



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE: INGENIERO COMERCIAL**

**Tema:**

***“Propuesta de mejoramiento de procesos para  
STAMPASPA”***

**AUTOR: DANIEL ANDRES MENDOZA SANCHEZ**

**DIRECTOR: Ing. Jaime Cadena ,MSC**

**CODIRECTOR: Dr. Galo Moreno ,MSC**

**Sangolquí, Marzo del 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

A la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y de Comercio, de la Escuela Politécnica del Ejército por las facilidades ofrecidas y por los conocimientos adquiridos durante mis años de estudio.

A la Gerente General de la empresa STAMPASPA, señora María Eulalia de Cordero, y su personal, por la gran ayuda y colaboración en la elaboración de este proyecto.

Al ingeniero Jaime Cadena. y al doctor Galo Moreno, por compartir sus conocimientos, experiencia y orientar en la elaboración de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo oportuno y confianza depositada en mí y en todas las actividades que emprendo, especialmente en la culminación de mi carrera.

A mis hermanos por ayudarme y estar siempre presentes cuando los necesito.

A mi novia Sofía por ayudarme y apoyarme en mis actividades.

Daniel

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

DANIEL ANDRES MENDOZA SANCHEZ

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada *“Propuesta de mejoramiento de procesos para STAMPASPA”* ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2008

DANIEL ANDRES MENDOZA SANCHEZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Daniel Andrés Mendoza Sánchez. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "*Propuesta de mejoramiento de procesos para STAMPASPA*" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2008

DANIEL ANDRES MENDOZA SANCHEZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Jaime Cadena, Dr. Galo Moreno

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada "*Propuesta de mejoramiento de procesos para STAMPASPA*", realizado por el señor Daniel Andrés Mendoza Sánchez, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a la importancia de la información e investigación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil Microsoft Word. Autorizan a nombre del autor, Daniel Andrés Mendoza Sánchez, para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial

Sangolquí, Marzo del 2008

Ing. Jaime Cadena ,MSC

Dr. Galo Moreno ,MSC

DIRECTOR

CODIRECTOR

## ÍNDICE

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>CAPITULO I</b> .....   | <b><u>1</u></b>  |
| <b>1. GENERALIDADES</b> .....   | <b><u>1</u></b>  |
| <b>1.1 RESEÑA HISTÓRICA</b> .....   | <b><u>1</u></b>  |
| <b>1.2 Misión y Visión de STAMPASPA</b> .....   | <b><u>1</u></b>  |
| <b>1.3 Cobertura Nacional de STAMPASPA en Ecuador</b> .....                           | <b><u>2</u></b>  |
| <b>1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....  | <b><u>2</u></b>  |
| <b>1.4.1 Lista de los productos y servicios</b> .....                                 | <b><u>2</u></b>  |
| <b>1.4.2 Cambio de imagen y producción de eventos</b> .....                           | <b><u>3</u></b>  |
| <b>1.4.3 Manicure, pedicure, depilación, bronceado con aerógrafo y pestañas</b> ..... | <b><u>3</u></b>  |
| <b>1.4.4 Tu peso y cuerpo ideal</b> .....   | <b><u>3</u></b>  |
| <b>1.4.5 Tratamientos corporales</b> .....  | <b><u>3</u></b>  |
| <b>1.4.6 Tratamientos faciales</b> .....  | <b><u>4</u></b>  |
| <b>1.4.7 Natación, acuagimnasia, sauna y turco</b> .....                              | <b><u>4</u></b>  |
| <b>1.4.8 Paquetes especiales para novias</b> .....                                    | <b><u>4</u></b>  |
| <b>1.4.9 Paquetes especiales para parejas</b> .....                                   | <b><u>4</u></b>  |
| <b>1.4.10 Cursos vacacionales</b> .....   | <b><u>5</u></b>  |
| <b>1.5 PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS DE STAMPASPA</b> .....                            | <b><u>5</u></b>  |
| <b>1.5.1 Breve descripción del problema</b> .....                                     | <b><u>5</u></b>  |
| <b>1.5.1 Diagrama Causa – Efecto (ISHIKAWA)</b> .....                                 | <b><u>6</u></b>  |
| <b>1.5.2 Marco teórico y Conceptual</b> .....   | <b><u>7</u></b>  |
| <b>1.5.2.1 Direccionamiento</b> .....   | <b><u>7</u></b>  |
| <b>1.5.2.2 El propósito estratégico como parte de la visión</b> .....                 | <b><u>8</u></b>  |
| <b>1.5.2.2.1 Misión</b> .....   | <b><u>8</u></b>  |
| <b>1.5.2.2.2 Objetivos</b> .....  | <b><u>8</u></b>  |
| <b>1.5.2.2.3 Valores</b> .....  | <b><u>8</u></b>  |
| <b>1.5.2.3 Características de los valores</b> .....                                   | <b><u>9</u></b>  |
| <b>1.5.2.4 Importancia</b> .....  | <b><u>9</u></b>  |
| <b>1.5.3 Análisis estratégico</b> .....   | <b><u>9</u></b>  |
| <b>15.3.1 El análisis externo i</b> .....   | <b><u>10</u></b> |
| <b>1.5.4 LA ADMINISTRACION DE PROCESOS</b> .....                                      | <b><u>14</u></b> |

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>1.6 TRATAMIENTOS CORPORALES</b> .....                 | <b><u>21</u></b> |
| 1.6.1 Endermologie.....                                  | <b><u>21</u></b> |
| 1.6.2 Gimnasia Pasiva.....                               | <b><u>22</u></b> |
| 1.6.3 Tratamiento Relajante.....                         | <b><u>22</u></b> |
| 1.6.4 Tratamiento Adelgazante.....                       | <b><u>22</u></b> |
| <b>1.7 MARCO CONCEPTUAL</b> .....                        | <b><u>22</u></b> |
| <b>CAPITULO II</b> .....                                 | <b><u>27</u></b> |
| <b>2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....                   | <b><u>27</u></b> |
| <b>2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....                    | <b><u>27</u></b> |
| <b>2.2 ANÁLISIS EXTERNO</b> .....                        | <b><u>27</u></b> |
| 2.2.1 Macro ambiente.....                                | <b><u>28</u></b> |
| 2.2.2 Micro ambiente.....                                | <b><u>35</u></b> |
| <b>2.3 ANÁLISIS INTERNO</b> .....                        | <b><u>36</u></b> |
| 2.3.1 Matriz de Impacto Interno.....                     | <b><u>38</u></b> |
| 2.3.2 Matriz de Impacto Externo.....                     | <b><u>38</u></b> |
| 2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad.....                    | <b><u>38</u></b> |
| 2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.....                      | <b><u>38</u></b> |
| 2.3.5 Hojas de Trabajo.....                              | <b><u>38</u></b> |
| <b>2.4 ANÁLISIS INTERNO</b> .....                        | <b><u>45</u></b> |
| 2.4.7 Planificación:.....                                | <b><u>46</u></b> |
| 2.4.8 Organización.....                                  | <b><u>46</u></b> |
| 2.4.9 Dirección.....                                     | <b><u>46</u></b> |
| 2.4.10 Control.....                                      | <b><u>44</u></b> |
| 2.4.11 Matrices de Impacto.....                          | <b><u>48</u></b> |
| <b>3 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> ..... | <b><u>55</u></b> |
| <b>3.3 INTRODUCCIÓN</b> .....                            | <b><u>55</u></b> |
| 3.3.7 Matriz Axiológica.....                             | <b><u>55</u></b> |
| 3.3.8 MISIÓN.....  | <b><u>58</u></b> |
| 3.3.9 VISIÓN.....  | <b><u>59</u></b> |
| 3.1.5 POLÍTICAS.....                                     | <b><u>62</u></b> |
| 3.1.6 ESTRATEGIAS.....                                   | <b><u>64</u></b> |
| 3.1.7 MAPA ESTRATÉGICO.....                              | <b><u>67</u></b> |
| <b>CAPITULO IV</b> .....                                 | <b><u>69</u></b> |
| <b>4 ANÁLISIS DE PROCESOS</b> .....                      | <b><u>69</u></b> |

|   |   |
|---|---|
| <b>4.1 INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b><a href="#">69</a></b>                                   |
| <b>4.2 DIAGRAMA DE CALIDAD.....</b>   | <b><a href="#">70</a></b>                                   |
| <b>4.2.4 DIAGRAMA IDEF-0 .....</b>  | <b><a href="#">71</a></b>                                   |
| <b>4.3 INVENTARIO DE PROCESOS .....</b>   | <b><a href="#">74</a></b>                                   |
| <b>4..5 SELECCIOON DE PROCESOS.....</b>   | <b><a href="#">75</a></b>                                   |
| <b>4.6 MAPA DE PROCESOS.....</b>  | <b><a href="#">78</a></b>                                   |
| <b>4.6.4 Procesos gobernantes.....</b>  | <b><a href="#">78</a></b>                                   |
| <b>4.6.5 Procesos de apoyo.....</b>   | <b><a href="#">78</a></b>                                   |
| <b>4.6.6 Procesos básicos.....</b>  | <b><a href="#">78</a></b>                                   |
| <b>4.7 MATRIZ DE ANÁLISIS .....</b>   | <b><a href="#">83</a></b>                                   |
| <b>4.7.4 HOJA DE COSTOS DE (PERSONAL Y DE OPERACIÓN) .....</b>                                      | <b><a href="#">84</a></b>                                   |
| <b>4.7.5 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS ACTUALES .....</b>   | <b><a href="#">99</a></b>                                   |
| <b>4.7.6 Gestión de Pagos .....</b>   | <b><a href="#">99</a></b>                                   |
| <b>4.7.7 Egresos por pago de sueldos a empleados.....</b>   | <b>¡Error! Marcador no<br/>definido.<a href="#">100</a></b> |
| <b>4.7.8 Egresos por pago a proveedores.....</b>  | <b><a href="#">100</a></b>                                  |
| <b>4.7.9 Elaboración de Balances .....</b>  | <b><a href="#">100</a></b>                                  |
| <b>4.7.10 Atención de los Tratamientos corporales .....</b>   | <b><a href="#">100</a></b>                                  |
| <b>4.7.11 Entrenamiento en el gimnasio.....</b>   | <b><a href="#">100</a></b>                                  |
| <b>4.7.12 Atención de los Tratamientos faciales: .....</b>  | <b><a href="#">100</a></b>                                  |
| <b>4.7.13 Instrucción de natación .....</b>   | <b><a href="#">101</a></b>                                  |
| <b>CAPITULO V.....</b>  | <b><a href="#">102</a></b>                                  |
| <b>5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS</b>  |   |
| <b>.....</b>  | <b><a href="#">102</a></b>                                  |
| <b>5.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS.....</b>  | <b><a href="#">102</a></b>                                  |
| <b>5.1.1 HOJAS ISO.....</b>   | <b><a href="#">103</a></b>                                  |
| <b>5.1.2 Flujo Diagramación .....</b>   | <b><a href="#">104</a></b>                                  |
| <b>5.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO .....</b>   | <b><a href="#">106</a></b>                                  |
| <b>5.1.4 APLICACIÓN DE LOS TRES INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO<br/>ANALIZADO .....</b>                | <b><a href="#">107</a></b>                                  |
| <b>5.1.4.1 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTION DEL PLAN<br/>ESTRATEGICO .....</b>            | <b><a href="#">108</a></b>                                  |
| <b>5.1.4.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO RECEPCION DEL<br/>CLIENTE Y SUS NECESIDADES .....</b> | <b><a href="#">111</a></b>                                  |

