DE PRODUCCION

A continuación se detalla los objetivos de producción:

TABLA # 54. Objetivos de producción

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Producción	Producción	Desarrollar estándares de calidad para producción	Contar con estándares claramente establecidos y conocidos por el personal de producción	Realizar un análisis de procesos de producción y establecer estándares.
Producción	Producción	Reducir los costos de producción	Reducir en un 10% los costos de producción	Realizar un inventario de procesos que permite volver más eficiente los procesos productivos.

Elaborado por: Henry Cisneros.

3.6 POLÍTICAS

Actualmente no existe un documento en el cual se registren de forma conjunta todas las políticas que guían a la organización, con lo que se cuenta es con

ciertas políticas por departamento. Razón por la cual a continuación se señala las políticas que considero deben estar presente en la organización:

Políticas Administrativas

1. La conducta demostrada por el personal de la empresa, debe tener un fuerte compromiso con la organización, el mismo que le permita actuar con honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto hacia cada uno de los miembros de la organización, sin importar su posición en la misma.
2. Todo el personal de la empresa tiene la obligación de brindar un trato cordial y amable a cada uno de nuestros clientes, independientemente de raza, color idioma o creencias.
3. El trato entre los miembros de la organización será con total respeto y cortesía; descartando cualquier acto de discriminación.
4. Existen procedimientos y ordenes jerárquicos establecidos los mismos que deberán ser respetados por todo el personal de la organización.
5. Actuar de forma responsable con los recursos de la empresa, es decir emplear adecuadamente los recursos económicos, tecnológicos y humanos de la empresa.
6. Dentro de la empresa se maneja información confidencial, la misma que no deberá ser revelada a personas ajenas a la empresa o personal que no requiera conocer la misma.
7. El manejo de la información interna con lleva una gran responsabilidad, la misma que deberá ser asumida por cada uno de los integrantes de la organización.
8. El cliente es la fuerza motriz de la organización y por lo tanto nuestros mayores esfuerzos deben estar encaminados a proporcionar servicios de calidad para con nuestros clientes internos y externos.
9. El uso de información de la empresa para acciones ajenas a la misma o sin la autorización correspondiente, están totalmente prohibidas.
10. Como miembro de la empresa Martinizing su comportamiento fuera de la organización no deberá perjudicar la reputación de la empresa.
11. La honestidad y profesionalismo con nuestros clientes deberá estar siempre presente en nuestros actos.

12. La empresa cumplirá con todas las leyes y reglamentos establecidos por la ley, sin justificación alguna para incumplir esta política.
13. Cualquier anomalía por parte de algún miembro de la organización deberá ser señalada de forma adecuada al personal superior correspondiente.
14. Los problemas e inconvenientes deberán ser discutidos abiertamente con el jefe inmediato manteniendo el respeto y objetividad necesarios.

3.7 ESTRATÉGIAS

3.7.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

En el siguiente cuadro se exponen las principales estrategias corporativas de la empresa Martinizing:

TABLA # 55. Estrategias Corporativas

ESTRATEGIA	TIPO	DEFINICION	APLICACION	VENTAJAS
Diversificación	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Esta estrategia consiste en realizar alianzas estratégicas que permitan incrementar el volumen de ventas de cada establecimiento	Identificar las empresas con las cuales se puede desarrollar alianzas estratégicas	Permitiría incrementar el volumen de ventas y así reducir los costos fijos que tienen un peso importante.
Crecimiento	Establecimiento de nuevos locales	Consiste en analizar nuevas ubicaciones para colocar nuevos establecimientos de la empresa.	Analizar los sectores que no han sido aun aprovechados y que presentan un elevado potencial.	Incremento de ventas y fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado.
Capacitación	Programas	Consiste en	Establecer	Incremento

ón	de capacitación	desarrollar una escuela de capacitación para el personal de la empresa, especialmente en el área de atención al cliente.	los temas que deben ser tratados y un cronograma adecuado para la capacitación.	de la eficiencia del personal, traducida en una mayor satisfacción por parte del cliente.
Comunicación	Desarrollo de la comunicación	Consiste en mejorar los canales de comunicación existentes para fortalecer una adecuada comunicación.	Analizar los problemas de comunicación existentes y mejorarlos.	Comunicación eficiente, la cual se traduce en información oportuna que facilita la toma de decisiones.
Índices de gestión	Desarrollo de índices de gestión	Consiste en establecer indicadores que permitan medir el desempeño de cada área.	Establecer objetivos primordiales para cada área, los mismos que deben ser cuantificables	Medición del desenvolvimiento de cada área y poder tomar medidas correctivas de ser necesario.
Creación de Estándares	Establecimiento de estándares de calidad	Consiste en crear estándares de calidad que permitan medir la calidad del servicio.	Mediante un estudio e información del IFI establecer estándares para la producción	Poder contar con calidad similar en cada uno de los establecimientos de la empresa.

Elaborado por: Henry Cisneros.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA MARTINIZING

Las estrategias señaladas en el cuadro anterior están encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes, razón por la cual la principal estrategia y enfoque para el año 2008 señala:

ESTRATEGIA CORPORATIVA³¹

El 2008 es un año de Satisfacción al cliente en base a un equipo alineado y capacitado y procesos productivos eficientes

3.7.2 ESTRATÉGIAS DE VALOR

- Alineación de todo el personal de la empresa, de forma que el apoyo a los objetivos y metas de cada área de la organización sea total por cada miembro de la organización.
- Transparencia y oportunidad de crecimiento dentro de la organización para todos los empleados, a través de concursos de merecimientos.
- Cumplir y hacer cumplir cada una de las disposiciones establecidas en la empresa.
- Impulsar el desarrollo de una cultura organizacional a través de la difusión de principios y valores corporativos.
- Establecer canales de comunicación adecuados que fortalezcan la comunicación en toda dirección, tanto vertical como horizontal, de forma que la organización se enriquezca con mayor información.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

La tabla # 56 se exponen las estrategias específicas que desarrollará la empresa Martinizing y su límite de tiempo, para el cumplimiento de los objetivos trazados:

31 Tomado de la Plenaria de Planificación Estratégica para el 2008.

TABLA # 56 ESTRATEGIAS ESPECIFICAS

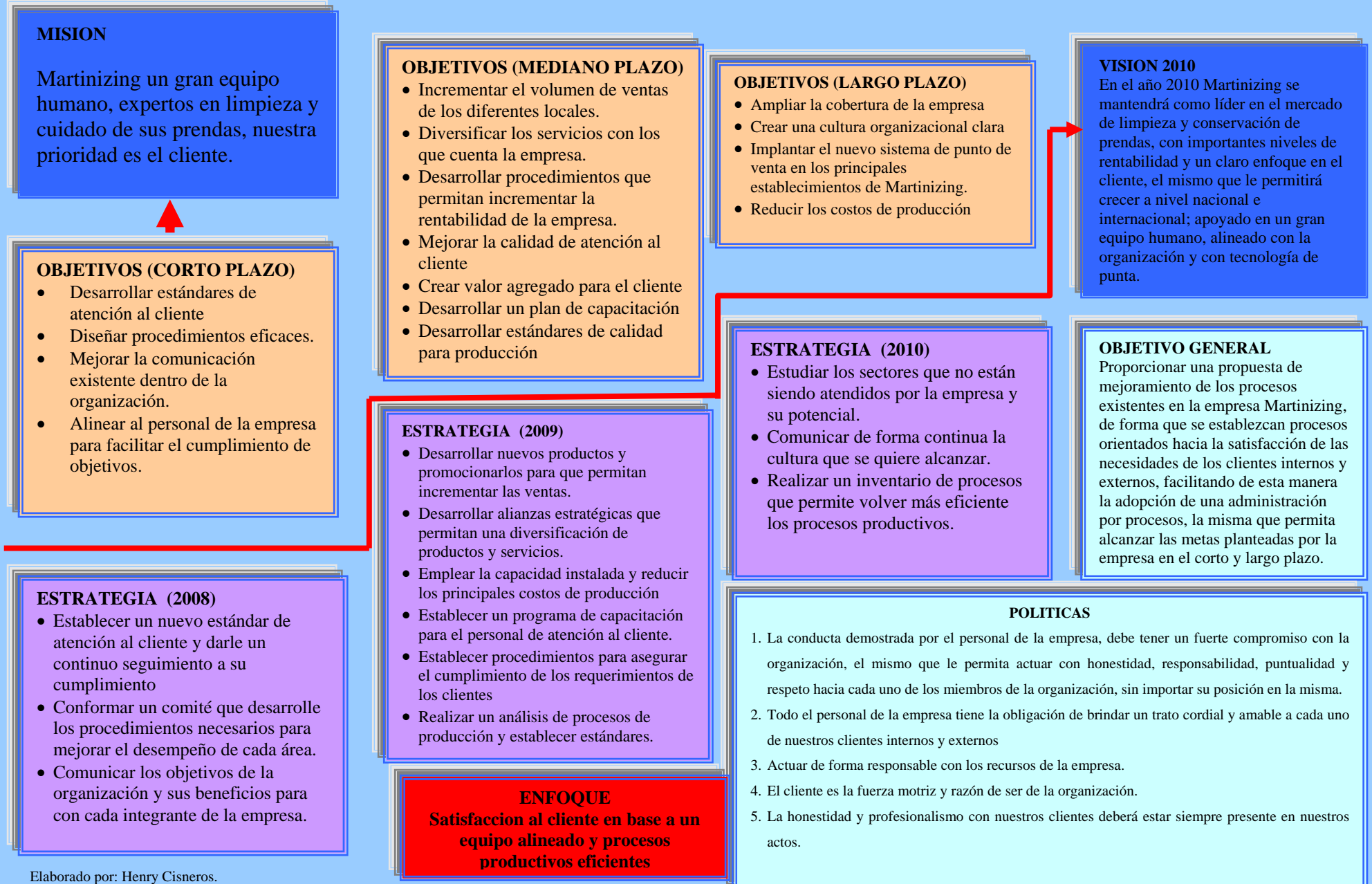
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA ESPECIFICA	C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Incrementar el volumen de ventas de los diferentes locales.	Desarrollar nuevos productos y promocionarlos para que permitan incrementar las ventas		X	
	Diversificar los servicios con los que cuenta la empresa.	Desarrollar alianzas estratégicas que permitan una diversificación de productos y servicios.		X	
	Desarrollar procedimientos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.	Emplear la capacidad instalada y reducir los principales costos de producción		X	
CLIENTE Y MERCADO	Mejorar la calidad de atención al cliente	Establecer un programa de capacitación para el personal de atención al cliente.		X	
	Crear valor agregado para el cliente	Establecer procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes		X	
	Desarrollar estándares de atención al cliente	Establecer un nuevo estándar de atención al cliente y darle un continuo seguimiento a su cumplimiento	X		
	Ampliar la cobertura de la empresa	Estudiar los sectores que no están siendo atendidos por la empresa y su potencial.			X
PROCESOS INTERNOS ADMINISTRATI	Diseñar procedimientos eficaces.	Conformar un comité que desarrolle los procedimientos necesarios para mejorar el desempeño de cada área.	X		

VOS	Crear una cultura organizacional clara	Comunicar de forma continua la cultura que se quiere alcanzar.			X
	Mejorar la comunicación existente dentro de la organización.	Analizar nuevos canales de comunicación que permiten mejorar la comunicación existente	X		
SISTEMAS Y TECNOLOGIA	Implantar el nuevo sistema de punto de venta en los principales establecimientos de Martinizing	Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema junto con un presupuesto adecuadamente establecido.			X
	Establecer mejores sistemas de información.	Establecer la información indispensable para la toma de decisiones y los programas requeridos.		X	
RECURSOS HUMANOS	Desarrollar un plan de capacitación	Establecer un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado.		X	
	Alinear al personal de la empresa para facilitar el cumplimiento de objetivos.	Comunicar los objetivos de la organización y sus beneficios para con cada integrante de la empresa.	X		
PRODUCCION	Desarrollar estándares de calidad para producción	Realizar un análisis de procesos de producción y establecer estándares.		X	
	Reducir los costos de producción	Realizar un inventario de procesos que permite volver más eficiente los procesos productivos.			X

Elaborado por: Henry Cisneros.

3.8 MAPA ESTRATÉGICO PARA EMPRESA MARTINIZING

GRAFICO # 44 MAPA ESTRATEGICO



CAPITULO IV

PROPUESTA DE ANALISIS DE PROCESOS.

Para poder desarrollar un análisis de los procesos existentes en la empresa Martinizing primeramente se seleccionaran aquellos procesos considerados de mayor importancia para la empresa, a los cuales se los clasificará en macro procesos, procesos , subprocesos y actividades; para lo cual se empleará una serie de herramientas, como son el diagrama de calidad, diagrama IDEF0, la cadena de valor empresarial, mapas de procesos, diagramas de flujo y el diagrama de análisis de procesos. Todos los cuales nos permitirán seleccionar, analizar los procesos de mayor importancia y determinar sus principales problemas.

Antes de iniciar el respectivo análisis considero de gran importancia, establecer el concepto de proceso, el mismo que servirá de fundamento para el desarrollo del presente capítulo y que se expone a continuación:

Proceso³²

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. El proceso de una empresa también puede concebirse como una serie de actividades por medio de los cuales los insumos son convertidos en productos terminados.

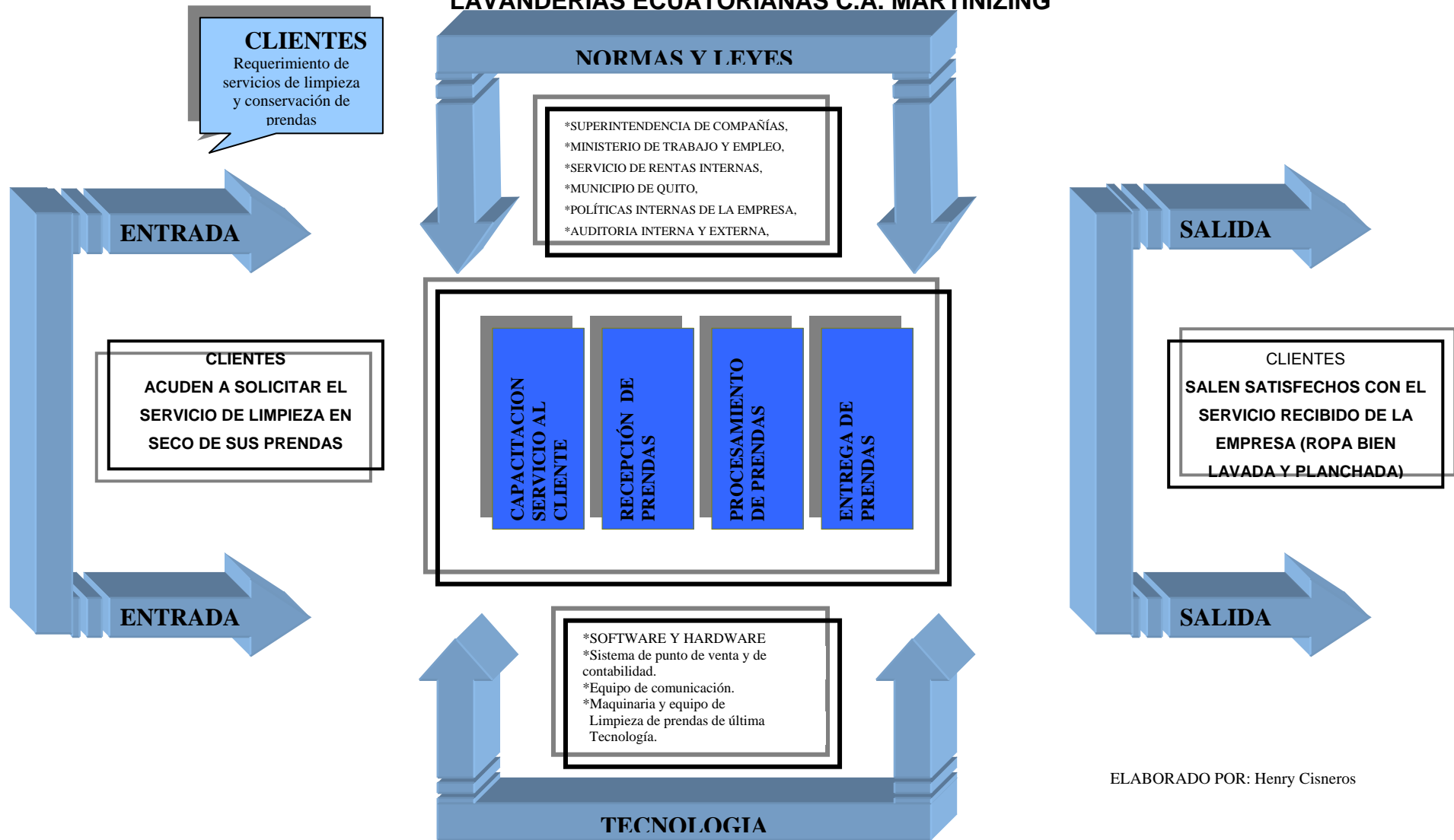
4.1. DIAGRAMA DE CALIDAD.

Como punto de partida para el análisis de procesos se establecerá el diagrama de calidad de la empresa Martinizing, en el cual se exponen las entradas y salidas, las normas, leyes y la tecnología; todo lo cual en conjunto permite establecer el diagrama de calidad en base al cual se desarrolla toda la actividad de la empresa Martinizing.

³²Tomado del Manual del DR. MORENO, Galo

Gráfico # 45

DIAGRAMA DE CALIDAD "LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. MARTINIZING"



ELABORADO POR: Henry Cisneros

4.2. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

4.2.1 Cadena de Valor.³³

“Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor.

Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales para hacer:

1. Que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente.
2. Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones que transforman el producto.

Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre alguna transformación.

OBJETIVO: De la técnica de Cadena de Valor

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

- * Cadena de valor de los proveedores
- * Cadena de valor de otras unidades del negocio

- * Cadena de valor de los canales de distribución
- * Cadena de valor de los clientes.

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

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

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE VALOR³⁴

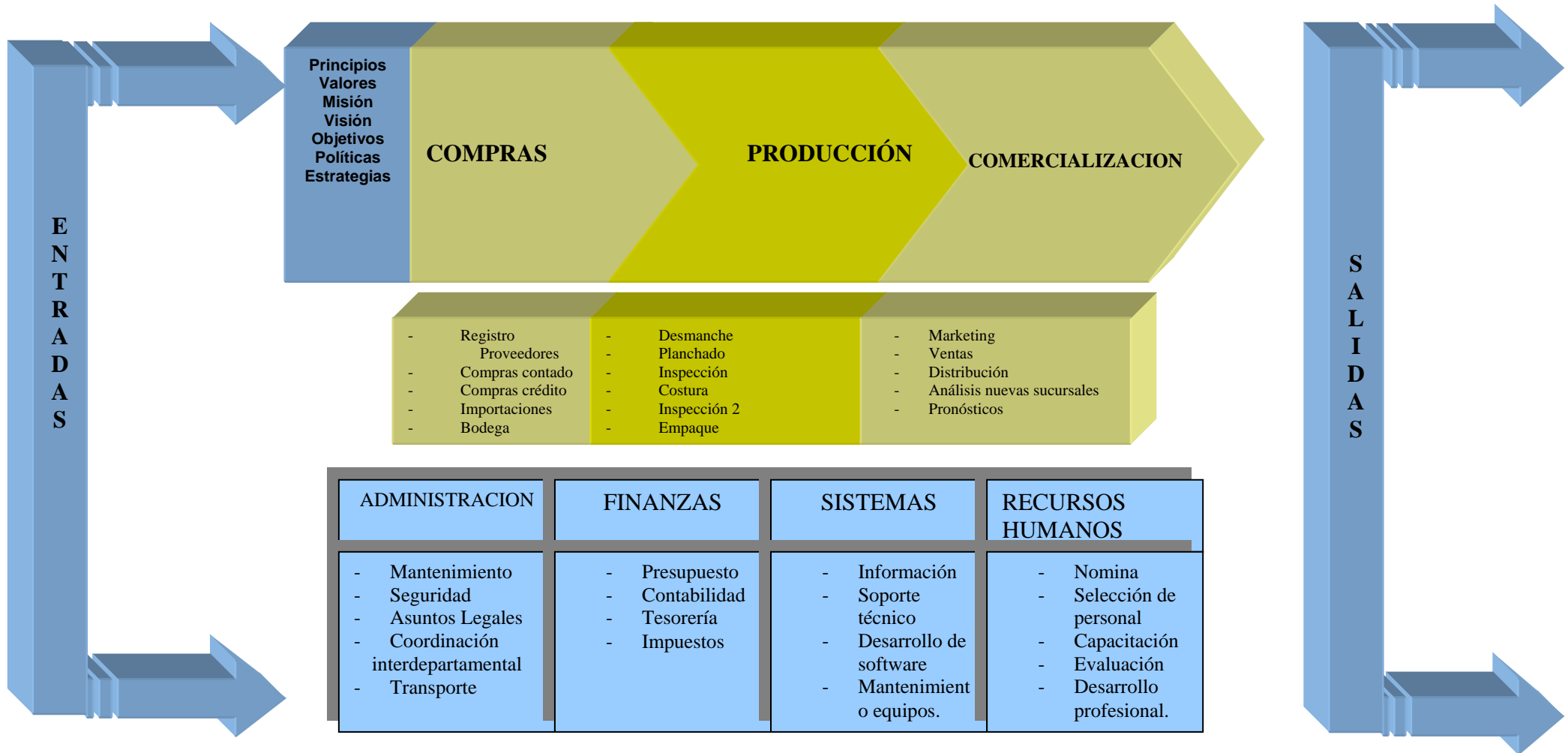
Su importancia estratégica radica en que para obtener una ventaja competitiva es posible hacer 2 cosas:

1. Una forma es mediante efectividad operacional, que consiste en hacer las mismas cosas que la competencia pero mejor. Esto es diferente a la eficiencia que sería hacer las cosas más rápido, pero estas podrían quedar bien o mal hechas. La efectividad operacional tiene muchas formas, incluyendo mejores tecnologías, mejores insumos, mejor capital humano, o una estructura administrativa y gerencial mas efectiva. Como está configurada la taxonomía de procesos de la cadena de valor es un determinante de su efectividad.
2. La otra forma es lograr una ventaja en el posicionamiento estratégico, haciendo las cosas diferente a los competidores, de una manera que lleve una propuesta de valor única al cliente. Esto puede significar ofrecer una combinación diferente de características, un arreglo específico de servicios, o un beneficio logístico, operacional o técnico. Los procesos afectan la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico de varias maneras.

34 http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/1a_cadena_de_va.html

GRAFICO # 46.

CADENA DE VALOR GENERICA DE LA EMPRESA "MARTINIZING"



Elaborado por: Henry Cisneros

GRAFICO # 47.

CADENA DE VALOR ESPECIFICA DE LA EMPRESA "MARTINIZING"



Elaborado por: Henry Cisneros

4.3 DISEÑO DE PROCESOS

4.3.1 MODELO IDEF0

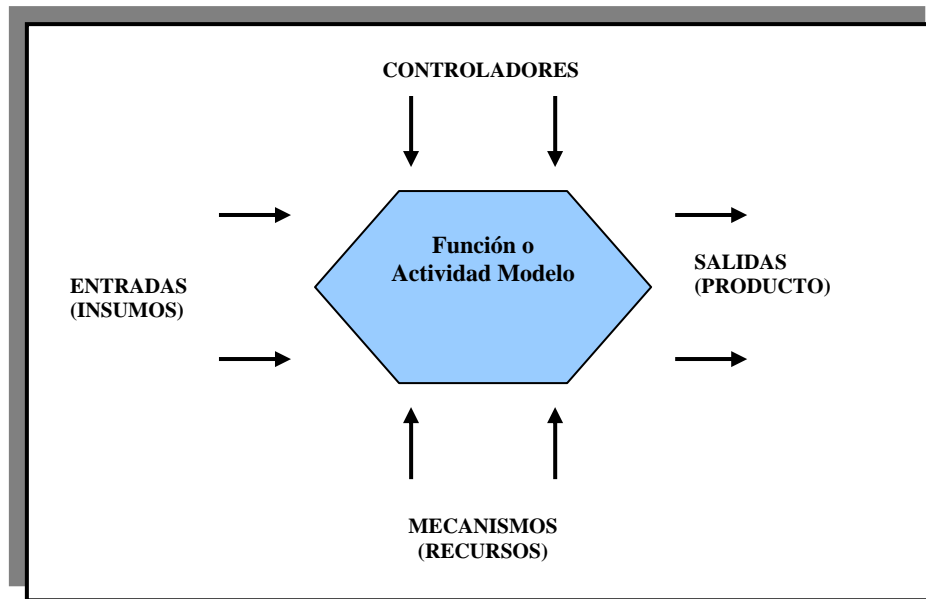
“Antecedentes: Durante los años 70, la USAF (Fuerza Aérea de los Estados Unidos) abordó un proyecto denominado ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing) para incrementar la productividad a través de la aplicación sistemática de medios computarizados. Este proyecto requirió el establecimiento de un modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información de los sistemas que se pretendía desarrollar: IDEF0 (Integration DEFinition language 0).

El resultado de aplicar la metodología IDEF0 a un sistema es un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo. Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas). Cada diagrama contiene cajas enumeradas con texto y flechas que las relacionan. Los diagramas están dibujados en hojas estandarizadas. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas “hijo” en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado. Las flechas representan la relación entre las cajas. No dan informaciones del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.”³⁵

El IDEF0 es ampliamente utilizado en diferentes campos entre los que se destaca los procesos de negocio en los cuales ha permitido realizar una gran variedad de cambios en la visión de los diferentes procesos que cumple una organización.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente a continuación:

Gráfico # 48. Magnitudes básicas del IDEF0



Adaptado de: http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Elementos básicos en la descripción IDEF0³⁶

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, esas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

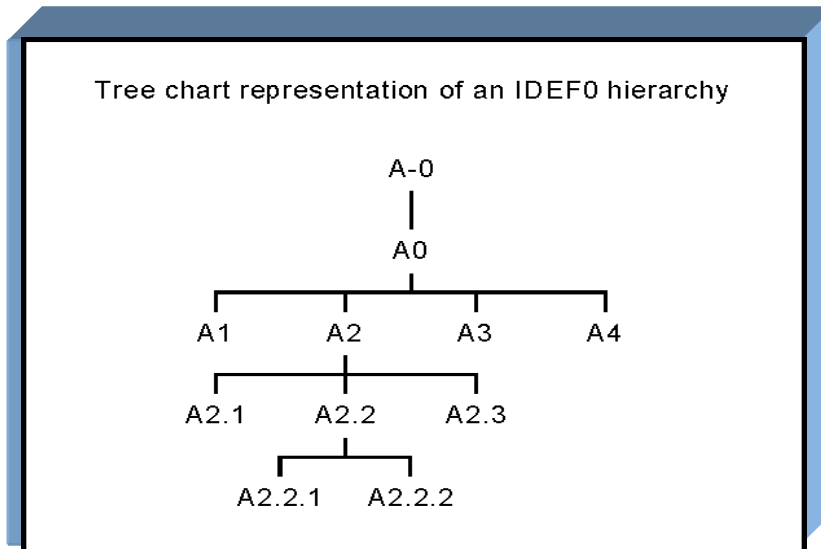
El elemento central del "diagrama" en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar, tal como se presentó en la Gráfica N- 48

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocios. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles

36 http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0

jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesarios

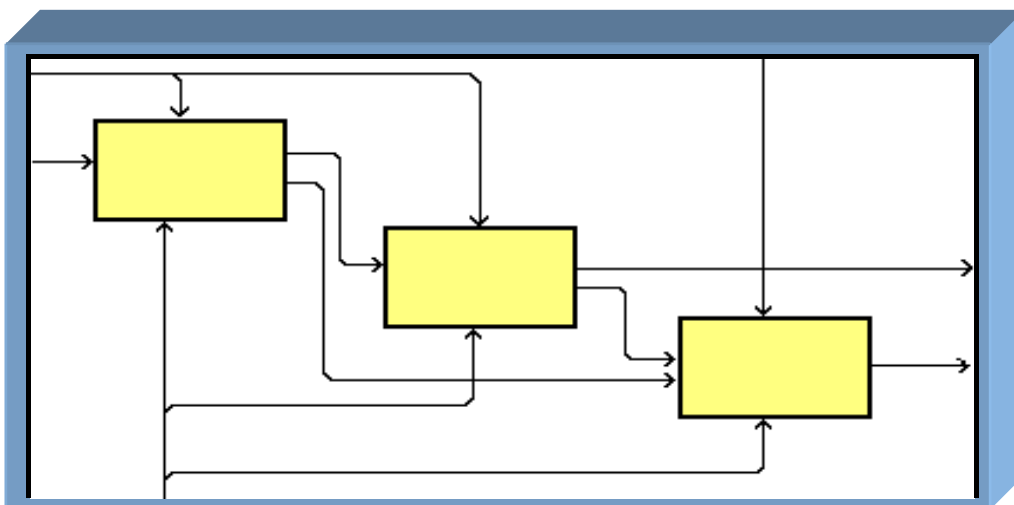
Gráfico # 49. Representación de un proceso mediante el IDEF0



Adaptado de: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

Evidentemente, un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en el gráfico siguiente:

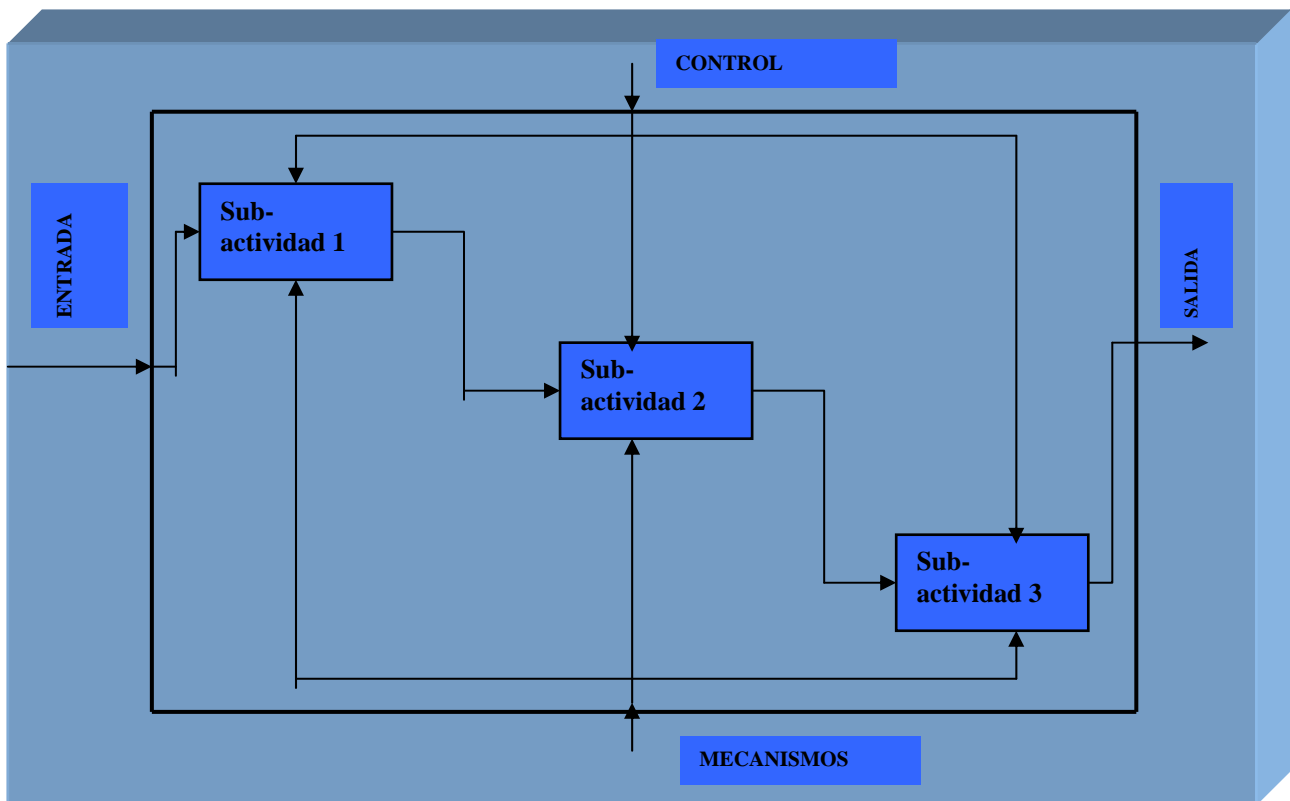
Gráfico # 50. Representación de un proceso complejo mediante el IDEF0



Tomado de: http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

La metodología del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos (similar a la lógica en la programación por objetos). Esto es lo que visualiza la figura siguiente

Gráfico # 51. IDEF0.- Lógica de desglose.



El "nudo" (rectángulo) del diagrama se descompone - en una especie de Zoom - en subnudos (sub-diagramas) que pueden oscilar entre tres y seis rectángulos, luego éstos se descomponen a su vez (si se considera necesario) en otros subdiagramas de cada nudo

TABLA # 57. Tipos de conexiones

Nexo	Tipo	Descripción
Flecha horizontal unida, en escalera, a otra	Conexión de Inputs	Output a Input de nudo de nivel inferior; p.ej.: línea de montaje
Flecha vertical descendente	Conexión de control	Output a Control de nudo de nivel inferior; p.ej. planos, especificaciones
Flecha ascendente en siguiente nudo	Output a mecanismo	Output a mecanismo de nivel inferior; p.ej.: setup, asignación
Flecha ascendente	Feedback de control	Output a nudo de control de nivel superior; p.ej.: revisiones
Flecha ascendente	Feedback de inputs	Output a Input de nivel superior; p.ej. trabajo de reparación

Tomado de: http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

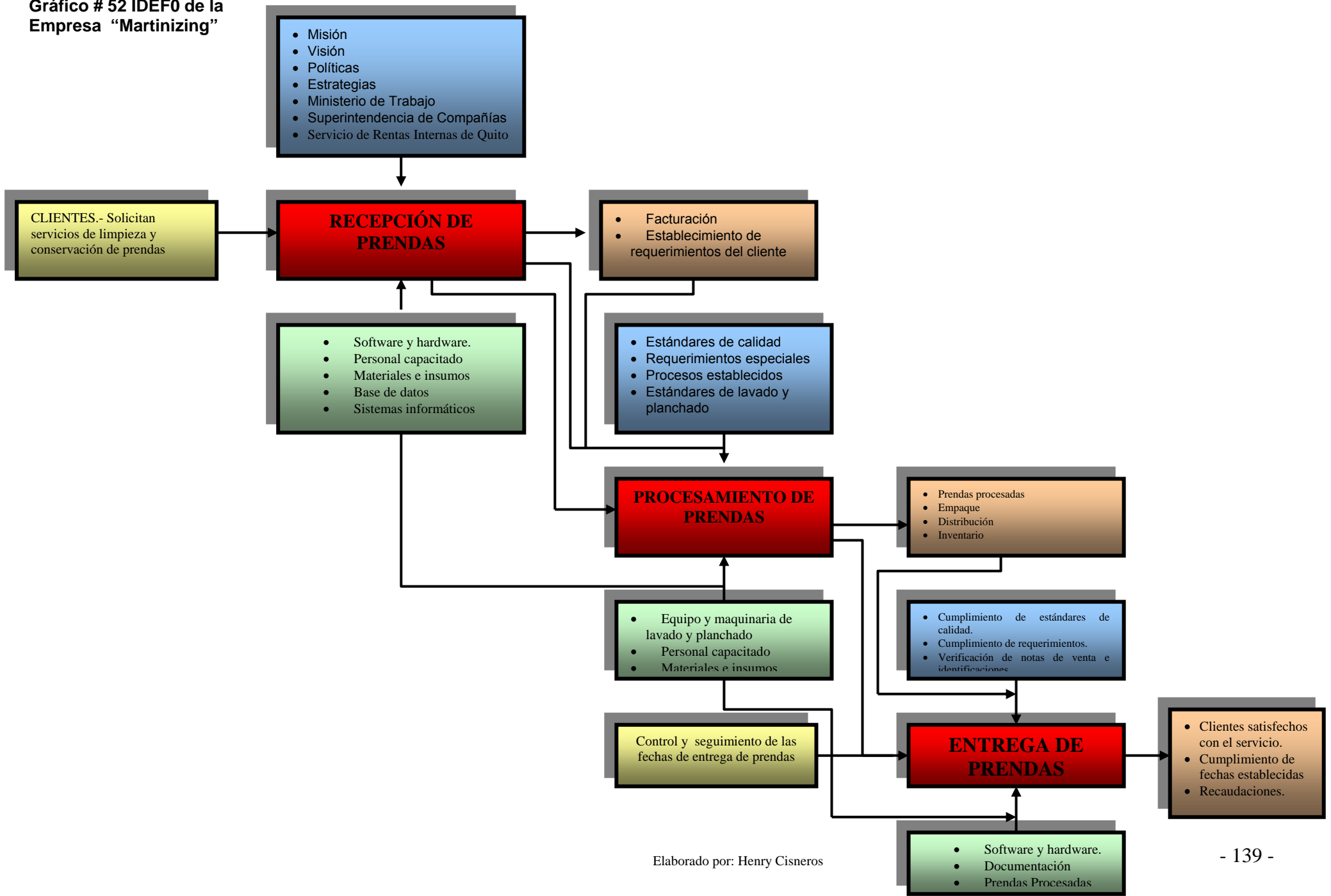
Se prosigue la descomposición hasta completar la descripción de todos los aspectos y magnitudes relevantes del proceso.

Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.
- El remontar a contracorriente la cadena / flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.

Gráfico # 52 IDEF0 de la Empresa "Martinizing"



Elaborado por: Henry Cisneros

4.4 INVENTARIO DE PROCESOS

Para poder realizar el inventario de procesos existentes en la empresa Martinizing es fundamental establecer algunas definiciones básicas que permitirán determinar adecuadamente los procesos, subprocesos y actividades.

Macro procesos.- Son los procesos que brindan dirección a toda la organización establece la estrategia corporativa. Son de la responsabilidad de la alta gerencia.

Procesos.- Conjunto de actividades que convierten insumos en productos de mayor valor para un cliente, sea este interno o externo.

Subprocesos.- Son una parte menor de un proceso, la cual se establece de acuerdo a la Jerarquización de procesos que se defina.

Actividades.- Son los grupos de tareas específicas que se ejecutan para la producción del producto o servicio.

Es importante señalar que existen diferentes tipos de procesos, los mismos que se señalan a continuación:

Tipos de Procesos³⁷

1. **Procesos estratégicos.** Estos son aquellos que en la estructura son ejecutados por un Centro Corporativo y que obedecen a las actividades que estén asociadas a las prioridades estratégicas de la compañía. Sus objetivos siempre están alrededor de mejorar la gestión y el control, hacer la definición de la estrategia y asimilar y planear el cambio organizacional.
2. **Procesos Básicos,** lo que se conoce como "el core" del negocio. Estos son aquellos que son la razón de ser del negocio. Esencialmente mercadear, producir, despachar, vender y soportar un producto o servicio. Estos son la razón de ser de la compañía.
3. **Procesos de soporte** o apoyo a la organización. Son aquellos que deben operar para mantener la operación en correcto funcionamiento. Por ejemplo, la gestión de la contabilidad, el recurso humano, la tecnología y otras funciones. Algunos de estos procesos pueden ser tercerizados (outsourcing) pues no siempre es esencial tenerlos dentro de la organización.

³⁷ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

La empresa Martinizing cuenta con los siguientes procesos en sus plantas:

JEFE DE PLANTA Y ASISTENTE

- Control de la producción y del personal
- Realización de inventario de prendas
- Revisión y depósito de caja
- Proveer insumos y materiales a las sucursales

RECEPCION

- Recepción de Prendas
- Entrega de Prendas
- Marcado de Prendas
- Realización y revisión de guías.

PRODUCCIÓN

- Lavado y planchado de prendas de seco
- Lavado y planchado de prendas de agua

LOGÍSTICA

- Distribución de ordenes a sucursales
- Coordinación del transporte

4.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para determinar aquellos procesos que por su importancia deben ser analizados se procederá a realizar 6 preguntas consideradas como claves para una adecuada selección. Adicionalmente se clasificará a los diferentes procesos en:

- Estratégicos (E)
- Básicos (B)
- De Soporte (S)

Las preguntas a realizarse tendrán la opción de afirmativo valorada con (1) y negativo valorada con (0):

Preguntas:

1. ¿Si se mejora este proceso se logra una mejor percepción de la calidad del servicio de Martinizing por parte del cliente?
2. ¿Si se mejora este proceso se logra reducir el tiempo de espera de los clientes?
3. ¿Si se mejora este proceso se obtendrá un beneficio adicional para el cliente?
4. ¿Si se mejora este proceso se logrará reducir costos?
5. ¿Si se mejora este proceso se logrará incrementar la eficiencia de la planta?
6. ¿Si se mejora este proceso las labores de la planta presentarán una mejor estructuración y cumplimiento?

A continuación se realizará las preguntas establecidas a cada uno de los procesos que cumple una planta de Martinizing, con lo cual se podrá seleccionar a aquellos procesos que presentan las más altas calificaciones, junto con esto se clasificará a los procesos en estratégicos, básicos y de soporte.

TABLA # 58. Selección de Procesos.

Tabla # 58 Selección de Procesos.

CLASIFICACION DE PROCESOS DE PLANTA DE MARTINIZING (PLANTA 5)											
PROCESO	PREGUNTAS						PUNTAJE FINAL	CLASIFICACIÓN			PROCESO SELECCIONADO
	1	2	3	4	5	6		E	B	S	
JEFE DE PLANTA Y ASISTENTE											
<input type="checkbox"/> Control de la producción y del personal	0	1	0	0	1	1	3	X			
<input type="checkbox"/> Realización de inventario de prendas	0	0	1	1	1	1	4		X		X
<input type="checkbox"/> Revisión y depósito de caja	0	1	0	1	1	1	4		X		X
<input type="checkbox"/> Proveer insumos y materiales a las sucursales	0	0	0	1	0	1	2		X		
RECEPCION											
<input type="checkbox"/> Recepción de Prendas	1	1	1	1	1	1	6		X		X
<input type="checkbox"/> Entrega de Prendas	1	1	1	1	1	1	6		X		X
<input type="checkbox"/> Marcado de Prendas	0	1	1	1	1	1	5		X		X
<input type="checkbox"/> Realización y revisión de guías.	0	1	0	0	1	1	3		X		
PRODUCCION											
Procesamiento de Prendas en Seco	1	1	1	1	1	1	6		X		X
Procesamiento de Prendas en Agua	1	1	1	1	1	1	6		X		X
LOGISTICA											
* Distribución de ordenes a sucursales	1	1	1	1	1	1	6		X		X
* Coordinación del transporte	0	1	0	1	0	0	2		X		

ELABORADO POR: Henry Cisneros

4.6 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se exponen los procesos que serán analizados en base a la selección realizada anteriormente.

Gráfico # 53. Mapa de Procesos Seleccionados



ELABORADO POR: Henry Cisneros

4.7 ANALISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se procederá a analizar los diferentes procesos seleccionados para de esta forma determinar su eficacia actual y posteriormente determinar las actividades que deberían ser cambiadas para incrementar dicha eficacia, reducir los costos o mejorar la apreciación del servicio por parte del cliente.

4.7.1 HOJA DE COSTOS

Para poder realizar un adecuado análisis de procesos es fundamental determinar el costo que cada proceso tiene tanto en lo referente a la mano de obra como a los insumos que requiere dicho proceso; para esto se ha decidido dividir a los costos en los que incurre la planta, en dos categorías: los de mano de obra y los de operación, los mismos que se analizan a continuación:

4.7.1.1 HOJA DE COSTOS DE MANO DE OBRA

Para la elaboración de la hoja de costos de Mano de Obra, se empleará información referente a los sueldos de diferentes cargos de la empresa Martinizing, la cual consiste en el valor del sueldo básico de cada uno de los cargos de planta, los mismos que serán utilizados para determinar el costo por minuto por cada uno de dichos cargos y así determinar su influencia en cada uno de los procesos.

Para determinar el valor del sueldo por minuto se empleará la siguiente fórmula:

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

TABLA # 59. Hoja de costos de Mano de obra



COSTOS DE MANO DE OBRA PLANTA 5 DE MARTINIZING

N-	CARGO	SUELDO BASICO		XIII SUELDO	XIV SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES		APORTE PATRONAL ANUAL	COSTO TOTAL ANUAL	SUELDO TOTAL POR MINUTO
		Mensual	Anual				Días	\$			
1	Jefe de Planta	500,00	6.000,00	500,00	170,00	500,00	15,00	250,00	729,00	8149,00	0,047
2	Asistente	300,00	3.600,00	300,00	170,00	300,00	15,00	150,00	437,40	4957,40	0,029
3	Recepcionista	240,00	2.880,00	240,00	170,00	240,00	15,00	120,00	349,92	3999,92	0,023
4	Desmanchador	240,00	2.880,00	240,00	170,00	240,00	15,00	120,00	349,92	3999,92	0,023
5	Planchador	240,00	2.880,00	240,00	170,00	240,00	15,00	120,00	349,92	3999,92	0,023
6	Empacador	200,00	2.400,00	200,00	170,00	200,00	15,00	100,00	291,60	3361,60	0,019
7	Inspectora	240,00	2.880,00	240,00	170,00	240,00	15,00	120,00	349,92	3999,92	0,023
8	Chofer	240,00	2.880,00	240,00	171,00	240,00	16,00	128,00	349,92	4008,92	0,023
TOTAL		2.200,00	26.400,00	2.200,00	1.361,00	2.200,00	121,00	1.108,00	3.207,60	36.476,60	0,211

ELABORADO POR: Henry Cisneros

4.7.1.2 HOJA DE COSTOS DE OPERACION

Para la elaboración de la hoja de costos de operación se emplearán los diferentes costos y gastos incurridos tanto en la producción como en el mantenimiento y servicios básicos de la planta seleccionada de Martinizing.

Para determinar el costo de operación por minuto se empleará la siguiente fórmula:

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

TABLA # 60. Hoja de Costos de Operación

COSTOS OPERATIVOS	VALOR		COSTO OPERATIVO POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Empaque	1321,61	15859,32	0,0306
Combustible	998,02	11976,24	0,0231
Luz	894,48	10733,76	0,0207
Mantenimiento maquinaria	497,5	5970	0,0115
Teléfono	436,94	5243,28	0,0101
Depreciación maquinaria	431,45	5177,4	0,0100
Mantenimiento Vehículos	421,1	5053,2	0,0097
Depreciación Vehículos	412,01	4944,12	0,0095
Seguros	402,56	4830,72	0,0093
Marcado	356,18	4274,16	0,0082
Agua	293,37	3520,44	0,0068
Solvente	281,17	3374,04	0,0065
Gasolina	221,37	2656,44	0,0051
Refrigerios	184,24	2210,88	0,0043
Mantenimiento Local	165,26	1983,12	0,0038
Agasajos	156,25	1875	0,0036
Servicios Prestados	127,56	1530,72	0,0030
Internet	126,66	1519,92	0,0029
Quitamanchas y Químicos	96,8	1161,6	0,0022
Uniformes	96,06	1152,72	0,0022
Detergente	78,94	947,28	0,0018

Papelería	72,51	870,12	0,0017
Varios	68,35	820,2	0,0016
Mantenimiento muebles	52,63	631,56	0,0012
Perdidas y Reclamos	52,23	626,76	0,0012
Mantenimiento Equipo Computación	52	624	0,0012
Depreciación Equipo Computación	38,15	457,8	0,0009
Sanitarios	29,57	354,84	0,0007
TOTAL	8364,97	100379,64	0,1936

ELABORADO POR: Henry Cisneros

A continuación se presenta una tabla que resume los costos por minuto tanto de mano de obra como de costos de operación, la misma que servirá para el establecimiento de los costos de cada una de las actividades de los procesos seleccionados:

TABLA # 61. HOJA DE RESUMEN DE COSTOS POR MINUTO

				
COSTOS DE MANO DE OBRA Y OPERATIVOS DE PLANTA 5 "MARTINIZING"				
N-	CARGO	SUELDO TOTAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN TOTAL
1	Jefe de Planta	0,047	0,1936	0,2408
2	Asistente	0,029	0,1936	0,2223
3	Recepcionista	0,023	0,1936	0,2167
4	Desmanchador	0,023	0,1936	0,2167
5	Planchador	0,023	0,1936	0,2167
6	Empacador	0,019	0,1936	0,2131
7	Inspectora	0,023	0,1936	0,2167
8	Chofer	0,023	0,1936	0,2167
TOTAL		0,211	1,549	1,760

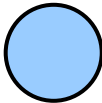

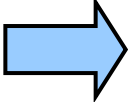


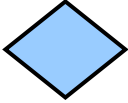
Elaborado por: Henry Cisneros

4.7.2 DIAGRAMA DE PROCESOS.

SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Para establecer adecuadamente los procesos es necesario que estos sean diagramados, para lo cual se emplearán varios símbolos, comunes en la diagramación y en los diagramas de flujo, los mismos que se exponen a continuación junto con su significado y si estos agregan o no valor al proceso.

TABLA # 62. Simbología Para la Diagramación de Procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO	AGREGA VALOR	
		SI	NO
	Operación, actividad	X	
	Control, inspección o revisión.		X
	Transporte o movimiento de información o productos		X
	Demora, interrupción, atraso por cualquier motivo.		X
	Archivo o almacenamiento		X
	Toma de Decisión, si o no; abierto o cerrado.		X


Para iniciar con la diagramación de procesos es de gran importancia establecer algunas formulas que nos permitirán cuantificar la eficiencia del proceso que se está analizado, tanto en tiempo como en costos; estas formulas se presentan a continuación:

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

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


A continuación se presenta la diagramación y análisis respectivo de cada uno de los procesos seleccionados:

TABLA # 63 Diagrama: Procesamiento de prendas en Seco

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO														
INGRESA: Prendas por procesar							TIEMPO TOTAL		248 min		FRECUENCIA		9 cargas diarias	
RESULTADO: Prendas Lavadas							COSTO TOTAL:		\$7,45		VOLUMEN		35Kg.	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		VALOR		DISTANCIA	NOVEDADES	
		●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Desmanchador abre los bultos	●	■						8		0,18			No se verifica que las ordenes esten completas
2	Desmanche	●					25			0,58		10		
3	Ordenar Tickets		■					5		0,12				
4	Ingreso de prendas a máquina y lavado	●					47			1,08		1		
5	Retiro de prendas de máquina		■					4		0,09		1		
6	Colgado de Prendas		■					6		0,41		3		
7	Planchado de prendas	●					36			2,48		3		
8	Armado e inspección de ordenes	●					36			0,83		3		
9	Inspección		■					35		0,81		2		
10	Empacado	●					30			0,57		3		
11	Ordenamiento y Colocación de ordenes en percha			→				16		0,3		5		
	TOTAL						174	74	5,54	1,91				
							248		7,452			31		
	EFICIENCIA EN TIEMPO	70%												
	EFICIENCIA EN COSTO	74%												
















Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 64 Diagrama: Procesamiento de prendas en Agua

															
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA															
INGRESA: Prendas por procesar								TIEMPO TOTAL		134 min		FRECUENCIA		5 cargas diarias	
RESULTADO: Prendas lavadas								COSTO TOTAL:		\$3,38		VOLUMEN		8 Kilos	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES		
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS			
1	Inspectora Remoja las Prendas	●						5		0,12				Es un tiempo durante la inspectora cumple otras funciones	
2	Inspectora lava a mano las prendas	●						18		0,41		1			
3	Transporte a máquina			→					2	0	0,05	2			
4	Ingreso y Lavado en máquina	●						36		0,83					
5	Transporte a secadora			→					1	0	0,02	3			
6	Secado de prendas	●						42		0,97					
7	Planchado de Prendas	●						7		0,48		2			
8	Armado e inspeccion		□						10	0	0,23	2			
9	Inspeccion de prendas		□						8	0	0,18	2			
10	Empaque	●						5		0,1		3			
	TOTAL							113	21	2,9	0,48				
								134		3,384		15			
	EFICIENCIA EN TIEMPO							84%							
	EFICIENCIA EN COSTO							86%							

















Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 65 Diagrama: Realización de Inventario

															
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REALIZACION DE INVENTARIO ACTUAL															
INGRESA: Inventario por verificar								TIEMPO TOTAL		219 min		FRECUENCIA		semanal	
RESULTADO: inventario verificado								COSTO TOTAL:		\$ 16,20		VOLUMEN		1	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA		NOVEDADES	
								AV	NAV	AV	NAV	METROS			
1	Impresión del inventario							2		0,06					
2	Revisión de ordenes en Percha							82		6,23		10			
3	Revisión de clientes Corporativos								28	2,13		5			
4	Revisión de ordenes en el sistema								26	1,98					
5	Existen ordenes faltantes														
6	Análisis y búsqueda de ordenes faltantes							69		5,24		10		Verificación en otras plantas y reclamos	
7	Cuadre de inventario							10		0,47					
8	Archivo								2	0,09		5			
	TOTAL							163	56	12	4,2				
								219		16,202		30			
	EFICIENCIA EN TIEMPO	74%													
	EFICIENCIA EN COSTO	74%													

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 66 Diagrama: Revisión de Depósito

														
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REVISION DE DEPOSITO														
INGRESA: Dinero del día de planta y Sucursales								TIEMPO TOTAL		91		FRECUENCIA		Diario
RESULTADO: Deposito de recaudaciones de planta y sucursales								COSTO TOTAL:		\$2,64		VOLUMEN		1
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES	
								AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Asistente Abre y revisa las cajas de sucursales													
2	Registro de dinero en formulario						4		0,12					
3	Revisión de caja 1 de planta							15	0,44					
4	Revisión de caja 2 de planta							15	0,44					
5	Registro de dinero en formulario						10		0,29					
6	Recuento de Dinero							9	0,26					
7	Realización de papeletas de depósito						4		0,12					
8	Envío a Depósito							15	0,44		300	Depende de las filas en el banco		
9	Archivo de recibos							1	0,03					
	TOTAL						18	73	0,52	2,12	300			
								91		2,639				
	EFICIENCIA EN TIEMPO	20%												
	EFICIENCIA EN COSTO	20%												

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 67 Diagrama: Marcado de Prendas




														
INGRESA: Prendas por marcar										TIEMPO TOTAL	215 seg		FRECUENCIA	diaria
RESULTADO: Prendas marcadas										COSTO TOTAL:	\$0,08		VOLUMEN	190 ordenes
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES	
		●	□	▶	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Apertura de orden		□						5		0,001917			
2	Revisión de información de prendas		□						25		0,009583			
3	Colocación de números de marcado.	●						60		0,023			Existe demora si no se colocaron los marcados correctos	
4	Registro de requerimiento especial y colocación de banderas	●						25		0,009583				
5	Cepillado de bolsillos y bastas	●						30		0,0115				
6	Existen adornos que pueden dañarse													
7	Retirar o proteger adornos	●						50		0,019167			Depende del tipo de adorno	
8	Doblado de la orden		□						10		0,003833			
9	Colocación de la orden en casillero respectivo				▼				10		0,003833	1		
	TOTAL							165	50	0,06325	0,019167	1		
								215		0,082416667				
	EFICIENCIA EN TIEMPO	77%												
	EFICIENCIA EN COSTO	77%												

TABLA # 68 Diagrama: Entrega de Prendas

													
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS													
INGRESA: Cliente desea retirar ordenes					TIEMPO TOTAL 186 seg		FRECUENCIA 18 diaria						
RESULTADO: Entrega de prendas a cliente					COSTO TOTAL: \$0,07		VOLUMEN 184 ordenes						
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Bienvenida al cliente	●						5		0,001917		1	
2	Cliente tiene nota de venta												Debe verificarse en el sistema, si existen ordenes pendientes del cliente
3	Presentación de nota de venta		□						4	0,001533			Pueden existir demoras si la prenda ha sido mal ubicada o no está lista
4	Busqueda de la orden		□					85		0,032583		10	
	Verificación de marcados		□					15		0,00575			
5	Presentación y revisión de la orden	●						20		0,007667		1	
6	La orden está cancelada									0			
7	Se cobra el valor de la orden	●						22		0,008433		2	
8	Se registra el pago del cliente y se da de baja del sistema la orden	●						15		0,00575		1	
9	Se informa de los servicios adicionales y se despide al cliente	●						20		0,007667			
	TOTAL							82	104	0,031433	0,039867	15	
								186		0,0713			
	EFICIENCIA EN TIEMPO							44%					
	EFICIENCIA EN COSTO							44%					


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 69 Diagrama: Recepción de Prendas

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: RECEPCION DE PRENDAS													
INGRESA: Cliente desea dejar sus prendas							TIEMPO TOTAL		297 seg		FRECUENCIA: diario		
RESULTADO: Realizacion de nota de venta							COSTO TOTAL:		\$0,1154		VOLUMEN	191 ordenes por dia	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO(SEG)		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Bienvenida al cliente	●						4		0,00153			
2	Revisión de Prendas	●	■						80		0,03067		Cliente Puede dejar y retirar prendas a la vez, o solo cumplir alguna de estas acciones
3	Existe algun requerimiento especial												
4	Registro del requerimiento especial	●						15		0,00575			
5	Ingreso de información de prendas al sistema	●						120		0,046			
6	Cliente cuenta con tarjeta de descuento												
7	Verificación de tarjeta y aplicación de descuento		■						20		0,00767		
8	Información de promociones y servicios adicionales	●						10		0,00383			
9	Cliente desea dejar cancelando la orden												Existen demoras si no se cuenta con sueltos
10	Se cobra el valor de la orden	●						22		0,00843		2	
11	Se registra el pago del cliente				▼			5		0,00192			
12	Se entrega la nota de venta y se despide al cliente	●						25		0,00958			El cliente debe firmar la nota de venta
	TOTAL							197	100	0,07705	0,03833	2	
								297		0,115383333			
	EFICIENCIA EN TIEMPO							66%					
	EFICIENCIA EN COSTO							67%					




















Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 70. Diagrama: Distribución a sucursales

														
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: distribución de ordenes y documentos a sucursales														
INGRESA:								TIEMPO TOTAL		228		FRECUENCIA		Diaria
RESULTADO:								COSTO TOTAL:		\$ 3,82		VOLUMEN		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES	
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Clasificación de ordenes por sucursales	●						20		0,38			Existen demoras si las ordenes no estan listas por parte de producción.	
2	Revisión de guías de sucursales		■											
3	Carga de ordenes en el camión	●						20		0,46				
4	Carga de documentos y otros	●						8		0,18				
5	Transporte													
6	Carga y descarga en Sucursal Bosmediano	●						5		0,12				
7	Transporte													
8	Carga y descarga en Sucursal Eloy alfaro	●						5		0,12				
9	Transporte													
10	Carga y descarga en Sucursal Guanguiltagua,	●						5		0,12				
11	Transporte													
12	Carga y descarga en Sucursal Gaspar de Villaroel	●						5		0,12				
13	Transporte													

Elaborado por: Henry Cisneros

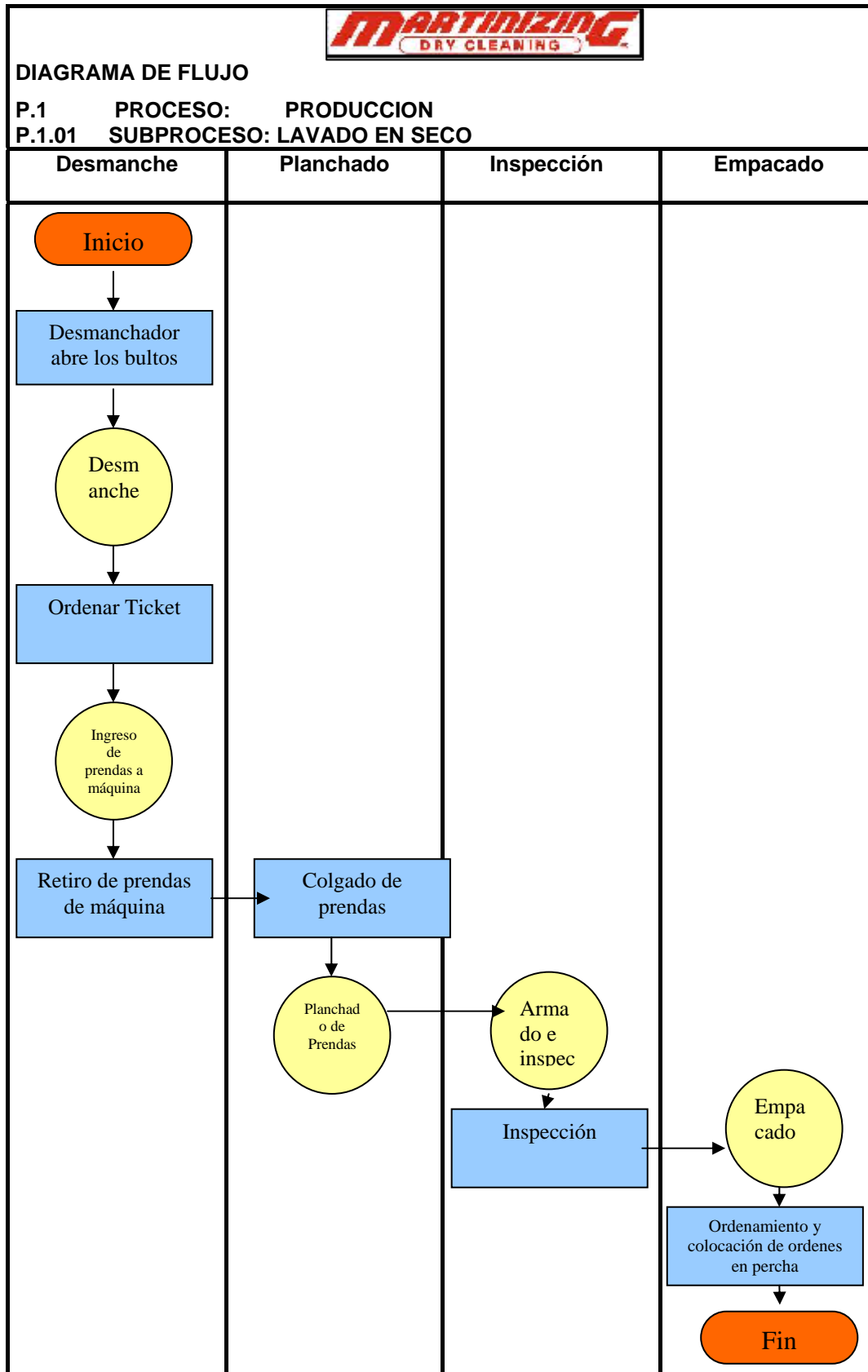
Tabla # 70 Diagrama: Distribución a sucursales

14	Carga y descarga en Sucursal 6 de Diciembre							5		0,12		
15	Transporte								5		0,12	
16	Carga y descarga en Sucursal El Inca							5		0,12		
17	Transporte								5		0,12	
18	Carga y descarga en Sucursal Albeniz							5		0,12		
19	Transporte								5		0,12	
20	Carga y descarga en Sucursal La luz							5		0,12		
21	Transporte								5		0,12	
22	Carga y descarga en Sucursal Don Bosco							5		0,12		
23	Transporte								5		0,12	
24	Carga y descarga en Sucursal Ramon Borja							5		0,12		
25	Transporte								10		0,23	
26	Carga y descarga en Sucursal Real audiencia							5		0,12		
27	Transporte								5		0,12	
28	Carga y descarga en Sucursal Kennedy							10		0,23		
29	Transporte								25		0,58	
30	Descarga en Planta 5							15		0,35		
31	Transporte								10		0,23	
32	Descarga en Planta Camisas							10		0,46		
	TOTAL							138	90	1,83	1,99	
								228		3,819		
	EFICIENCIA EN TIEMPO	61%										
	EFICIENCIA EN COSTO	48%										

Elaborado por: Henry Cisneros

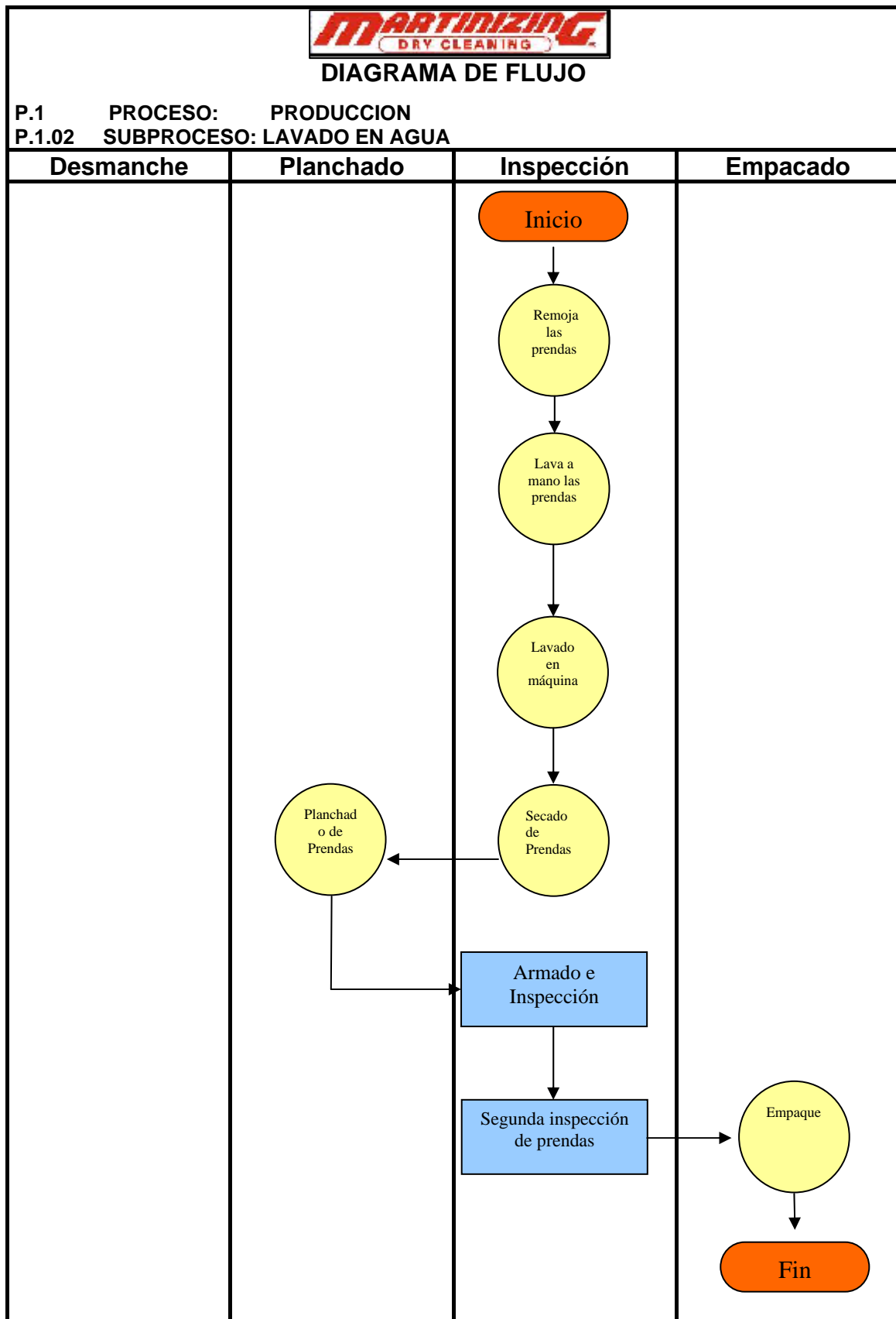
DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Gráfico # 54. Diagrama de Flujo Proceso Lavado en seco



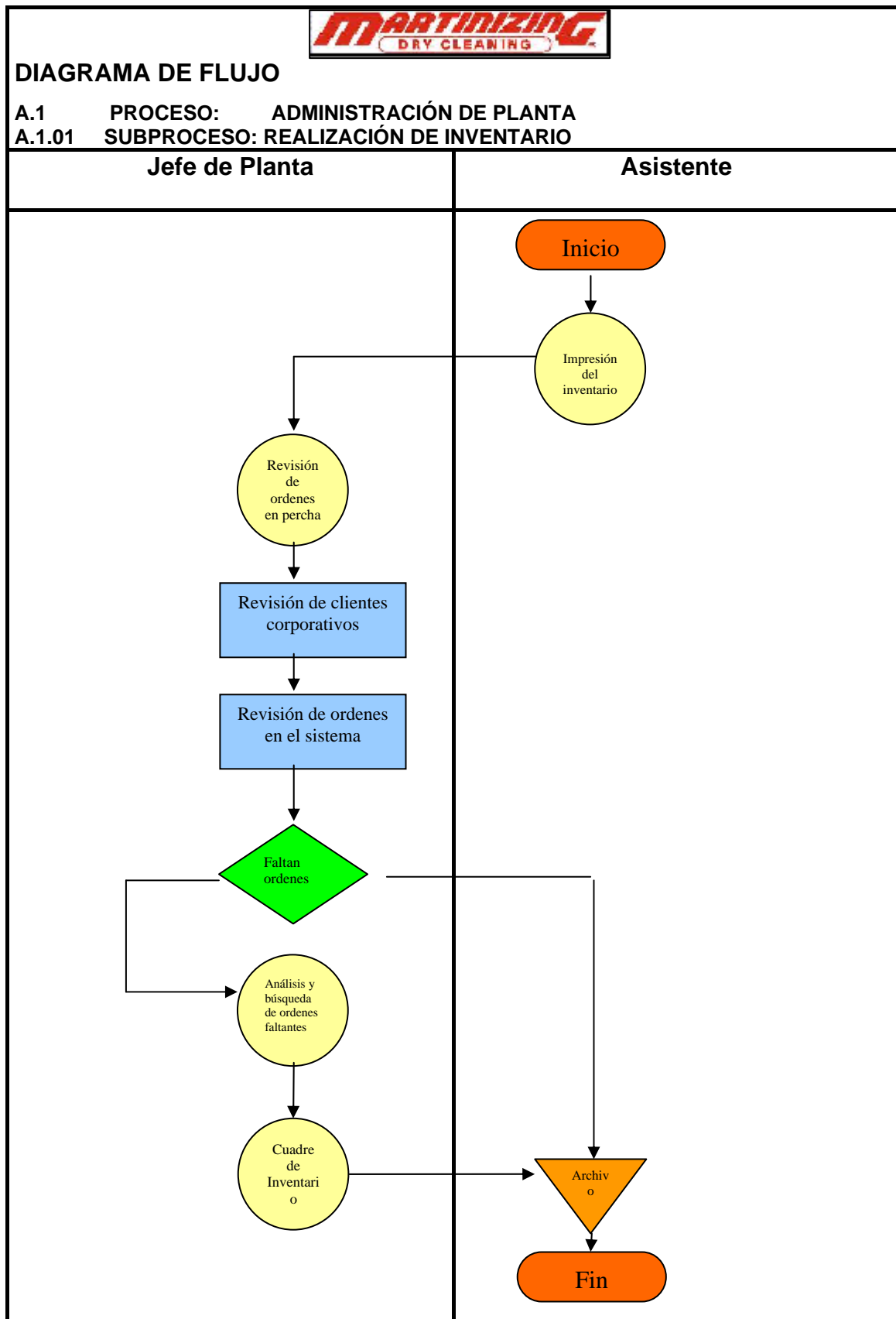
Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 55. Diagrama de Flujo Proceso Lavado en Agua



