





## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

PROYECTO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA TEXTIL “MEDIAS  
ESTÉFANY” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI

AUTOR:

MARÍA JOSÉ SALAZAR TINAJERO

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO REGALADO

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María José Salazar Tinajero

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA TEXTIL “MEDIAS ESTÉFANY” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, ha sido desarrollado en base en una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, diciembre 2011

María José Salazar Tinajero

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

INGENIERO ARMANDO MORA ZAMBRANO

INGENIERA ENA TANDAZO REGALADO

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA TEXTIL “MEDIAS ESTÉFANY” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI realizado por la señorita María José Salazar Tinajero, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis muestra un análisis minucioso y detallado de la importancia de la utilización de procesos y mejoramiento continuo de ellos dentro de la empresa, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor señorita María José Salazar Tinajero que lo entregue al Señor Ingeniero Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, diciembre 2011

Ing. Armando Mora

**DIRECTOR**

Ing. Ena Tandazo

**CODIRECTORA**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, María José Salazar Tinajero

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA TEXTIL “MEDIAS ESTÉFANY” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, diciembre 2011

María José Salazar Tinajero

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y la salud para poder alcanzar mis objetivos y metas.

A mis padres y a mis tías por su amor, cariño y apoyo incondicional, que me han permitido crecer como persona y profesional.

A la Escuela Politécnica del Ejército que me ha brindado la oportunidad de realizar mis estudios y obtener los conocimientos necesarios para poder desenvolverme en mi vida profesional y personal.

A la empresa Medias Estéfany por darme la oportunidad de realiza mi proyecto de tesis, facilitándome la información y guía necesaria.

A mi director Ingeniero Armando Mora y a mi codirectora de tesis Ingeniera Ena Tandazo, por impartirme valiosos conocimientos, por su guía y paciencia que me ayudaron a terminar este proyecto.

A mi novio por ser mi apoyo en todo momento y a mis amigos por hacer que mis años de universidad hayan sido tan agradables y llevaderos.

# DEDICATORIA

A Dios y  
a mis padres

## RESUMEN

“MEDIAS ESTÉFANY” es una empresa familiar que ha operado en el área de la industria textil por más de 23 años, dedicada a la fabricación de calcetines para damas, caballeros y niños, por medio de sus líneas de productos: casuales, ejecutivas, deportivas, infantiles y moda actual.

La empresa ha sabido adaptarse a las tendencias y exigencias del mercado, sin embargo debido a que no cuenta con una administración basada en procesos y mejoramiento continuo ha disminuido su eficiencia en la entrega a tiempo de la mercadería y la satisfacción de sus clientes, aumentando además sus costos, razón por lo cual fue necesario el análisis y mejoramiento de procesos que permitió identificar las causas de los problemas y proponer soluciones inmediatas que contribuyan al mejoramiento en la eficiencia de la empresa, disminución en costos y la satisfacción tanto de los empleados como de sus clientes.

En el presente trabajo, compuesto de seis capítulos, se desarrolló el mencionado mejoramiento de procesos el mismo que es aplicable de acuerdo a las necesidades de la empresa, se utilizó herramientas como el Diagrama de causa - efecto (Ishikawa) con el cual se pudo determinar que los mayores problemas de Medias Estéfany son las demoras en los pedidos, gran cantidad de desperdicios, aumento de costos, no documentación de procesos, falta de control y evaluación.

Mediante el análisis del microambiente se elaboró el diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico desarrollando la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas adecuadas para el correcto funcionamiento de la empresa.

Se realizó el levantamiento y análisis de procesos, determinando los costos por minuto de personal y de operación, e identificando los problemas en cada proceso con actividades que no generan valor y por tanto disminuyen la eficiencia en tiempo y costo.



La propuesta de mejoramiento orientada a la reducción de tiempos y costos conservando las actividades que agregan valor y eliminando, fusionando o mejorando las actividades que no generan valor, dió como resultado un ahorro total de \$367.522 en costos y 847.885 minutos al año, el cual se espera que sea paulatino y de obtener los resultados esperados, se sugiere invertir en maquinaria y capacitación.

Por medio de la cadena de valor en base al proceso administrativo, factores de éxito, indicadores de gestión y definición de responsabilidades con la creación de manuales por cargos y áreas se elabora la propuesta organizacional para la empresa que permite el mejoramiento continuo de los procesos.

La aplicación de todas estas herramientas que han sido propuestas en este proyecto de grado, permitirá a la empresa lograr mayor eficiencia, disminuir sus costos y tiempos en los procesos, aumentar la satisfacción de los clientes a través de la mejora en la atención y la entrega a tiempo de productos. Además permitirá documentar toda la información y guiar cada actividad que se realice en la empresa al cumplimiento del plan estratégico.

## SUMMARY

"MEDIAS ESTEFANY" is a family business that has operated in the area of the textile industry for over 23 years, engaged in the manufacture of socks for men, women and children, through their product lines: casual, executive, sports, kids and current fashion.

The company has adapted to the trends and market demands, however they do not have a based management and continuous improvement processes has decreased its efficiency in timely delivery of the merchandise and customer satisfaction, even increasing costs, reason why it was necessary to analyze and process improvement that identified the causes of problems and propose immediate solutions that contribute to the improvement in business efficiency, reduced costs and the satisfaction of both employees and their customers.

This summary composed of six chapters, we developed the aforementioned process improvement the same that is applicable according to the needs of the company, was used as the diagram tools cause-effect (Ishikawa) with which it was determined that the biggest problems of Medias Estéfany are the delays in orders, a large amount of waste, increased costs, no documentation of processes, lack of monitoring and evaluation.

By analyzing the microenvironment was developed made the situational analysis and strategic direction to develop the mission, vision, objectives, strategies and policies for the proper functioning of the company.

We performed the survey and process analysis, determining the personnel cost per minute and operating, and identifying the problems in each process with non-value activities and therefore reduce the time and cost efficiency.

The proposed improvements aimed at reducing time and costs while preserving the value added activities and eliminating, merging or improving non-value activities, resulted in a total savings of \$367.522 in cost and 847.885 minutes per year, which is expected to be gradual and obtaining the expected results, we suggest investing in machinery and training.

Through the value chain based on the administrative process, success factors, management indicators and definition of responsibilities with the creation of manuals for positions and area of organizational proposal is made for the company that enables continuous improvement of processes.

The application of these tools that have been proposed for this grade project will enable the company to achieve greater efficiency, lower costs and process times, increase customer satisfaction through improved care and timely delivery of products. Also will document all information and guide every activity undertaken in the company to fulfill the strategic plan.

# ÍNDICE TEMÁTICO

## CONTENIDO

Declaración de responsabilidad.....	i
Certificado del Director y Codirector.....	ii
Autorización de publicación.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Summary.....	viii

## CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio .....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.2. Reseña Histórica .....	1
1.2.1 De la Industria .....	1
1.2.2. De la empresa .....	4
1.2.3. Organización.....	4
1.3. Organigrama .....	5
1.4. Situación actual .....	6
1.5. Productos Ofertados .....	7
1.6. Cuadro y tablas estadísticas de ventas.....	9
1.7. Diagrama Causa - Efecto.....	11
1.7.1. Análisis Diagrama Causa – Efecto .....	12
1.8. Marco Teórico y Conceptual .....	13
1.8.1. Marco Teórico .....	13
1.8.1.1.El Proceso de Producción textil en prendas de vestir.....	13
1.8.1.2. Teoría De Procesos.....	15
1.8.1.3. Cadena de Valor y Mapa de Procesos .....	16
1.8.1.4. Análisis de Procesos .....	18

1.8.1.5. Mejoramiento de Procesos .....	19
1.8.1.6. Indicadores .....	21
1.8.1.6.1. Tipos de Indicadores.....	22
1.8.2. Marco Conceptual.....	23
1.8.2.1. Marco Conceptual Textil.....	26

## **CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL**

2.1. Microambiente.....	28
2.1.1. Datos del Sector.....	28
2.1.2. Mercado .....	28
2.1.3 Proveedores .....	30
2.1.4. Clientes .....	31
2.1.4.1. Encuesta al cliente .....	31
2.1.5. Competencia .....	41
2.2. Análisis Interno .....	42
2.2.1. Factores o capacidad de gestión: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación .....	43
2.2.3 Factores o capacidad de producción.....	56
2.2.4 Factores o capacidad comercial.....	61
2.2.5 Factores humanos y capacidades personales .....	63
2.3 Matrices .....	70
2.3.1 Matriz de impacto externo.....	70
2.3.2 Matriz de impacto interno.....	71
2.3.3 Matriz de aprovechabilidad .....	72
2.3.4 Matriz de vulnerabilidad.....	73
2.3.5 Hoja de trabajo FODA.....	74
2.3.6 Matriz de estrategias FODA .....	75
2.4. Síntesis de Estrategias FODA .....	77
2.4.1. Estrategias FO .....	77
2.4.2. Estrategias FA .....	77
2.4.3. Estrategias DO.....	78

2.4.4. Estrategias DA.....	78
2.5 Direccionamiento Estratégico.....	79
2.5.1 Matriz axiológica o de principios y valores.....	79
2.5.2. Misión.....	80
2.5.3. Visión .....	80
2.5.4. Objetivos.....	81
2.5.4.1. Objetivo general .....	81
2.5.4.2. Objetivos específicos por acciones.....	81
2.5.5. Políticas .....	84
2.5.5.1. Política general .....	84
2.5.5.2. Políticas específicas por áreas .....	84
2.5.6. Estrategias.....	85
2.5.7. Mapa estratégico 2012-2016 .....	87

### **CAPITULO III: LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

3.1 Cadena de valor y Mapa de procesos .....	89
3.1.1. Cadena de Valor .....	89
3.1.2. Mapa de procesos .....	92
3.2. Inventario de procesos.....	93
3.2.1. Selección de procesos.....	94
3.2.2. Mapa de procesos seleccionados .....	97
3.3. Análisis de procesos .....	98
3.3.1 Tabla de costos por minuto.....	98
3.3.2. Simbología a utilizarse .....	100
3.4. Levantamiento y análisis de procesos .....	102
3.4.1. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan operativo anual.....	102
3.4.2. Levantamiento y análisis del proceso Análisis del sistema de gestión de calidad .....	103
3.4.3. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de compras .....	104
3.4.4. Levantamiento y análisis del proceso Importación de materia prima .....	105
3.4.5. Levantamiento y análisis del proceso Control de calidad y volumen de materia prima y materiales .....	106

3.4.6. Levantamiento y análisis del proceso Devolución de materia prima inadecuada .....	107
3.4.7. Levantamiento y análisis del proceso Control y monitoreo de inventarios.....	108
3.4.8. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de producción .....	109
3.4.9. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del producto .....	110
3.4.10. Levantamiento y análisis del proceso Control de calidad del producto terminado. ....	111
3.4.11. Levantamiento y análisis del proceso Ventas al por mayor y menor .....	112
3.4.12. Levantamiento y análisis del proceso Capacitación .....	113
3.4.13. Levantamiento y análisis del proceso Atención a requerimiento del cliente .....	114
3.4.14. Levantamiento y análisis del proceso Mantenimiento preventivo .....	115
3.5. Informe de novedades.....	116
3.5.1. Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados .....	133
3.6. Matriz de análisis resumida .....	134

## **CAPITULO IV:PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

4.1. Caracterización de macroprocesos .....	136
4.2. Diagramación Mejorada .....	149
4.3. Mejoramiento de cada proceso aplicando las herramientas .....	151
4.3.1. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del Proceso Elaboración del plan operativo anual.....	151
4.3.2. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del Proceso Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad .....	154
4.3.3. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de compras .....	157
4.3.4. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Importación de materia prima.....	160
4.3.5. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control de calidad y volumen de materia prima y materiales .....	163
4.3.6. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Devolución de materia prima inadecuada.....	166
4.3.7. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control y monitoreo de inventarios .....	169
4.3.8. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de producción.....	172

4.3.9. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del producto .....	175
4.3.10. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control de calidad del producto terminado.....	178
4.3.11. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Ventas al por mayor y menor.....	181
4.3.12. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Atención a requerimientos del cliente .....	183
4.3.13. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Capacitación.....	186
4.3.14. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Mantenimiento preventivo.....	189
4.4. Matriz de análisis comparativo.....	192
4.5. Beneficio Esperado.....	193

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

5.1 Cadena de Valor en base al proceso administrativo.....	195
5.2. Factores de éxito.....	197
5.3 Diseño de indicadores de gestión .....	198
5.3.1. Tipos de indicadores de Gestión.....	198
5.3.2. Criterios para establecer indicadores de gestión.....	199
5.4 Organización por procesos .....	201
5.5. Organigrama estructural .....	203
5.6 Manual de funciones.....	203
5.6.1 Funciones por área.....	203
5.6.2 Funciones por cargos.....	208

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones.....	219
6.2. Recomendaciones .....	222



## ÍNDICE DE TABLAS

### CONTENIDO

Tabla No. 1	Ventas de los años 2005 al 2010 .....	9
Tabla No. 2	Proveedores .....	30
Tabla No. 3	Clientes de la empresa .....	32
Tabla No. 4	Porcentaje de participación de la empresa en el mercado .....	41
Tabla No. 5	Matriz de análisis resumida .....	134
Tabla No. 6	Matriz de análisis comparativa .....	192

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

Gráfico No. 1	Organigrama estructural “Medias Estéfany” año 2011 .....	5
Gráfico No. 2	Diagrama causa- efecto .....	11
Gráfico No. 3	Distribución de los productos en el país.....	29
Gráfico No. 4	Participacion de clientes por ciudad.....	32

## ÍNDICE DE CUADROS

### CONTENIDO

Cuadro No. 1	Comparación de la venta de los productos año 2008.....	9
Cuadro No. 2	Comparación de la venta de los productos año 2009.....	10
Cuadro No. 3	Comparación de la venta de los productos año 2010.....	10
Cuadro No. 4	Participación de la empresa .....	41
Cuadro No. 5	Cadena de valor .....	91
Cuadro No. 6	Mapa de procesos.....	92
Cuadro No. 7	Hoja de costos .....	98
Cuadro No. 8	Costos de operación sin producción .....	99
Cuadro No. 9	Costos de operación con producción .....	99

Cuadro No. 10	Simbología de diagramación .....	101
Cuadro No. 11	Indicadores de gestión .....	200

## ÍNDICE DE IMÁGENES

### CONTENIDO

Imagen No. 1	Productos que oferta la empresa Medias Estéfany, Damas.....	7
Imagen No. 2	Productos que oferta la empresa Medias Estéfany, Caballeros.....	7
Imagen No. 3	Productos que oferta la empresa Medias Estéfany, Niños.....	8
Imagen No. 4	Productos que oferta la empresa Medias Estéfany, Moda Actual.....	8

## ÍNDICE DE ANEXOS

### CONTENIDO

Anexo No. 1	Acta de revisión de objetivos e indicadores.....	225
Anexo No. 2	Solicitud de acción correctiva.....	225
Anexo No. 3	Plan de compras.....	226
Anexo No. 4	Kardex.....	226
Anexo No. 5	Pedido de clientes.....	227
Anexo No. 6	Orden de compra.....	227
Anexo No. 7	Lista de proveedores.....	228
Anexo No. 8	Ingreso de materia prima.....	228
Anexo No. 9	Devolución de materia prima.....	229
Anexo No. 10	Plan de producción.....	229
Anexo No. 11	Certificado de calidad.....	230
Anexo No. 12	Historial de producción.....	230
Anexo No. 13	Factura.....	231
Anexo No. 14	Información de clientes.....	231
Anexo No. 15	Formulario de quejas y reclamos.....	232
Anexo No. 16	Encuesta al cliente externo.....	233
Anexo No.17	Encuesta al cliente interno.....	234

# CAPITULO I

# GENERALIDADES

# CAPITULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. GIRO DEL NEGOCIO

“MEDIAS ESTÉFANY” es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Atuntaqui, ha operado en el área de la industria textil por más de 24 años, dedicada a la fabricación de calcetines para damas, caballeros y niños, por medio de sus líneas de productos: casuales, ejecutivas, deportivas, infantiles y moda actual.

#### 1.1.1 ANTECEDENTES

En uno de los ejes económicos más importantes del norte del país, la “Fábrica Textil Imbabura” suspendía sus operaciones en el año de 1965, sin embargo su trayectoria sentó un precedente que iniciaría el desarrollo del sector textil en Atuntaqui, esto sumado a la inversión extranjera, la maquinaria textil avanzada, la llegada del ferrocarril y la experiencia adquirida permitieron el crecimiento de esta actividad industrial en el cantón, al punto de que actualmente alberga alrededor de quinientas fábricas textiles, además de ganarse el título de Centro Industrial de la moda; este crecimiento ha ido de la mano con el cambio pues los industriales anteños han dejado de producir en grandes cantidades para concentrarse en crear prendas de calidad, estrategia que ha sido adoptada por “Medias Estéfany”, ubicada dentro de esta pujante ciudad.

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

### 1.2.1 DE LA INDUSTRIA



“La industria textil ecuatoriana tiene sus inicios en la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra, su mayor crecimiento se dio en la década de los 90, concentrando la mayor parte de sus ventas en el mercado local.” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador: Industria Textil Historia y Actualidad, p1, Revisado el 27 de junio del 2011, desde Internet: <http://www.aite.com.ec>).

El sector textil generó varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, alrededor de 50.000 personas laboran hoy en día directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2009).

“Para el 2000, año en el cual Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones textiles del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años.” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador: Industria Textil Historia y Actualidad, p7, Revisado el 27 de junio del 2011, desde Internet: <http://www.aite.com.ec>).

En cuanto a Atuntaqui su historia textil se remonta al año de 1920, con la creación de una de las empresas textiles más importantes del Ecuador la “Fabrica Imbabura”, la cual contaba con maquinaria alemana e inglesa, materia prima de gran calidad y con más de 1.200 empleados, sus productos llegaban a todo el país y al sur de Colombia.

Tras el cierre de esta importante fábrica en el año de 1965, debido a grandes deudas con sus empleados, la empresa pasó a manos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), y desde entonces no volvió a operar.

Sin embargo muchos de los ex trabajadores de la empresa, impulsados por el espíritu emprendedor y gracias a los conocimientos en textiles y manejo de maquinaria adquiridos en sus años dentro de la fábrica, crearon sus propias microempresas, generando así una creciente

industria textil. (Gobierno Municipal de Antonio Ante: Revisado el 27 de junio del 2011, desde Internet: <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui>).

A través de los años los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas han invertido en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Con la intención de continuar con este crecimiento el cantón realiza dos eventos muy importantes cada año, los cuales se dan lugar en febrero y agosto: la Expoferia y la Feria Moda Verano Atuntaqui, respectivamente, las mismas que al ser promocionadas a nivel nacional se han convertido en una vitrina muy importante para los productos textiles.

La afiliación a la Cámara de Comercio de Antonio Ante, permite incluir a las empresas textiles en capacitaciones y asesorías que coadyuven al desarrollo de las mismas en temas como: tendencias de diseño y moda, merchandising, servicio al cliente, disminución del porcentaje de desperdicios de materia prima, mayor productividad, estricto cumplimiento con tiempos de entrega, mayor control sobre los costos de la empresa.

(Gobierno Municipal de Antonio Ante: Revisado el 27 de junio del 2011, desde Internet: <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui>).

Gracias a dichas capacitaciones y ante la mayor demanda de sus productos, algunas de las empresas han sido capaces de incrementar el número de empleados, adquirir nueva maquinaria y remodelar la infraestructura de sus fábricas.

Todo esto ha convertido a Atuntaqui en uno de los cantones con mayor desarrollo económico del país pues alberga a más de 500 empresas, y gracias a su próspera industria textil se lo denomina la capital de la moda.

### 1.2.2. DE LA EMPRESA



El gran desarrollo de la industria textil y la visión de negocio adquirida por los antepasados y de la cual se contagió toda la provincia de Imbabura motivó a la Señora Yolanda León a iniciar en el año de 1987, su propia microempresa la cual se dedicaría a la producción artesanal de medias dándole el nombre de “Medias Estéfany”, para ello contaba con una máquina tejedora y otra de acabado completo, con el objetivo de

crecer como empresa, se empieza a ofertar el producto a los distintos locales de venta al cliente, luego de dos años el producto se dio a conocer y la demanda aumentó y con ello la necesidad de adquirir mayor número de maquinaria, para el año de 1995 ya contaban con 20 máquinas de tejido, y para satisfacer las exigencias del mercado inició un proceso de transición tecnológico adquiriendo maquinaria de origen Europeo.

Para estar acorde con el crecimiento de la demanda, en el mes de febrero del 2007, se construye la nueva fábrica ubicada en la ciudad de Atuntaqui, en la cual se apertura un punto de comercialización el mismo que genera un masivo aumento en las ventas, pues se abre a un nuevo mercado dirigido a instituciones educativas, escuelas y colegios. (Medias Estéfany, 2011).

### 1.2.3. ORGANIZACIÓN

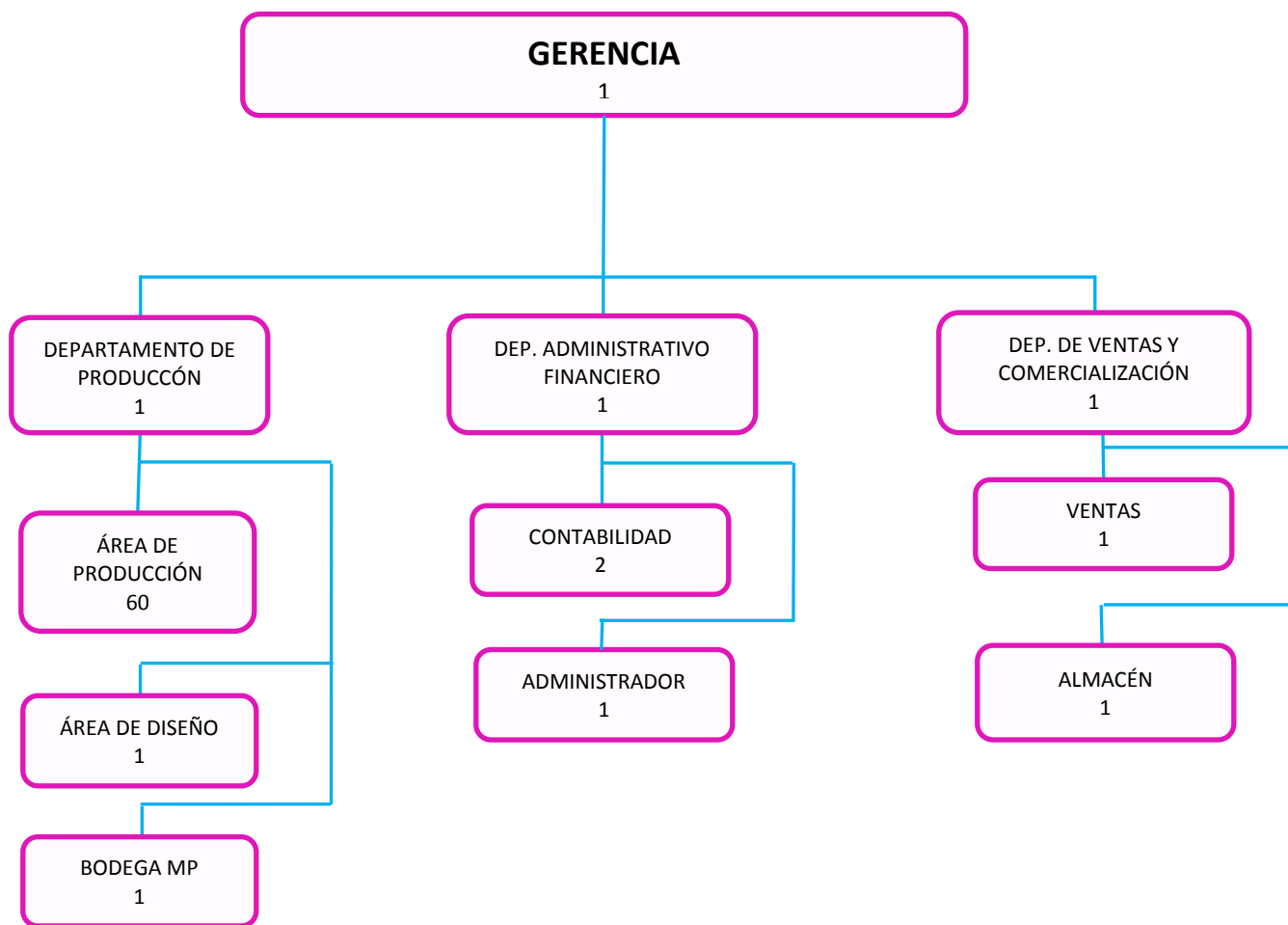
Nace como una sociedad de hecho en 1987, administrada por la unión conyugal Rivera León, apareciendo como representante legal la señora María Yolanda León Guerrero bajo su Registro Único de Contribuyentes 1001211455001.

“La sociedad de hecho no tiene una instrumentación, ni se constituye bajo un tipo, sino que se trata de una mera unión de dos o más personas determinadas con el objetivo de explotar de manera común una actividad comercial.” (<http://www.econlink.com/sociedad-de-hecho>).

La empresa, cumple con todas las leyes y normas que rige la LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LRTI). Al ser una persona natural el aporte de USD 1.000,00 se lo considera como capital social en el balance general, esto se debe a que debido a la naturaleza del negocio están obligados a llevar contabilidad.

### 1.3. ORGANIGRAMA

GRÁFICO 1  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y NUMÉRICO “MEDIAS ESTÉFANY” AÑO 2011



Fuente: Medias Estéfany



## **COMENTARIO**

El organigrama de la empresa se encuentra dividido por departamentos, los cargos están claramente definidos, existe una jerarquía adecuada. Sin embargo se puede determinar que es necesario la creación de otras áreas como: compras, recursos humanos, apoyo administrativo, marketing, con el fin de ejercer de manera más adecuada los procesos y de asegurarse de que cada área cumpla con las funciones que le corresponden, al definir de manera adecuada los procesos se podrá evidenciar que áreas son más importantes de agregar.

No existe una rotación del personal significativa, pero en épocas que la producción aumenta (época de ingresos a clases) se contrata personal de temporada.

### **1.4. SITUACIÓN ACTUAL**

La empresa cuenta con un total de 71 trabajadores, 40 máquinas (32 de tejido, 4 de planchado, 4 enconadoras), una planta de producción y un punto de venta en la ciudad de Atuntaqui. Sus productos llegan a 8 provincias del país y abarca un 12% del mercado total.

A pesar de que la empresa ha sabido adaptarse a las exigencias del mercado actual y cuenta con todos los recursos necesarios, no posee una administración basada en procesos y mejoramiento continuo lo cual ha afectado su eficiencia en la entrega a tiempo de la mercadería y la calidad de sus productos, esta situación se ve reflejada en las bajas utilidades.

Además la empresa no posee un sistema de control y estandarización de procesos, lo cual provoca el incumplimiento en la entrega de pedidos a los clientes o que en ocasiones lleguen incompletos por insuficiencias en el inventario ya sea de materias primas o de productos terminados, provocando aumento en los costos e insatisfacción en algunos de sus clientes.

## 1.5. PRODUCTOS OFERTADOS

**IMAGEN 1**  
**PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA MEDIAS ESTÉFANY**

<b>DAMAS</b>		<p>Medias Panty Material: Nylon Varios Colores y tamaños</p>
		<p>Calcetines para damas Materiales: Algodón y Poliéster Varios diseños</p>

Fuente: Medias Estéfany

**IMAGEN 2**  
**PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA MEDIAS ESTÉFANY**

<b>CABALLEROS</b>		<p>Calcetines casuales Material: Algodón Varios colores</p>
		<p>Calcetines deportivos Material: Algodón Varios diseños y colores</p>

Fuente: Medias Estéfany

**IMAGEN 3**  
**PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA MEDIAS ESTÉFANY**

<b>NIÑOS</b>		<p>Calcetines de niños y niñas Material: Algodón Varios diseños y colores</p>
		<p>Calcetines escolares Material: Algodón Colores de acuerdo a los pedidos</p>

Fuente: Medias Estéfany

**IMAGEN 4**  
**PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA MEDIAS ESTÉFANY**

<b>MODA ACTUAL</b>		<p>Calcetines de moda actual, de acuerdo a las tendencias, diferentes modelos, colores diseños y texturas</p>
--------------------	--	---

Fuente: Medias Estéfany

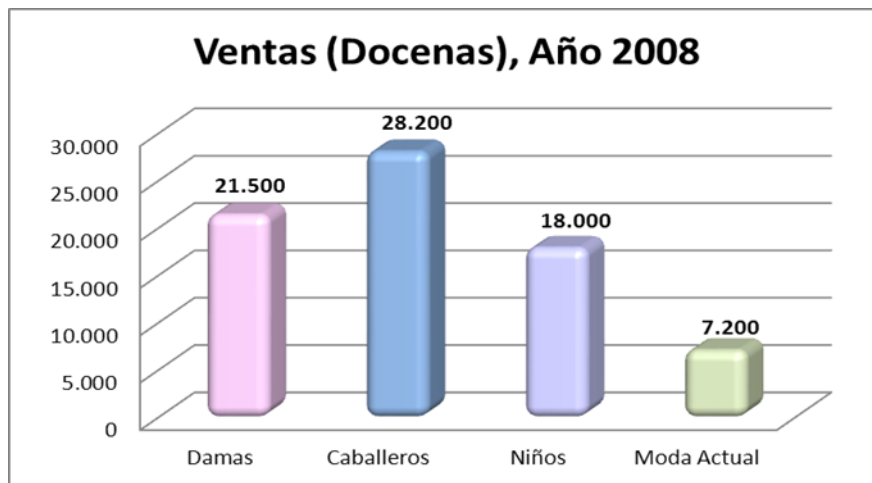
## 1.6. CUADRO Y TABLAS ESTADÍSTICAS DE VENTAS

**TABLA 1**  
**VENTAS DE LOS AÑOS 2005 AL 2010**

PRODUCTO	VENTAS (DOCENAS)					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>DAMAS</b>						
Medias Panty	5.000	5.800	6.000	7.000	9.500	10.200
Calcetines Tobilleras	10.000	13.000	13.750	14.500	15.800	16.500
<b>CABALLEROS</b>						
Calcetines Casuales	8.000	10.500	12.000	13.200	14.000	14.800
Calcetines Deportivos	10.000	12.500	13.800	15.000	16.000	17.000
<b>NIÑOS</b>						
Calcetines	5.000	5.800	6.200	5.000	5.200	6.000
Calcetines Escolares	7.500	9.000	10.000	13.000	15.000	16.000
<b>MODA ACTUAL</b>						
Moda actual		5.000	6.500	7.200	9.000	10.000

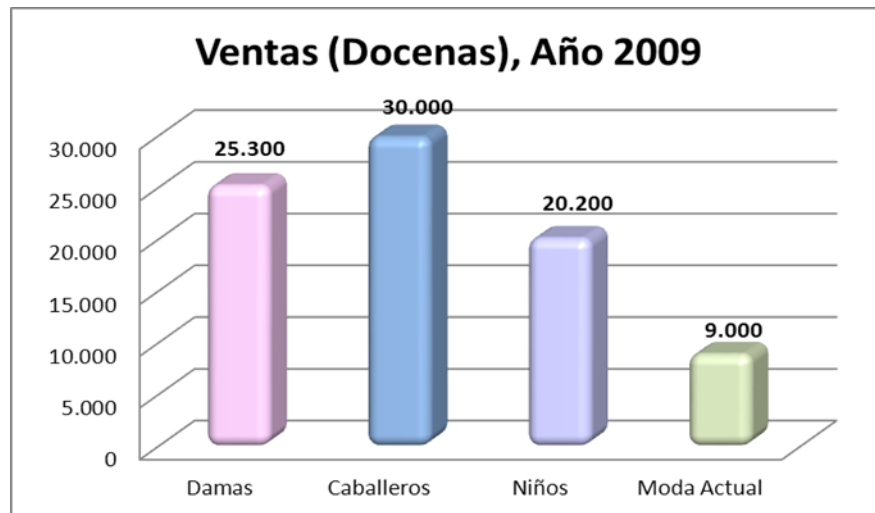
Fuente: Medias Estéfany

**CUADRO 1**  
**COMPARACIÓN DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS AÑO 2008**



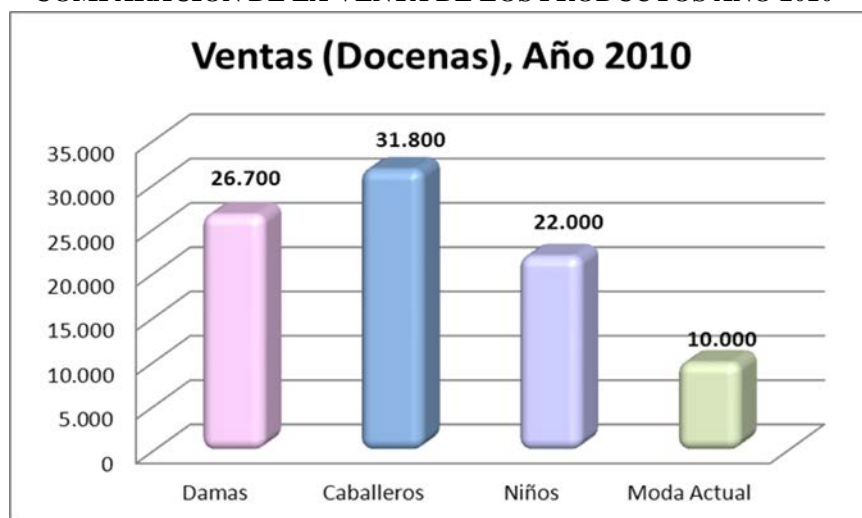
Fuente: Medias Estéfany

**CUADRO 2**  
**COMPARACIÓN DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS AÑO 2009**



Fuente: Medias Estéfany

**CUADRO 3**  
**COMPARACIÓN DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS AÑO 2010**



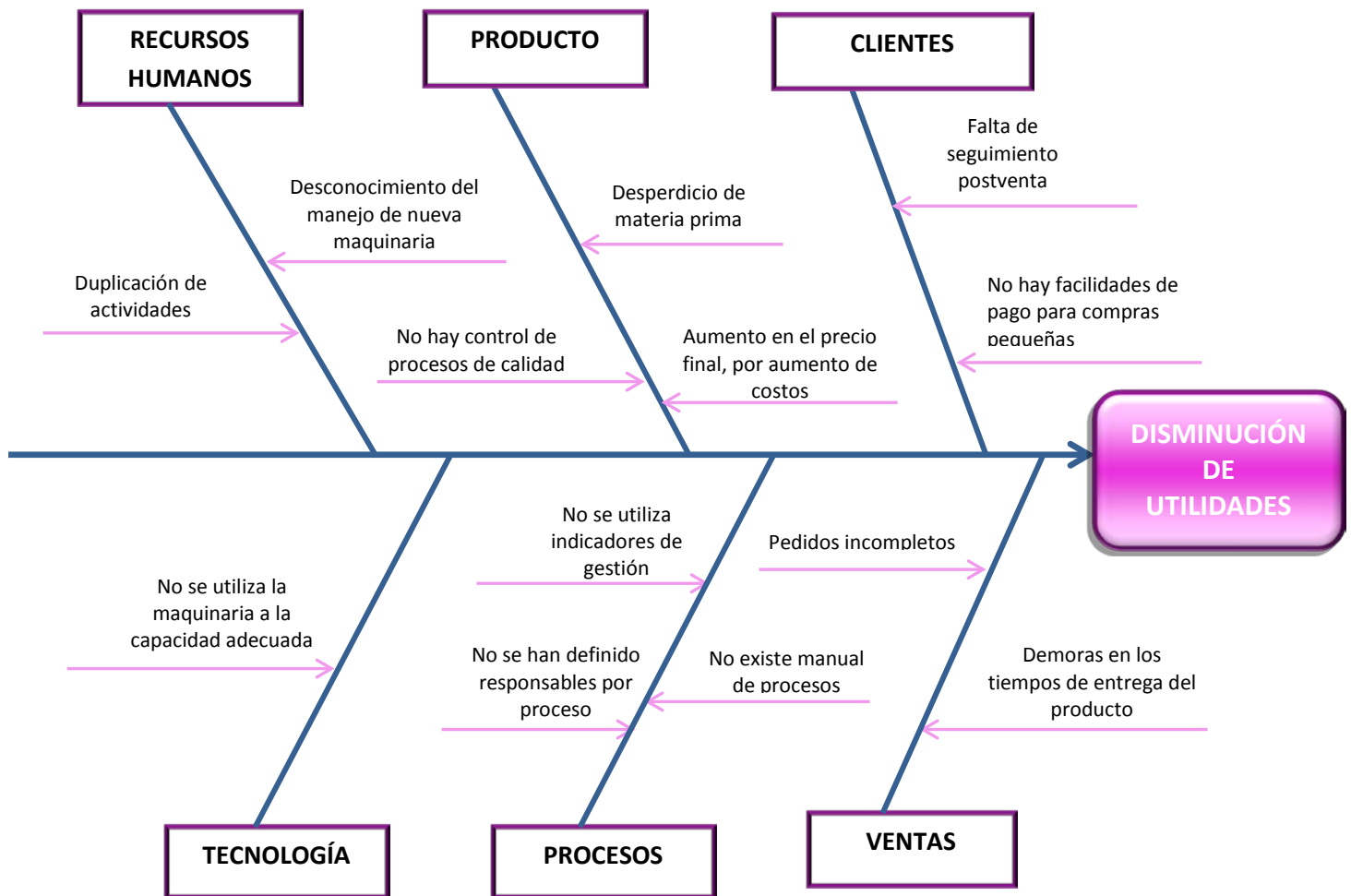
Fuente: Medias Estéfany

A lo largo de los 5 años de funcionamiento de la empresa, se observa un desarrollo consistente de las ventas, debido a la apertura de la fábrica en el cantón de Atuntaqui, como podemos

observar los productos que mayores ventas poseen son las líneas: deportivas para caballeros y tobilleras para damas, puesto que estas son entregadas a uno de los más grandes clientes (Marathon Sports S.A), las líneas: casuales de caballeros y Panty de dama tienen un mercado más local, una línea a la que la fábrica ha apuntado y ha tenido mucho éxito es la escolar, pues Medias Estéfany se ha dado a conocer en este mercado y tiene un grupo muy grande de clientes entre escuelas y colegios, sin embargo no se alcanzan ventas tan altas puesto que su producción es cíclica, y por último la línea de Moda actual, es un mercado nuevo todavía con ventas bajas.

## 1.7. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO

GRÁFICO 2  
DIAGRAMA CAUSA- EFECTO



Fuente: Medias Estéfany

### 1.7.1. ANÁLISIS DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

#### CLIENTES

- No existe un servicio post venta que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al producto, o sugerencias que permitan mejorar.
- No hay facilidades de pago para compras pequeñas.

#### PRODUCTO

- Demasiado desperdicio de materia prima.
- A pesar de contar con excelente materia prima, no existe un control en los procesos de calidad, lo cual disminuye la calidad del producto final.
- Debido al aumento en los costos, el precio del producto final se ve obligado a aumentar.

#### RECURSOS HUMANOS

- La empresa adquiere maquinaria de última tecnología sin embargo hay desconocimiento por parte del personal sobre su adecuado uso.
- No existe un sistema organizado de tareas por lo cual se duplican las actividades, lo que ocasiona pérdida de recursos.

#### TECNOLOGÍA

- La maquinaria no opera de acuerdo a su capacidad.

#### PROCESOS

- No se han implementado indicadores de gestión.
- No existe un manual de procesos, los mismos que no se encuentran definidos ni documentados.
- No se ha definido responsables de cada proceso en las diferentes áreas.

## VENTAS

- Los pedidos llegan incompletos.
- Demoras en los tiempos de entrega de los productos.

Estas causas dan como resultado o tiene el efecto de la disminución de utilidades de la Fábrica textil “Medias Estéfany”.

## 1.8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 1.8.1. MARCO TEÓRICO

#### 1.8.1.1. El Proceso de Producción textil en prendas de vestir.

“Confección es el proceso con el que, por medio de costuras, se unen las piezas ya sea de tela u otro material que componen una prenda de vestir”.

(Tomado de <http://blehyindumentaria.com.co>, actualizado el 18/09/2011).

El proceso de producción de prendas de vestir se compone de varias etapas, en las cuales, a su vez, se desarrollan múltiples actividades.

## PROCESO DE PRODUCCIÓN

- **Diseño.**- Esta es la etapa en la que se recibe la información del mercado y es plasmada en el desarrollo de los productos, el diseño además de ser una actividad creativa, debe estar sujeta a las necesidades de los clientes, la oferta y la demanda y los costos de producción; con esta información se construye un prototipo, y paralelamente se evalúan los materiales, insumos y operaciones para el desarrollo del producto con el fin de evaluar la viabilidad del diseño e identificar posibles complicaciones durante su confección, una vez aprobado el diseño, se hace la moldería de la prenda para cada talla aprobada tomando como referencia la talla patrón y escalando manualmente o con un Software de diseño. Los moldes son realizados en materiales duros para facilidad de manejo y preservación.



- **Pedido de materia prima.**- Se realiza el pedido de materia prima a los proveedores, de acuerdo a los diseños aprobados.
  
- **Recepción de la materia prima.**- Se recibe e inspecciona la calidad y cantidad de materia prima entregada.
  
- **Preparación.**- Los hilos son enrollados en bobinas (conos de papel) por una máquina devanadora eléctrica. Este proceso libera la tensión del hilo y lo adecua para la máquina de tejer.
  
- **Tejido.**- Las bobinas de hilos son colocadas en las distintas máquinas de tejer, tales como, la tejedora de bandas, tejedora plana, tejedora circular, tejedora manual, que son utilizadas para producir las diferentes partes de la prenda. La variedad y cantidad de las máquinas de tejer dependerá del diseño del producto.
  
- **Ensamble.**- Las partes de las prendas, son unidas través de una máquina de coser. Esta maquinaria contiene dispositivos de puntada, de cosido y de sobrecerrado.
  
- **Acabado.**- Este proceso consiste en el lavado, hidroextracción y secado de la prenda.
  
- **Planchado.**- La prenda se plancha a presión con un equipo industrial, realizando, si es que se requieren, dobleces especiales.
  
- **Inspección.**- Una vez terminada la prenda, se efectúa la inspección para verificar que no existan fallas.
  
- **Empaque.**- Se coloca las etiquetas a la prenda y se las empaca en bolsas de plástico para evitar que se ensucie o se manche durante su recorrido al cliente final.

### 1.8.1.2. Teoría De Procesos

J.B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodríguez-Badal, en su libro *La Gestión por Procesos* citan: “Proceso es una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.” También se puede definir un proceso como “Una serie de tareas de valor agregado que se vinculan en sí para transformar un insumo en un producto.” (Richard Y. Chang).

Los procesos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directivas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización, además realizan la planificación de las actividades (planificación operativa, planificación estratégica) y son responsables de estos procesos las autoridades de la empresa (directorio, gerencia, etc.).
- **Procesos Básicos:** Describen la naturaleza de la organización, son los encargados de generar aquellos productos esenciales a la misión de la misma, además, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos (Desarrollo de productos, Servicio al cliente).
- **Procesos habilitantes o de apoyo:** Proporcionan servicios a los demás procesos, sin lo cuales la organización no funciona (contabilidad, logística, administración de recursos humanos, etc.) estos procesos están orientados a producir los bienes y servicios requeridos por los procesos gobernadores, básicos y para sí mismos viabilizando la gestión institucional, además tienen a su cargo la ejecución de las políticas culturales y sociales de la institución.

De acuerdo a la jerarquía los procesos se ubican de la siguiente manera:

- **Macro procesos.-** Se integran por un conjunto de procesos que tienen la misma finalidad, y se basan en el objetivo general estratégico de la organización.
- **Procesos.-** Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes.
- **Subprocesos.-** Es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.
- **Actividades.-** Son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión.
- **Tareas.-** Son los pasos para poder realizar una actividad.

### **1.8.1.3.Cadena de Valor y Mapa de Procesos**

#### **CADENA DE VALOR**

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

“Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:” (Tomado de [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)).

### Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

### Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y de ese modo potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

“En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible”. (Tomado de: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>).

## MAPA DE PROCESOS

“Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización. Visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.” (Tomado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Mapa-De-Procesos/>).

### **1.8.1.4. Análisis de Procesos**

“El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.”

(Tomado de [http://www.eafit.edu.co/autoevaluacion/documentos /autoevaluacion\\_2003](http://www.eafit.edu.co/autoevaluacion/documentos /autoevaluacion_2003)).

De esta manera, el análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados. La realización de la misión institucional constituye el proceso dominante, que le da sentido a la existencia de los demás y determina tanto su pertinencia como la coherencia de sus entrelazamientos; es decir, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la misión son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación.

Este análisis de procesos difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades –con miras al logro de la eficiencia- propuesto en los manuales de organización y métodos. En éstos últimos, la meta es el de reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, compleja o simple; es decir, se pretende llevar la actividad laboral al máximo posible de eficiencia. Por el contrario, el análisis de procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión, razón de ser de las organizaciones, y en todo lo que le es pertinente; se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

#### **1.8.1.5. Mejoramiento de Procesos**

De acuerdo a James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

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

- \* Cuellos de botella
- \* Reprocesos
- \* Actividades que no añaden valor
- \* Esfuerzos perdidos
- \* División del trabajo innecesaria

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

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
2. Cuantificación y subdivisión del problema
3. Análisis de las causas, raíces específicas.
4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
5. Definición y programación de soluciones
6. Implantación de soluciones
7. Acciones de Garantía

### 1.8.1.6. Indicadores

Son datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. (Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos>).

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

#### Importancia de los indicadores

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

#### Construcción de buenos indicadores

- Mensurabilidad: Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- Análisis: Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- Relevancia: Capacidad de expresar lo que se pretende medir.



### **1.8.1.6.1. Tipos de Indicadores**

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

#### **Ejemplos de Indicadores**

- Tiempo del proceso (tiempo de ciclo)
- No. De transacciones reprocesadas
- % de solicitudes de crédito aprobadas
- No. De transacciones / día (funcionario)
- Tiempo de respuesta para solución de un problema.
- No. De créditos aprobados fuera del tiempo convenido con el Cliente.
- No. De estados de cuenta entregados después de la fecha acordada.

## 1.8.2. MARCO CONCEPTUAL

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

**Cadena de Valor.-** La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

**Cliente:** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**Competitividad:** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Control:** “Ese término abarca dos aspectos: el primero se refiere a la capacidad y a la medición real de las características de calidad significativas al comportamiento del producto, el otro aspecto se refiere a proporcionar una acción que corrija los casos en que las mediciones de calidad estén fuera del estándar” (Lester y Harry, 1989).

**Deficiencias:** “Una deficiencia del producto es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto” (Juran, 1990).

**Diagnóstico:** “El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de

los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.”

**Diagrama de flujo.-** Es una representación gráfica que permite al analista definir entradas, procedimientos y salidas de las información en la organización bajo estudio, permitiendo así comprender los procedimientos existentes con la finalidad de optimizarlos.

**Eficiencia:** Es la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.

**Evaluación:** Los productos y servicios son examinados y comparados con las normas que se han definido anteriormente.

**Hojas de chequeo:** Son formas básicas que ayudan a estandarizar la colección de información. Son usadas para crear histogramas.