|   |                     |
|---|---------------------|
| 5.1.4.3 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO PRESTACION DEL SERVICIO REQUERIDO.....           | <a href="#">114</a> |
| 5.1.4.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO REALIZACION DE CORTE DE CABELLO.....             | <a href="#">117</a> |
| 5.1.4.5 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO INSTRUCCIÓN DE NATACION .....                    | <a href="#">120</a> |
| 5.1.4.6 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO .....               | <a href="#">123</a> |
| 5.1.4.7 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ATENCION DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES.....     | <a href="#">126</a> |
| 5.1.4.8 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE ..... | <a href="#">129</a> |
| 5.1.4.9 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTION DE CONTABILIDAD .....                    | <a href="#">132</a> |
| 5.4.1.10 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACION DE BALANCES .....                   | <a href="#">135</a> |
| 5.4.1.11 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACION DE ROL DE PAGOS.....                | <a href="#">138</a> |
| 5.4.1.12 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS.....                     | <a href="#">141</a> |
| 5.4.1.13 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A INSTRUCTORES.....                        | <a href="#">144</a> |
| 5.4.1.14 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A EMPLEADOS .....                          |                     |
| 147 .....   |                     |
| 5.4.1.15 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES.....                         | <a href="#">150</a> |
| 5.4.1.16 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO COMPRA DE INSUMOS .....                         |                     |
| <a href="#">153</a>   |                     |
| 5.4.1.17 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....                 | <a href="#">156</a> |
| 5.4.1.18 INDICADORES DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.....            | <a href="#">159</a> |

|               |   |                   |
|---------------|---|-------------------|
| <b>6</b>      | <b><u>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS</u></b>    | <b><u>162</u></b> |
| <b>6.1</b>    | <b>FACTORES DE ÉXITO</b>                                | <b>163</b>        |
| <b>6.2</b>    | <b>INDICADORES DE GESTION</b>                           | <b>163</b>        |
| <b>6.2.20</b> | <b>DISEÑO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE STAMPASPA</b> | <b>187</b>        |
|               | <b>CAPITULO VII</b>                                     | <b>188</b>        |
| <b>7.1</b>    | <b>CONCLUSIONES</b>                                     | <b>188</b>        |
| <b>7.2</b>    | <b>RECOMENDACIONES</b>                                  | <b>190</b>        |
|               | <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                     | <b>192</b>        |

## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

El primer capítulo de la presente tesis tiene la finalidad de presentar en un panorama breve pero global, todas las generalidades y características actuales de STAMPASPA, desde una reseña histórica de la empresa, pasando por la identificación de la problemática inherente de su área de tratamientos corporales; hasta la definición de terminología necesaria para el entendimiento de futuros capítulos.

Ya que en los últimos años el concepto del cuidado del cuerpo ha ido posicionándose en la mente de las personas, razón por cual se han creado algunos centros de recreación y relajación, por otro lado el presente proyecto se basa en el mejoramiento de los procesos para brindar un mejor servicio combinado que permita a los clientes acceder de mejor y mas adecuadamente a los servicios de la empresa.

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Este SPA nace en el Valle de los Chillos en el sector de playa chica hace ya 15 años de la mano de la señora Maria Eulalia Espinosa Guzmán ;la cual tuvo la visión de satisfacer una necesidad , la cual es mejorar y mantener la apariencia y salud de las personas mediante ejercicios ,tratamientos, y cambio de imagen ya sea en la peluquería o en su sala de bronceado.

#### **1.2 Misión y Visión de STAMPASPA**

##### **Visión**

Ser líderes en el mercado del cuidado de la belleza, salud y vida. Comprometidos con él mejoramiento continuo y permanente de nuestros procesos, asegurando la calidad de nuestros productos, trabajando en equipo y creando constantemente. <sup>1</sup>

### **Misión**

Proporcionar a nuestros clientes los más innovadores servicios con más de 100 posibilidades, con personal especializado y equipos profesionales párale año 2010.



Tomado de: Establecimiento STAMPASPA

### **1.3 Cobertura Nacional de STAMPASPA en Ecuador**

#### **QUITO - ECUADOR - SAN RAFAEL: MATRIZ**

Matriz: Playa Chica 1 y Novena transversal

T: (593.2) 286.1043 TF: (593.2) 286.8893

#### **QUITO - ECUADOR - SAN RAFAEL: SUCURSAL 1**

C.C. Plaza del Valle, local C-7 T: (593.2) 286.1344

#### **MANTA - ECUADOR: SUCURSAL 2**

M1 y Av. 24 (Castillo Rojo)

T: (593.5) 262.6741 / 262.6738

#### **MANTA - ECUADOR: SUCURSAL 3**

Base Naval de Manta

### **1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **1.4.1 Lista de los productos y servicios**

- Cambio de imagen y producción de eventos

---

<sup>1</sup> <http://www.stampaspa.com>

- Manicure, pedicure, depilación, bronceado con aerógrafo y pestañas
- Tu peso y cuerpo ideal
- Tratamientos corporales
- Tratamientos faciales
- Natación, acu aeróbicos, sauna y turco
- Paquetes especiales para novias
- Paquetes especiales para parejas
- Cursos vacacionales

#### **1.4.2 Cambio de imagen y producción de eventos**

Corte estructural de cabello Diseño de color Color con sistema dual Peinados y recogidos Permanente de cabello Alisado japonés permanente con plancha Extensiones de cabello Maquillaje profesional Extensiones de pestañas con sistema japonés Permanente y tinte de pestañas Rituales y soluciones para el cabello con Kerastasse Servicios para manos y pies Bronceado con aerógrafo.

#### **1.4.3 Manicure, pedicure, depilación, bronceado con aerógrafo y pestañas**

SPA Manicure con coco y miel SPA pedicure marino Uñas acrílicas y esculturales Uñas de gel Bronceado con aerógrafo Cámara de bronceado Depilación con cera de chocolate Extensiones de pestañas 100% natural con dos meses de duración (sistema japonés) Permanente y tinte de pestañas.

#### **1.4.4 Tu peso y cuerpo ideal**

Diagnostico Corporal de acuerdo a contextura, edad, sexo. Adicional un Examen de bioimpedancia para saber el % de grasa, % de agua, % de músculo. Ficha patológica y planificación con el mejor gimnasio integral... sin pastillas y sin cirugías.

Pilates Fitball Steps Tae-bo Gap Circuitos Intervalos Aerolatino Cycling Pesas Acu aeróbicos Baile Arabe y ritmos latinos Natación Sauna y turco Yoga Bioimpedancia Laboratorio Área cardiovascular Nutrición Tratamientos reductivos y corporales.

#### **1.4.5 Tratamientos corporales**

Sistema nutricional Exámenes de laboratorio Exfoliación corporal Masaje manual lipolítico Mesoterapia española Exudación con infrarrojos Drenaje linfático Electroestimulación Magnetoterapia Termoterapia Vacumterapia Ultrasonido Gimnasia pasiva Vendas frías Movijet Programa metabolizante Programa post-parto Programa post-operatorio Programa reafirmación intensiva Programa celulitis (blanda, dura y edematosa) Gimnasio completo Piscina ozonificada Sauna y turco.

#### **1.4.6 Tratamientos faciales**

Facial Aguas Cristalinas con mascarillas a base de soya, extracto de algas, Kiwi y amapolas, avena y violetas Facial equilibrador resplandeciente con fangoterapia Facial Orgánico con hierbas y frutas Facial regenerante con máscara de frutas Facial Antioxidante Rejuvenecedor de uva y vitamina C Facial Aves del Paraíso con mascarilla reafirmante criogénica de colágeno Peeling de calabaza para tratamiento de acné, arrugas, cicatrices y manchas Facial para caballeros Facial de espalda.

#### **1.4.7 Natación, acu aeróbicos, sauna y turco**

Natación con programas personalizados (matroenseñanza, nivel 1, nivel 2 y avanzados) Instructores profesionales Piscina cubierta, temperada y OZONIFICADA Acu aeróbicos Sauna Turco Ducha con chorros de agua.

#### **1.4.8 Paquetes especiales para novias**

Asesoramiento completo de imagen con paquetes para novias, novios y todos sus invitados. Baño de luna con romero, naranja y pétalos de rosas, masaje con piedras acompañado con los deliciosos aceites de chocolate y combinado con un facial orgánico con hierbas y frutas Spa manicure con coco y miel Spa pedicure marino Depilación Bronceado con aerógrafo Extensiones de pestañas Diseño de color Peinado Maquillaje y mucho más...