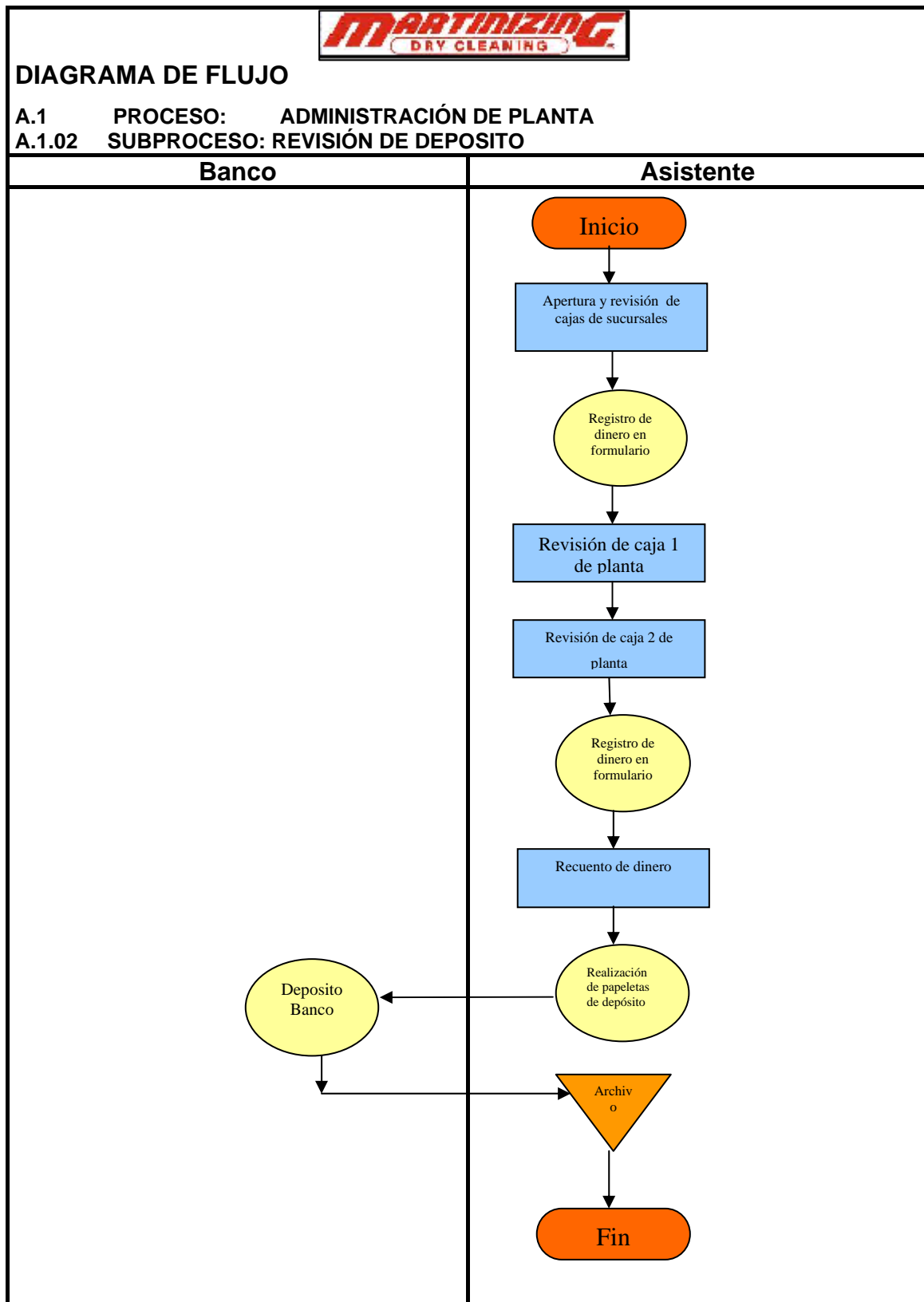
Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 56. Diagrama de Flujo Proceso Realización de Inventario



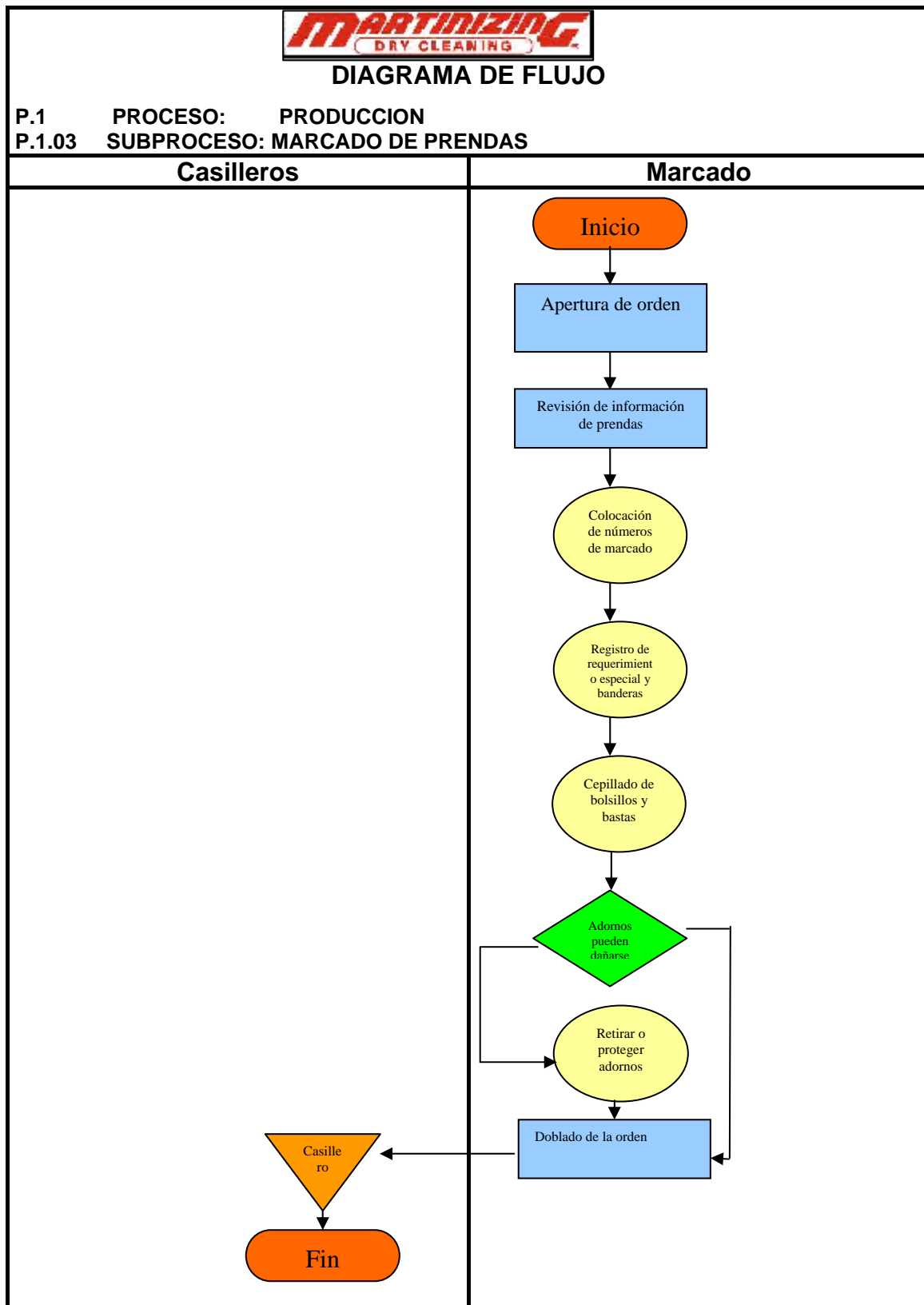
Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 57. Diagrama de Flujo Proceso Revisión de Depósito



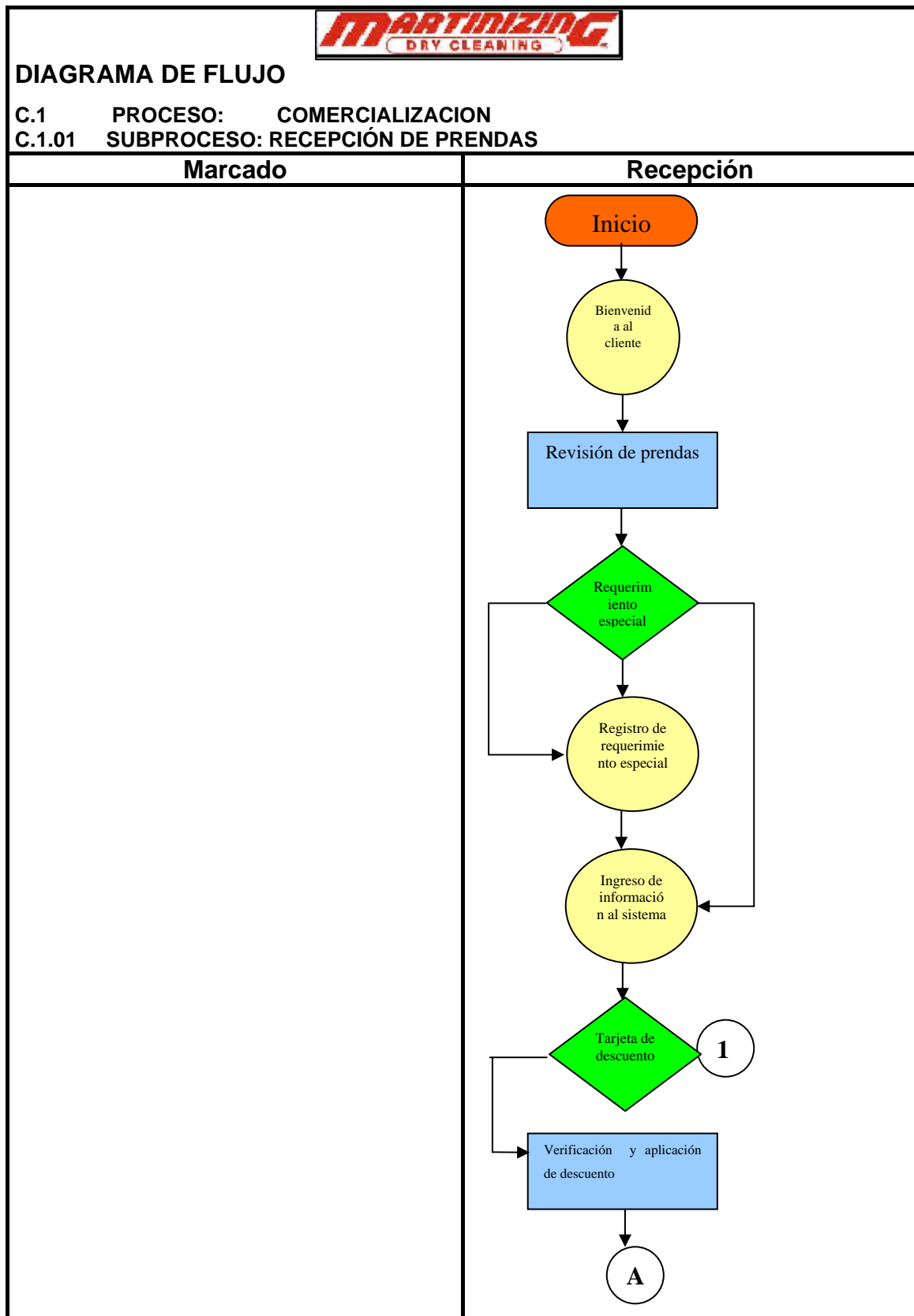
Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 58. Diagrama de Flujo Proceso Marcado de Prendas



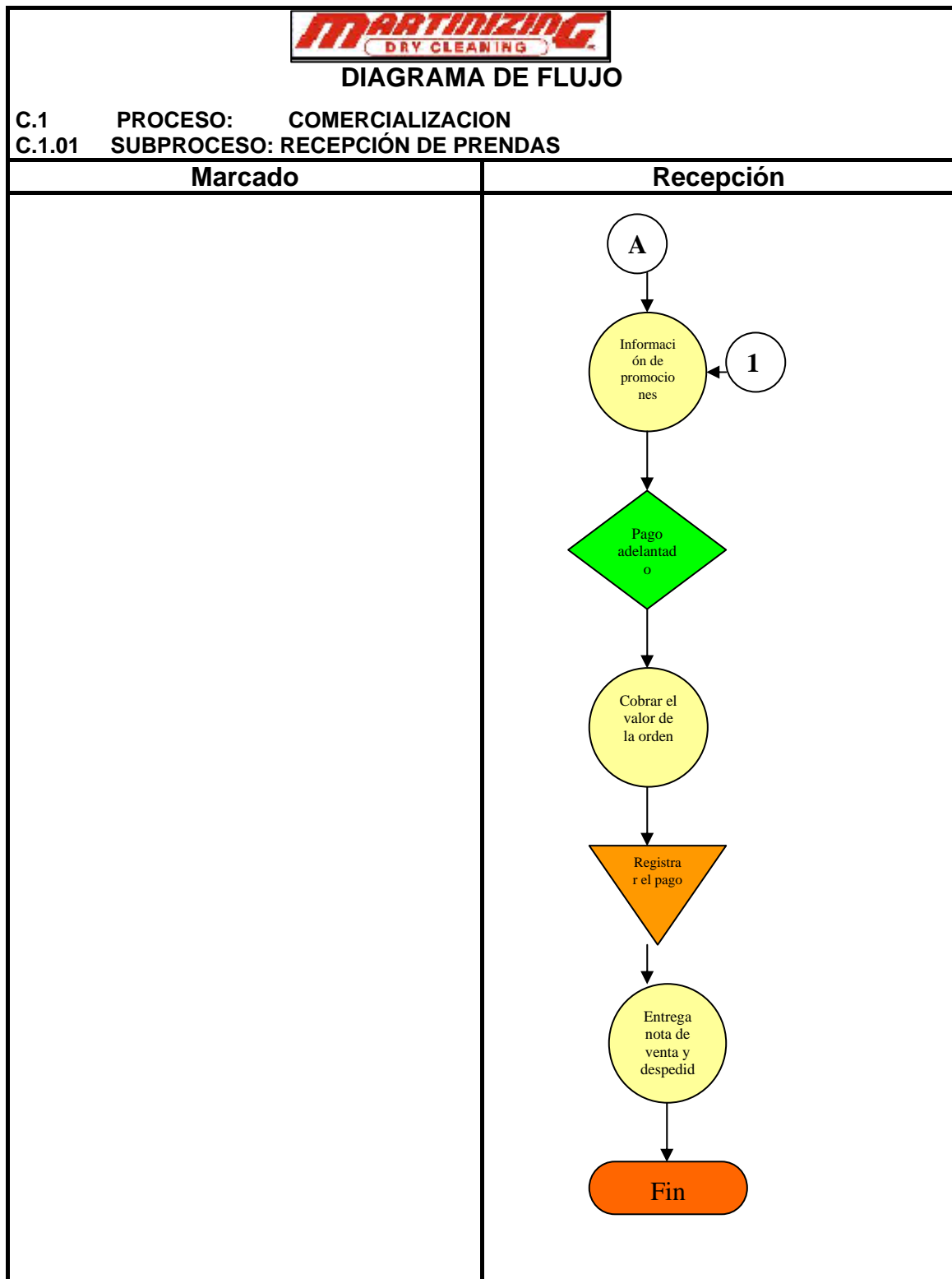
Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 59. Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Prendas



Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 60. Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Prendas (Continuación)



Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 61. Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Prendas

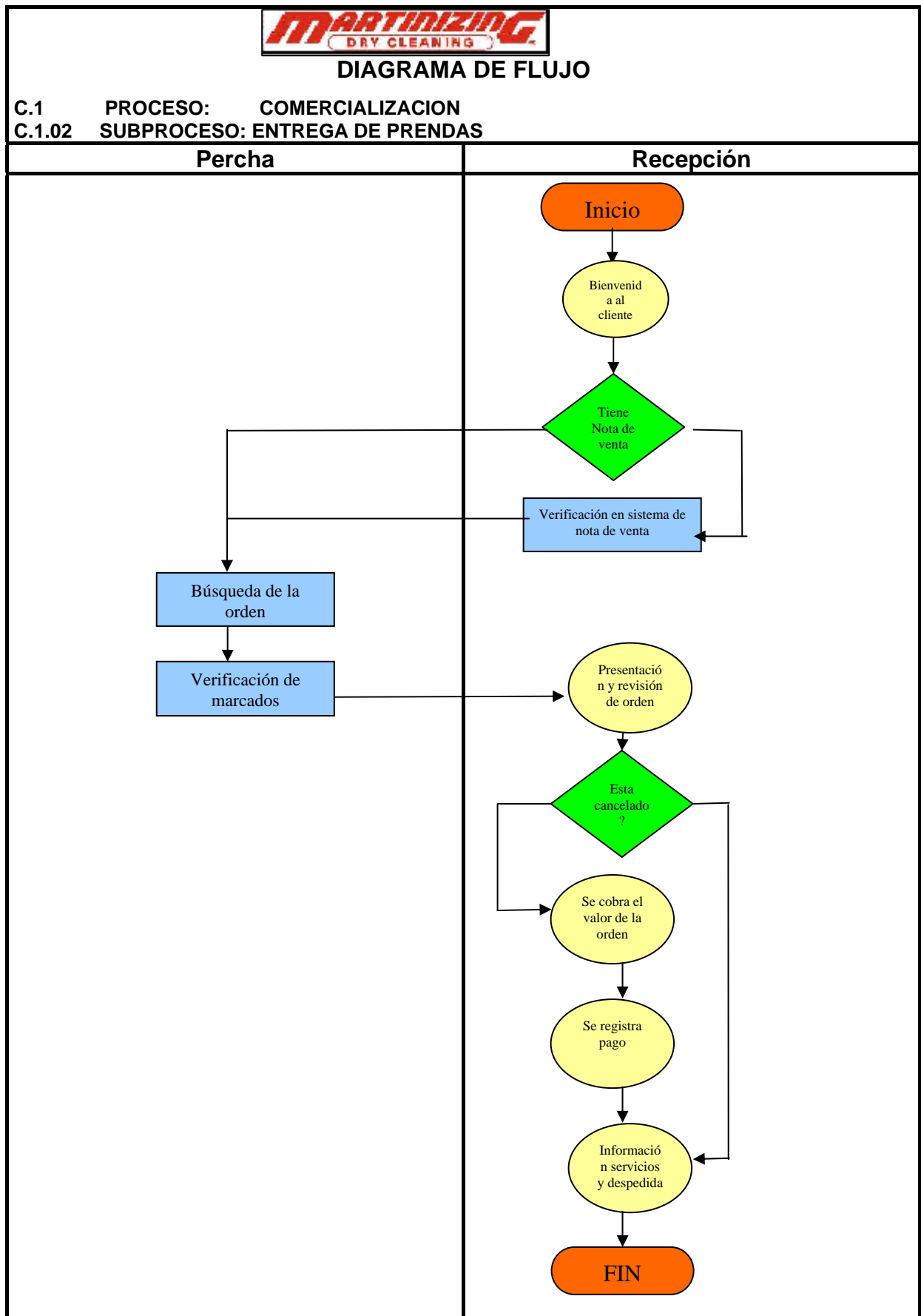
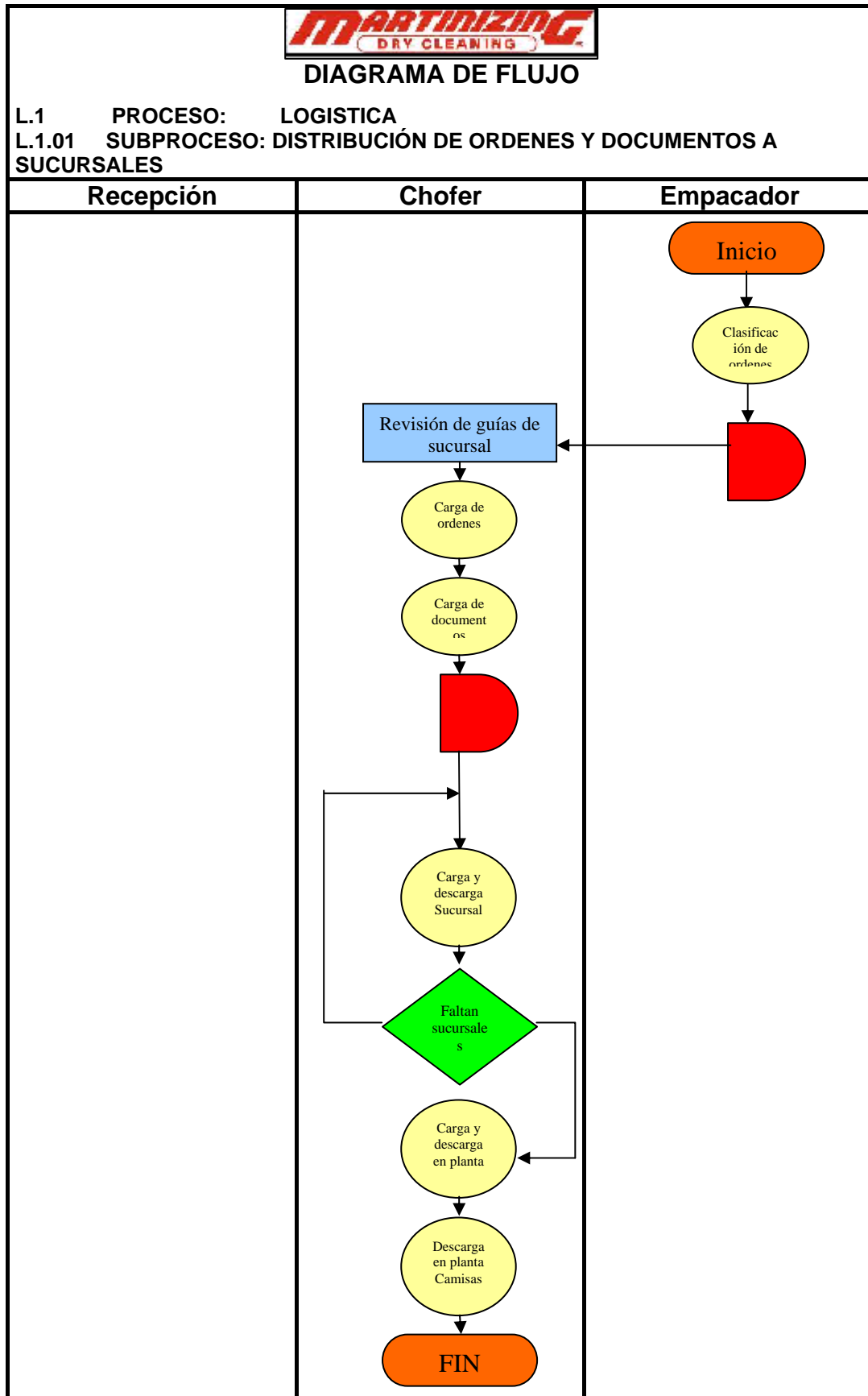



Gráfico # 62. Diagrama de Flujo Proceso Distribución de ordenes y documentos a sucursales



Elaborado por: Henry Cisneros

4.7.3 PRESENTACIÓN DE REPORTES DE LOS PROCESOS

Los diagramas presentados en la sección anterior nos han permitido establecer la eficiencia y características de los diferentes procesos analizados, los mismos que se expondrán a las partes interesadas, a través de memorandos, los mismos que se presentan a continuación:

MEMO INTERNO	
	FECHA: 21 de febrero del 2008
	DE: Henry Cisneros
	PARA: Dr. Daniel Rodríguez
ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: LAVADO EN SECO	
De mis consideraciones:	
El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 5, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.	
Novedades Cuantitativas	
Frecuencia:	9 Cargas
Volumen:	35Kg
Tiempo:	248 minutos
Costo:	\$ 7,45
Eficiencia Tiempo:	70%
Eficiencia Costo:	74%
Novedades Cualitativas	
<ul style="list-style-type: none">• Al abrir los bultos de sucursales no existe una verificación de las ordenes que llegan.• Durante la actividad de inspección se quedan ordenes incompletas, ocasionando que se mezclen diferentes cargas de ropa y no pueda existir una medida exacta de esta actividad.	
Atentamente, Henry Cisneros	

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de Febrero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Dr. Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: LAVADO EN AGUA

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 5, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia: 5 Cargas

Volumen: 8Kg

Tiempo: 134 minutos

Costo: \$ 3.38

Eficiencia Tiempo: 84%

Eficiencia Costo: 86%

Novedades Cualitativas

- Durante el remojo la inspectora cumple otras actividades no relacionadas con el procesamiento de prendas en agua.
- Las prendas no son pesadas para ingresar a la máquina, pudiendo existir un desaprovechamiento de la capacidad.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de Febrero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Dr. Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 5, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia: 1 vez a la semana

Volumen: 1

Tiempo: 219 minutos

Costo: \$ 16,20

Eficiencia Tiempo: 74%

Eficiencia Costo: 74%

Novedades Cualitativas

- No existe un registro de las ordenes que presentan algún inconveniente o que fueron enviados a recuperación del servicio.
- No existe un adecuado control sobre las ordenes pendientes en planta.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de febrero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Dr. Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: REVISIÓN DE DEPOSITO

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 5, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia:

1 vez por día

Volumen:

12 sucursales y 2 cajas de planta

Tiempo:

91 minutos

Costo:

\$ 2.64

Eficiencia Tiempo:

20%

Eficiencia Costo:

20%

Novedades Cualitativas

- La demora en el envío a deposito, depende en gran medida de número de personas en el banco.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de febrero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Dr. Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: MARCADO DE PRENDAS

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 6, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia: 190 ordenes por día

Volumen: 190 ordenes

Tiempo: 215 segundos

Costo: \$ 0.08

Eficiencia Tiempo: 77%

Eficiencia Costo: 77%

Novedades Cualitativas

- Existen demoras si no se coloca marcado correcto.
- La demora en el retiro o protección de adornos depende del tipo de adorno.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de febrero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 6, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia:

184 ordenes por día

Volumen:

184 ordenes

Tiempo:

186 segundos

Costo:

\$ 0.07

Eficiencia Tiempo:

44%

Eficiencia Costo:

44%

Novedades Cualitativas

- Existen demoras si el cliente no cuenta con la nota de venta.
- La principal demora se produce por prendas mal ubicadas o la búsqueda de ordenes que no están listas.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de enero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: RECEPCION DE PRENDAS

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 6, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia: 191 ordenes por día

Volumen: 191 ordenes

Tiempo: 297 segundos

Costo: \$ 0,1154

Eficiencia Tiempo: 66%

Eficiencia Costo: 67%

Novedades Cualitativas

- Existen demoras al momento de cobrar las notas de venta debido a no contar con sueltos para cambio.
- Otro motivo de demora es que al cobrar la persona encargada de caja se encuentra atendiendo a otro cliente y no puede cobrar en ese momento.
- Al realizar descuentos no se esta solicitando la presentación de la tarjeta.

Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros

MEMO INTERNO



FECHA: 21 de enero del 2008

DE: Henry Cisneros

PARA: Daniel Rodríguez

ASUNTO: ANÁLISIS DE PROCESO: DISTRIBUCIÓN A SUCURSALES

De mis consideraciones:

El motivo de la presente es dar a conocer el resultado del análisis de procesos realizado en la Planta 5, el mismo que expone las diferentes novedades cualitativas y cuantitativas detectadas en cada uno de los procesos analizados.

Novedades Cuantitativas

Frecuencia:	Diaria
Volumen:	1 vez por día
Tiempo:	228 minutos
Costo:	\$ 3.82
Eficiencia Tiempo:	61%
Eficiencia Costo:	48%

Novedades Cualitativas

- Existen un elevado tiempo de permanencia por parte del chofer en la planta debido en gran medida a demoras; por prendas de sucursal que no están listas y que necesita esperar para transportar a las sucursales.


Atentamente,

Henry Cisneros

Elaborado por: Henry Cisneros


4.8. ANÁLISIS DE RENDIMIENTO

TABLA 71. Análisis de Rendimiento Global

 ANÁLISIS DE RENDIMIENTO GLOBAL											
Proceso Analizado	Frecuencia	Volumen	Tiempos (minutos)				Costos (dólares)				
			AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	
1	Procesamiento de Prendas en seco	9 cargas diarias	35Kg	174	74	248	70%	5,540	1,910	7,45	74%
2	Procesamiento de Prendas en agua	4 cargas diarias	8Kg	113	21	134	84%	2,900	0,480	3,38	86%
3	Realizacion de inventarios	1 vez por semana	1 inventario	163	56	219	74%	12,000	4,200	16,2	74%
4	Revisión de Depósito	1 vez al día	1 deposito	18	73	91	20%	0,520	2,120	2,64	20%
5	Marcado de Prendas	190 ordenes diarias aprox.	190 ordenes	165	50	215	77%	0,063	0,019	0,08242	77%
6	Entrega de Prendas	184 ordenes diarias aprox.	184 ordenes	82	104	186	44%	0,031	0,040	0,0713	44%
7	Recepción de Prendas	191 ordenes diarias aprox.	191 ordenes	197	100	297	66%	0,077	0,038	0,11538	67%
8	Distribución a Sucursales	1 vez al día	1 vez por día	138	90	228	61%	1,830	1,990	3,82	48%
TOTALES O PROMEDIOS				1050,0000	568,0000	1618,0000	65%	22,9617	10,7974	33,7591	68%

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA 72. Observaciones

OBSERVACIONES 	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Al abrir los bultos de sucursales no existe una verificación de las ordenes que llegan. • Durante la actividad de inspección se quedan ordenes incompletas, ocasionando que se mezclen diferentes cargas de ropa y no pueda existir una medida exacta de esta actividad.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el remojo la inspectora cumple otras actividades no relacionadas con el procesamiento de prendas en agua. • Las prendas no son pesadas para ingresar a la máquina de lavado en agua, pudiendo existir un desaprovechamiento de la capacidad.
3	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un registro de las ordenes que presentan algún inconveniente o que fueron enviados a recuperación del servicio. • No existe un adecuado control sobre las ordenes pendientes en planta.
4	<ul style="list-style-type: none"> • La demora en el envío a deposito, depende en gran medida de número de personas en el banco.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Existen demoras si no se coloca marcado correcto. • La demora en el retiro o protección de adornos depende del tipo de adorno.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Existen demoras si el cliente no cuenta con la nota de venta. • La principal demora en la entrega se produce por prendas mal ubicadas o la búsqueda de ordenes que no están listas.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Existen demoras al momento de cobrar las notas de venta debido a no contar con sueltos para cambio. • Otro motivo de demora es que al cobrar la persona encargada de caja se encuentra atendiendo a otro cliente y no puede cobrar en ese momento. • Al realizar descuentos no se esta solicitando la presentación de la tarjeta.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Existen un elevado tiempo de permanencia por parte del chofer en la planta debido en gran medida a demoras; por prendas de sucursal que no están listas y que necesita esperar para transportar a las sucursales.

Elaborado por: Henry Cisneros

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

A través de la presente propuesta de mejoramiento de procesos se intenta impulsar a la empresa Martinizing hacia el establecimiento de la gestión por procesos, la misma que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una mejora continua de los diferentes procesos que realiza la empresa, de tal forma que se cree valor agregado para cada uno de sus clientes y se incremente la eficacia y eficiencia de la empresa.

El mejoramiento de procesos se realiza en base a la puesta en práctica de varios postulados entre los que se destacan los siguientes:

Definición de Objetivos.- La definición de objetivos de acuerdo a la gestión de procesos debe darse con un enfoque basado en la satisfacción del cliente; esto es enfocar los procesos hacia cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Especificación de Responsables de los Procesos.- Generalmente los procesos se cumplen a través de diferentes áreas funcionales, lo cual genera que no exista alguien que se responsabilice sobre el mismo; es por este motivo que la gestión por procesos plantea la necesidad de asignar un responsable al proceso, este responsable debe ser alguien que participe en el desarrollo del proceso, para que de esta forma pueda tener control sobre el mismo y participe en continuas mejoras hacia el mismo.

Reducción de Etapas y Tiempos.- El mejoramiento de procesos se enfoca en gran medida a la reducción de los ciclos que cumple un proceso, intentando volverlo más eficiente y especialmente enfocándolo hacia generar valor agregado para el cliente.

Simplificación.- El mejoramiento de procesos simplifica las diferentes actividades de los procesos, de forma que estos se simplifiquen y reduzcan las necesidades de recursos, incrementando la eficiencia del proceso.

Reducción y Eliminación de actividades sin Valor Añadido.- Existen muchos procesos que están compuestos por pasos o actividades que no generan valor para el resultado final, estas actividades pueden ser controles, inspecciones, transporte, archivo, duplicaciones, etc. todas las cuales de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser adecuadamente analizadas, para eliminarlas y solo mantener aquellas que son estrictamente necesarias.

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.- Sin duda el reducir o eliminar actividades requiere de asignar mayores responsabilidades al personal, lo cual debe llevarse adecuadamente para no generar resistencia.

Inclusión de actividades de valor Añadido.- El mejoramiento de procesos no solo es reducir actividades que aportan poco o nada de valor; su principal función es la de realizar mejoras en los procesos a través de incluir actividades que generen valor para los clientes.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable. Los cambios que se requieren para volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable se alcanzan a través del empleo de diferentes herramientas y técnicas de calidad, las mismas que se detallan y emplean durante el presente capítulo.

El presente capítulo está desarrollado en base al análisis de los procesos seleccionados, que se realizó en el capítulo IV, en el cual se obtuvieron las diferentes actividades que se cumplen en cada uno de los procesos y sus niveles de eficiencia tanto en costo como en tiempo; con lo cual se podrá determinar que actividades pueden ser mejoradas para obtener una reducción de costos y tiempo; y mejor de esta manera la eficiencia de cada uno de los procesos.

5.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para determinar los cambios que se deben aplicar en cada uno de los procesos analizados es indispensable emplear herramientas que nos permitan determinar las mejoras que se pueden emplear, tales como:

- Eliminación de pasos o actividades que no generen valor.
- Fusión de pasos o actividades repetitivas.
- Mejora de los procesos mediante la reducción de tiempos y costos innecesarios o que pueden ser eliminados por la poca importancia que tienen para el cliente.
- Creación de pasos, actividades o procesos que se requieran para generar un mayor valor agregado para el cliente, etc.

Las herramientas que se emplearán para la mejora de cada uno de los procesos seleccionados son las siguientes:

- Hojas ISO
- Flujo Diagramación
- Hoja de Mejoramiento

5.1.1 HOJAS ISO

La Hoja ISO es una herramienta en el análisis de procesos; que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con el fin de volver más eficiente el proceso y crear mayor valor para el cliente; razón por la cual su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para el proceso analizados.

El formato básico de una hoja ISO esta constituido por la identificación, objetivo y alcance del proceso como identificadores principales. Adicionalmente se asigna un código al proceso y la fecha del análisis del mismo.

Luego se identifican cada una de las actividades del proceso, junto a sus respectivos responsables, para determinar quienes se encargaran del control de

adecuado del proceso y así determinar las modificaciones necesarias para mejorarlo.

Básicamente un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que seguimos para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente.

Características y Ventajas del diagrama de flujo:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido etc.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

Para realizar el diagrama de flujo, debemos seguir una serie de pasos:

a- Determinar el marco y los límites del proceso:

Debemos definir para cada proceso:

1. Objetivo
2. Cliente
3. Origen
4. Resultado
5. Responsable
6. Participantes
7. Definiciones

b- Determinar los pasos del proceso:

Realizaremos una lista con las actividades principales, entradas (inputs), salidas (outputs) y decisiones.

c- Dibujar el diagrama de flujo:

Utilizaremos los símbolos citados en el capítulo anterior y empleados en el levantamiento de la información de cada proceso seleccionado.

Para hacer el diagrama, se empezará identificando qué actividad, hecho, información o producto inicia el proceso. Luego se determinará la actividad, o en su caso actividades, inmediatamente posterior o posteriores, hasta terminar todo el proceso.

Adicionalmente a la diagramación de los procesos seleccionados, se deberá establecer los tiempos y costos en los que se incurre en cada una de las actividades para de esta forma determinar la eficiencia general del proceso y realizar los cambios necesarios para mejorar el proceso tanto en costos como en tiempos y principalmente para generar mayor valor agregado para el cliente.