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

**Macro procesos.-** Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

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

**Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como.

**Producto:** Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

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

**Proveedor.-** Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

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

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

**Tabla de control:** Son tablas de secuencia de tiempo, que muestra valores de una estadística y uno o más límites de control.

**Valor agregado.-** Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

#### **1.8.2.1.Marco Conceptual Textil**

**Overlock:** Máquina de coser para el borde de la punta de la media.

**Enconadora:** Máquina para procesar el hilo o algodón que permite eliminar nudos de la materia prima.

**Poliéster:** Materia prima utilizada para realizar medias.

**Prehormadora:** Máquina compacta diseñada para el planchado de calcetines de fibras acrílicas o naturales. Consta de 8 moldes rotativos intercambiables para cada talla, los mismos que se mueven automáticamente de uno en uno parando delante del operario.

# CAPITULO II

## ANÁLISIS

### SITUACIONAL

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. MICROAMBIENTE

##### 2.1.1. Datos del Sector

Desde la fabricación de obrajes en la época de la colonia hasta la industrialización, el sector textil en el Ecuador ha evolucionado mucho, debido a las exigencias del mercado hoy en día para poder ser competitivas las empresas deben estar en constante búsqueda de la calidad para ello deben trabajar con varias fibras (poliéster, nylon, seda, lycra, algodón, etc.), crear nuevos diseños, mantener a su personal capacitado y adquirir tecnología de punta, sin descuidar los precios y el valor agregado.

Es necesaria además la intervención del Estado que facilite el desarrollo de la industria con el control del contrabando y las importaciones.

Por su parte Atuntaqui, viste al 20% del Ecuador y la exportación de los productos textiles de esta ciudad se la realiza a países como Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros, entregando prendas de calidad, motivo por el cual este cantón se ha ganado el título de “Centro Industrial de la Moda”.

##### 2.1.2. Mercado

Medias Estéfany oferta sus productos en ciudades de la región: Costa y Sierra; sin embargo no ha logrado iniciar la comercialización directa en el Oriente.

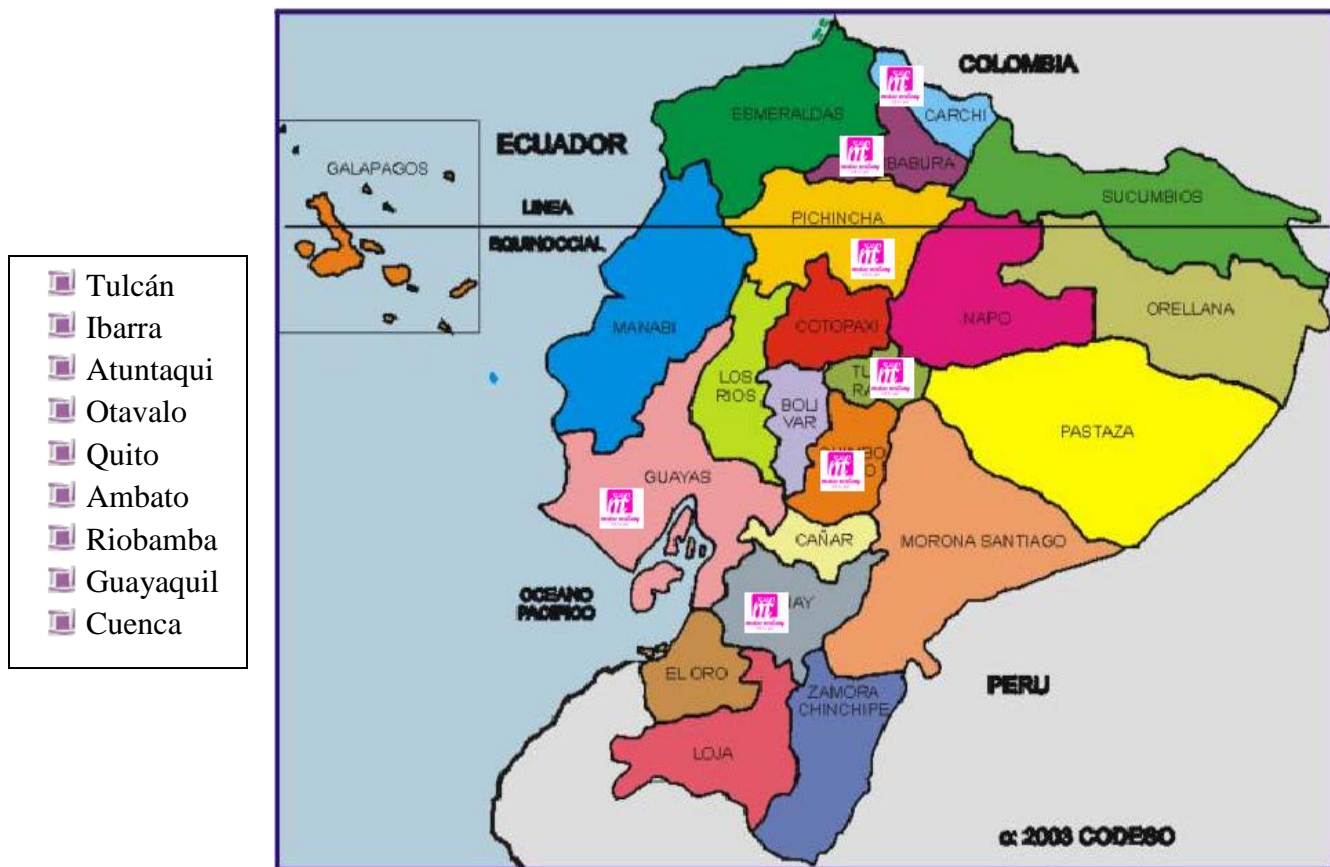
Sus productos están dirigidos a hombres y mujeres de entre 5 y 70 años, de nivel económico medio.

Es necesario aclarar que la oferta en cuanto a colores, tallas y diseños es la misma para todas las regiones, únicamente difiere en cuanto al largo de las medias debido al clima característico de cada región, en especial en la línea escolar pues en la costa se solicita medias 20cm debajo de la rodilla y en la sierra medias hasta la rodilla.

El envío de pedidos al por mayor requerido por los diversos clientes a nivel nacional se lo realiza con las empresas: Multitransporte, Cita Express, Panamericana Internacional y Transportes del Norte, dependiendo de la zona donde pertenezca el cliente, quien a su vez asume el costo del flete, por esto la modalidad de envío que la empresa maneja es Flete al Cobro.

Los productos de Medias Estéfany llegan a 9 ciudades de Ecuador.

**GRÁFICO 3  
DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL PAÍS**



Fuente: Medias Estéfany

**Connotación:** Medias Estéfany tiene un target de clientes muy amplio, debido a que en el país existe una gran cantidad de personas que se encuentran en el rango tanto de edad, como de condición económica al que se dirigen nuestros productos, convirtiéndose en una Oportunidad Alta.








Sin embargo debido a que en la región del Oriente todavía no hay una cultura del uso de nuestros productos no se los ha comercializado, lo que repercute en la disminución del mercado Amenaza Media.

El sistema de flete al cobro que ha sido establecido por los clientes, es una Oportunidad Media.

### 2.1.3 Proveedores

La empresa posee varios proveedores de productos o servicios que son indispensables para el giro de negocio como: materia prima, maquinaria, repuestos servicio técnico, servicios bancarios entre otros.

**TABLA 2  
PROVEEDORES**

CATEGORÍA	PRODUCTO		PROVEEDOR
Maquinaria	Repuestos		Importaciones "Jácome"
	Maquinaria		"Rafael Acero" Cia. Ltda.
Materia Prima	Poliéster		Enkador
	Nylon		"Rafael Acero" Cia. Ltda.
	Algodón		
	Elástico		
	Orlón		Indutexma
Materiales de acabado e insumos	Etiquetas		Artepeg
	Adhesivos		Flexart
	Flyers y Tarjetas		Integraf
	Fundas		La Minga
Servicios	Bancarios		Banco del Pichincha
			Banco ProAmerica

Fuente: Medias Estéfany

**Connotación:** Debido a los años que lleva la empresa trabajando con sus proveedores se ha logrado crear confianza y una muy buena relación, esto le permite a la empresa realizar mejores convenios comerciales en cuanto a plazos y precios, siendo esto una Oportunidad Alta.

**Connotación:** El compromiso de los proveedores permite dar cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima, materiales e insumos, de esta manera no hay retraso en la producción, convirtiéndose en una Oportunidad Alta

**Connotación:** El adecuado sistema de recaudación de los proveedores nos otorga periodos de cobro apropiados, con créditos de 30 y 60 días, así la empresa puede organizar sus ciclos de cobro y pago de manera ordenada, siendo una Oportunidad Alta.

**Connotación:** Los productos son entregados directamente en la fábrica, por los proveedores como parte de su política de servicio lo cual disminuye los costos por transporte para Medias Estéfany, Oportunidad Media.

**Connotación:** Las entidades bancarias han mostrado gran apertura para consolidar su apoyo en las transacciones financieras en lo que se refiere a préstamos. Desde sus inicios “Medias Estéfany”, trabaja con el Banco del Pichincha. Oportunidad Alta.

## **2.1.4. Clientes**

### **2.1.4.1. Encuesta el cliente**

La encuesta al cliente externo nos permitirá conocer cuáles son sus necesidades y aspectos sobre los cuales existen inconformidades, además será el eje sobre el cual buscaremos satisfacerlas e implementar mejoras en nuestros productos y servicios.

La encuesta se realizó a nuestros 23 clientes (empresas) y a 15 clientes locales frecuentes.

**TABLA 3**  
**CLIENTES DE LA EMPRESA**

<b>CLIENTES</b>	
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>
<b>Guayaquil</b>	Albita Store
	Distribuidora OLAXES
	Distribuidora "Tierra"
	Distribuidora "Maria Auxiliadora"
	Distribuidora Central
	Distribuidora "Cabay"
	Distribuidora "Viltex"
Distribuidora "Ensueño"	
<b>Quito</b>	Marathon Sports
	EXPLORER
	Medias & Calcetines
	Distribuidora "Paredes"
	Calcetines & Medias
	Foot Athletic's
	Medias "Macarena"
Distribuidora "Elenita"	
<b>Ambato</b>	Sr. Alberto Jara
<b>Cuenca</b>	Sra. Flor López
<b>Tulcán</b>	Almacenes "Christian"
<b>Riobamba</b>	Sr. Fausto Tierra
<b>Ibarra</b>	Jhino's Sport
	Megasport
<b>Otavalo</b>	Distribuidora "Lourdes"
<b>Atuntaqui</b>	Clientes Locales

Fuente: Medias Estéfany

**GRÁFICO 4**  
**PARTICIPACION DE CLIENTES POR CIUDAD**



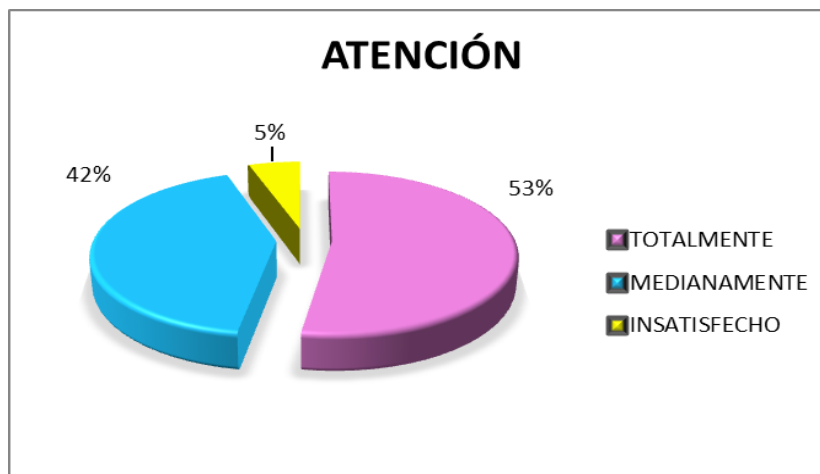
Fuente: Medias Estéfany

## ENCUESTA

### A. SATISFACCION

1.- ¿Está satisfecho con la atención que brinda el personal de la empresa Medias Estéfany?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	20	53%
MEDIANAMENTE	16	42%
INSATISFECHO	2	5%

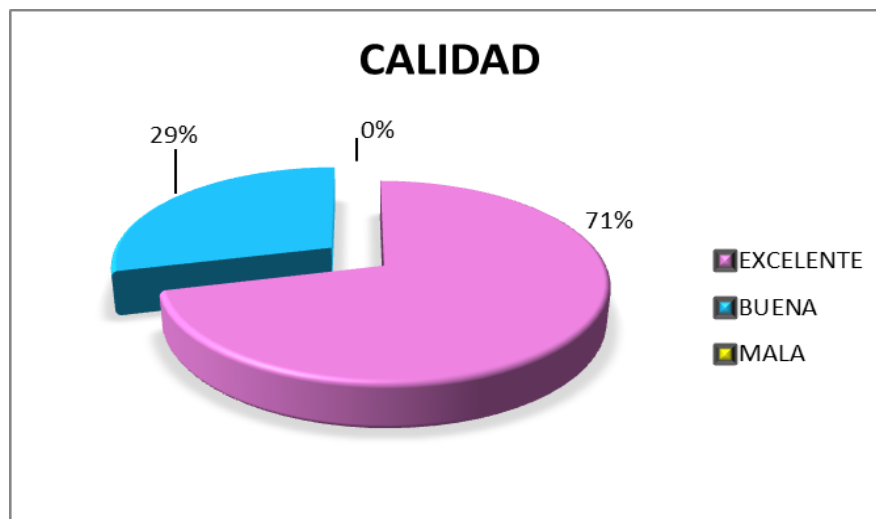


El 53% de nuestros clientes respondieron que estaban totalmente satisfechos con la atención de nuestro personal en este porcentaje están los clientes locales, el 42% esta medianamente satisfecho y el 5% está insatisfecho, debido a que la empresa no cuenta con un agente vendedor, esto representa una Amenaza Media

## B. CALIDAD

### 2.- ¿Cómo evaluaría la calidad de nuestros productos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	27	71%
BUENA	11	29%
MALA	0	0%

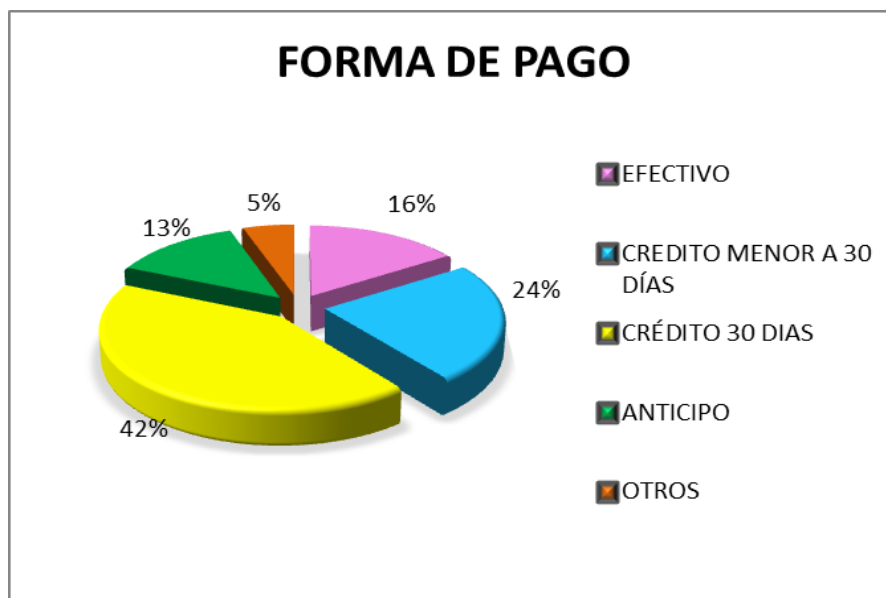


El 71% de nuestros clientes respondieron que la calidad de nuestros productos es excelente entre los cuales se encuentran nuestros grandes clientes, el 29% considera que es buena, ninguno de nuestros clientes respondió que la calidad de nuestros productos es mala, lo cual representa una Oportunidad Alta.

## C. FORMA DE PAGO

### 3.- ¿Cuál es la forma de pago que utiliza?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	6	16%
CREDITO MENOR A 30 DÍAS	9	24%
CRÉDITO 30 DIAS	16	42%
ANTICIPO	5	13%
OTROS	2	5%

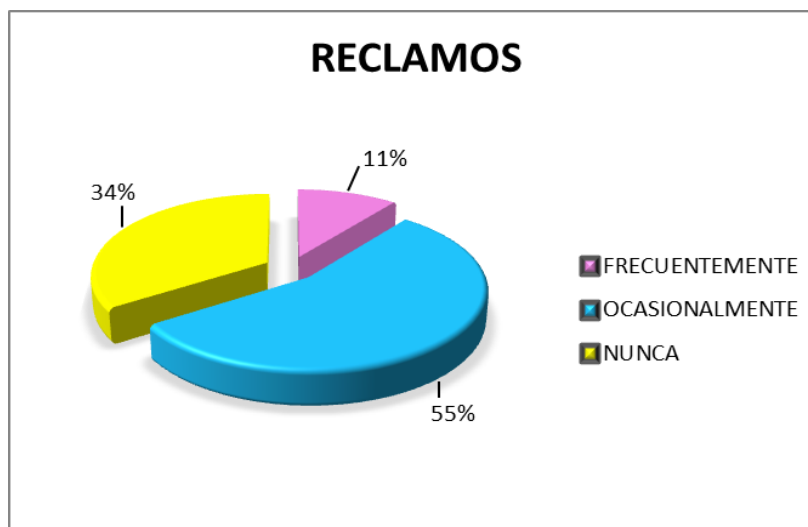


La política de cobro, para los clientes de Guayaquil, Quito, Ibarra y Otavalo es a crédito de 30 días, representando el 42%, mientras que para el resto de clientes de las ciudades de Tulcán, Riobamba, Ambato y Cuenca se despacha tras el depósito correspondiente en la cuenta corriente de la empresa es decir anticipadamente con un porcentaje del 13%, para el 24% de los clientes de Atuntaqui el pago se realiza con un crédito de menos de 30 días y el 16% de clientes realizan el pago en efectivo. Es necesario mencionar que en el caso de pedidos personalizados la forma de pago es 50% en el momento de la solicitud del pedido y 50% a la entrega del producto, representado por el 5%. Estas formas de pago debido a que el crédito no supera los 30 días otorgan a la empresa mucha liquidez siendo una Oportunidad Media.

## D. RECLAMOS Y DEVOLUCIONES

### 4.- ¿Realiza usted reclamos a la empresa por los productos u otras causas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRECUENTEMENTE	4	11%
OCASIONALMENTE	21	55%
NUNCA	13	34%



Los clientes no realizan reclamos nunca en un 34%, realizan reclamos ocasionalmente en un 55% y frecuentemente en un 11%, convirtiéndose en una Amenaza Alta.

### 5.- ¿Realiza usted devoluciones de los productos que le ofrece la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRECUENTEMENTE	0	0%
OCASIONALMENTE	1	3%
NUNCA	37	97%

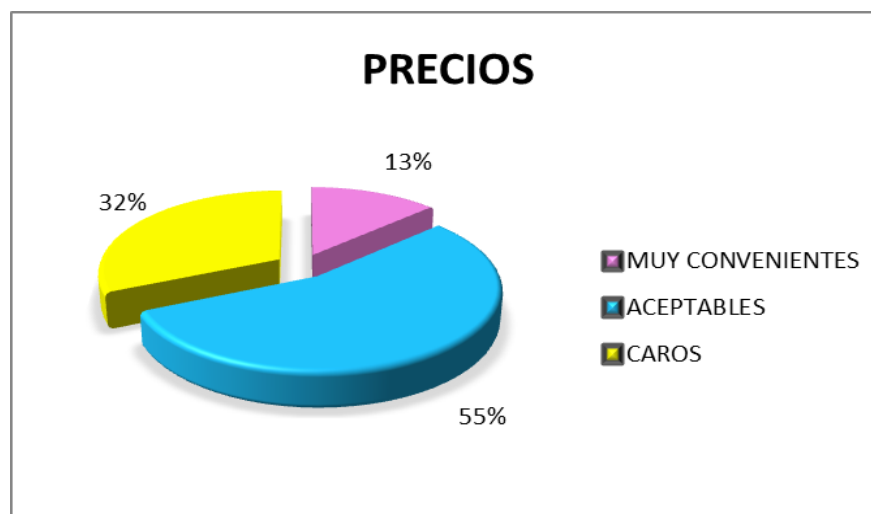


El 97% de los clientes nunca ha realizado una devolución de nuestros productos y únicamente el 3% lo ha hecho que representa a un solo cliente esto se convierte en una Oportunidad Alta.

#### E. PRECIOS

6. ¿Considera que los precios de los productos que le ofrece la empresa son?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY CONVENIENTES	5	13%
ACEPTABLES	21	55%
CAROS	12	32%



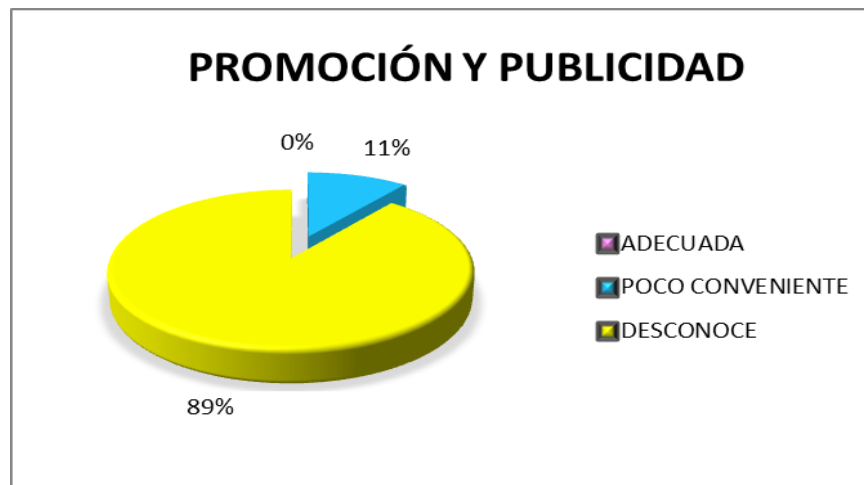


El 13% de nuestros clientes considera que nuestros productos tienen precios muy convenientes, este grupo pertenece a nuestros clientes que compran al por mayor, el 55% considera que los productos tienen precios aceptables y el 32% considera que los productos son caros estos clientes son aquellos que compran por unidades y en el punto de venta. Esto representa un Amenaza Alta.

## F. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

### 7.- ¿Cómo considera la publicidad que la empresa difunde?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADA	0	0%
POCO CONVENIENTE	4	11%
DESCONOCE	34	89%

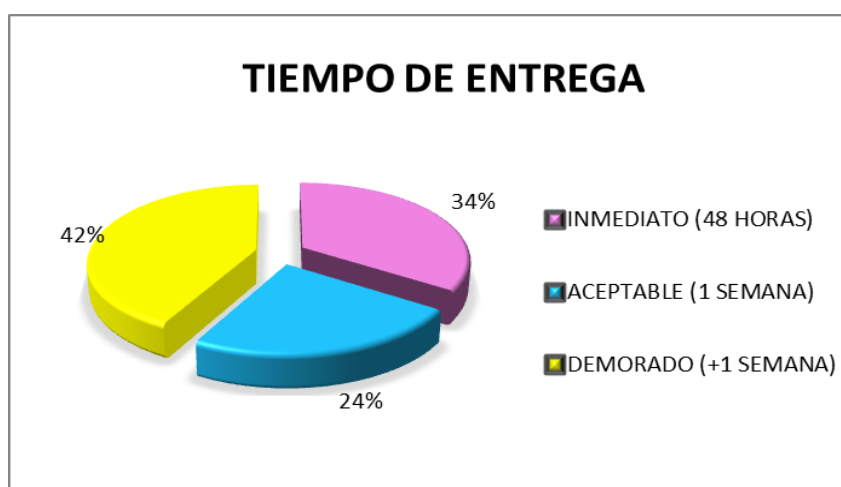


El 89% de los clientes desconoce de la publicidad y promociones de Medias Estéfany y el 11% considera que es poco conveniente, representado una Amenaza Media.

## G. TIEMPOS DE ENTREGA

### 8.- ¿En qué tiempo son despachados los pedidos por la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATO (48 HORAS)	13	34%
ACEPTABLE (1 SEMANA)	9	24%
DEMORADO (+1 SEMANA)	16	42%

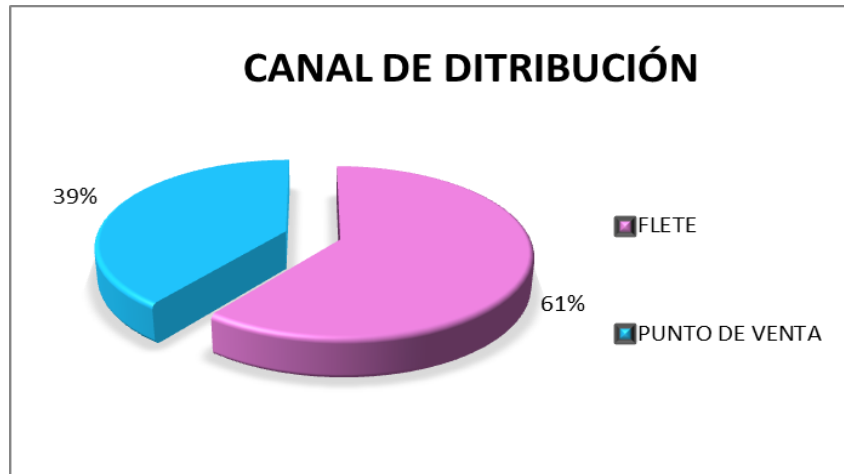


Al 34% de los clientes se les despacha los pedidos de manera inmediata estos son los clientes que compran los productos en el punto de venta, el 24% considera que el despacho es aceptable dentro de una semana, y el 42% considera que el despacho es demorado es decir más de una semana lo cual representa una Amenaza Alta.

## H. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

### 9.- ¿Cómo le llegan los productos que medias Estéfany le ofrece?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FLETE	23	61%
PUNTO DE VENTA	15	39%

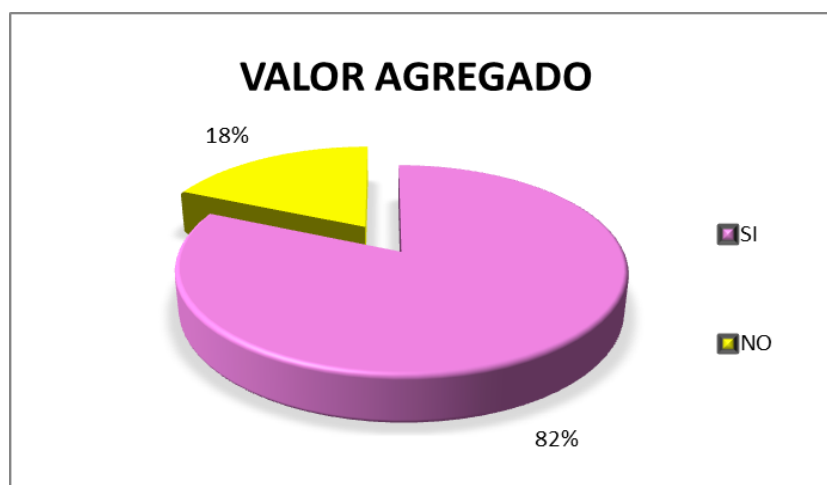


El 61% de nuestros clientes recibe los productos de la empresa por medio del sistema flete el cual se cobra al cliente, y el 39% los adquiere en el punto de venta. Esto representa una Oportunidad Media, debido a que la empresa disminuye los costos de transporte.

## I. VALOR AGREGADO

10.- ¿Le ofrece Medias Estefany un valor agregado?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	82%
NO	7	18%



El 82% de nuestros clientes respondió que Medias Estéfany le ofrece un valor agregado, estos clientes son aquellos que compran al por mayor, pues a ellos se les envía muestras de los productos de las nuevas colecciones, y el 18% son clientes que compran por unidades a los cuales en realidad no se les ha ofrecido un valor agregado, esto es una Amenaza Baja.

### 2.1.5. Competencia

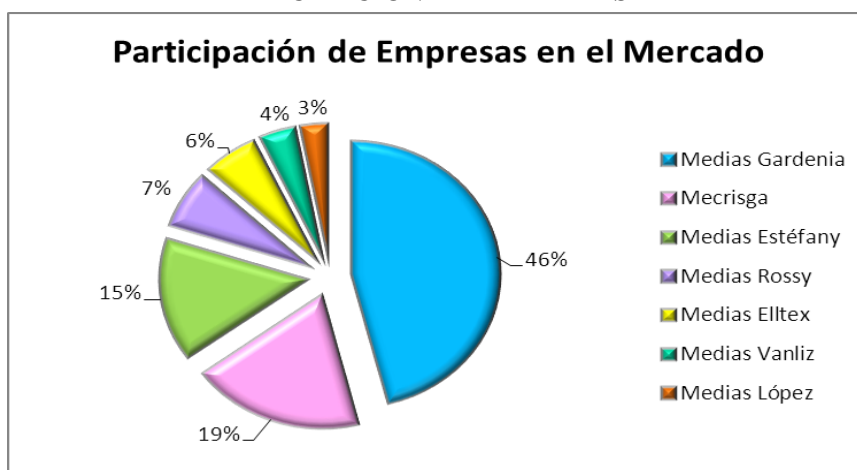
Dentro del mercado al que Medias Estéfany se enfoca tiene la competencia de alrededor de 6 empresas, las cuales se distinguen debido a su capacidad en maquinaria, calidad y precios.

**TABLA 4**  
**PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO**

FÁBRICA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Medias Gardenia	46%
Mecrisga	19%
Medias Estéfany	15%
Medias Rossy	7%
Medias Elltex	6%
Medias Vanliz	4%
Medias López	3%

Fuente: Medias Estéfany

**CUADRO 4**  
**PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA**



Fuente: Medias Estéfany

Medias Estéfany ha logrado abarcar apenas el 15% del mercado. Las diferencias entre las empresas están dadas por su capacidad en maquinaria, calidad y precios.

Se ha determinado que las empresas que están bajo “Medias Estéfany”, son fábricas que se enfocan en elaborar grandes cantidades de productos de baja calidad y precio; por el contrario las empresas que se encuentran sobre “Medias Estéfany”, han logrado un importante posicionamiento en el mercado nacional, es decir que su marca es reconocida por la calidad de su producto y además porque ya son empresas de larga trayectoria.

Uno de los problemas a los cuales se ha enfrentado la empresa es la llegada de los productos Chinos, que han ofrecido precios sumamente bajos y han tenido gran aceptación del mercado.

**Connotación:** La competencia directa es una Amenaza Alta y la llegada de empresas que ofrecen precios sumamente bajos Amenazas Media.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización, que falencias tiene y como solucionarlas, para ello se realizó la encuesta a 40 empleados de la organización para conocer su opinión y mejorar la gestión.

### 2.2.1. Factores o capacidad de gestión: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación.

#### PLANIFICACIÓN

##### 1.- ¿Aplica los principios y valores en su trabajo?

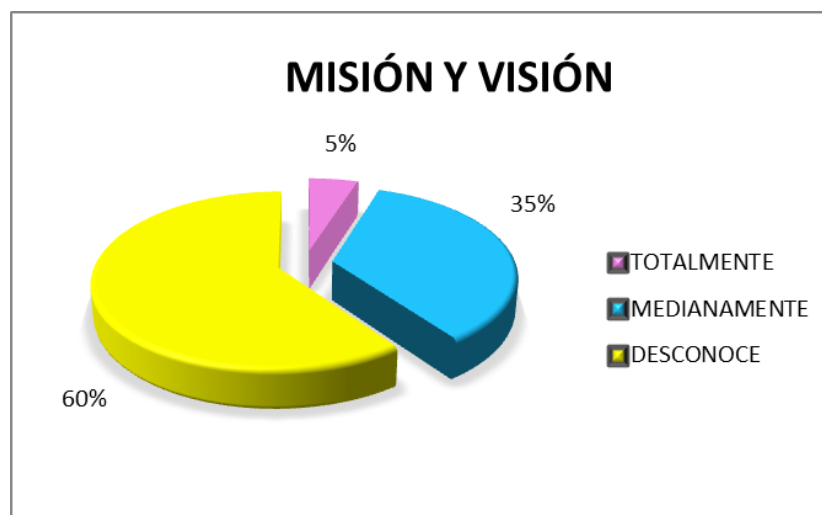
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	38	95%
PARCIALMENTE	2	5%
NO APLICA	0	0%



El 95% de los empleados respondió que aplica totalmente los principios y valores en su trabajo, el 5% respondió que los aplica parcialmente y ninguno respondió que no aplica los principios y valores lo cual representa una Fortaleza Alta.

## 2.- ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la organización?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	2	5%
MEDIANAMENTE	14	35%
DESCONOCE	24	60%



El 24% de los empleados no conoce la misión y la visión de la empresa y el 35% solo las conoce medianamente, únicamente el 5% las conoce totalmente, esto representa una Debilidad Alta, puesto que es difícil cumplir con los objetivos de la empresa si sus trabajadores no están direccionados.

### 3.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de Medias Estéfany?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	3%
MEDIANAMENTE	16	40%
DESCONOCE	23	58%



El 58% de los empleados respondió que no conoce los objetivos, políticas y estrategias de la organización, el 40% que las conoce medianamente y únicamente el 3% las conoce totalmente, esto representa una Debilidad Alta, puesto que el conocimiento de este direccionamiento es sumamente importante.

#### 4.- ¿Esta direccionado su trabajo al cumplimiento de Objetivos, Políticas y Estrategias?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	3%
MEDIANAMENTE	12	30%
NO	27	68%



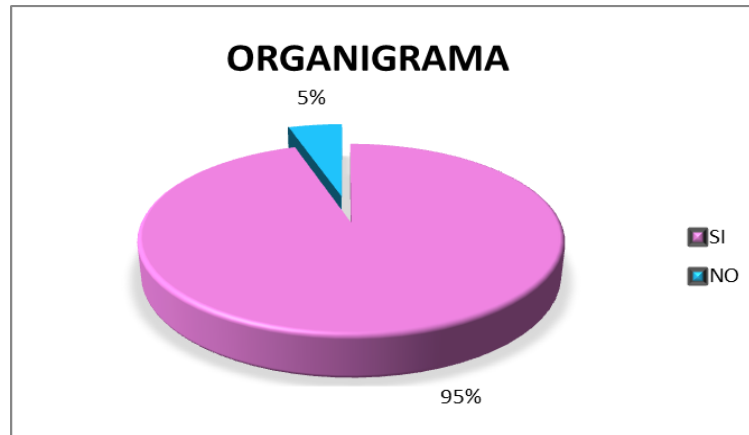
El 68% del personal no aplica en el trabajo los objetivos, políticas y estrategias, el 30% solo las aplica medianamente y únicamente el 3% las aplica totalmente este es una Debilidad Alta, ya que sin la aplicación de estos difícilmente se alcanzara el desarrollo esperado.

#### ORGANIZACIÓN

#### 5.- ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de la institución?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	95%
NO	2	5%





El 95% de los empleados considera que el organigrama de la empresa es funcional y únicamente el 5% considera que no lo es, lo cual representa una Fortaleza Media ya que los empleados conocen y respetan la jerarquización y distribución de actividades.

#### 6.- ¿Cumple con las funciones que se le han asignado en su trabajo?

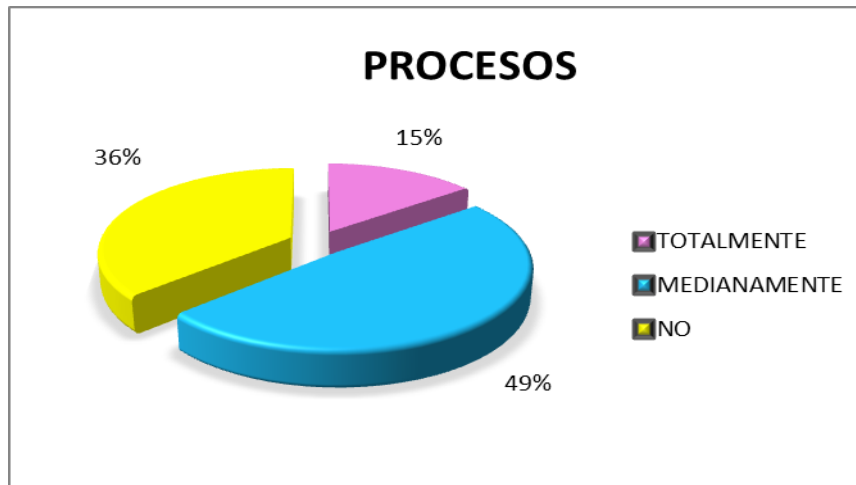
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	38	95%
PARCIALMENTE	2	5%
NO CUMPLE	0	0%



El 95% de los empleados respondió que cumple totalmente con las actividades que le han sido asignadas, y solo el 5% las cumple parcialmente, lo cual se considera una Fortaleza Alta.

### 7.- ¿Conoce y aplica los procesos establecidos por la organización?

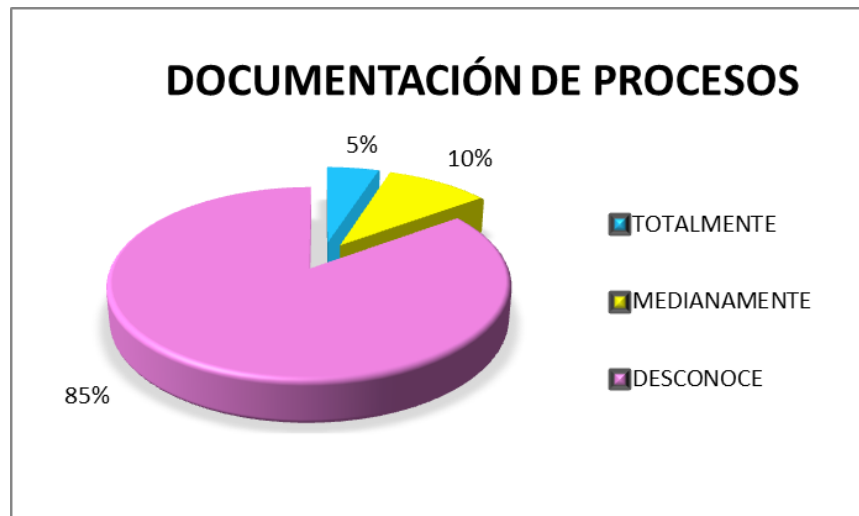
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	6	15%
MEDIANAMENTE	20	50%
NO	15	38%



El 15% de los trabajadores respondió que no conoce ni aplica los procesos que ha establecido la organización, el 50% solo los conoce y aplica medianamente y únicamente el 15% los aplica totalmente, se considera como una Debilidad Alta.

### 8.- ¿Se encuentran documentados los procesos?

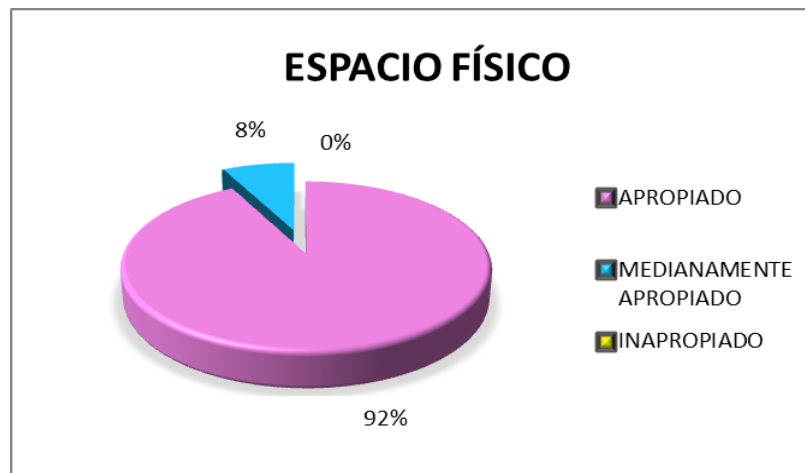
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	2	5%
MEDIANAMENTE	4	10%
DESCONOCE	34	85%



El 85% de los empleados desconoce si los procesos que se ejecutan en la empresa están documentados, EL 10% considera que se documenta los procesos medianamente y el 5% que se documenta totalmente, se considera una Debilidad Alta.

#### 9.- Considera el espacio físico en el que realiza su trabajo como

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADO	37	93%
MEDIANAMENTE APROPIADO	3	8%
INAPROPIADO	0	0%

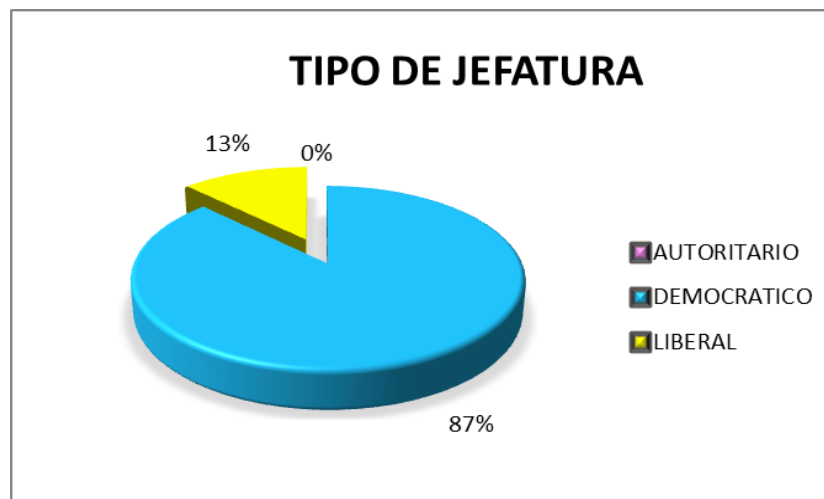


El 93% de los trabajadores considera que el espacio físico en el que trabajan es apropiado, el 8% considera que es medianamente apropiado y ninguno considera que es inapropiado, lo cual representa una Fortaleza Alta.

## DIRECCIÓN

### 10.- El tipo de jefatura que se aplica en su lugar de trabajo es

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTORITARIO	0	0%
DEMOCRATICO	35	88%
LIBERAL	5	13%



El 88% de los trabajadores considera que la jefatura es democrática, y el 13% que es liberal, ningún trabajador considera que la jefatura de la empresa es autoritaria, esto representa una Fortaleza Media, ya que los trabajadores tienen toda la apertura para comunicar sus ideas, dudas e insatisfacciones con sus superiores.

11.- Las autoridades ¿Han tomado en cuenta sus habilidades para designar las actividades?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	8%
NO	37	93%



El 93% de los empleados respondió que las autoridades no habían tomado en cuenta sus habilidades para la asignación de actividades y solo el 8% respondió que sí, se toma como una Debilidad Alta.

12.- La motivación que usted recibe por parte de la jefatura es

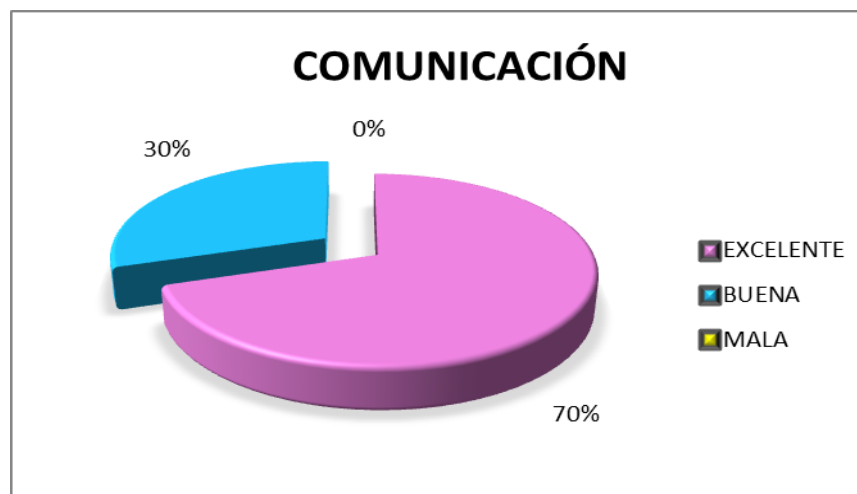
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	21	53%
BUENA	19	48%
MALA	0	0%



EL 53% de los trabajadores siente que la motivación que recibe el excelente y el 48% considera que es buena, ningún empleado considera que es mala, convirtiéndose en una Fortaleza Media.

### 13.- La comunicación que usted mantiene con sus superiores es

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	28	70%
BUENA	12	30%
MALA	0	0%

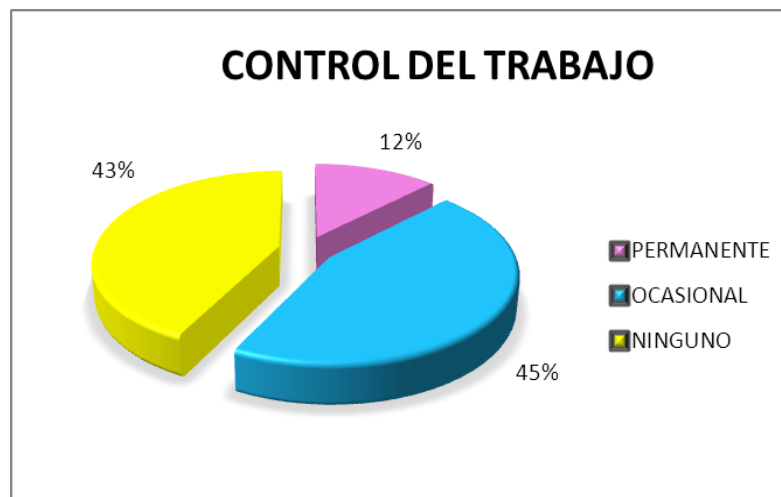


El 70% de los empleados considera que la comunicación con sus superiores es excelente y el 30% considera que es buena, ninguno piensa que es mala, esto representa una Fortaleza Media.

## CONTROL Y EVALUACIÓN

### 14.- Para realizar su trabajo usted necesita un control

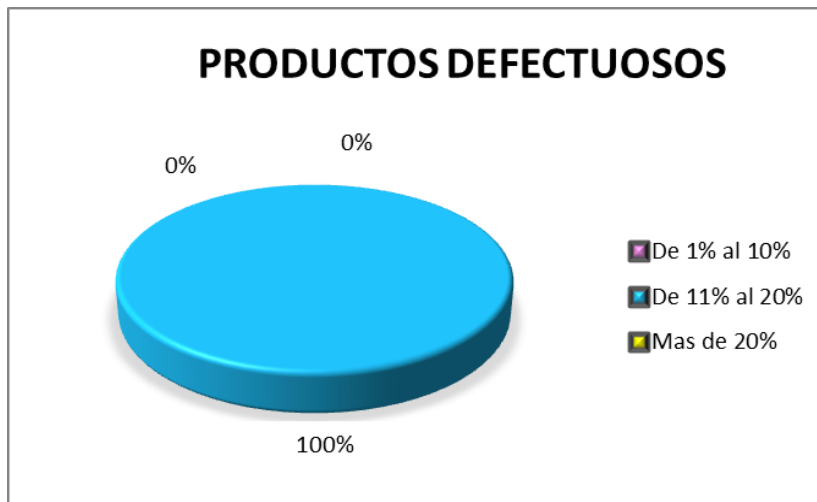
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTE	5	13%
OCASIONAL	18	45%
NINGUNO	17	43%



El 43% de los trabajadores estima que no necesita de ninguno control para cumplir con su trabajo, el 45% considera que solo ocasionalmente necesita control y solo el 13% siente que necesita un control permanente, esto se convierte en una Fortaleza Alta.