#### **1.4.9 Paquetes especiales para parejas**

Con vista al mar una maravillosa exfoliación con scrub cake, envoltura de mascarilla de lodo marino con chocolate y menta, hidroterapia con romero, naranja disfrutando de vino, quesos y uvas, masaje con piedras con luz roja

tenue, y combinado con un facial orgánico con hierbas y frutas Spa Manicure con coco y miel Spa Pedicure marino

#### **1.4.10 Cursos vacacionales**

STAMPA SPA brinda a niños y jóvenes de 5 años en adelante la maravillosa oportunidad de disfrutar al máximo de las vacaciones, compartiendo y aprendiendo en un ambiente de sana diversión.<sup>2</sup>

### **1.5 PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS DE STAMPASPA**

#### **1.5.1 Breve descripción del problema**

Debido al crecimiento y la alta demanda de los servicios de STAMPASPA; se han producido una ineficiencia e ineficacia en los procesos de precisión, tiempo, calidad de sus servicios, generando así una insatisfacción en sus clientes; produciéndoles en algunos casos la pérdida de estos

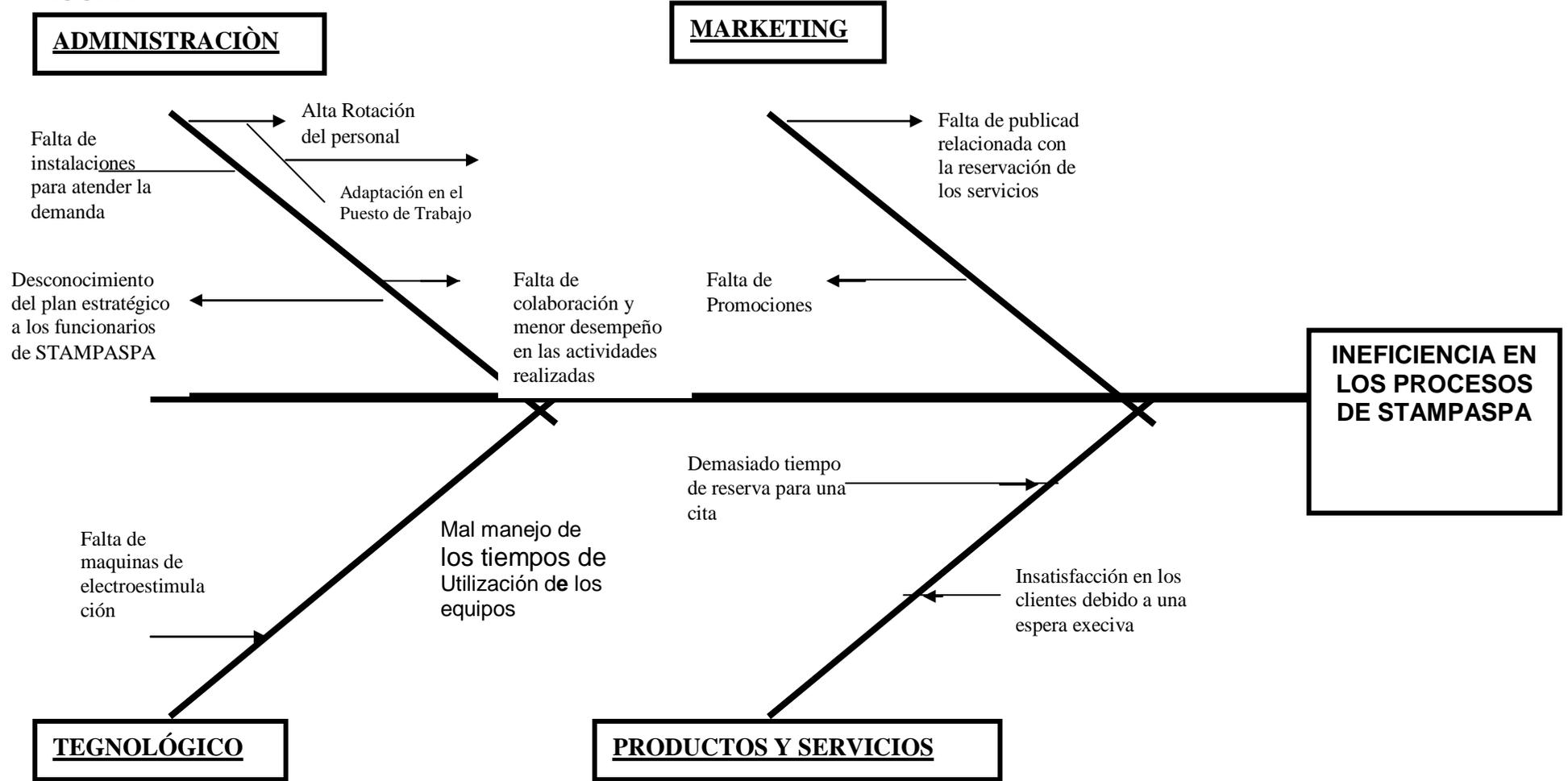
#### **1.5.1 Diagrama Causa – Efecto (ISHIKAWA)**

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO. En la figura #1 se puede apreciar el diagrama de causa y efecto.

---

<sup>2</sup> <http://www.stampaspa.com/>

**Diagrama de causa y efecto de la empresa STAMPASPA**  
**FIGURA 1**



Elaborado por: Daniel Mendoza

## **Interpretación del Diagrama Causa- Efecto de la empresa STAMPASPA**

### **Administración:**

En esta área se puede apreciar que el problema básicamente está dado por la falta de instalaciones que posee la empresa para ofrecer ciertos servicios tales como los tratamientos corporales en los cuales los clientes tienen que esperar mucho tiempo para ser atendidos.

### **Marketing:**

En este aspecto se puede apreciar que no existe una publicidad adecuada en lo referente a los horarios de atención y reserva de citas, para así lograr brindar un mejor servicio y ser más eficientes con los compromisos ya adquiridos y no demorar otros procesos.

### **Tecnológico:**

En este aspecto la falta de una maquinaria más de electroestimulación es indispensable para descongestionar la atención de los clientes ya que con esta se podrá reducir a la mitad el tiempo de espera por parte de los clientes.

### **Productos y servicios:**

En este punto se puede ver que no existe una forma adecuada para medir el grado de satisfacción de los servicios por parte de los clientes.

## **1.5.2 Marco teórico y Conceptual**

### **1.5.2.1 Direccionamiento Estratégico**

El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

Para lo cual se debe tener claro lo siguiente:

## Visión

- Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

### 1.5.2.2 El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

#### 1.5.2.2.1 Misión

La misión está vinculada con los valores mas profundos e importantes de cualquier organización; La Misión se orienta al muy largo plazo.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.<sup>3</sup>

#### 1.5.2.2.2 Objetivos

Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las [acciones](#).

Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una [empresa](#).

Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la [eficacia](#) de [la organización](#).

Unidad de medida: para verificar la [eficiencia](#) y comparar la [productividad](#) de [la organización](#).

#### 1.5.2.2.3 Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de

---

<sup>3</sup> [www.mercadeo.com/60\\_mision%20\\_empresa.htm](http://www.mercadeo.com/60_mision%20_empresa.htm)

una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

#### **1.5.2.3 Características de los valores**

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado<sup>4</sup>.

#### **1.5.2.4 Importancia de los valores en una empresa**

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

#### **1.5.3 Análisis estratégico**

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. En muchos casos podría ser provechoso combinar la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que tan bien se están obteniendo las

---

<sup>4</sup> [www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

mismas. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que esta siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

El análisis interno consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de del como influyen en los resultados de la gestión total de la empresa. Este análisis se lo puede hacer en tres aspectos

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

### 1.5.3.1 El análisis externo implica

El análisis externo permite analizar posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización. No necesariamente se limita a lo regional y nacional, sino a las grandes tendencias hacia la globalización de la economía. Se trata de enfocar cual es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a presentarse en el futuro. Las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de sus análisis hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización. Este análisis se lo puede realizar en dos dimensiones.

**Macro ambiente.-** es el conjunto de fuerzas del medio ambiente que influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector. Estas fuerzas son:

- **Entorno demográfico.-** se consideran: las características de la población, su tasa de crecimiento, su ubicación geográfica y ocupación; esto nos da la pauta de establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.
- **Entorno Económico.-** se consideran: las tasas de crecimiento del PIB, la distribución de los ingresos de la población, el nivel de ahorro de inversión de la población, las finanzas públicas. Estos aspectos son importantes porque presentan cambios permanentes.
- **Entorno Social.-** se considera las perspectivas de desarrollo social, de la población teniendo en cuenta las condiciones de vida básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.
- **Entorno Político.-** se consideran las nuevas políticas gubernamentales, se analiza la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa. La legislación comercial básica que incide en el comportamiento de la empresa, la legislación fiscal que establece el sistema tributario en el país.
- **Entorno Tecnológico.-** se analiza la comparación entre la tecnología que utiliza la empresa actualmente, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios similares. La tecnología debe ser en todos los niveles administrativo, productivo, comercial y de recursos humanos.
- **Entorno Ecológico.-** se analiza el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identifica criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo, analiza las leyes y reglamentos establecidos para la conservación del medio ambiente.
- **Micro ambienté.-** analiza el ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones. Se analiza las siguientes fuerzas:
- **Competidores Potenciales.-** se refiere a nuevos competidores que entran al mercado que producen y venden bienes similares a los que la empresa vende, nuevos competidores con productos con mejores atributos que lo hacen

diferente, que tienen un menor costo, tiene un mejor canal de distribución o peor aun que tengan un producto sustituyo.

- **Competidores Existentes.-** se analiza si hay pocas empresas que dominen el mercado o si por el contrario hay muchas, se analiza el crecimiento de la demanda y oferta del producto.
- **Compradores.-** se analiza el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio. Generalmente se los analiza teniendo en cuenta el precio de los productos y la palanca de negociación.
- **Proveedores.-** estos definen el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Esta forma de análisis no es un modelo único, pues mucho depende del tipo de empresa que se este haciendo el diagnostico, y del producto que produzca o venda.

### 1.5.3.2 MATRIZ DE IMPACTO

Recopilada la información, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos mencionados en el análisis situacional de la organización, el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto.<sup>5</sup>

#### 1.5.3.2.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Se debe tener en cuenta los elementos del análisis interno así encontraremos la matriz de información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio o de afectación que este puede tener en la organización.

#### 1.5.3.2.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Se debe tener en cuenta los elementos del análisis externo así encontraremos la matriz de información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio o afectación que este puede tener en la organización.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrategica.htm>

#### **1.5.3.2.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

En esta matriz se relacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas.

#### **1.5.3.2.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

En esta matriz se relacionan los impactos positivos externos e internos para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos.

#### **1.5.3.2.5 HOJA DE TRABAJO FODA**

Con la información de los cuadros anteriores, la hoja de trabajo FODA, se convierte en un resumen de lo que ha salido del resultado de las matrices de aprovechabilidad y de vulnerabilidad.<sup>6</sup>

#### **1.5.3.2.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

Este es el último paso del análisis FODA. En esta se plantean las estrategias las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí. Este conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

A la hora de realizar una Planificación Estratégica hemos de evitar cometer errores "típicos" como, por ejemplo:

Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.