A continuación se presenta el formato que se empleará para la realización de la flujo diagramación:

TABLA # 74. FORMATO FLUJO DIAGRAMACION




DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO

INGRESA:		TIEMPO TOTAL						COSTO TOTAL:		FRECUENCIA			
RESULTADO:		COSTO TOTAL:						VOLUMEN					
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
	TOTAL												
	EFICIENCIA EN TIEMPO												
	EFICIENCIA EN COSTO												

5.2.1 PROCESO: Procesamiento de Prendas en Seco


TABLA # 76. Hoja ISO: Procesamiento de Prendas en Seco

 HOJA ISO "MARTINIZING"				
Proceso: Procesamiento de Prendas en Seco			Código:	Fecha:
Objetivo: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes			PS001	28/01/2008
Alcance:				
N.-	Responsable	Actividades		
1	Desmanchador	Desmanche de las prendas de la carga por ingresar		
2	Desmanchador	Ingreso de prendas a máquina y lavado en seco de acuerdo al sistema operativo de la máquina		
3	Desmanchador	Retiro de prendas procesadas de la máquina de lavado		
4	Planchadores	Colgado de Prendas inmediatamente después del retiro de la máquina		
5	Planchadores	Planchado de prendas de acuerdo a la distribución realizada		
6	Inspectora	Armado e inspección de ordenes		
7	Inspectora	Segunda inspección, se verifica el cumplimiento de requerimientos especiales y se coloca el sello correspondiente de cumplimiento y se realiza la inspección final		
8	Empacador	Se verifica marcados y el sello en los requerimientos especiales y se procede al empaclado		
9	Empacador	Ordenamiento y Colocación de ordenes en percha		
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en agua, entrega de prendas y distribución a sucursales				
Formularios:		Terminología: desmanche, armado de prendas		
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras	3			Henry Cisneros
Fusión	0			
Eliminación	2			
Creación	0			

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 77. Flujodiagramación: Procesamiento de prendas en seco


FLUJODIAGRAMACION ACTUAL DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

														
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO														
INGRESA: Prendas por procesar							TIEMPO TOTAL:		248 min		FRECUENCIA		9 cargas diarias	
RESULTADO: Prendas Lavadas							COSTO TOTAL:		\$7,45		VOLUMEN		35Kg.	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		VALOR		DISTANCIA	NOVEDADES	
		●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Desmanchador abre los bultos	●	■					8		0,18			No se verifica que las ordenes esten completas	
2	Desmanche	●					25		0,58		10			
3	Ordenar Tickets		■					5		0,12				
4	Ingreso de prendas a máquina y lavado	●					47		1,08		1			
5	Retiro de prendas de máquina		■					4		0,09	1			
6	Colgado de Prendas		■					6		0,41	3			
7	Planchado de prendas	●					36		2,48		3			
8	Armado e inspección de ordenes	●					36		0,83		3			
9	Inspección		■					35		0,81	2			
10	Empacado	●					30		0,57		3			
11	Ordenamiento y Colocación de ordenes en percha			→				16		0,3	5			
	TOTAL						174	74	5,54	1,91				
							248		7,452		31			
	EFICIENCIA EN TIEMPO							70%						
	EFICIENCIA EN COSTO							74%						

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 78. Flujodiagramación: Procesamiento de prendas en Seco Mejorado

FLUJODIAGRAMACION MEJORADA DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO MEJORADO													
INGRESA: Prendas por procesar					TIEMPO TOTAL		227 min		FRECUENCIA		diaria		
RESULTADO: Prendas Lavadas					COSTO TOTAL:		\$ 6,97		VOLUMEN		9 cargas de 35Kg.		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Desmanche de las prendas de la carga por ingresar	●						25		0,58			1
2	Ingreso de prendas a máquina y lavado en seco de acuerdo al sistema operativo de la máquina	●						40		0,92			1
3	Retiro de prendas procesadas de la máquina de lavado		■						4		0,09		1
4	Colgado de Prendas inmediatamente después del retiro de la máquina		■						6		0,41		3
5	Planchado de prendas de acuerdo a la distribución realizada	●						36		2,48			3
6	Armado e inspección de ordenes	●						40		0,92			3
7	Segunda inspección, se verifica el cumplimiento de requerimientos especiales y se coloca el sello correspondiente de cumplimiento y se realiza la inspeccion final		■						30		0,69		1
8	Se verifica marcados y el sello en los requerimientos especiales y se procede al empackado	●						30		0,57			1
9	Ordenamiento y Colocación de ordenes en percha			➔				16		0,3			10
TOTAL								187	40	5,77	1,2		
								227		6,969			24
EFICIENCIA EN TIEMPO								82%					
EFICIENCIA EN COSTO								83%					

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 79. Hoja de Mejoramiento: Procesamiento de prendas en Seco

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				PS001	29/01/2008
PROCESO: Procesamiento de prendas en seco					
OBJETIVO: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
No se verifica que las ordenes de sucursal se encuentren completas.					
El desmanchador abre los bultos en la mañana					
El desmanchador tiene que ordenar los tickets					
En inspección se llegan a mezclar diferentes cargas de prendas					
La primera inspección sirve para realizar ordenes y efectuar una breve inspección.					
La segunda inspección sirve para ordenar las prendas, quitar pelusa y verificar el estado de las prendas					
El empaque y ordenamiento de prendas no es continuo,					
B. SITUACION PROPUESTA					
Verificación de ordenes correspondientes a sucursales, por parte del empacador.					
Al abrir los bultos, se realiza el ordenamiento de los tickets					
Identificación de cada carga.					
La primera inspección sirve para realizar ordenes y efectuar una breve inspección.					
La segunda inspección sirve para ordenar las prendas y verificar que se cumpla con los requerimientos especiales.					
El empaque y ordenamiento de prendas se realiza por grupos, evitando la acumulación de ordenes.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	9 cargas	9 cargas			
Volumen	35 Kg	35 Kg			
Tiempo Total	248	227	-21	3780	45360
Costo Total	\$7,45	\$6,97	-\$0,48	\$86,40	\$1.036,80
Eficiencia Tiempo	70%	82%	12%		
Eficiencia Costo	74%	83%	9%		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
Nº Actividades	11	9	Nº Actividades
Operación	5	5	Operación
Control, Inspección	5	3	Control, Inspección
Transporte	1	1	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	0	0	Archivo
Toma de decisión	0	0	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	248	227	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 7.45	\$6.97	COSTO TOTAL


ANÁLISIS CUALITATIVO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

A través de los cambios propuestos se busca:

- Realizar una verificación de que las órdenes de sucursales lleguen completas a la planta.
- Realizar una adecuada diferenciación de las diferentes cargas de ropa que se lavan diariamente; para de esta forma controlar adecuadamente los tiempos en los que deben estar listas las diferentes ordenes y evitar demoras.
- Mejorar el cumplimiento de los requerimientos especiales solicitados por los clientes.
- Evitar demoras y mejorar la eficiencia general del proceso; de tal forma que se reduzcan los costos del proceso

5.2.2 PROCESO: Procesamiento de prendas en Agua

TABLA # 80. Hoja ISO: Procesamiento de prendas en Agua

 HOJA ISO "MARTINIZING"			
Proceso: Procesamiento de Prendas en Agua		Código:	Fecha:
Objetivo: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes		PA002	28/01/2008
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Inspectora	Remojo de prendas de colores claros, previamente los tickets de estas prendas deben estar separados e identificando la carga a la que pertenecen.	
2	Inspectora	Lavado a mano de las prendas	
3	Inspectora	Transporte a máquina de prendas, midiendo la cantidad de prendas que ingresan.	
4	Inspectora	Ingreso, lavado en máquina y control del ciclo de limpieza.	
5	Inspectora	Transporte a máquina de secado	
6	Inspectora	Secado de prendas y control de ciclo de secado y la capacidad	
7	Planchador	Planchado de prendas	
8	Inspectora	Armado e inspección de ordenes	
9	Empacador	Segunda inspección, en la que la orden se encuentra completa.	
10	Empacador	Empacado	
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales			
Formularios:		Terminología: armado de prendas	
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras	3		Elaborado por: Henry Cisneros
Fusión	0		
Eliminación	0		
Creación	0		

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 81. Flujodiagramación: Procesamiento Actual de prendas en Agua




 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA															
INGRESA: Prendas por procesar							TIEMPO TOTAL		134 min		FRECUENCIA		5 cargas diarias		
RESULTADO: Prendas lavadas							COSTO TOTAL:		\$3,38		VOLUMEN		8 Kilos		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES		
		●	□	→	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV	METROS			
1	Inspectora Remoja las Prendas	●						5		0,12				Es un tiempo durante la inspectora cumple otras funciones	
2	Inspectora lava a mano las prendas	●						18		0,41		1			
3	Transporte a máquina			→					2	0	0,05	2			
4	Ingreso y Lavado en máquina	●						36		0,83					
5	Transporte a secadora			→					1	0	0,02	3			
6	Secado de prendas	●						42		0,97					
7	Planchado de Prendas	●						7		0,48		2			
8	Armado e inspeccion		□						10	0	0,23	2			
9	Inspeccion de prendas		□						8	0	0,18	2			
10	Empaque	●						5		0,1		3			
	TOTAL							113	21	2,9	0,48				
								134		3,384		15			
	EFICIENCIA EN TIEMPO												84%		
	EFICIENCIA EN COSTO												86%		

TABLA # 82. Flujodiagramación: Procesamiento de lavado en agua Mejorado

													
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA MEJORADO													
INGRESA: Prendas por procesar							TIEMPO TOTAL		124 min		FRECUENCIA		
RESULTADO: Prendas lavadas							COSTO TOTAL:		\$3,15		VOLUMEN		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Inspectora Remoja las Prendas	●											Es un tiempo durante la inspectora cumple otras funciones
2	Inspectora lava a mano las prendas	●						5		0,12			Se requiere de mayor tiempo para un mejor proceso.
3	Transporte a máquina			→					1		0,02	2	
4	Ingreso y Lavado en máquina	●						32		0,74			Se debe controlar la capacidad y tiempo de las prendas en la máquina.
5	Transporte a secadora			→					1		0,02	3	
6	Secado de prendas	●						40		0,92			Se debe controlar la capacidad y tiempo de las prendas en la máquina.
7	Planchado de Prendas	●						7		0,48		2	
8	Armado e inspeccion		□						8		0,18	2	
9	Inspeccion de prendas		□						5		0,12	2	
10	Empaque	●						5		0,1		3	
	TOTAL							109	15	2,81	0,35		
								124		3,154		15	
	EFICIENCIA EN TIEMPO	88%											
	EFICIENCIA EN COSTO	89%											

Hoja de Mejoramiento

TABLA # 83. Hoja de Mejoramiento: Procesamiento de lavado en agua

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				PA 002	29/01/2008
PROCESO: Procesamiento de prendas en agua					
OBJETIVO: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
No existe una adecuada separación de los tickets de las ordenes que se procesan en agua.					
No se pesa la cantidad de ropa que se procesará.					
El lavado de las prendas no cuenta con una medición de tiempo del ciclo de lavado.					
El secado de las prendas no cuenta con una medición de tiempo del ciclo de secado					
En inspección se llegan a mezclar diferentes cargas de prendas					
B. SITUACION PROPUESTA					
Separación de tickets de ordenes procesadas en agua					
Toma de peso de las prendas que ingresan para determinar la cantidad optima de prendas en máquina					
El lavado de las prendas contará con una medición de tiempo del ciclo de lavado.					
El secado de las prendas contará con una medición de tiempo del ciclo de secado					
En inspección se realizará un control que permita no mezclar cargas diferentes.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	5				
Volumen	8 Kg				
Tiempo Total	134	124	-10	800	9600
Costo Total	\$3,38	\$3,15	-\$0,23	\$23,00	\$276,00
Eficiencia Tiempo	84%	88%	0,04		
Eficiencia Costo	86%	89%	0,03		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
Nº Actividades	10	10	Nº Actividades
Operación	6	6	Operación
Control, Inspección	2	2	Control, Inspección
Transporte	2	2	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	0	0	Archivo
Toma de decisión	0	0	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	134	124	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 3.38	\$3.15	COSTO TOTAL
84%	86%	88%	89%


ANÁLISIS CUALITATIVO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

A través de los cambios propuestos se busca:

- Cumplir con la capacidad establecida para la lavadora y los tiempos adecuados de forma que se eviten costos por no usar adecuadamente la capacidad de la maquinaria.
- Cumplir con los tiempos establecidos para el secado de las prendas, evitando el desperdicio de recursos.
- Las actividades prácticamente se mantendrán intactas pero se realizaran mejoras en varios pasos, los mismos que se concentran en la adecuada medición y cumplimiento de los estándares fijados para cada máquina empleada utilizada .


5.2.3 PROCESO: Realización de Inventario

TABLA # 84. Hoja ISO: Realización de Inventario

 HOJA ISO "MARTINIZING"			
Proceso: Realización de Inventario		Código:	Fecha:
Objetivo: Verificar la presencia física de todas las ordenes de inventario		RI003	28/01/2008
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Jefe de Planta y/o asistente	Impresión del inventario	
2	Jefe de Planta y/o asistente	Revisión de ordenes en percha, las cuales deben contar con un orden establecido tanto en agua como en seco	
3	Jefe de Planta y/o asistente	Revisión de ordenes pendientes de acuerdo a registro establecido.	
4	Jefe de Planta y/o asistente	Revisión de clientes corporativos y ordenes en el sistema	
5	Jefe de Planta y/o asistente	Análisis y búsqueda de ordenes faltantes	
6	Jefe de Planta y/o asistente	Cuadre de inventario	
7	Jefe de Planta y/o asistente	Archivo	
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales			
Formularios:		Terminología: armado de prendas	
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:
Elaborado por:		Elaborado por:	
Mejoras	2		Henry Cisneros
Fusión	1		
Eliminación	0		
Creación	1		


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 85. Flujodiagramación: Realización de inventario

													
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REALIZACION DE INVENTARIO ACTUAL													
INGRESA: Inventario por verificar								TIEMPO TOTAL	219 min	FRECUENCIA	semanal		
RESULTADO: inventario verificado								COSTO TOTAL:	\$ 16,20	VOLUMEN	1		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Impresión del inventario	●						2		0,06			
2	Revisión de ordenes en Percha	●						82		6,23		10	
3	Revisión de clientes Corporativos		■						28		2,13	5	
4	Revisión de ordenes en el sistema		■						26		1,98		
5	Existen ordenes faltantes						◑						
6	Análisis y búsqueda de ordenes faltantes	●						69		5,24		10	Verificación en otras plantas y reclamos
7	Cuadre de inventario	●						10		0,47			
8	Archivo				▼				2		0,09	5	
	TOTAL							163	56	12	4,2		
								219		16,202		30	
	EFICIENCIA EN TIEMPO							74%					
	EFICIENCIA EN COSTO							74%					

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 86. Flujodiagramación: Realización de inventario Mejorado

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REALIZACION DE INVENTARIO MEJORADO													
INGRESA: Inventario por verificar					TIEMPO TOTAL		174 min		FRECUENCIA		semanal		
RESULTADO: inventario verificado					COSTO TOTAL:		\$13,17		VOLUMEN		1		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Impresión del inventario	●						2		0,09			Tiempo empleado en enviar a imprimir el inventario, No en la impresión del inventario.
2	Revisión de ordenes en percha, las cuales deben contar con un orden establecido tanto en agua como en seco	●						80		6,08		10	
3	Revisión de ordenes pendientes de acuerdo a registro establecido.		□						10	0,76			
4	Revisión de clientes corporativos y ordenes en el sistema		□						25	1,9		5	
5	Existen ordenes faltantes					◑							
6	Análisis y búsqueda de ordenes faltantes	●						45		3,42		10	Revisión de ordenes en otras plantas
7	Cuadre de inventario	●						10		0,76			
8	Archivo				▽				2	0,15		5	
9													
	TOTAL							137	37	10,4	2,81		
								174		13,166		30	
	EFICIENCIA EN TIEMPO	79%											
	EFICIENCIA EN COSTO	79%											

Elaborado por: Henry Cisneros

HOJA DE MEJORAMIENTO





TABLA # 87. Hoja de Mejoramiento: Realización de inventario

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				RI 003	29/01/2008
PROCESO: Realización de Inventario					
OBJETIVO: Verificación de la presencia física de ordenes de clientes en la planta					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
La impresión es lenta debido a la calidad de las impresoras					
La revisión de ordenes en percha toma mucho tiempo debido especialmente a ordenes de agua en desorden					
Falta de un reporte de clientes corporativos y de ordenes pendientes					
Nueva verificación y búsqueda de ordenes en el sistema					
Cuadre de inventario					
B. SITUACION PROPUESTA					
Mejor mantenimiento de impresoras y correcta colocación de papel.					
Establecimiento de un ordenamiento para prendas de agua					
Establecimiento de un reporte de clientes corporativos.					
Contar con un registro de ordenes pendientes.					
Reducción de verificación y búsqueda de ordenes en el sistema					
Cuadre de inventario					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	1 vez a la semana				
Volumen	1	1			
Tiempo Total	219	174	-45	180	2160
Costo Total	\$16,20	\$13,17	-\$3,03	\$12,12	\$145,44
Eficiencia Tiempo	74%	79%	0,05		
Eficiencia Costo	73%	79%	0,06		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
N° Actividades	8	8	N° Actividades
Operación	4	4	Operación
Control, Inspección	2	2	Control, Inspección
Transporte	0	0	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	1	1	Archivo
Toma de decisión	1	1	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	219	174	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 16.20	\$13.17	COSTO TOTAL

			
---	---	--	---


ANÁLISIS CUALITATIVO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO

A través de los cambios propuestos se busca:

- Establecer un ordenamiento adecuado para las ordenes de agua; de forma que estas puedan ser encontradas de forma rápida.
- Establecer un registro y control de ordenes pendientes de forma que no se tenga que perder tiempo buscando ordenes y que se pueda estar pendiente de aquellas que presenten algún problema.


5.2.4. Proceso: Revisión de Depósito

TABLA # 88. Hoja ISO: Revisión de Depósito

 HOJA ISO "MARTINIZING"				
Proceso: REVISION DE DEPOSITO			Código:	Fecha:
Objetivo: Realizar el deposito de recaudaciones de la planta y sus sucursales.			RD004	28/01/2008
Alcance:				
N.-	Responsable	Actividades		
1	Asistente	Revisión de cajas de sucursales.		
2	Asistente	Adición de caja 1 y 2 verificadas a su entrega.		
3	Asistente	Registro de valores en el sistema		
4	Asistente	Recuento de dinero total		
5	Asistente	Registro de dinero en el sistema		
6	Asistente	Realización de papeleta de deposito		
7	Asistente	Envío a deposito		
8	Asistente	Archivo de deposito		
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales				
Formularios:		Terminología: armado de prendas		
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras	2			Henry Cisneros
Fusión	1			
Eliminación	1			
Creación	0			


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 89. Flujodiagramación: Revisión de Depósito Actual

													
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REVISION DE DEPOSITO													
INGRESA: Dinero del dia de planta y Sucursales							TIEMPO TOTAL		91		FRECUENCIA		Diario
RESULTADO: Deposito de recaudaciones de planta y sucursales							COSTO TOTAL:		\$2,64		VOLUMEN		1
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Asistente Abre y revisa las cajas de sucursales		□										
2	Registro de dinero en formulario	●					4		0,12				
3	Revisión de caja 1 de planta		□					15	0,44				
4	Revisión de caja 2 de planta		□					15	0,44				
5	Registro de dinero en formulario	●					10		0,29				
6	Recuento de Dinero		□					9	0,26				
7	Realización de papeletas de depósito	●					4		0,12				
8	Envío a Depósito			→				15	0,44		300	Depende de las filas en el banco	
9	Archivo de recibos				▽			1	0,03				
TOTAL								18	73	0,52	2,12	300	
								91		2,639			
EFICIENCIA EN TIEMPO		20%											
EFICIENCIA EN COSTO		20%											

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 90. Flujodiagramación: Revisión de Depósito Mejorado

													
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: REVISION DE DEPOSITO MEJORADO													
INGRESA: Dinero del día de planta y Sucursales					TIEMPO TOTAL		78		FRECUENCIA		Diario		
RESULTADO: Deposito de recaudaciones de planta y sucursales					COSTO TOTAL:		\$1,83		VOLUMEN		1		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Revisión de cajas de sucursales.		□										
2	Revisión de caja 1 y 2 de planta		□										
3	Registro de valores en el sistema	●					10				0,29		
4	Recuento de dinero total		□										
5	Registro de dinero en el sistema	●					10				0,29		
6	Realización de papeleta de deposito	●											
7	Envío a deposito			→									Depende de las filas en el banco
8	Archivo de deposito				▽							300	
												0	
	TOTAL						20	58	0,58	1,25		300	
							78		1,827				
	EFICIENCIA EN TIEMPO	26%											
	EFICIENCIA EN COSTO	32%											

Elaborado por: Henry Cisneros

Hoja de Mejoramiento

TABLA # 91. Hoja de Mejoramiento: Revisión de Depósito

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO: Revisión de Deposito OBJETIVO: Realizar el deposito de recaudaciones de la planta y sus sucursales ALCANCE:				CODIGO	FECHA
				RD 004	29/01/2008
A. SITUACION ACTUAL					
	El asistente abre y revisa las cajas de las sucursales				
	Se registra en el formulario correspondiente los valores enviados por cada sucursal a la planta				
	Se procede a revisar las cajas de la planta.				
	Se registra el dinero de las cajas de planta en el formulario correspondiente.				
	Se vuelve a contar el dinero				
	Se realiza la papeleta de deposito				
	Se envia a depositar el dinero				
B. SITUACION PROPUESTA					
	El asistente abre y revisa las cajas de las sucursales				
	Se procede a adicionar el dinero de las cajas de planta, las cuales debieron ser verificadas al momento de la entrega				
	Se registran los valores en el sistema				
	Se vuelve a contar el dinero				
	Se registra el dinero en el sistema				
	Se realiza la papeleta de deposito				
	Se envia a depositar el dinero				
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	1 vez por día				
Volumen	1				
Tiempo Total	91	78	-13	260	3120
Costo Total	\$2,64	\$1,83	-\$0,81	\$16,20	\$194,40
Eficiencia Tiempo	20%	26%	0,06		
Eficiencia Costo	20%	32%	0,12		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: REVISIÓN DE DEPÓSITO

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
Nº Actividades	8	8	Nº Actividades
Operación	4	4	Operación
Control, Inspección	2	2	Control, Inspección
Transporte	0	0	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	1	1	Archivo
Toma de decisión	1	1	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	219	174	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 2.64	\$1.83	COSTO TOTAL




ANÁLISIS CUALITATIVO: REVISIÓN DE DEPÓSITO

A través de los cambios propuestos se busca:

- Establecer un control de las cajas de planta al momento de su entrega; para no tener que volverlas a contar al realizar el depósito.
- Establecer un sistema de realización del depósito de forma que este se realice en el menor tiempo posible, pero con total seguridad de los valores recibidos y enviados a depósito.
- Contar con el adecuado archivo del depósito en el sistema.


5.2.5 PROCESO: MARCADO DE PRENDAS

TABLA # 92. Hoja ISO: Marcado de Prendas

 HOJA ISO "MARTINIZING"			
Proceso: Marcado de Prendas		Código:	Fecha:
Objetivo: Colocar un marcado que permita identificar la prenda de cada cliente,		MP005	28/01/2008
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Recepcionista	Apertura de orden y revisión de información de prendas para confirmar registro de anomalías e información general.	
2	Recepcionista	Colocación de números de marcado, banderas y requerimientos especiales solicitados.	
3	Recepcionista	Cepillado de bolsillos y bastas	
4	Recepcionista	Verificar que no existan adornos que puedan dañarse en el proceso.	
5	Recepcionista	Retirar o proteger adornos	
6	Recepcionista	Doblado y colocación de la orden en el casillero correspondiente a la fecha y hora de entrega	
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales			
Formularios:		Terminología: armado de prendas	
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras	1		Elaborado por: Henry Cisneros
Fusión	3		
Eliminación	0		
Creación	0		














Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 93. Flujodiagramación: Mercado de Prendas

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: MERCADO DE PRENDAS															
INGRESA: Prendas por marcar								TIEMPO TOTAL		215 seg		FRECUENCIA		diaria	
RESULTADO: Prendas marcadas								COSTO TOTAL:		\$0,08		VOLUMEN		190 ordenes	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES		
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS			
1	Apertura de orden		□						5		0,001917				
2	Revisión de información de prendas		□					25		0,009583					
3	Colocación de números de marcado.	●					60			0,023		Existe demora si no se colocaron los marcados correctos			
4	Registro de requerimiento especial y colocación de banderas	●					25		0,009583						
5	Cepillado de bolsillos y bastas	●					30		0,0115						
6	Existen adornos que pueden dañarse					◑									
7	Retirar o proteger adornos	●					50		0,019167			Depende del tipo de adorno			
8	Doblado de la orden		□					10		0,003833					
9	Colocación de la orden en casillero respectivo				▽			10		0,003833		1			
	TOTAL						165	50	0,06325	0,019167		1			
							215		0,082416667						
	EFICIENCIA EN TIEMPO							77%							
	EFICIENCIA EN COSTO							77%							

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 94. Flujodiagramación: Marcado de Prendas Mejorado

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: MARCADO DE PRENDAS MEJORADO												
INGRESA: Prendas por marcar						TIEMPO TOTAL	180 seg			FRECUENCIA	diaria	
RESULTADO: Prendas marcadas						COSTO TOTAL:	\$0,07			VOLUMEN	190 ordenes	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV	METROS
1	Apertura de orden y Revisión de información de prendas							25		0,009583		
2	Colocación de números de marcado, banderas y requerimientos especiales						60		0,023			Existe demora si no se colocaron los marcados correctos
5	Cepillado de bolsillos y bastas						35		0,013417			
6	Existen adornos que pueden dañarse											
7	Retirar o proteger adornos						50		0,019167			Depende del tipo de adorno
9	Doblado y Colocación de la orden en casillero respectivo							10		0,003833	1	
	TOTAL						145	35	0,055583	0,013417	1	
							180		0,069			
	EFICIENCIA EN TIEMPO	81%										
	EFICIENCIA EN COSTO	81%										

Elaborado por: Henry Cisneros

Hoja de Mejoramiento

TABLA # 95. Flujodiagramación: Marcado de Prendas Mejorado

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				MP 005	29/01/2008
PROCESO: Marcado de Prendas					
OBJETIVO: Colocar un marcado que permita identificar las prendas de cada cliente.					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
Se abre la orden y se verifica el número de prendas					
Revisión superficial de la información de las prendas					
Colocación de números de marcado					
Se colocan las banderas de acuerdo al requerimiento especial, si este existe.					
Se cepillan los bolsillos y bastas					
Se verifica si existen adornos que puedan dañarse					
Se retiran o protegen los adornos					
Se Dobra la orden					
Se coloca la orden en un casillero según la fecha de entrega					
B. SITUACION PROPUESTA					
Apertura de orden y verificación inmediata de la información del ticket					
Colocación de números de marcado y banderas de requerimientos especiales.					
Cepillado de bolsillos y bastas de todas las prendas					
Verificación de adornos que requieran retirarse					
Retirar o proteger adornos según las características del mismo					
Doblado de la orden y colocación en el casillero correspondiente a la fecha y hora de entrega.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	diaria				
Volumen	190				
Tiempo Total	215	180	-35	3325	39900
Costo Total	\$0,08	\$0,07	-\$0,01	\$47,50	\$570,00
Eficiencia Tiempo	77%	81%	0,04		
Eficiencia Costo	77%	81%	0,04		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: MARCADO DE PRENDAS

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
N° Actividades	9	5	N° Actividades
Operación	4	3	Operación
Control, Inspección	3	1	Control, Inspección
Transporte	0	0	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	1	1	Archivo
Toma de decisión	1	1	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	215 seg	180 seg	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 0.08	\$0.07	COSTO TOTAL




ANÁLISIS CUALITATIVO: MARCADO DE PRENDAS

A través de los cambios propuestos se busca:

- Realizar una adecuada revisión de la información contenida en los ticket, para de esta forma evitar procesar prendas con daños no registrados.
- Identificar claramente los requerimientos especiales solicitados por el cliente, para lo cual se colocaran las banderas respectivas de acuerdo al formulario de requerimientos especiales.
- Identificar y retirar o proteger aquellos adornos que puedan sufrir algún daño en el proceso de lavado.


5.2.6 PROCESO: RECEPCIÓN DE PRENDAS

TABLA # 96. Hoja ISO: Recepción de Prendas

 HOJA ISO "MARTINIZING"				
Proceso: Recepción de Prendas			Código:	Fecha:
Objetivo: Verificar la presencia física de todas las ordenes de inventario			RP007	28/01/2008
Alcance:				
N.-	Responsable	Actividades		
1	Recepcionista	Bienvenida al cliente		
2	Recepcionista	Revisión de prendas, de acuerdo a estandares establecidos		
3	Recepcionista	Consultar sobre algun requerimiento especial		
4	Recepcionista	Registro del requerimiento especial de forma clara y precisa.		
5	Recepcionista	Ingreso de la información al sistema y consulta sobre tarjeta de descuento, verificación de la misma y aplicación del descuento.		
6	Recepcionista	Información clara de servicios adicionales y productos.		
7	Recepcionista	Consulta al cliente si desea pagar la orden.		
8	Recepcionista	Se cobra el valor correspondiente de forma rápida y se registra el pago de la orden de forma inmediata.		
9	Recepcionista	Se entrega la nota de venta y se despide cordialmente al cliente.		
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales				
Formularios:		Terminología: armado de prendas		
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:
Mejoras	2			Henry Cisneros
Fusión	2			
Eliminación	0			
Creación	0			


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 97. Flujodiagramación: Recepción de Prendas

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: RECEPCION DE PRENDAS													
INGRESA: Cliente desea dejar sus prendas							TIEMPO TOTAL		297 seg		FRECUENCIA: diario		
RESULTADO: Realizacion de nota de venta							COSTO TOTAL:		\$0,1154		VOLUMEN	191 ordenes por dia	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO(SEG)		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Bienvenida al cliente	●						4		0,00153			
2	Revisión de Prendas		■						80		0,03067		Cliente Puede dejar y retirar prendas a la vez, o solo cumplir alguna de estas acciones
3	Existe algun requerimiento especial												
4	Registro del requerimiento especial	●						15		0,00575			
5	Ingreso de información de prendas al sistema	●						120		0,046			
6	Cliente cuenta con tarjeta de descuento												
7	Verificación de tarjeta y aplicación de descuento		■						20		0,00767		
8	Información de promociones y servicios adicionales	●						10		0,00383			
9	Cliente desea dejar cancelando la orden												Existen demoras si no se cuenta con sueltos
10	Se cobra el valor de la orden	●						22		0,00843		2	
11	Se registra el pago del cliente				▼			5		0,00192			
12	Se entrega la nota de venta y se despide al cliente	●						25		0,00958			El cliente debe firmar la nota de venta
TOTAL								197	100	0,07705	0,03833	2	
								297		0,115383333			
EFICIENCIA EN TIEMPO								66%					
EFICIENCIA EN COSTO								67%					

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 98. Flujodiagramación: Recepción de Prendas Mejorado

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: RECEPCION DE PRENDAS													
INGRESA: Cliente desea dejar sus prendas					TIEMPO TOTAL		290 seg		FRECUENCIA: diario				
RESULTADO: Realizacion de nota de venta					COSTO TOTAL:		\$0,1127		VOLUMEN	191 ordenes por dia			
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO(SEG)		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	■	➔	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS	
1	Bienvenida al cliente	●					4		0,00153				
2	Revisión de Prendas		■					80	0,03067				Cliente Puede dejar y retirar prendas a la vez, o solo cumplir alguna de estas acciones
3	Existe algun requerimiento especial					◑							
4	Registro del requerimiento especial	●					15		0,00575				
5	Ingreso de información de prendas al sistema y verificación de tarjeta de descuento	●					140		0,05367				El sistema debe recibir mantenimiento periodico para evitar demoras.
8	Información de promociones y servicios adicionales	●					10		0,00383				
9	Cliente desea dejar cancelando la orden					◑							Existen demoras si no se cuenta con sueltos
10	Se cobra el valor y se registra el pago de la orden	●					25		0,00958			2	
12	Se entrega la nota de venta y se despide al cliente	●					20		0,00767				
	TOTAL						210	80	0,08203	0,03067		2	
							290		0,1127				
	EFICIENCIA EN TIEMPO							72%					
	EFICIENCIA EN COSTO							73%					

Elaborado por: Henry Cisneros

Hoja de Mejoramiento





TABLA # 99. Hoja de Mejoramiento: Recepción de Prendas

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				RP 007	29/01/2008
PROCESO: Recepción de Prendas					
OBJETIVO: Recibir y registrar los requerimientos y anomalías de las prendas					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
Bienvenida al cliente					
Revisión de prendas de acuerdo a cada recepcionista					
Escasa consulta sobre requerimientos especiales.					
Registro del requerimiento especial					
Ingreso de información de prendas al sistema					
Escasa consulta sobre tarjeta de descuento					
No solicitud de presentación de tarjeta para la aplicación del descuento.					
Escasa información de servicios adicionales y pocas solicitudes de pago por adelantado					
Demoras en los cambios por sueltos o por la persona encargada de caja					
B. SITUACION PROPUESTA					
Bienvenida al cliente					
Revisión de prendas de acuerdo a estándares fijados					
Frecuente consulta sobre requerimientos especiales.					
Registro del requerimiento especial de forma clara					
Ingreso de información de prendas al sistema y verificación de tarjeta de descuento					
Información clara sobre servicios adicionales					
Consulta al cliente sobre pago por adelantado.					
Rápido cobro del pago debido a cajas personales y suficientes sueltos.					
Entrega de nota de venta y despedida cortes al cliente.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	Diaria				
Volumen	190 ordenes				
Tiempo Total (seg)	297	290	-7	39900	478800
Costo Total	\$0,1154	\$0,1127	-\$0,003	\$17,10	\$205,20
Eficiencia Tiempo	66%	72%	0,06		
Eficiencia Costo	67%	73%	0,06		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: RECEPCION DE PRENDAS

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
Nº Actividades	12	9	Nº Actividades
Operación	6	6	Operación
Control, Inspección	2	1	Control, Inspección
Transporte	0	0	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	1	0	Archivo
Toma de decisión	3	2	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	297 seg	290 seg	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 0.1154	\$0.1127	COSTO TOTAL

			
---	---	--	---


ANÁLISIS CUALITATIVO: RECEPCION DE PRENDAS

A través de los cambios propuestos se busca:

- Establecer un estándar de revisión de prendas que permita verificar y registrar adecuadamente las diferentes anomalías de las prendas.
- Establecer la consulta de requerimientos especiales e información de nuevos servicios a los diferentes clientes.
- Siempre verificar la tarjeta de descuento para aplicar el mismo.
- Solicitar la cancelación por adelantado de las ordenes y realizar un cobro rápido y seguro.