### 15.- ¿Qué porcentaje de productos salen defectuosos?

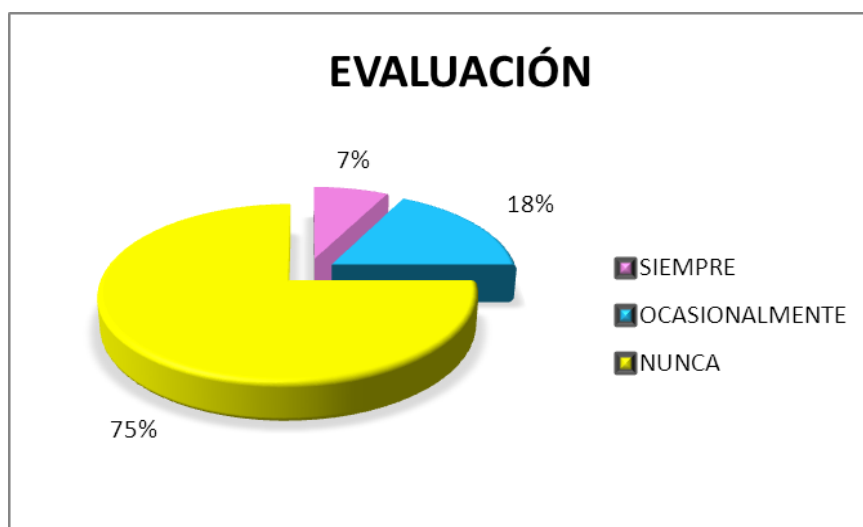
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1% al 10%	0	0%
De 11% al 20%	40	100%
Mas de 20%	0	0%



El 100% de los trabajadores respondió que hay un porcentaje del 11% al 20% de productos defectuosos lo cual se convierte en una Debilidad Alta, pues los productos defectuosos aumentan los costos.

#### 16.- ¿Después de culminadas sus actividades estas son evaluadas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	8%
OCASIONALMENTE	7	18%
NUNCA	30	75%



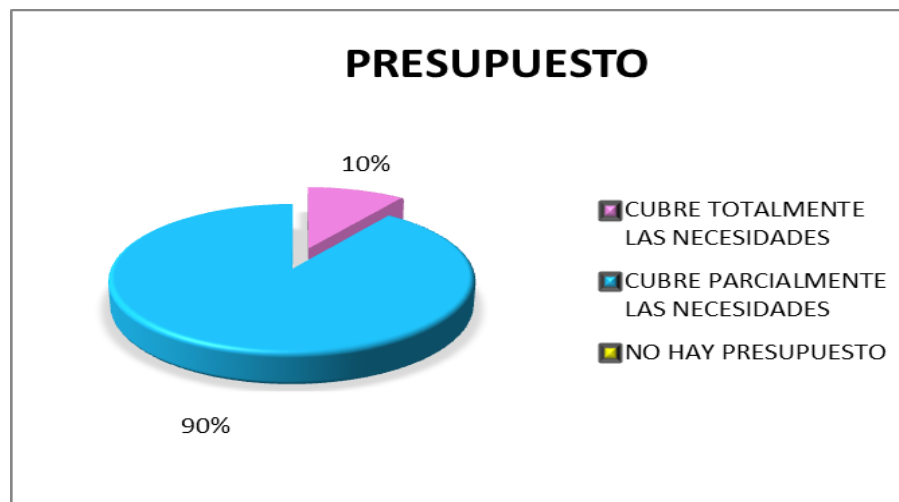


El 75% del personal respondió que sus actividades no son evaluadas nunca, el 18% que son evaluadas ocasionalmente y el 7% respondió que siempre, esto se convierte en una Debilidad Alta, ya que la falta de evaluación impide conocer las fallas y mejorar.

### 2.2.2. Factores o capacidad financiera

#### 17.- ¿Cómo considera el presupuesto que maneja la empresa?

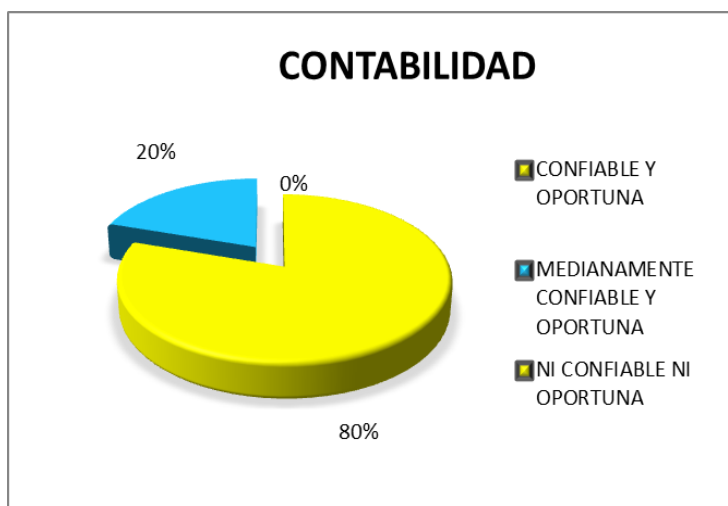
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CUBRE TOTALMENTE LAS NECESIDADES	4	10%
CUBRE PARCIALMENTE LAS NECESIDADES	36	90%
NO HAY PRESUPUESTO	0	0%



El 90% considera que el presupuesto que maneja la empresa solo cubre parcialmente las necesidades, únicamente el 10% considera que el presupuesto las cubre totalmente, representando una Debilidad Alta, ya que la empresa se puede ver desprotegida para cumplir con sus obligaciones económicas.

## 18.- Como considera la contabilidad que lleva Medias Estéfany

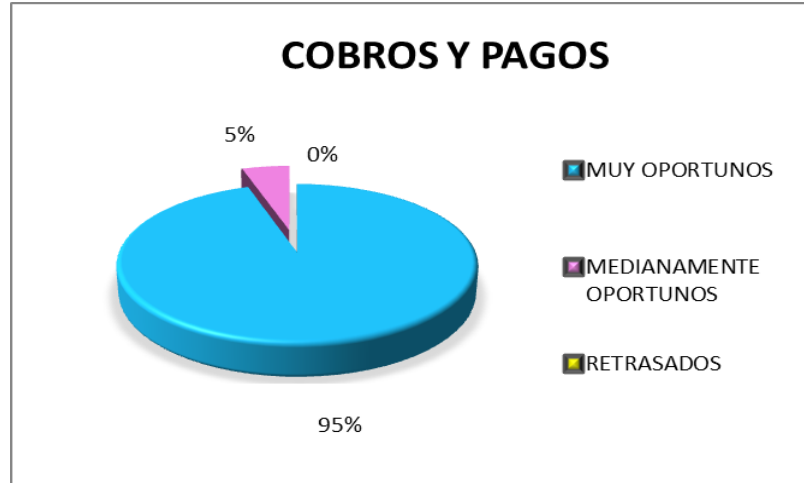
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONFIABLE Y OPORTUNA	32	80%
MEDIANAMENTE CONFIABLE Y OPORTUNA	8	20%
NI CONFIABLE NI OPORTUNA	0	0%



El 80% considera que la empresa mantiene una contabilidad confiable y oportuna, el 20% de los trabajadores la considera medianamente oportuna, convirtiéndose en una Fortaleza Media.

## 19.- Los cobros y pagos que realiza la empresa los considera

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY OPORTUNOS	38	95%
MEDIANAMENTE OPORTUNOS	2	5%
RETRASADOS	0	0%

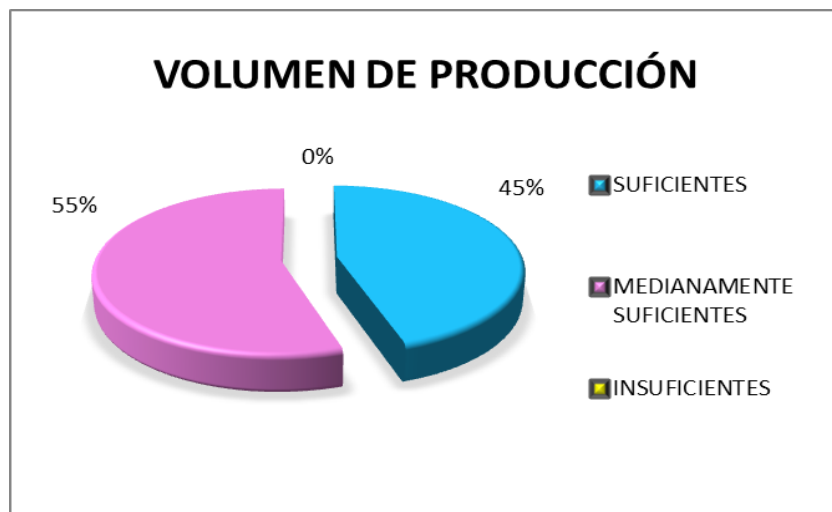


El 95% considera que los cobros y pagos que realiza la empresa son oportunos y solo el 5% considera que son medianamente oportunos, representando una Fortaleza Alta.

### 2.2.3 Factores o capacidad de producción

20.- Considera que el volumen de productos que elabora Medias Estéfany es

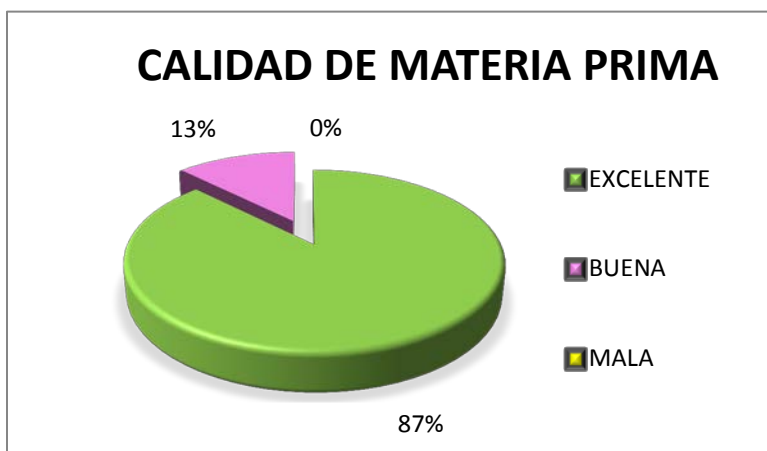
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUFICIENTES	18	45%
MEDIANAMENTE SUFICIENTES	22	55%
INSUFICIENTES	0	0%



El 45% de los trabajadores considera que el volumen de producción es suficiente y el 55% considera que es medianamente suficiente, esto representa una Debilidad Media, pues quiere decir que no se está operando al 100%.

## 21.- La materia prima con la que se elabora los productos es

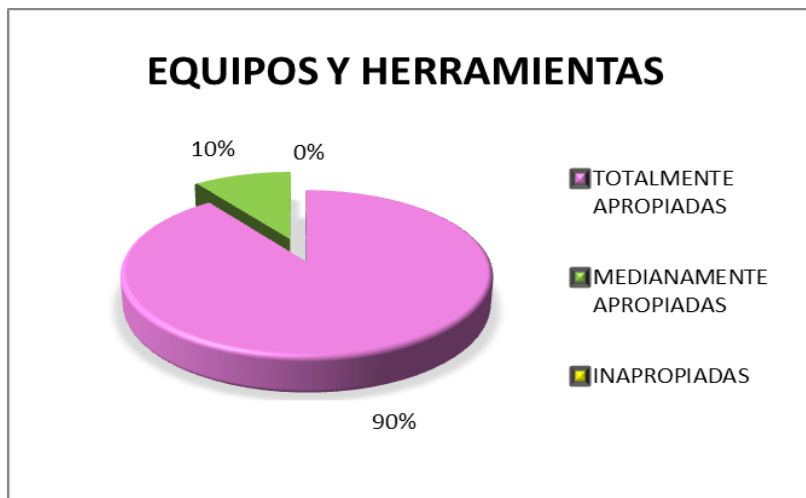
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	35	88%
BUENA	5	13%
MALA	0	0%



El 13% opina que la calidad de la materia prima que se utiliza es buena y el 88% considera que es excelente, representando una Fortaleza Alta, pues materia prima de calidad genera productos de calidad.

## 22.- Los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo los considera

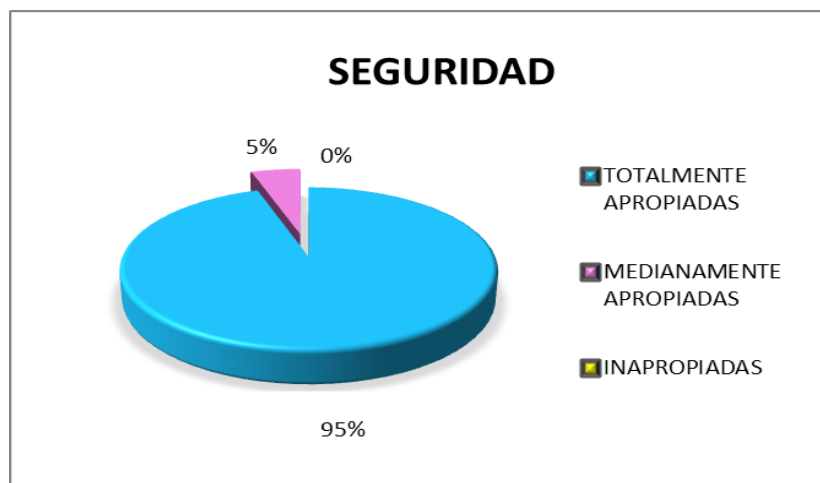
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE APROPIADAS	36	90%
MEDIANAMENTE APROPIADAS	4	10%
INAPROPIADAS	0	0%



El 90% de los trabajadores considera que los equipos y herramientas que utilizan para realizar su trabajo son totalmente apropiados y el 10% considera que son medianamente apropiados, esto se convierte en una Fortaleza Alta.

### 23.- Las normas de seguridad con las que cuenta es su trabajo son

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE APROPIADAS	38	95%
MEDIANAMENTE APROPIADAS	2	5%
INAPROPIADAS	0	0%



El 95% de los empleados respondió que la seguridad que tienen en su lugar de trabajo es totalmente apropiada y únicamente el 5% respondió que la seguridad es medianamente apropiada, representando una Fortaleza Alta, ya que así los empleados pueden realizar mejor su trabajo.

**24.-La cantidad de desperdicio de materia prima se da en**

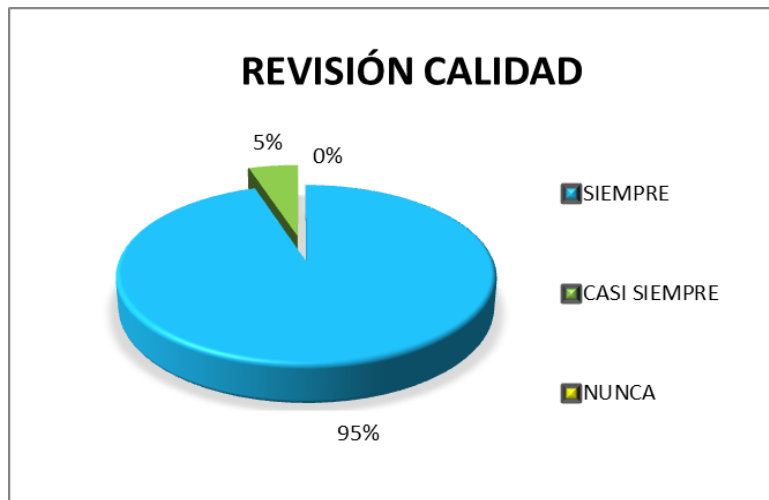
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GRANDES CANTIDADES	8	20%
MEDIANAS CANTIDADES	32	80%
POCAS CANTIDADES	0	0%



El 80% de los trabajadores respondió que la cantidad de desperdicio de materia prima se da en Medianas cantidades y el 20% respondió que se da en grandes cantidades, convirtiéndose en una Debilidad Alta puesto los desperdicios aumentan los costos.

**25.- Los productos terminados son revisados para verificar su calidad.**

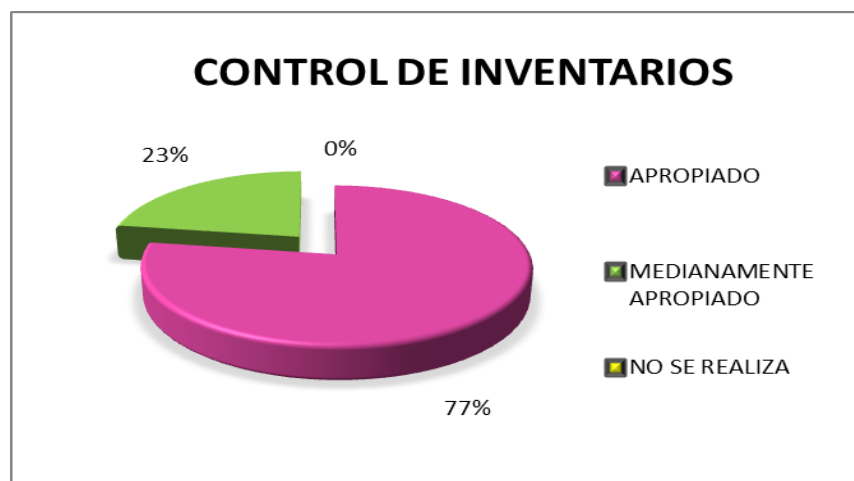
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	95%
CASI SIEMPRE	2	5%
NUNCA	0	0%



El 95% respondió que siempre se realiza una revisión de los productos terminados para verificar su calidad y el 5% que casi siempre se realiza una revisión, esto se convierte en una Fortaleza Alta, puesto que se así se asegura de entregar productos de calidad.

#### 26.- Considera el control y registro de los inventarios

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADO	31	77%
MEDIANAMENTE APROPIADO	9	23%
NO SE REALIZA	0	0%

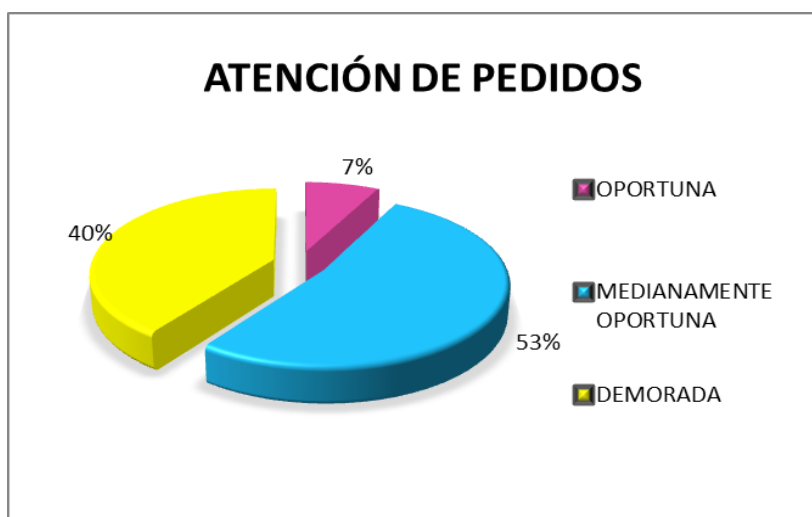


El 77% de los trabajadores respondió que el control y registro de inventarios es apropiado y el 23% respondió que es medianamente apropiado, esto se convierte en una Fortaleza Media.

## 2.2.4 Factores o capacidad comercial

27.- Considera que los pedidos de los clientes son atendidos en forma.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPORTUNA	3	7%
MEDIANAMENTE OPORTUNA	21	53%
DEMORADA	16	40%

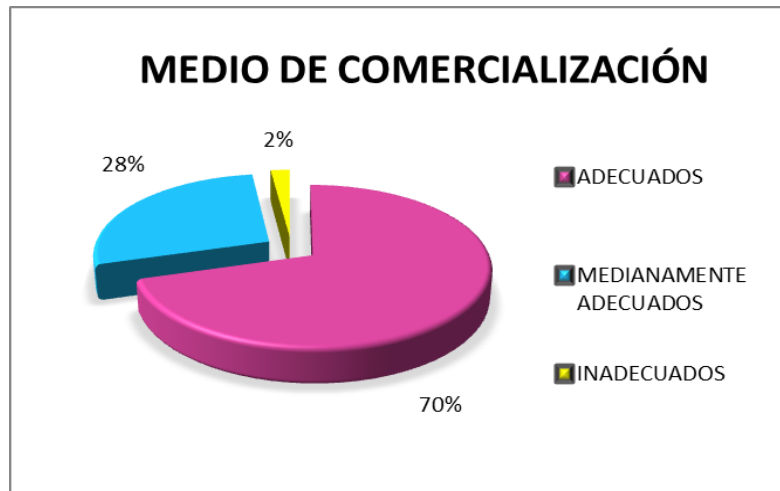


El 40% de los empleados considera que la entrega de pedidos a los clientes es demorada, el 53% considera que es Medianamente oportuna y únicamente el 3% considera que es oportuna, representando una Debilidad Alta, puesto que puede conllevar a la pérdida de clientes.

28.- Los medios para comercializar los productos de Medias Estefany son

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADOS	28	70%
MEDIANAMENTE ADECUADOS	11	28%
INADECUADOS	1	2%

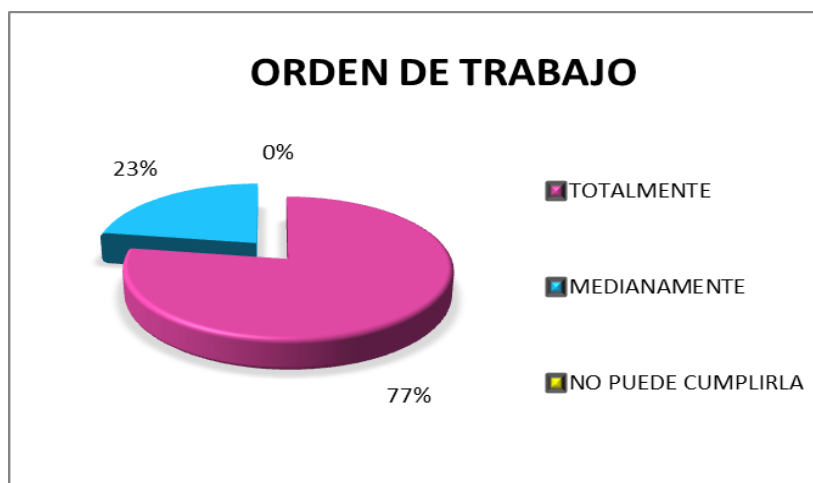




El 70% de los empleados considera que los Medios de comercialización que la empresa utiliza son adecuados, el 28% considera que son Medianamente Adecuado, únicamente el 2% considera que son inadecuados, esto representa una Fortaleza Media.

#### 29.- La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir.

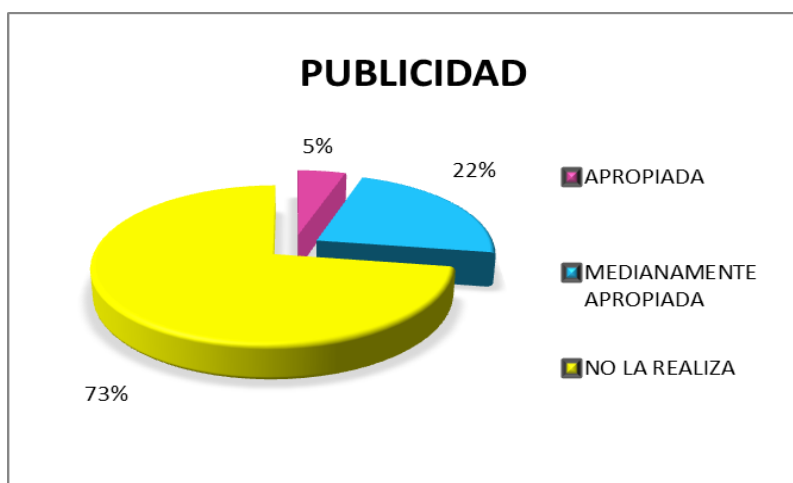
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	31	77%
MEDIANAMENTE	9	23%
NO PUEDE CUMPLIRLA	0	0%



El 77% de los encuestados considera que puede cumplir totalmente con las órdenes de trabajo asignadas y el 23% considera que puede cumplirlas medianamente, lo cual se convierte en una Fortaleza Alta, pues demuestra la capacidad del personal.

### 30.- Como considera la publicidad que realiza la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	2	5%
MEDIANAMENTE APROPIADA	9	22%
NO LA REALIZA	29	73%

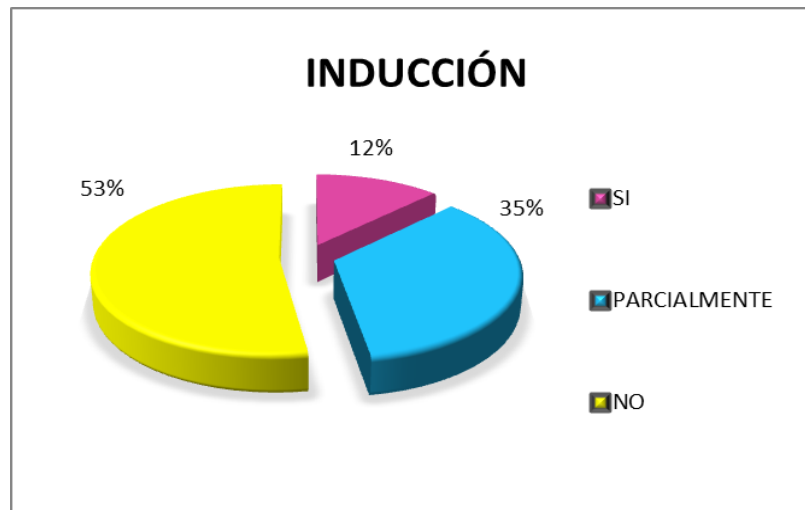


El 73% de los trabajadores considera que la empresa no realiza ninguna publicidad el 22% considera que es medianamente apropiada y solo el 5% considera que es apropiada, convirtiéndose en una Debilidad Alta, pues sin publicidad no puede haber posicionamiento.

## 2.2.5 Factores humanos y capacidades personales

### 31.- Ha recibido inducción al ingresar a la empresa

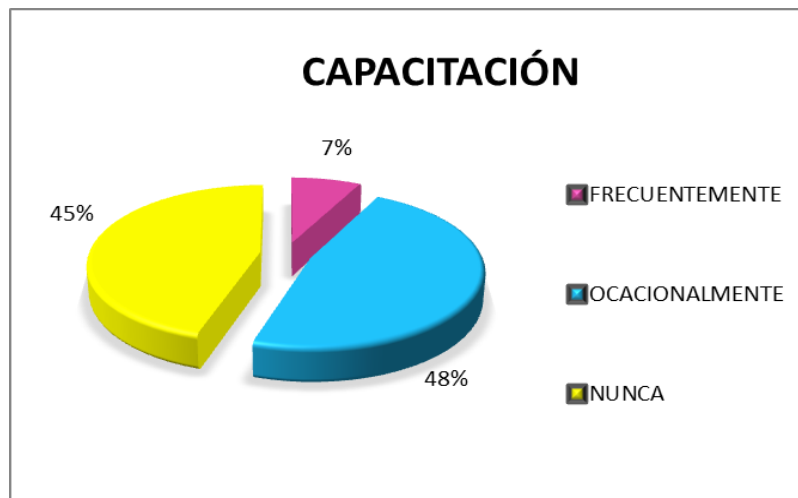
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	12%
PARCIALMENTE	14	35%
NO	21	53%



El 53% de los empleados no ha recibido ningún tipo de inducción al momento de entrar a la empresa, el 35% ha recibido una inducción parcial, y únicamente el 12% ha recibido inducción, esto se convierte en una Debilidad Media.

### 32.- El personal de la empresa recibe capacitación

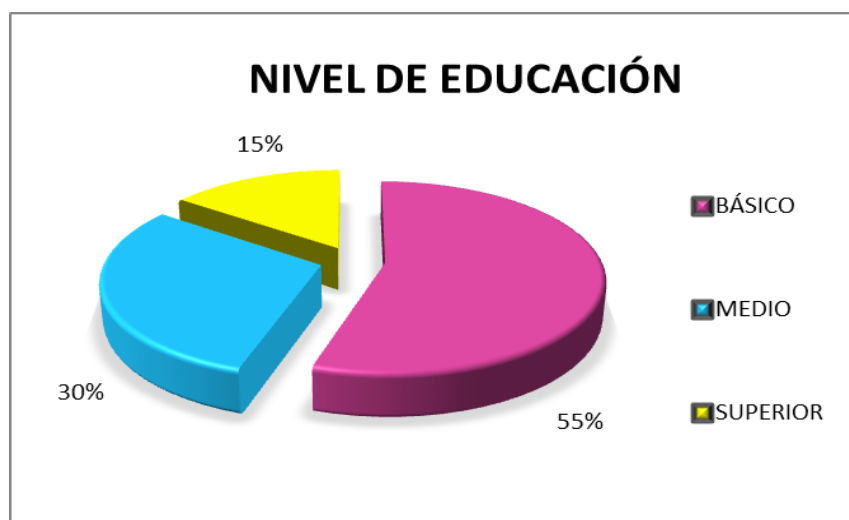
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRECUENTEMENTE	3	7%
OCACIONALMENTE	19	48%
NUNCA	18	45%



El 45% de los empleados nunca ha recibido capacitación, el 48% la ha recibido ocasionalmente y solo el 7% la ha recibido frecuentemente, esto se convierte en una Debilidad Alta, puesto que es necesario tener personal capacitado para cumplir con los objetivos.

### 33.- Su nivel de educación es

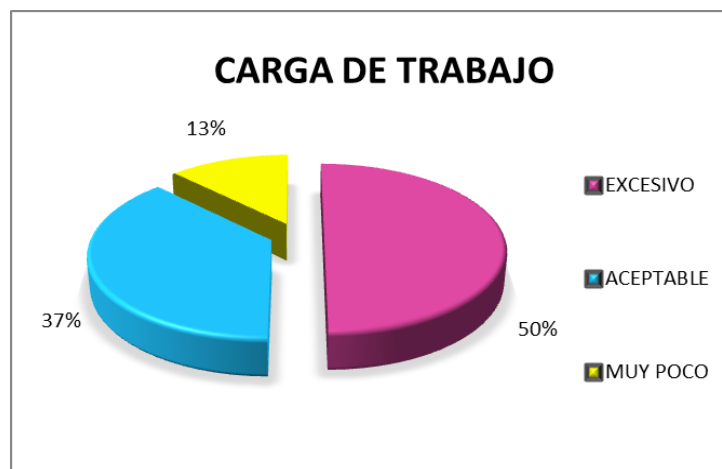
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BÁSICO	22	55%
MEDIO	12	30%
SUPERIOR	6	15%



El 55% de los trabajadores tiene un nivel de educación básico, el 30% tiene un nivel medio y el 15% un nivel superior, esto representa un Debilidad Baja.

### 34.- El volumen de trabajo que realiza en la jornada lo considera.

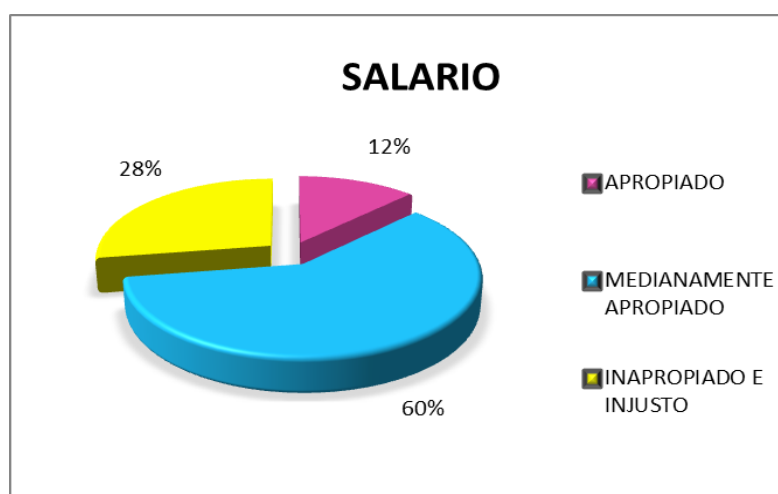
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCESIVO	20	50%
ACEPTABLE	15	37%
MUY POCO	5	13%



El 50% de los encuestados considera que la carga de trabajo excesiva, el 37% considera que es aceptable, y el 13% que es muy poca, convirtiéndose en una Debilidad Alta debido a que no se está repartiendo de manera adecuada la carga laboral.

### 35.- Considera que el salario que recibe de acuerdo a la carga laboral es

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADO	5	12%
MEDIANAMENTE APROPIADO	24	60%
INAPROPIADO E INJUSTO	11	28%

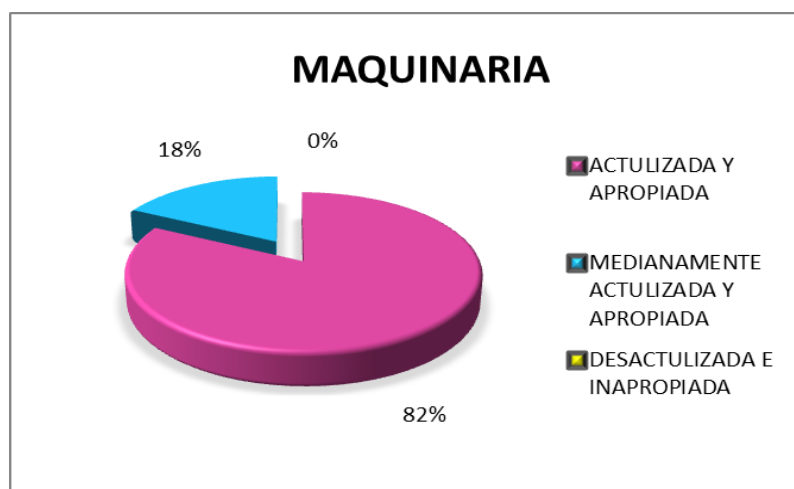


El 28% de los encuestados considera que el salario que reciben es inapropiado e injusto, el 60% considera que es medianamente apropiado y únicamente el 12% considera que es apropiado, esto se convierte en una Debilidad Media, puesto que el personal debería estar conforme con su salario.

## 2.2.6. Capacidad Tecnológica

### 36.- Considera que la maquinaria con la cuenta Medias Estéfany es

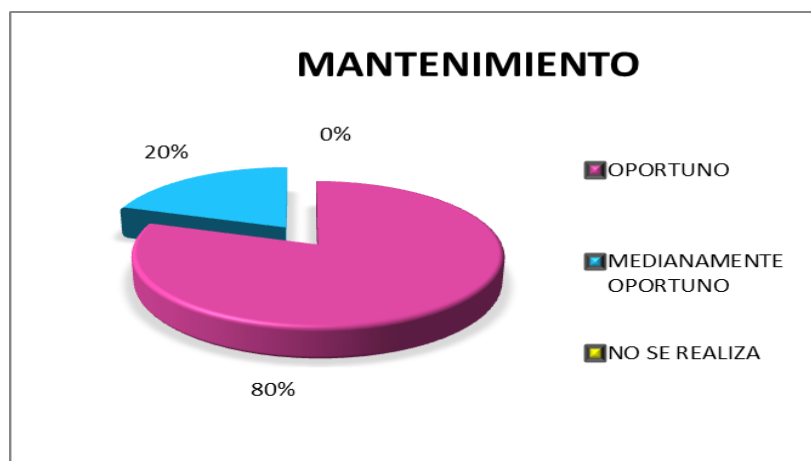
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACTULIZADA Y APROPIADA	33	83%
MEDIANAMENTE ACTULIZADA Y APROPIADA	7	17%
DESACTULIZADA E INAPROPIADA	0	0%



El 83% de los encuestados considera que la maquinaria de la empresa es actualizada y apropiada, el 17% que es medianamente actualizada y apropiada y ninguno considera que sea desactualizada o inapropiada, convirtiéndose en una Fortaleza Alta, debido a que una maquinaria adecuada permite elaborar productos de calidad.

### 37.- El mantenimiento que se realiza a los equipos es

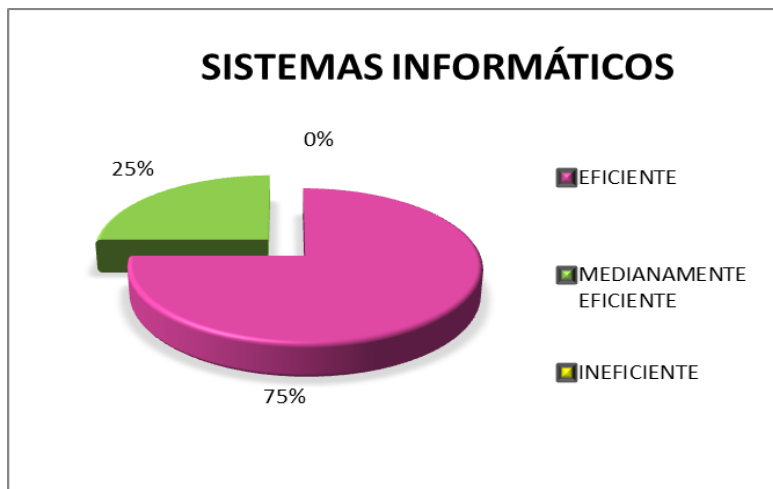
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPORTUNO	32	80%
MEDIANAMENTE OPORTUNO	8	20%
NO SE REALIZA	0	0%



El 80% de los trabajadores respondió que se realiza un mantenimiento oportuno de los equipos y el 20% que el mantenimiento es medianamente oportuno, esto representa una Fortaleza Alta, pues disminuye costos y tiempo.

### 38.- Los sistemas informáticos con los que cuenta la empresa son

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	30	75%
MEDIANAMENTE EFICIENTE	10	25%
INEFICIENTE	0	0%



El 75% de los empleados respondió que los sistemas informáticos son eficientes, el 25% respondió que son medianamente eficientes, esto representa una Fortaleza Alta.



## 2.3 MATRICES

### 2.3.1 Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO										
EJE	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
MERCADO	La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto					X			3	
	Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado	X						5		
	Flete al cobro establecido por los clientes		X						3	
PROVEEDORES	Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores	X						5		
	Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores	X						5		
	Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos	X						5		
	Entrega directa de la materia prima por políticas de servicio de los proveedores disminuye costos		X						3	
	Apertura de las entidades bancarias	X						5		
CLIENTES	El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria					X			3	
	Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente	X						5		
	Los clientes liquidan su créditos de manera adecuada		X						3	
	Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes				X			5		
	Mínimo número de clientes que ha realizado devoluciones del producto	X						5		
	El cliente considera que el precio del producto es elevado				X			5		
	Alta cantidad de clientes que desconoce de la promoción y publicidad de la empresa					X			3	
	Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto				X			5		
	Gran cantidad de clientes que percibe que los canales de distribución son adecuados.		X						3	
	Pocos clientes que consideran que la empresa no ofrece un valor agregado						X			1
COMPETENCIA	Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria				X			5		
	Aumento de empresas que ofrecen precios mas bajos					X			3	

## 2.3.2 Matriz de impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)
<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>									
<u>Planificación</u>									
Aplicación de Principios y Valores	X						5		
No conocimiento ni aplicación de Misión y Visión				X			5		
No conocimiento ni aplicación de objetivos, políticas y estrategias				X			5		
No direccionamiento de objetivos, políticas y estrategias				X			5		
<u>Organización</u>									
Conocimiento y aplicación de organigrama		X						3	
Cumplimiento de funciones	X						5		
Sin conocimiento y aplicación de procesos				X			5		
No documentación de procesos				X			5		
Espacio físico adecuado	X						5		
<u>Dirección</u>									
Tipo de jefatura democrática		X						3	
Actividades sin tomar en cuenta habilidades				X			5		
Personal motivado		X						3	
Buena comunicación		X						3	
<u>Control y Evaluación</u>									
Autocontrol	X						5		
Gran cantidad de productos defectuosos				X			5		
No hay evaluación de actividades				X			5		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Mala elaboración de presupuesto				X			5		
Contabilidad Confiable		X						3	
Cobros y pagos oportunos	X						5		
<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b>									
Volumen de productos insuficientes					X			3	
Calidad de materia prima	X						5		
Apropiados equipos y herramientas	X						5		
Apropiadas normas de seguridad	X						5		
Mediana cantidad de desperdicios				X			5		
Revisión de calidad del producto terminado	X						5		
Apropiado control y registro de inventarios		X						3	
<b>CAPACIDAD COMERCIAL</b>									
No atención oportuna a clientes				X			5		
Adecuados medios de comercialización		X						3	
Cumplimiento de órdenes de trabajo		X						3	
Publicidad inadecuada				X			5		
<b>CAPACIDADES PERSONALES</b>									
Falta de inducción					X			3	
Ocacional capacitación				X			5		
Nivel de educación bajo						X			1
Carga laboral desigual				X			5		
Salario no acorde con el trabajo					X			3	
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
Maquinaria actualizada y apropiada	X						5		
Adecuado mantenimiento de equipos	X						5		
Sistemas informáticos eficientes	X						5		

### 2.3.3 Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD														
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado	Flete al cobro establecido por los clientes	Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores	Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores	Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos	Entrega directa de la materia prima por políticas de servicio de los proveedores disminuye costos	Apertura de las entidades bancarias	Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente	Los clientes liquidan su créditos de manera adecuada	Mínimo número de clientes que ha realizado devoluciones del producto	Gran cantidad de clientes que percibe que los canales de distribución son adecuados.	TOTAL	PROMEDIO DE OPORTUNIDADES
		5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3		46
Aplicación de Principios y Valores	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	7
Conocimiento y aplicación de organigrama	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	37	
Cumplimiento de funciones	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	49	2
Espacio físico adecuado	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	8
Tipo de jefatura democrática	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	39	
Personal motivado	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	37	
Buena comunicación	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	9
Autocontrol	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	10
Contabilidad Confiable	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	11
Cobros y pagos oportunos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	53	1
Calidad de materia prima	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	49	3
Apropiados equipos y herramientas	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	49	4
Apropiadas normas de seguridad	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	3	45	
Revisión de calidad del producto terminado	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	49	5
Apropiado control y registro de inventarios	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	41	
Adecuados medios de comercialización	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	
Cumplimiento de órdenes de trabajo	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	12
Maquinaria actualizada y apropiada	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	49	6
Adecuado mantenimiento de equipos	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	13
Sistemas informáticos eficientes	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	47	14
<b>TOTAL</b>		<b>79</b>	<b>53</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>75</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	<b>83</b>	<b>53</b>	<b>81</b>	<b>53</b>		
<b>PROMEDIO FORTALEZAS</b>	<b>70</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		<b>7</b>	<b>1</b>		<b>2</b>			


### 2.3.4 Matriz de vulnerabilidad


MATRIZ DE VULNERABILIDAD																					
AMENAZAS	DEBILIDADES	No conocimiento ni aplicación de Misión y Visión	No conocimiento ni aplicación de objetivos, políticas y estrategias	No direccionamiento de objetivos, políticas y estrategias	Sin conocimiento y aplicación de procesos	No documentación de procesos	Actividades sin tomar en cuenta habilidades	Gran cantidad de productos defectuosos	No hay evaluación de actividades	Mala elaboración de presupuesto	Volumen de productos insuficientes	Mediana cantidad de desperdicios	No atención oportuna a clientes	Publicidad inadecuada	Falta de inducción	Ocasional capacitación	Nivel de educación bajo	Carga laboral desigual	Salario no acorde con el trabajo	TOTAL	PROMEDIO DE DEBILIDADES
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	1	5	3		77
La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	1	5	3	78	6
El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	80	5
Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	86	1
El cliente considera que el precio del producto es elevado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	3	82	4
Alta cantidad de clientes que desconoce de la promoción y publicidad de la empresa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	1	3	3	56	
Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	84	2
Pocos clientes que consideran que la empresa no ofrece un valor agregado	1	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	1	3	3	62	
Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	84	3
Aumento de empresas que ofrecen precios mas bajos	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	1	5	3	78	7
TOTAL		41	41	43	43	41	41	41	35	45	35	41	43	43	31	43	15	41	27		
PROMEDIO DE AMENAZAS		39	7	8	2	3	9	10	11		1	13	4	5		6		12			

### 2.3.5 Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO					
No	FORTALEZAS	Q	No	OPORTUNIDADES	Q
1	Cobros y pagos oportunos	58	1	Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente	81
2	Cumplimiento de funciones	54	2	Mínimo número de clientes que ha realizado devoluciones del producto	79
3	Calidad de materia prima	54		Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado	75
4	Apropiados equipos y herramientas	54	4	Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores	71
5	Revisión de calidad del producto terminado	54		Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores	71
6	Maquinaria actualizada y apropiada	54	6	Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos	71
7	Aplicación de Principios y Valores	54		Apertura de las entidades bancarias	69
8	Espacio físico adecuado	54	7		
9	Buena comunicación	52			
10	Autocontrol	52			
11	Contabilidad Confiable				
12	Cumplimiento de órdenes de trabajo				
13	Adecuado mantenimiento de equipos				
14	Sistemas informáticos eficientes				
No	DEBILIDADES	Q	No	AMENAZAS	Q
1	Mala elaboración de presupuesto	45	1	Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes	86
2	No direccionamiento de objetivos, políticas y estrategias	43	2	Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto	86
3	Sin conocimiento y aplicación de procesos	43		Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria	84
4	No atención oportuna a clientes	43	4	El cliente considera que el precio del producto es elevado	84
5	Publicidad inadecuada	43		El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria	82
6	Ocasional capacitación	43	6	La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto	80
7	No conocimiento ni aplicación de Misión y Visión	41		Aumento de empresas que ofrecen precios mas bajos	78
8	No conocimiento ni aplicación de objetivos, políticas y estrategias	41			
9	No documentación de procesos	41			
10	Actividades sin tomar en cuenta habilidades	41			
11	Gran cantidad de productos defectuosos	41			
12	Carga laboral desigual	41			
13	Mediana cantidad de desperdicios	41			

### 2.3.6 Matriz de estrategias FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 <p><b>INTERNAS</b></p>	<b>EXTERNAS</b>	1 Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente	1 Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes
		2 Mínimo número de clientes que ha realizado devoluciones del producto	2 Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto
		3 Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado	3 Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria
		4 Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores	4 El cliente considera que el precio del producto es elevado
		5 Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores	5 El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria
		6 Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos	6 La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto
		7 Apertura de las entidades bancarias	7 Aumento de empresas que ofrecen precios mas bajos
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
1 Cobros y pagos oportunos		Establecimiento de un sistema de consulta para saber la opinión y necesidad de la problemática de los clientes (F3,F5,F7,O3,O5)	Establecimiento de indicadores de gestión que permitan mantener los tiempos de entrega del producto de acuerdo a lo planificado (F2,F3,F9,A1,A2)
2 Cumplimiento de funciones		Inversión de los excedentes de efectivo en investigación y capacitación. (F1,F8,O6,O8)	Diseño y aplicación de un sistema que permita otorgar promociones a los clientes mas asiduos (F5,F10,A1,A4,A5,A7)
3 Calidad de materia prima		Elaboración de un plan de mantenimiento adecuado para la maquinaria (F4, F5,F7,F1,F2)	Penetración del producto a nuevos mercados en otras regiones del país (F4,F5,F7,F9,A4,A6)
4 Apropiados equipos y herramientas		Creación de un sistema de incentivos para los trabajadores que les permita mantenerse motivados (F2,F3,F9,F10,O5)	Impulso de la marca y producto a través de diferentes medios (F9,A4,A7)
5 Revisión de calidad del producto terminado		Efectivización en el uso de la tecnología existente (F5,F7,O1,O2,O5)	Rediseño y actualización de los procesos , generando actividades que agreguen valor para mejorar la calidad de los productos de la empresa y su posicionamiento (F3,F9,A1,A4,A7)
6 Maquinaria actualizada y apropiada		Actualización y difusión de la documentación de procesos para mejorar la gestión de cada área de la empresa (F3, F9,O1,O5)	Creación de líneas de productos para otros segmentos del mercado (F5,F7,F10,A4,A5,A7)
7 Aplicación de Principios y Valores			
8 Espacio físico adecuado			
9 Buena comunicación			
10 Autocontrol			
11 Contabilidad Confiable			
12 Cumplimiento de órdenes de trabajo			
13 Adecuado mantenimiento de equipos			
14 Sistemas informáticos eficientes			

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
 <p><b>INTERNAS</b></p>	<p><b>EXTERNAS</b></p>	1 Alto reconocimiento de la calidad del producto por parte del cliente	1 Considerable cantidad de reclamos por parte de los clientes
		2 Mínimo número de clientes que ha realizado devoluciones del producto	2 Elevada cantidad de clientes que consideran que hay retrasos en la entrega del producto
		3 Target amplio debido a la gran cantidad de población en el rango adecuado	3 Competencia directa de empresas que tienen gran trayectoria
		4 Mejores convenios comerciales forjados por los proveedores	4 El cliente considera que el precio del producto es elevado
		5 Cumplimiento en los plazos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores	5 El cliente percibe que la atención que se le da no es totalmente satisfactoria
		6 Adecuado sistema de recaudación de los proveedores genera estabilidad en cobros y pagos	6 La cultura de la región Oriente no ha permitido la comercialización del producto
		7 Apertura de las entidades bancarias	7 Aumento de empresas que ofrecen precios mas bajos
		<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1 Mala elaboración de presupuesto</p> <p>2 No direccionamiento de objetivos, políticas y estrategias</p> <p>3 Sin conocimiento y aplicación de procesos</p> <p>4 No atención oportuna a clientes</p> <p>5 Publicidad inadecuada</p> <p>6 Ocasional capacitación</p> <p>7 No conocimiento ni aplicación de Misión y Visión</p> <p>8 No conocimiento ni aplicación de objetivos, políticas y</p> <p>9 No documentación de procesos</p> <p>10 Actividades sin tomar en cuenta habilidades</p> <p>11 Gran cantidad de productos defectuosos</p> <p>12 Carga laboral desigual</p> <p>13 Mediana cantidad de desperdicios</p>		<p>Elaboración de una campaña interna para difundir y aplicar la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en el trabajo (D2,D4,D7,D8,O1,O5)</p> <p>Capacitación al personal sobre como conocer, cumplir y documentar los procesos (D3,D6,D9,D11,O1,O2,O5)</p> <p>Elaboración de un presupuesto adecuado a las necesidades de la empresa (D1,D13,D6,D7)</p> <p>Diseño y aplicación de un programa para designar a los empleados las actividades de acuerdo a sus habilidades. (D10,D12,D6,O1,O2,O3)</p> <p>Elaboración de una campaña de publicidad adecuada que permita llegar al cliente (D5,O1,O3)</p> <p>Creación de un concepto de tiendas y puntos de venta con precios de fábrica (D4,D5,O1,O3)</p> <p>Elaboración de un sistema que permita determinar la satisfacción del cliente (D2,D4,O1,O3)</p>	<p>Rediseño del proceso de atención y servicio al cliente para el departamento de ventas y postventas (D2,D4,A1,A2)</p> <p>Elaboración y difusión de un manual de procesos (D3,D9,A3,A4)</p> <p>Diseño y aplicación de indicadores de gestión que permitan establecer niveles óptimos de la cantidad de productos defectuosos y desperdicios (D11,D13,A5,A7)</p> <p>Elaboración de una campaña publicitaria que busque el posicionamiento de la marca ofreciendo promociones adecuadas (D5,A4,A5,A6,A7)</p> <p>Fidelización de clientes, a través de la entrega de valor agregado (D4,A4,A7)</p> <p>Investigación de mercado que permita determinar las debilidades de la competencia y obtener ventaja (D4,A4,A7)</p> <p>Elaboración de un plan que permita a los trabajadores comprometerse con sus actividades y la empresa (D6,D7,D8,A2,A3)</p>

## **2.4. Síntesis de Estrategias FODA**

### **2.4.1. ESTRATEGIAS FO**

- Establecimiento de un sistema de consulta para saber la opinión y necesidad de la problemática de los clientes (F3,F5, F7,O3,O5)
- Inversión de los excedentes de efectivo en investigación y capacitación. (F1, F8,O6,O8)
- Elaboración de un plan de mantenimiento adecuado para la maquinaria (F4, F5,F7,F1,F2)
- Creación de un sistema de incentivos para los trabajadores que les permita mantenerse motivados (F2,F3,F9,F10,O5)
- Efectivización en el uso de la tecnología existente (F5,F7,O1,O2,O5)
- Actualización y difusión de la documentación de procesos para mejorar la gestión de cada área de la empresa (F3, F9,O1,O5)

### **2.4.2. ESTRATEGIAS FA**

- Establecimiento de indicadores de gestión que permitan mantener los tiempos de entrega del producto de acuerdo a lo planificado (F2, F3,F9,A1,A2)
- Diseño y aplicación de un sistema que permita otorgar promociones a los clientes más asiduos (F5,F10,A1,A4,A5,A7)
- Penetración del producto a nuevos mercados en otras regiones del país (F4,F5,F7,F9,A4,A6)
- Impulso de la marca y producto a través de diferentes medios (F9,A4,A7)
- Rediseño y actualización de los procesos , generando actividades que agreguen valor para mejorar la calidad de los productos de la empresa y su posicionamiento (F3,F9,A1,A4,A7)
- Creación de líneas de productos para otros segmentos del mercado (F5,F7,F10,A4,A5,A7)

### **2.4.3. ESTRATEGIAS DO**

- Elaboración de una campaña interna para difundir y aplicar la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en el trabajo (D2, D4, D7, D8, O1, O5).