- La omisión de Objetivos mensurables.
- Negligencia en el análisis del mercado

---

<sup>6</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10>.

#### 1.5.4 LA ADMINISTRACION DE PROCESOS

La administración por procesos surge con la necesidad de satisfacer las nuevas condiciones de desarrollo de las nuevas organizaciones las mismas que hoy en día tienen que estar acorde con el mercado para ello necesitan objetivos, estrategias y planes de acción que sirvan como punto de referencia para asegurar que las decisiones que toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

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

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la esencia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- Si los detalles están malos, el proceso esta mal. Si el proceso esta mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

#### 1.5.4.1 Ventajas

- Aclara la organización.
- Genera compromisos personales.
- Ayuda a desarrollar controles efectivos
- Fallas en la enseñanza de los procesos al personal<sup>7</sup>

#### 1.5.4.2 Definición de proceso

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

#### 1.5.4.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO

En el grafico #2 se puede apreciar los elementos de un proceso



Elaborado: Daniel Mendoza

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm)

#### 1.5.4.4. Clases de Procesos

- Proceso Agregador de Valor
- Proceso Gobernante
- Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo
- Procesos misionales o básicos
- Procesos transversales o estratégicos
- Procesos de apoyo

**Proceso Agregador de Valor:** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conformes a los requerimientos del cliente, relacionados con la misión del Banco.

**Proceso Gobernante:** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

**Proceso Habilitante de asesoría y de apoyo:** Conjunto de actividades requeridas para generar productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios habilitantes de asesoría y de apoyo.<sup>8</sup>

**Procesos misionales o básicos:** Se refieren a la realidad misma de la misión organizacional. A través de ellos, se logra satisfacer las necesidades de la institución, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

**Procesos transversales o estratégicos:** Introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

---

<sup>8</sup> DRA.DAVILA,SANDRA , Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos pag 20

**Procesos de apoyo:** Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

#### 1.5.4.5 Jerarquía de Procesos

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente grafica:

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

La jerarquía de procesos es como una familia. Sí, los procesos forman una familia y, como tal, hay padres, hijos, hermanos, tíos, sobrinos,... En realidad sólo se suelen usar los parentescos más directos, es decir, padre (father), hijo (son), hermano mayor (bigbro) y hermano menor (smallbro). Si no me he equivocado, todos los procesos tienen 4 variables locales (las que están entre paréntesis) con el código identificador de sus parientes cercanos.

Por lo tanto, si tiene el ID puede modificar las variables locales de sus familiares y hacer todo aquello que se puede hacer con el ID de un proceso. Pero, ¿cómo se establece la relación familiar? Pues de una manera lógica y sencilla: el que crea un proceso es el padre del creado y el creado es el hijo del creador. Así de fácil. El hermano mayor es el proceso que ha creado el padre justo antes que a ese proceso y el menor el siguiente que ha creado. Y con esto se forma el árbol genealógico completo.

La mayor utilidad que tiene es a la hora de mandar señales a los procesos, por ejemplo. Puedes hacer que un proceso elimine a su padre, dormirlo, congelarlo o

volver a despertarlo. Lo más útil que se me ocurre en estos momentos es cuando creas una rama completa a partir de un proceso padre original.<sup>9</sup>

En el grafico #3 se puede apreciar el grafico de la jerarquía de procesos

Grafico #3 jerarquía de procesos



Fuente :[www.mp.peru-v.com/ge/ge\\_pr.htm](http://www.mp.peru-v.com/ge/ge_pr.htm)

Elaborado por: Daniel Mendoza

#### 1.5.4.6 Mapas de Procesos

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. 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.

<sup>9</sup> [www.mp.peru-v.com/ge/ge\\_pr.htm](http://www.mp.peru-v.com/ge/ge_pr.htm)

#### **1.5.4.6.1 Modelado de Procesos**

Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

#### **1.5.4.6.2 Rediseño y mejora de procesos**

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

#### **1.5.4.6.3 Estandarización de procesos**

La estandarización de procesos de negocio, hoy en día es una herramienta o “meta” a alcanzar, por muchas organizaciones. Entre múltiples motivos, las exigencias que nos impone un mercado globalizado, nos ha hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar y en general, para sobrevivir.<sup>10</sup>

#### **1.5.4.6.4 Mejoramiento de Procesos**

Consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacerlo mas efectivo.

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

- Para planear y mejorar los procesos en forma continua

---

<sup>10</sup> DRA.DAVILA,SANDRA Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos,pag

- Para elevar los estándares de desempeño del proceso, superando las expectativas del cliente.
- Cuando se pretenda utilizar el proceso de una manera actual.
- Cuando exista un proceso ya implementado con un funcionamiento rutinario.

#### **1.5.4.6.4.1 Herramientas de Mejoramiento**

En el proceso de [control](#) de desperdicios, también llamado el proceso de las cinco eses (5S), se sigue con una [metodología](#) que se describe de la siguiente manera:

1. **El Tamizado (Sifting):** Examinar todo el lugar de trabajo o donde se desarrolla el proceso, analizar todos los detalles del área y prescindir de todo aquello que sea innecesario para el [desarrollo](#) de las actividades involucradas. En este punto se recalca en el orden y la limpieza del lugar de trabajo que permita al personal involucrado encontrar fácilmente los implementos requeridos para realizar sus labores, de tal manera que no se tenga que desperdiciar tiempo para encontrar lo que se necesita.
2. **La Clasificación (Sorting):** El personal que participa en el proceso o el operario, debe organizar y clasificar sus [herramientas](#) de trabajo y ubicarlas en los lugares donde el tenga fácil su acceso. Es preciso entender que al operario se le puede recomendar orden, pero en últimas es este quien debe determinar donde colocar la totalidad de su instrumental.
3. **Barrido y Lavado (Sweeping and Washing):** Este paso corresponde a la limpieza y al despeje del área de trabajo, de manera que permita un fácil acceso a todos los lugares de su área de trabajo. Esto no solo se refiere a la limpieza, sino también a la claridad, al orden, a que el lugar de trabajo sea agradable y el [ambiente](#) sea propicio para [poder](#) adelantar sus labores. Tener una vista agradable del área de trabajo es importante para impartir importancia, organización y limpieza. En este aspecto se debe incluir lo concerniente a las líneas de proceso, adecuada [distribución de planta](#) u los aspectos de índole ergonómico de los equipos, herramientas y demás enseres.

4. **Estandarización (Standardizing):** En esta parte del método se entra a analizar los procesos operativos, buscando la minimización de los desperdicios y su [interacción](#) con la cadena productiva de la empresa. Al encontrar en el análisis al método mas adecuado y óptimo, se pasa a estandarizarlo para la compañía. Es así como se va creando un [manual](#) de procesos adecuado a las condiciones de la empresa, el cual, de acuerdo a los cambios y desarrollo de la compañía, se van modificando y mejorando cada vez. En este aspecto vale la pena tener en cuenta que la empresa y sus funcionarios no se sientan amarrados a un proceso estandarizado y darse cuenta que todo proceso es susceptible de mejorar y de esta forma los supervisores y operarios deben trabajar evaluando las nuevas ideas y recomendaciones que sobre el proceso se vayan planteando, esto con el fin de que se genere una inercia positiva al cambio.
5. **Autodisciplina (Self-Discipline):** La inercia que genera un proceso abierto al cambio, debe generar una cultura de cambio y de mejoramiento en los procesos productivos. Esta parte del proceso debe involucrar a toda la compañía para poder mantener su crecimiento y el continuo mejoramiento de los procesos.

## 1.6 TRATAMIENTOS CORPORALES

### 1.6.4 Endermologie

Es la aplicación a la piel y su tejido conectivos de la técnica LPG (R), la cual esta estrechamente relacionada con el sistema circulatorio. Cuando se producen alteraciones de esta capa (celulitis, estasis, adherencias cicatrices) los movimientos aplicados servirán para descomprimir las diferentes estructuras vasculares, lo que facilitara inmediatamente el flujo de sangre con elementos nutritivos y la eliminación de los fluidos y metabolitos sobrantes. De esta manera se conseguirá una acción reafirmante en los tejidos una acción atálgica o relajante y un control de la inflamación tisular, a través de un drenaje óptimo venoso y linfático.

Sus principales aplicaciones están en el tratamiento de la celulitis, la flebología quemaduras reumatismo y traumatología.<sup>11</sup>

### **1.6.5 Gimnasia Pasiva**

Como complemento del endermologie y aplicada en un ambiente de total relax, permite mejorar el tono muscular, en aquellos pacientes que no pueden realizar ejercicios físicos, por contraindicación médica o por no ser afectos a ellos.

### **1.6.6 Tratamiento Relajante**

El Tratamiento anti-stress de acción relajante se le suma la acción desintoxicante que aportan las algas y el atractivo psicológico de un entorno agradable con aromaterapia y música terapia que conlleva un tratamiento de alta calidad en principios activos de efectos relax.

### **1.6.7 Tratamiento Adelgazante**

El Tratamiento Adelgazantes de la Línea Perfect Forms son ideales para evitar la formación de la adiposidad y prevenir su aparición, ayudando a eliminar la grasa acumulada y los líquidos retenidos, transformando el cuerpo en una hermosa piel de durazno: lisa, suave y firme.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.<sup>12</sup>

## **1.7 MARCO CONCEPTUAL**

**Actividades:** Son las acciones que se deben realizar en forma secuencial, dentro de un proceso, utilizando determinados insumos, para contribuir con el resultado final, servicio o producto objeto de la actividad. O conjunto de tareas u operaciones propias de una persona o unidad organizativa.

**Ámbito de acción:** Acciones o tareas que se realizan para generar un determinado resultado dentro de un proceso o subproceso.

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

<sup>12</sup> [www.publiboda.com/estetica/pais\\_vasco/vizcaya.htm](http://www.publiboda.com/estetica/pais_vasco/vizcaya.htm)

**Ámbito y alcance del proceso:** Identifica las instituciones a las que está referido el proceso, así como sus principales líneas de acción.

**Análisis de procesos:** Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos e identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

**Antecedentes del proceso:** Proporciona una visión genérica de las acciones previas al inicio del proceso, que mantienen alguna relación con él.

**Capacitación:** Proceso didáctico que consiste en proporcionar a los funcionarios las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.