5.2.7. PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS

TABLA # 100. Hoja ISO: Entrega de Prendas

 HOJA ISO "MARTINIZING"			
Proceso: Entrega de Prendas		Código:	Fecha:
Objetivo: Entregar adecuadamente las prendas dejadas por el cliente para lavado		EP007	28/01/2008
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Recepcionista	Bienvenida al cliente	
2	Recepcionista	Consulta al cliente sobre la nota de venta o verificación en el sistema	
3	Recepcionista	Revisión de la nota de venta en cuanto a fecha y hora de entrega	
4	Recepcionista	Busqueda de la orden en percha	
5	Recepcionista	Verificación de la orden y presentación al cliente indicando que prendas se entrega; posteriormente informar al cliente de promociones o servicios adicionales	
6	Recepcionista	Verificar que la orden este cancelada	
7	Recepcionista	Cobrar el valor de la nota de venta y dar de baja del sistema inmediatamente el ticket	
8	Recepcionista	Despedir cordialmente al cliente	
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales			
Formularios:		Terminología: armado de prendas	
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras	2		Elaborado por: Henry Cisneros
Fusión	2		
Eliminación	0		
Creación	0		


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 101. Flujodiagramación: Entrega de Prendas

												
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS												
INGRESA: Cliente desea retirar ordenes					TIEMPO TOTAL		186 seg		FRECUENCIA 18		diaria	
RESULTADO: Entrega de prendas a cliente					COSTO TOTAL:		\$0,07		VOLUMEN		184 ordenes	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV	
1	Bienvenida al cliente	●					5		0,001917		1	
2	Cliente tiene nota de venta											Debe verificarse en el sistema, si existen ordenes pendientes del cliente
3	Presentación de nota de venta		□					4	0,001533			Pueden existir demoras si la prenda ha sido mal ubicada o no está lista
4	Busqueda de la orden		□					85	0,032583		10	
	Verificación de marcados		□					15	0,00575			
5	Presentación y revisión de la orden	●					20		0,007667		1	
6	La orden está cancelada								0			
7	Se cobra el valor de la orden	●					22		0,008433		2	
8	Se registra el pago del cliente y se da de baja del sistema la orden	●					15		0,00575		1	
9	Se informa de los servicios adicionales y se despide al cliente	●					20		0,007667			
	TOTAL						82	104	0,031433	0,039867	15	
							186		0,0713			
	EFICIENCIA EN TIEMPO						44%					
	EFICIENCIA EN COSTO						44%					

Elaborado por: Henry Cisneros


TABLA # 102. Flujodiagramación: Entrega de Prendas Mejorado

 DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS												
INGRESA: Cliente desea retirar ordenes						TIEMPO TOTAL	154 seg		FRECUENCIA	diaria		
RESULTADO: Entrega de prendas a cliente						COSTO TOTAL:	\$0,055		VOLUMEN	184 ordenes		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES
		●	□	→	▽	◐	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Bienvenida al cliente	●					5		0,001917		1	
2	Cliente tiene nota de venta					◇						Debe verificarse en el sistema, si existen ordenes pendientes del cliente
3	Presentación de nota de venta		□					4	0,001533			Pueden existir demoras si la prenda ha sido mal ubicada o no está lista
4	Busqueda de la orden		□					60	0,023		10	Colocar en secuencia ordenes de agua
5	Presentación, revisión de la orden e información de servicios adicionales	●					45		0,01725		1	
6	La orden está cancelada					◇						
7	Se cobra el valor de la orden, se registra el pago y se da de baja del sistema	●					25		0,009583		2	Se necesita cajas individuales
9	Se informa de los servicios adicionales y se despide al cliente	●					5		0,001917			
TOTAL							80	64	0,030667	0,024533	14	
							144		0,0552			
EFICIENCIA EN TIEMPO						56%						
EFICIENCIA EN COSTO						56%						

Elaborado por: Henry Cisneros

Hoja de Mejoramiento

TABLA # 103. Hoja de mejoramiento: Entrega de Prendas

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO: Entrega de Prendas OBJETIVO: Entregar adecuadamente las prendas dejadas por el cliente ALCANCE:				CODIGO	FECHA
				EP 007	29/01/2008
A. SITUACION ACTUAL					
Bienvenida al cliente					
Consulta sobre la nota de venta y espera a la presentación de la misma.					
Busqueda de la orden					
Verificación de los marcados de la orden					
Presentación de la orden al cliente					
Verificar si la orden esta cancelada por adelantado.					
Cobrar el valor de la orden y entregar el dinero a la persona de caja para que esta entrega el cambio y saque del sistema el ticket.					
Escasa información de servicios adicionales					
Despedida del cliente.					
B. SITUACION PROPUESTA					
Bienvenida al cliente					
Consulta sobre la nota de venta y verificación de la misma en el sistema, verificar fecha y hora de entrega					
Busqueda de la orden, para lo cual las perchas tanto de agua como de seco deben estar adecuadamente ordenadas.					
Presentación de la orden al cliente, señalando las prendas que se esta entregando					
Verificar si la orden esta cancelada por adelantado.					
Cobrar el valor de la orden y dar de baja inmediatamente del sistema por parte de la persona que esta atendiendo; para lo cual debe existir una caja para cada recepcionista.					
Informar de los servicios adicionales y despedir cordialmente al cliente.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	diaria				
Volumen	184 ordenes				
Tiempo Total (seg)	186	144	-42	234360	2812320
Costo Total	\$0,070	\$0,055	-\$0,015	\$82,800	\$993,600
Eficiencia Tiempo	44%	56%	0,12		
Eficiencia Costo	44%	56%	0,12		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: ENTREGA DE PRENDAS

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
Nº Actividades	10	8	Nº Actividades
Operación	5	4	Operación
Control, Inspección	3	2	Control, Inspección
Transporte	0	0	Transporte
Demoras	0	0	Demoras
Archivo	0	0	Archivo
Toma de decisión	2	2	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	186 seg	144 seg	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 0.07	\$0.055	COSTO TOTAL

--	--	--	--


ANÁLISIS CUALITATIVO: ENTREGA DE PRENDAS

A través de los cambios propuestos se busca:

- Establecer un nuevo ordenamiento, para las prendas de agua de forma que se reduzca la búsqueda de prendas.
- Establecer que al entregar las prendas estas sean contadas en frente del cliente y detallando las prendas que se entregan para que no existan confusiones o se entrega incorrectamente una orden.
- Evitar demoras al dar cambios, debido a la falta de la persona en caja.
- Informar a los clientes de los servicios adicionales.


5.2.8. PROCESO: Distribución de ordenes a Sucursales

TABLA # 104. Hoja ISO: Distribución de ordenes a sucursales

 HOJA ISO "MARTINIZING"			
Proceso: Distribución de ordenes a sucursales		Código:	Fecha:
Objetivo: Transportar las prendas y documentos a sus respectivas sucursales		RA003	28/01/2008
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Chofer	Clasificación de Ordenes por sucursales, las cuales deben estar listas para la hora de llegada del chofer	
2	Chofer	Revisión de guías por sucursales	
3	Chofer	Carga de ordenes y documentos al camión.	
4	Chofer	Transporte	
5	Chofer	Carga y descarga en primera sucursal	
6	Chofer	Transporte	
7	Chofer	Carga y descarga en segunda sucursal	
8	Chofer	↓	
Relación con otros procesos: Procesamiento de prendas en seco, entrega de prendas y distribución a sucursales			
Formularios:		Terminología: armado de prendas	
Cambios		Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras	2		Elaborado por: Henry Cisneros
Fusión	1		
Eliminación	2		
Creación	0		




















Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 105. Flujodiagramación: Distribución de ordenes a sucursales

														
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: distribución de ordenes y documentos a sucursales														
INGRESA:								TIEMPO TOTAL:		228		FRECUENCIA:		Diaria
RESULTADO:								COSTO TOTAL:		\$ 3,82		VOLUMEN:		
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES	
		●	□	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	METROS		
1	Clasificación de ordenes por sucursales	●						20		0,38			Existen demoras si las ordenes no estan listas por parte de producción.	
									15		0,35			
2	Revisión de guías de sucursales		□						20		0,38			
3	Carga de ordenes en el camión	●						20		0,46				
4	Carga de documentos y otros	●						8		0,18				
									15		0,35			
5	Transporte			→					10		0,23			
6	Carga y descarga en Sucursal Bosmediano	●						5		0,12				
7	Transporte			→					5		0,12			
8	Carga y descarga en Sucursal Eloy alfaro	●						5		0,12				
9	Transporte			→					5		0,12			
10	Carga y descarga en Sucursal Guanguiltagua,	●						5		0,12				
11	Transporte			→					5		0,12			
12	Carga y descarga en Sucursal Gaspar de Villaroel	●						5		0,12				
13	Transporte			→					5		0,12			






















Elaborado por: Henry Cisneros

Continuación: Flujodiagramación: Distribución de órdenes a sucursales

14	Carga y descarga en Sucursal 6 de Diciembre							5		0,12		
15	Transporte								5		0,12	
16	Carga y descarga en Sucursal El Inca							5		0,12		
17	Transporte								5		0,12	
18	Carga y descarga en Sucursal Albeniz							5		0,12		
19	Transporte								5		0,12	
20	Carga y descarga en Sucursal La luz							5		0,12		
21	Transporte								5		0,12	
22	Carga y descarga en Sucursal Don Bosco							5		0,12		
23	Transporte								5		0,12	
24	Carga y descarga en Sucursal Ramon Borja							5		0,12		
25	Transporte								10		0,23	
26	Carga y descarga en Sucursal Real audiencia							5		0,12		
27	Transporte								5		0,12	
28	Carga y descarga en Sucursal Kennedy							10		0,23		
29	Transporte								25		0,58	
30	Descarga en Planta 5							15		0,35		
31	Transporte								10		0,23	
32	Descarga en Planta Camisas							10		0,46		
	TOTAL							138	90	1,83	1,99	
								228		3,819		
	EFICIENCIA EN TIEMPO											61%
	EFICIENCIA EN COSTO											48%



























Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 106. Flujodiagramación: Distribución de ordenes a sucursales Mejorado

															
DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO: distribución de ordenes y documentos a sucursales															
INGRESA: Ordenes procesadas de sucursales								TIEMPO TOTAL		179		FRECUENCIA		diaria	
RESULTADO: Distribución de ordenes a sucursales								COSTO TOTAL:		\$ 2,85		VOLUMEN		1 vez por día	
N-	RESPONSABLE Y ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO \$		DISTANCIA	NOVEDADES		
								AV	NAV	AV	NAV	METROS			
1	Clasificación de ordenes por sucursales							15		0,29					
2	Revisión de guías de sucursales								15		0,29				
3	Carga de ordenes y documentos en el camión							24		0,55					
5	Transporte								10		0,23				
6	Carga y descarga en Sucursal Bosmediano							5		0,12					
7	Transporte								5		0,12				
8	Carga y descarga en Sucursal Eloy alfaro							5		0,12					
9	Transporte								5		0,12				
10	Carga y descarga en Sucursal Guanguiltagua,							5		0,12					
11	Transporte								5		0,12				
12	Carga y descarga en Sucursal Gaspar de Villaroel							5		0,12					
13	Transporte								5		0,12				
14	Carga y descarga en Sucursal 6 de Diciembre							5		0,12					
15	Transporte								5		0,12				

Elaborado por: Henry Cisneros


Continuación: Flujodiagramación: Distribución de órdenes a sucursales Mejorado

16	Carga y descarga en Sucursal El inca							5		0,12		
17	Transporte								5		0,12	
18	Carga y descarga en Sucursal Albeniz							5		0,12		
19	Transporte								5		0,12	
20	Carga y descarga en Sucursal La luz							5		0,12		
21	Transporte								5		0,12	
22	Carga y descarga en Sucursal Don Bosco							5		0,12		
23	Transporte								5		0,12	
24	Carga y descarga en Sucursal Ramon Borja							5		0,12		
25	Transporte								10		0,23	
26	Carga y descarga en Sucursal Real audiencia							5		0,12		
27	Transporte								5		0,12	
28	Carga y descarga en Sucursal Kenneddy							10		0,23		
29	Transporte								25		0,58	
30	Descarga en Planta 5							10		0,23		
31	Transporte								10		0,23	
32	Descarga en Planta Camisas							10		0,23		
	TOTAL							124	55	1,64	1,21	
								179		2,847		
	EFICIENCIA EN TIEMPO	69%										
	EFICIENCIA EN COSTO	58%										

Elaborado por: Henry Cisneros

HOJA DE MEJORAMIENTO

TABLA # 107. Hoja de Mejoramiento: Distribución de órdenes a sucursales

 HOJA DE MEJORAMIENTO					
				CODIGO	FECHA
				DS 008	29/01/2008
PROCESO: Distribución de ordenes a sucursales					
OBJETIVO: Transportar y distribuir las diferentes ordenes a sus respectivas sucursales.					
ALCANCE:					
A. SITUACION ACTUAL					
Clasificación de ordenes por sucursales					
Existen demoras debido a que las ordenes no se encuentran listas al momento de llegar el chofer a la planta					
Revisión de guías de sucursales, las cuales constantemente deben ser modificadas debido a ordenes que salen a último momento.					
Cargas de ordenes en el camión, las cuales en muchas ocasiones no completan sus guías respectivas					
Cargas de documentos en el camión					
Transporte					
Carga y descarga en sucursales.					
B. SITUACION PROPUESTA					
Clasificación de ordenes por sucursales					
Las demoras se eliminan debido a una adecuada programación de la producción.					
Revisión de guías una vez que estan completas las ordenes.					
Carga de ordenes y documentos en el camión. La totalidad de ordenes fueron verificadas anteriormente al revisar las guías.					
Transporte					
Carga y descarga en sucursales.					
INDICADORES	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL	ANUAL
Frecuencia	diaria				
Volumen	1 vez por día				
Tiempo Total	228	179	-49	980	11760
Costo Total	\$3,82	\$2,85	-\$0,97	\$19,40	\$232,80
Eficiencia Tiempo	61%	69%	0,08		
Eficiencia Costo	48%	57%	0,09		

Elaborado por: Henry Cisneros

ANÁLISIS CUANTITATIVO: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES A SUCURSALES

RESUMEN SITUACION ACTUAL		RESUMEN SITUACION PROPUESTA	
N° Actividades	34	32	N° Actividades
Operación	17	16	Operación
Control, Inspección	1	1	Control, Inspección
Transporte	14	14	Transporte
Demoras	2	0	Demoras
Archivo	0	0	Archivo
Toma de decisión	0	0	Toma de decisión
TIEMPO TOTAL	228	179	TIEMPO TOTAL
COSTO TOTAL	\$ 3.82	\$2.85	COSTO TOTAL



ANÁLISIS CUALITATIVO: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES A SUCURSALES

A través de los cambios propuestos se busca:

- Eliminar las demoras debidas a una incorrecta programación que impide que las órdenes se encuentren listas al momento de llegar el chofer.
- Reducir las entregas de última hora; debido a órdenes no listas las cuales se registran al final de las guías y generan confusiones por su ubicación; lo cual ha generado la pérdida de prendas.



OBSERVACIONES Y SOLUCIONES DE LOS PROCESOS MEJORADOS

PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

1. Las órdenes que llegan a la planta desde sucursales deben ser verificadas de acuerdo a la guía enviada.
2. El ingreso de prendas a máquina y su retiro posterior debe realizarse con tiempos exactos.
3. Cada carga procesada debe estar bien identificada y limitada, de forma que no se mezcle con prendas de otras cargas de ropa.
4. En la segunda inspección se debe contar con un sello que sirva para confirmar el cumplimiento de los requerimientos especiales solicitados.
5. El sello de cumplimiento de requerimientos especiales colocado en la inspección deberá servir como mecanismo para que el empacador regrese aquellas ordenes que no presenten un requerimiento especial cumplido, con lo cual se elimina la posibilidad de despachar ordenes sin el adecuado cumplimiento de los requerimientos realizados por el cliente.

PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

1. El pesar la carga de ropa que ingresará a la lavadora de agua debe ser un proceso habitual, es decir no se puede ingresar una carga de ropa sin haberla pesado.
2. Los ciclos de lavado deben ser cumplidos de acuerdo a las especificaciones de cada máquina.
3. Los ciclos de secado de igual forma deben ser adecuadamente tomados y cumplidos, para evitar desperdicios o mala utilización de los equipos.

REALIZACIÓN DE INVENTARIO

1. Se debe establecer un nuevo ordenamiento para prendas de agua; el mismo que facilite la búsqueda de ordenes.
2. Se debe contar con un registro de clientes corporativos, el cual detalle las órdenes ya entregadas pero que se encuentran pendientes por cancelar; para que de esta forma dichas órdenes ya no aparezcan en inventario.
3. Contar con un registro de ordenes pendientes debido a reprocesos o demoras en otras plantas y así incluso poder darles un mejor seguimiento a dichas prendas.

REVISIÓN DE DEPÓSITO

1. Es de gran importancia que las cajas de planta sean revisadas inmediatamente a su entrega, para al siguiente día en el depósito no volverlas a contar, sino simplemente registrarlas porque ya fueron revisadas anteriormente.
2. Se debe verificar que los valores enviados por las sucursales sean los correctos y en caso de diferencias comunicarlas enseguida a la sucursal.
3. El registro en el sistema debe realizarse una vez que se hayan verificado todas las cajas para reducir el tiempo de ingreso de la información al sistema.

MARCADO DE PRENDAS

1. Es de gran importancia verificar que la información que contiene cada ticket sea la correcta en relación a la prenda que se marca.
2. Los requerimientos especiales deben ser registrados con sus respectivas banderas.
3. Se debe verificar la fecha y hora de entrega de la orden para colocarla en el casillero correcto y no se produzcan errores que no permitan la entrega oportuna de la orden.

RECEPCIÓN DE PRENDAS

1. Se debe cumplir con el estándar de atención establecido, para prestar una mejor atención a los clientes.
2. Las prendas deben ser revisadas de acuerdo a los estándares establecidos para cada tipo de prenda.
3. La consulta al cliente sobre algún requerimiento especial es de gran importancia y debe ser un hábito en cada recepcionista.
4. Al consultar sobre tarjetas de descuento se debe siempre solicitar la presentación de la misma para poder aplicar el descuento respectivo.
5. Informar al cliente sobre los servicios adicionales y consultar si se desea pagar por adelantado.
6. Registrar y cobrar el pago adelantado de forma rápida, para lo cual se contará con cajas personales.

ENTREGA DE PRENDAS


1. Se debe verificar la fecha y hora ofrecida para la entrega y así evitar búsquedas innecesarias.
2. Para reducir el tiempo de búsqueda de las prendas de agua es de gran importancia que se establezca un nuevo ordenamiento de las prendas de agua.
3. Al presentar las órdenes al cliente es de gran importancia que se señale de forma clara las prendas que se están entregando para así evitar reclamos posteriores por órdenes incompletas.
4. Se debe informar a los clientes de promociones y servicios adicionales.
5. Registrar y cobrar la orden de forma rápida, para lo cual se contará con cajas personales.

DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES A SUCURSALES

1. Las prendas deben estar listas y en orden al momento de llegada del chofer, para de esta forma evitar demoras debido a la búsqueda de órdenes que no se encuentran listas.
2. Se debe contar con una ruta claramente delimitada, la misma que incluya tiempos estimados y un mapa de la misma, de forma que se realice un mejor control del transporte.
3. Las guías deben ser adecuadamente registradas y guardadas para respaldo de las órdenes enviadas.

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA

TABLA # 108. Matriz de Análisis Comparativa

 ANALISIS COMPARATIVO DE RENDIMIENTO GLOBAL																
		SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS POR PROCESO				DIFERENCIA MENSUAL POR PROCESO
		Frecuencia	Volumen	Tiempos (minutos)		Costos (dólares)		Tiempos (minutos)		Costos (dólares)		Tiempos (minutos)		Costos (dólares)		Tiempos (minutos)
Proceso Analizado				Total	Eficiencia	Total	Eficiencia	Total	Eficiencia	Total	Eficiencia	Total	Eficiencia	Total	Eficiencia	Total
1	Procesamiento de Prendas en seco	9 cargas diarias	35Kg	248	70%	\$7,450	74%	227	82%	\$6,970	83%	-21,00	12%	-0,480	8%	-3780,00
2	Procesamiento de Prendas en agua	5 cargas diarias	8Kg	134	84%	\$3,380	86%	124	88%	\$3,160	89%	-10,00	4%	-0,220	3%	-1000,00
3	Realización de inventarios	1 vez por semana	1 inventario	219	74%	\$16,200	74%	174	79%	\$13,210	79%	-45,00	4%	-2,990	5%	-180,00
4	Revisión de Depósito	1 vez al día	1 deposito	91	20%	\$2,640	20%	78	26%	\$1,830	32%	-13,00	6%	-0,810	12%	-260,00
5	Marcado de Prendas	190 ordenes diarias aprox.	190 ordenes	3,58	77%	\$0,082	77%	3,000	81%	\$0,069	81%	-0,58	4%	-0,013	4%	-2770,83
6	Entrega de Prendas	184 ordenes diarias aprox.	184 ordenes	3,10	44%	\$0,071	44%	2,400	56%	\$0,055	56%	-0,70	11%	-0,016	11%	-3220,00
7	Recepción de Prendas	191 ordenes diarias aprox.	191 ordenes	4,95	66%	\$0,115	67%	4,833	72%	\$0,113	73%	-0,12	6%	-0,003	6%	-557,08
8	Distribución a Sucursales	1 vez al día	1 vez por día	228	61%	\$3,820	48%	179	69%	\$2,850	58%	-49,00	9%	-0,970	10%	-980,00
TOTALES O PROMEDIOS				931,6333	66%	\$33,759	68%	792,2333	74%	\$28,257	76%	-139,40	0%	-\$5,502	8%	-12747,92

Elaborado por: Henry Cisneros

5.3. MANUAL DE PROCESOS

PRESENTACIÓN

Con la finalidad de mejorar la gestión global de cada una de las plantas de Martinizing, se vio la necesidad de realizar varias mejoras y cambios en los diferentes procesos que cumple una planta de producción de Martinizing, sin embargo para esto es necesario contar con un instrumento de Gestión administrativa que facilite y fortalezca los cambios que se están implementando en cada una de las plantas y un instrumento de gran ayuda para estos fines es el Manual de Procesos, el mismo que puede exponer de forma sencilla y clara cada una de las actividades que deben ser cumplidas por cada uno los miembros de la planta para el buen cumplimiento de los diferentes procesos establecidos.

El presente Manual de procesos a sido diseñado con el fin de exponer de forma clara y comprensible para todos los miembros de la planta, las actividades que debe cumplir en los procesos planteados. Este manual contiene la diagramación de los principales procesos de una planta y su análisis correspondiente.

Este es el primer manual que contiene varios procesos de una planta de Martinizing, los mismos que no son la totalidad de procesos que cumple una planta de producción, razón por la cual este manual es susceptible de mejoras y ampliaciones en base a la aplicación y análisis de los diferentes procesos, siempre en busca de un mejoramiento continuo para cada uno de los procesos determinados.

Este documento fue elaborado en base a observación directa y la colaboración del área de producción de las plantas objeto del estudio.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha desarrollado un nuevo enfoque de administración, el cual ha dado grandes beneficios a muchas empresas que lo han adoptado, este enfoque es la gestión por procesos, la misma que esta dirigida a integrar los diferentes procesos que cumple una organización, dejando de verlos a estos como procesos independientes. La gestión por procesos expone los siguientes postulados:

- “Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionen ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Productividad del conjunto frente al individual.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.”³⁹

En síntesis la gestión por procesos está enfocada en alcanzar procesos más eficientes de tal forma que se genera valor agregado para los clientes.

El presente manual de procesos contiene la diagramación de los principales procesos de una planta y una descripción de los mismos, de tal forma que su difusión sirva de guía al personal de la planta para un adecuado desarrollo y cumplimiento de cada uno de los procesos analizados.

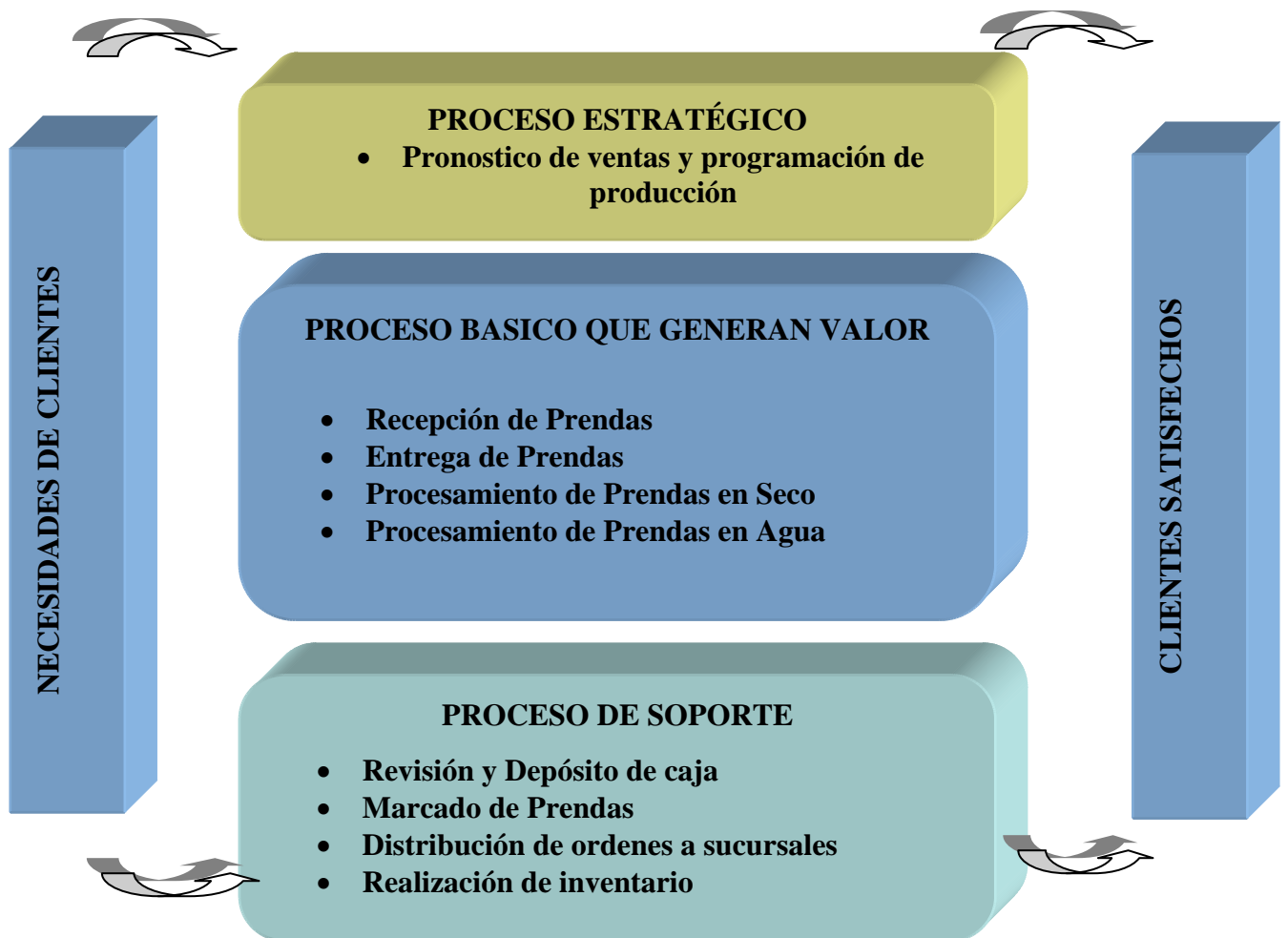
³⁹. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Contar con procesos diseñados en base a las necesidades de los usuarios internos y externos y principalmente enfocados a una mejora continua que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

PRESENTACIÓN DE PROCESOS SELECCIONADOS

Gráfico # 63. Mapa de Procesos Seleccionados



ELABORADO POR: Henry Cisneros

Análisis de Procesos Mejorados:

TABLA # 109. Manual de Procesos: Lavado en Seco


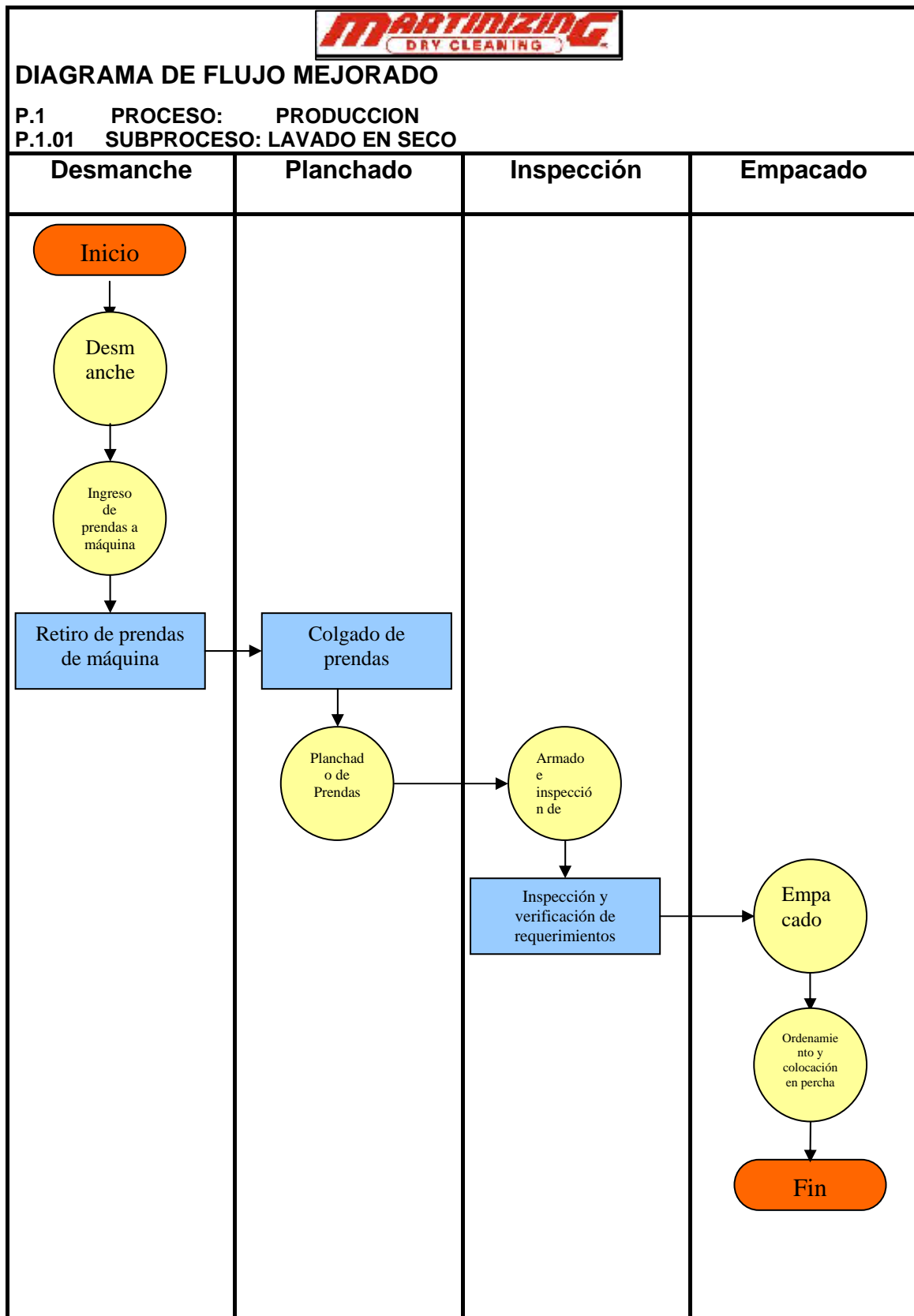
 MANUAL DE PROCESOS		
P.1 PROCESO: PRODUCCION P.1.01 SUBPROCESO: LAVADO EN SECO		
OBJETIVO DEL PROCESO: Procesar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Desmanche de las prendas de la carga por ingresar	ENTRADAS
2	Ingreso de prendas a máquina y lavado en seco de acuerdo al sistema operativo de la máquina	* Prendas que requieren ser limpiadas o planchadas
3	Retiro de prendas procesadas de la máquina de lavado	SALIDAS
4	Colgado de Prendas inmediatamente después del retiro de la máquina	Prendas procesadas de acuerdo a los requerimientos y solicitudes de los clientes y ha estándares de calidad establecidos.
5	Planchado de prendas de acuerdo a la distribución realizada	RECURSOS
6	Armado e inspección de ordenes	* Personal capacitado *Equipo de primera tecnología Suministros adecuados
7	Segunda inspeccion, se verifica el cumplimiento de requerimientos especiales y se coloca el sello correspondiente de cumplimiento y se realiza la inspeccion final	CONTROLES
8	Se verifica marcados y el sello en los requerimientos especiales y se procede al empacado	* Estándares de calidad establecidos. * Requerimientos especiales dados por el cliente. *
9	Ordenamiento y Colocación de ordenes en percha	Procesos establecidos
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Clientes dejan sus prendas para ser limpiadas o planchas FIN: Prendas ya procesadas se encuentran en percha para que el cliente las retire.		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de errores de producción * Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales		

Gráfico # 64. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Lavado en Seco



Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 110. Manual de Procesos: Lavado en Agua


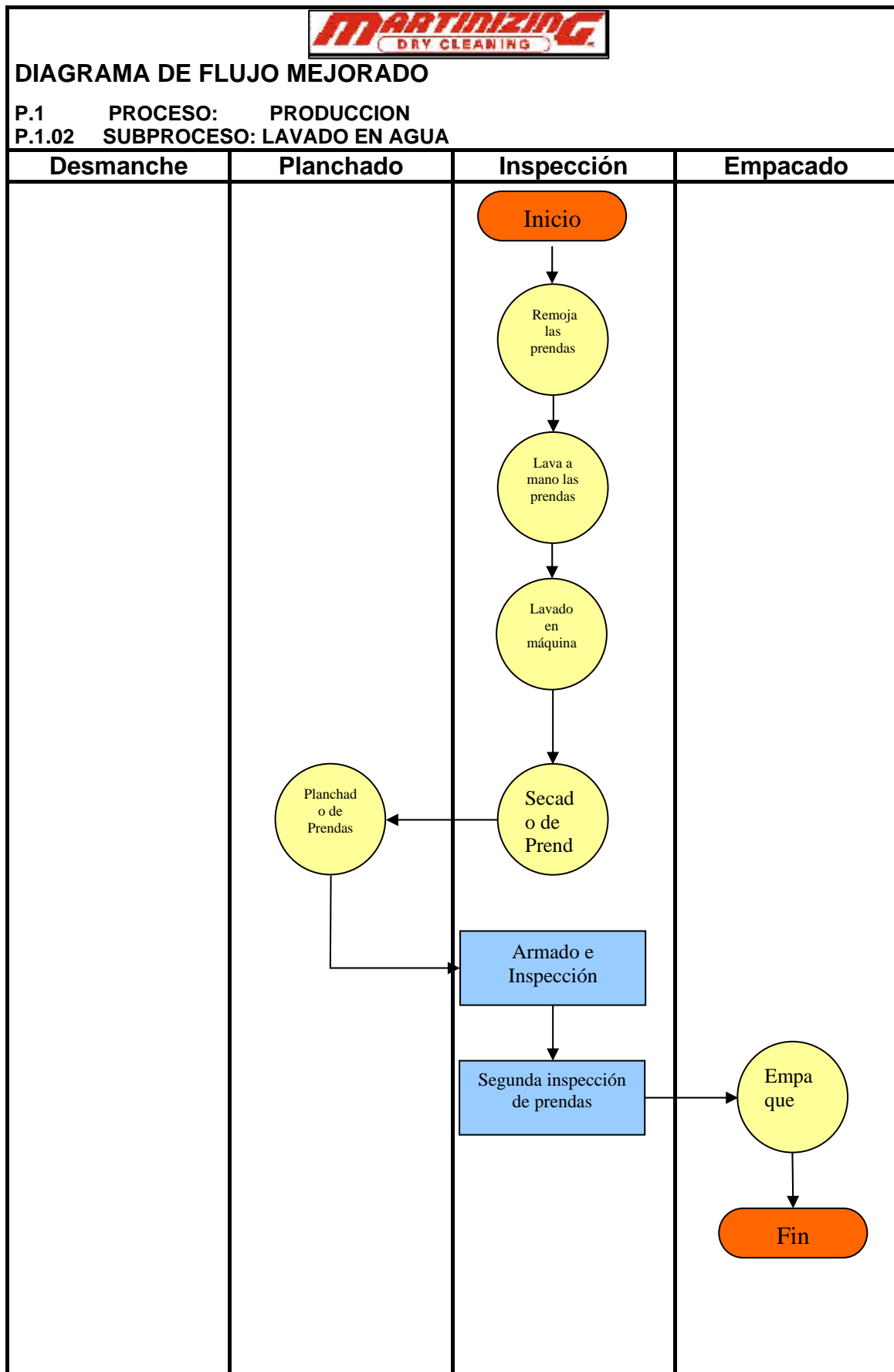

 MANUAL DE PROCESOS		
P.1 PROCESO: PRODUCCION P.1.02 SUBPROCESO: LAVADO EN AGUA		
OBJETIVO DEL PROCESO: Procesar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Remojo de prendas de colores claros, previamente los tickets de estas prendas deben estar separados e identificando la carga a la que pertenecen.	ENTRADAS
2	Lavado a mano de las prendas	* Prendas que requieren ser limpiadas o planchadas
3	Transporte a máquina de prendas, midiendo la cantidad de prendas que ingresan.	SALIDAS
4	Ingreso, lavado en máquina y control del ciclo de limpieza.	Prendas procesadas de acuerdo a los requerimientos y solicitudes de los clientes y ha estándares de calidad establecidos.
5	Transporte a máquina de secado	RECURSOS
6	Secado de prendas y control de ciclo de secado y la capacidad	* Personal capacitado *Equipo de primera tecnología Suministros adecuados
7	Planchado de prendas	
8	Armado e inspección de ordenes	CONTROLES
9	Segunda inspección, en la que la orden se encuentra completa.	* Estándares de calidad establecidos. * Requerimientos especiales dados por el cliente. *
10	Empacado	Procesos establecidos
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Clientes dejan sus prendas para ser limpiadas o planchas FIN: Prendas ya procesadas se encuentran en percha para que el cliente las retire.		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en lavado * Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en secado		