- Capacitación al personal sobre como conocer, cumplir y documentar los procesos (D3,D6,D9,D11,O1,O2,O5)
- Elaboración de un presupuesto adecuado a las necesidades de la empresa (D1,D13,D6,D7)
- Diseño y aplicación de un programa para designar a los empleados las actividades de acuerdo a sus habilidades. (D10, D12,D6,O1,O2,O3)
- Elaboración de una campaña de publicidad adecuada que permita llegar al cliente (D5,O1,O3)
- Creación de un concepto de tiendas y puntos de venta con precios de fábrica (D4,D5,O1,O3)
- Elaboración de un sistema que permita determinar la satisfacción del cliente (D2,D4,O1,O3)
- Vender los residuos generados por el proceso de producción a empresas interesadas en la regeneración de fibras, rehilado o vender como un producto de relleno. (D11, D13, A7)

#### **2.4.4. ESTRATEGIAS DA**

- Rediseño del proceso de atención y servicio al cliente para el departamento de ventas y postventas (D2, D4,A1,A2)
- Elaboración y difusión de un manual de procesos (D3,D9,A3,A4)
- Diseño y aplicación de indicadores de gestión que permitan establecer niveles óptimos de la cantidad de productos defectuosos y desperdicios (D11,D13,A5,A7)
- Elaboración de una campaña publicitaria que busque el posicionamiento de la marca ofreciendo promociones adecuadas (D5,A4,A5,A6,A7)
- Fidelización de clientes, a través de la entrega de valor agregado (D4,A4,A7)
- Investigación de mercado que permita determinar las debilidades de la competencia y obtener ventaja (D4,A4,A7)
- Elaboración de un plan que permita a los trabajadores comprometerse con sus actividades y la empresa (D6, D7, D8, A2, A3).

## 2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.5.1 Matriz axiológica o de principios y valores

MATRIZ AXIOLÓGICA								
Grupos de Referencia Principios y valores	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS	ESTADO	SOCIEDAD Y FAMILIA	COMPETENCIA	MEDIO AMBIENTE
PUNTUALIDAD	X	X	X	X	X			
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X		X
MEJORAMIENTO (CALIDAD)	X		X	X	X			
EFICIENCIA	X		X					
COMPETITIVIDAD			X	X				
PRODUCTIVIDAD			X	X	X	X		
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD			X	X	X			
INNOVACION	X							
EFFECTIVIDAD	X	X	X	X	X	X		
ÉTICA	X	X	X	X	X	X	X	X

Por medio de la matriz se ha definido a los siguientes principios y Valores como fundamentales:

#### PRINCIPIOS

- **Puntualidad.-** Tanto en la entrega oportuna de pedidos a nuestros clientes, como en el pago de nuestras obligaciones económicas: crédito de proveedores, sueldos a trabajadores, pago de utilidades a accionistas e impuestos al estado.
- **Responsabilidad.-** Tanto con los clientes internos de la organización como con nuestros clientes externos, cumpliendo con todas las normas y políticas, así como con la sociedad y el medio ambiente.
- **Mejoramiento.-** Tanto en los productos como en el ambiente de trabajo.
- **Efectividad.-** En sus procesos y resultados.

#### VALORES

- **Honestidad.-** En todo el accionar de la empresa.
- **Respeto.-** Por cada uno de las personas involucradas con la empresa.
- **Ética.-** En el buen actuar de todos los miembros de la organización.

#### 2.5.2. Misión

“Producir y comercializar calcetines de excelente calidad para damas, caballeros y niños, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, reflejo de un personal comprometido, estrictos controles de calidad y mejora continua, bajo los valores de honestidad responsabilidad y respeto.”

#### 2.5.3. Visión

Para el 2016 “MEDIAS ESTÉFANY”, será líder en el mercado nacional, reconocida por sus productos de calidad, su competitividad y eficiente, comprometida con sus clientes y contando con miembros capacitados y motivados.

## **2.5.4. Objetivos**

### **2.5.4.1. Objetivo general**

Elaborar y comercializar calcetines utilizando altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de todos los clientes de Medias Estéfany.

### **2.5.4.2. Objetivos específicos por acciones**

Con el propósito de alcanzar los objetivos generales, los objetivos específicos se han dividido en tres acciones: de crecimiento, de mantenimiento y de disminución, los mismos que permitirán ejecutar y controlar de mejor manera las actividades, a continuación se detallan:

#### **De Crecimiento**

- Invertir al inicio del año un 10% del presupuesto anual en publicidad en el punto de venta para consolidar la marca y abrir mercado.
- Rediseñar y difundir los manuales de procesos en todas las áreas de la empresa a partir de enero del 2012, para aumentar la productividad en un 25%.
- Invertir en capacitaciones para todo el personal, para junio del 2012, a fin de mejorar la eficiencia en un 30% en cada uno de los procesos.
- Incursionar en nuevos mercados en la región del oriente a partir de agosto del 2012, para incrementar nuestra cartera de cliente en un 25%.
- Invertir los excedentes de efectivo en investigaciones de mercado y adquisición de nuevas tecnologías para marzo del 2012, y así aumentar en un 10% nuestra participación en el mercado.
- Mejorar el sistema de servicio al cliente en el punto de venta en febrero del 2012, con el fin de aumentar en un 20% las ventas.
- Difundir la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa entre todos los trabajadores a partir de enero del 2012, con el fin de aumentar el compromiso en un 40%.

## **De Mantenimiento**

- Difundir los valores, principios, objetivos y políticas, en enero del 2012, para mantener una política de integración y lograr incrementar el compromiso e identificación de los empleados de la empresa en un 15%, de esta manera agregar valor a cada una de las actividades.
- Mantener relaciones de beneficio mutuo con los proveedores y mejorar la comunicación en un 50%, a partir del mes de enero del 2012 para promover el mutuo desarrollo.
- Mantener al personal motivado e integrado a través de incentivos y buena comunicación a partir de febrero del 2012, para mejorar las relaciones internas en un 20%.
- Mantener precios competitivos dentro del mercado a partir de mayo del 2012 para poder mantenernos al nivel de las otras empresas.
- Establecer un plan de fidelización de clientes frecuentes por medio de estrategias de pre-venta y post-venta y contacto permanente en el mes de julio del 2012 para retroalimentarnos y mejorar la atención al cliente.

## **De Disminución**

- Disminuir el tiempo que toma cumplir un proceso en cada una de las áreas para abril del 2012 con el fin de cumplir con los plazos de entrega de los productos y satisfacer y evitar reclamos.
- Disminuir las devoluciones del producto en un 5% para agosto del 2012, y así mejorar la imagen de la empresa.
- Reducir los costos causados en los procesos en un 10% para el mes de marzo del 2012 y así poder colocar precios más competitivos a los productos.
- Reducir el desperdicio de materia prima en un 3% para el mes de agosto del 2012 y así evitar gastos y tener mayores ganancias.

### **Objetivos para el año 2012**

- Difundir publicidad adecuada para llegar a los clientes, posicionar el producto, la marca y aumentar el mercado.
- Generar un plan de promociones para los clientes más constantes y así fidelizarlos
- Mejorar la atención al cliente tanto en el punto de venta como en la entrega al por mayor.

### **Objetivos para el año 2013**

- Aplicar el mejoramiento de procesos para optimizar la eficiencia de la empresa
- Disminuir los costos causados en cada proceso y así reducir el precio final del producto.
- Generar un valor agregado para ofrecer a los clientes.

### **Objetivos para el año 2014**

- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria para conservarla de manera adecuada.
- Acrecentar la cartera de proveedores para de esta manera tener más opciones en precio y calidad.
- Realizar constantes planes de capacitación y motivación para el personal y de esta manera mejorar la eficiencia.

### **Objetivos para el año 2015**

- Aumentar el volumen de producción para poder cubrir las necesidades de los clientes.
- Realizar investigaciones para determinar las debilidades de la competencia y como aprovecharlas.
- Disminuir la cantidad de productos defectuosos a través de la aplicación adecuada de procesos y el continuo control.

## **Objetivos para el año 2016**

- Disminuir la cantidad de desperdicios y crear un plan para reciclarlos.
- Aumentar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados.
- Controlar y evaluar constantemente el rendimiento de los empleados.

### **2.5.5. Políticas**

#### **2.5.5.1. Política general**

Satisfacer a nuestros clientes a través de la entrega de productos de calidad, fabricados con la mejor materia prima, tecnología de punta y personal capacitado.

#### **2.5.5.2. Políticas específicas por áreas**

### **AREA ADMINISTRATIVA**

- ❑ Se elaborarán planes de capacitación al personal, reforzando habilidades y destrezas requeridas para efectuar sus tareas de mejor manera.
- ❑ Se realizará capacitación a los trabajadores cuando se adquiera nueva maquinaria para su correcto uso.
- ❑ Se concederán incentivos ya sea económicos como personales a los mejores trabajadores.
- ❑ Se realizará en base al histórico una proyección de las ventas para evitar la fabricación de productos en exceso y tener que embodegarlos.
- ❑ Se cumplirá a cabalidad los pagos a proveedores.
- ❑ Se realizará un presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada área.
- ❑ Se atenderá las órdenes de gasto en base al presupuesto asignado para el determinado periodo, y el plan de actividades.
- ❑ Se dará a conocer los planes elaborados y las metas cumplidas a todos los integrantes de la organización.

## **AREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN**

- ▣ Se brindará trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ▣ Se capacitará a los vendedores para entregar un servicio que cumpla las exigencias del cliente.
- ▣ Se analizará si los medios de comercialización son los adecuados para ampliar la participación en el mercado.
- ▣ Se dará a conocer al área de producción los niveles de stock en bodegas.

## **AREA DE PRODUCCIÓN**

- ▣ La selección de los proveedores se realizará en base a la calidad de los productos, precios y plazo de crédito.
- ▣ Se realizará los procesos de producción con el mínimo impacto ambiental posible.
- ▣ Los productos terminados serán sometidos a un control de calidad.
- ▣ La producción se supeditará a las “órdenes de producción”, con la presencia del jefe de planta.
- ▣ Bodega proporcionará el material para la producción en base a las “órdenes de producción”.

### **2.5.6. Estrategias**

#### **Estrategias del producto:**

- Implementación de la identificación respectiva en los productos personalizados con el diseño de la etiqueta.
- Promocionar la calidad del producto.

#### **Estrategias para el precio:**

- Creación de un concepto de tiendas y puntos de venta con precios de fábrica.
- Fomento de una política de realizar un descuento adicional por el volumen de compras.
- Elaboración de ofertas especiales en fechas festivas y feriados.



### **Estrategias de distribución:**

- Planificación de inventarios para chequeo de existencia de productos en temporada de alto nivel de ventas, en los puntos de venta.
- Alianza con los proveedores para incluir su marca en el material POP a incluirse en los respectivos puntos de venta.
- Ubicación y exhibición correcta del portafolio de productos de “Medias Estéfany”.

### **Estrategias de la promoción:**

- Establecimiento de una promoción de descuentos en temporadas de bajo nivel de ventas.
- Entrega de souvenirs a los clientes que sobrepasen los \$20 en compras.
- Establecimiento de un sistema de consulta para saber la opinión y necesidad de la problemática de los clientes.
- Anunciarse en radio, prensa y distribuir flayers en sitios de mayor concurrencia pública.

### **Estrategias de personal:**

- Contar con personal eficiente, motivado y orientado hacia sus responsabilidades, que se proyecte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Mantenimiento de personal adecuado a su perfil del puesto, para optimizar recursos.

## 2.5.7. Mapa estratégico 2012-2016

### MISIÓN

Producir y comercializar calcetines de excelente calidad para damas, caballeros y niños, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, reflejo de un personal comprometido, estrictos controles de calidad y mejora continua, bajo los valores de honestidad responsabilidad y respeto



### VISIÓN

Para el 2016 “MEDIAS ESTÉFANY”, será líder en el mercado nacional, reconocida a por sus productos de calidad, su gestión altamente eficiente y competitividad, comprometida con sus clientes, contando con miembros capacitados y motivados.

### AÑO 2012

#### OBJETIVOS

- Difundir publicidad adecuada
- Generar un plan de promociones
- Mejorar la atención al cliente

#### ESTRATEGIAS

- Establecimiento de una promoción de descuentos en temporadas de bajo nivel de ventas.
- Anunciarse en radio, prensa.
- Creación de un concepto de tiendas y puntos de venta con precios de fábrica.

#### POLÍTICAS

- Se brindará trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Se capacitará a los vendedores para entregar un servicio que cumpla las exigencias del cliente.
- Se analizará si los medios de comercialización son los adecuados para ampliar la participación en el mercado.

### AÑO 2013

#### OBJETIVOS

- Aplicar el mejoramiento de procesos
- Disminuir los costos causados en cada proceso
- Generar un valor agregado

#### ESTRATEGIAS

- Implementación de valores agregados en los puntos de venta
- Promocionar la calidad del producto
- Ubicación y exhibición correcta del portafolio de productos

#### POLÍTICAS

- Se dará a conocer los planes elaborados y las metas cumplidas a todos los integrantes de la organización
- Se dará a conocer al área de producción los niveles de stock en bodegas.
- Se cumplirá a cabalidad los pagos a proveedores es instituciones financieras

### AÑO 2014

#### OBJETIVOS

- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria.
- Acrecentar la cartera de proveedores
- Realizar constantes planes de capacitación y motivación para el personal

#### ESTRATEGIAS

- Contar con personal eficiente, motivado.
- Mantenimiento de personal adecuado a su perfil del puesto..
- Alianza con los proveedores para incluir su marca en el material POP.

#### POLÍTICAS

- Se elaborarán planes de capacitación al personal, reforzando habilidades y destrezas.
- Se realizará capacitación a los trabajadores cuando se adquiera nueva maquinaria para su correcto uso.
- Se concederán incentivos ya sea económicos como personales a los mejores trabajadores

### AÑO 2015

#### OBJETIVOS

- Aumentar el volumen de producción.
- Realizar investigaciones para determinar las debilidades de la competencia
- Disminuir la cantidad de productos defectuosos

#### ESTRATEGIAS

- Planificación de inventarios para chequeo de existencia de productos en temporada de alto nivel de ventas.
- Invertir en investigación
- Control de procesos

#### POLÍTICAS

- Se realizará en base al histórico una proyección de las ventas para evitar la fabricación de productos en exceso
- Los productos terminados serán sometidos a un control de calidad
- Se tomará en cuenta los niveles de productos defectuosos

### AÑO 2016

#### OBJETIVOS

- Disminuir la cantidad de desperdicios y crear un plan para reciclarlos.
- Aumentar la cartera de clientes incursionando en nuevos mercados.
- Controlar y evaluar constantemente el rendimiento de los empleados

#### ESTRATEGIAS

- Fomento de una política de realizar un descuento adicional por el volumen de compras.
- Ofertas especiales en fechas festivas y feriados.
- Disminuir desperdicios

#### POLÍTICAS

- Se buscara siempre la menor cantidad de desperdicios
- Habrá control y evaluación constante
- Se buscará nuevos mercados

### PRINCIPIOS Y VALORES

Puntualidad, Responsabilidad, Mejoramiento, Efectividad, Honestidad, Respeto, Ética

# CAPITULO III

# LEVANTAMIENTO

# Y ANÁLISIS DE

# PROCESOS

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS DE PROCESOS

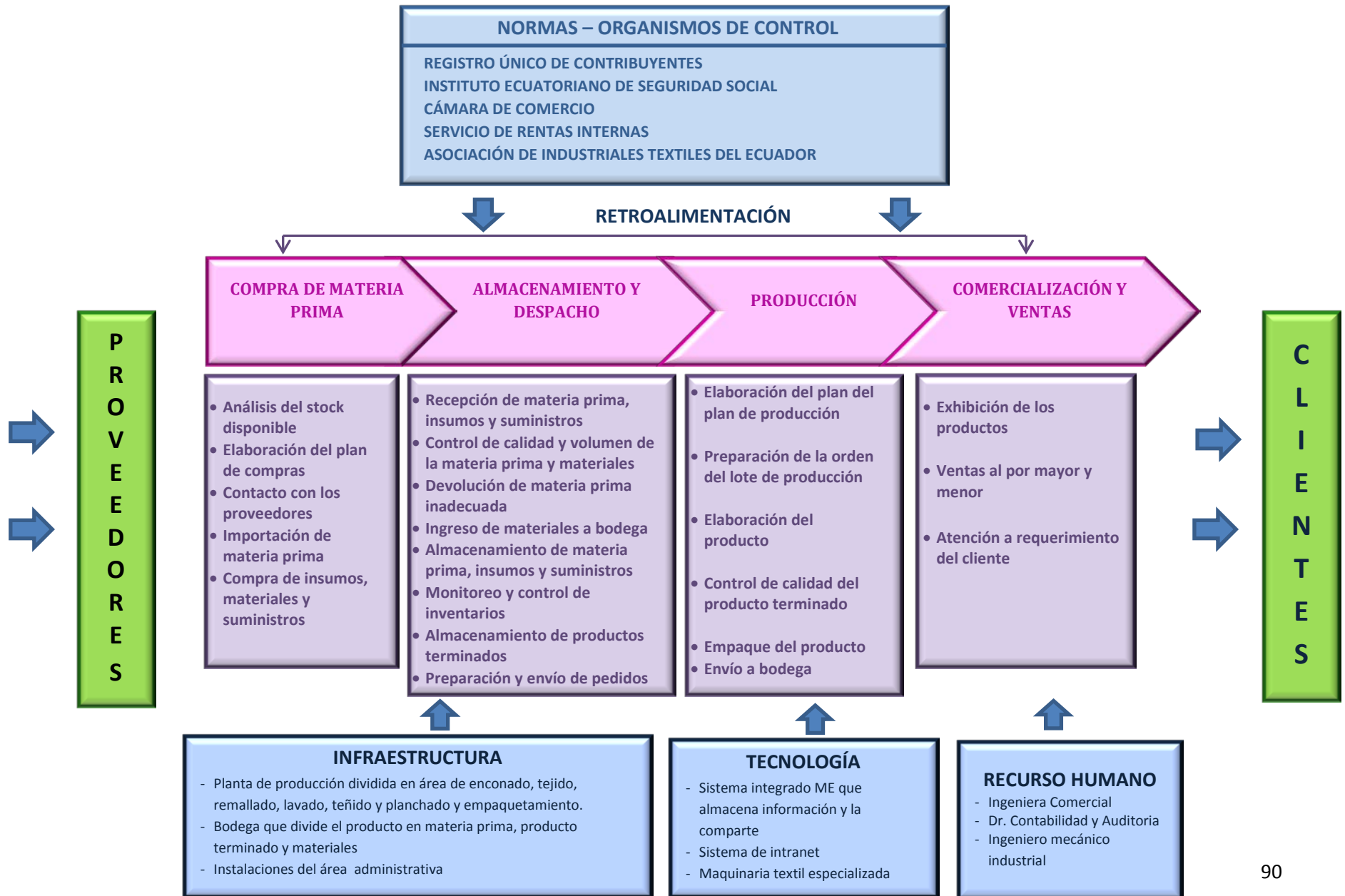
#### 3.1 Cadena de valor y Mapa de procesos

##### 3.1.1. Cadena de Valor

“Porter (1987) 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”.

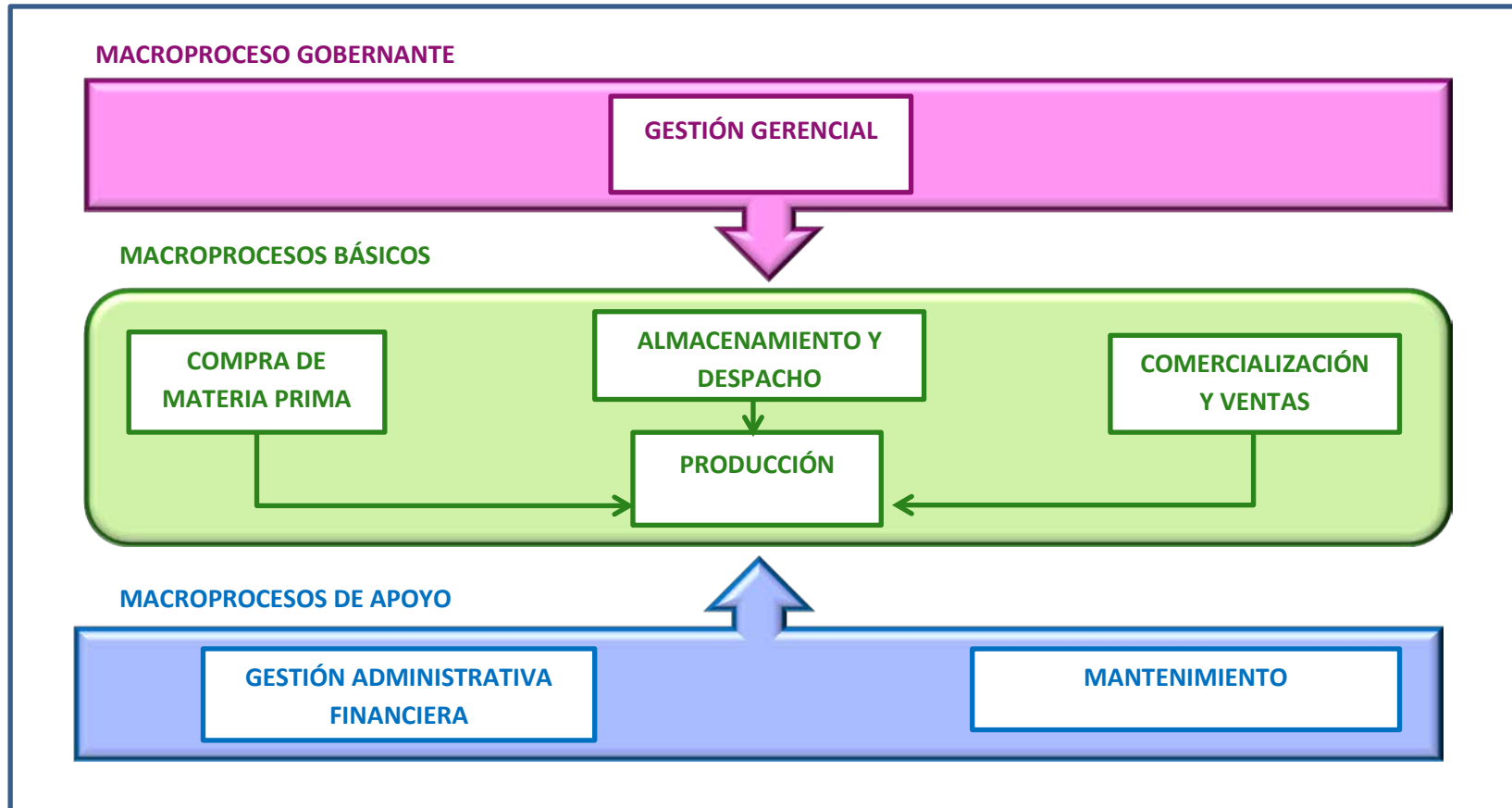
La empresa Medias Estéfany necesita integrar y mejorar las actividades generadoras de valor, e identificar los procesos gobernantes, básicos y habilitantes para desarrollar sus ventajas competitivas.

**CUADRO 5  
CADENA DE VALOR**



### 3.1.2. Mapa de procesos

**CUADRO 6  
MAPA DE PROCESOS**




### 3.2. Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS				
No.	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTES	BÁSICOS	APOYO
<b>Gestión Gerencial</b>				
1	Elaboración del plan operativo anual	X		
2	Análisis del sistema de calidad	X		
<b>Compra de materia prima</b>				
5	Análisis de stock disponible		X	
6	Elaboración del plan de compras		X	
7	Contacto con los proveedores		X	
8	Importación de materia prima (internacional)		X	
9	Compra de insumos, materiales y suministros (nacional)		X	
<b>Almacenamiento y Despacho</b>				
10	Recepción de materia prima, insumos y suministros		X	
11	Control de calidad y volumen de la materia prima y materiales		X	
12	Devolución de materia prima inadecuada		X	
13	Ingreso de materiales a bodega		X	
14	Almacenamiento de materia prima, insumos y suministros		X	
15	Monitoreo y control de inventarios		X	
16	Almacenamiento de productos terminados		X	
17	Preparación y envío de pedidos		X	
<b>Producción</b>				
18	Elaboración del plan de producción		X	
19	Preparación de la orden del lote de producción		X	
20	Elaboración del producto		X	
21	Control de calidad del producto terminado		X	
22	Empaque del producto		X	
23	Envío a bodega		X	
<b>Comercialización y ventas</b>				
24	Exhibición de los productos a los clientes		X	
25	Ventas al por mayor y menor		X	
26	Atención a requerimientos del cliente		X	
<b>Gestión Administrativa - Financiera</b>				
27	Capacitación			X
28	Pagos			X
29	Gestión contable			X
30	Gestión tributaria			X
31	Cobranzas			X
32	Tesorería			X
<b>Mantenimiento</b>				
33	Mantenimiento preventivo.			X
34	Mantenimiento correctivo.			X

### 3.2.1. Selección de procesos

De esta forma se podrá priorizar los procesos más importantes. Así las preguntas son las siguientes:

PREGUNTAS CLAVES		
	1	Al mejorar este proceso, ¿Se logra una mayor satisfacción de los clientes?
	2	Si se mejora este proceso, ¿Se reducen costos y tiempos?
	3	Mejorando este proceso, ¿Se logra una mayor eficiencia y desarrollo organizacional?
	4	La mejora este proceso, ¿Contribuye a mejorar la calidad del producto?
	5	Mejorando este proceso, ¿Se eleva el prestigio e imagen organizacional?

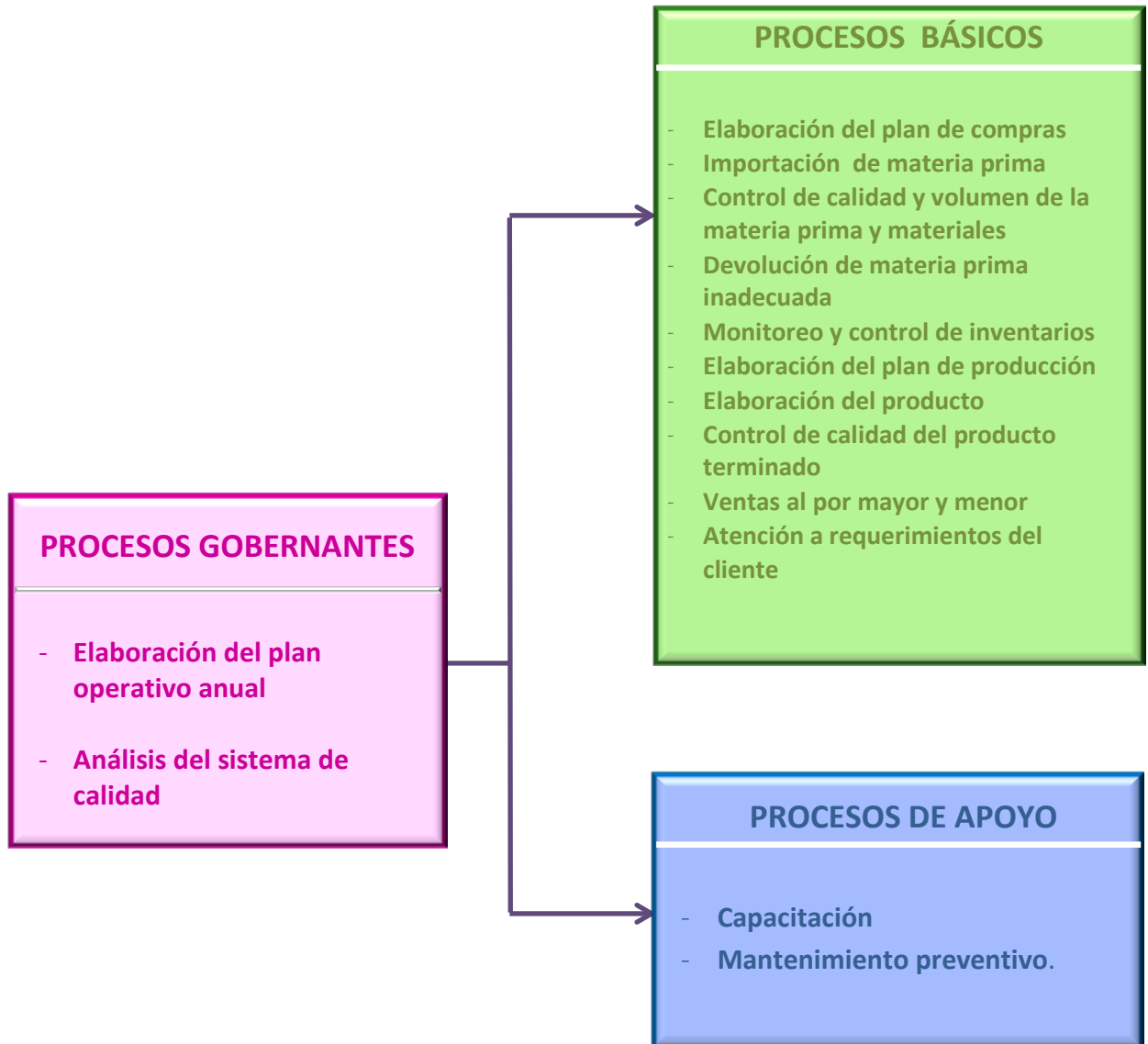
Estas cinco preguntas se plantean a cada proceso definido. A cada pregunta se responderá con un Si y un No, donde Si tiene el valor de 1, y No el valor de 0. De esta manera se seleccionan los procesos más importantes.



No.	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	P1 Satisfacción de los clientes	P2 Reducción costos y tiempos	P3 Eficiencia desarrollo organizacional	P4 Calidad del producto	P5 Imagen institucional	TOTAL	PROCESO SELECCIONADO
<b>Gestión Gerencial</b>									
1	Elaboración del plan operativo anual	GOBERNANTE	1	1	1	0	1	4	4
2	Análisis del sistema de calidad	GOBERNANTE	1	1	1	1	1	5	5
<b>Compra de materia prima</b>									
5	Análisis de stock disponible	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
6	Elaboración del plan de compras	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
7	Contacto con los proveedores	BÁSICO	0	1	0	1	1	3	
8	Importación de materia prima (internacional)	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
9	Compra de insumos, materiales y suministros (nacional)	BÁSICO	1	1	0	1	0	3	
<b>Almacenamiento y despacho</b>									
10	Recepción de materia prima, insumos y suministros	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
11	Control de calidad y volumen de la materia prima y materiales	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
12	Devolución de materia prima inadecuada	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
13	Ingreso de materiales a bodega	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
14	Almacenamiento de materia prima, insumos y suministros	BÁSICO	0	0	0	1	0	1	
15	Monitoreo y control de inventarios	BÁSICO	1	1	1	0	1	4	4
16	Almacenamiento de productos terminados	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
17	Preparación y envío de pedidos	BÁSICO	1	1	0	0	1	3	

No.	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO	P1 Satisfacción de los clientes	P2 Reducción costos y tiempos	P3 Eficiencia desarrollo organizacional	P4 Calidad del producto	P5 Imagen institucional	TOTAL	PROCESO SELECCIONADO
<b>Producción</b>									
18	Elaboración del plan de producción	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
19	Preparación de la orden del lote de producción	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
20	Elaboración del producto	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
21	Control de calidad del producto terminado	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
22	Empaque del producto	BÁSICO	1	0	0	1	1	3	3
23	Envío a bodega	BÁSICO	0	1	0	0	0	1	
<b>Comercialización y ventas</b>									
24	Exhibición de los productos a los clientes	BÁSICO	1	0	1	0	1	3	
25	Ventas al por mayor y menor	BÁSICO	1	1	1	0	1	4	4
26	Atención a requerimientos del cliente	BÁSICO	1	1	1	1	1	5	5
<b>Gestión Administrativa - Financiera</b>									
27	Capacitación	APOYO	1	1	1	0	1	4	4
28	Pagos	APOYO	0	0	0	0	1	1	
29	Gestión contable	APOYO	0	1	0	0	1	2	
30	Gestión tributaria	APOYO	0	1	0	0	1	2	
31	Cobranzas	APOYO	0	1	1	0	1	3	
32	Tesorería	APOYO	0	0	0	0	1	1	
<b>Mantenimiento</b>									
33	Mantenimiento preventivo.	APOYO	0	1	1	1	1	4	4
34	Mantenimiento correctivo.	APOYO	0	1	1	1	0	3	

### 3.2.2. Mapa de procesos seleccionados



### 3.3. Análisis de procesos

#### 3.3.1 Tabla de costos por minuto

CUADRO 7  
HOJA DE COSTOS

HOJA DE COSTOS														
No.	CARGO	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo 3er sueldo	Décimo 4to sueldo	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	TOTAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	Costo con producción por minuto	Costo sin producción por minuto	Costo total con producción	Costo total sin producción
1	GERENTE	3.000	36.000	3.000	264	1.500	4.014	2.999	47.777	0,28	0,35	0,06	0,63	0,335
2	ADMINISTRADOR	1.800	21.600	1.800	264	900	2.408	1.799	28.772	0,17	0,35	0,06	0,52	0,225
3	JEFE DE PRODUCCIÓN	1.200	14.400	1.200	264	600	1.606	1.200	19.269	0,11	0,35	0,06	0,46	0,170
4	TECNICO DE MAQUINARIA	1.000	12.000	1.000	264	500	1.338	1.000	16.102	0,09	0,35	0,06	0,45	0,152
5	DISEÑADOR	800	9.600	800	264	400	1.070	800	12.934	0,07	0,35	0,06	0,43	0,134
6	JEFE DE VENTAS	700	8.400	700	264	350	937	700	11.350	0,07	0,35	0,06	0,42	0,124
7	ENCARGADO DE BODEGA	600	7.200	600	264	300	803	600	9.767	0,06	0,35	0,06	0,41	0,115
8	CONTADOR	500	6.000	500	264	250	669	500	8.183	0,05	0,35	0,06	0,40	0,106
9	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	300	3.600	300	264	150	401	300	5.015	0,03	0,35	0,06	0,38	0,088
10	VENDEDOR - ATENCIÓN AL CLIENTE	280	3.360	280	264	140	375	280	4.699	0,03	0,35	0,06	0,38	0,086
11	OPERARIO 2	300	3.600	300	264	150	401	300	5.015	0,03	0,35	0,06	0,38	0,088
12	OPERARIO 1	270	3.240	270	264	135	361	270	4.540	0,03	0,35	0,06	0,38	0,085

**CUADRO 8  
COSTOS DE OPERACIÓN SIN PRODUCCIÓN**

<b>COSTOS DE OPERACIÓN SIN PRODUCCIÓN</b>		
<b>No.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
1	Servicios Básicos	25.000
2	Mantenimiento	4.000
3	Reparación	6.000
4	Suministros de oficina	3.500
5	Publicidad	3.000
6	Costos y gastos de importación	15.000
7	Gastos Varios	3.500
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		60.000
Costo operacional por minuto		4,17
<b>Costo operacional por empleado</b>		<b>0,059</b>

**CUADRO 9  
COSTOS DE OPERACIÓN CON PRODUCCIÓN**

<b>COSTOS DE OPERACIÓN CON PRODUCCIÓN</b>		
<b>No.</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
1	Servicios Básicos	25.000
2	Mantenimiento	4.000
3	Reparación	6.000
4	Suministros de oficina	3.500
5	Publicidad	3.000
6	Costos y gastos de importación	15.000
7	Materia prima	300.000
8	Gastos Varios	3.500
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		360.000
Costo operacional por minuto		25,00
<b>Costo operacional por empleado</b>		<b>0,352</b>

Mediante el análisis de procesos de la empresa Medias Estéfany, se logrará identificar si los procesos claves, son llevados adecuadamente o requieren rediseñarse o mejorarse, se analizará si contribuyen al desarrollo de la misión y visión de la empresa, es decir si agregan valor.