**Cargo:** es una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

**Cliente:** Personas naturales o jurídicas públicas y privadas, que reciben los productos que genera el Banco.

**Contratación:** Es el acuerdo para regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley.

**Control:** Toda acción que tiende a minimizar los riesgos razonables en el logro de los objetivos y que analiza el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

**Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción o prestación de un servicio. Los costos es otra de las variables fundamentales que permite evaluar la eficiencia administrativa. Al ser relacionada con otras variables involucradas en el proceso productivo, muestran el grado de productividad en la utilización de los mismos.

**Eficacia:** Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**Eficiencia:** Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

**Emisión de capital:** En una sociedad anónima es la puesta en circulación de un número determinado de acciones, cuyo valor representará el importe de la emisión realizada.

**Entrevista:** Reunión o conferencia poco solemne que dos o más personas, en nombre propio o en representación ajena, celebran para resolver alguna dificultad o convenir las bases para algún acuerdo.

**Estrategias del proceso (específicas y normativas):** Descripción de cómo ha sido concebido el proceso, a cuáles actores o sujetos sociales incorpora, por dónde se ha comenzado a implementar, etc.

**Evaluaciones y prospectivas del proceso:** En la medida en que la información se va recopilando, se intenta dar cuenta de los principales problemas y tareas pendientes del proceso.

**Insumo:** Bienes o servicios que utilizan los procesos institucionales para generar productos o servicios para sus clientes (internos o externos).

**Macroproceso:** Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo.

**Mercado:** Lugar de encuentro de la oferta y la demanda. No tiene porque ser un sitio físico, sino que puede ser un lugar o entorno electrónico.

**Método:** Significa el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano aptas para alcanzar el resultado propuesto.

**Metodologías del proceso:** Formas de cómo han sido desarrollados los procesos dependiendo del contexto político, económico, y del marco normativo de cada país.

**Objetivos del proceso:** Especificación de los objetivos formalmente asignados al proceso por los organismos conductores. Su contraste con los resultados permite, entre otros, obtener conclusiones sobre el grado de coherencia del proceso respecto de su concepción original.

**Pasos:** Serie de actuaciones o desplazamientos que debe realizar el usuario para tener acceso a un trámite.

**Procedimiento:** Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por los colaboradores y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Es un dispositivo que permite dirigir las actitudes de las personas en el desempeño de sus labores, constituyendo una guía para la actuación.

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**Productividad (Indicador):** Es la relación del volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en su producción.

**Proveedor:** Persona natural o jurídica pública y privada, que entrega obras, bienes o servicios de la empresa.

**Responsabilidad:** virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

**Serie:** Conjunto de unidades documentales producidas por el mismo sujeto productor (área, dependencia) en el desarrollo de una misma actividad administrativa y regulado por la misma norma de procedimiento.

**Situación del proceso:** Conocer si el proceso en la actualidad se encuentra: activo, interrumpido o terminado.

**Subproceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

**Tarea:** Acción que un funcionario debe realizar de acuerdo con unas especificaciones y tiempo determinados para contribuir al normal desarrollo de un proceso. O trabajo y obra que se realiza en un tiempo limitado.

**Ubicación temporal del proceso:** Acción que permite identificar el momento en el que el proceso comienza a ser desarrollado, así como los grandes hitos en función de los cambios gubernamentales.

**Unidades intervinientes en el proceso:** Permite identificar los principales actores que participan en la concepción y/o ejecución del proceso.

**Unidades operativas:** centros de actividad económica de la organización donde se desarrollan tareas o flujos de trabajo (oficinas, reportes, trabajos documentales, etc.).

## CAPITULO II

### 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis externo es parte del diagnóstico de la situación actual de STAMPASPA, incluye todos los factores del medio que afectan al desenvolvimiento de la empresa Este análisis permitirá determinar las oportunidades y amenazas.

## 2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

“El análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica”.

Para que una organización pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la misma y estar al tanto para evitar hechos que lo lleven al fracaso.

El análisis situacional tiene diversos propósitos:<sup>13</sup>

- Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente.
- Ayuda a sistematizar el proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados.
- Proporcionan un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca de él mismo.
- Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

## 2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas<sup>14</sup>:

- Explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro.

---

<sup>13</sup> STEINER, Planificación de la Alta Dirección, 1994, Pág.131-147

<sup>14</sup> <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html>

- Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios.
- Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambio.
- Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, que se recomienda reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia.

**Oportunidades:** Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.

**Amenaza:** Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

### 2.2.1 Macro ambiente

En una época de tendencias globalizadoras, de eficientes flujos de información y de fuertes y frecuentes cambios; el éxito o fracaso de STAMPASPA, está condicionado en un alto grado por la habilidad que la misma muestre para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

**El macro ambiente** de STAMPASPA está compuesto por las fuerzas que rodean la empresa (sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control), Estas fuerzas incluyen: las [políticas](#) – legales, las económicas, las socio-culturales y las tecnológicas.

#### 2.2.1.1 Factores Políticos-Legales

Con las nuevas políticas e impuestos que se a generado para la población y para las pequeñas y grandes empresas resulta mas difícil volverse competitivos en el mercado ya que para el funcionamiento de un SPA es indispensable un buen manejo de sus insumos y uno tributario

El Ecuador de hoy está entrampado en términos políticos. A través de los años se ha creado una estructura política y del poder que ha arrojado resultados no positivos para la democracia ecuatoriana.

La corrupción, la pobreza, la mediocridad y la desinstitucionalidad ahogan al país; las relaciones incestuosas entre el poder económico y político se vuelven más intensas. Los nuevos ricos que en pocos años han aparecido en el país, se oponen a un cambio de las reglas, tanto políticas, como sociales y económicas.

El Ecuador se ha convertido en una sociedad de la desconfianza. Nadie confía en nadie, ni en nada. No se confía en la justicia, ni en las instituciones. No se confía en los políticos, ni en el Congreso, ni en el Gobierno. La gente común y corriente está confundida y desorientada. No hay un norte. No hay bases racionales para que el ciudadano ecuatoriano pueda decidir libre, consciente e inteligentemente, el derrotero sobre el futuro ecuatoriano.

El esquema político imperante tiene la tendencia a la inestabilidad, a la incertidumbre, a la inseguridad y a la corrupción. El Estado ecuatoriano y la estructura de poder al volver prisionero al Gobierno y crear la fragilidad institucional imperante, ha promovido acuerdos políticos explícitos o implícitos que le han apartado de los principios éticos y morales. En la tarea de gobernar, las empresas estatales han servido para tal fin.

En lo que respecta al plan de gobierno, Correa propone un combate radical a la corrupción a través de una reforma al código penal que transparentará la gestión pública. Promete una revolución socio-económica, sostenible y democrática, orientando los recursos a la educación, a la salud, a la vialidad y a la reactivación productiva. En el ámbito político propondrá dos líneas de trabajo: una reforma política que impulse una democracia participativa real teniendo como eje la convocatoria a una Asamblea Constituyente, y la descentralización del Estado, sin que esta ponga en riesgo la unidad del Estado Nación. Finalmente impulsará la creación del Fondo Latinoamericano para las Finanzas y el Desarrollo.

La insuficiencia del crecimiento de la economía ecuatoriana se debe a factores culturales, económicos, pero también poderosamente a factores políticos, como los mencionados. La estructura política actual es un obstáculo al crecimiento del ingreso por habitante.

Es necesario remover los obstáculos económicos y políticos que detienen el desarrollo del país. La reforma política y las reformas económicas son ingredientes necesarios para el progreso del país; sin ellas, habrá estancamiento económico, más pobreza y escasez de empleos productivos. Pero dichas reformas deben tomar lugar, manteniendo la democracia y la economía del mercado. Gobierno, Congreso Nacional y partidos políticos deben ceder en sus posiciones para permitir el avance del Ecuador.

El comportamiento Chavista del presidente electo y su tendencia netamente izquierdista y nacionalista (quizás fanática), proyectan inestabilidad y aumentan el riesgo país. Es por ello que Correa representa una amenaza para la Banca Nacional, estupefacta y a la espera de un ambiente político estable que canalice los recursos, reactivando la producción a través de la inyección de divisas externas.

### **2.2.1.2 Factores Económicos**

El ámbito económico [muestra](#) los cambios en el ingreso real, en los patrones de gasto de los consumidores; por ende de ahorro, en la capacidad de endeudamiento y en la capacidad de pago.

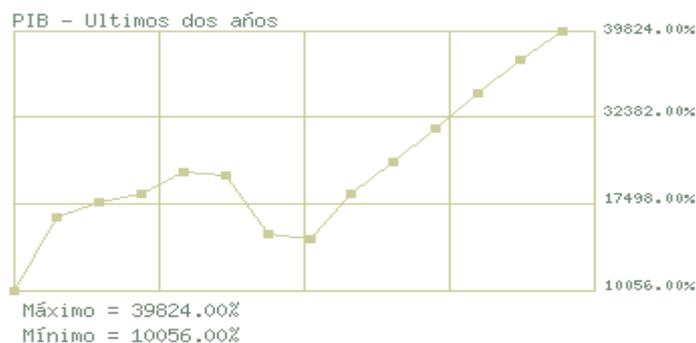
Las personas por si mismas no constituyen un mercado. Necesitan disponer de dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. Es por esto que el ambiente económico representa un factor de gran importancia que se refleja en las actividades mercadológicas, administrativas y de RRHH de cualquier organización.

Entre los indicadores macroeconómicos que inciden directamente en un SPA, tenemos:

#### **2.2.1.2.1.1 PIB (Producto Interno Bruto)**

En la el grafico #1 se puede apreciar una grafica del PIB

#### **GRAFICO #1 Producto interno Bruto**



| FECHA         | VALOR                    |
|---------------|--------------------------|
| Enero-31-2007 | 39824.00 millones de USD |
| Enero-31-2006 | 36489.00 millones de USD |
| Enero-31-2005 | 32636.00 millones de USD |
| Enero-31-2004 | 28636.00 millones de USD |
| Enero-31-2003 | 24899.00 millones de USD |

Fuente: Banco Central del Ecuador noviembre 2007

Elaborado: Daniel Mendoza

El PIB mide el valor de la producción corriente, de todos los bienes y servicios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país, durante un periodo de tiempo determinado.

Como se puede observar, el PIB ha tenido una tendencia más bien creciente en los últimos años, existiendo caídas importantes en el 2001 y en el 2002 que responden a la honda crisis vivida que dio lugar a la dolarización.