Gráfico # 65. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Lavado en Agua



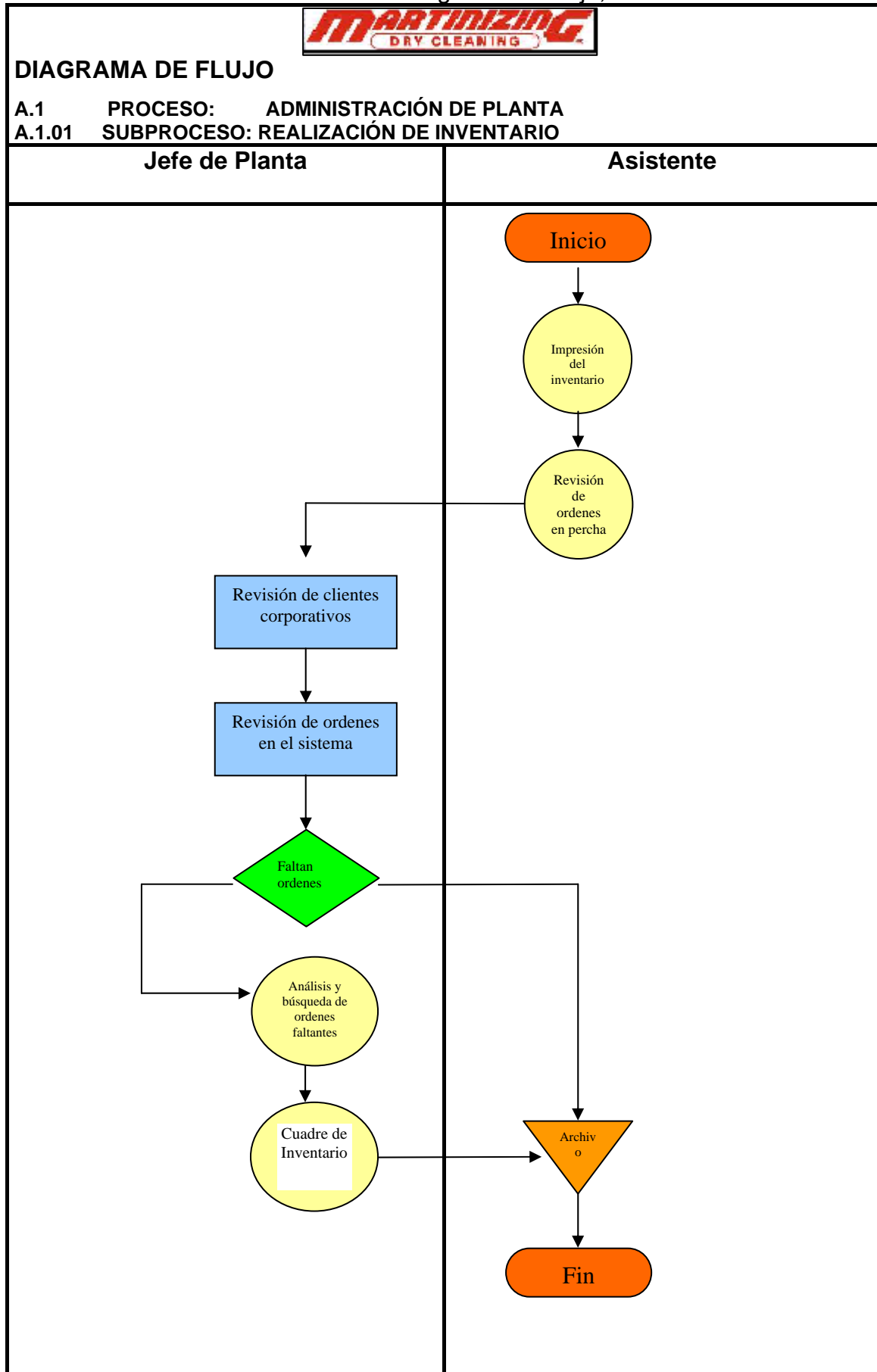
Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 111. Manual de Procesos: Realización de Inventario

 MANUAL DE PROCESOS		
P.1 PROCESO: ADMINISTRACION PLANTA P.1.01 SUBPROCESO: REALIZACION DE INVENTARIO		
OBJETIVO DEL PROCESO: Verificar la presencia física de todas las ordenes de inventario		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Impresión del inventario	ENTRADAS
2	Revisión de ordenes en percha, las cuales deben contar con un orden establecido tanto en agua como en seco	* Inventario físico de prendas impreso para verificación de ordenes
3	Revisión de clientes corporativos y ordenes en el sistema	SALIDAS
4	Revisión de ordenes pendientes de acuerdo a registro establecido.	Verificación física de inventario
5	Analisis y búsqueda de ordenes faltantes	RECURSOS
6	Cuadre de inventario	* Software de punto de venta *Registros de ordens de clientes corporativos y ordenes pendientes
7	Archivo	CONTROLES
		* Verificación física de prendas * Constatación de prendas en otras plantas
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Impresión de inventario FIN: Archivo de inventario INDICADORES DE GESTION: *Tasa de cumplimiento de registro de ordenes pendientes * Tasa de cumplimiento de registro de clientes corporativos * Tasa de cumplimiento de cuadre de inventario		


Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 66. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Realización Inventario



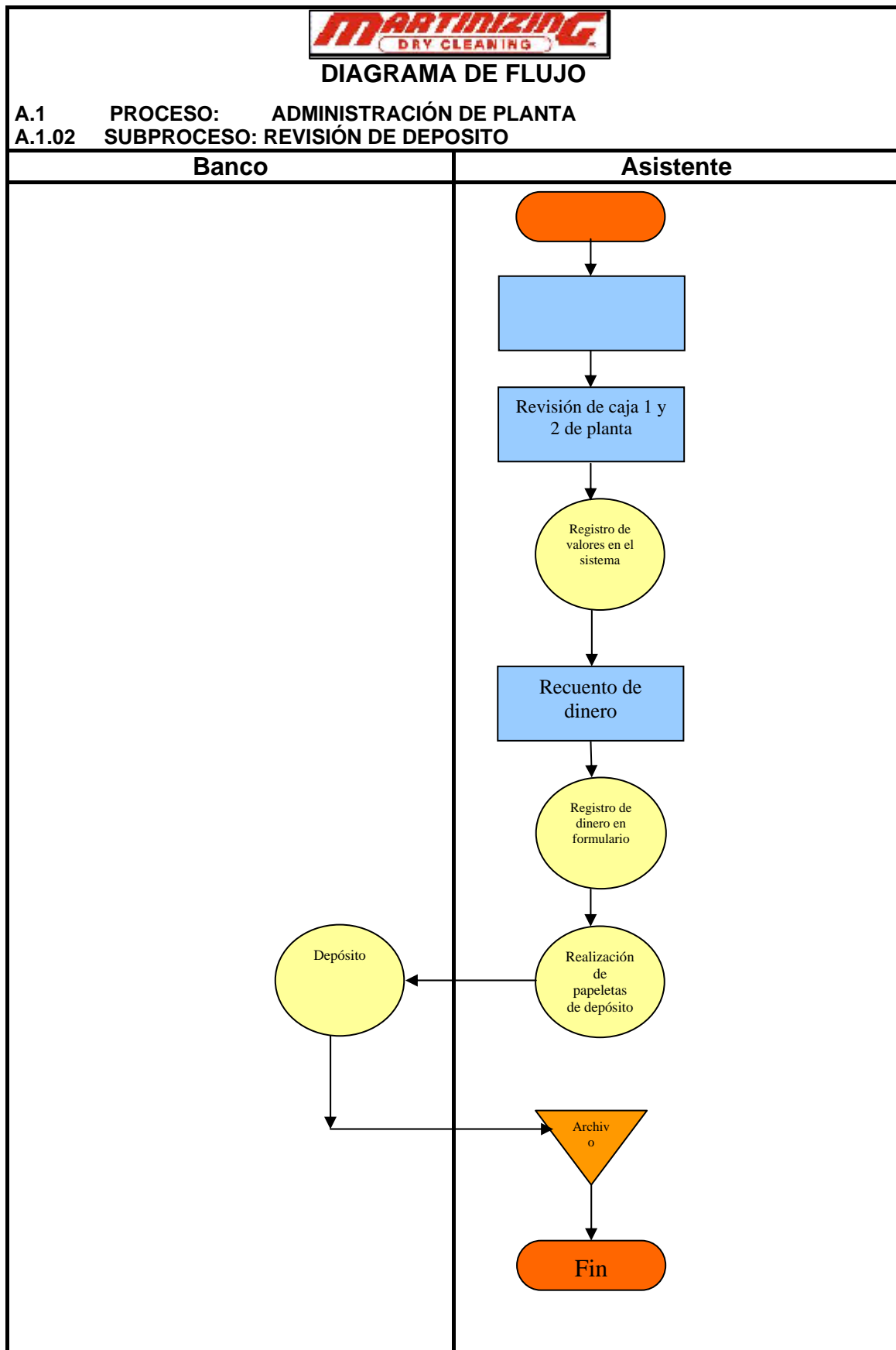
Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 112. Manual de Procesos: Revisión de Depósito

 MANUAL DE PROCESOS		
P.1 PROCESO: ADMINISTRACION PLANTA P.1.02 SUBPROCESO: REVISION DE DEPOSITO		
OBJETIVO DEL PROCESO: Realizar el deposito de recaudaciones de la planta y sus sucursales.		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Revisión de cajas de sucursales.	ENTRADAS
2	Revisión de caja 1 y 2 de planta	* Cajas de sucursales y de planta
3	Registro de valores en el sistema	SALIDAS
4	Recuento de dinero total	* Depósito de dinero en el banco
5	Registro de dinero en el sistema	RECURSOS
6	Realización de papeleta de deposito	* Formulario de depósito * Formularios en computadoras Personal responsable *
7	Envío a deposito	CONTROLES
8	Archivo de deposito	* Verificación de valores frente a registros de centro de cómputo. Verificación de billetes *
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Revisión de cajas de sucursal y planta FIN: Archivo de papeletas de deposito		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de cumplimiento de tiempo de depósito		


Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 67. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Revisión de Depósito



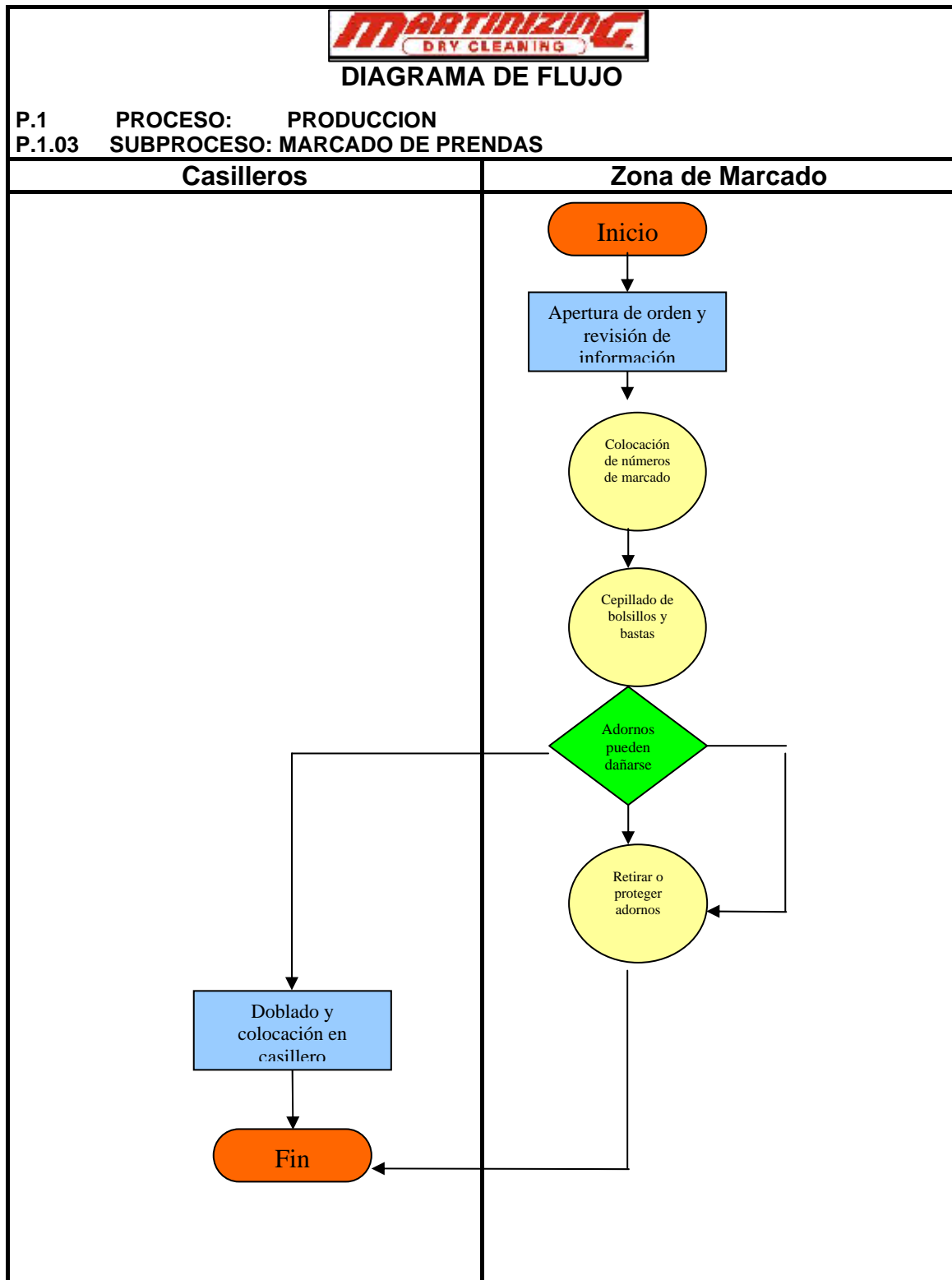
Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 113. Manual de Procesos: Marcado de Prendas

 MANUAL DE PROCESOS		
P.1 PROCESO: PRODUCCION P.1.03 SUBPROCESO: MARCADO DE PRENDAS		
OBJETIVO DEL PROCESO: Colocar un marcado que permita identificar la prenda de cada cliente		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Apertura de orden y revisión de información de prendas para confirmar registro de anomalías e información general.	ENTRADAS
2	Colocación de números de marcado, banderas y requerimientos especiales solicitados.	* Prendas recibidas
3	Cepillado de bolsillos y bastas	SALIDAS
4	Verificar que no existan adornos que puedan dañarse en el proceso.	* Prendas con marcados de identificación y banderas correspondientes
5	Retirar o proteger adornos	RECURSOS
6	Doblado y colocación de la orden en el casillero correspondiente a la fecha y hora de entrega	* Personal capacitado * suministros adecuados * materiales especializados
		CONTROLES
		* Números de marcado asignados en recepción * Estándares y lugares de marcado establecidos
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Llegada de prendas a mesas de marcado FIN: Prendas marcadas y colocadas en casillero correspondiente		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de cumplimiento de marcado correcto * Tasa de cumplimiento de cepillado		


Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 68. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Marcado de Prendas



Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 114. Manual de Procesos: Recepción de Prendas

 MANUAL DE PROCESOS		
C.1 PROCESO: COMERCIALIZACION C.1.01 SUBPROCESO: RECEPCION DE PRENDAS		
OBJETIVO DEL PROCESO: Atender al cliente amablemente y recibir las prendas que desee dejar el cliente		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Bienvenida al cliente	ENTRADAS
2	Revisión de prendas, de acuerdo a estandares establecidos	* Prendas dejadas por el cliente * Requerimientos realizados por los clientes
3	Consultar sobre algun requerimiento especial	SALIDAS
4	Registro del requerimiento especial de forma clara y precisa, en el formulario de requerimientos especiales	* Ordenes con el respectivo ticket y clientes con la nota de venta de las prendas entregadas.
5	Ingreso de la información al sistema y consulta sobre tarjeta de descuento, verificación de la misma y aplicación del descuento.	RECURSOS
6	Información clara de servicios adicionales y productos.	* Personal capacitado *Equipo de primera tecnología Suministros adecuados
7	Consulta al cliente si desea pagar la orden.	CONTROLES
8	Se cobra el valor correspondiente de forma rápida y se registra el pago de la orden de forma inmediata.	* Estándares de atención establecido. * Requerimientos especiales dados por el cliente. * Procesos establecidos * Sistema computarizado de recepción
9	Se entrega la nota de venta y se despide cordialmente al cliente.	
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Clientes dejan sus prendas para ser limpiadas o planchas FIN: Entrega de nota de venta al cliente		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de registro de anomalías * Tasa de registro de tarjeta de descuento		

Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 69. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Recepción de Prendas

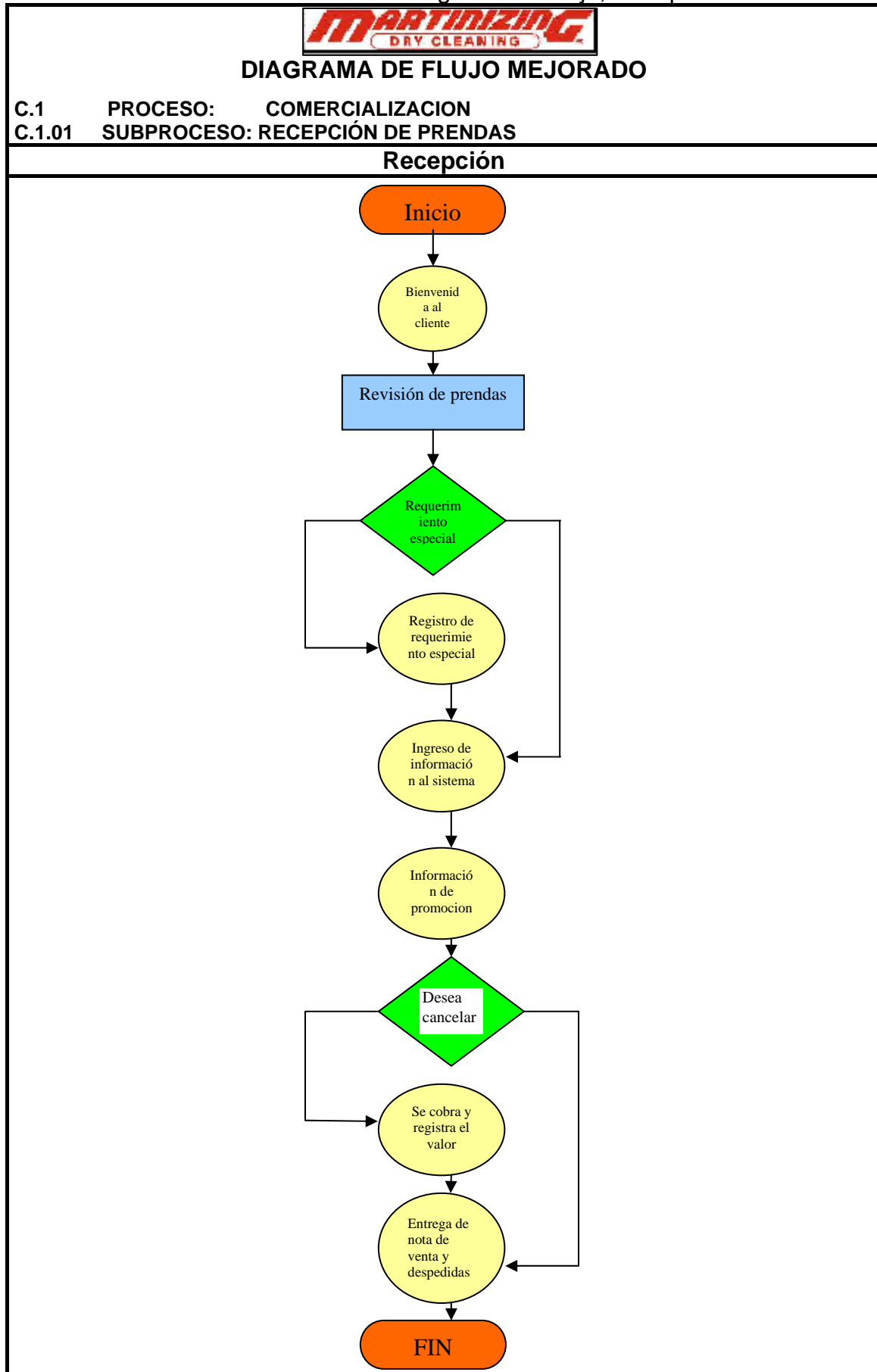



TABLA # 115. Manual de Procesos: Entrega de Prendas

 MANUAL DE PROCESOS		
C.1 PROCESO: COMERCIALIZACION C.1.02 SUBPROCESO: ENTREGA DE PRENDAS		
OBJETIVO DEL PROCESO: Entregar las prendas a los clientes		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Bienvenida al cliente	ENTRADAS
2	Consulta al cliente sobre la nota de venta o verificación en el sistema	* Nota de venta del cliente para retirar las prendas. * Verificación de prendas en el sistema
3	Revisión de la nota de venta en cuanto a fecha y hora de entrega	SALIDAS
4	Busqueda de la orden en percha	* Entrega de las ordenes a los clientes correspondientes. * Cancelación de la orden por parte del cliente.
5	verificación de la orden y presentación al cliente indicando que prendas se entrega; posteriormente informar al cliente de promociones o servicios adicionales	RECURSOS
6	Verificar que la orden este cancelada	* Personal capacitado *Sistema informático de recepción
7	Cobrar el valor de la nota de venta y dar de baja del sistema inmediatamente el ticket	CONTROLES
8	Despedir cordialmente al cliente	* Estándares de atención establecido. * Verificación de prendas de acuerdo a números de marcado * Nota de venta del cliente
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Clientes presenta la nota de venta para retirar sus prendas FIN: Entrega de prendas al cliente		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de cumplimiento del proceso de entrega * Tasa de cumplimiento del tiempo del proceso		

Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 70. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Entrega de Prendas

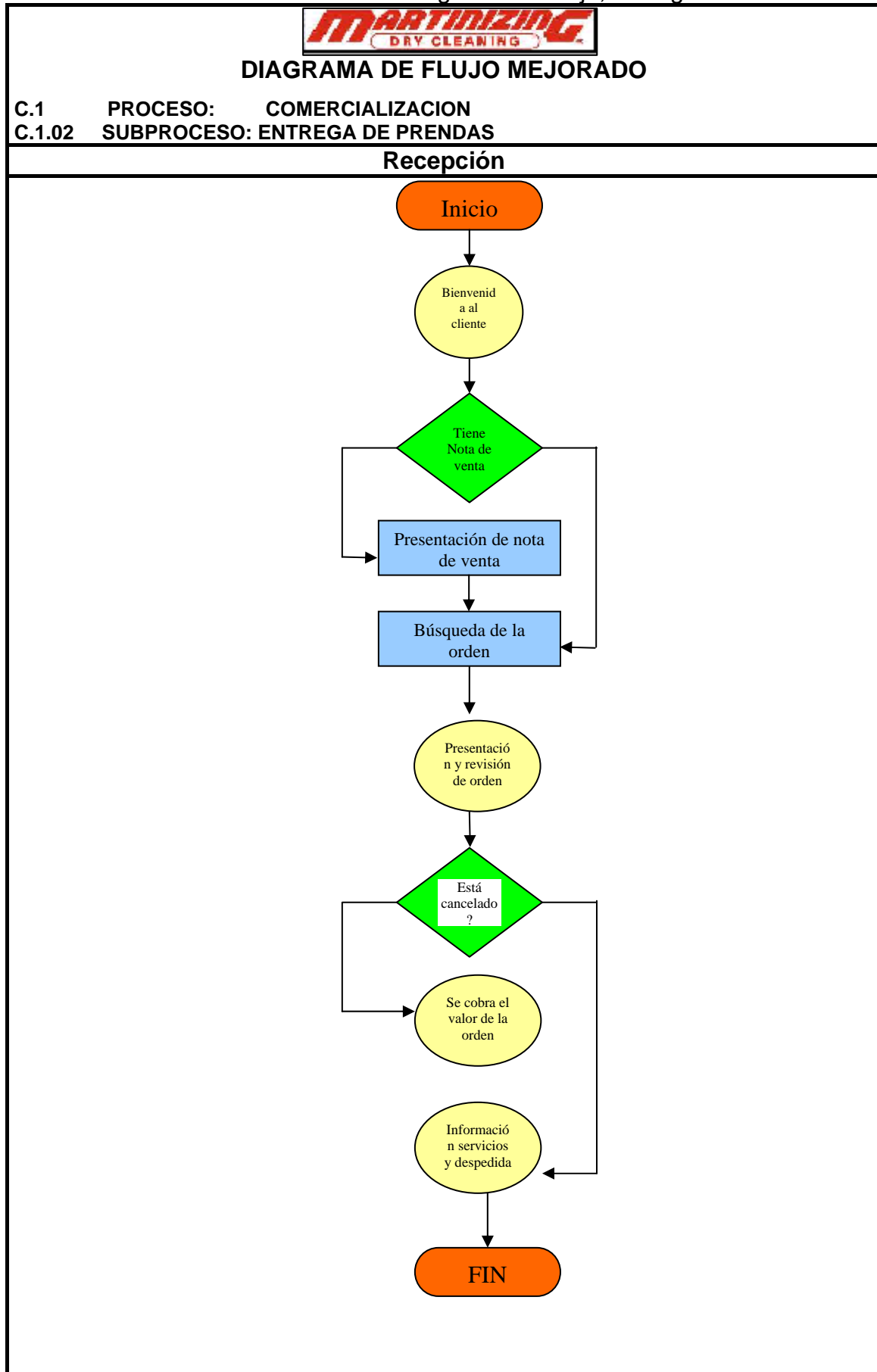

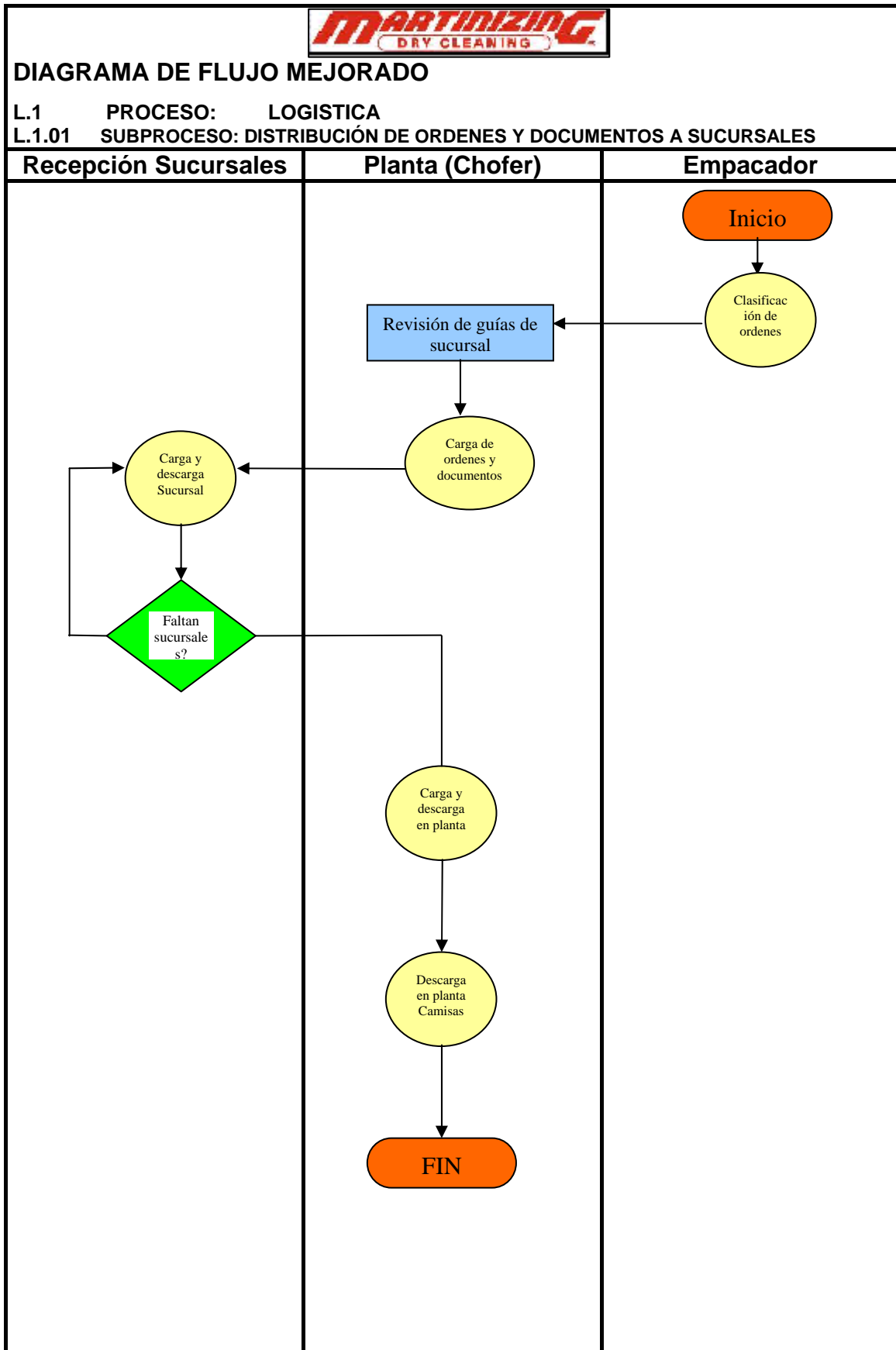


TABLA # 116. Manual de Procesos: Distribución de órdenes a Sucursales

 MANUAL DE PROCESOS		
L.1 PROCESO: LOGISTICA L.1.01 SUBPROCESO: DISTRIBUCION DE ORDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES		
OBJETIVO DEL PROCESO: Transportar las ordenes y documentos a sus respectivas sucursales.		
CARACTERISTICAS DEL PROCESO: ACTIVIDADES		
1	Clasificación de Ordenes por sucursales, las cuales deben estar listas para la hora de llegada del chofer	ENTRADAS
2	Revisión de guías por sucursales	* Ordenes de sucursales en percha. * Documentos de sucursales para transportar
3	Carga de ordenes y documentos al camión.	SALIDAS
4	Transporte	* Ordenes y documentos entregados en sucursales
5	Carga y descarga en primera sucursal	RECURSOS
6	Transporte	* Camión para transporte * Guías de transporte * Equipo de comunicación
7	Carga y descarga en segunda sucursal	CONTROLES
	↓	* Hora de llegada a sucursales * Recorrido establecido * Guías de ordenes
LIMITES DEL PROCESO INICIO: Prendas de sucursales en percha FIN: Descarga en planta camisas de ordenes de sucursales		
INDICADORES DE GESTIÓN: *Tasa de cumplimiento de revisión de guías * Tasa de cumplimiento del tiempo establecido para la ruta		

Elaborado por: Henry Cisneros

Gráfico # 71. Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, distribución de órdenes a sucursales



Elaborado por: Henry Cisneros

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

El presente capítulo tiene la finalidad de proponer un mejoramiento de los procesos y gestión en general de la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A "Martinizing"; para lo cual emplearemos los capítulos desarrollados en la presente tesis y otras varias herramientas de gran funcionalidad y aplicación las mismas que se enumeran a continuación:

1. Cadena de valor empresarial.
2. Proceso Mejorado.
3. Factores de éxito.
4. Indicadores de Gestión.
5. Organización por procesos

Gestión de Procesos⁴⁰

LA GESTION POR PROCESOS da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

En la GESTIÓN POR PROCESOS el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente"; por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La

⁴⁰. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioprocesos.htm

dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En LA GESTION POR PROCESOS se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).”⁴¹

6.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

Cadena de Valor.

“Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

⁴¹. www.domingo.reyes.bureauveritas.com

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor.⁴²

La Cadena de valor de la empresa Martinizing con la que cuenta actualmente, es la más adecuada para la empresa; ya que esta se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Inicia con la recepción de prendas, proceso en el cual se revisa las prendas, se determinan los requerimientos de los clientes y se entrega la nota de venta respectiva al cliente.
- El siguiente paso es el procesamiento de las prendas, proceso en el cual se cumple con lo solicitado por el cliente como es la eliminación de manchas, el lavado, planchado y el empaque.
- El siguiente paso es la entrega de prendas, proceso en el cual se presenta al cliente las prendas procesadas, se cobra por el servicio y se entrega las órdenes respectivas.
- El paso final de la cadena de valor es el proceso de servicio al cliente el cual consiste en atender adecuadamente a cada uno de nuestros clientes, sus requerimientos y reclamos, tanto durante como después de recibir las prendas para ser procesadas.

Estos pasos conforman la cadena de valor de Martinizing debido a que son aquellos procesos que generan valor agregado para el cliente, siempre y cuando son desarrollados de forma adecuada.

Los procesos presentados en la cadena de valor son considerados los fundamentales de la empresa y sobre los cuales se debe aplicar los mayores esfuerzos de mejoría. Sin embargo de esto existen muchos otros procesos que dan soporte a la cadena de valor y sin los cuales no se podría cumplir adecuadamente con el servicio brindado a nuestros clientes. Estos procesos de soporte son: administración, finanzas, sistemas, recursos humanos, etc.

GRAFICO # 72. Cadena de Valor de Valor

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA “MARTINIZING”

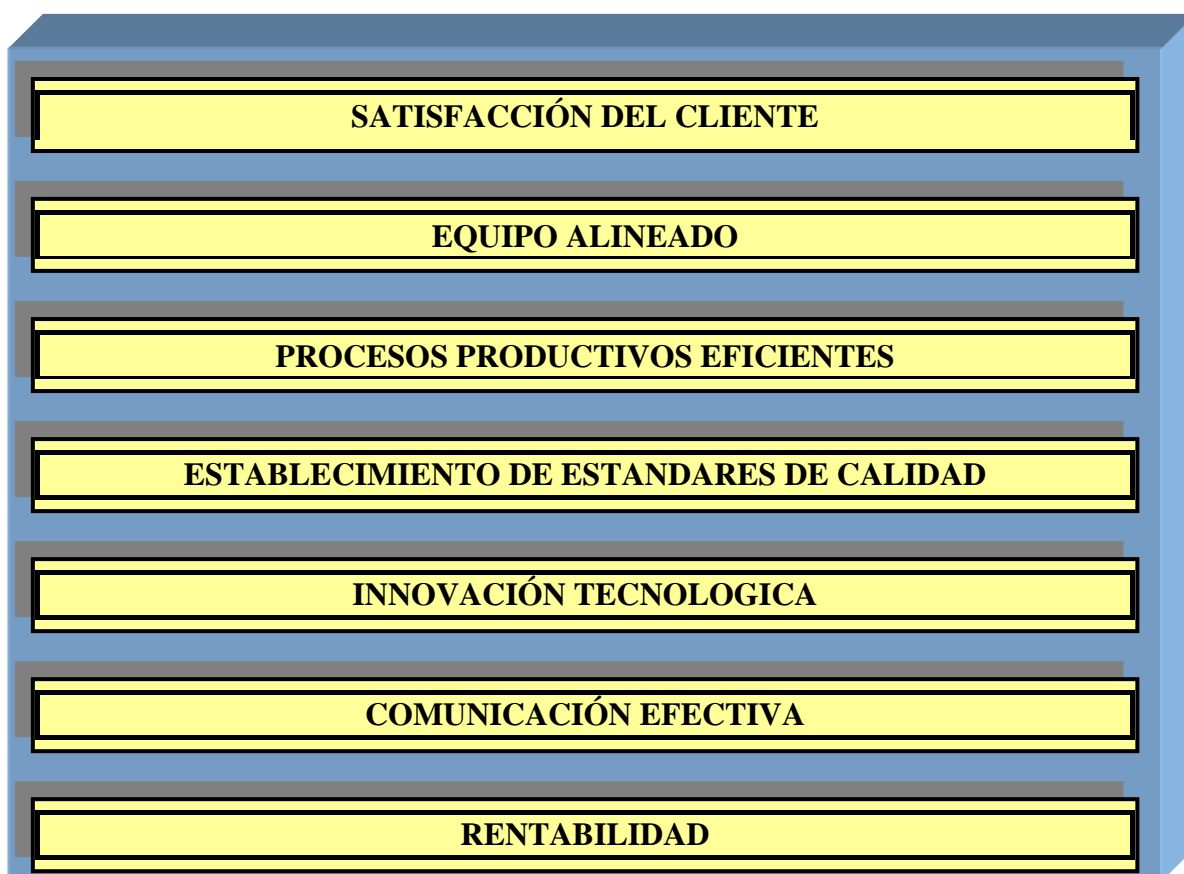


Elaborado por: Henry Cisneros

6.2. FACTORES DE ÉXITO

Para establecer los factores de éxito y realizar una mejora global en una organización; el punto de partida es el análisis e identificación de su posición actual dentro de su mercado y a la vez dentro de la sociedad, para en base a los resultados poder establecer los objetivos y metas que planea alcanzar la organización. Este análisis inicia con el establecimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Todo lo cual ya fue realizado en los tres primeros capítulos de la presente tesis y en base a los cuales podemos definir los siguientes factores de éxito para la empresa “Martinizing”

TABLA # 117. Factores De Éxito



Elaborado por: Henry Cisneros

6.3. INDICADORES DE GESTION

La gestión por procesos permite analizar y mejorar los diferentes procesos que cumple una empresa; pero para poder mejorar un proceso es fundamental poder medir al proceso, para de esta forma poder cuantificar las mejoras realizadas, es

por esto que el establecimiento de indicadores de gestión es un paso básico para realizar una mejora continua de los procesos.