La fórmula a utilizarse para identificar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costos son las siguientes

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AVc}{\sum AVc + \sum NAVc}$$

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AVt}{\sum AVt + \sum NAVt}$$

**Donde:**

$\sum = {}_tAV$  Sumatoria de agrega valor en tiempo

$\sum = {}_cAV$  Sumatoria de agrega valor en costo





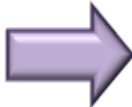

$\sum = {}_tNAV$  Sumatoria de no agrega valor en tiempo

$\sum = {}_cNAV$  Sumatoria de no agrega valor en costo

### 3.3.2. Simbología a utilizarse


La simbología que se detalla a continuación se la utilizará durante todo el proceso, se debe tener en cuenta que solo la figura de “operación” agrega valor

**CUADRO 10**  
**SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	OPERACIÓN	Agrega Valor
	INSPECCIÓN Y CONTROL	No Agrega Valor
	DEMORA O ESPERA	No Agrega Valor
	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	No Agrega Valor
	TRANSPORTE	No Agrega Valor
	DECISIÓN	No Agrega Valor


### 3.4. Levantamiento y análisis de procesos

#### 3.4.1. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan operativo anual.


NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del plan operativo anual												
		RESPONSABLE: Gerente					FECHA: 22/08/2011							
INGRESO: Información		TIEMPO: 350	EFICIENCIA EN TIEMPO: 66%			FRECUENCIA: Anual								
SALIDA: POA Elaborado		COSTO: 108,24	EFICIENCIA EN COSTO: 63%			VOLUMEN: 1								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			●	■	⇒	▼	■	◆	AV	NV	AV	NV		
1	Convoca a una reunión con los jefes de área	Administrador	X							10		2,25188		
2	Plantea que resultados se espera lograr durante el año	Gerente	X							80		26,8137		No se habían aplicado los POA antes elaborados
3	Plantea los indicadores para cada resultado	Gerente	X							40		13,4069		
4	Decide que actividades se realizaran para lograr los objetivos	Gerente							X		120		40,221	Los trabajadores no tienen claro el direccionamiento estratégico
5	Designa responsables de las actividades	Gerente	X							20		6,70343		No se habían cumplido con las actividades antes asignadas
6	Determina los recursos de los que se dispone así como los que se necesitan	Contador	X							30		3,18119		
7	Elabora el formato	Adminstrador	X							10		2,25188		
8	Plantea el cronograma	Gerente	X							30		10,0551		Debido a que no se ha aplicado el POA se dificulta el estalecimiento del cronograma
9	Llena el formato	Gerente	X							10		3,3517		
<b>TOTAL</b>									<b>230</b>	<b>120</b>	<b>68,0158</b>	<b>40,221</b>		




### 3.4.2. Levantamiento y análisis del proceso Análisis del sistema de gestión de calidad.

NOMBRE DEL PROCESO:		Análisis del sistema de gestión de calidad											
		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente					<b>FECHA:</b> 22/08/2011						
<b>INGRESO:</b> Información de los Jefes Área		<b>TIEMPO:</b> 205		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 56%			<b>FRECUENCIA:</b> Trimestral						
<b>SALIDA:</b> Acta de cumplimiento de indicadores y objetivos		<b>COSTO:</b> 67,0604		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 55%			<b>VOLUMEN:</b> 1						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▽	□	◇	AV	NV	AV	NV	
1	Comunica la fecha de presentación de indicadores y objetivos a los jefes de área	Administrador	X						5		1,12594		
2	Convoca a una reunión para la presentación de información	Administrador	X						10		2,25188		
3	Revisa los indicadores y objetivos con cada jefe de área	Gerente				X				90		30,165	No todos los jefes de área cumplen con la entrega a tiempo de la información, ya que no existe un control adecuado.
5	Constata el cumplimiento de indicadores y objetivos	Gerente	X						60		20,1103		
6	Elabora el acta y da a conocer que área y que procesos estan fuera de los parámetros establecidos	Gerente	X						40		13,4069		El área de producción y atención al cliente no ha cumplido con los parámetros
<b>TOTAL</b>									<b>115</b>	<b>90</b>	<b>36,8950</b>	<b>30,165</b>	


### 3.4.3. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de compras

NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del plan de compras													
		<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Producción <b>INGRESO:</b> Pedido de clientes <b>SALIDA:</b> Plan de compras aprobado				<b>TIEMPO:</b> 515 <b>COSTO:</b> 59,9604		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 46% <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 57%		<b>FECHA:</b> 22/08/2011 <b>FRECUENCIA:</b> Quincenal <b>VOLUMEN:</b> 1					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES		
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NV	AV	NV			
1	Recepta el pedido de clientes	Jefe de Producción	X							70		11,9138		El pedido de los clientes se realiza con varios días de anticipación, pero no tiene fecha exacta	
2	Envía requerimiento de materia prima	Encargado de Bodega				X					40	4,6082		El requerimiento de materia prima, primero lo revisa el Jefe de Producción	
3	Revisa el requerimiento con inventario existente	Encargado de Bodega		X							60	6,9123		Se realiza físicamente	
4	Informa al jefe de producción las necesidades	Encargado de Bodega							X		20	2,3041		El jefe de producción no da atención inmediata al requerimiento y solo se informa verbalmente no esta documentado	
5	Revisa la materia prima necesaria	Jefe de Producción		X							30	5,1059			
6	Estima el tiempo de entrega del proveedor	Jefe de Producción	X							30		5,1059		La estimacion se basa en tiempos de entrega anteriores	
7	Elabora el plan de compras de acuerdo al tiempo de demora del proveedor en la entrega	Jefe de Producción	X							45		7,65885			
8	Envía el plan al área de recursos financieros y al administrador	Jefe de Producción							X		40	6,8079		No hay atención oportuna a la revisión del plan de compras, y en ocasiones el plan no es enviado a tiempo.	
9	Aprueba el plan de compras	Contador	X							90	90	9,54357		Con atrasos de tal manera que la producción no se realiza de la manera prevista	
<b>TOTAL</b>											<b>235</b>	<b>280</b>	<b>34,2221</b>	<b>25,738</b>	


### 3.4.4. Levantamiento y análisis del proceso Importación de materia prima

NOMBRE DEL PROCESO:		Importación de Materia Prima											
		<b>RESPONSABLE:</b> Administrador <b>INGRESO:</b> Plan de compras <b>SALIDA:</b> Pedido realizado				<b>TIEMPO:</b> 3.330 <b>COSTO:</b> 743,1211		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 32% <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 32%		<b>FECHA:</b> 22/08/2011 <b>FRECUENCIA:</b> Quincenal <b>VOLUMEN:</b> 1			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▽	□	◇	AV	NV	AV	NV	
1	Recibe el plan de compras aprobado	Administrador	X						20		4,50376		
2	Contacta con el proveedor que suministra la materia prima o insumo requerido	Administrador	X						60		13,5113		No se tiene registro de proveedores de reserva en caso de que el que hemos elegido no cuente con la materia prima necesaria
3	Solicita cotización	Administrador			X				40		9,0075		
4	Analiza la cotización	Administrador		X					60		13,511		No hay comparación con otras cotizaciones de otros proveedores
5	Aprueba la cotización	Administrador	X						180		40,5339		No existe un histórico de cotizaciones
6	Realiza la orden de compra	Administrador	X						60		13,5113		
7	Envía al proveedor	Administrador			X					2160		486,41	
8	Comunica al contador para que se efectúe el pago	Administrador	X						720		162,136		
9	Recibe la materia prima	Administrador	X						30		6,75565		
<b>TOTAL</b>									<b>1.070</b>	<b>2260</b>	<b>234,196</b>	<b>508,93</b>	


### 3.4.5. Levantamiento y análisis del proceso Control de calidad y volumen de materia prima y materiales

NOMBRE DEL PROCESO:		Control de calidad y volumen de materia prima y materiales											
		<b>RESPONSABLE:</b> Encargado de bodega					<b>FECHA:</b> 22/08/2011						
<b>INGRESO:</b> Materia prima y materiales		<b>TIEMPO:</b> 195		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 54%		<b>FRECUENCIA:</b> Quincenal							
<b>SALIDA:</b> Tabla de control de calidad		<b>COSTO:</b> 22,4650		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 54%		<b>VOLUMEN:</b> 3 lotes							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	●	◆	AV	NV	AV	NV	
1	Recibe la materia prima y materiales en bodega	Encargado de Bodega	X						45		5,18422		
2	Revisa que la calidad y cantidad de la materia prima y materiales sean adecuados	Encargado de Bodega		X						90		10,368	
3	Acepta la materia prima	Encargado de Bodega	X						15		1,72807		No se elaboran informes de la cantidad de la materia prima que no es aceptada para generar información actualizada sobre el desempeño de los proveedores
4	Registra el ingreso de la mercadería	Encargado de Bodega	X						20		2,3041		El registro es solo manual
5	Elabora la tabla de control de calidad con la cantidad de materia prima aceptada	Encargado de Bodega	X						25		2,88012		En ocasiones no se registran los datos en esta tabla de calidad
<b>TOTAL</b>									<b>105</b>	<b>90</b>	<b>12,0965</b>	<b>10,3684</b>	


### 3.4.6. Levantamiento y análisis del proceso Devolución de materia prima inadecuada

NOMBRE DEL PROCESO:		Devolución de materia prima inadecuada											
		<b>RESPONSABLE:</b> Administrador				<b>FECHA:</b> 22/08/2011							
<b>INGRESO:</b> Materia prima		<b>TIEMPO:</b> 265		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 43%		<b>FRECUENCIA:</b> Anual							
<b>VALIDA:</b> Orden de devolución de materia prima		<b>COSTO:</b> 54,7256		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 44%		<b>VOLUMEN:</b> 0,5 lote							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▼	■	◆	AV	NV	AV	NV	
1	Revisa la materia prima que no ha pasado el control de calidad	Encargado de Bodega	X							30		3,4561	
2	Informa al administrador	Encargado de Bodega	X							15		1,72807	Solo se informa de manera verbal no se documenta
3	Elabora una forma de devolución de la materia prima defectuosa, características y cantidad	Administrador	X							40		9,00753	
4	Informa a los proveedores	Administrador						X		120		27,023	No se informa de manera inmediata, por lo que llega a haber faltantes de materia prima
5	Solicita a los proveedores la reposición de materia prima	Administrador	X							60		13,5113	La solicitud a los proveedores de la reposición de materia prima no es enviada de manera pertinente
<b>TOTAL</b>								<b>115</b>	<b>150</b>	<b>24,2469</b>	<b>30,479</b>		


### 3.4.7. Levantamiento y análisis del proceso Control y monitoreo de inventarios

NOMBRE DEL PROCESO:		Control y monitoreo de inventarios												
		<b>RESPONSABLE:</b> Encargado de Bodega				<b>FECHA:</b> 22/08/2011								
<b>INGRESO:</b> Materia Prima o Productos terminados		<b>TIEMPO:</b> 520		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 71%		<b>FRECUENCIA:</b> Diario								
<b>SALIDA:</b> Hoja de control		<b>COSTO:</b> 59,9065		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 71%		<b>VOLUMEN:</b> 1								
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NV	AV	NV		
1	Ingresar la materia prima e insumos a bodega	Encargado de bodega	X							60		6,91229		No hay una adecuada manipulación de la materia prima e insumos por lo cual algunos se echan a perder.
2	Ingresar los productos terminados a bodega	Encargado de bodega	X							90		10,3684		
3	Revisa y registra la salida de materia prima o insumos	Encargado de bodega		X							60		6,9123	La información generada no es compartida con el resto de los trabajadores pues no se coloca en el sistema de la empresa
4	Revisa y registra la salida de productos terminados	Encargado de bodega		X							90		10,368	
5	Llena la tabla de control de inventarios	Encargado de bodega	X							40		4,6082		En ocasiones no se actualiza la tabla de control de inventarios
6	Da a conocer la falta de existencias	Encargado de bodega	X							180		20,7369		No se informa de manera oportuna la falta de existencias
<b>TOTAL</b>									<b>370</b>	<b>150</b>	<b>42,6258</b>	<b>17,281</b>		

### 3.4.8. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del plan de producción


NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del plan de producción											
		<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Producción		<b>FECHA:</b> 22/08/2011									
<b>INGRESO:</b> Requerimientos de clientes		<b>TIEMPO:</b> 275	<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 51%	<b>FRECUENCIA:</b> Quincenal									
<b>SALIDA:</b> Plan de producción elaborado para ejecución		<b>COSTO:</b> 46,8041	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 51%	<b>VOLUMEN:</b> 1									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NV	AV	NV	
1	Revisa la cantidad de productos solicitados por los clientes	Jefe de Producción	X							40		6,8079	
2	Revisa el presupuesto de ventas	Jefe de Producción	X							50		8,5098	
3	Realiza ajustes	Jefe de Producción	X						60		10,2118		Los ajustes no son informados al administrador ni al contador
4	Elabora el plan de producción	Jefe de Producción	X						80		13,6157		Sin tomar en cuenta el cumplimiento de objetivos
5	Entrega el plan a los operarios para ser ejecutado	Jefe de Producción								45		7,6588	No se informa si la cantidad de producción cubrirá o no las necesidades
<b>TOTAL</b>									<b>140</b>	<b>135</b>	<b>23,8275</b>	<b>22,977</b>	

### 3.4.9. Levantamiento y análisis del proceso Elaboración del producto.


NOMBRE DEL PROCESO:		Elaboración del producto											
						FECHA:		22/08/2011					
RESPONSABLE: Jefe de Producción		TIEMPO: 545		EFICIENCIA EN TIEMPO: 68%		FRECUENCIA:		Diaria					
INGRESO: Orden de producción		COSTO: 218,4014		EFICIENCIA EN COSTO: 66%		VOLUMEN:		3 lotes					
SALIDA: Producto terminado													
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▽	□	◇	AV	NV	AV	NV	
1	Recibe la orden de producción	Jefe de Producción	X						20		9,27248		
2	Solicita al encargado de bodega despache la materia prima e insumos necesarios para cumplir con la orden de producción	Jefe de Producción								30		13,909	El encargado de bodega no da atención oportuna al pedido y hay retrasos en la entrega de bodega
3	Recibe la materia prima en el area de producción	Jefe de Producción	X						15		6,95436		La manipulación de la materia prima no es la adecuada
4	Se encona el material (lana, nylon, algodón)	Operario 1	X						35		13,2435		No se coloca con cuidado en la maquinaria por lo cual se produce daños en la materia prima
5	Se lleva el material enconado al sitio de maquinaria	Operario 1				X				30		11,352	Los operarios no realizan de manera eficiente este traslado
6	Se realiza el montado en la maquinaria	Operario 1	X						10		3,78387		
7	Se teje en la máquina	Operario 2	X						80		30,4909		No hay control continuo para evitar que la maquinaria dañe los tejidos
8	Revisa la calidad del calcetín	Jefe de Producción			X					40		18,545	Hay una revisión exhaustiva
9	Selecciona los adecuados	Jefe de Producción								30		13,909	Gran cantidad de productos defectuosos
10	Se traslada al área de remallado	Operario 2			X					15		5,717	Se dan varias tardanzas y se acumula en el siguiente proceso
11	Se remalla el calcetín (se cierra la punta y se pone al derecho)	Operario 2	X						60		22,8682		
12	Se lleva a la zona de teñir	Operario 1				X				15		5,6758	Se espera demasiada cantidad de productos para enviar a la zona de teñir
13	Se lava o tiñe los calcetines	Operario 2	X						90		34,3023		Hay errores por falta de comunicación
14	Se realiza el planchado a vapor para darle forma y secar	Operario 1	X						60		22,7032		Varios productos de dañan en esta área
15	Se envía a inspección	Operario 1				X				15		5,6758	No se documenta las novedades
<b>TOTAL</b>									<b>370</b>	<b>175</b>	<b>143,619</b>	<b>74,783</b>	




### 3.4.10. Levantamiento y análisis del proceso Control de calidad del producto terminado.

NOMBRE DEL PROCESO:		Control de calidad del producto terminado											
		<b>RESPONSABLE:</b> Administrador		<b>FECHA:</b> 22/08/2011									
<b>INGRESO:</b> Producto terminado		<b>TIEMPO:</b> 360		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 38%		<b>FRECUENCIA:</b> Diaria							
<b>SALIDA:</b> Producto de calidad		<b>COSTO:</b> 71,1693		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 32%		<b>VOLUMEN:</b> 3 lotes							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	→	▼	●	◆	AV	NV	AV	NV	
1	Recibe los productos terminados	Jefe de Producción	X						45		7,65885		
2	Inspecciona cada uno de los productos terminados para asegurarse de que no tengan defectos	Administrador		X						120		27,023	Inspección adecuada
3	Selecciona los productos que cumplen con los estándares de calidad	Administrador								60		13,511	No hay registro de las novedades como la cantidad y características de los productos que no cumple con los estándares
4	Envía los que no cumple con el estándar a bodega	Jefe de Producción			X					45		7,6588	Se envía grandes cantidades de productos defectuosos
5	Envía los productos seleccionados al proceso de empaquetamiento	Jefe de Producción	X						90		15,3177	El envío a la zona de empaquetamiento no se realiza de manera pertinente	
<b>TOTAL</b>									<b>135</b>	<b>225</b>	<b>22,9765</b>	<b>48,193</b>	


### 3.4.11. Levantamiento y análisis del proceso Ventas al por mayor y menor

NOMBRE DEL PROCESO:		Ventas al por mayor y menor												
		<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de ventas <b>INGRESO:</b> Producto terminado <b>SALIDA:</b> Dinero				<b>TIEMPO:</b> 395 <b>COSTO:</b> 64,8997		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 32% <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 25%		<b>FECHA:</b> 22/08/2011 <b>FRECUENCIA:</b> Quincenal <b>VOLUMEN:</b> 32 lotes				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NV	AV	NV		
1	Coloca en percha en el punto de venta (al por menor)	Vendedor	X							45		3,86442		No se ha tomado en cuenta la manera correcta de exhibir los productos para que puedan ser vistos por los clientes
2	Recoje el pedido (al por mayor)	Jefe de Producción	X							60		10,2118		
3	Entrega el pedido al jefe de ventas	Administrador									60		13,511	No se tiene acceso a los detalles de la entrega del pedido ya que no se registra en el sistema de la empresa.
4	Verifica el pago del 50% del cliente	Administrador		X							90		20,267	Algunos clientes no realizan el pago en la fecha establecida por los cual el despacho del pedido se demora
5	Elabora la factura	Contador	X							20		2,12079		
6	Despacha el pedido	Jefe de Ventas				X					120		14,924	No hay cuidado en el manejo del producto
<b>TOTAL</b>									<b>125</b>	<b>270</b>	<b>16,197</b>	<b>48,703</b>		


### 3.4.12. Levantamiento y análisis del proceso Capacitación

NOMBRE DEL PROCESO:		Capacitación												
		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente <b>INGRESO:</b> Personal <b>SALIDA:</b> Personal capacitado					<b>FECHA:</b> 22/08/2011 <b>FRECUENCIA:</b> Anual <b>VOLUMEN:</b> 1							
		<b>TIEMPO:</b> 7320 <b>COSTO:</b> 2037,7188		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 79% <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 83%										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			○	■	→	▽	□	◇	AV	NV	AV	NV		
1	Solicita capacitación a Gerente	Administrador								1440			324,27	La solicitud de capacitación no es gestionada de manera eficiente, cuando se ha determinado que es necesario
2	Realiza cotización	Administrador	X							720		162,136		Las ofertas de los capacitadores no se envían de manera oportuna debido a que en ocasiones no hay los capacitadores requeridos
3	Aprueba cotización	Gerente	X							2880		965,294		Debido a que no se toma en cuenta el POA, las capacitaciones se informan de manera inesperada al gerente que debe considerar varios aspectos para aprobarla por lo cual hay demoras
4	Contrata capacitador	Gerente	X							1440		482,647		
5	Realiza el pago	Contador	X							720		76,3485		Falta de recursos inmediatos para capacitación, debido a que el presupuesto no esta bien elaborado
6	Evalúa los resultados	Administrador		X							120		27,023	Resistencia a la evaluación por parte de los empleados
<b>TOTAL</b>									<b>5760</b>	<b>1560</b>	<b>1686,43</b>	<b>351,29</b>		

### 3.4.13. Levantamiento y análisis del proceso Atención a requerimiento del cliente

NOMBRE DEL PROCESO:		Atención a requerimientos del cliente												
		<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de ventas <b>INGRESO:</b> Queja del cliente <b>SALIDA:</b> Solución				<b>TIEMPO:</b> 235 <b>COSTO:</b> 41,3252		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 23% <b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 17%		<b>FECHA:</b> 22/08/2011 <b>FRECUENCIA:</b> Trimestral <b>VOLUMEN:</b> 5				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
			○	■	→	▽	●	◇	AV	NV	AV	NV		
1	Recibe la llamada o mail de queja del cliente	Jefe de Ventas	X							15		1,86555		No se realiza un seguimiento postventa, la empresa no se comunica con el cliente
2	Registra en el formulario de quejas y reclamos	Jefe de Ventas	X							20		2,4874		En algunas ocasiones no se registra el reclamo ni se informa al administrador
3	Envía el formulario al jefe de producción y al administrador	Jefe de Ventas									60		7,4622	No se utiliza la intranet para la comunicación, se envía el formulario de manera escrita por lo cual se producen retrasos innecesarios
4	Toma la decisión de la mejor opción	Administrador											27,023	No se da atención oportuna al requerimiento
5	Responde al cliente	Jefe de Ventas	X							20		2,4874		
<b>TOTAL</b>									<b>55</b>	<b>180</b>	<b>6,84036</b>	<b>34,485</b>		

### 3.4.14. Levantamiento y análisis del proceso Mantenimiento preventivo

NOMBRE DEL PROCESO:		Mantenimiento preventivo											
		<b>RESPONSABLE:</b> Técnico de maquinaria					<b>FECHA:</b> 22/08/2011						
<b>INGRESO:</b> Maquinaria		<b>TIEMPO:</b> 235		<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b> 68%		<b>FRECUENCIA:</b> Trimestral							
<b>SALIDA:</b> Formulario de novedades		<b>COSTO:</b> 35,6885		<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b> 68%		<b>VOLUMEN:</b> 1							
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	■	⇒	▽	●	◆	AV	NV	AV	NV	
1	Revisa la maquinaria	Técnico de maquinaria	X							30		4,556	
2	Llena el formulario de novedades	Técnico de maquinaria	X							40		6,07464	En ciertas ocasiones no hay registro de las novedades
3	Envía el formulario al administrador	Técnico de maquinaria								45		6,834	El formulario es enviado de manera manual por lo que hay demoras, además que el Administrador no da atención oportuna al requerimiento
4	Realiza las reparaciones si son necesarias	Técnico de maquinaria	X							120		18,2239	
<b>TOTAL</b>									<b>160</b>	<b>75</b>	<b>24,2986</b>	<b>11,39</b>	

### 3.5. Informe de novedades

#### INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Gerente General

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Elaboración del plan operativo anual

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

#### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Información	<b>Tiempo (min)</b>	350
<b>Salida</b>	POA Elaborado	<b>Costo</b>	108,24
<b>Frecuencia</b>	Anual	<b>Eficiencia en costo</b>	63%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	66%

El tiempo de ciclo del proceso es de 350 minutos, de los cuales 230 minutos agregan valor y 120 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 66%%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$108,24, donde \$68,02 agregan valor y \$40,22 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 63%.

#### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Los POA que se habian elaborado anteriormente no habian sido aplicados en la gestión de la empresa.
- b. Los jefes de área y de igual manera los trabajadores no conocen ni tienen claro el direccionamiento estratégico planteado.
- c. Ha pesar de que se han establecido responsables para cada actividad, debido a la falta de control estas no han sido cumplidas de manera adecuada.
- d. Debido a que no se ha aplicado el POA, se dificulta el establecimiento del cronograma

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Gerente

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Análisis del sistema de calidad

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Información de los Jefes Área	<b>Tiempo (min)</b>	205
<b>Salida</b>	Acta de cumplimiento de indicadores y objetivos	<b>Costo</b>	67,060
<b>Frecuencia</b>	Trimestral	<b>Eficiencia en costo</b>	55%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	56%

El tiempo de ciclo del proceso es de 205 minutos, de los cuales 115 minutos agregan valor y 90 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 56%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$67,06, donde \$36,90 agregan valor y \$30,17 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 55%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No todos los jefes de área cumplen con la entrega a tiempo de la información, ya que no existe un control adecuado.
- b. El área de producción y atención al cliente no ha cumplido con los parámetros planteados tanto en objetivos como en indicadores.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Jefe de Producción

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Elaboración del plan de compras

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Pedido de clientes	<b>Tiempo (min)</b>	515
<b>Salida</b>	Plan de compras aprobado	<b>Costo</b>	59,9604
<b>Frecuencia</b>	Quincenal	<b>Eficiencia en costo</b>	57%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	46%

El tiempo de ciclo del proceso es de 515 minutos, de los cuales 235 minutos agregan valor y 280 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 46%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$59,96, donde \$34,22 agregan valor y \$25,74 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 57%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Ha pesar de que los pedidos de los clientes se realizan con varios días de anticipación, no se ha llegado a un acuerdo para que sean presentados en una fecha específica y así se podría ejercer mayor control sobre todo el proceso de producción.
- b. El requerimiento de materia prima, primero es revisado por el jefe de producción lo cual genera demoras, pues el encargado de bodega no tiene la capacitación necesaria para tomar decisiones.
- c. La revisión del requerimiento vs el inventario existente, se lo realiza solo físicamente.



- d. El jefe de producción no da atención inmediata al requerimiento para la revisión de la materia prima, además cualquier información o novedad solo se la realiza verbalmente no está documentado.
- e. La estimación en la entrega del materia prima por parte del proveedor se ha calculado de cuerdo a tiempos de entrega anteriores, pero no se utiliza ningún sistema.
- f. No hay atención oportuna en la revisión del plan de compras por parte del área de recursos financieros, y en ocasiones el plan no es enviado a tiempo.
- g. El plan de compras es aprobado con atrasos de tal manera que la producción no se realiza de la manera prevista.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Administrador

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Importación de materia prima

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Plan de compras	<b>Tiempo (min)</b>	3.330
<b>Salida</b>	Pedido realizado	<b>Costo</b>	743,12
<b>Frecuencia</b>	Quincenal	<b>Eficiencia en costo</b>	32%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	32%

El tiempo de ciclo del proceso es de 3.330 minutos, de los cuales 1.070 minutos agregan valor y 2.260 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 32%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$743,12, donde \$234,20 agregan valor y \$508,93 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 32%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se tiene registro de proveedores de reserva en caso de que el que se ha elegido no cuenten con la materia prima necesaria.
- b. No se realiza comparación con otras cotizaciones de otros proveedores.
- c. No existe un histórico de cotizaciones, para poder establecer diferencias y proyecciones.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Encargado de bodega

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Control de calidad y volumen de materia prima y materiales

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Materia prima y materiales	<b>Tiempo (min)</b>	195
<b>Salida</b>	Tabla de control de calidad	<b>Costo</b>	22,465
<b>Frecuencia</b>	Quincenal	<b>Eficiencia en costo</b>	54%
<b>Volumen</b>	3	<b>Eficiencia en tiempo</b>	54%

El tiempo de ciclo del proceso es de 195 minutos, de los cuales 105 minutos agregan valor y 90 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 54%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$22,47 donde \$12,10 agregan valor y \$10,37 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 54%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se elaboran informes de la cantidad de materia prima que no es aceptada para generar información actualizada sobre el desempeño de los proveedores.
- b. El registro de ingreso de mercadería es solo manual no se ingresa al sistema.
- c. En ocasiones no se registran los datos en la tabla de control de calidad, y esta falta de información no permite llevar un control adecuado.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Administrador

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Devolución de materia prima inadecuada

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Materia prima	<b>Tiempo (min)</b>	265
<b>Salida</b>	Orden de devolución de materia prima	<b>Costo</b>	54,726
<b>Frecuencia</b>	Anual	<b>Eficiencia en costo</b>	44%
<b>Volumen</b>	0,5	<b>Eficiencia en tiempo</b>	43%

El tiempo de ciclo del proceso es de 265 minutos, de los cuales 115 minutos agregan valor y 150 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 43%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$53,73 donde \$24,25 agregan valor y \$30,48 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 44%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Solo se informa de manera verbal al administrador la cantidad y características de la materia prima que no ha pasado el control de calidad, no se documenta.
- b. No se informa de manera inmediata a los proveedores, que cierta cantidad de su materia prima no llegó a pasar el control de calidad y que debe ser repuesta, por lo que llega a haber faltantes de materia prima.
- c. La solicitud a los proveedores de la reposición de materia prima no es enviada de manera pertinente.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Encargado de bodega

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Control y monitoreo de inventarios

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
Entrada	Materia Prima o Productos terminados	Tiempo (min)	520
Salida	Hoja de control	Costo	59,907
Frecuencia	Diario	Eficiencia en costo	71%
Volumen	1	Eficiencia en tiempo	71%

El tiempo de ciclo del proceso es de 520 minutos, de los cuales 370 minutos agregan valor y 150 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 71%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$59,90 donde \$42,63 agregan valor y \$17,28 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 71%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No hay una adecuada manipulación de la materia prima e insumos por lo cual algunos se echan a perder.
- b. La información generada no es compartida con el resto de los trabajadores pues no se coloca en el sistema de la empresa.
- c. En ocasiones el encargado de bodega no actualiza la tabla de control de inventarios.
- d. No se informa de manera oportuna la falta de existencias.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Jefe de Producción

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Elaboración del plan de producción

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Requerimientos de clientes	<b>Tiempo (min)</b>	275
<b>Salida</b>	Plan de producción elaborado para ejecución	<b>Costo</b>	46,804
<b>Frecuencia</b>	Quincenal	<b>Eficiencia en costo</b>	51%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	51%

El tiempo de ciclo del proceso es de 275 minutos, de los cuales 140 minutos agregan valor y 135 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 51%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$46,80 donde \$23,83 agregan valor y \$22,98 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 51%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Los ajustes realizados (aumento o disminución de productos a elaborar) en el plan de producción luego de la revisión del presupuesto de ventas no son informados al administrador ni al contador.
- b. El plan de producción es elaborado sin tomar en cuenta el cumplimiento de objetivos.
- c. No se informa si la cantidad de producción cubrirá o no las necesidades.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Jefe de Producción

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Elaboración del producto

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Orden de producción	<b>Tiempo (min)</b>	545
<b>Salida</b>	Producto terminado	<b>Costo</b>	218,40
<b>Frecuencia</b>	Diaria	<b>Eficiencia en costo</b>	66%
<b>Volumen</b>	3 lotes	<b>Eficiencia en tiempo</b>	68%

El tiempo de ciclo del proceso es de 545 minutos, de los cuales 370 minutos agregan valor y 175 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 68%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$218,40 donde \$143,61 agregan valor y \$74,78 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 66%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- El encargado de bodega no da atención oportuna al despacho de materia prima e insumos necesarios para cumplir con la orden de producción lo cual genera retrasos.
- La manipulación de la materia prima no es la adecuada, pues no se tiene el necesario cuidado y algunos pierden su calidad pues de ensucian o dañan.
- No se coloca con cuidado el material en la maquinaria por lo cual se produce daños en la materia prima
- Los operarios no realizan de manera eficiente el traslado del material enconado a la zona de tejido.
- No hay control continuo para evitar que la maquinaria dañe los tejidos.

- f. En la selección de productos adecuados se puede determinar que existen gran cantidad de productos defectuosos.
- g. Cuando el producto se traslada al área de remallado se dan varias tardanzas, debido a que el personal no realiza la actividad a tiempo y se acumula en el siguiente proceso.
- h. Se espera demasiada cantidad de productos para enviar a la zona de teñir
- i. En la zona de lavado y teñido de calcetines se dan errores por falta de comunicación, debido a que no todos los calcetines deben ser teñidos no se comunica a tiempo algunos se tiñen por error.
- j. Varios productos de dañan en el área de planchado y secado debido a la falta de control del personal.
- k. No se documenta las novedades que resultan de la inspección de los productos terminados.



## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Administrador

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Control de calidad del producto terminado

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Producto terminado	<b>Tiempo (min)</b>	360
<b>Salida</b>	Producto de calidad	<b>Costo</b>	71,169
<b>Frecuencia</b>	Diaria	<b>Eficiencia en costo</b>	32%
<b>Volumen</b>	3 lotes	<b>Eficiencia en tiempo</b>	38%

El tiempo de ciclo del proceso es de 360 minutos, de los cuales 135 minutos agregan valor y 225 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 38%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$71,17 donde \$22,98 agregan valor y \$48,19 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 32%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Se realiza una inspección adecuada para asegurarse que los productos terminados no tengan defectos.
- b. No hay registro de las novedades como la cantidad y características de los productos que no cumple con los estándares a bodega
- c. Se envía grandes cantidades de productos defectuosos
- d. El envío a la zona de empaquetamiento no se realiza en el tiempo pertinente.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Jefe de Ventas

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Ventas al por mayor y menor

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Producto terminado	<b>Tiempo (min)</b>	395
<b>Salida</b>	Dinero	<b>Costo</b>	64,90
<b>Frecuencia</b>	Quincenal	<b>Eficiencia en costo</b>	25%
<b>Volumen</b>	32 lotes	<b>Eficiencia en tiempo</b>	32%

El tiempo de ciclo del proceso es de 395 minutos, de los cuales 125 minutos agregan valor y 270 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 32%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$64,90 donde \$16,20 agregan valor y \$48,70 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 25%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se ha tomado en cuenta la manera correcta de exhibir los productos para que puedan ser vistos por los clientes.
- b. No se tiene acceso a los detalles de la entrega del pedido ya que no se registra en el sistema de la empresa.
- c. Algunos clientes no realizan el pago en la fecha establecida por los cual el despacho del pedido se demora.

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Jefe de Ventas

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Atención a los requerimientos del cliente

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Queja del cliente	<b>Tiempo (min)</b>	235
<b>Salida</b>	Solución	<b>Costo</b>	41,325
<b>Frecuencia</b>	Trimestral	<b>Eficiencia en costo</b>	17%
<b>Volumen</b>	5	<b>Eficiencia en tiempo</b>	23%

El tiempo de ciclo del proceso es de 235 minutos, de los cuales 55 minutos agregan valor y 180 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 23%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$41,32 donde \$6,84 agregan valor y \$34,49 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 17%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se realiza un seguimiento postventa, la empresa no se comunica con el cliente después de que le ha vendido los productos para comprobar su satisfacción.
- b. En algunas ocasiones no se registra el reclamo que el cliente ha realizado ni se informa al administrador.
- c. No se utiliza la intranet para la comunicación, se envía el formulario de manera escrita por lo cual se producen retrasos innecesarios.
- d. No se da atención oportuna para dar una solución al cliente

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Gerente General

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Capacitación

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
<b>Entrada</b>	Personal	<b>Tiempo (min)</b>	7.320
<b>Salida</b>	Personal capacitado	<b>Costo</b>	2037,72
<b>Frecuencia</b>	Anual	<b>Eficiencia en costo</b>	83%
<b>Volumen</b>	1	<b>Eficiencia en tiempo</b>	79%

El tiempo de ciclo del proceso es de 7.320 minutos, de los cuales 5.760 minutos agregan valor y 1.560 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 79%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$2.037,72 donde \$1.686,43 agregan valor y \$351,29 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 83%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. La solicitud de capacitación no es gestionada de manera eficiente cuando se ha determinado que es necesario, por parte del Administrador, es decir que no se entrega a tiempo al Gerente
- b. Las ofertas de los capacitadores no se envían de manera oportuna debido a que en ocasiones no hay los capacitadores requeridos
- c. Debido a que no se toma en cuenta el POA, las capacitaciones se informan de manera inesperada al gerente que debe considerar varios aspectos para aprobarla por lo cual hay demoras.

- d. Falta de recursos inmediatos para capacitación, debido a que el presupuesto no está bien elaborado
- e. Resistencia a la evaluación por parte de los empleados

## INFORME DE NOVEDADES

**Para:** Técnico de maquinaria

**De:** María José Salazar Tinajero

**Asunto:** Análisis del proceso: Mantenimiento preventivo

**Fecha:** 03 de septiembre del 2011

En base al diagrama de procesos, se obtuvieron los siguientes datos:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

TABLA RESUMEN			
Entrada	Maquinaria	Tiempo (min)	235
Salida	Formulario de novedades	Costo	35,689
Frecuencia	Trimestral	Eficiencia en costo	68%
Volumen	1	Eficiencia en tiempo	68%

El tiempo de ciclo del proceso es de 235 minutos, de los cuales 160 minutos agregan valor y 75 minutos no agregan valor, generando una eficiencia en tiempo del 68%; el costo empleado para la ejecución de este proceso es de \$35,68 donde \$24,30 agregan valor y \$11,39 no agregan valor, por lo tanto genera una eficiencia en costos del 68%.

### NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. En ciertas ocasiones no hay registro de las novedades que se generan en el arreglo de la maquinaria por parte del técnico.
- b. El formulario es enviado de manera manual por lo que hay demoras, además que el Administrador no da atención oportuna al requerimiento que permita aprobar la reparaciones.

### 3.5.1. Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados.

De las novedades detectadas en análisis de cada uno de los diagramas de procesos, se puede generalizar las siguientes:

- ❑ El administrador realiza demasiadas tareas, incluso algunas que no le corresponden debido a que no se ha cumplido con la aplicación del POA y no se ha definido responsables de las actividades.
- ❑ Los trabajadores desconocen los objetivos y las estrategias de la empresa por lo cual ninguna de sus actividades están orientadas a cumplirlos.
- ❑ Muchos de los procesos solo se los realiza verbalmente y no son documentados.
- ❑ No se informa de manera oportuna cuando existen novedades como la falta de existencias ya sea materia prima o de productos terminados.
- ❑ No hay una manipulación adecuada de la materia prima ni control en los procesos lo que da como resultado que exista una gran cantidad de productos defectuosos.
- ❑ Existen varias demoras en el transporte de la mercadería a las diferentes zonas de producción, así como en el despacho de productos, lo cual causa retrasos en la entrega final.
- ❑ No se utiliza el sistema integrado que la empresa posee, ni la intranet que está a disposición de los trabajadores la cual permite guardar, generar y compartir información, esto repercute en demoras y falta de información.
- ❑ Los jefes de área no dan atención oportuna a requerimientos que son de suma importancia.

### 3.6. Matriz de análisis resumida

A continuación se resume los procesos seleccionados, detallando tiempo, costo, frecuencia, volumen y novedades para cada uno de ellos:

**TABLA 5  
MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA**

No.	PROCESOS	TIEMPO		EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO		EFICIENCIA EN COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES
		AV	NAV		AV	NAV				
1	Elaboración del plan operativo anual	230	120	66%	68,0158	40,2206	63%	Anual	1	a. b. c.d.
2	Análisis del sistema de calidad	115	90	56%	36,8950	30,1654	55%	Trimestral	1	a. b.
4	Elaboración del plan de compras	235	280	46%	34,2221	25,7383	57%	Quincenal	1	a.b.c.d.e.f.g.
5	Importación de materia prima	1070	2260	32%	234,1958	508,9254	32%	Quincenal	1	a.b.c.
6	Control de calidad y volumen de materia prima y materiales	105	90	54%	12,0965	10,3684	54%	Quincenal	3	a.b.c.
7	Devolución de materia prima inadecuada	115	150	43%	24,2469	30,4787	44%	Anual	0,5	a.b.c.
8	Control y monitoreo de inventarios	370	150	71%	42,6258	17,2807	71%	Diario	1	a.b.c.d.
9	Elaboración del plan de producción	140	135	51%	23,8275	22,9765	51%	Quincenal	1	a.b.c.
10	Elaboración del producto	370	175	68%	143,6100	74,7800	66%	Diario	3	a.b.c.d.e.f.g.h.i.j.k.
11	Control de calidad del producto terminado	135	225	38%	22,9765	48,1927	32%	Diario	3	a.d.c.d.
12	Ventas al por mayor y menor	125	270	32%	16,1970	48,7027	25%	Quincenal	32	a.b.c.
14	Atención a los requerimientos del cliente	55	180	23%	6,8404	34,4848	17%	Trimestral	5	a.b.c.d.
13	Capacitación	5760	1560	79%	1686,425	351,294	83%	Anual	1	a.b.c.d.e.
15	Mantenimiento preventivo	160	75	68%	24,2986	11,3900	68%	Trimestral	1	a.b.



# CAPITULO IV

# PROPUESTA DE

# MEJORAMIENTO

## CAPITULO IV

### 4.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una propuesta de mejoramiento basada en el análisis de cada uno de los procesos seleccionados en el capítulo nos permitirá dar la mejor solución a las deficiencias encontradas, que signifiquen una reducción en tiempos y costos tomando las siguientes acciones:

- Mejoramiento de actividades y del proceso, en general reduciendo tiempos y costos.
- Fusión de actividades y de procesos, cuando el caso así lo amerite.
- Eliminación de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- Creación de actividades o procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de los objetivos.

**Códigos a Utilizar:** La codificación de los procesos, se los realizó en función del nombre de la empresa y las iniciales de los nombres de los macroprocesos, dando como resultado:

- ▣ **ME – GGE:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Gestión Gerencial.
- ▣ **ME – CMP:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de compra de Materia Prima.
- ▣ **ME – P:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Producción.
- ▣ **ME –AYD:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Almacenamiento y Despacho.
- ▣ **ME – CYV:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Comercialización y Ventas.
- ▣ **ME – GAF:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Gestión Administrativa Financiera.
- ▣ **ME – M:** Empresa Medias Estéfany; macroproceso de Mantenimiento.

Para los documentos de los macroprocesos únicamente se utilizan la inicial del macroproceso y el número que corresponda, en forma secuencial.

Para la Diagramación Mejorada, los códigos representarán el nombre de la empresa, seguido de las iniciales del macroproceso, seguido del número secuencial del proceso, en caso de existir subproceso, seguido del número secuencial del subproceso, dando como resultado:


- **ME-GGE-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Gestión Gerencial, proceso de Elaboración del plan operativo anual.
- **ME-GGE-02:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Gestión Gerencial, proceso de Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **ME-CMP-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Compra de Materia Prima, proceso de Elaboración del Plan de Compras
- **ME-CMP-02:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Compra de Materia Prima, proceso Importación de Materia Prima.
- **ME-AYD-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Almacenamiento y Despacho, proceso Control de calidad y volumen de materia prima y materiales.
- **ME-AYD-02:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Almacenamiento y Despacho, proceso Devolución de materia prima inadecuada.
- **ME-AYD-03:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Almacenamiento y Despacho, proceso Control y monitoreo de inventarios.
- **ME-P-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Producción, proceso de Elaboración del Plan de Producción.
- **ME-P-02:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Producción, proceso de Elaboración del producto.
- **ME-P-03:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Procesamiento de Materia Prima, proceso de Control de calidad del producto terminado.
- **ME-CYV-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Comercialización y Ventas, proceso de Ventas al por mayor y menor.
- **ME-CYV-02:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Comercialización y Ventas, proceso de Atención a requerimientos del cliente.

- **ME-GAF-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Gestión Administrativa Financiera, proceso de Capacitación.
- **ME-M-01:** Empresa Medias Estéfany, macroproceso de Mantenimiento, proceso de Mantenimiento preventivo.

#### **4.1. CARACTERIZACIÓN DE MACROPROCESOS**

La Caracterización de macroprocesos consiste en identificar las características de los macroprocesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

A continuación se muestra la caracterización de los macroprocesos de la empresa Medias Estéfany.

 medias estéfany ESTILO EN SU PIEL CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO: ME CMP
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA: Quito, 05/09/2011

### A. OBJETIVO

Cubrir las necesidades del proceso de producción a través del aprovisionamiento de materiales adecuados en cuanto a calidad, cantidad, precio y puntualidad en la entrega.

### B. ALCANCE

El macroproceso de compra de materia prima comienza con el análisis del stock disponible y culmina con la compra de materia prima, suministros y materiales para la producción, sean estas compras locales o importaciones.

### C. RESPONSABLE

Administrador

### D. REQUISITOS LEGALES


- Normas y especificaciones de calidad
- Reglamento de regulación de tasas de importación

### E. POLÍTICAS INTERNAS

- La compra de materia prima se la realiza únicamente después de que el plan de compra ha sido aprobado por el administrador.
- Toda la mercadería que llegue será revisada para confirmar que su calidad y cantidad, sean las adecuadas.

Toda la mercadería que no cumpla con las especificaciones de calidad será devuelta al proveedor.

- Se informará al proveedor de la cantidad y las características de la materia prima devuelta.

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO: ME CMP
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA: Quito, 05/09/2011

- Toda novedad será registrada y comunicada.
- Se mantendrá un stock de seguridad tanto de materia prima como de producto terminado.

## F. PROCESOS

NOMBRE DE PROCESOS	PERIODICIDAD
Análisis de stock disponible	Quincenal
Elaboración del plan de compras	Quincenal
Contacto con los proveedores	Mensual
Importación de materia prima (internacional)	Quincenal
Compra de insumos, materiales y suministros (nacional)	Semanal

## G. INDICADORES

Ver Cuadro No. 11

## H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Información básica de los proveedores y productos aprobados	Sistema ME
Evaluación de Proveedores y productos	Sistema ME
Ingreso y devolución de mercadería	Sistema ME

## I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
ME CMP1	Plan de compras
ME CMP2	Existencia en inventario (Kardex)
ME CMP3	Pedido de clientes
ME CMP4	Orden de compra
ME CMP5	Lista de proveedores

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO: ME AYD
	ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA: Quito, 05/09/2011

## A. OBJETIVO

Receptar y almacenar materia prima y materiales en las mejores condiciones de calidad para satisfacer la demanda de producción de calcetines, y despachar los productos terminados para satisfacer las necesidades de los clientes, de acuerdo a la política de stock de seguridad.

## B. ALCANCE

El Macroproceso de Almacenamiento y Despacho comienza con la recepción y almacenamiento de insumos, materiales y materia prima; y culmina con la preparación y envío de pedidos.

## C. RESPONSABLE

Encargado de Bodega

## D. REQUISITOS LEGALES

- Manual para manejo de materiales
- Instructivo para recepción de materiales, insumos y materia prima
- Instructivo para muestreo de material, empaque y materia prima.
- Instructivo para uso de formulario, registro de entrega de muestras y liberación de control de calidad
- Normas de Calidad ISO
- Instructivo para generar Órdenes de Producción.

 CARACTERIZACIÓN	<b>MACROPROCESO:</b>	<b>CÓDIGO:</b> MEAYD
	<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>	<b>VERSIÓN:</b> Propuesta <b>LUGAR Y FECHA:</b> Quito, 05/09/2011

## E. POLITICAS INTERNAS

- Se mantendrá la Hoja de ruta actualizada para planificar las entregas, reportar el cumplimiento y las novedades.
- Se entregarán diariamente las facturas despachadas y el registro de control correspondiente con las novedades.
- Se cumplirá con los procedimientos de control interno establecidos.
- Se evaluará mensualmente el cumplimiento de inventarios exactos
- Se incluirá rotulaciones en las cajas de bodega para mantener el control sobre los materiales y materia prima.
- Se llevará actualizado el registro de control de almacenamiento.

## F. PROCESOS

NOMBRE DE PROCESOS	PERIODICIDAD
Recepción de materia prima, insumos y suministros	Semanal
Control de calidad y volumen de la materia prima y materiales	Semanal
Devolución de materia prima inadecuada	Quincenal
Ingreso de materiales a bodega	Semanal
Almacenamiento de materia prima, insumos y suministros	Semanal
Monitoreo y control de inventarios	Diario
Almacenamiento de productos terminados	Diario
Preparación y envío de pedidos	Quincecena

## G. INDICADORES

Ver Cuadro No. 11



 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO:	ME AYD
	ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	VERSIÓN:	Propuesta
		LUGAR Y FECHA:	Quito, 05/09/2011

## H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Certificado de calidad de materia prima	Sistema ME
Registro de entrada de materia prima, materiales y suministros	Sistema ME
Registro de salida de materia prima, materiales y suministros	Sistema ME
Registro de entrada y salida de productos terminados	Sistema ME
Registro de control de inventarios	Sistema ME
Certificado de condiciones adecuadas de bodega	Sistema ME

## I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
ME AYD1	Ingreso de materia prima
ME AYD2	Control de calidad
ME AYD3	Devolucion de materia prima
ME AYD4	Tabla de control de inventarios

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO:	ME P
	PRODUCCIÓN	VERSIÓN:	Propuesta
		LUGAR Y FECHA:	Quito, 05/09/2011

## A. OBJETIVO

Utilizar la materia prima para elaborar un producto terminado de acuerdo a las especificaciones de calidad y el plan de producción que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

## B. ALCANCE

El macroproceso Producción comienza con la elaboración del Plan de Producción y culmina con el envío del producto terminado a bodega.

## C. RESPONSABLE

Jefe de Producción

## D. REQUISITOS LEGALES

- Instructivo para generar ordenes de producción
- Instructivo para la elaboración de calcetines
- Instructivo para el teñido de tejidos
- Instructivo para el secado y planchado
- Instructivo para empacado de productos codificados
- Instructivo para mantenimiento de equipos
- Parámetros de calidad

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO:	ME P
	PRODUCCIÓN	VERSIÓN:	Propuesta
		LUGAR Y FECHA:	Quito, 05/09/2011

## E. POLÍTICAS INTERNAS

- Se aplicará todas las normas de calidad en cada uno de los procesos
- Se registrará y comunicará las novedades en el proceso productivo
- Se manipulará adecuadamente tanto la materia prima como los productos terminados.
- Toda producción debe estar vinculada a la orden de producción y al plan de producción.
- Se actualizarán constantemente los reglamentos internos.
- Se mantendrá un control continuo sobre el proceso de producción para evitar productos defectuosos.

## F. PROCESOS

NOMBRE DE PROCESOS	PERIODICIDAD
Elaboración del plan de producción	Quincenal
Preparación de la orden del lote de producción	Quincenal
Elaboración del producto	Diario
Control de calidad del producto terminado	Diario
Empaque del producto	Diario
Envío a bodega	Diario

## G. INDICADORES

Ver Cuadro No. 11


 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO:	ME P
	PRODUCCIÓN	VERSIÓN:	Propuesta
		LUGAR Y FECHA:	Quito, 05/09/2011

## H. REGISTRO

REGISTRO	UBICACIÓN
Plan mensual de producción	Sistema ME
Ajustes y cambios	Sistema ME
Salida de materiales de bodega	Sistema ME
Control de materiales y equipos	Sistema ME
Control de productos defectuosos	Sistema ME
Cumplimiento de mantenimiento	Sistema ME
Controles de calidad	Sistema ME

## I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
ME P1	Plan de producción
ME P2	Existencia de inventarios (kardex)
ME P3	Certificado de control de calidad
ME P4	Historial de lote producción

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO: ME CVV
	<b>COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>	VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA: Quito, 05/09/2011

## A. OBJETIVO

Permitir que los productos de medias Estéfany lleguen a sus clientes con puntualidad y buen servicio, cumpliendo las estrategias, lineamientos y políticas establecidas.

## B. ALCANCE

El macroproceso de Comercialización y Ventas comienza con la orden de envío del producto hasta su despacho.

## C. RESPONSABLE


Jefe de Ventas

## D. REQUISITOS LEGALES

- Afiliación a la Cámara de Comercio
- Cámara de la producción textil y de confecciones de Antonio Ante
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador
- Afiliación a la cama de la pequeña industria

## POLÍTICAS INTERNAS

- Se perchará de manera adecuada los productos en el punto de venta.
- Se tomará en cuenta a los clientes frecuentes para ofrecerles descuentos
- Se enviará muestras de los nuevos diseños a los clientes.
- Buscar la ampliación del mercado a través de acuerdos con escuelas y colegios para elaborar los calcetines de acuerdo a las especificaciones.
- Se cambiará de manera inmediata los productos que hayan sido entregados a los clientes y no cumplan con las especificaciones solicitadas.

 CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESO:	CÓDIGO: ME CVV
	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA: Quito, 05/09/2011

## E. PROCESOS

NOMBRE DE PROCESOS	PERIODICIDAD
Exhibición de los productos a los clientes	Diario
Ventas al por mayor y menor	Quincenal
Atención a requerimientos del cliente	Diario

## F. INDICADORES

Ver Cuadro No. 11

## G. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Información de clientes para ventas, cobranzas y entregas	Sistema ME
Información de las tendencias de mercado	Sistema ME
Información de la competencia	Sistema ME
Información de clientes potenciales	Sistema ME
Control de visitas a escuelas y colegios	Sistema ME
Quejas y reclamos	Sistema ME
Devolución de mercadería	Sistema ME

## H. DOCUMENTOS


CÓDIGO	NOMBRE
ME CVV1	Factura
ME CVV2	Información de clientes
ME CVV3	Formulario de quejas y reclamos

## **4.2. DIAGRAMACIÓN MEJORADA**

La diagramación mejorada reflejará las propuestas realizadas para cada uno de los procesos seleccionados.

### 4.3. Mejoramiento de cada proceso aplicando las herramientas

#### 4.3.1. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del Proceso Elaboración del plan operativo anual

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Elaboración del plan operativo anual												
<b>Código:</b>		ME-GGE-01			<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto				
<b>Objetivo:</b>		Contar con un mapa de la organización que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión y convertir los proyectos en acciones												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Convocatoria para presentación de información de los jefes de área										
		<b>Hasta:</b>		Llenado del formato del plan operativo anual										
<b>Entrada:</b>		Información de los jefes de área												
<b>Salida:</b>		POA Elaborado												
<b>Frecuencia:</b>		Anual			<b>Volumen:</b>			1						
<b>Tiempo:</b>		175			<b>Costo:</b>			36,9496						
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		100%			<b>Eficiencia en costo:</b>			100%						
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Convocar una reunión con los jefes de área junto con un resumen del planteamiento estratégico	X							15		3,377823		Se ha adjuntado a la convocatoria de la reunión para la elaboración del POA un resumen del planteamiento estratégico para que los jefes de área tengan previo conocimiento.
2	Gerente	Informa los resultados que se espera tener durante el año y los indicadores a utilizar	X							25		8,379289		El gerente ha elaborado previamente los datos a presentar
3	Gerente	Plantea que actividades se realizarán para lograr los objetivos	X							30		10,05515		Los jefes de área tienen conocimiento del planteamiento estratégico
4	Gerente	Designa responsables de las actividades	X							20		6,703431		Se asegurará que cada uno de los responsable cumpla con las actividades asignadas
5	Contador	Determina los recursos de los que se dispone así como los que se necesitan	X							30		3,181188		
6	Administrador	Elabora el cronograma	X							40		0,225188		Se especifica la fecha para la presentación del cumplimiento del POA
7	Gerente	Llena del formato del POA	X							15		5,027573		
<b>TOTAL</b>									<b>175</b>	<b>0</b>	<b>36,94964</b>	<b>0</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	2	Planteamiento estratégico: Documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir				Todos				Convocatoria				
FUSIÓN	1									POA elaborado				
CREACIÓN	0													
ELIMINACIÓN	1									Cronograma: Lista de los elementos terminales de un proyecto				
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>								
María José Salazar			Administrador			Gerente General								



## HOJA DE MEJORAMIENTO

**PROCESO:** Elaboración del plan operativo anual

**RESPONSABLE:** Gerente

**CÓDIGO:** ME-GGE-01

**ENTRADA:** Información de los jefes de área

**SALIDA:** POA Elaborado

### PROBLEMAS DETECTADOS

Los POA que se habían elaborado anteriormente no habían sido aplicados en la gestión de la empresa.

Los jefes de área y de igual manera los trabajadores no conocen ni tienen claro el direccionamiento estratégico planteado

Ha pesar de que se han establecido responsables para cada actividad, debido a la falta de control estas no han sido cumplidas de manera adecuada

Debido a que no se ha aplicado el POA, se dificulta el establecimiento del cronograma

### SOLUCIONES PROPUESTAS

Se ha adjuntado a la convocatoria de la reunión para la elaboración del POA un resumen del planteamiento estratégico para que los jefes de área tengan previo conocimiento.

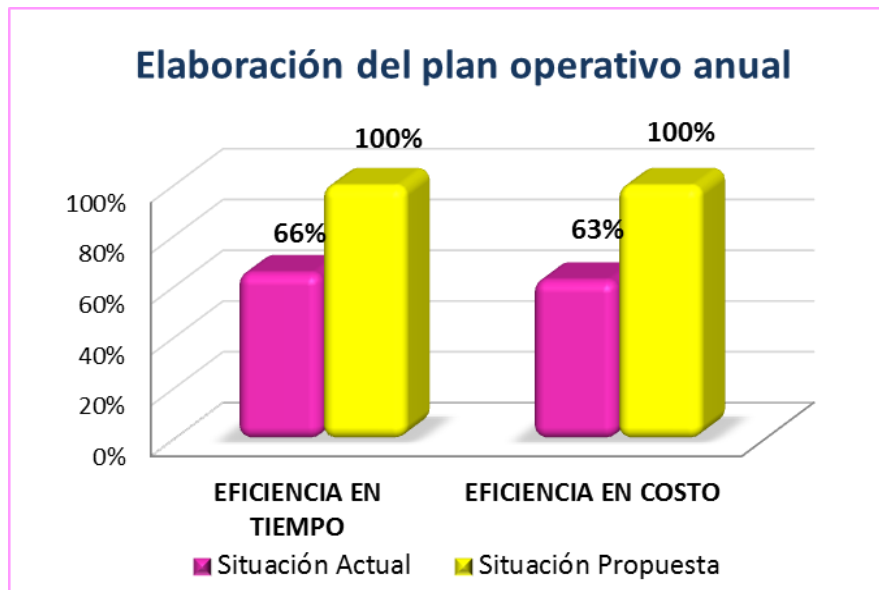
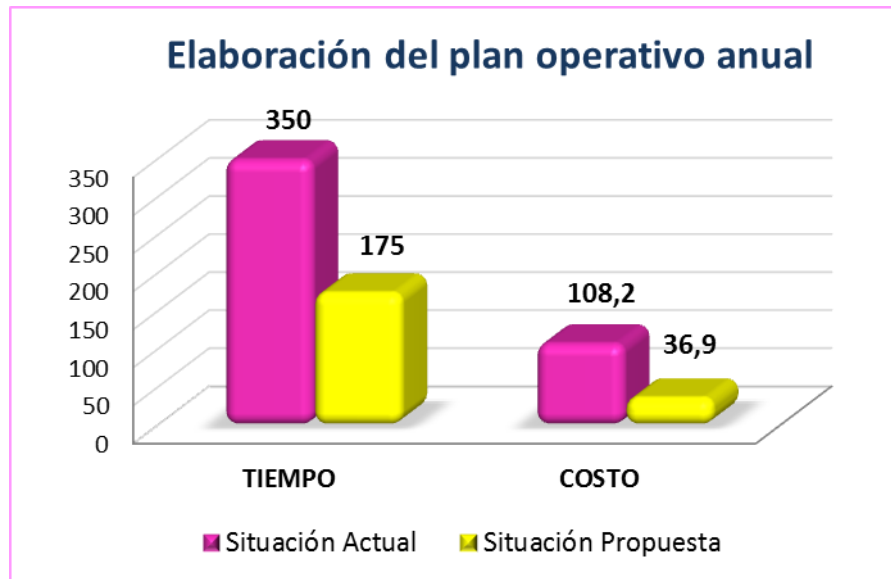
El gerente ha elaborado previamente los datos a presentar

Se asegurará que cada uno de los responsables cumpla con las actividades asignadas


Se especifica la fecha para la presentación del cumplimiento del POA

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA															
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA													
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)												
350	108,24	66%	63%	175	36,95	100%	100%	175	71,29	34%	37%												
BENEFICIO ESPERADO																							
TIEMPO						COSTO																	
175*1*1						175						71,29*1*1						71,287					


CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración del plan operativo anual	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	350	66%	108,2	63%
Situación Propuesta	175	100%	36,9	100%



#### 4.3.2. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del Proceso Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad.

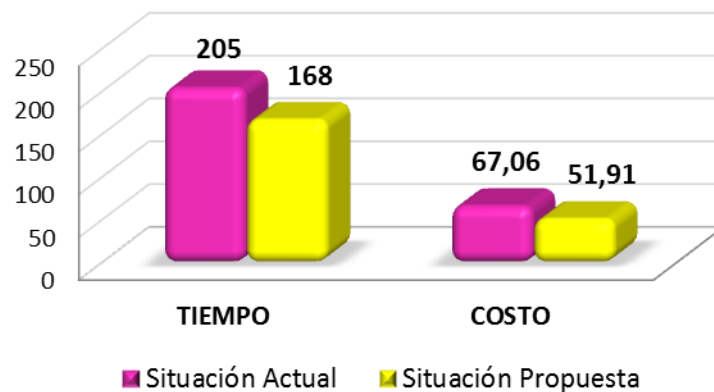
 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Análisis del sistema de gestión de calidad												
<b>Código:</b>		ME-GGE-02				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011				<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Desarrollar un análisis adecuado del cumplimiento de las actividades programadas para cada procesos del sistema de gestión de la calidad												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Comunicación de presentación de indicadores										
		<b>Hasta:</b>		Dar conocimiento del área y procesos que estan fuera de los parámetros establecidos										
<b>Entrada:</b>		Información de los Jefes Área												
<b>Salida:</b>		Acta de cumplimiento de indicadores												
<b>Frecuencia:</b>		Trimestral				<b>Volumen:</b>		1						
<b>Tiempo:</b>		168				<b>Costo:</b>		51,9095						
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		82%				<b>Eficiencia en costo:</b>		81%						
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▼	▶	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Comunica la fecha de presentación de indicadores y objetivos a los jefes de área	X						10		2,251882			Además se solicita tener la información a tiempo y actualizada
2	Gerente	Analiza el cumplimiento de los indicadores y objetivos con cada responsable del proceso		X						30		10,06		Se aplica las norma de calidad y el cumplimiento de plazos
3	Gerente	Constata su cumplimiento	X						70		23,46201			
4	Administrador	Elabora el acta de revisión de indicadores de eficiencia donde se especifica el cumplimiento	X						30		6,755647			
5	Gerente	Da a conocer que área y que procesos estan fuera de los parámetros establecidos	X						25		8,379289			Se advierte que si no hay un cumplimiento de al menos el 70% de los indicadores habrá sanciones
6	Gerente	Firma y aprueba el acta	X						3		1,005515			Con conocimiento de todos
<b>TOTAL</b>									<b>138</b>	<b>30</b>	<b>41,85434</b>	<b>10,06</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	2	Indicador: Valor de una variable para identificar los cambios en el período				Todos				Convocatoria				
FUSIÓN	1									Acta de revisión de indicadores				
CREACIÓN	2	Norma de calidad: Documento de uso común y repetido que proporciona reglas para conseguir un grado óptimo de calidad								Solicitud de acción correctiva				
ELIMINACIÓN	1													
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>							
María José Salazar			Administrador				Gerente General							

## HOJA DE MEJORAMIENTO

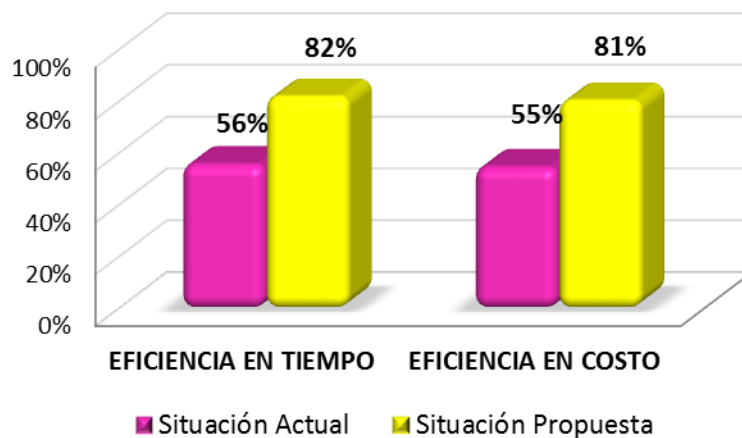
											
<b>PROCESO:</b>		Análisis del sistema de gestión de calidad									
<b>RESPONSABLE:</b>		Gerente				<b>CÓDIGO:</b>		ME-GGE-02			
<b>ENTRADA:</b>		Información de los Jefes Área				<b>SALIDA:</b>		Acta de cumplimiento de indicadores			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>No todos los jefes de área cumplen con la entrega a tiempo de la información, ya que no existe un control adecuado</p> <p>El área de producción y atención al cliente no ha cumplido con los parámetros planteados tanto en objetivos como en indicadores</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>Se solicita a los responsables de los procesos tener la información a tiempo y actualizada</p> <p>Se aplica las norma de calidad y el cumplimiento de plazos</p> <p>Se advierte que si no hay un cumplimiento de al menos el 70% de los indicadores habra sanciones</p> <p>El acta de eficiencia de cumplimiento de indicadores es de conocimiento de todos</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
205	67,060	56%	55%	168	51,91	82%	81%	37,00	15,15	26%	26%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
37*4*1						148					
						15,15*4*1					
						60,60					

CUADRO COMPARATIVO				
Análisis del sistema de gestión de calidad	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	205	56%	67,06	55%
Situación Propuesta	168	82%	51,91	81%

### Análisis del sistema de gestión de calidad




### Análisis del sistema de gestión de calidad

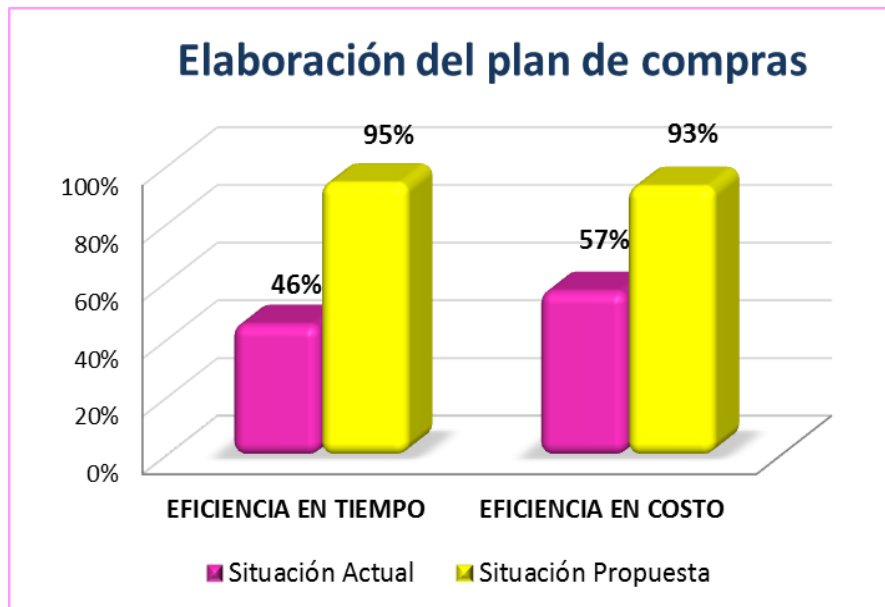
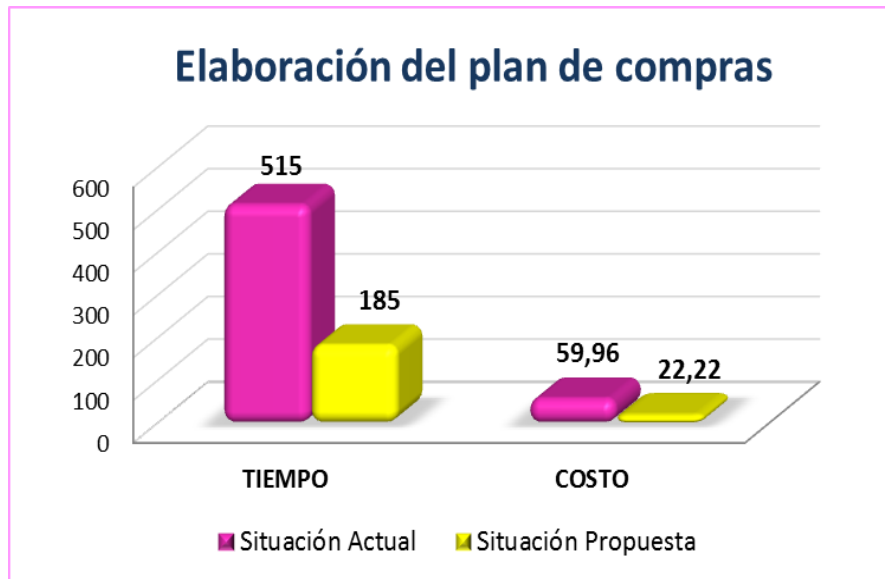


### 4.3.3. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de compras

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
<b>Proceso:</b>		Elaboración del plan de compras												
<b>Código:</b>		ME-CMP-01			<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto				
<b>Objetivo:</b>		Identificar las necesidades de materia prima, suministros y materiales necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Recepción del pedido de cliente										
		<b>Hasta:</b>		Aprobación del plan de compras										
<b>Entrada:</b>		Pedido de clientes												
<b>Salida:</b>		Plan de compras aprobado												
<b>Frecuencia:</b>		Quincenal					<b>Volumen:</b>		1					
<b>Tiempo:</b>		185					<b>Costo:</b>		22,2236					
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		95%					<b>Eficiencia en costo:</b>		93%					
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	⇒	▽	□	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de ventas	Recepta el pedido de clientes y se estima el tiempo de entrega del proveedor de acuerdo a estadísticas	X							30		3,731105		Se solicita a los cliente que se envíe el pedido en una fecha exacta y con varios días de anticipación para disminuir las demoras. Los datos se ingresan en el programa integrado para que estén a disposición de los jefes de área
2	Jefe de ventas	Envía a través de la intranet el requerimiento de materia prima y los tiempos de entrega					X				5	0,622		Al enviar por la intranet se elimina el proceso manual, ahorrando tiempo y quedando documentado
3	Jefe de Producción	Determina la materia prima necesaria mediante la comparación con el inventario existente	X							40		6,807862		Se ingresan los datos en el programa integrado ME
4	Jefe de Producción	Determina los stocks de seguridad	X							30		5,105897		Los stocks de seguridad evitan contratiempos por la falta de materia prima
5	Jefe de Producción	Elabora el plan de compras de acuerdo a la información disponible	X							30		5,105897		Se tiene los datos adecuados elaborados por el jefe de ventas
6	Jefe de Producción	Envía a través de la intranet el plan de compras al área de recursos financieros y al administrador					X				5	0,851		Se ha determinado con anterioridad el tiempo en el que se debe dar respuesta a la solicitud del plan de compras
7	Je de Producción	Recibe los cambios y observaciones de la gerencia financiera y del administrador	X							30		5,105897		Respetando los normas de calidad
8	Contador	Aprueba el plan de compras	X							15		1,590594		
<b>TOTAL</b>									<b>175</b>	<b>10</b>	<b>20,75076</b>	<b>1,473</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	4	Plan de compras: Programa de adquisiciones ya sea de activos fijos, mercadería o materia prima que se llevará a cabo en un determinado período en una organización				Plan operativo anual				Plan de compras				
FUSIÓN	2	Stock de seguridad: Mínimo de materia prima que debe existir en bodega				Compra de materia prima				Existencia en inventario				
CREACIÓN	2	Intranet: Sistema de información interno								Pedido de clientes				
ELIMINACIÓN	3	Inventario: Cantidad de materia prima disponible en bodega												
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>								
María José Salazar			Administrador			Gerente General								


 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b>		Elaboración del plan de compras									
<b>RESPONSABLE:</b>		Jefe de Producción				<b>CÓDIGO:</b>		ME-CMP-01			
<b>ENTRADA:</b>		Pedido de clientes				<b>SALIDA:</b>		Plan de compras aprobado			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>Ha pesar de que los pedidos de los clientes se realizan con varios días de anticipación, no se ha llegado a un acuerdo para que sean presentados en una fecha específica y así se podría ejercer mayor control sobre todo el proceso de producción.</p> <p>El requerimiento de materia prima, primero es revisado por el jefe de producción lo cual genera demoras, pues el encargado de bodega no tiene la capacitación necesaria para tomar decisiones</p> <p>La revisión del requerimiento vs el inventario existente, se lo realiza solo físicamente.</p> <p>El jefe de producción no da atención inmediata al requerimiento para la revisión de la materia prima, además cualquier información o novedad solo se la realiza verbalmente no está documentado</p> <p>La estimación en la entrega del materia prima por parte del proveedor se ha calculado de cuerdo a tiempos de entrega anteriores, pero no se utiliza ningún sistema</p> <p>No hay atención oportuna en la revisión del plan de compras por parte del área de recursos financieros, y en ocasiones el plan no es enviado a tiempo</p> <p>El plan de compras es aprobado con atrasos de tal manera que la producción no se realiza de la manera prevista.</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>Se solicita a los cliente que se envíe el pedido en una fecha exacta y con varios días de anticipación para disminuir las demoras. Los datos se ingresan en el programa integrado para que estén a disposición de los jefes de área</p> <p>Al enviar por la intranet se elimina el proceso manual, ahorrando tiempo y quedando documentado</p> <p>Los stocks de seguridad evitan contratiempos por la falta de materia prima</p> <p>Se tiene los datos adecuados elaborados por el jefe de ventas</p> <p>Se ha determinado con anterioridad el tiempo en el que se debe dar respuesta a la solicitud del plan de compras</p> <p>Los cambios y obervaciones se los realiza respetando los normas de calidad</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
515	59,9604	46%	57%	185	22,22	95%	93%	330,00	37,74	49%	36%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
330*24*1						1.320					
						37,74*24*1					
						905,7					


CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración del plan de compras	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	515	46%	59,96	57%
Situación Propuesta	185	95%	22,22	93%



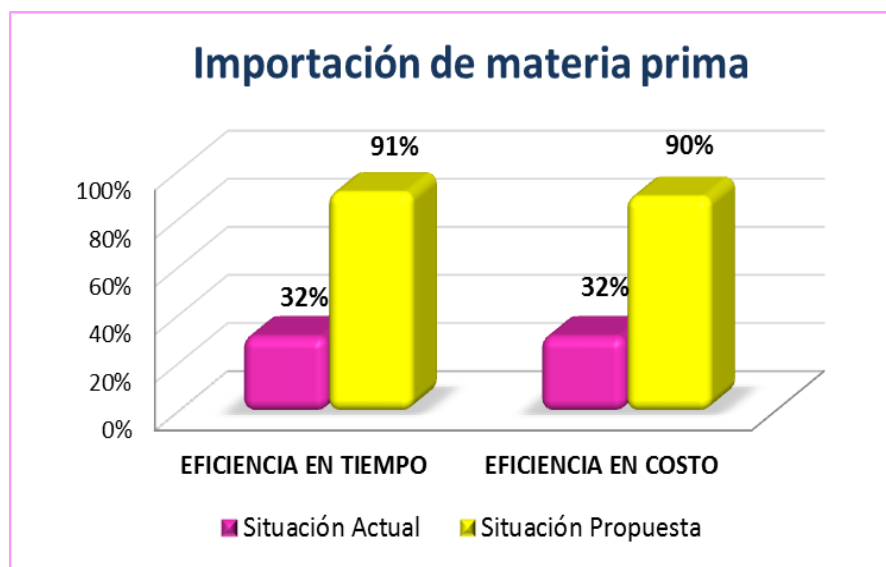
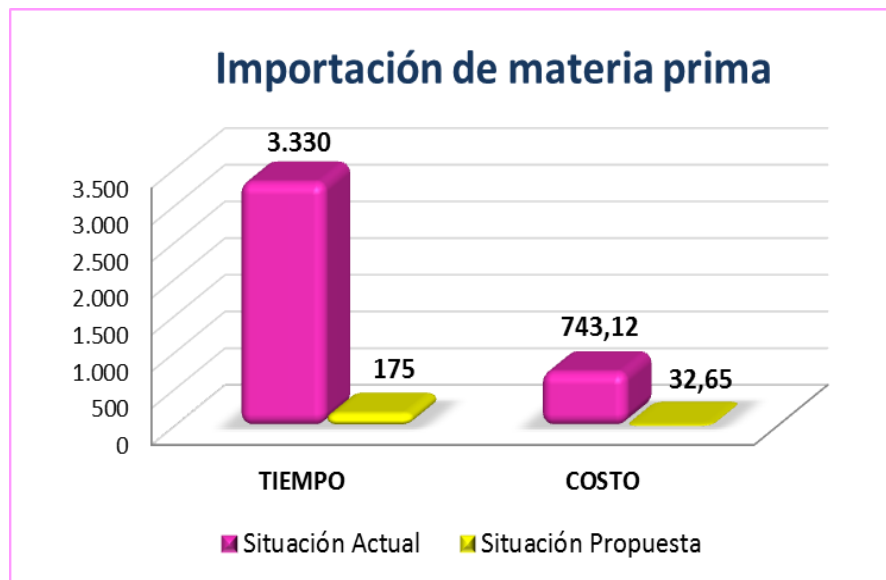


#### 4.3.4. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Importación de materia prima


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Importación de Materia Prima												
<b>Código:</b>		ME-CMP-02				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011				<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Satisfacer las necesidades del proceso de producción de materia primas, insumos y materiales cumpliendo con la cantidad, calidad y precio												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Recibir el plan de compras aprobado										
		<b>Hasta:</b>		Recepción de la materia prima										
<b>Entrada:</b>		Plan de compras												
<b>Salida:</b>		Compras realizadas												
<b>Frecuencia:</b>		Quincenal				<b>Volumen:</b>				1				
<b>Tiempo:</b>		175				<b>Costo:</b>				32,6523				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		91%				<b>Eficiencia en costo:</b>				90%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			●	■	→	▼	●	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Recibe el plan de compras aprobado	X							10		2,251882		Se recibe el plan de compras aprobado a través de la intranet
2	Administrador	Contacta con los proveedores que suministran la materia prima o insumo requerido y se solicita	X							60		13,51129		Se ha solicitado a los proveedores que envíen sus cotizaciones de manera eficiente
3	Administrador	Revisa y aprueba la mejor cotización de acuerdo al precio y especificaciones del cliente					X				15		3,378	Se utiliza rangos de precios y la información de los proveedores que ha sido colocada en el programa ME
4	Administrador	Elabora la orden de compra	X							40		9,007529		
5	Administrador	Coloca la orden de compra en el sistema y se lo envía al proveedor	X							5		1,125941		
6	Administrador	Comunica al contador vía intranet que efectúe el pago	X							15		3,377823		Se ha solicitado que el contador realice el pago de manera inmediata
7	Administrador	Recibe la materia prima o insumos	X							30		6,755647		
<b>TOTAL</b>								<b>160</b>	<b>15</b>	<b>29,27447</b>	<b>3,378</b>			
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	2	Proveedor: Persona que abastece a otra de lo necesario para un fin determinado				Elaboración del plan de compras				Orden de compra				
FUSIÓN	1													
CREACIÓN	0	Orden de Compra: Documento que emite el comprador para solicitar mercaderías detallando cantidad, precio y condiciones de pago				Control de inventarios				Lista de proveedores				
ELIMINACIÓN	2													
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>						
María José Salazar				Administrador				Gerente General						


 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b>		Importación de Materia Prima									
<b>RESPONSABLE:</b>		Administrador					<b>CÓDIGO:</b>		ME-CMP-02		
<b>ENTRADA:</b>		Plan de compras					<b>SALIDA:</b>		Compras realizadas		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>No se tiene registro de proveedores de reserva en caso de que el que se ha elegido no cuenten con la materia prima necesaria.</p> <p>No se realiza comparación con otras cotizaciones de otros proveedores.</p> <p>No existe un histórico de cotizaciones, para poder establecer diferencias y proyecciones</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>Se recibe el plan de compras aprobado a través de la intranet disminuyendo demoras</p> <p>Se ha solicitado a los proveedores que envíen sus cotizaciones de manera eficiente</p> <p>Se utiliza rangos de precios y la información de los proveedores que ha sido colocada en el programa ME</p> <p>Se ha solicitado que el contador realice el pago de manera inmediata</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
3.330	743,1211	32%	32%	175	32,65	91%	90%	3.155,00	710,47	60%	58%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
3.155*24*1						75.720					
						710,47*24*1					
						17.051,3					

CUADRO COMPARATIVO				
Importación de Materia Prima	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	3.330	32%	743,12	32%
Situación Propuesta	175	91%	32,65	90%

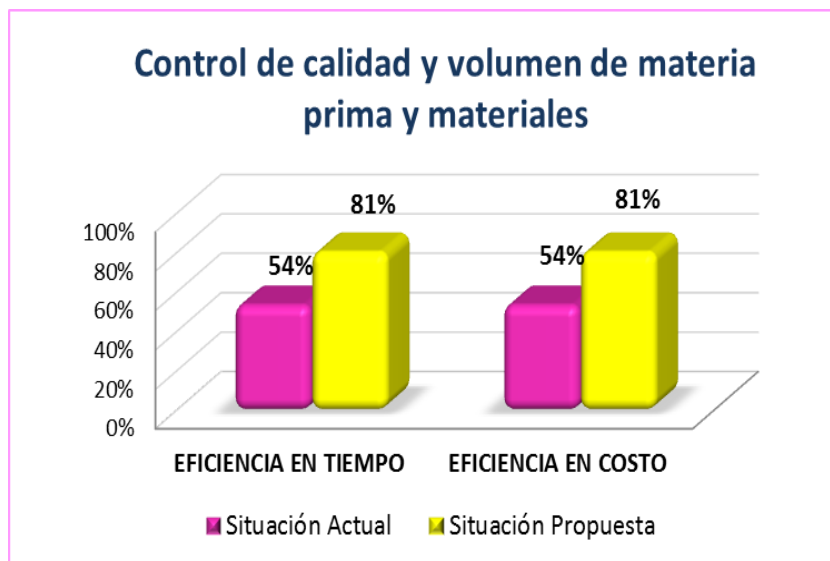
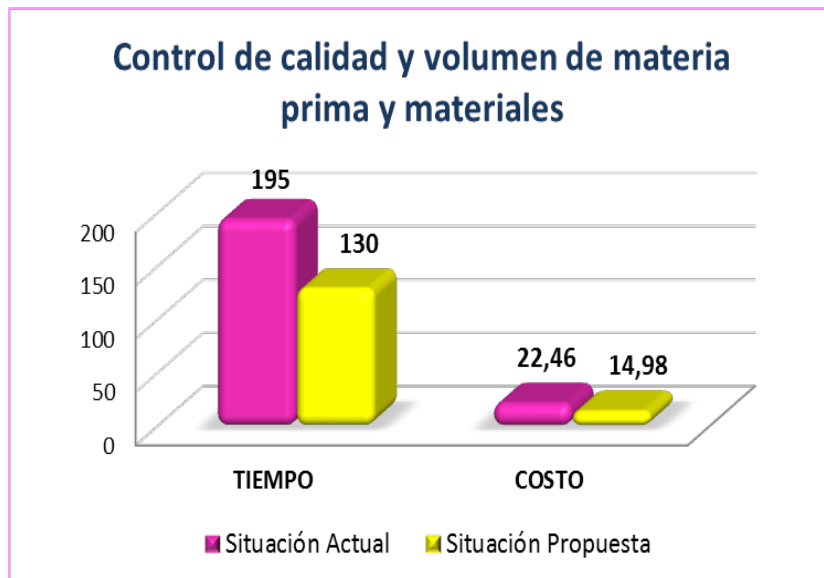


#### 4.3.5. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control de calidad y volumen de materia prima y materiales


 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>													
<b>Proceso:</b>		Control de calidad y volumen de materia prima y materiales											
<b>Código:</b>		ME-AYD-01				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Contar con materia prima de calidad para satisfacer la necesidades de los clientes											
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Recepción de materia prima y materiales en bodega									
		<b>Hasta:</b>		Elaboración de la tabla de control de cantidad y calidad de materia prima									
<b>Entrada:</b>		Materia Prima											
<b>Salida:</b>		Tabla elaborada											
<b>Frecuencia:</b>		Quincenal				<b>Volumen:</b>		3					
<b>Tiempo:</b>		130				<b>Costo:</b>		14,9766					
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		81%				<b>Eficiencia en costo:</b>		81%					
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	■	→	▼	▶	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Encargado de Bodega	Recibe la materia prima y materiales en bodega	X						50		5,7602		
2	Encargado de Bodega	Evalúa si la materia prima cumple con las normas de calidad y la cantidad solicitada								20		2,304	
3	Encargado de Bodega	Elabora el registro de ingreso de materia prima	X						25		2,880122		Se ingresa los datos al programa integrado ME, de esta manera estará disponible para todos los jefes de área.
4	Encargado de Bodega	Elabora la tabla de control de calidad y cantidad de la materia prima aceptada y la rechazada	X						30		3,456147		Se ingresa los datos al programa integrado ME. Además se ha informado al encargado de bodega que es obligatorio la elaboración de esta tabla caso contrario se aplicarán sanciones
5	Encargado de Bodega	Envía al jefe de producción				X				5		0,576	A través de la intranet
<b>TOTAL</b>								<b>105</b>	<b>25</b>	<b>12,09651</b>	<b>2,88</b>		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	1	Tabla de control: Herramienta para obtener un resultado conforme a los requerimientos				Compra de materia prima				Ingreso de materia prima			
FUSIÓN	1					Ingreso de materia prima a bodega				Control de calidad			
CREACIÓN	1	Registro: Anotar y referir toda la documentación e información de entrada y salida											
ELIMINACIÓN	1												
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>					
María José Salazar				Administrador				Gerente General					

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>																							
<b>PROCESO:</b>		Control de calidad y volumen de materia prima y materiales																					
<b>RESPONSABLE:</b>		Encargado de bodega					<b>CÓDIGO:</b>		ME-AYD-01														
<b>ENTRADA:</b>		Materia prima					<b>SALIDA:</b>		Tabla elaborada														
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>																							
<p>No se elaboran informes de la cantidad de materia prima que no es aceptada para generar información actualizada sobre el desempeño de los proveedores</p> <p>El registro de ingreso de mercadería es solo manual no se ingresa al sistema</p> <p>En ocasiones no se registran los datos en la tabla de control de calidad, y esta falta de información no permite llevar un control adecuado</p>																							
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>																							
<p>Se ingresa los datos al programa integrado ME, de esta manera estará disponible para todos los jefes de área.</p> <p>Se ingresa los datos al programa integrado ME. Además se ha informado al encargado de bodega que es obligatorio la elaboración de esta tabla caso contrario se aplicarán sanciones</p> <p>Se envía la tabla de control de calidad al jefe de producción a través de la intranet</p>																							
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA															
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA													
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)												
195	22,4650	54%	54%	130	14,98	81%	81%	65,00	7,49	27%	27%												
BENEFICIO ESPERADO																							
TIEMPO						COSTO																	
65*24*3						4.680						7,49*24*3						539,16					

CUADRO COMPARATIVO				
Control de calidad y volumen de materia prima y materiales	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	195	54%	22,46	54%
Situación Propuesta	130	81%	14,98	81%



#### 4.3.6. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Devolución de materia prima inadecuada.

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Devolución de materia prima inadecuada												
<b>Código:</b>		ME-AYD-02				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Contar únicamente con materia prima de calidad												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Revisión de materia prima que no ha pasado el control de calidad										
		<b>Hasta:</b>		Envío de solicitud de reposición de materia prima a proveedores										
<b>Entrada:</b>		Tabla de control de calidad de materia prima												
<b>Salida:</b>		Solicitud de reposición de materia prima a los proveedores												
<b>Frecuencia:</b>		Anual						<b>Volumen:</b>		0,5				
<b>Tiempo:</b>		38						<b>Costo:</b>		6,4675				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		92%						<b>Eficiencia en costo:</b>		92%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▽	□	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Recibe a través de la intranet la tabla de control de calidad y la cantidad de materia prima a devolver	X							5		0,8510		Además se adjunta observaciones de las características de la materia prima devuelta.
2	Jefe de Producción	Elabora un formulario de devolución de materia prima	X							30		5,105897		Se solicita al jefe de producción que dé atención inmediata a este requerimiento.
3	Jefe de Producción	Envía a los proveedores									3		0,511	Se ha solicitado a los proveedores que se envíe de manera inmediata la reposición de materia prima caso contrario se pagará un porcentaje menos.
<b>TOTAL</b>									<b>35</b>	<b>3</b>	<b>5,956879</b>	<b>0,511</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	1	Requerimiento: Necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de un producto o servicio				Ingreso de materia prima a bodega				Devolución de materia prima				
FUSIÓN	0					Producción								
CREACIÓN	0	Reposición: Reemplazar lo que falta												
ELIMINACIÓN	2	Formulario: Visión ordenada de múltiple información												
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>							
María José Salazar			Administrador				Gerente General							

## HOJA DE MEJORAMIENTO

<b>PROCESO:</b>	Devolución de materia prima inadecuada		
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Producción	<b>CÓDIGO:</b>	ME-AYD-02
<b>ENTRADA:</b>	Tabla de control de calidad de materia prima	<b>SALIDA:</b>	Solicitud de reposición de materia prima a los proveedores

### PROBLEMAS DETECTADOS

Solo se informa de manera verbal al administrador la cantidad y características de la materia prima que no ha pasado el control de calidad, no se documenta  
 No se informa de manera inmediata a los proveedores, que cierta cantidad de su materia prima no llego a pasar el control de calidad y que debe ser repuesta, por lo que llega a haber faltantes de materia prima  
 La solicitud a los proveedores de la reposición de materia prima no es enviada de manera pertinente.

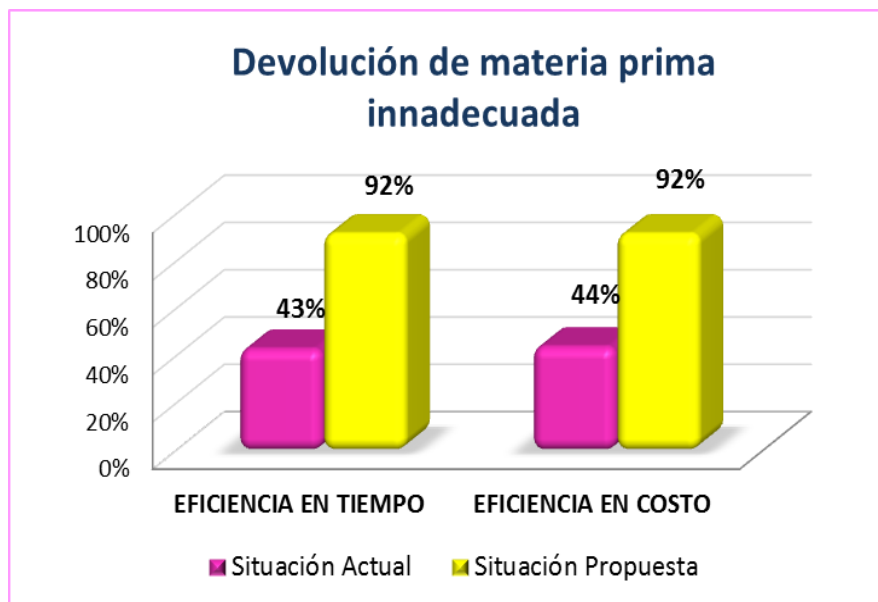
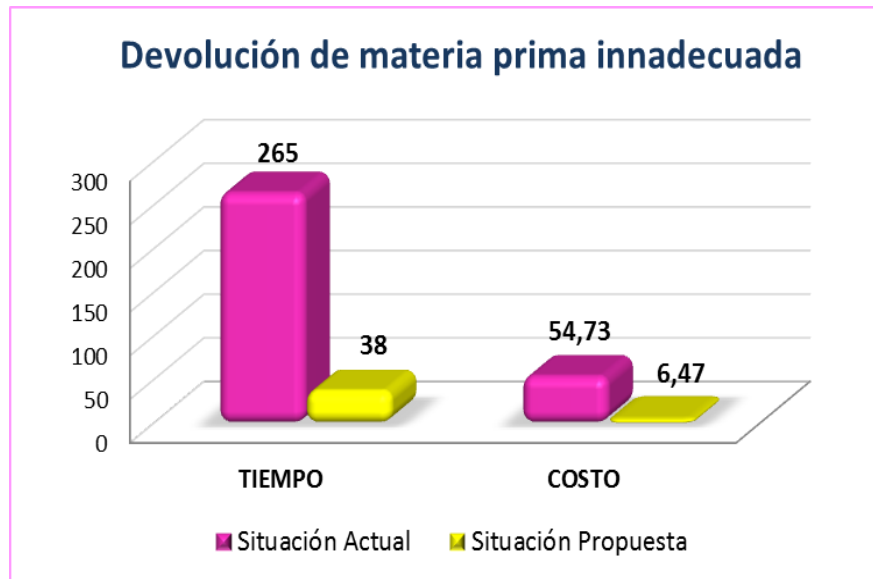
### SOLUCIONES PROPUESTAS

Además se adjunta observaciones de las caracterísctas de la materia prima devuelta en el programa integrado ME  
 Se solicita al jefe de producción que dé atención inmediata al requerimiento de solicitar la reposición de materia prima.  
 Se ha solicitado a los proveedores que se envíe de manera inmediata la reposición de materia prima caso contrario se pagará un porcentaje menos.


SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
265	54,7256	43%	44%	38	6,47	92%	92%	227,00	48,26	49%	48%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
227*1*0,5						114					
						48,26*1*0,5					
						24,13					



CUADRO COMPARATIVO				
Devolución de materia prima inadecuada	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	265	43%	54,73	44%
Situación Propuesta	38	92%	6,47	92%



#### 4.3.7. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control y monitoreo de inventarios

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>													
<b>Proceso:</b>		Control y monitoreo de inventarios											
<b>Código:</b>		ME-AYD-03				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011				<b>Status:</b>		Propuesto	
<b>Objetivo:</b>		Determinar y analizar la causas que pueden originar desviaciones y así establecer medidas para corregir las actividades, reduciendo costos y tiempo											
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Ingreso de materia prima e insumos a bodega o productos terminados									
		<b>Hasta:</b>		Salida de productos terminados									
<b>Entrada:</b>		Materia Prima, Productos Terminados											
<b>Salida:</b>		Formulario de control											
<b>Frecuencia:</b>		Diaria				<b>Volumen:</b>		1					
<b>Tiempo:</b>		200				<b>Costo:</b>		23,0410					
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		98%				<b>Eficiencia en costo:</b>		98%					
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	■	→	▼	●	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Encargado de bodega	Ingresar y registrar la materia prima e insumos a bodega	X						45		5,1842		Se ingresa los datos en el programa integrado ME
2	Encargado de bodega	Registrar la salida de materia prima o insumos	X						60		6,912293		Se ingresa los datos en el programa integrado ME
3	Encargado de bodega	Ingresar y registrar los productos terminados a bodega	X						40		4,608196		Se ingresa los datos en el programa integrado ME
4	Encargado de bodega	Registrar la salida de productos terminados	X						30		3,456147		Se ingresa los datos en el programa integrado ME
5	Encargado de bodega	Llenar la tabla de control de inventarios	X						20		2,304098		Se ha informado al encargado de bodega que es obligatorio la elaboración de la tabla de control de inventarios
6	Encargado de bodega	Enviar el informe de novedades y la tabla de control al jefe de producción								5		0,576	Se envía la información a través de la intranet
<b>TOTAL</b>								<b>195</b>	<b>5</b>	<b>22,46495</b>	<b>0,576</b>		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
MEJORA	3	Novedades: Noticia o información sobre un hecho reciente que se desconoce				Ingreso de materia prima				Tabla de control de inventarios			
FUSIÓN	1					Salida de materia prima							
CREACIÓN	1	Inventarios: Conjunto de mercaderías o artículos que tiene la empresa para comercializar								Tabla de novedades			
ELIMINACIÓN	0												
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>					
María José Salazar				Administrador				Gerente General					

## HOJA DE MEJORAMIENTO

<b>PROCESO:</b>	Control y monitoreo de inventarios		
<b>RESPONSABLE:</b>	Encargado de bodega	<b>CÓDIGO:</b>	ME-AYD-03
<b>ENTRADA:</b>	Materia Prima, Productos Terminados	<b>SALIDA:</b>	Formulario de control

### PROBLEMAS DETECTADOS

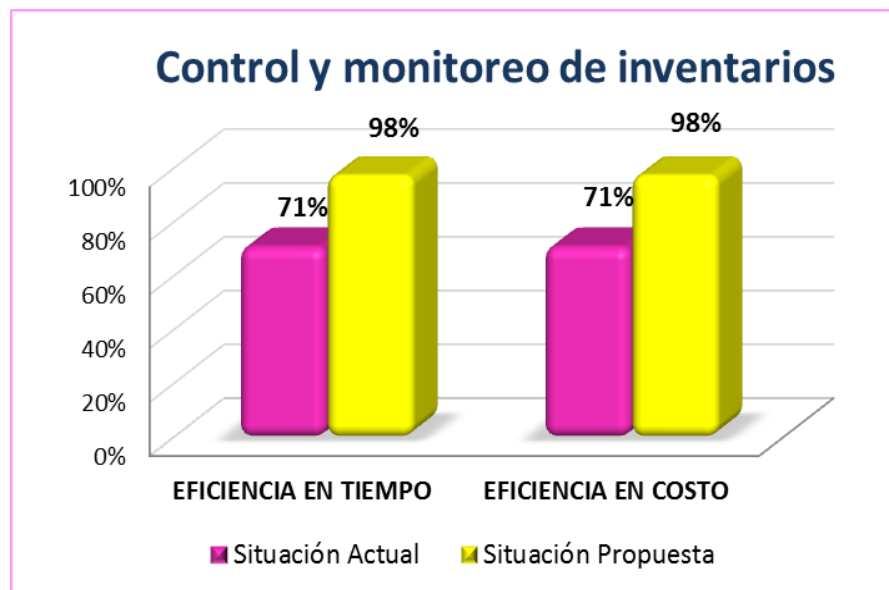
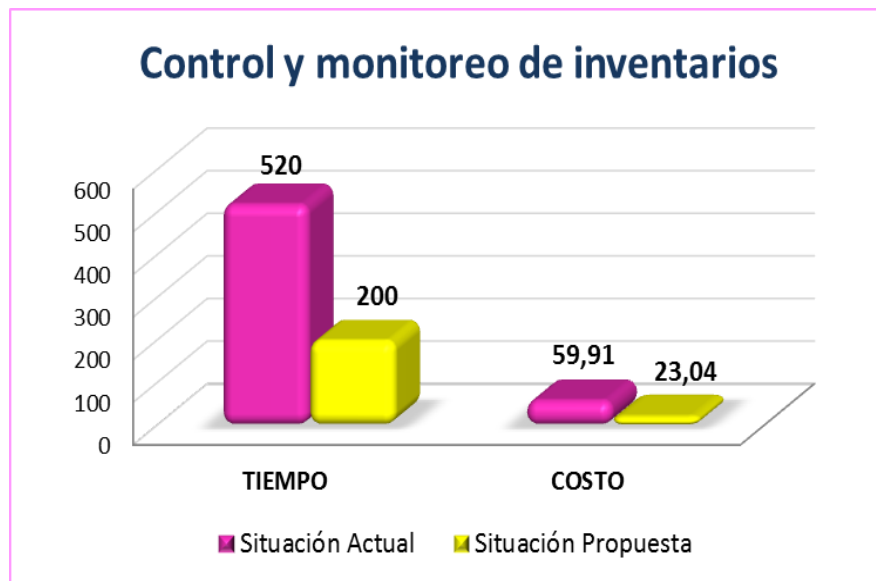
No hay una adecuada manipulación de la materia prima e insumos por lo cual algunos se echan a perder  
 La información generada no es compartida con el resto de los trabajadores pues no se coloca en el sistema de la empresa  
 En ocasiones el encargado de bodega no actualiza la tabla de control de inventarios  
 No se informa de manera oportuna la falta de existencias

### SOLUCIONES PROPUESTAS


Se ingresa los datos en el programa integrado ME  
 Se ha informado al encargado de bodega que es obligatorio la elaboración de la tabla de control de inventarios  
 Se envía la información a través de la intranet


SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
520	59,9065	71%	71%	200	23,04	98%	98%	320,00	36,87	27%	27%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
320*360*1						115.200					
						36,87*360*1					
						13271,6					

CUADRO COMPARATIVO				
Control y monitoreo de inventarios	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	520	71%	59,91	71%
Situación Propuesta	200	98%	23,04	98%

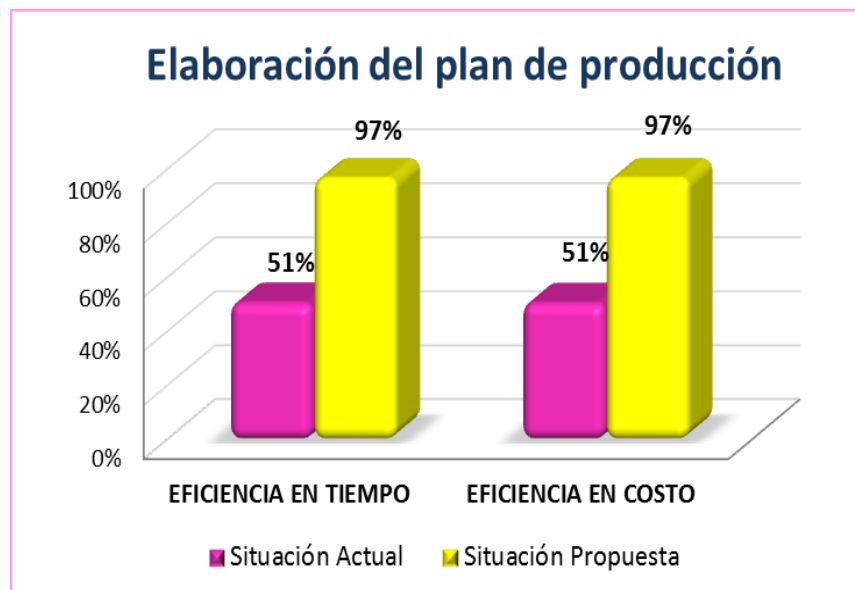
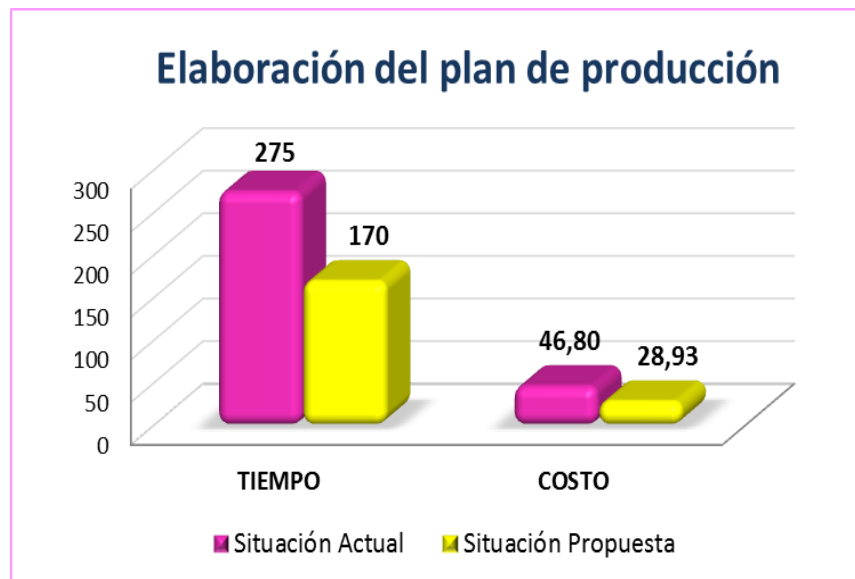


#### 4.3.8. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del plan de producción

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Elaboración del plan de producción												
<b>Código:</b>		ME-P-01				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Mantener un control sobre la producción para para que se encuentre a acorde con la necesidades de la producción y los clientes												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Revisión de la cantidad de productos solicitados por los clientes										
		<b>Hasta:</b>		Entrega del plan de producción a los operarios										
<b>Entrada:</b>		Productos solicitados												
<b>Salida:</b>		Plan de producción elaborado												
<b>Frecuencia:</b>		Quincenal						<b>Volumen:</b>		1				
<b>Tiempo:</b>		170						<b>Costo:</b>		28,9334				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		97%						<b>Eficiencia en costo:</b>		97%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▽	◀	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Producción	Elabora una forma de la cantidad de productos solicitados por los clientes	X							20		3,4039		Se utiliza el programa integrado ME para que quede documentado y este a disposición de todos.
2	Jefe de Producción	Compara los inventarios, con el presupuesto de ventas	X							40		6,807862		Además se analiza la competencia
3	Jefe de Producción	Realiza los ajustes necesarios	X							30		5,105897		Los datos a utilizar estan actualizados y son exactos además se envía al administrador la información con los cambios.
4	Jefe de Producción	Elabora el plan de producción	X							60		10,21179		Se toma en cuenta el stock de seguridad, así como los objetivos planteados
5	Jefe de Producción	Envía a los jefes de área vía intranet									5		0,851	Se informa las novedades
6	Jefe de Producción	Dispone la ejecución del plan de producción a los operarios	X							15		2,552948		Se respetan la normas de calidad
<b>TOTAL</b>									<b>165</b>	<b>5</b>	<b>28,08243</b>	<b>0,851</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	3	Presupuesto de ventas: Representación de una estimación programada de las ventas en términos cuantitativos				Plan operativo anual				Plan de producción				
FUSIÓN	0					Elaboración del producto				Existencia de inventarios				
CREACIÓN	1													
ELIMINACIÓN	0	Ejecución: Acción que concreta												
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>							
María José Salazar			Administrador				Gerente General							

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b>		Elaboración del plan de producción									
<b>RESPONSABLE:</b>		Jefe de Producción				<b>CÓDIGO:</b>		ME-P-01			
<b>ENTRADA:</b>		Productos solicitados				<b>SALIDA:</b>		Plan de producción elaborado			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>Los ajustes realizados (aumento o disminución de productos a elaborar) en el plan de producción luego de la revisión del presupuesto de ventas no son informados al administrador ni al contador</p> <p>El plan de producción es elaborado sin tomar en cuenta el cumplimiento de objetivos.</p> <p>No se informa si la cantidad de producción cubrirá o no las necesidades</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>Se utiliza el programa integrado ME para que quede documentado y este a disposición de todos.</p> <p>Además se analiza la competencia</p> <p>Los datos a utilizar están actualizados y son exactos además se envía al administrador la información con los cambios.</p> <p>Se toma en cuenta el stock de seguridad, así como los objetivos planteados</p> <p>Se respetan las normas de calidad</p> <p>Se informa las novedades</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
275	46,84	51%	51%	170	28,93	97%	97%	<b>105,00</b>	<b>17,91</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
105*24*1						2.520					
17,91*24*1						429,8					

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración del plan de producción	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	275	51%	46,80	51%
Situación Propuesta	170	97%	28,93	97%



### 4.3.9. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Elaboración del producto

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
<b>Proceso:</b>		Elaboración del producto												
<b>Código:</b>		ME-P-02				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011				<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Lograr la máxima contribución a la continuamente creciente satisfacción del cliente												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>	Recibe la orden de producción											
		<b>Hasta:</b>	Se envía el producto terminado a inspección de calidad											
<b>Entrada:</b>		Orden de producción												
<b>Salida:</b>		Producto terminado												
<b>Frecuencia:</b>		Diario				<b>Volumen:</b>				3 lotes				
<b>Tiempo:</b>		395				<b>Costo:</b>				150,6863				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		91%				<b>Eficiencia en costo:</b>				91%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	⇒	▽	●	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Encargado de bodega	Recibe la orden de producción	X							10		4,0863		
2	Encargado de bodega	Despacha la materia prima e insumos necesarios para cumplir con la orden de producción	X							15		6,1295		
3	Operario 1	Se encona el material (lana, nylon, algodón)	X							35		13,2435		
4	Operario 1	Se realiza el montado en la maquinaria	X							10		3,7839		
5	Operario 2	Se teje en la máquina	X							80		30,4909		
6	Operario 2	Se revisa la calidad del calcetín									30		11,43	
7	Operario 2	Los adecuados se remalla es decir se cierra la punta y se pone al derecho	X							60		22,86818		
8	Operario 1	Se lava o tiñe los calcetines	X							90		34,0548		
9	Operario 1	Se realiza el planchado a vapor para darle forma y secar	X							60		22,7032		
10	Operario 1	Se envía a inspección									5		1,892	
<b>TOTAL</b>									<b>360</b>	<b>35</b>	<b>137,3603</b>	<b>13,33</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	4	Despachar: Enviar, hacer llegar				Compra de insumos y materia prima				Certificado de control de calidad				
FUSIÓN	3	Enconar: Envolver los hilos en un cono				Empaquetamiento del producto				Historial de lote de producción				
CREACIÓN	0	Remalla: Unir la piezas a través de una costura												
ELIMINACIÓN	3	Supervisa: Insepeccionar un trabajo o actividad												
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>							
María José Salazar			Administrador				Gerente General							



## HOJA DE MEJORAMIENTO

<b>PROCESO:</b>	Elaboración del producto		
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Producción	<b>CÓDIGO:</b>	ME-P-02
<b>ENTRADA:</b>	Orden de producción	<b>SALIDA:</b>	Producto terminado

### PROBLEMAS DETECTADOS

El encargado de bodega no da atención oportuna al despacho de materia prima e insumos necesarios para cumplir con la orden de producción lo cual genera retrasos

La manipulación de la materia prima no es la adecuada, pues no se tiene el necesario cuidado y algunos pierden su calidad pues de ensucian o dañan

No se coloca con cuidado el material en la maquinaria por lo cual se produce daños en la materia prima

Los operarios no realizan de manera eficiente el traslado del material enconado a la zona de tejido

No hay control continuo para evitar que la maquinaria dañe los tejidos

En la selección de productos adecuados se puede determinar que existen gran cantidad de productos defectuosos

Cuando el producto se traslada al área de remallado se dan varias tardanzas, debido a que el personal no realiza la actividad a tiempo y se acumula en el siguiente proceso

Se espera demasiada cantidad de productos para enviar a la zona de teñir

En la zona de lavado y teñido de calcetines se dan errores por falta de comunicación, debido a que no todos los calcetines deben ser teñidos no se comunica a tiempo algunos se tiñen por error

Varios productos de dañan en el área de planchado y secado debido a la falta de control del personal

No se documenta las novedades que resultan de la inspección de los productos terminados

### SOLUCIONES PROPUESTAS

El encargado de bodega tiene la responsabilidad de despachar de manera inmediata la materia prima

Se respeta las normas de calidad y hay una supervisión por parte de jefe de producción

Para evitar demoras se ha cambiado de lugar las maquinarias

Hay un control continuo por parte del jefe de producción para evitar que la máquina dañe los tejidos y haya muchos productos defectuosos

Se ha capacitado a los operarios para que puedan revisar la calidad sin embargo el jefe de producción supervisa el control

Apenas se selecciona aquellos que pasan el control de calidad se empieza con este proceso

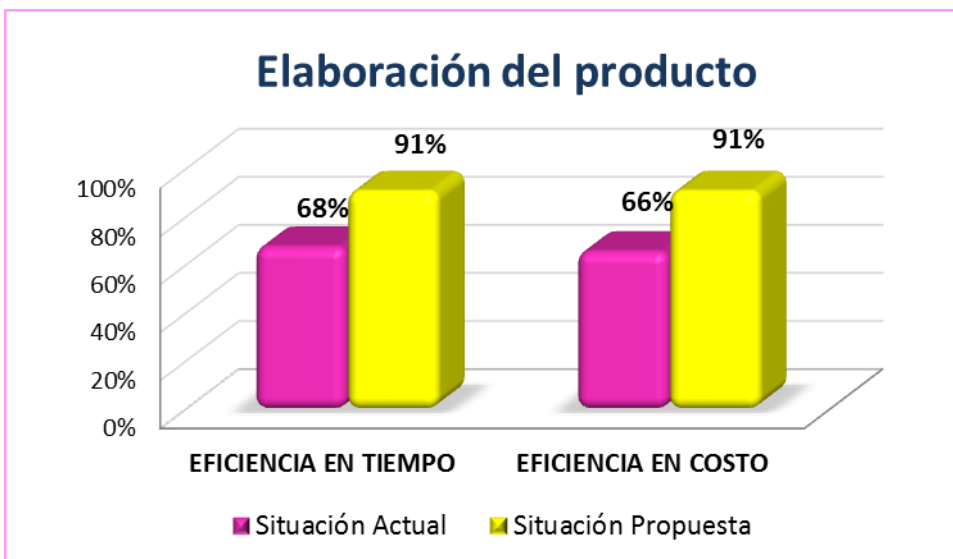
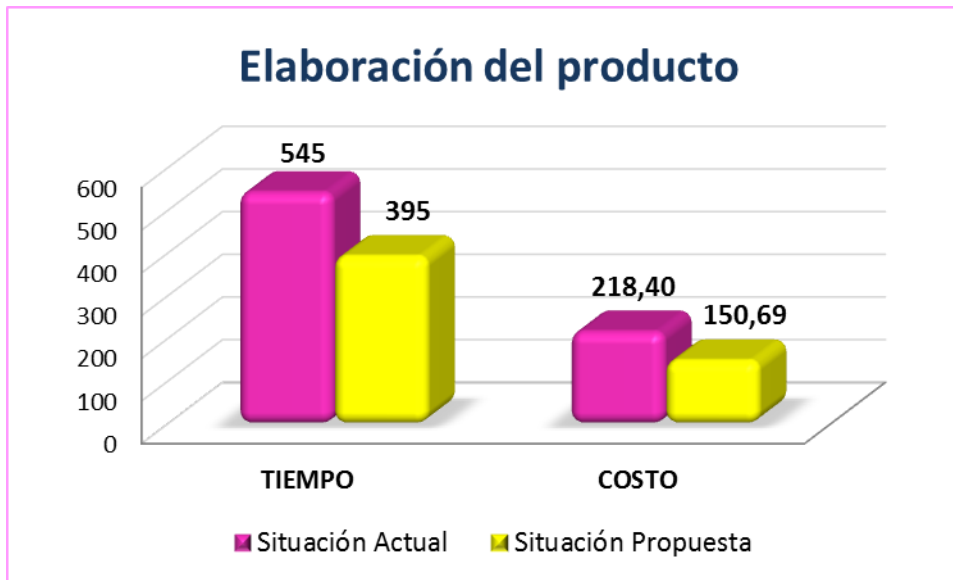
Se ha designado a cada operario responsabilidades para el control del proceso de lavado y teñido

Existe un control constante para evitar que el producto se dañe en el proceso de planchado se ha establecido un 3% de errores.


Se han establecido parámetros para que el envío del producto terminado sea eficiente

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
545	218,4014	68%	66%	395	150,69	91%	91%	<b>150,00</b>	<b>67,72</b>	<b>23%</b>	<b>25%</b>
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
150*360*3						162.000					
						67,72*360*3					
						73132,3					


CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración del producto	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	545	68%	218,40	66%
Situación Propuesta	395	91%	150,69	91%



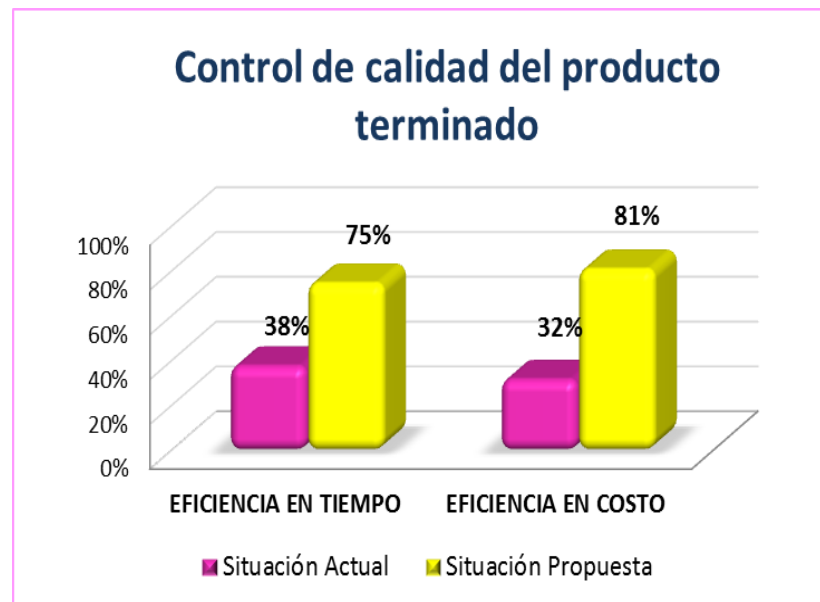
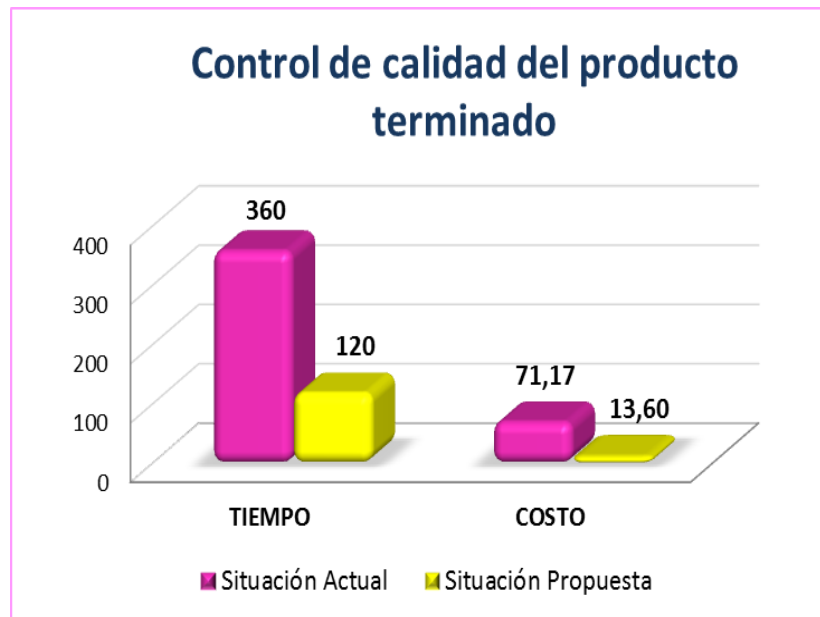
#### 4.3.10. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Control de calidad del producto terminado

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Control de calidad del producto terminado												
<b>Código:</b>		ME-P-03				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011				<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Ofrecer a los clientes únicamente productos de calidad												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Recibir los productos terminados										
		<b>Hasta:</b>		Enviar al procesos de empaquetamiento										
<b>Entrada:</b>		Producto terminado												
<b>Salida:</b>		Producto de calidad												
<b>Frecuencia:</b>		Diario				<b>Volumen:</b>				3 lotes				
<b>Tiempo:</b>		120				<b>Costo:</b>				13,6046				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		75%				<b>Eficiencia en costo:</b>				81%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▽	●	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de producción	Recibe los productos terminados	X							40		6,81		
2	Operario 1	Analiza que cada uno de los productos no tenga defectos									25		2,124	Se analiza que el tejido no tenga nudos, que este en excelente estado, que tenga la forma adecuada y que tenga suficiente elasticidad
3	Operario 1	Selecciona los productos que cumplen con el control de calidad	X							50		4,247974		Se ha capacitado a los operarios para poder revisar el producto terminado y decidir cual ha pasado el control de calidad, se deberá informar si la cantidad de productos supera el 3%
4	Operario 1	Envía a empaquetamiento									5		0,425	Se ha solicitado que apenas se seleccione los productos adecuados se envíe a empaquetamiento
<b>TOTAL</b>									<b>90</b>	<b>30</b>	<b>11,05584</b>	<b>2,549</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA		3 Defectos: Imperfección a la cualidades propias de algo				Elaboración de producto				Certificado de calidad				
FUSIÓN		0 Empaquetamiento: Colocar un embase o paquete adecuado al producto para hacerlos llegar al cliente				Empaquetamiento del producto								
CREACIÓN		0												
ELIMINACIÓN		1 Capacitar: Adquisición de conocimiento técnicos y prácticos												
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>						
María José Salazar				Administrador				Gerente General						


## HOJA DE MEJORAMIENTO

											
<b>PROCESO:</b>		Control de calidad del producto terminado									
<b>RESPONSABLE:</b>		Jefe de Producción				<b>CÓDIGO:</b>		ME-P-03			
<b>ENTRADA:</b>		Producto terminado				<b>SALIDA:</b>		Producto de calidad			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
Se realiza una inspección adecuada para asegurarse que los productos terminados no tengan defectos											
No hay registro de las novedades como la cantidad y características de los productos que no cumple con los estándares a bodega											
Se envía grandes cantidades de productos defectuosos											
El envío a la zona de empaquetamiento no se realiza en el tiempo pertinente											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
Se analiza que el tejido no tenga nudos, que este en excelente estado, que tenga la forma adecuada y que tenga suficiente elasticidad											
Se ha capacitado a los operarios para poder revisar el producto terminado y decidir cual ha pasado el control de calidad, se deberá informar si la cantidad de productos supera el 3%											
Se ha solicitado que apenas se seleccione los productos adecuados se envíe a empaquetamiento											
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>				<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
360	71,1693	38%	32%	120	13,60	75%	81%	240,00	57,56	37%	49%
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>											
<b>TIEMPO</b>						<b>COSTO</b>					
240*360*3						259.200					
						57,56*360*3					
						41446,5					

CUADRO COMPARATIVO				
Control de calidad del producto terminado	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	360	38%	71,17	32%
Situación Propuesta	120	75%	13,60	81%



#### 4.3.11. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Ventas al por mayor y menor

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>													
<b>Proceso:</b>		Ventas al por mayor y menor											
<b>Código:</b>		ME-CYV-01			<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Lograr que los productos lleguen a nuestros clientes de la manera mas eficiente posible											
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Recibe de empaquetamiento									
		<b>Hasta:</b>		Despacha el pedido									
<b>Entrada:</b>		Productos terminados											
<b>Salida:</b>		Factura y despacho del producto											
<b>Frecuencia:</b>		Quincenal					<b>Volumen:</b>		32 lotes				
<b>Tiempo:</b>		130					<b>Costo:</b>		19,3760				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		96%					<b>Eficiencia en costo:</b>		97%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de producción	Recoje el pedido	X						40		6,81		Se recoje el pedido de manera eficiente
2	Jefe de producción	Entrega el pedido al jefe de ventas	X						30		5,105897		
3	Jefe de Ventas	Verifica el pago del 50% del cliente					X			5	0,622		Se utiliza el internet para la verificación del pago, además se ha solicitado el pago puntual a los clientes para evitar demoras en la entrega
	Jefe de Ventas	Elabora la factura	X						10		1,243702		
4	Jefe de Ventas	Despacha el pedido	X						45		5,596658		Se despacha el pedido de manera eficiente
<b>TOTAL</b>								<b>125</b>	<b>5</b>	<b>18,75412</b>	<b>0,622</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
MEJORA	3	Factura: Justificante fiscal de la entrega de un producto o de la				Bodegaje				Factura			
FUSIÓN	0	provisión de un servicio				Cobro a clientes				Información de clientes			
CREACIÓN	0	Eficiente: Logro de los objetivos establecidos utilizando el mínimo de											
ELIMINACIÓN	1	recursos											
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>						
María José Salazar			Administrador				Gerente General						

## HOJA DE MEJORAMIENTO

**PROCESO:** Ventas al por mayor y menor

**RESPONSABLE:** Jefe de Ventas

**CÓDIGO:** ME-CYV-01

**ENTRADA:** Productos terminados

**SALIDA:** Factura y despacho del producto

### PROBLEMAS DETECTADOS

No se ha tomado en cuenta la manera correcta de exhibir los productos para que puedan ser vistos por los clientes

No se tiene acceso a los detalles de la entrega del pedido ya que no se registra en el sistema de la empresa

Algunos clientes no realizan el pago en la fecha establecida por los cual el despacho del pedido se demora

### SOLUCIONES PROPUESTAS

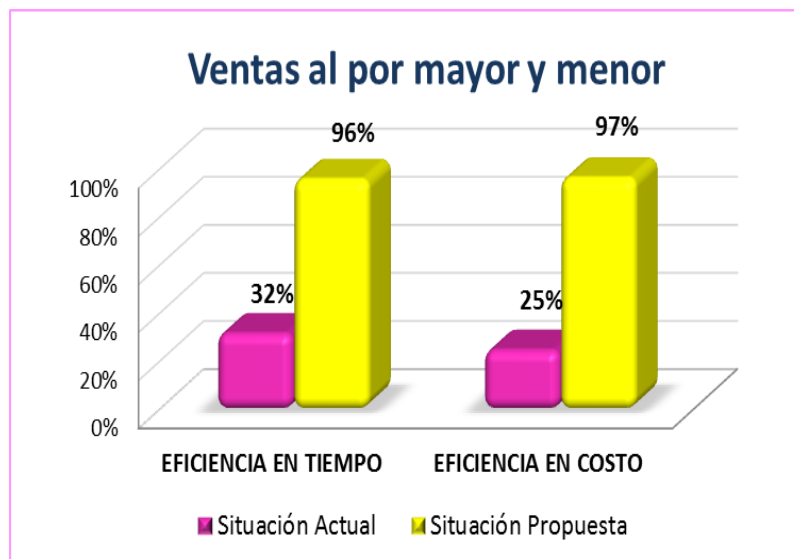
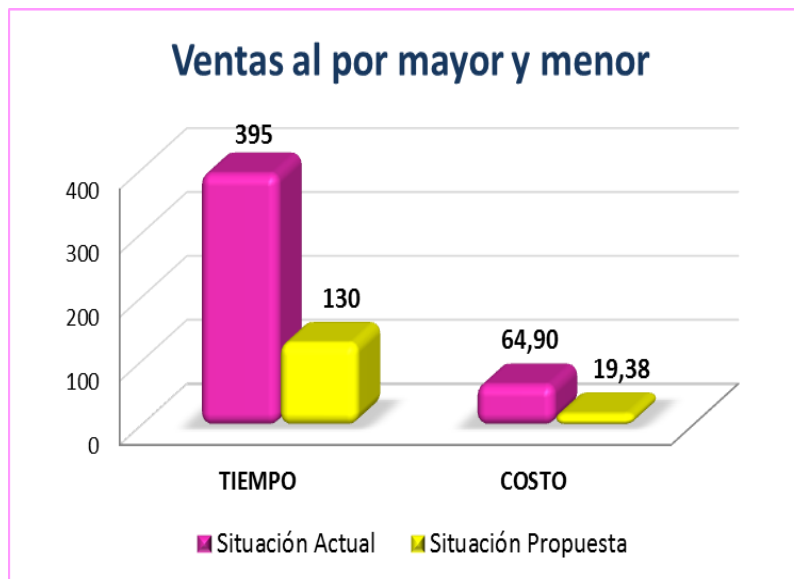
Se recoje el pedido de manera eficiente

Se utiliza el internet para la verificación del pago, ademas se ha solicitado el pago puntual a los clientes para evitar demoras en la entrega

Se depacha el pedido de manera eficiente


SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
395	64,8997	32%	25%	130	19,38	96%	97%	265,00	45,52	64%	72%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
265*24*32						203.520					
						45,52*24*32					
						34.962					


CUADRO COMPARATIVO				
Ventas al por mayor y menor	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	395	32%	64,90	25%
Situación Propuesta	130	96%	19,38	97%



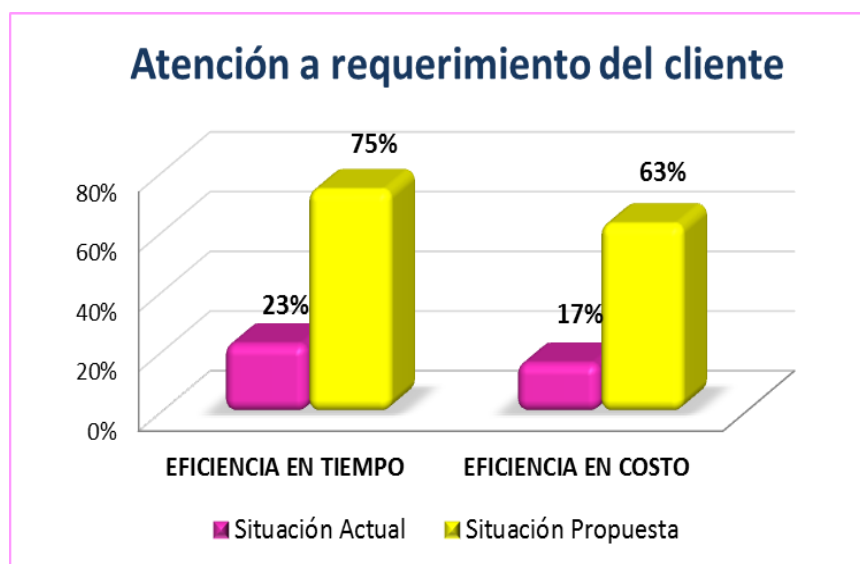
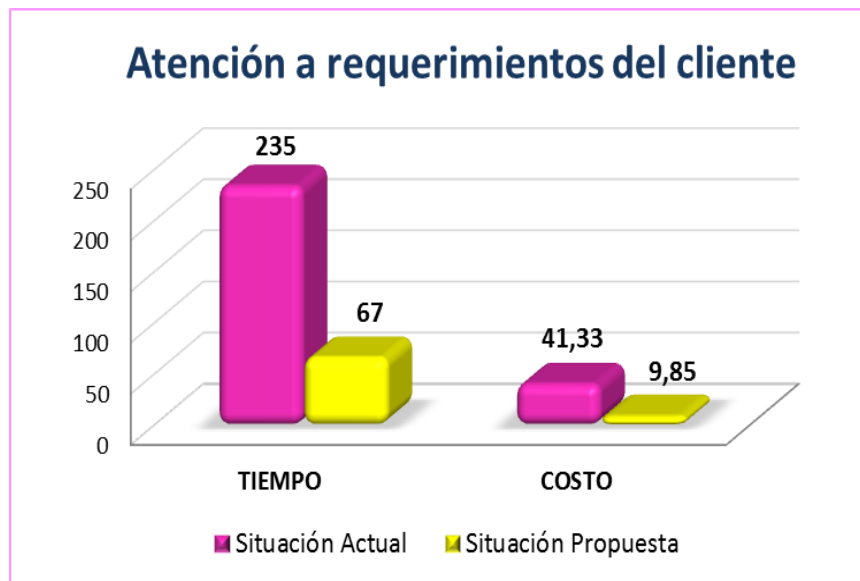


#### 4.3.12. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Atención a requerimientos del cliente

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>													
<b>Proceso:</b>		Atención a requerimientos del cliente											
<b>Código:</b>		ME-CYV-02				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto		
<b>Objetivo:</b>		Manejar de forma adecuada y a tiempo los requerimiento del cliente de manera de manera que se pueda satisfacer sus necesidades y tomar las acciones correctivas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir reclamos y quejas											
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>	Llamada del cliente										
		<b>Hasta:</b>	Respuesta de la empresa										
<b>Entrada:</b>		Mail o llamada del cliente											
<b>Salida:</b>		Formulario de quejas y reclamos											
<b>Frecuencia:</b>		Trimestral				<b>Volumen:</b>		5					
<b>Tiempo:</b>		67				<b>Costo:</b>		9,8451					
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		75%				<b>Eficiencia en costo:</b>		63%					
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA
			○	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de ventas	Recibe la llamada o mail de queja del cliente	X						15		1,87		Se aplica la política de dar seguimiento postventa a nuestros clientes
2	Jefe de ventas	Registra en el formulario de quejas y reclamos	X						20		2,487403		Se ha indicado al jefe de ventas que es obligatorio el registro de las quejas y reclamos en el sistema integrado ME
3	Jefe de ventas	Envía el formulario al jefe de ventas y al administrador					X			2		0,249	Se envía el formulario a través de la intranet
4	Administrador	Se analiza la mejor solución		X						15		3,378	Se pide al administrador que se de atención inmediata al requerimiento
5	Jefe de ventas	Da respuesta al cliente	X						15		1,865553		
<b>TOTAL</b>								<b>50</b>	<b>17</b>	<b>6,218508</b>	<b>3,627</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>			
MEJORA	4	Postventa: Continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre				Ventas al por mayor				Formulario de reclamos y quejas			
FUSIÓN	0												
CREACIÓN	0	Reclamos: expresar queja o disconformidad											
ELIMINACIÓN	0	Solución: Resultado satisfactorio de las cuestiones planteadas											
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>							
María José Salazar		Administrador				Gerente General							

 <b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>PROCESO:</b>		Atención a requerimientos del cliente									
<b>RESPONSABLE:</b>		Jefe de ventas				<b>CÓDIGO:</b>		ME-CYV-02			
<b>ENTRADA:</b>		Mail o llamada del cliente				<b>SALIDA:</b>		Formulario de quejas y reclamos			
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>											
<p>No se realiza un seguimiento postventa, la empresa no se comunica con el cliente después de que le ha vendido los productos para comprobar su satisfacción</p> <p>En algunas ocasiones no se registra el reclamo que el cliente ha realizado ni se informa al administrador</p> <p>No se utiliza la intranet para la comunicación, se envía el formulario de manera escrita por lo cual se producen retrasos innecesarios</p> <p>No se da atención oportuna para dar una solución al cliente</p>											
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>											
<p>Se aplica la política de dar seguimiento postventa a nuestros clientes</p> <p>Se ha indicado al jefe de ventas que es obligatorio el registro de las quejas y reclamos en el sistema integrado ME</p> <p>Se envía el formulario a través de la intranet</p> <p>Se pide al administrador que se atención inmediata al requerimiento</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
235	41,3252	23%	17%	67	9,85	75%	63%	168,00	31,48	52%	47%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
168*4*5						3.360					
						31,48*4*5					
						629,60					

CUADRO COMPARATIVO				
Atención a requerimientos del cliente	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	235	23%	41,33	17%
Situación Propuesta	67	75%	9,85	63%



#### 4.3.13. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Capacitación

DIAGRAMACIÓN MEJORADA														
<b>Proceso:</b>		Capacitación												
<b>Código:</b>		ME-GAF-01				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Mantener al personal capacitado en cuanto a conocimiento y habilidades para así aumentar la eficiencia de cada área y poder cumplir con las metas propuestas.												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Solicitud de capacitación al gerente										
		<b>Hasta:</b>		Evaluación de resultados										
<b>Entrada:</b>		Solicitud de capacitación												
<b>Salida:</b>		Formulario de evaluación de resultados												
<b>Frecuencia:</b>		Anual						<b>Volumen:</b>		1				
<b>Tiempo:</b>		1730						<b>Costo:</b>		380,7770				
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		90%						<b>Eficiencia en costo:</b>		89%				
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▽	◀	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Administrador	Solicita capacitación a Gerente	X							720		162,14		Se ha establecido previamente en el POA por lo cual el gerente esta preparado y da respuesta inmediata
2	Administrador	Realiza cotización	X							360		81,06776		Se ha realizado un estudio previo y ya que se tiene datos sobre los proveedores
3	Gerente	Analiza y aprueba cotización									50		16,76	El gerente tiene conocimiento previo por lo cual el tiempo de respuesta es menor
4	Administrador	Contrata capacitador	X							360		81,06776		Se ha buscado un capacitador que cumpla con las necesidades específicas
5	Contador	Realiza el pago	X							120		12,72475		Se tiene planificado en el POA el valor a pagar por la capacitación
6	Administrador	Evalúa los resultados									120		27,02	Se ha indicado a los trabajadores que si la evaluación en negativa no tendrá sanciones.
<b>TOTAL</b>									<b>1560</b>	<b>170</b>	<b>336,9958</b>	<b>43,78</b>		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>				<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>				
MEJORA	4	Cotización: Poner precio o valorar				Todos				Requerimiento de capacitación				
FUSIÓN	0	Evaluación: Proceso dinámico, continuo y sistemático enfocado								Formulario de evaluación				
CREACIÓN	0	hacia los cambios de las conductas y rendimientos mediante el cual												
ELIMINACIÓN	0	verificaremos los logros adquiridos en función de los objetivos												
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>								
María José Salazar		Administrador				Gerente General								

## HOJA DE MEJORAMIENTO

<b>PROCESO:</b>	Capacitación	<b>CÓDIGO:</b>	ME-GAF-01
<b>RESPONSABLE:</b>	Administrador	<b>SALIDA:</b>	Formulario de evaluación de resultados
<b>ENTRADA:</b>	Solicitud de capacitación		

### PROBLEMAS DETECTADOS

La solicitud de capacitación no es gestionada de manera eficiente cuando se ha determinado que es necesario, por parte del Administrador, es decir que no se entrega a tiempo al Gerente

Las ofertas de los capacitadores no se envían de manera oportuna debido a que en ocasiones no hay los capacitadores requeridos

Debido a que no se toma en cuenta el POA, las capacitaciones se informan de manera inesperada al gerente que debe considerar varios aspectos para aprobarla por lo cual hay demoras

### SOLUCIONES PROPUESTAS

Se ha establecido previamente en el POA por lo cual el gerente esta preparado y da respuesta inmediata

Se ha realizado un estudio previo y ya se tiene datos sobre los proveedores

El gerente tiene conocimiento previo por lo cual el tiempo de respuesta es menor

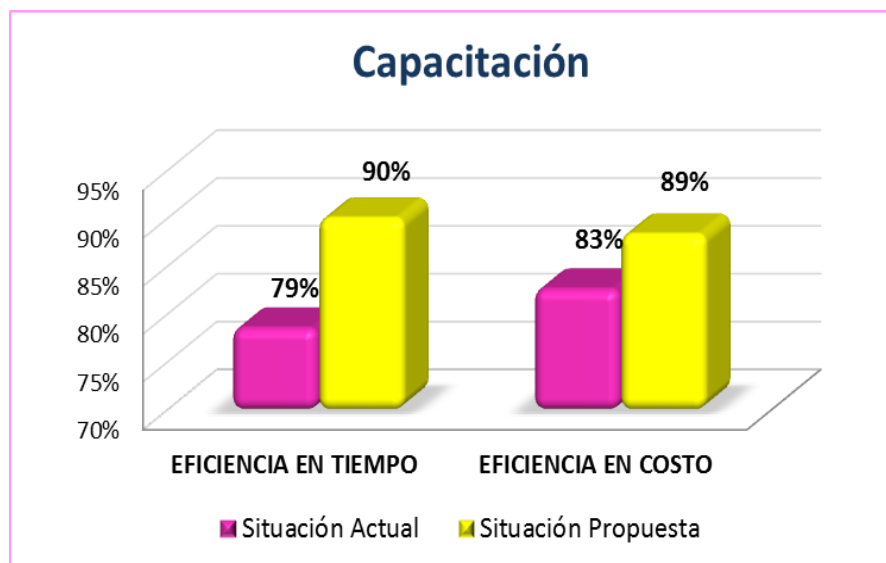
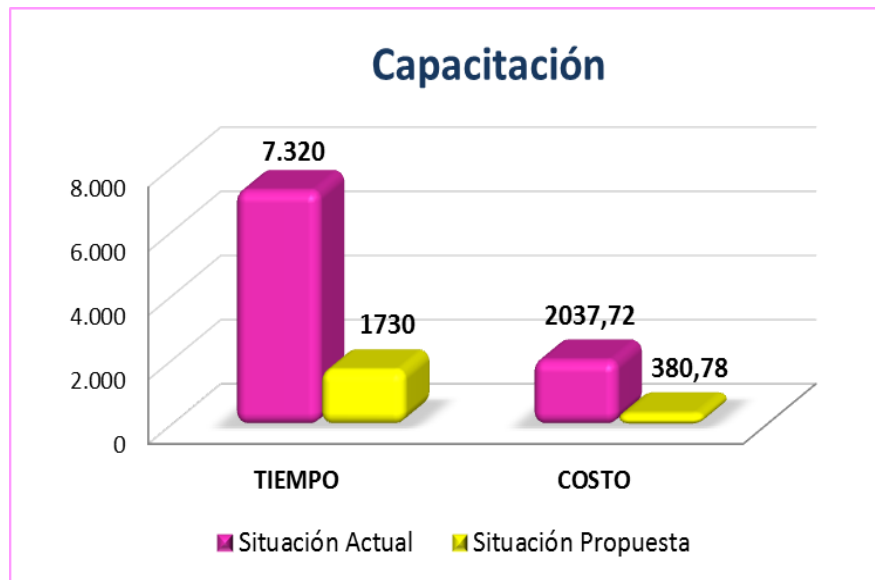
Se ha buscado un capacitador que cumpla con las necesidades específicas

Se tiene planificado en el POA el valor a pagar por la capacitación


Se ha indicado a los trabajadores que la evaluación solo será para mejorar.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA															
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA													
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)												
7320	2037,7188	79%	83%	1730	380,78	90%	89%	5.590,00	1.656,94	11%	6%												
BENEFICIO ESPERADO																							
TIEMPO						COSTO																	
5.490*1*1						5.590						1.656,94*1*1						1.656,94					

CUADRO COMPARATIVO				
Capacitación	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	7.320	79%	2037,72	83%
Situación Propuesta	1730	90%	380,78	89%



#### 4.3.14. Diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos del proceso Mantenimiento preventivo

 <b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b>														
<b>Proceso:</b>		Mantenimiento preventivo												
<b>Código:</b>		ME-M-01				<b>Fecha:</b> 08/sept/2011			<b>Status:</b>		Propuesto			
<b>Objetivo:</b>		Aumentar al máximo la disponibilidad y confiabilidad del equipo para obtener el mejor producto terminado posible												
<b>Alcance</b>		<b>Desde:</b>		Revisión de la maquinaria										
		<b>Hasta:</b>		Reparación										
<b>Entrada:</b>		Revisión de maquinaria												
<b>Salida:</b>		Formulario de novedades												
<b>Frecuencia:</b>		Trimestral				<b>Volumen:</b>			1					
<b>Tiempo:</b>		163				<b>Costo:</b>			24,7542					
<b>Eficiencia en tiempo:</b>		86%				<b>Eficiencia en costo:</b>			86%					
No	Responsable	Actividad	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTA DE MEJORA	
			○	■	→	▽	●	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Técnico de maquinaria	Revisa la maquinaria		X						20			3,037	
2	Técnico de maquinaria	Llena el formulario de novedades	X							20		3,03732		Se informa al técnico de maquinaria que es obligatorio llenar las novedades en el sistema integrado ME
3	Técnico de maquinaria	Envía el formulario al administrador								3		0,456		Se envía el formulario vía intranet
4	Técnico de maquinaria	Realiza las reparaciones si son necesarias	X							120		18,22392		
<b>TOTAL</b>								<b>140</b>	<b>23</b>	<b>21,26124</b>	<b>3,493</b>			
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
MEJORA	4	Maquinaria: Aparato que aprovecha la acción de una fuerza o de cierta forma de energía y la transforma en otra para generar determinado efecto				Producción				Hoja de novedades				
FUSIÓN	0					Control de calidad								
CREACIÓN	0													
ELIMINACIÓN	0	Reparaciones: Areglar objetos que no funcionan												
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>						
María José Salazar				Administrador				Gerente General						

## HOJA DE MEJORAMIENTO

<b>PROCESO:</b>	Mantenimiento preventivo	<b>CÓDIGO:</b>	ME-GAD-02
<b>RESPONSABLE:</b>	Técnico de maquinaria	<b>SALIDA:</b>	Formulario de novedades
<b>ENTRADA:</b>	Revisión de maquinaria		

### PROBLEMAS DETECTADOS

En ciertas ocasiones no hay registro de las novedades que se generan en el arreglo de la maquinaria por parte del técnico  
El formulario es enviado de manera manual por lo que hay demoras, además que el Administrador no da atención oportuna al requerimiento que permita aprobar la reparaciones

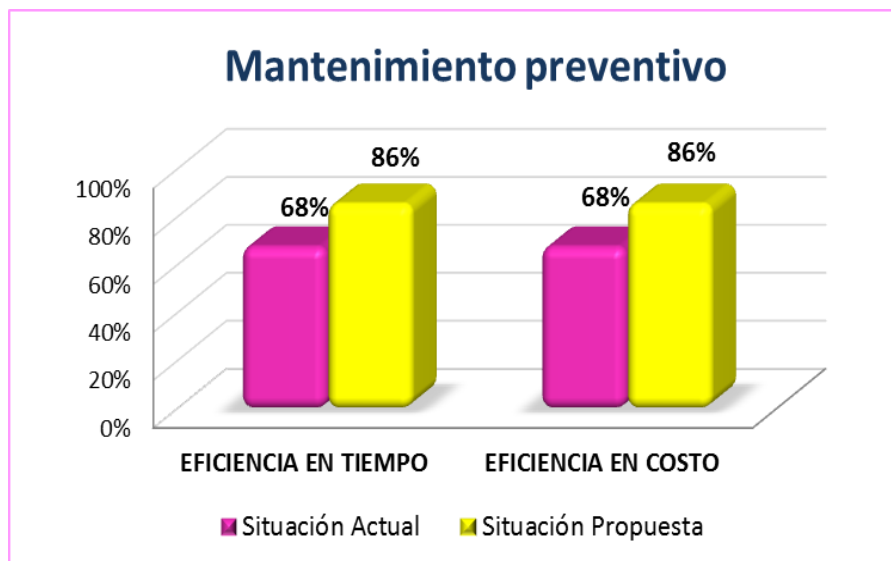
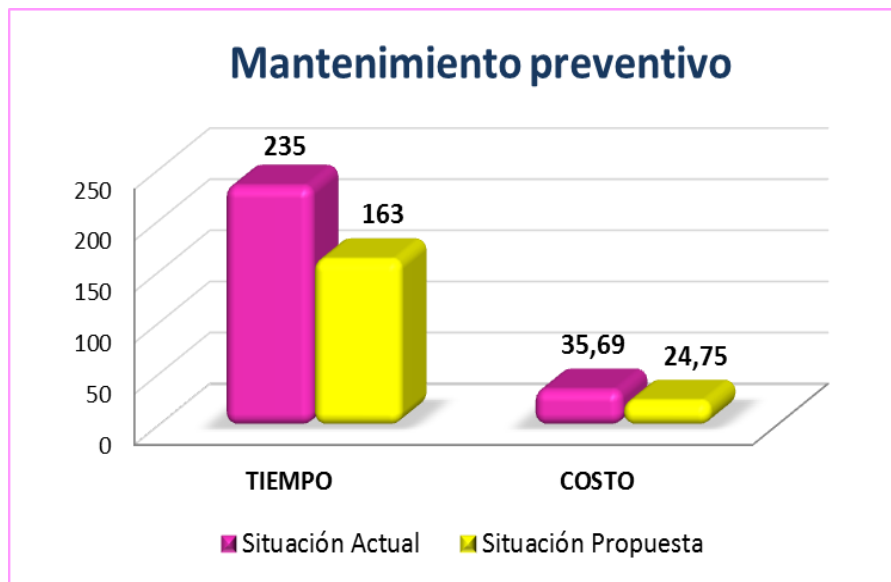
### SOLUCIONES PROPUESTAS

Se informa al técnico de maquinaria que es obligatorio llenar las novedades en el sistema integrado ME  
Se envía el formulario vía intranet

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)			Tiempo (%)	Costo (%)
235	35,6885	68%	68%	163	24,75	86%	86%	72,00	10,93	18%	18%
BENEFICIO ESPERADO											
TIEMPO						COSTO					
72*4*1						288					
						10,93*4*1					
						43,74					



CUADRO COMPARATIVO				
Mantenimiento Preventivo	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO
Situación Actual	235	68%	35,69	68%
Situación Propuesta	163	86%	24,75	86%



**4.4. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO:** A través de esta matriz se puede determinar la evolución de los procesos actuales con los procesos propuestos y el respectivo ahorro.