Esta tendencia creciente se puede malinterpretar, pensando que el crecimiento económico del país está en auge y la economía se está fortaleciendo a grandes pasos. Ese análisis resulta algo irreal ya que el aumento constante y progresivo del precio del barril del petróleo ha hecho posible mantener el modelo de la dolarización y ha incrementado aparentemente la producción.

Para las empresas como STAMPASAPA, el PIB representa una **oportunidad**, ya que pese a su tendencia creciente el sostenerse mayormente por un auge, perecible, del petróleo no garantiza un crecimiento económico sostenido.

### 2.2.1.2.1.2 Inflación

En la figura del grafico #2 se puede apreciar una grafica de la inflación



Cuadro No. 2.3 ( Datos de Inflación)

| ANOS         | INFLACIÓN |
|--------------|-----------|
| 2003         | 6.10      |
| 2004         | 1.95      |
| 2005         | 4,36      |
| 2006         | 3,3       |
| 2007 (abril) | 1,89      |

Fuente: Banco Central del Ecuador noviembre 2007

Elaborado: Daniel Mendoza

La inflación es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.

Desde que la dolarización entró en marcha en nuestro país, la inflación ha ido cayendo significativamente, este fenómeno responde a que el dólar es una moneda fuerte, no pierde su valor adquisitivo y además el BCE no tiene la potestad de poder devaluarlo.

Visiblemente este indicador representaría una oportunidad para STAMPASPA, pero en realidad representa una amenaza baja. La inflación ha caído ya que muchos ecuatorianos no tienen la suficiente liquidez y solvencia económica para poder adquirir bienes suntuarios, razón por la cual muchas empresas se ven en la necesidad de bajar el precio de sus productos y servicios para poder venderlos; al bajar sus precios, la inflación decrece (deflación).

### 2.2.1.2.1.3 Tasa de Desempleo:

En la figura del grafico #3 se puede apreciar (una grafica de la tasa de desempleo

**GRAFICO #3 Tasa de Desempleo**



| FECHA              | VALOR   |
|--------------------|---------|
| Octubre-31-2006    | 9.98 %  |
| Septiembre-30-2006 | 10.40 % |
| Agosto-31-2006     | 9.94 %  |
| Julio-31-2006      | 10.15 % |
| Junio-30-2006      | 10.73 % |
| Mayo-31-2006       | 10.09 % |
| Abril-30-2006      | 10.25 % |
| Marzo-31-2006      | 10.43 % |
| Febrero-28-2006    | 10.58 % |
| NOVIEMBRE-31-2007  | 10.21 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador noviembre 2007

Elaborado: Daniel Mendoza

El desempleo es la parte proporcional de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva, es decir que busca empleo pero no lo consigue.

En el 2007 el desempleo aunque ha tenido pequeñas variaciones, tiende a mantenerse. Pese a todos los esfuerzos, con la dolarización la tasa no ha podido

disminuir. Las fuentes de empleo no se han incrementado, en contraparte con los precios de todos los bienes y servicios.

### **2.2.1.3 Factores Sociales**

Los factores sociales influyen directamente en la toma de decisiones de un SPA y de todas las organizaciones. El entorno cultural muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de "nosotros primeros", de menos lealtad a las organizaciones, de mayor patriotismo, de mayor [amor](#) por la naturaleza, de búsqueda de valores más duraderos y sólidos; de libertad, continuamente malversada con el libertinaje; pero sobretodo existe una cultura del consumismo en contraparte con la del ahorro.

Según datos estadísticos actuales, los hogares ecuatorianos terminarán el 2007 gastando mensualmente \$4 millones adicionales a lo acostumbrado en accesorios personales y joyería, vestuario y calzado.<sup>15</sup>

Estos tres sectores son parte de los que más se han desarrollado este año, según Pulso Ecuador. La proyección de esa empresa, que mide las tendencias del consumo, es que en diciembre próximo se adquirirán \$38,3 millones en prendas de vestir, cerca de \$31 millones en pares de zapatos y \$19,6 millones en accesorios de joyería.

El aumento en el consumo de estos artículos se registra desde julio pasado, y durante los próximos meses se desarrollará más porque la ropa, el calzado y los accesorios están como primeras alternativas a la hora de escoger los regalos para esta Navidad, de acuerdo con una encuesta realizada en quince ciudades por dicha consultora.

Eso hará que en todo este año la gente gaste \$1.051,6 millones en estar a la moda.

Los ecuatorianos gastan más dinero en vestirse que en la salud, educación y artículos para el hogar, según la encuesta de gastos en los hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

---

<sup>15</sup> Diario "El Universo" Artículo: Publicidad, Sábado 4 de noviembre de 2006

Estos alarmantes datos, contribuyen directamente y se convierten en una oportunidad alta para STAMPASPA, ya todos estas personas pueden ser atraídos y convertirse en clientes potenciales de los servicios que esta ofrece.

#### **2.2.1.4 Factores Tecnológicos**

Con el objeto de poder conocer los factores tecnológicos STAMPASPA requiere, es necesario realizar un análisis de los problemas que aquejan a las empresas de este tipo.

#### **2.2.2 Micro ambiente**

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.<sup>16</sup>

El Microambiente de la empresa STAMPASPA está compuesto por: los clientes internos (personal de la organización), los proveedores, la competencia existente y la normativa interna de esta.

##### **2.2.2.1 Clientes Internos**

Para las divisiones de STAMPASPA los clientes internos están conformados por todos los miembros de la institución.

El número de empleados con los que actualmente cuenta STAMPASPA es de 40 en su matriz.

Con el objeto de conocer el grado de satisfacción de los clientes internos con respecto a los servicios prestados a la empresa y determinar si los Clientes Internos actuales perciben deficiencias en los procesos de la empresa se llevará a cabo una encuesta, la cual se la realizará mayormente en forma personal.

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO

Una vez que se han identificado las principales oportunidades y amenazas, se debe valorar los elementos con los que cuenta la empresa para ofrecer una respuesta apropiada, dicha valoración se la lleva a cabo a través del establecimiento de fortalezas y debilidades.

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa STAMPASPA, lo que hace una lista larga de factores por considerar, por lo que se deben enfocar los aspectos clave.

Una manera ágil y productiva para identificar las fortalezas y debilidades críticas resulta de preguntar directamente lo siguiente:<sup>17</sup>

| EN EL CASO DE UNA OPORTUNIDAD     |                                   | EN EL CASO DE UNA AMENAZA              |                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| Fortaleza                         | Debilidad                         | Fortaleza                              | Debilidad                          |
| ¿Qué favorece su aprovechamiento? | ¿Qué lo impediría o lo limitaría? | ¿Qué permite evitarla o neutralizarla? | ¿Qué hace vulnerable a la empresa? |

Posteriormente se define el tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas, tomando como base los puntos fuertes y tratando de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

Al igual que en la totalidad de Divisiones, la mayoría de las actividades de la empresa, se centraliza en la ciudad de Quito FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información recopilada anteriormente de la División de RRHH del Banco Pichincha. El análisis FODA sirve para examinar la interacción entre las características y atributos particulares de la División y el entorno en el cual ésta compete.

En el siguiente grafico #4 se puede apreciar el análisis FODA

<sup>17</sup> <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html>



El grafico anterior indica que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- ✚ La parte interna (Análisis Interno) tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales la División tiene algún grado de control.
- ✚ La parte externa (Análisis Externo) abarca las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la División en el mercado seleccionado. Es preciso que la División desarrolle capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular dichas amenazas; circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

En aras de realizar un análisis detallado y de resumir adecuadamente los resultados encontrados en los anteriores análisis externo e interno, se elaboraran las siguientes matrices:

### 2.3.1 Matriz de Impacto Interno

Esta matriz muestra el impacto (cuantitativo) de las fortalezas y debilidades, en base a los factores referentes a las capacidades administrativas, financieras, tecnológicas, de talento humano, de servicio y normativas

### **2.3.2 Matriz de Impacto Externo**

Esta matriz muestra el impacto (cuantitativo) de las oportunidades y amenazas, en base a los factores analizados del macro ambiente (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos) y del micro ambiente

Mediante los resultados obtenidos de la aplicación de estas dos matrices, se la elaboraran las siguientes matrices:

### **2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad**

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las oportunidades y fortalezas como base de la formulación de estrategias.”<sup>18</sup>

Esta matriz provee los resultados de cruzar oportunidades y fortalezas, determinadas en las matrices de impacto, en aras de obtener datos cuantitativos y seleccionar las de mayor impacto

### **2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad**

“Es una técnica de análisis estratégico, hace énfasis a las amenazas y debilidades como base de la formulación de estrategias”<sup>19</sup>

Esta matriz ofrece los resultados de cruzar amenazas y debilidades, determinadas en las matrices de impacto, a fin de obtener datos cuantitativos y seleccionar las de mayor impacto (calificaciones superiores a la media encontrada).

Con la información recopilada de estas matrices se procede a elaborar la Hoja de Trabajo FODA y posteriormente la Matriz de Estrategias FODA.

### **2.3.5 HOJAS DE TRABAJO**

Una hoja de trabajo define el diseño de la(s) pantalla(s) usada(s) para ingresar los datos. Es equivalente a un formulario prediseñado que debe ser rellenado por el usuario.

Como en un formulario prediseñado, una hoja de trabajo contiene un número de campos, cada uno del los cuales consiste en un nombre (o identificación) y un espacio vacío donde se escriben los datos correspondientes.

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml#CONCEP>

En algunos casos, uno o más campos pueden ya contener datos. Los datos que se presentan ya ingresados se denominan valores por defecto. Cuando la pantalla no es suficiente para contener una hoja de trabajo completa, esta se puede dividir en dos o más páginas y el usuario, utilizando los comandos apropiados puede pasar de una página a otra.

Hay dos tipos de hojas de trabajo:

- Hojas de trabajo del sistema
- Hojas de trabajo de ingreso.

Las hojas de trabajo del sistema son usadas por CDS/ISIS para solicitar los parámetros requeridos para ejecutar una función determinada.

Las hojas de trabajo de ingreso, se usan para crear o modificar los registros de una base de datos. Este tipo de hoja de trabajo contiene todos los campos que pueden estar presentes en un registro.