“Los indicadores de gestión son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión sirven como herramientas a los dueños del proceso, para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de ese proceso.

Características de un indicador de Gestión:

- Objetivo.- Significa que debe ser entendido no solo por quien lo va a utilizar, sino también por quien lo va a conocer o tomar como referencia.
- Cuantificable.- Significa que se convierte en un número con una unidad determinada, que servirá para realizar comparaciones con otros procesos.
- Verificable.- Significa que el indicador podrá ser sustentado por medio de evidencias objetivas.
- Que agrega valor al proceso de toma de decisiones.- Significa que el estudio del indicador permitirá realizar cambios en el proceso que generen valor para los clientes.
- Comunicados y divulgados.- Significa que los indicadores podrán ser comunicados con facilidad a sus responsables.
- Establecidos en consenso.- Significa que su determinación se realizó con el aporte de todos quienes intervienen en el proceso.
- Que reflejan el compromiso de quienes lo establecieron.- Significa que los diferentes integrantes deberán convertirse en entes activos en la mejora del proceso y no sujetos pasivos.

Ventajas de los indicadores:

- Para el equipo de Trabajo:
 - Motiva a los miembros del equipo para realizar una continua mejora en el proceso.
 - Estimular y promover el trabajo en equipo.
 - Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

- Para el Negocio y Actividades
 - Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de cada una de las actividades.
 - Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están cumpliendo los objetivos planteados.
 - Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que pueden requerir reforzar o reorientar esfuerzos.

- Para la Organización
 - Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
 - Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
 - Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su misión y objetivos.
 - Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.”⁴³

Como se ha expuesto, la fijación de indicadores de gestión es fundamental para poder realizar mejoras en los diferentes procesos, razón por la cual para desarrollar el establecimiento de una administración por procesos se procederá a fijar los diferentes índices de gestión, los cuales permitirán controlar los procesos y mejorarlos de forma continua.

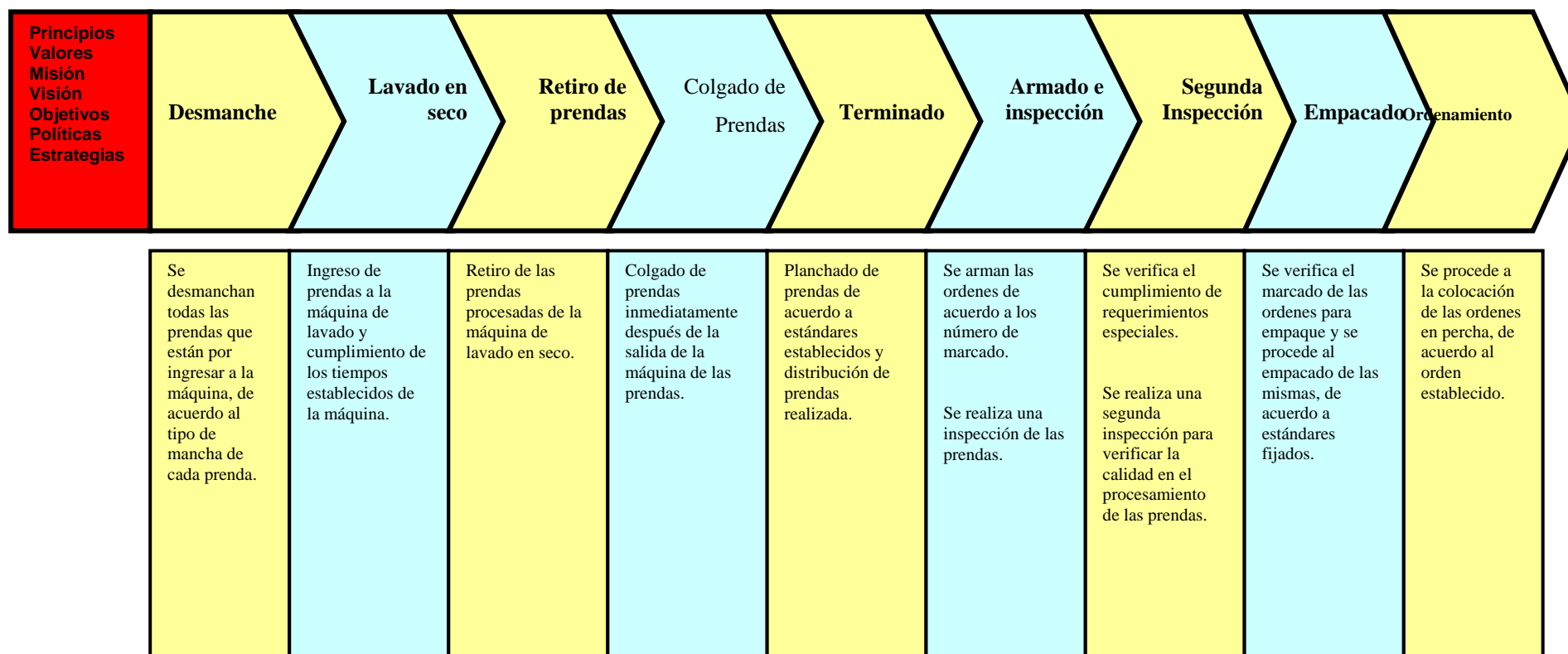
6.4 CADENA DE VALOR DE MARTINIZING

A continuación se procederá a establecer los factores críticos de éxito y sus respectivos indicadores de gestión para cada uno de los procesos analizados y así proponer el establecimiento de la organización por procesos.

⁴³. www.inlac.org.com

6.4.1 PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO


Gráfico # 73. Cadena de valor: Procesamiento de prendas en seco



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

TABLA # 118. Indicadores de Gestión: Procesamiento de prendas en Seco

										
Proceso: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de Errores de Producción	Número de prendas con error por carga revisada.	Eficacia	$\frac{\text{Prendas con Error}}{\text{Prendas Procesadas}} * 100$	1%	$\frac{2}{20} = 10\%$		9%	Semanal	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales	Requerimientos especiales cumplidos	Eficacia	$\frac{T. requerimientos cumplidos}{T. Requerimientos solicitados} * 100$	100%	$\frac{10}{11} = 91\%$	91%		Semanal	Inspección Física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO

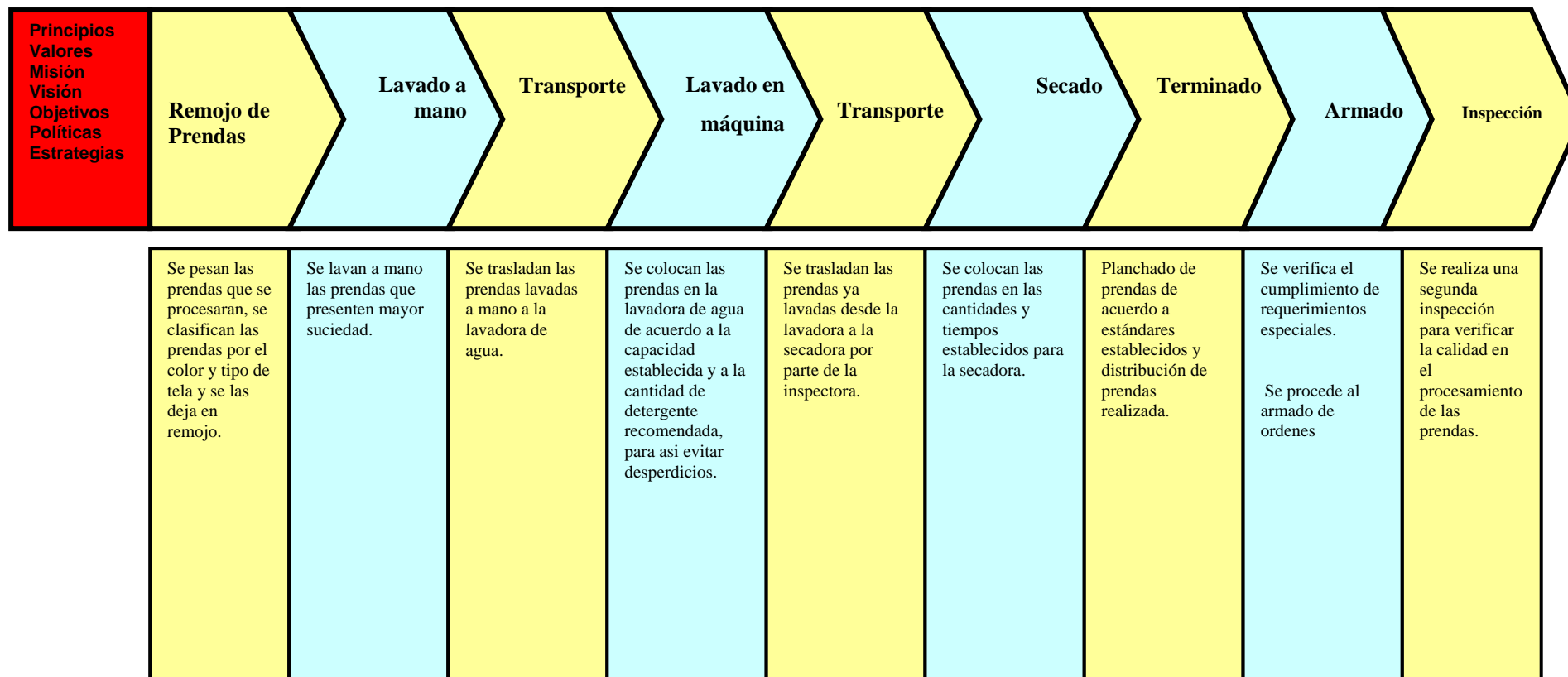
TABLA # 119. Factores de éxito: Procesamiento de prendas en Seco


FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN SECO
<ul style="list-style-type: none"> • Prendas correctamente desmanchadas • Prendas con terminado de acuerdo a estándares de calidad. • Prendas adecuadamente empacadas

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.2. PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

Gráfico # 74. Cadena de valor: Procesamiento de prendas en agua



Elaborado por: Henry Cisneros


INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

TABLA # 120. Indicadores de Gestión: Procesamiento de prendas en Agua

										
Proceso: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de Desviación de estándares de tiempo en lavado	Cumplimiento de la capacidad Y tiempo de la lavadora	Eficiencia	$tiempofijadoparalavadora - tiemporealizado$	± 2	$30 - 33 = 3$		+3	Semanal	Inspección física
2	Tasa de Desviación de estándares de tiempo en secado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de secadora	Eficiencia	$tiempofijadoparasecadora - tiemporealizado$	± 2	$35 - 40 = -5$		+5	Semanal	Inspección Física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA

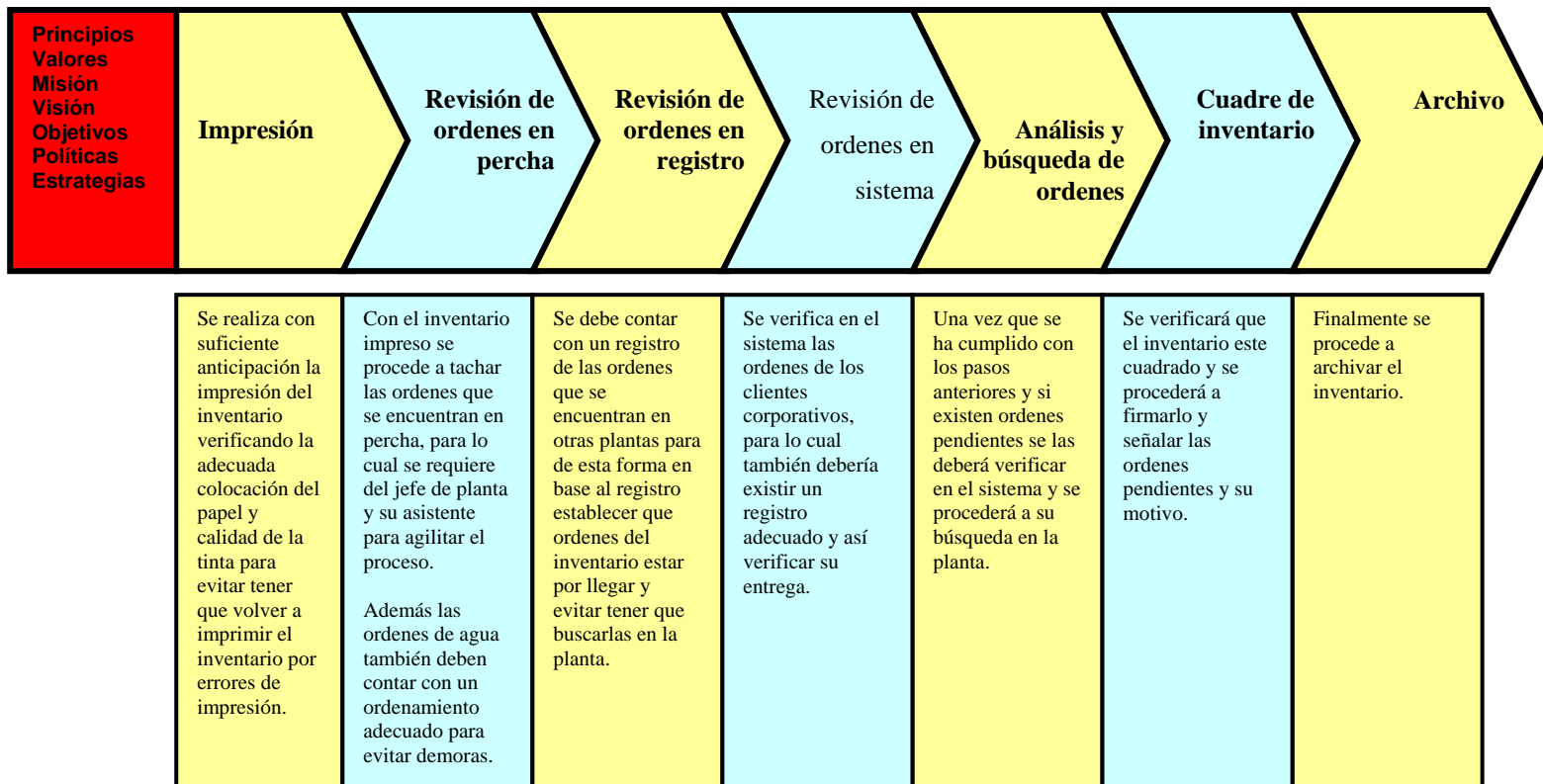
TABLA # 121. Factores de éxito: Procesamiento de prendas en Agua


FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: PROCESAMIENTO DE PRENDAS EN AGUA
<ul style="list-style-type: none"> • Prendas correctamente desmanchadas • Prendas con terminado de acuerdo a estándares de calidad. • Prendas adecuadamente empacadas • Utilización adecuada de la capacidad del equipo • Cumplimiento de estándares de tiempo y capacidad

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.3. PROCESO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO


Gráfico # 75. Cadena de valor: Realización de Inventario



Elaborado por: Henry Cisneros


INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO

TABLA # 122. Indicadores de Gestión: Realización de Inventario

 Proceso: REALIZACIÓN DE INVENTARIO										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento de registros de ordenes pendientes	Cumplimiento del registro de ordenes pendientes y su seguimiento	Eficacia	$\frac{\text{ordenesregistradas}}{\text{ordenespendientes}} \times 100$	100%	$\frac{20}{20} \times 100 = 100\%$	100%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento de registros de clientes corporativos	Cumplimiento del registro de clientes corporativos	Eficacia	$\frac{\text{ordenesregistradas}}{\text{ordenespendientes}} \times 100$	100%	$\frac{20}{20} \times 100 = 100\%$	100%		Semanal	Inspección física
3	Tasa de Incumplimiento de cuadro de inventario	Cumplimiento en el cuadro de inventario	Eficacia	Número de ordenes pendientes no determinadas	0	2		2	Semanal	Inspección física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO

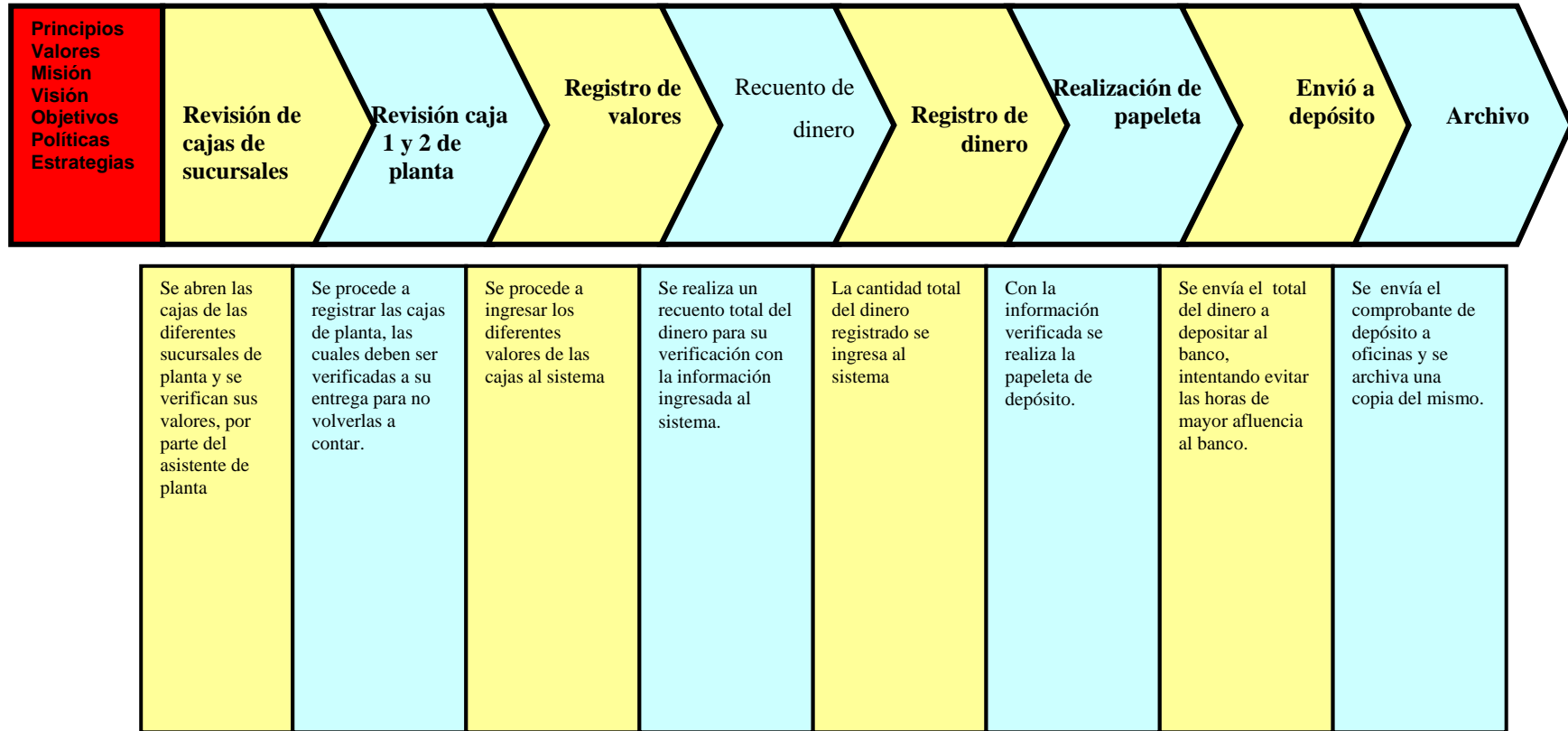
TABLA # 123. Factores de éxito: Realización de inventario

 FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE INVENTARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario cuadrado • Registros de ordenes pendientes y clientes corporativos actualizados • Identificación de ordenes faltantes y sus motivos • Adecuado ordenamiento de prendas tanto de seco como de agua

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.4. PROCESO: REVISIÓN DE DEPOSITO


Gráfico # 76. Cadena de valor: Revisión de Depósito



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: REVISIÓN DE DEPÓSITO

TABLA # 124. Indicadores de Gestión: Revisión de Depósito

 Proceso: REVISIÓN DE DEPOSITO										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de Desviación de tiempo de deposito	Cumplimiento del tiempo promedio para deposito	Eficacia	$tiempofijadoparadeposito - tiempoutilizadoendeposito$	±5	90 – 75 = 15		+15	Semanal	Inspección física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: REVISIÓN DE DEPÓSITO

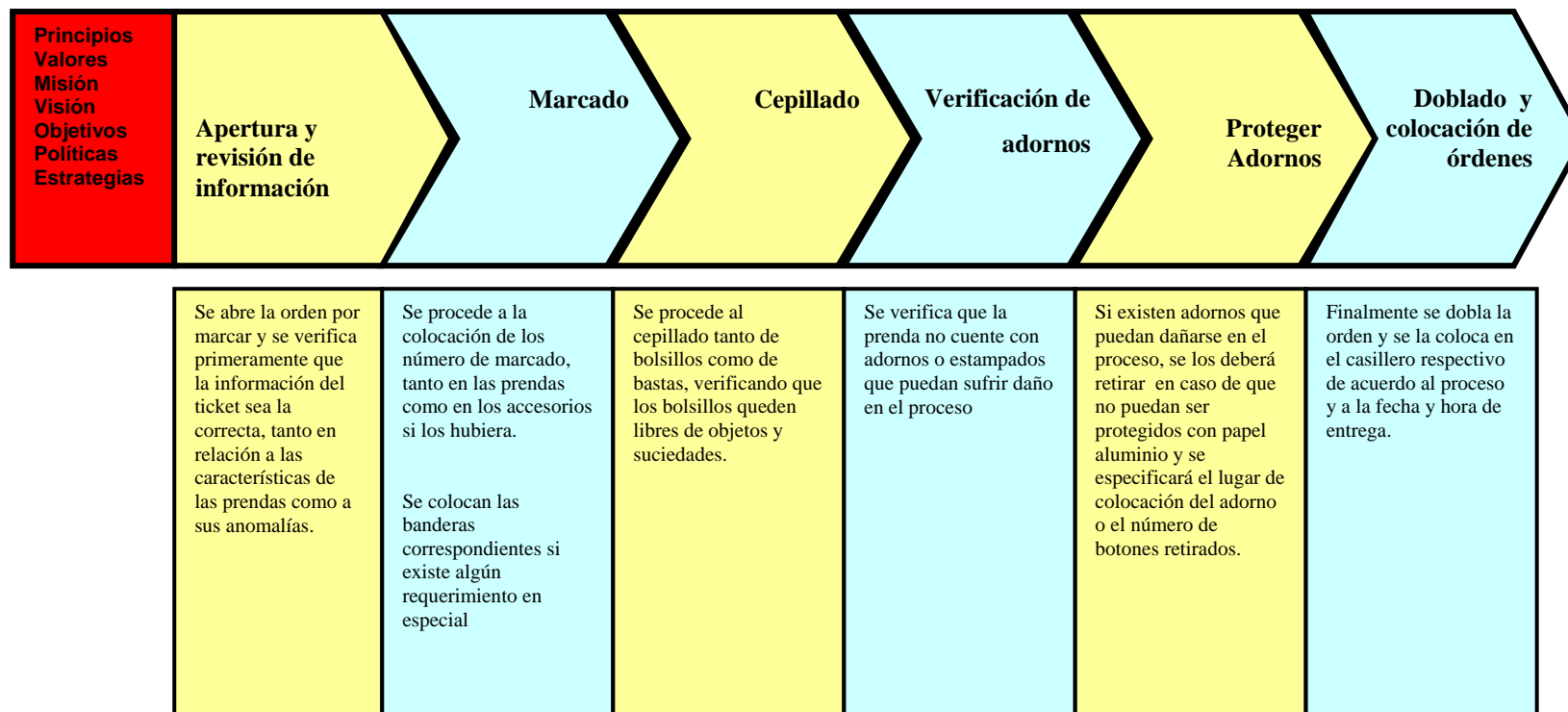
TABLA # 125. Factores de éxito: Revisión de Depósito

 FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: REVISIÓN DE DEPOSITO
<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de sucursales cuadradas • Cajas de planta cuadradas • Contar con sueltos en la planta.

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.5. PROCESO: MARCADO DE PRENDAS

Gráfico # 77. Cadena de valor: Marcado de Prendas



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: MARCADO DE PRENDAS

TABLA # 126. Indicadores de Gestión: Marcado de Prendas

 Proceso: MARCADO DE PRENDAS										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de Incumplimiento de marcado correcto	Cumplimiento de marcado accesorios y prendas adecuadamente y colocación de banderas	Eficacia	$\frac{\text{ordenesconerrorenmarcado}}{\text{ordenesrevisadas}} \times 100$	0%	$\frac{0}{10} \times 100 = 0\%$	0%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de Incumplimiento de cepillado	Cumplimiento del cepillado de bolsillos y bastas	Eficacia	$\frac{\text{ordenesconerrorenmarcado}}{\text{ordenesrevisadas}} \times 100$	0%	$\frac{0}{10} \times 100 = 0\%$	0%		Semanal	Inspección física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: MARCADO DE PRENDAS

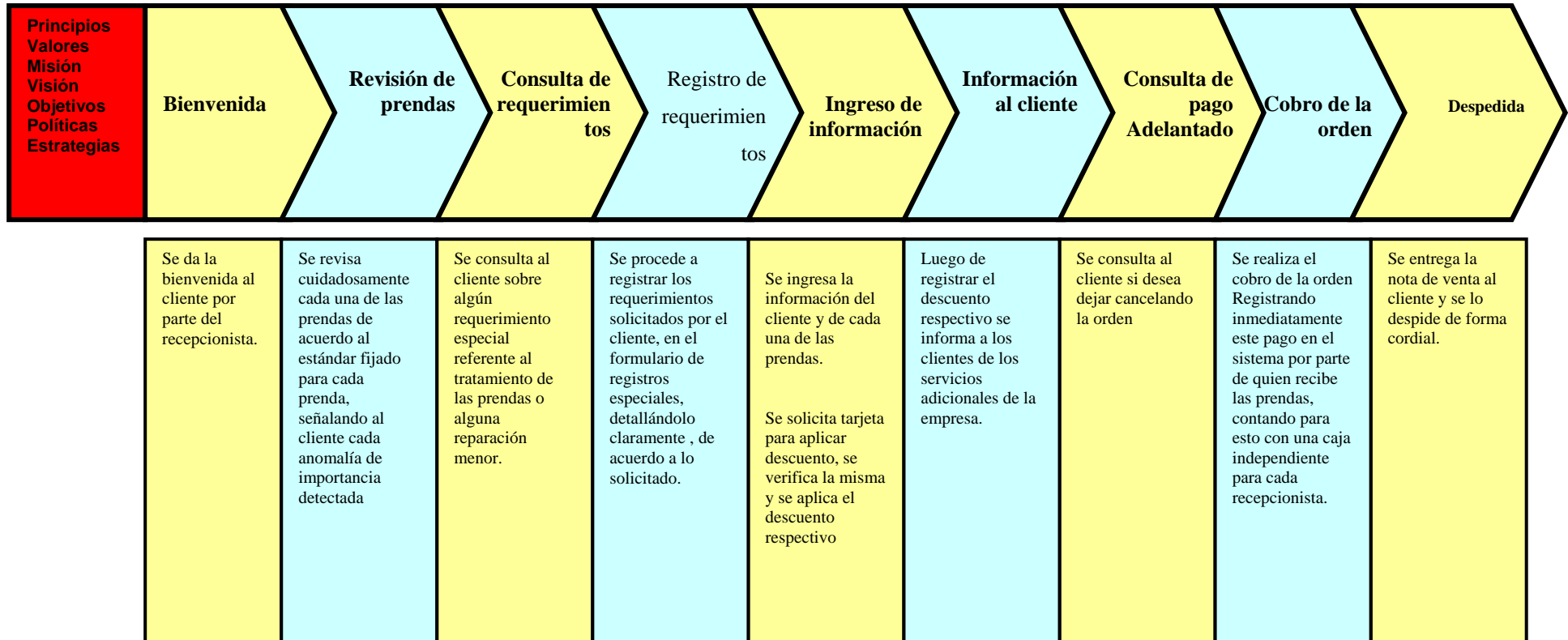
TABLA # 127. Factores de éxito: Marcado de Prendas

 FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: MARCADO DE PRENDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Correcto registro de anomalías y requerimientos especiales. • Marcado de accesorios • Prendas correctamente marcadas y en casilleros correspondientes.

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.6. PROCESO: RECEPCIÓN DE PRENDAS

Gráfico # 78. Cadena de valor: Recepción de Prendas



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: RECEPCIÓN DE PRENDAS

TABLA # 128. Indicadores de Gestión: Recepción de Prendas

 Proceso: RECEPCIÓN DE PRENDAS										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de No registro de anomalías	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{ordenes con anomalías no registradas}}{\text{ordenes revisadas}} \times 100$	0%	$\frac{0}{10} \times 100 = 0\%$	0%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de No registro de tarjeta de descuento	Cumplimiento de la solicitud de presentación de tarjeta de descuento.	Eficiencia	$\frac{\text{ordenes con descuento sin número de tarjeta}}{\text{ordenes con descuento revisados}} \times 100$	0%	$\frac{0}{10} \times 100 = 0\%$	0%		Semanal	Inspección Física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: RECEPCIÓN DE PRENDAS

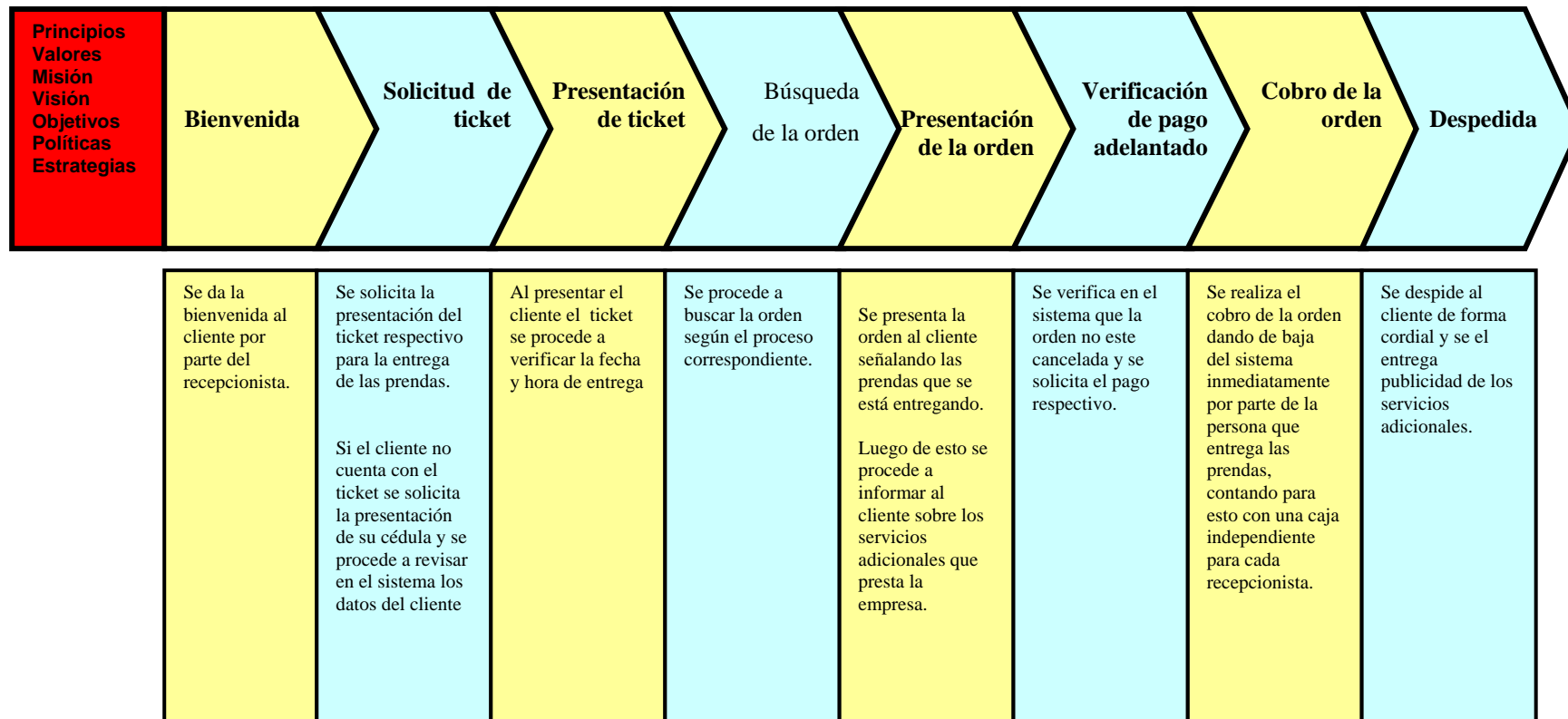
TABLA # 129. Factores de éxito: Recepción de Prendas

 FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: RECEPCIÓN DE PRENDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente con la atención • Sistemas en perfecto funcionamiento • Personal completo y capacitado • Adecuada programación de personal

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.7. PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS

Gráfico # 79. Cadena de valor: Entrega de prendas



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS

TABLA # 130. Indicadores de Gestión: Entrega de Prendas

 Proceso: ENTREGA DE PRENDAS										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento del proceso de entrega	Cumplimiento del proceso establecido para entrega prendas	Eficiencia	$\frac{\text{número de cumplimiento del proceso}}{\text{número de observaciones}} \times 100$	100%	$\frac{9}{10} \times 100 = 90\%$		10%	2 veces a la semana	Inspección física
2	Tasa de desviación del tiempo del proceso	Cumplimiento del tiempo promedio establecido para la entrega de prendas	Eficiencia	$\text{tiempo promedio de entrega} - \text{tiempo promedio fijado}$	±15seg	160 - 154 = +6seg	+6		2 veces a la semana	Inspección Física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS

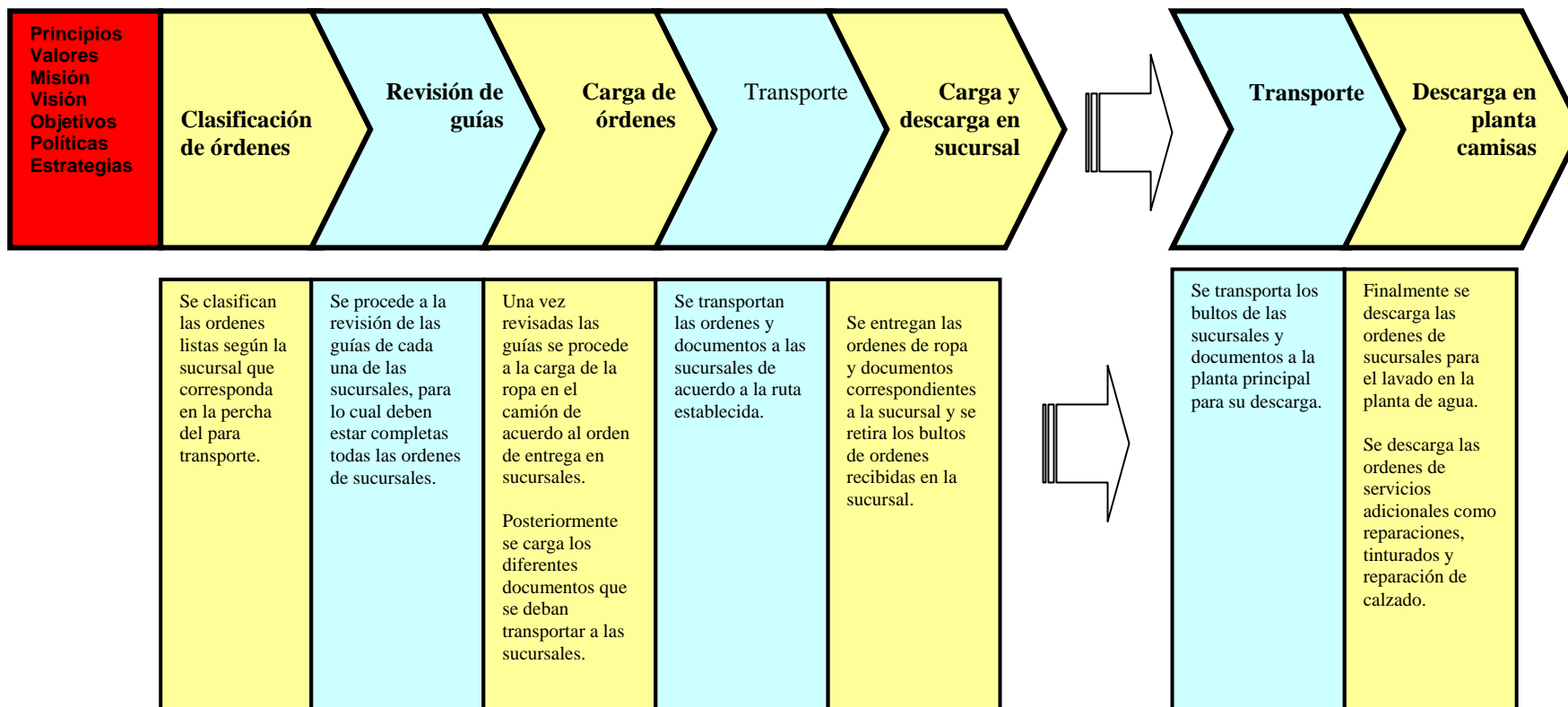
TABLA # 131. Factores de éxito: Entrega de Prendas

 FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: ENTREGA DE PRENDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente con la atención • Sistemas en perfecto funcionamiento • Personal completo y capacitado • Ordenes listas

Elaborado por: Henry Cisneros

6.4.8. PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE ORDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES

Gráfico # 80. Cadena de valor: Distribución de órdenes a sucursales



Elaborado por: Henry Cisneros

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES

TABLA # 132. Indicadores de Gestión: Distribución de órdenes a sucursales

										
Proceso: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento de revisión de guías	Cumplimiento en la revisión de guías.	Eficiencia	$\frac{\text{número de guías revisadas adecuadamente}}{\text{número de guías revisadas}} \times 100$	100%	$\frac{9}{10} \times 100 = 90\%$		10%	semanal	Inspección física
2	Tasa de desviación del tiempo establecido para la ruta	Cumplimiento del tiempo promedio fijado para la ruta.	Eficiencia	$\text{tiempo promedio de entrega} - \text{tiempo promedio fijado}$	±15min	$200 - 180 = +20\text{min}$		+20	semanal	Inspección Física

FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES

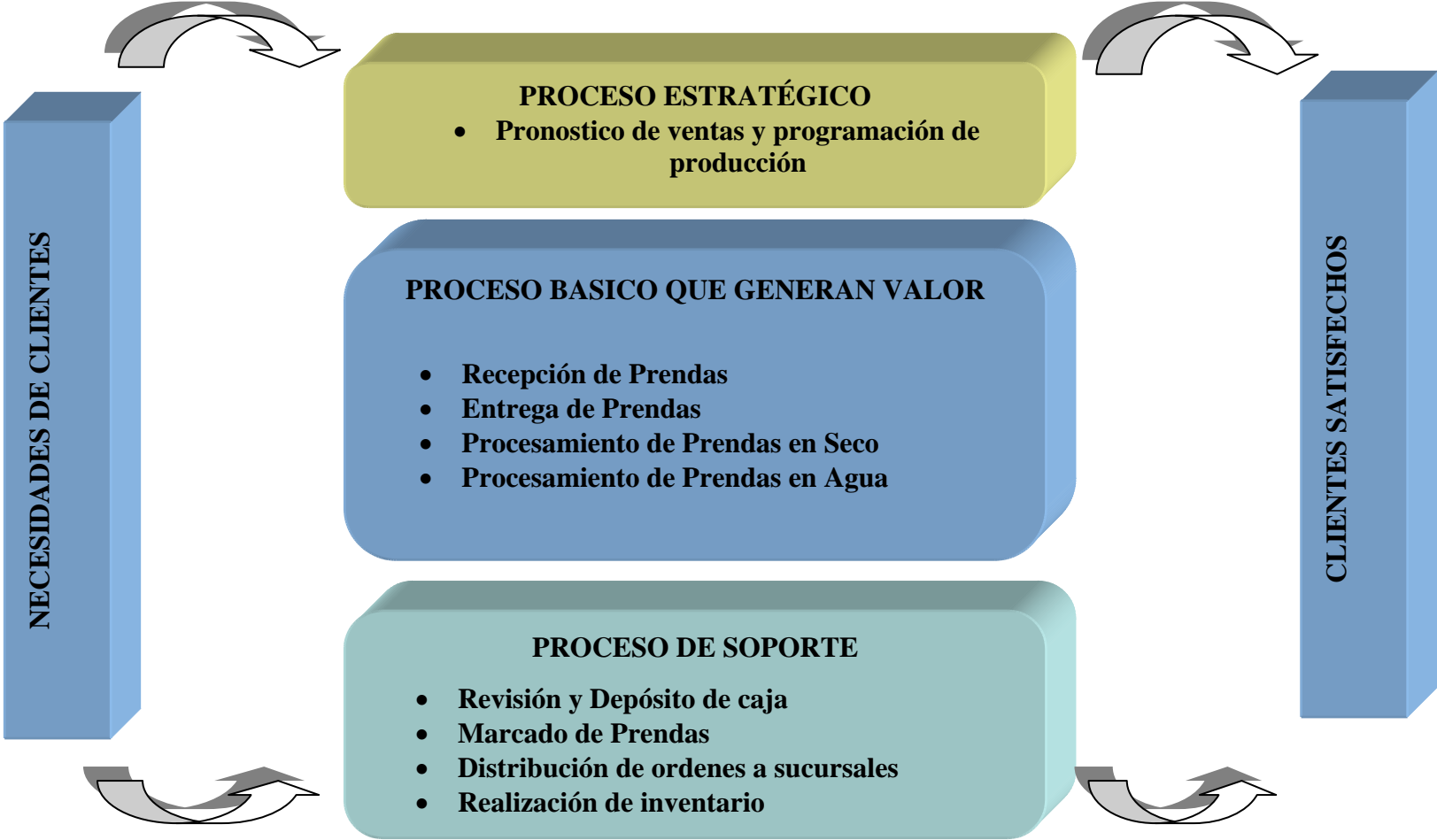
TABLA # 133. Factores de éxito: Distribución de Órdenes a Sucursales


FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES Y DOCUMENTOS A SUCURSALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes listas por parte de producción • Camión en buenas condiciones • Guías bien realizadas

Elaborado por: Henry Cisneros

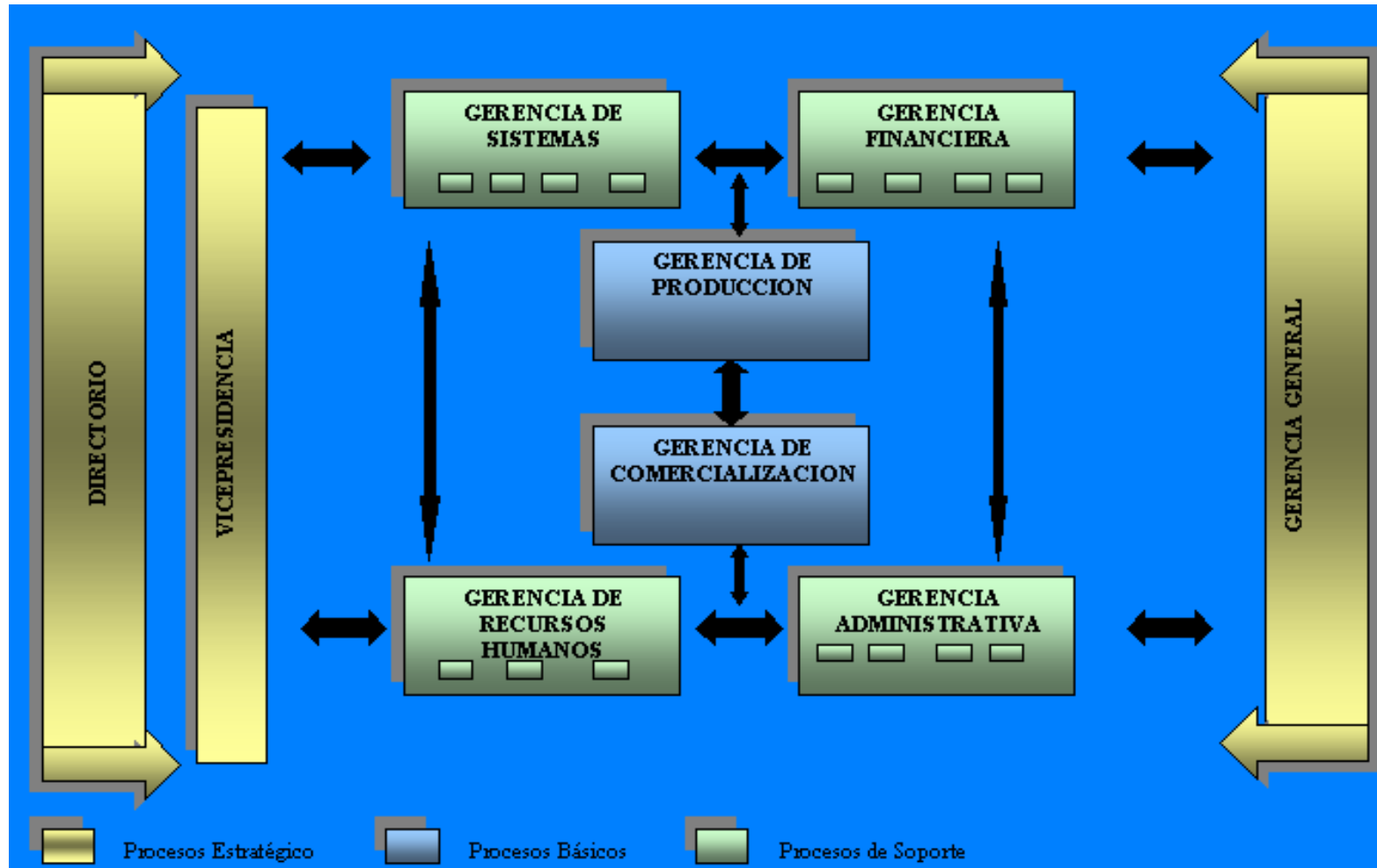
6.5. DISEÑO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE “MARTINIZING”

Gráfico # 81. Mapa de Procesos Seleccionados



ESTRUCTURA POR PROCESOS


Gráfico # 82. Estructura por Procesos



Elaborado por: Henry Cisneros


6.6 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

TABLA # 134. Responsabilidades y Competencias: Procesamiento de prendas en seco

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Procesamiento de Prendas en Seco		
Objetivo: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes		
N.-	Responsable	Actividades
1	Desmanchador	Desmancha las prendas de la carga por ingresar, de acuerdo al tipo de mancha de cada prenda
2	Desmanchador	Ingresa las prendas a la lavadora de seco e inicia el proceso de lavado de acuerdo a los estándares fijados para la máquina de lavado.
3	Desmanchador	Retira las prendas procesadas de la máquina de lavado
4	Planchadores	Cuelgan las prendas retiradas de la máquina de lavado, para que estas no se arruguen
5	Planchadores	Distribuyen las prendas para el número de planchadores y proceden a realizar el terminado de las prendas de acuerdo a los estándares fijados para cada tipo de prenda.
6	Inspectora	Inspecciona las prendas que van saliendo y procede a armar las ordenes de acuerdo a los números de marcado.
7	Inspectora	Verifica el cumplimiento de requerimientos especiales y coloca el sello correspondiente de cumplimiento y realiza la inspeccion final de las prendas
8	Empacador	Verifica marcados y el sello en los requerimientos especiales y procede al empaclado
9	Empacador	Ordena y coloca las ordenes en percha


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 135. Responsabilidades y Competencias: Procesamiento de prendas en Agua

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Procesamiento de Prendas en Agua		
Objetivo: Limpiar las prendas de acuerdo a los requerimientos de los clientes		
N.-	Responsable	Actividades
1	Inspectora	Remoja de prendas de colores claros, previamente separa los tickets de estas prendas para identificar la carga a la que pertenecen.
2	Inspectora	Lava a mano de las prendas
3	Inspectora	Transporta las prendas a la lavadora, pesa la cantidad de prendas que ingresan para utilizar adecuadamente la capacidad de la lavadora.
4	Inspectora	Ingresa las prendas a la lavadora y controla el ciclo de lavado, para que no se produzcan desperdicios.
5	Inspectora	Transporta las prendas lavadas a la secadora.
6	Inspectora	Ingresa las prendas a la secadora y controla el ciclo de secado.
7	Planchador	Realiza el terminado de las prendas de acuerdo a los estándares establecidos para cada prenda.
8	Inspectora	Inspecciona las prendas que van saliendo y procede a armar las ordenes de acuerdo a los números de marcado.
9	Inspectora	Segunda inspección, en la que la orden se encuentra completa.
10	Empacador	Verifica los números de marcado de las ordenes y procede al empacado de las mismas.


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 136. Responsabilidades y Competencias: Realización de Inventario

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Realización de Inventario		
Objetivo: Verificar la presencia física de todas las ordenes de inventario		
N.-	Responsable	Actividades
1	Jefe de Planta y/o asistente	Imprime el inventario.
2	Jefe de Planta y asistente	Verifican una por una las ordenes existentes en percha
3	Jefe de Planta y/o asistente	Revisan las ordenes de los clientes corporativos de acuerdo al registro establecido
4	Jefe de Planta y/o asistente	Revisan las ordenes pendientes o con problemas de acuerdo al registro establecido
5	Jefe de Planta y/o asistente	Proceden a buscar en la planta las ordenes pendientes de acuerdo a las características de las prendas obtenida en el sistema.
6	Jefe de Planta y/o asistente	Cuadra el inventario identificando las ordenes pendientes y sus motivos
7	Jefe de Planta y/o asistente	Procede al archivo del inventario.


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 137. Responsabilidades y Competencias: Revisión de Depósito

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: REVISION DE DEPOSITO		
Objetivo: Realizar el deposito de recaudaciones de la planta y sus sucursales.		
N.-	Responsable	Actividades
1	Asistente	Revisa cada una de las cajas de sucursales, identificando y comunicando inmediatamente cualquier diferencia.
2	Asistente	Registro de las cajas de planta 1 y 2, las cuales se verifican a la entrega de las mismas
3	Asistente	Registra los valores en el sistema
4	Asistente	Recuenta el dinero total
5	Asistente	Registra el dinero en el sistema y lo compara con los datos de los depositos de cada sucursal.
6	Asistente	Realiza la papeleta de deposito correspondiente
7	Asistente	Acude al banco para el depósito del dinero registrado.
8	Asistente	Archiva los registros del depósito.


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 138. Responsabilidades y Competencias: Marcado de Prendas

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Marcado de Prendas		
Objetivo: Colocar un marcado que permita identificar la prenda de cada cliente,		
N.-	Responsable	Actividades
1	Recepcionista	Abre la orden y verifica la información contenida en el ticket referente a las prendas.
2	Recepcionista	Coloca los números de marcado, banderas y requerimientos especiales solicitados.
3	Recepcionista	Cepilla los bolsillos y bastas de cada una de las prendas para retirar las suciedades
4	Recepcionista	Verifica que no existan adornos que puedan dañarse en el proceso.
5	Recepcionista	Protege los adornos que puedan dañarse o los retira si es necesario.
6	Recepcionista	Verifica la fecha y hora de entrega, dobla la orden y la coloca en el casillero respectivo.


Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 139. Responsabilidades y Competencias: Entrega de Prendas

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Entrega de Prendas		
Objetivo: Entregar adecuadamente las prendas dejadas por el cliente para lavado		
N.-	Responsable	Actividades
1	Recepcionista	Da la bienvenida al cliente
2	Recepcionista	Consulta al cliente sobre la nota de venta y si no cuenta con esta, procede a verificar en el sistema con la presentación de la cédula del cliente.
3	Recepcionista	Revisa la fecha y hora de entrega en la nota de evnta o en el sistema.
4	Recepcionista	Busca la orden correspondiente en la percha
5	Recepcionista	Verifica los número de marcado de la prenda y presenta la orden al cliente señalando las prendas que entrega. Posteriormente informa de los servicios adicionales de la empresa
6	Recepcionista	Verifica en el sistema que la orden este cancelada
7	Recepcionista	Si no se encuentra cancelada la orden, cobra el valor de la nota de venta y da de baja del sistema inmediatamente el ticket.
8	Recepcionista	Despide cordialmente al cliente

Elaborado por: Henry Cisneros

TABLA # 140. Responsabilidades y Competencias: Distribución de órdenes a Sucursales

 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
Proceso: Distribución de órdenes a sucursales		
Objetivo: Transportar las prendas y documentos a sus respectivas sucursales		
N.-	Responsable	Actividades
1	Empacador	Clasifica las ordenes por sucursales, las cuales deben estar listas para la hora de llegada del chofer
2	Chofer	Revisa cada una de las guías de sucursales
3	Chofer	Carga las diferentes ordenes y documentos en el camión.
4	Chofer	Tranaspota las ordenes y documentos a las sucursales
5	Chofer	Carga y descarga las ordenes de la sucursal
6	Chofer	Tranaspota las ordenes y documentos a las sucursales
7	Chofer	Carga y descarga las ordenes de la sucursal
8	Chofer	↓

Elaborado por: Henry Cisneros

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.

- Se estableció que la empresa Martinizing no cuenta actualmente con una gestión por procesos, por lo cual no se ha establecido un inventario de procesos de cada una de las áreas, debido a esto no existen responsables de cada uno de los procesos de forma concreta y principalmente no existen indicadores de gestión de los procesos, impidiendo que se pueda mantener un continuo control y mejora continua de cada proceso realizado por la empresa.
- La empresa “Martinizing” cuenta con un organigrama vertical el mismo que no permite que la información fluya en toda la organización de forma adecuada ya que esta fluya de arriba hacia abajo y no existe una retroalimentación directa; todo lo cual ha impedido que una gran variedad de proyectos y actividades se puedan llevar de acuerdo a lo dispuesto en primera instancia.
- Se determinó que los factores externos representan una amenaza baja para la empresa, siempre y cuando estos no sufran cambios profundos, situación en la cual si se pondría en riesgo la situación económica de la empresa, debido especialmente a que ofrece servicios considerados no indispensables.
- Los factores del micro ambiente, como proveedores, clientes y competidores representan para la empresa “Martinizing” en gran medida una oportunidad alta; ya que la empresa cuenta con alrededor de 100.000 clientes lo cual le permite impulsar una gran variedad de nuevos servicios.
- Se determinó que la principal debilidad de la empresa es su ambiente interno, especialmente debido a la falta de alineamiento e inadecuada comunicación

dentro de la organización, lo cual ha impedido que las metas y objetivos de la organización puedan alcanzarse de forma menos compleja.

- Se determinó que la actual misión de la empresa “Martinizing” es la adecuada para la organización por su sencillez y claridad, pero esta no ha sido difundida adecuadamente lo cual elimina su funcionalidad.
- La actual visión de la empresa no es totalmente realista, lo cual elimina su función de llevar a la organización hacia el alcance de sus postulados, además que su difusión dentro de la empresa es prácticamente nula.
- Se estableció que la empresa no cuenta con un mapa estratégico que se haya comunicado a los diferentes miembros de la organización, lo cual no permite conocer los objetivos y estrategias que se deberían tener presentes para el alcance de la visión establecida.
- Se determinó que la principal problemática en cuanto a los procesos de las plantas de Martinizing, es la falta de estándares de calidad e indicadores de gestión, lo cual dificulta en gran medida analizar objetivamente el desempeño de los diferentes procesos.
- Se determinó que la verificación del cumplimiento de cada uno de los procesos se realizaba de forma general, es decir no existe un inventario de procesos, sino que estos son evaluados de forma general, por lo que no existe una persona responsable de cada uno de los procesos.
- La empresa no cuenta con un sistema de gestión por procesos, lo cual impide el establecimiento de resultados de cada uno de los procesos y dificulta la medición de resultados tanto en tiempos como en costos de cada proceso.
- Finalmente se puede señalar que la falta de una gestión por procesos ha impedido el establecimiento y fortalecimiento de aquellas actividades que generan valor agregado para los clientes.

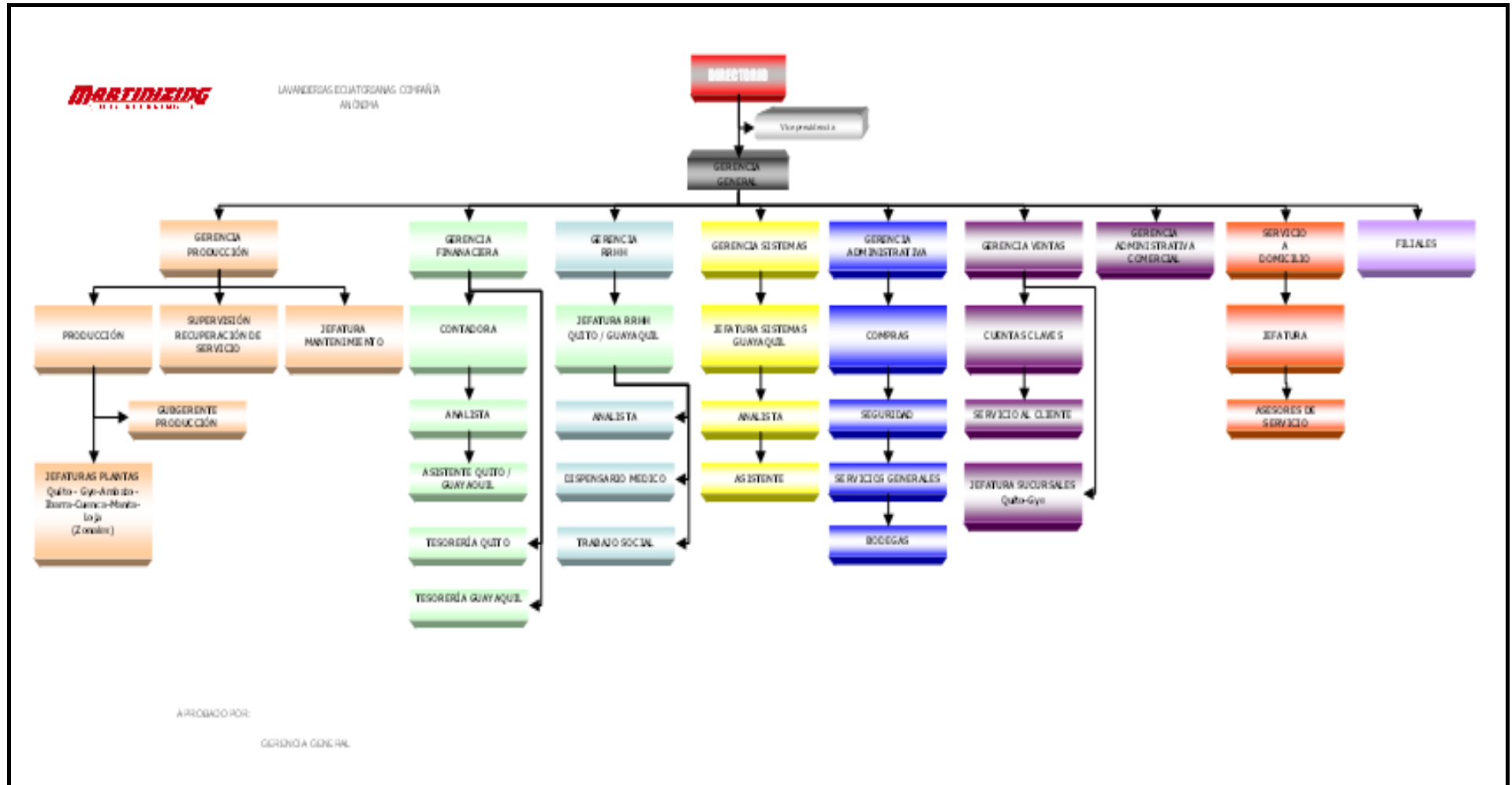
7.2 RECOMENDACIONES.

- Analizar los resultados del presente trabajo y ponerlo en práctica con una de las plantas de Martinizing para posteriormente ampliarlo a las otras plantas, para lo cual se requiere de la capacitación del personal y principalmente de la comunicación de los beneficios que dicha aplicación tendría para la empresa y para cada uno de sus integrantes, para que de esta forma exista el compromiso requerido para este tipo de organización por procesos.
- Analizar y poner en vigencia el organigrama por procesos propuesto, de tal forma que se desarrolle una organización horizontal en la que la información fluya libremente entre las diferentes áreas de la organización.
- Aplicar las estrategias planteadas en base al análisis FODA, las mismas que permitirán hacer frente de mejor forma las amenazas de los factores externos, las mismas que por su carácter no pueden ser eliminadas por la empresa.
- Aplicar las estrategias expuestas para el micro ambiente, especialmente aquellas relacionadas con los clientes, como son diversificación, distribución, estándares de atención, desarrollo de nuevos productos, etc.
- Aplicar y desarrollar las estrategias planteadas en el análisis FODA, especialmente aquellas referentes a los factores internos, de forma que se logre reducir las debilidades existentes y convertirlas en oportunidades.
- La misión de la empresa debe ser difundida a todos los miembros de la organización de forma adecuada, para que esta pueda ser recordada y principalmente aplicada por cada uno de los miembros de la organización.
- Adoptar los cambios propuestos para la visión de la empresa, de forma que esta sea más realista y alcanzable; además que su difusión debe realizarse a toda la organización para que exista claridad hacia donde quiere llegar la empresa.

- Analizar y difundir el mapa estratégico planteado en el presente trabajo, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión establecida para la empresa en el año 2010.
- Poner en práctica el mejoramiento de procesos realizado en el presente trabajo, especialmente en lo referente a la aplicación de indicadores de gestión en cada uno de los procesos analizados, de forma que estos pueden mantenerse bajo control y en continua mejora.
- Se debe aplicar el inventario de procesos realizado y en base a el, asignar un responsable para cada uno de los procesos, de forma que cada proceso tenga la supervisión del cumplimiento de los indicadores establecidos y se puedan realizar las mejoras necesarias.
- Estudiar y poner en vigencia el sistema propuesta de gestión por procesos, evaluarlo y darle el impulso y seguimiento necesario para determinar sus resultados tanto en tiempo como en costos para la organización.
- Impulsar el establecimiento de la gestión por procesos dentro de la organización, de forma que en cada proceso se determinen las actividades que generan valor para los clientes y así darles el impulso necesario para mejorarlas, satisfacer las necesidades de los clientes y darles valor agregado.

7.3 ANEXOS

ANEXO # 01. Organigrama General de Martinizing.



ANEXO # 02. Extracto Constitución: Lavanderías Ecuatorianas "Martinizing"

el tiempo

"LA VERDAD OS HARA LIBRES"

DIRECTOR: Dr. Carlos de la Torre Reyes
 EDITORES: "La Unión" C. A.
 García Moreno 626 - Tel. 12725 - 13885
 Casilla Nº 3117 - QUITO - ECUADOR

Año II - Quito, Miércoles 27 de Julio de 1966 Nº 556

el tiempo

"LA VERDAD OS HARA LIBRES"

DIRECTOR: Dr. Carlos de la Torre Reyes
 EDITORES: "La Unión" C. A.
 García Moreno 626 - Tel. 12725 - 13885
 Casilla Nº 3117 - QUITO - ECUADOR

Año II - Quito, Jueves 28 de Julio de 1966 - Nº 557

1966
 Alvarado Moreno de
 QUITO - ECUADOR
 NOTARIA SEGUNDA

EXTRACTO

Por escritura pública otorgada ante mí el 22 de Julio de 1966 constituyese la Compañía de Responsabilidad Limitada con la denominación de "LAVANDERIAS ECUATORIANAS C. LTDA.". El domicilio de la Compañía es Quito, en el piso de dirección, treinta años; su capital, seiscientos ochenta mil sucres dividido en aportaciones de mil sucres cada una. Los nombres de los socios y sus aportaciones a la Compañía son los siguientes: James A. Albano \$ 234.000,00, Juan Bernardo Dávalos \$ 117.000,00, Juan Bernardo Dávalos (hijo) \$ 234.000,00, Gustavo Rieorio Cevallos \$ 156.000,00 y Leonardo Pérez Arias \$ 39.000,00. El capital social ha sido suscrito en su totalidad; pagado de contado \$ 685.000,00 y el resto, o sea \$ 95.000,00 que será pagado dentro de noventa días. La Administración de la Compañía se hará por la Junta General, la Presidencia y la Gerencia. El Gerente es el representante legal de la Compañía. Ha sido para dos años pudiendo ser indefinidamente reelegido. El objeto de la Sociedad es la instalación de Lavanderías y la explotación de la industria de Lavandería en todas sus formas y modalidades; importación, compra-venta de artículos nacionales y extranjeros, Agencias, Representaciones, y en general, toda clase de actos y contratos permitidos por las Leyes.

Quito, Julio 25 de 1966.
 El Notario,
 Dr. OLMEDO DEL POZO D.
 VII-27-28-29

EXTRACTO

Por escritura pública otorgada ante mí el 22 de Julio de 1966 constituyese la Compañía de Responsabilidad Limitada con la denominación de "LAVANDERIAS ECUATORIANAS C. LTDA.". El domicilio de la Compañía es Quito, en el piso de dirección, treinta años; su capital, seiscientos ochenta mil sucres cada una. Los nombres de los socios y sus aportaciones a la Compañía son los siguientes: James A. Albano \$ 234.000,00, Juan Bernardo Dávalos \$ 117.000,00, Juan Bernardo Dávalos (hijo) \$ 234.000,00, Gustavo Rieorio Cevallos \$ 156.000,00 y Leonardo Pérez Arias \$ 39.000,00. El capital social ha sido suscrito en su totalidad; pagado de contado \$ 685.000,00 y el resto, o sea \$ 95.000,00 que será pagado dentro de noventa días. La Administración de la Compañía se hará por la Junta General, la Presidencia y la Gerencia. El Gerente es el representante legal de la Compañía. Ha sido para dos años pudiendo ser indefinidamente reelegido. El objeto de la Sociedad es la instalación de Lavanderías y la explotación de la industria de Lavandería en todas sus formas y modalidades; importación, compra-venta de artículos nacionales y extranjeros, Agencias, Representaciones, y en general, toda clase de actos y contratos permitidos por las Leyes.

Quito, Julio 25 de 1966.
 El Notario,
 Dr. OLMEDO DEL POZO D.
 VII-27-28-29

EXTRACTO

Por escritura pública otorgada ante mí el 22 de Julio de 1966 constituyese la Compañía de Responsabilidad Limitada con la denominación de "LAVANDERIAS ECUATORIANAS C. LTDA.". El domicilio de la Compañía es Quito, en el piso de dirección, treinta años; su capital, seiscientos ochenta mil sucres dividido en aportaciones de mil sucres cada una. Los nombres de los socios y sus aportaciones a la Compañía son los siguientes: James A. Albano \$ 234.000,00, Juan Bernardo Dávalos \$ 117.000,00, Juan Bernardo Dávalos (hijo) \$ 234.000,00, Gustavo Rieorio Cevallos \$ 156.000,00 y Leonardo Pérez Arias \$ 39.000,00. El capital social ha sido suscrito en su totalidad; pagado de contado \$ 685.000,00 y el resto, o sea \$ 95.000,00 que será pagado dentro de noventa días. La Administración de la Compañía se hará por la Junta General, la Presidencia y la Gerencia. El Gerente es el representante legal de la Compañía. Ha sido para dos años pudiendo ser indefinidamente reelegido. El objeto de la Sociedad es la instalación de Lavanderías y la explotación de la industria de Lavandería en todas sus formas y modalidades; importación, compra-venta de artículos nacionales y extranjeros, Agencias, Representaciones, y en general, toda clase de actos y contratos permitidos por las Leyes.

Quito, Julio 25 de 1966.
 El Notario,
 Dr. OLMEDO DEL POZO D.
 VII-27-28-29

el tiempo

"LA VERDAD OS HARA LIBRES"

DIRECTOR: Dr. Carlos de la Torre Reyes
 EDITORES: "La Unión" C. A.
 García Moreno 626 - Tel. 12725 - 13885
 Casilla Nº 3117 - QUITO - ECUADOR

Año II - Quito, Viernes 29 de Julio de 1966 Nº 558

ANEXO # 03. REPORTE DE ENTORNO LABORAL

DATOS GENERALES

AREA: MARTINIZING

NÚMERO DE ENCUESTAS: 61

OBSTACULO	Obstáculo Menor		Obstáculo Medio		Obstáculo Grave		TOTALES	
	# Personas	%	# Personas	%	# Personas	%	Sumatoria	Promedio
Ambigüedad de las funciones de su puesto	29	59%	19	39%	1	2%	49	1.00
Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	17	33%	26	51%	8	16%	51	1.00
Condiciones físicas inadecuadas	17	31%	24	44%	14	25%	55	1.00
Excesiva dedicación a tareas de poca importancia	23	49%	19	40%	5	11%	47	1.00
Exceso de trabajo	24	45%	19	36%	10	19%	53	1.00
Falta de apoyo de los compañeros de trabajo	15	29%	28	54%	9	17%	52	1.00
Falta de apoyo de otras áreas / departamentos	16	27%	29	49%	14	24%	59	1.00
Falta de comunicación entre el personal	15	25%	26	43%	19	32%	60	2.00
Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	25	42%	17	29%	17	29%	59	1.00
Falta de incentivos o recompensas económicas	13	23%	24	43%	19	34%	56	2.00
Falta de información para ejecutar el trabajo	22	41%	26	48%	6	11%	54	1.00
Falta de instrucciones	29	57%	17	33%	5	10%	51	1.00

claras para ejecutar su trabajo								
Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	20	43%	15	33%	11	24%	46	1.00
Falta de presupuestos o recursos económicos	19	35%	24	44%	11	20%	54	1.00
Liderazgo inadecuado de los más altos niveles	20	38%	21	40%	11	21%	52	1.00
Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	25	48%	22	42%	5	10%	52	1.00
Redundancia o duplicación de sus tareas con otros puestos	22	51%	15	35%	6	14%	43	1.00
Supervisión inadecuada	21	46%	20	43%	5	11%	46	1.00
Tareas cuyo resultado está fuera de su control	24	55%	15	34%	5	11%	44	1.00
Tareas muy repetitivas o monótonas	32	62%	15	29%	5	10%	52	1.00
Trámites internos lentos / complicados	20	37%	21	39%	13	24%	54	1.00

Tabla proporcionada por el departamento de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU - RICART – VALOR. Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. España. 1996.
- CELA, José. Calidad, qué es, cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- DAVILA Zambrano Sandra, cinco momentos para hacer reingeniería.
- EVANS, James. Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición. Editorial Thompson, México 1999.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.
- JOHANSSON – MCHUGH – PENDLEBURY – WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1994.
- LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.
- MARIÑO, Hernandez. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia 2001.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2001.
- MEJÍA, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998.
- MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Primera Edición. Editorial Prentice Hall, México 1997.
- MONTGOMERY, Douglas. Control estadístico de la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.
- MORRIS – BRANDON, *Reingeniería*. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- RODRIGUEZ, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Tercera edición. Editorial Thompson Learning, México 2004.
- SERNA, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Bogotá. 1994.
- WALTON, Mary. *Cómo Administrar con el Método Deming*. Editorial Norma. Colombia.

DIRECCIONES INTERNET:

- http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_integrada.htm
- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- http://members.tripod.com/AndreaBenki/a_de_negocios.htm
- http://members.tripod.com/AndreaBenki/enfoque_sistemico.htm
- <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html>
- <http://www.esepolicarpa.gov.co>
- <http://www.calidad.uhm.es/es/procesos>
- <http://www.espol.edu.ec/gye/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocessos.htm>
- [http:// www.inlac.org.com](http://www.inlac.org.com)
- <http://www.martinizing-ec.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- www.tintorerias.com
- <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- <http://www.ues.edu.sv/facult/ing/metodo.html>