**TABLA 6  
MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO**

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	VOLUMEN	BENEFICIO	
		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia				TIEMPO	COSTO
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo				
1	Elaboración del plan operativo anual	350	108,24	66%	63%	175	36,95	100%	100%	175	71,2868	34%	37%	Anual	1	175	71,287
2	Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad	205	67,06	56%	55%	168	51,91	82%	81%	37	15,15	26%	26%	Trimestral	1	148	60,6
3	Elaboración del Plan de Compras	515	59,96	46%	57%	185	22,22	95%	93%	330	37,74	49%	36%	Quincenal	1	7.920	906
4	Importación de Materia Prima	3.330	7431,12	32%	32%	175	32,65	91%	90%	3155	7398,47	59%	58%	Quincenal	1	75.720	177.563
5	Control de calidad y volumen de materia prima y materiales	195	22,47	54%	54%	130	14,98	81%	81%	65	7,49	27%	27%	Quincenal	3	4.680	539
6	Devolución de materia prima inadecuada	265	54,73	43%	44%	38	6,47	92%	92%	227	48,26	49%	48%	Anual	0,5	114	24
7	Control y monitoreo de inventarios	520	59,91	71%	71%	200	23,04	98%	98%	320	36,87	27%	27%	Diario	1	116.800	13.458
8	Elaboración del Plan de Producción	275	46,8	51%	51%	170	28,93	97%	97%	105	17,87	46%	46%	Quincenal	1	2.520	429
9	Elaboración del producto	545	218,4	68%	66%	395	150,69	91%	91%	150	67,71	23%	25%	Diario	3	164.250	74.142
10	Control de calidad del producto terminado	360	71,17	38%	32%	120	13,60	75%	81%	240	57,57	37%	49%	Diario	3	262.800	63.039
11	Ventas al por mayor y menor	395	64,9	32%	25%	130	19,38	96%	97%	265	45,52	64%	72%	Quincenal	32	203.520	34.959
12	Atención a requerimientos del cliente	235	41,33	23%	17%	67	9,85	75%	63%	168	31,48	52%	46%	Trimestral	5	3.360	630
13	Capacitación	7.320	2.037,72	79%	83%	1730	380,78	90%	89%	5590	1656,94	11%	6%	Anual	1	5.590	1.657
14	Mantenimiento preventivo	235	35,69	68%	68%	163	24,75	86%	86%	72	10,94	18%	18%	Trimestral	1	288	44
<b>TOTAL BENEFICIO</b>		<b>14745</b>	<b>10319,5</b>			<b>3846</b>	<b>816,2</b>			<b>10899</b>	<b>9503,3</b>					<b>847.885</b>	<b>367.522</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>1053,21</b>	<b>737,11</b>	<b>52%</b>	<b>51%</b>	<b>274,71</b>	<b>58,30</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>778,50</b>	<b>678,81</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>				

#### **4.5. BENEFICIO ESPERADO**

Para elaborar la propuesta de mejoramiento de procesos se utilizó las herramientas: Diagramación mejorada y Hoja de mejoramiento, aplicados a cada uno de los procesos que se han seleccionado, podemos observar que existe un cambio organizacional muy positivo.

Dentro de la propuesta de Mejoramiento, se plantea la utilización de programas de información que agilicen cada uno de los procesos por tanto todas las áreas deberán utilizar el sistema integrado ME de tal manera que se tenga acceso a la información en cualquier momento, además de la utilización de la intranet e internet para el manejo eficiente.

Además se ha propuesto que cada jefe de área dirija los procesos al cumplimiento del POA, y de atención inmediata a los requerimientos con los que debe cumplir caso contrario se ha estipulado que se podrán aplicar sanciones de no cumplir con lo mencionado, disminuyendo esta manera tiempos y costos.

La capacitación de cada uno de los trabajadores es de vital importancia para que la empresa pueda mejorar la eficacia y eficiencia en cada uno de los puestos de trabajo.

En el área de producción se ha propuesto que exista un control continuo sobre el manejo de la materia prima, así como al momento de la elaboración para disminuir la cantidad de productos defectuosos.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a \$367.522 en costos y 847.885 minutos al año, este es paulatino y de obtener los resultados esperados, se sugiere invertir en maquinaria y capacitación.

# CAPITULO V

# PROPUESTA DE

# ORGANIZACIÓN

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

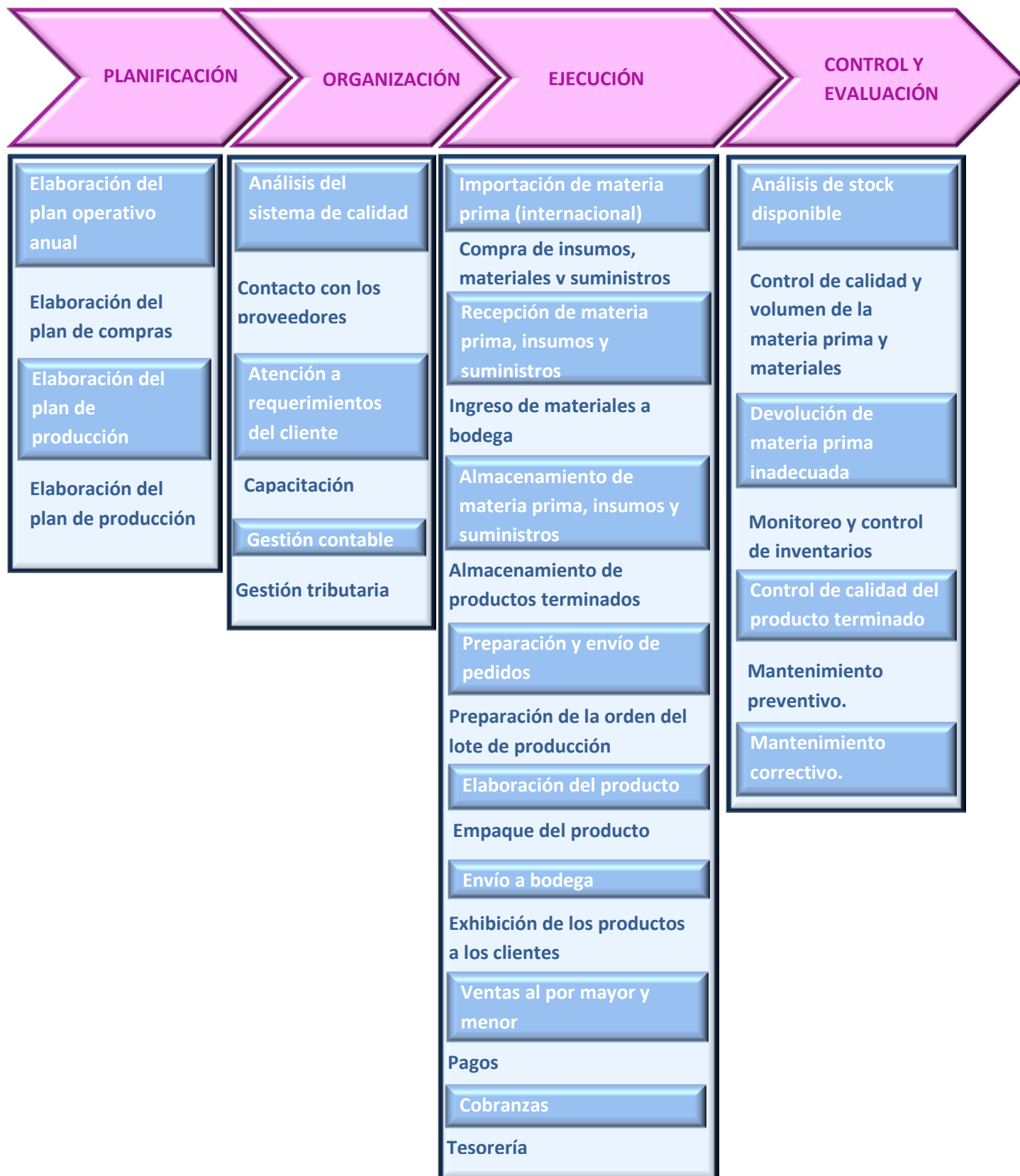
Luego de haber realizado el análisis y mejoramientos de los procesos del capítulo anterior se diseña una propuesta de organización para la empresa Medias Estéfany, para lo cual se utiliza las siguientes herramientas:

- 5.1 Cadena de Valor en base a proceso Administrativos
- 5.2 Factores de Éxito a alcanzar
- 5.3 Diseño de Indicadores de Gestión
- 5.4 Organización por Procesos
- 5.5 Organigrama Estructural
- 5.6 Manual de Funciones
  - 5.6.1 Funciones por cargos
  - 5.6.2 Funciones por áreas

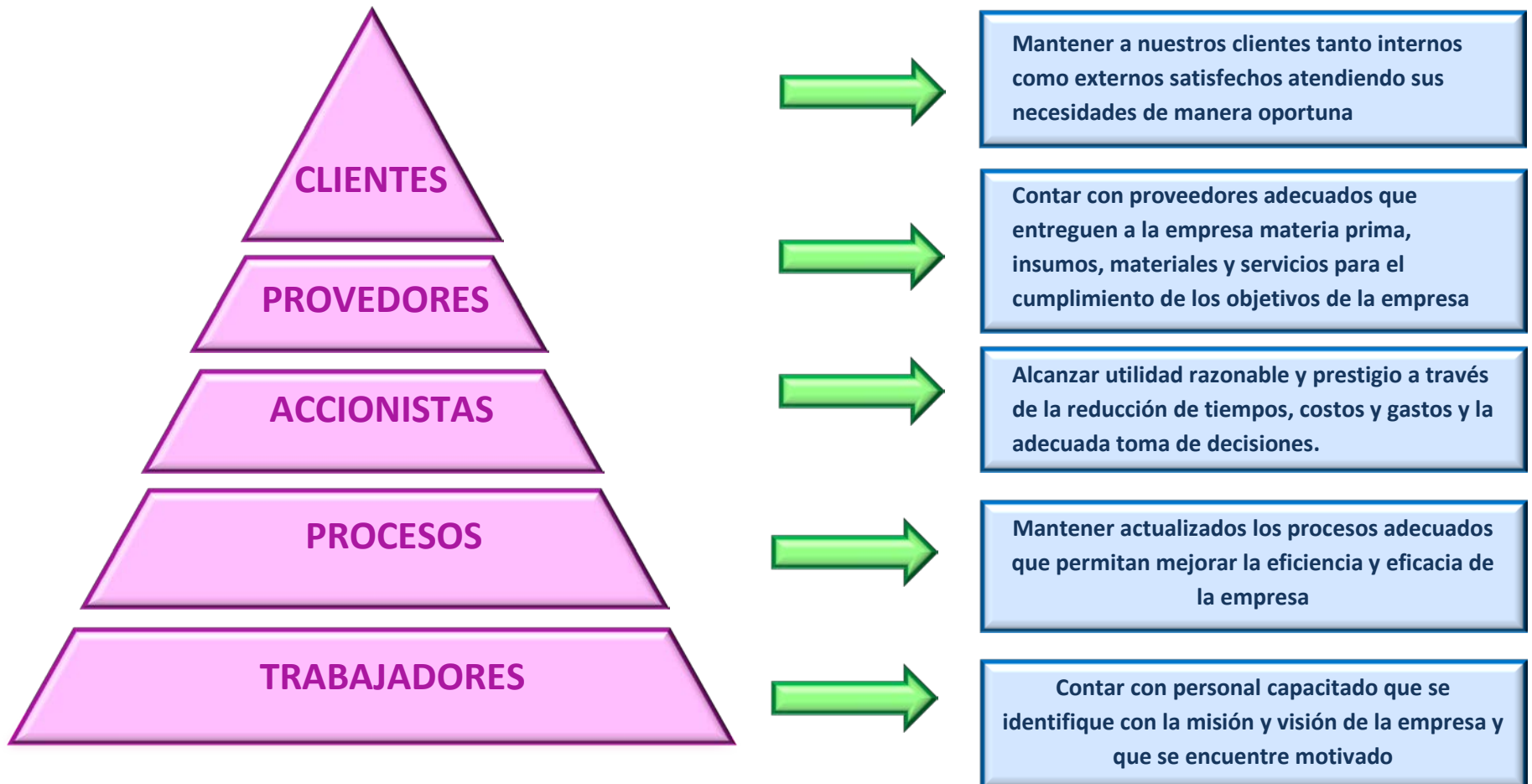
#### **5.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESOS ADMINISTRATIVO**

La cadena de valor por procesos es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización mediante el enfoque de procesos que generan valor al cliente final.

## CADENA DE VALOR POR PROCESOS



**5.2. FACTORES DE ÉXITO** Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, en el caso de la empresa Medias Estéfany se determinará: Clientes, Proveedores, Dueños o Accionistas, Procesos y Trabajadores.



## 5.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son herramientas de medición que permiten a la organización mejorar, posteriormente son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. (Tomado de <http://197ndicador.com>)

Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades

### 5.3.1. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para el análisis de la gestión de la empresa Medias Estéfany. Se determinará la conceptualización de los indicadores de gestión más utilizados, entre estos se tiene:

**Indicadores de eficiencia:** La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

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

**Indicadores de Calidad:** El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al



cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. Hoy en día introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma.

**Indicadores de Productividad:** Los indicadores de productividad se refieren a la relación entre los productos y uno o más de los procesos utilizados en el proceso de producción.

### **5.3.2. CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- Claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).
- Fácil de comprender y usar,
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).
- Verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

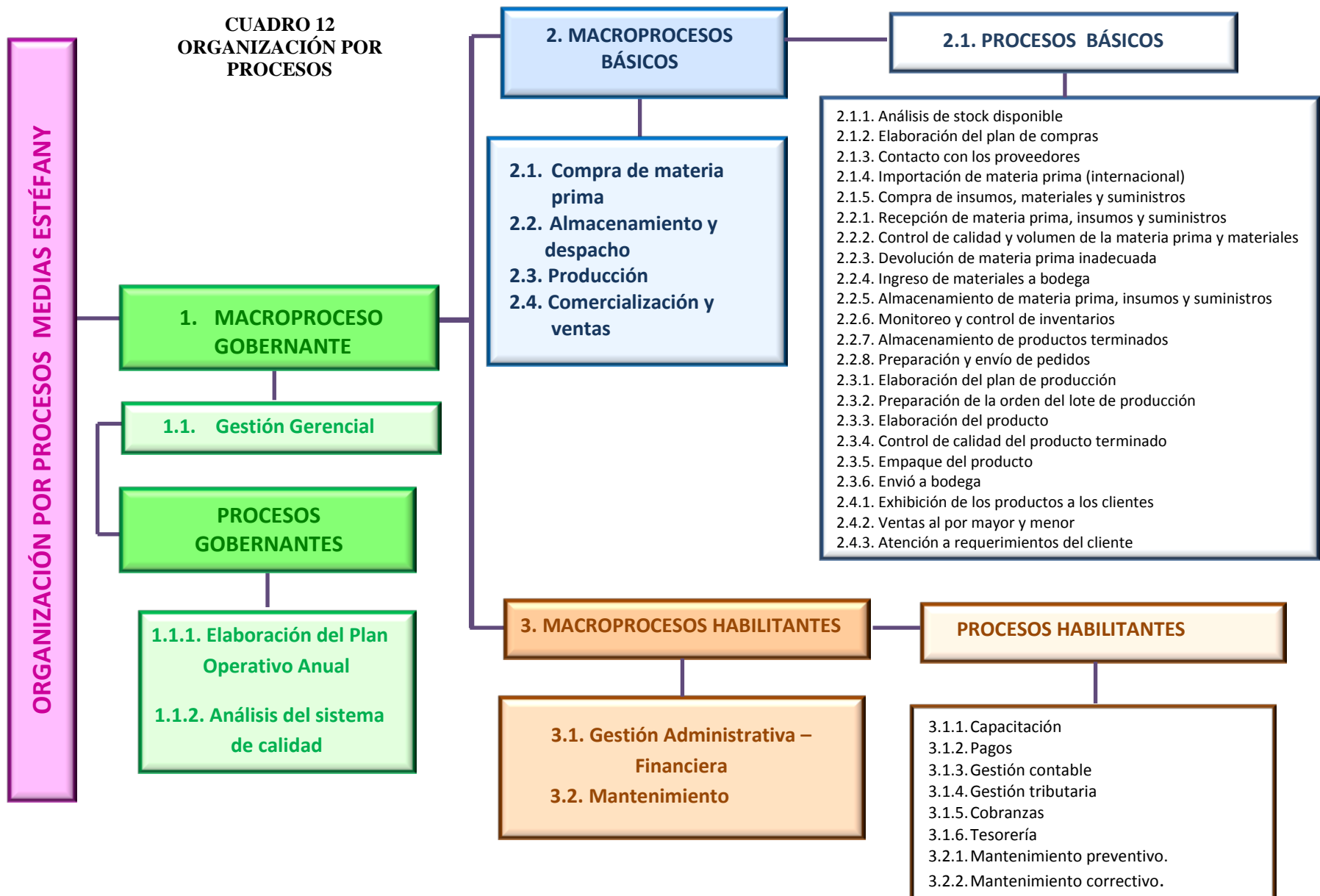
**CUADRO 11  
INDICADORES DE GESTIÓN**

No	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	VALOR OBTENIDO	VALOR REFERENCIAL	DIFERENCIA		TIPO DE INDICADOR
						+	-	
<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>								
1	Índice de cumplimiento del POA	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades del POA	$\frac{\text{No de actividades cumplidas en el POA}}{\text{No de actividades planteadas en el POA}} \times 100$	30%	100%		70%	Eficacia
2	Análisis del sistema de calidad	Mide el nivel de cumplimiento de los indicadores y objetivos propuestos	$\frac{\text{No de objetivos cumplidos}}{\text{No de objetivos planteados}} \times 100$	70%	100%		30%	Eficacia
			$\frac{\text{No de indicadores aplicados}}{\text{No de indicadores planteados}} \times 100$	70%	100%		30%	Eficacia
<b>COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>								
3	Tiempo de eficiencia en compras	Mide el nivel de cumplimiento de tiempo de compras	$\frac{\text{No de días utilizados para la compras}}{\text{No de días planeados para la gestión}} \times 100$	3%	1%		2%	Eficiencia
4	Nivel de materia prima inadecuada	Mide el nivel de materia prima inadecuada entregada	$\frac{\text{No de producto innadecuado entregado}}{\text{No total de productos entregados}} \times 100$	2%	5%	3%		Eficiencia
<b>ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>								
5	Control de almacenamiento	Mide el control de materiales en bodega	$\frac{\text{No de productos que se dañan en bodega}}{\text{Total de productos en bodega}} \times 100$	2%	1%		1%	Calidad
6	Cumplimiento despachos	Cumplimiento de las facturas despachadas por pedido	$\frac{\text{No de facturas no despachadas a tiempo}}{\text{No total de facturas despachadas}} \times 100$	100%	100%	0		Eficiencia
<b>PRODUCCIÓN</b>								
7	Nivel de producción	Mide el cumplimiento del plan de producción	$\frac{\text{No de unidades producidas}}{\text{No de unidades planificadas}} \times 100$	98%	100%		2%	Eficiencia
8	Tiempo de producción	Mide el cumplimiento en los tiempos de producción	$\frac{\text{No de productos que cumplen los tiempos}}{\text{Total de productos}} \times 100$	70%	100%		30%	Eficiencia
9	Cumplimiento de calidad	Mide el nivel de eficiencia en la producción	$\frac{\text{No de productos defectuosos}}{\text{Total de productos}} \times 100$	5%	1%		4%	Calidad
10	Cumplimiento tiempo empaque	Mide el tiempo de eficiencia en el empaque del producto	$\frac{\text{No de productos empacados a tiempo}}{\text{Total de productos}} \times 100$	90%	100%		10%	Eficiencia
<b>COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b>								
11	Cumplimiento nivel de ventas	Mide el nivel de cumplimiento de ventas en el período	$\frac{\text{Cantidad de ventas mensual}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$	90%	100%		10%	Eficacia
12	Cumplimiento de requerimientos del cliente	Mide el nivel de cumplimiento de los requerimientos del cliente	$\frac{\text{No de soluciones generadas}}{\text{Total de requerimientos}} \times 100$	80%	90%		10%	Eficiencia
13	Satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción del cliente	$\frac{\text{No de clientes satisfechos}}{\text{No total de clientes}} \times 100$	93%	95%		2%	Eficacia
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>								
14	Cumplimiento de las capacitaciones	Mide si se ha cumplido las capacitaciones propuestas en el año	$\frac{\text{No de capacitaciones realizadas}}{\text{No de capacitaciones planeadas}} \times 100$	10%	100%		90%	Eficacia
15	Cumplimiento de obligaciones financieras	Mide el nivel de cumplimiento en las obligaciones financieras	$\frac{\text{No de pagos realizados}}{\text{No de pagos totales}} \times 100$	95%	90%	5%		Eficacia
16	Cumplimiento cobranzas	Mide el nivel de cumplimiento de cartera vencida	$\frac{\text{Cantidad de clientes en mora}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	15%	20%	5%		Eficiencia
<b>MANTENIMIENTO</b>								
17	Cumplimiento de control preventivo	Mide el número de controles realizados para prevenir daños	$\frac{\text{No de controles preventivos realizados}}{\text{No de controles planificados}} \times 100$	90%	100%	10%		Eficiencia
18	Cumplimiento de control correctivo	Mide el número de controles realizados para prevenir daños	$\frac{\text{No de controles correctivos realizados}}{\text{No de controles planificados}} \times 100$	95%	100%	5%		Eficiencia

## **5.4 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

Se representa la organización por procesos mediante el análisis y clasificación de cada uno de los procesos de la empresa, para determinar si son procesos gobernantes, procesos básicos o habilitantes, a continuación se explica cada uno de los tipos de procesos.

**CUADRO 12  
ORGANIZACIÓN POR  
PROCESOS**



## 5.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En el organigrama estructural se representará la organización por procesos de la empresa Medias Estéfany.



## 5.6 MANUAL DE FUNCIONES

### 5.6.1 Funciones por área

En el manual de funciones por áreas se detallan cada una de las funciones según el macroproceso al cual pertenecen. A continuación se detalla las funciones por área:

## MACROPROCESO GOBERNANTE

### GESTIÓN GERENCIAL

**Responsable:** La Gerencia

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Planificar las estrategias de la empresa
- Asignar funciones
- Realizar el Plan Anual Operativo
- Diseñar y actualizar la estructura organizacional, organigrama funcional y flujos de trabajo.
- Diseñar y actualizar los manuales de calidad y de funciones
- Diseñar y actualizar los procedimientos, instructivos y registros de la dirección.
- Establecer políticas y reglamentos generales de la empresa
- Analizar, revisar y controlar el presupuesto mensual de fondos.
- Analizar del plan estratégico anual
- Analizar los costos y gastos de la empresa
- Identificar y analizar las tendencias económicas, políticas y sociales en el entorno de la empresa.
- Determinar políticas y reglamentos
- Establecer y aplicar indicadores de gestión
- Desarrollar y vigilar el adecuado funcionamiento de controles internos
- Controlar y autorizar los documentos utilizados en la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de producción
- Evaluar la planificación mensual de actividades

## MACROPROCESOS BÁSICOS

### MACROPROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

**Responsable:** Administrador

- Planificar las compras e importaciones
- Planificar la utilización de suministros de consumo interno

- ❑ Diseño de procedimientos, instructivos, política y registros referente al proceso de compras.
- ❑ Registrar y calificar a los proveedores
- ❑ Elaborar ordenes de compras con los proveedores
- ❑ Adquirir materias primas, materiales y suministros para la producción de acuerdo al calendario de compras
- ❑ Revisar las muestras de la mercadería y materia prima
- ❑ Codificar los productos nuevos
- ❑ Realizar trámites de importación y exportación.
- ❑ Solicitar cancelación de factura anterior por compra y negociación de nueva compra.
- ❑ Verificar los ingresos a bodega de los productos adquiridos.
- ❑ Validar cotizaciones
- ❑ Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras

## **MACROPROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO**

**Responsable:** Encargado de Bodega

- ❑ Planificar la recepción de materiales, insumos y suministros.
- ❑ Diseñar la distribución interna de bodega
- ❑ Recibir y almacenar la materia prima
- ❑ Recibir y almacenar el producto terminado
- ❑ Recibir y almacenar los materiales y suministros.
- ❑ Gestionar las devoluciones.
- ❑ Registrar la mercadería de ingreso y egreso
- ❑ Despachar el pedido de los clientes
- ❑ Monitoreo y control de inventario de bodega

## MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN

**Responsable:** Jefe de Producción

- Planificar la producción
- Planificar la utilización de recursos de manufactura.
- Diseñar los procedimientos, instructivos, y registros de la parte de producción
- Elaborar órdenes de producción
- Elaborar el producto
- Empacar el producto
- Gestionar el mantenimiento correctivo y preventivo de maquinarias.
- Gestionar la adquisición de repuestos de maquinarias
- Revisar el stock de materia prima.
- Controlar la calidad de materia prima
- Controlar la calidad del producto terminado
- Controlar los residuos de desechos no domésticos, reciclables y especiales.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad

## MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

**Responsable:** Jefe de Ventas

- Planificar las ventas
- Diseñar la publicidad
- Diseñar los procedimientos, instructivos y registros del proceso de comercialización y ventas.
- Elaborar el plan de mercadeo y ventas
- Realizar la investigación de mercado
- Gestionar las ventas
- Gestionar la capacitación del personal de ventas
- Establecer descuentos y promociones diferenciadas por clientes.



- ▣ Atender y solucionar los reclamos y quejas del cliente
- ▣ Realizar catálogos de ventas
- ▣ Actualizar lista de precios en el sistema ME.
- ▣ Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales
- ▣ Elaborar el presupuesto mensual de ventas
- ▣ Evaluar y supervisar las actividades de los ejecutivos de ventas
- ▣ Evaluar la satisfacción de los clientes

## **MACROPROCESOS HABILITANTES**

### **MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

**Responsable:** Gerente

- ▣ Planificar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa
- ▣ Planificar la capacitación de los empleados
- ▣ Diseñar indicadores financieros
- ▣ Administrar la Gestión Contable
- ▣ Administrar el Recurso Humano
- ▣ Cobrar las facturas a clientes
- ▣ Determinar políticas de negociación
- ▣ Manejar la seguridad de la empresa
- ▣ Coordinar el servicio de transporte
- ▣ Distribuir el espacio físico de la empresa
- ▣ Analizar el cumplimiento de objetivos y metas
- ▣ Gestionar la capacitación pertinente para los empleados del comisariato
- ▣ Controlar y evaluar la rotación de cuentas por cobrar
- ▣ Evaluación del cliente interno.

## MACROPROCESO DE MANTENIMIENTO

**Responsable:** Técnico de mantenimiento

- Administrar mantenimiento de equipos, y bienes inmuebles.
- Administrar el sistema informático y mantenimiento de Hardware y Software
- Realizar el mantenimiento preventivo de toda la maquinaria
- Realizar el mantenimiento correctivo de toda la maquinaria
- Control preventivo y correctivo de instalaciones

## 5.6.2 FUNCIONES POR CARGOS

En el manual de funciones por cargo se detallan cada una de las funciones según el perfil del cargo al cual está sujeto el candidato a ser contratado por la empresa.

A continuación se detalla el perfil de los principales cargos de la empresa:

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefes de Áreas
<b>REPONDE A:</b>	Junta General de Accionistas
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Gestionar adecuadamente todas las áreas que conforman la empresa para conocer sus necesidades y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de la misma; a través de la implementación adecuada del proceso administrativo y la administración del recurso humano.
<b>FUNCIONES</b>	
Diseñar la Planificación Estratégica.	
Establecer las políticas y objetivos	
Dirigir la Planificación Operativa de la empresa	
Revisar cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad	
Tomar decisiones oportunas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar todas las áreas de la empresa	
Crear y mantener canales de comunicación con todos los niveles de la organización	
Establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos	
Negociar con entidades financieras, las fuentes de recursos, pagos y trámites de la empresa.	
Desarrollar y vigilar el adecuado funcionamiento de los controles internos	
Analizar los resultados administrativos	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Cuarto nivel
<b>Título requerido:</b>	Maestría en ciencias Administrativas, Financieras o Economía
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración, Finanzas
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años en áreas administrativas
<b>Contenido de la experiencia</b>	Direccionamiento estratégico, planificación, manejo de recursos humanos, procesos productivos
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Emprendedor	
Tomar decisiones bajo presión	
Pensamiento crítico e imparcial	
Comunicación efectiva	
Capacidad de liderazgo	
Habilidad analítica	
Trabajo en equipo	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Administrador
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefes de Área
<b>REPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Dirigir, organizar, evaluar y tomar decisiones para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización
<b>FUNCIONES</b>	
Guiar a la organización para el cumplimiento de los objetivos	
Coordinar el manejo de los recursos humanos y materiales	
Resolver los problemas y corregir los errores que se presenten	
Coordinar las acciones y la de su departamento con las demas secciones de la empresa	
Motivar al personal	
Asegurar la calidad de los productos y procesos	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Cuarto nivel
<b>Título requerido:</b>	Maestría en administracion, comercial
<b>Área de conocimiento:</b>	Planificación estratégica, manejo de procesos
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 5 años en administración
<b>Contenido de la experiencia</b>	Manejo de personal, liderar, conocimiento textil.
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Actitud crítica y constructiva	
Trabajo en equipo	
Liderazgo	
Motivación para el logro de metas	
Responsabilidas	
Capacidad de comunicación	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Ventas
<b>SUPERVISA A:</b>	Vendedor
<b>REPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Supervisar, Controlar y Planificar la Gestión de Ventas realizada a los mayoristas
<b>FUNCIONES</b>	
Diseñar la estructura de ventas por distritos, zonas y delegados	
Cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad, coordinando el proceso de Comercialización en las zonas de la fuerza de ventas	
Analizar las estadísticas de ventas	
Documentar la Gestión de ventas	
Gestionar recursos y herramientas para apoyar la gestión de ventas	
Evaluar periódicamente y ajustar el Plan estratégico de ventas: diagnóstico, objetivos, estrategias, políticas y planes de acción	
Establecer metas y objetivos de ventas	
Seleccioanr estrategias para obtener los resultados esperados de ventas	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero en Marketing, ventas o publicidad
<b>Área de conocimiento:</b>	Planeación estratégica, marketing, Ventas y Publicidad
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años en área comercial
<b>Contenido de la experiencia</b>	Planeacion estratégica, publicidad, mercadeo y ventas, manejo de estadísticas
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Comunicación efectiva	
Auto confianza	
Buen trato con las personas	
Facilidad de palabra	
Toma de desiciones	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Técnico de maquinaria
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>REPONDE A:</b>	Administrador, Jefe de Producción
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la empresa
<b>FUNCIONES</b>	
Realizar un mantenimiento preventivo de manera frecuente	
Realizar el mantenimiento correctivo	
Dar a conocer la novedades	
Solicitar los repuestos necesarios para el mantenimiento de manera oportuna	
Informar sobre la manera de dar uso adecuado a la maquinaria	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería mecánica
<b>Área de conocimiento:</b>	Reparación de maquinaria
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años
<b>Contenido de la experiencia</b>	Reparación y mantenimiento de maquinaria textil
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Responsable	
Tomar decisiones acertadas	
Trabajar en equipo	
Acertivo	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Asistente de contabilidad
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>REPONDE A:</b>	Contador
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Apoyo en la realización de la contabilidad de la empresa
<b>FUNCIONES</b>	
Registro y revisión de transacciones contables.	
Manejo y control de caja chica.	
Conciliaciones bancarias	
Registro de anexos transaccionales.	
Realización de retenciones en la fuente y del IVA.	
Revisión y control de facturas, notas de créditos, devoluciones emitidas y recibidas.	
Elaboración de cheques	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Primer nivel
<b>Título requerido:</b>	Bachiller en contabilidad
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Un año en áreas afines
<b>Contenido de la experiencia</b>	Manejo de sistemas contables, conocimiento en leyes y reglamentos tributarios
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Responsabilidad	
Eficiencia	
Trabajo en equipo	
Facilidad de comunicación	
Confidencialidad de la información	

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Encargado de bodega
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>REPONDE A:</b>	Jefe de Producción
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Satisfacer la demanda de los clientes internos en cada uno de los materiales, suministros, insumos, repuestos que requieran en el menor tiempo posible
<b>FUNCIONES</b>	
Diseñar la distribución interna de bodega	
Control de ingreso y salida de la mercadería	
Almacenar materiales e insumos en bodega, de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas para cada tipo de producto	
Mantener siempre las bodegas ordenadas, limpias, señalizadas e identificadas las áreas	
Elaboración de registros de mercadería y materia prima	
Preparar las entregas a producción, según el plan de producción diario recibido por parte del Jefe de producción	
Informar a producción (alertas) los requerimientos de insumos para cumplir con los el stocks de seguridad definidos	
Verificar física y permanentemente los inventarios para identificar diferencias	
Informar a producción (alertas) los requerimientos de insumos para cumplir con los el stocks de seguridad definidos	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Segundo Nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería Comercial o administración de empresas
<b>Área de conocimiento:</b>	Manejo de inventarios, planificación estratégica
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años en afines
<b>Contenido de la experiencia</b>	Manejo de inventarios, administración de bodegas y stocks de seguridad, distribución y logística
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Organización	
Trabajo en equipo	
Capacidad de tomar decisiones	
Analítico	
Ético	



<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Producción
<b>SUPERVISA A:</b>	Operarios, encargado de bodega
<b>REPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Encargado de la producción de las diferentes líneas de los productos, determinar los recursos necesarios para la producción.
<b>FUNCIONES</b>	
Planificar la producción bajo el esquema y política pre-establecida.	
Planificar y documentar todos los recursos de manufactura (insumos, mano de obra, gastos de fabricación, maquinarias, etc.) con el propósito de cumplir con el plan de producción	
Mantener el control de calidad en cada proceso del área de producción	
Desarrollar los nuevos productos definidos y autorizados a través del Comité Ejecutivo.	
Monitorear y controlar del cumplimiento de los planes de producción de acuerdo al calendario establecido, y bajo los estándares de calidad definidos en el proceso productivo.	
Determinar la capacidad de la maquinaria, tiempos ociosos	
Desarrollar los cambios y mejoras a productos existentes definidos y autorizados a través del Comité ejecutivo	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería industrial, ingeniera comercial
<b>Área de conocimiento:</b>	Seguridad industrial, comercial
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años en áreas similares
<b>Contenido de la experiencia</b>	Procesos productivos, sistema ME, conocimiento textil
<b>HABILIDADES ESPECIALES</b>	
Capacidad de liderazgo	
Manejo de personal	
Toma de desiciones	
Trabajo en equipo y bajo presión	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Contador
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente de contabilidad
<b>REPONDE A:</b>	Jefe Financiero
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Servir de apoyo al Jefe Financiero a través de la administración adecuada de los registros contables en base a la ley dispuesta por los
FUNCIONES	
Elaboración de Estados Financieros e informes para fines contables, fiscales y financieros	
Elaboración y control de nómina	
Mantenerse actualizado en leyes tributarias	
Manejo del Plan de Cuentas	
Elaboración y presentación de declaración de impuestos	
Manejo de información sobre transacciones contables.	
Elaboración de informes según requiera el Jefe Financiero	
Realizar los pagos de compras de materia prima	
Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones	
Diseñar sistemas de información contable, mejorarlos y documentarlos	
Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería en finanzas y auditoría
<b>Área de conocimiento:</b>	Finanzas
EXPERIENCIA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 3 años en áreas financieras
<b>Contenido de la experiencia</b>	Manejo de cuentas, conocimiento de leyes tributarias
HABILIDADES ESPECIALES	
Honestidad y confidencialidad de la información	
Honradez	
Analítico	
Actuar con independencia mental	
Trabajar en equipo	
Disciplina	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Vendedor
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>REPONDE A:</b>	Jefe de Ventas
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Responsable de las ventas generadas en la empresa, del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto ofrecido.
FUNCIONES	
Contactar e incrementar la cartera de productos	
Dar a conocer los productos que existen en la empresa.	
Negociar con clientes	
Prospección y captación de otros clientes	
Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.	
Presentación de la empresa en su ámbito de actuación	
Elaboración de informes de ventas	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Segundo nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería comercial, marketing, carreras afines
<b>Área de conocimiento:</b>	Conocimiento del mercado
EXPERIENCIA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 1 año en ventas
<b>Contenido de la experiencia</b>	Relaciones humanas, técnicas de negociación
HABILIDADES ESPECIALES	
Proactividad	
Facilidad de palabra	
Auto confianza	
Intuitivo	
Amabilidad	
Capacidad de negociación	

PERFIL DE PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Operario
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>REPONDE A:</b>	Jefe de Producción
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Elaborar, empaçar el producto terminado, y mantener la limpieza de la planta de producción
FUNCIONES	
Organizar y limpiar la planta de producción	
Fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción, fórmulas y al proceso productivo establecido	
Empacar y embalar los productos terminados, de tal manera que estén listos para la entrega final al cliente	
Preparar la maquinaria del proceso productivo, de acuerdo a las normas de aseguramiento de la calidad	
Realizar el Mantenimiento y cuidado de las Instalaciones	
Asistir a reuniones de capacitación de personal	
Controlar que el producto terminado y empacado se encuentre en buen estado	
Dar buen trato a la materia prima	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Primer nivel
<b>Título requerido:</b>	Bachiller de preferencia técnico
<b>Área de conocimiento:</b>	Producción
EXPERIENCIA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	Mínimo 2 años
<b>Contenido de la experiencia</b>	Manejo de maquinaria y procesos productivos
HABILIDADES ESPECIALES	
Responsabilidad	
Rapidez	
Abierto al aprendizaje	
Trabajo en equipo y bajo presión	

# CAPITULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- En el organigrama de la empresa se puede determinar que existe la necesidad de crear un área que pueda servir de apoyo al departamento administrativo financiero.
- De acuerdo al análisis de las ventas del año 2010 se puede determinar que la empresa Medias Estéfany tiene como producto estrella las medias deportivas de caballeros debido a que este producto es adquirido por los clientes más grandes.
- Las tendencias del mercado han permitido que la empresa amplíe sus líneas de productos con la creación de la línea de moda actual que ha permitido captar nuevos sectores del mercado.
- Los procesos de Medias Estéfany no se han basado en el sistema de gestión de la calidad, ni se han detallado las actividades que se realizan dentro de ellos.
- Los principales problemas detectados de acuerdo al diagrama de Ishikawa son: Demasiado desperdicio de materia prima, no existe un sistema organizado de tareas por lo cual se duplican las actividades ocasionando pérdida de recursos, no existe un manual de procesos los mismos que no se encuentran definidos ni documentados, los pedidos llegan incompletos, demoras en los tiempos de entrega de los productos.
- De la encuesta al cliente se concluye que los consumidores no se encuentra totalmente satisfechos con la atención que brinda el personal de la empresa, además se realizan frecuentes reclamos sobre todo porque los productos llegan incompletos o existe demasiada demora en su entrega, el producto es costoso y no existe una publicidad adecuada.

- Del análisis de Diagnóstico situacional y Direccionamiento estratégico se concluye que la empresa es poco eficiente debido a que: No se direcciona el trabajo hacia el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa debido a la falta de difusión de las mismas, no hay evaluación de la actividades realizadas y no se ha repartido de manera adecuada la carga laboral.
- Los procesos que existen en la empresa no se encuentran documentados y son realizados en forma empírica, dificultando el control de los mismos
- La Hoja de Costos del personal permitió observar que existe una diferencia muy grande entre los sueldos de los accionistas y directivos a comparación de los operarios, por lo cual los empleados no están conformes y no se sienten identificados con los objetivos de la empresa.
- Del análisis y levantamiento de procesos se puede concluir que no se han designado responsables de los procesos por lo cual otros trabajadores están realizando actividades que no les corresponden, no se utiliza los sistemas informáticos ni la tecnología (intranet) para agilizar procesos, hay demasiadas actividades que no generan valor, es necesario el apoyo de otros trabajadores para ciertos procesos, y no se da atención oportuna a los requerimientos.
- En la diagramación mejorada se observa la necesidad de la utilización adecuada de documentos, formularios y registros además de la utilización de herramientas que se encuentra a disposición como los sistemas informáticos y la intranet que permitan conocer el estado en que se encuentra el proceso y proporcionar soluciones a los cuellos de botella.
- Luego de aplicar las herramientas de Mejoramiento de Procesos como Diagramación Mejorada y Hoja de Mejoramiento, se obtiene una eficiencia promedio del 89% en tiempo y 89% en costos, produciendo un ahorro de \$367.522 en costos y 847.885 minutos al año, gracias a la inversión en programas de información, capacitación, mantenimiento y organización mediante cronograma de actividades.

- La utilización del manual de funciones por cargo le permitirá a la empresa una mejor evaluación y selección del personal al contratar mediante la definición exacta de las necesidades de la empresa y el perfil que debe tener el postulante.
- No existe índices de gestión que permitan evaluar el desarrollo de cada proceso y su eficiencia según sus logros.



## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Medias Estéfany contrate personal para apoyar la gestión administrativa financiera, en las áreas de recursos humanos y logística, de esta manera se podrá dar un mejor manejo de la compañía.
- Medias Estéfany debe continuar innovando sus productos basándose en las tendencias del mercado para de esta manera aumentar su cartera de clientes y poder satisfacer las necesidades de sus consumidores.
- La empresa debe aplicar los procesos mejorados propuestos, basándose en el sistema de gestión de la calidad de esta manera los trabajadores tendrán una guía adecuada para realizar su trabajo bajo estándares de calidad, y disminuirán el desperdicio de materia prima, las demoras en cada proceso y la duplicidad de actividades.
- Se recomienda dar capacitación al personal para ofrecer un adecuado servicio a los clientes, mantener un mayor control en el despacho de pedidos, reestructurar las campañas publicitarias, dar correcta utilización a los sistemas informáticos y la tecnología así como cumplir y agilizar los procesos.
- Se debe encaminar y motivar al personal para que dirija el trabajo al cumplimiento de la misión, visión, políticas y estrategias de la empresa, mediante la difusión de las mismas, además se debe repartir de manera adecuada la carga laboral y mantener un constante evaluación de las actividades realizadas.
- Mediante la aplicación del análisis y mejoramiento de procesos, a través de la diagramación mejorada, hoja de mejoramiento y cuadros comparativos, la organización puede identificar las actividades que generan valor y disminuir las actividades que no generan valor para aumentar su eficiencia identificando las soluciones a los problemas de los procesos.

- Es importante que se evalúe los incentivos que se aplica a los empleados para conseguir mayor participación y empeño, de esta forma obtener los objetivos que permitan llegar a la visión anhelada de la empresa.
- Se recomienda a la empresa que implemente y aplique estrategias que ayuden a incrementar la competitividad, y contrarrestar las amenazas del entorno permitiendo el crecimiento de Medias Estéfany.
- Es necesario definir el responsable del proceso para poder monitorearlo y contribuir a la mejora continua mediante actividades que generen valor tanto del proceso como de toda la organización.
- Para que la propuesta de mejoramiento funcione es necesario el compromiso de todo el personal desde el nivel ejecutivo hasta los operarios, mediante la inversión y voluntad se podrá cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- La empresa deberá aplicar los índices de gestión, factores de éxito y manuales de funciones elaborados, para así mantener un adecuado control, poder evaluar el desempeño de los procesos y aplicar correcciones.
- Se recomienda aplicar la organización por procesos a fin de mejorar la eficiencia de cada uno de los procesos, áreas y personal involucrado en el desarrollo de las actividades internas de la empresa para lograr los objetivos propuestos mediante la evaluación constante y la mejora continua.
- Es necesario mantener actualizado el manual de organización por áreas y cargos para que el proceso de selección de personal sea más eficiente y proporcione los resultados adecuados para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Medias Estefany
- FERNANDEZ ARENAS, José Antonio, El proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991
- GÓMEZ GUILLERMO 2002, Organización y Métodos Mc GRAW HILL México,
- SALLENAVE JEAN PAÚL, gerencia y Planeación Estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.
- DAVID, FRED R, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, Hispanoamericana, Mexico 1997.
- HAMMER M Y CHAMPY, J. Reingeniería, Editorial Noma, Colombia 1964
- JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos, tercera Edición, México 2002.
- JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Como elaborar y usar los manuales administrativos, tercera Edición, México 2002.
- RAFAEL GUIZAR MONTÚFAR, Desarrollo Organizacional, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México 2004.
- 10.GONZALO BURBANO G. Y MÓNICA MESTANZA P., Diccionario de términos usuales de Comercio Exterior Ecuatoriano, 1995.
- 11.PARRA O.C. FERREL Y GEOFFREY HIRT, “Introducción en los negocios en el mundo cambiante
- TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, DAFT Richard L, Internacional Thomson Editores. Estados Unidos. 2004.
- REINGENIERÍA, HAMMER M. y CHAMPÚ J. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.
- GESTIÓN TECNOLÓGICA, MEJÍA Francisco, Editora Guadalupe, Bogotá. 1998.
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN, HITT, Ireland, Hoskisson, Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999.

- ▣ GERENCIA ESTRATÉGICA, SERNA Humberto, 2001, séptima edición, Editorial 3R Bogotá-Colombia.
- ▣ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, DAVID, Fred R. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.

## **PUBLICACIONES**

- ▣ Boletines de información estadística mensual del Banco Central del Ecuador.
- ▣ Boletines del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- ▣ Reglamento del Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- ▣ Apuntes académicos.

## **PÁGINAS WEB**

- ▣ [www.aite.com](http://www.aite.com)
- ▣ [www.fimeint.org](http://www.fimeint.org)
- ▣ [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- ▣ [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
- ▣ [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com).
- ▣ [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)
- ▣ [www.elsiglodetorreon.com](http://www.elsiglodetorreon.com)
- ▣ [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- ▣ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ▣ [www.medellinmiempresa.com](http://www.medellinmiempresa.com)
- ▣ [www.wiki2buy.com](http://www.wiki2buy.com)
- ▣ [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- ▣ [www.mistareas.com.ve](http://www.mistareas.com.ve)
- ▣ [www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)
- ▣ [www.sinexus.com](http://www.sinexus.com)