### **2.3.6 Matriz de Estrategias**

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.<sup>20</sup>

### **2.3.7 Proveedores**

Los proveedores de la compañía son:

- **Suministros de oficina.** Paco
- **Útiles de Limpieza** SICOR
- **Insumos para tratamientos:** Lendan, Sebastián, Kerastan, Bruno Basari
- **Maquinarias:** Max performance, stetics 3000

---

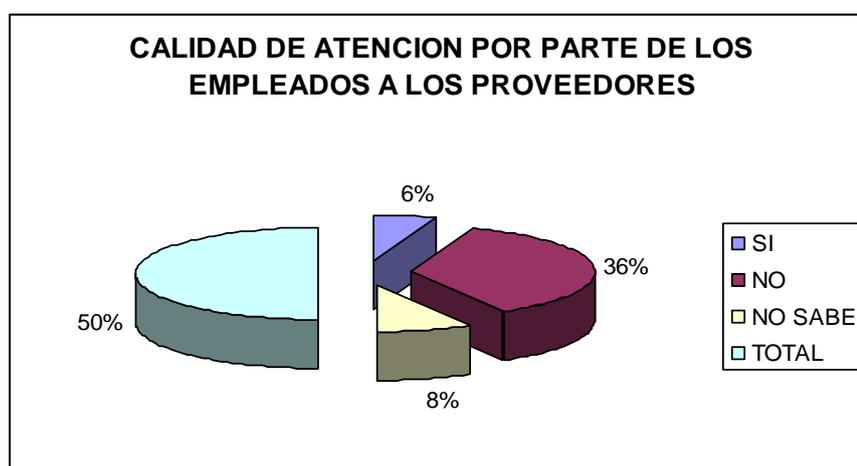
<sup>20</sup> <http://www.cindoc.csic.es/isis/01-4-3.htm>

Encuesta realizada a los empleados de STAMPASPA

Cree usted que la empresa STAMPASPA cuenta con una base de datos adecuada para la selección de proveedores?

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS |
|--------------|------------|
| SI           | 2          |
| NO           | 13         |
| NO SABE      | 3          |
| TOTAL        | 18         |

Grafico No. 5 Existencia de base de datos de Proveedores



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Mendoza

Del total de encuestados el 36% indica que la empresa manifiesta que no se cuenta con una base adecuada.

¿En cual de estos parámetros se basa STAMPASPA para seleccionar sus insumos ¿

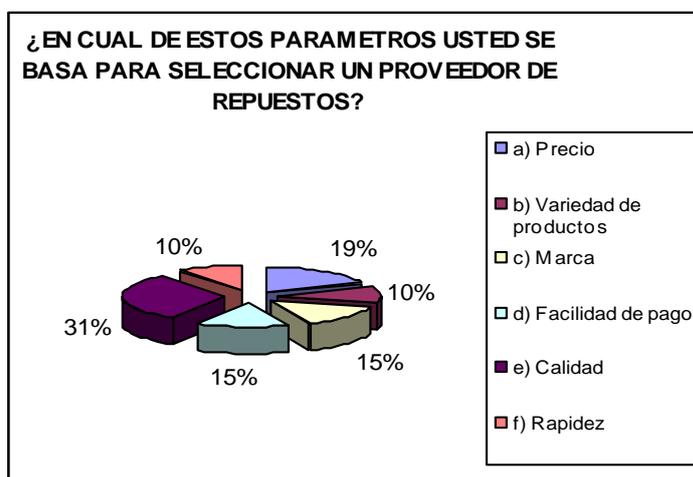
| ALTERNATIVAS             | RESPUESTAS |
|--------------------------|------------|
| a) Precio                | 9          |
| b) Variedad de productos | 5          |
| c) Marca                 | 7          |
| d) Facilidad de pago     | 7          |
| e) Calidad               | 15         |
| f) Rapidez               | 5          |
| TOTAL                    | 48         |

Como se puede observar en el grafico #6 la compra de los insumos tienen varias

observar en el compra de los varias

inclinaciones así tenemos que la mas alta con el 31% esta la calidad del repuesto, seguido del 19% por el precio, luego el 15% facilidad de pago, de lo cual concluimos que esto representa una AMENAZA ALTA para la empresa.

Grafico No. 6 Parámetros para seleccionar un Proveedor



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Mendoza

### 2.3.7.1 Clientes

|   |  |
|---|--|
| <b>Población del Valle de los Chillos</b> | 185.340 personas   |
| <b>Usuarios</b>                           | Personas que desean un cuidado de cuerpo y mente, mediante la relajación y el esparcimiento. |
| <b>Edad</b>                               | 15 años en adelante  |
| <b>Sexo</b>                               | Masculino o Femenino   |
| <b>Región</b>                             | Sierra   |
| <b>Nivel Socio Económico</b>              | Alto, Medio Alto   |
| <b>Beneficio Buscado</b>                  | Ayudar a las personas a obtener un mejor estado corporal.                                    |

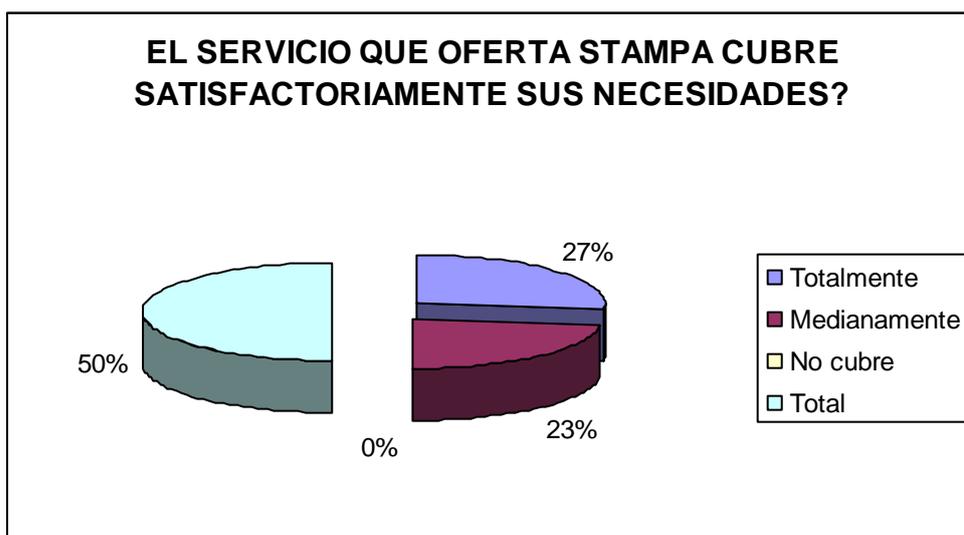
Elaborado por: Daniel Mendoza

Fuente: Revista los Valles

¿Cree usted que hay suficiente personal en cada área para ofrecer una eficaz atención?

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS |
|--------------|------------|
| Totalmente   | 14         |
| Medianamente | 12         |
| No cubre     | 0          |
| TOTAL        | 26         |

Grafico No. 7 % Satisfacción del Servicio



Fuente: Encuestas

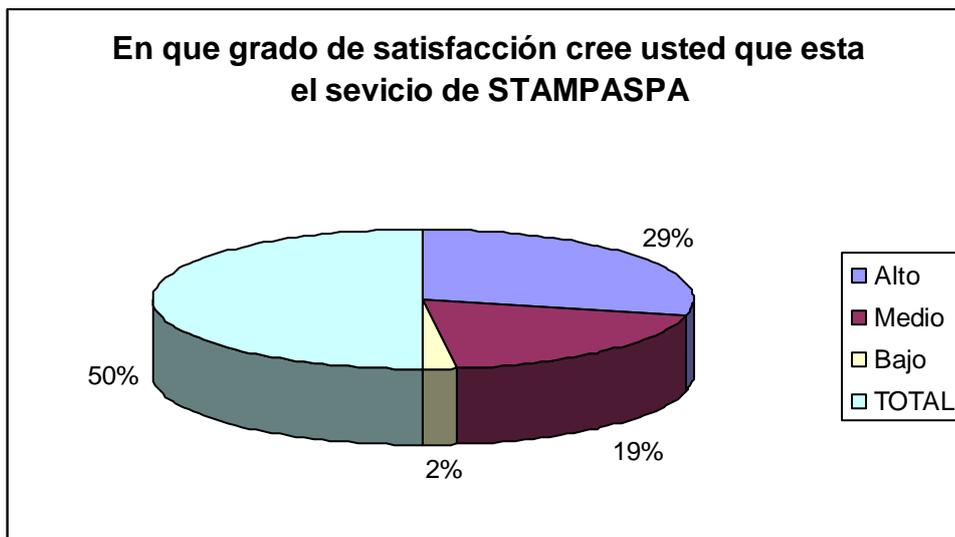
Elaborado: Daniel Mendoza

El 54% de los encuestados opinan que el servicio de que ofrece la empresa cubre sus necesidades en cuanto a personal totalmente, el 46% opina que medianamente, lo que representa una OPORTUNIDAD BAJA.

¿En que grado de satisfacción considera usted que cada área está conformada por profesionales altamente calificados?

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS |
|--------------|------------|
| Alto         | 15         |
| Medio        | 10         |
| Bajo         | 1          |
| TOTAL        | 26         |

Grafico No. 8 Grado Satisfacción del Servicio



Fuente: Encuestas

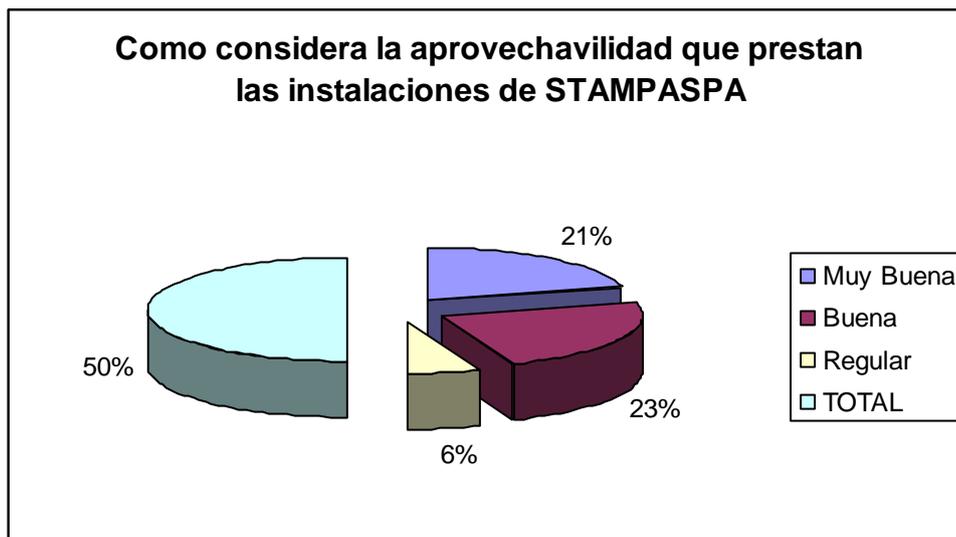
Elaborado: Daniel Mendoza

El 59% de los encuestados opina que el grado de satisfacción del servicio es alto, el 36% medio y el 5% bajo, lo cual es favorable para la empresa y es una **OPORTUNIDAD BAJA.**

Cree usted que la adecuación de las áreas del Spa cuentan con lo necesario para sus necesidades?

| ALTERNATIVAS | RESPUESTAS |
|--------------|------------|
| Muy buena    | 11         |
| Buena        | 12         |
| Regular      | 3          |
| TOTAL        | 26         |

Grafico No. 9 Satisfacción que brinda la adecuación de la empresa



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Mendoza

El 42% opina que las instalaciones de la empresa son muy buenas, el 46% buena y el 12% mala, es decir hay que mejorar las instalaciones, y representa una **AMENAZA BAJA**.

### 2.3.7.2 Competencia

#### 2.3.7.2.1 NÚMERO DE OFERENTES

El número de participantes en cuanto a este servicio en el sector y que abarcan la mayoría de demandantes son dos principalmente :

- ✓ Christian Spa
- ✓ Spa.

#### 2.3.7.2.2 LOCALIZACIÓN

Las empresas antes mencionadas se encuentran el Valle de los Chillos en el sector de San Rafael.

Los Spa\*s mencionados cubren en parte el número de personas que gustan de este servicio ya que el número de habitantes tiene una tendencia creciente razón por la cual existe una demanda que puede ser explotada en este sector.

| <b>AÑO</b> | <b>NUMERO DE PERSONAS<br/>ATENDIDAS AL AÑO</b> |
|------------|--|
| 1998       | 15.000   |
| 1999       | 17.500   |
| 2000       | 18.050   |
| 2001       | 19.300   |
| 2002       | 20.000   |
| 2003       | 21.000   |
| 2004       | 22.520   |
| 2005       | 23.830   |

**Elaborado por:** Daniel Mendoza

**Fuente:** Información obtenida

## **2.4 ANÁLISIS INTERNO**

Para el desarrollo de una empresa, sea del tamaño que sea, es necesario conocer claramente todas aquellas actividades que se realizan para producir o comercializar sus productos en el mercado. Existen tres tipos de empresas de servicios, comerciales e industriales; debido a que la principal actividad que realiza STAMPASPA es la de servicios dentro del análisis interno vamos a dar a conocer las capacidades administrativas, financiera, tecnológicas y de recursos humanos con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y así elaborar las mejores estrategias que lleven a tener éxito a la misma.

La Capacidad Administrativa comprende el análisis de los procesos administrativos relacionados a la planificación, organización, dirección y control, para establecer fortalezas y debilidades administrativas.

#### **2.4.7 Planificación:**

No existe una buena planificación en la cooperativa por lo que representa una **DEBILIDAD ALTA**<sup>21</sup>

#### **2.4.8 Organización**

La empresa está organizada por su administrador, supervisores y administrativas. En la actualidad no poseen organigramas.

#### **2.4.9 Dirección**

“Proceso administrativo de guiar y motivar a los empleados para que alcancen los objetivos de una organización<sup>22</sup>”.

La Dirección Administrativa Financiera dirige sus procesos basados en órdenes o guías de carácter informal, esto es, a través de memorandos y otros documentos escritos que orientan a los empleados en el cumplimiento de sus tareas y la manera como ejecutar los procesos.

#### **2.4.10 Control**

La contadora de la empresa realiza un control posterior al cumplimiento de las tareas, los procesos y los objetivos. Este control está a cargo de la gerente de la empresa, quien vigila el normal desempeño del personal del área y el cumplimiento de los procesos acorde a las metas y objetivos de la misma.

Se carece por completo de un sistema de control preventivo y permanente, que facilite la detección y corrección de errores a tiempo. En la actualidad, no hay agilidad en los procesos administrativos y financieros de la empresa, se cometen errores en los ingresos de matrículas, en los pagos con ciertos clientes y

---

<sup>21</sup> SERNA G., Humberto: Planeación y Gestión Estratégica, Cuarta Edición, RAM Editores, Bogotá

<sup>22</sup> GRIFFIN, Ricky / EBERT, Ronald: Op. Cit. Pag. 170.

proveedores, en el control de la cartera, provocando que se corrijan errores luego de haberse cometido, desperdiciando tiempo y dinero.

#### 2.4.10.1 Capacidad de Planificación

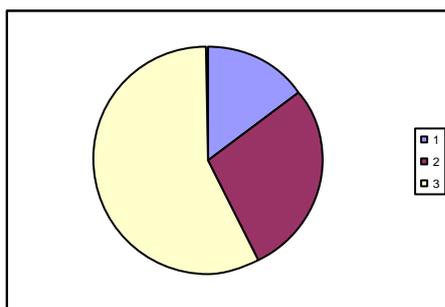
¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Totalmente

Medianamente

Desconoce

| Totalmente | Medianamente | Desconoce |
|------------|--------------|-----------|
| 6          | 11           | 23        |



Fuente: Encuestas

Elaborado: Daniel Mendoza

El personal nos indica en su encuesta que conoce medianamente ya que nos se los ha instruido en lo que la empresa quiere llegar a ser .una *DEBILIDAD MEDIA*

## 2.4.11 Matrices de Impacto

| STAMPASPA                      |  |         |       |      |
|--------------------------------|--|---------|-------|------|
| MATRIZ DE IMPACTO              |  |         |       |      |
| CAPACIDADES                    | FORTALEZAS   | IMPACTO |       |      |
|                                |  | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>Administrativa</b>          | Eficiencia e los empleados en su desempeño                                     | X       |       |      |
|                                | Proceso de compras establecido   |         | X     |      |
|                                | Dirección formal   | X       |       |      |
| <b>Financiera</b>              | Elaboración de presupuestos anuales  | X       |       |      |
|                                | Proceso de determinación de precios en base a costos y mercado                 | X       |       |      |
| <b>Tecnológico - Didáctico</b> | Capacidad tecnológica instalada  | X       |       |      |
|                                | Acceso a Internet  | X       |       |      |
| <b>Talento Humano</b>          | Capacidad y experiencia del personal directivo                                 | X       |       |      |
|                                | Empleados capacitados en sus areas   |         | X     |      |
| <b>Geográfica</b>              | Buena ubicación  |         | X     |      |
| <b>Competitivos</b>            | Estan actualizados con los cambios permanentes del mercado                     | X       |       |      |
|                                | Posicionamiento  | X       |       |      |
| STAMPASPA                      |  |         |       |      |
| MATRIZ DE IMPACTO              |  |         |       |      |
| CAPACIDADES                    | DEBILIDADES  | IMPACTO |       |      |
|                                |  | Alto    | Medio | Bajo |
| <b>Administrativa</b>          | Inexistencia de organigramas: estructural, funcional, de posición              | X       |       |      |
|                                | Falta de un sistema adecuado para los cobros                                   | X       |       |      |
|                                | Inexistencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros      | X       |       |      |
|                                | Sistemas de información y comunicación   | X       |       |      |
|                                | Carencia de control preventivo y permanente                                    | X       |       |      |
| <b>Financiera</b>              | Proceso contable de registro, procesamiento y salida de información financiera | X       |       |      |
|                                | Proceso de pago a proveedores  | X       |       |      |
|                                | Proceso de inversiones   | X       |       |      |
| <b>Tecnológico - Didáctico</b> | Falta de maquinarias en el area de tratamientos corporales                     |         | X     |      |
| <b>Talento Humano</b>          | Evaluación al personal administrativo  | X       |       |      |
| <b>Geográfica</b>              | El espacio fisico del gimnacion en horas pico es reducido                      | X       |       |      |



## 2.4.11.3 Matriz de Aprovechabilidad

| STAMPASPA  |               |  |  |   |  |  |  |       |          |
|--|---------------|--|--|---|--|--|--|-------|----------|
| MATRIZ DE APROVECHABILIDAD                                     |               |  |  |   |  |  |  |       |          |
| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES | Las posibles alianzas estratégicas para la importación de productos de belleza | Baja de las tasas de interés para acceder a un crédito | Mayor cuidado por parte de las personas hacia su cuerpo | Aumento de la demanda de productos de mayor calidad para el cuidado del cuerpo | Acertada adecuación de las diversas áreas para su funcionamiento | Evolución tecnológica y sus múltiples aplicaciones para el SPA | TOTAL | POSICION |
| Eficiencia e los empleados en su desempeño                     |               | 5  | 5  | 3   | 5  | 3  | 3  | 24    | 1        |
| Proceso de compras establecido                                 |               | 1  | 1  | 3   | 1  | 3  | 3  | 12    | 7        |
| Dirección formal   |               | 3  | 1  | 1   | 5  | 1  | 1  | 12    | 9        |
| Elaboración de presupuestos anuales                            |               | 1  | 1  | 5   | 1  | 3  | 1  | 12    | 10       |
| Proceso de determinación de precios en base a costos y mercado |               | 5  | 3  | 3   | 1  | 5  | 3  | 20    | 5        |
| Capacidad tecnológica instalada                                |               | 3  | 3  | 1   | 3  | 5  | 5  | 20    | 2        |
| Capacidad y experiencia del personal directivo                 |               | 3  | 1  | 1   | 3  | 3  | 1  | 12    | 11       |
| Empleados capacitados en sus áreas                             |               | 5  | 5  | 1   | 5  | 3  | 3  | 22    | 3        |
| Buena ubicación  |               | 1  | 1  | 1   | 3  | 3  | 3  | 12    | 8        |
| Están actualizados con los cambios permanentes del mercado     |               | 5  | 3  | 1   | 5  | 5  | 3  | 22    | 4        |
| Posicionamiento  |               | 3  | 3  | 1   | 5  | 5  | 1  | 18    | 6        |
| <b>TOTAL</b>   |               | <b>35</b>  | <b>27</b>  | <b>21</b>   | <b>37</b>  | <b>39</b>  | <b>27</b>  |       |          |
| <b>POSICION</b>  |               | <b>3</b>   | <b>5</b>   | <b>6</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>4</b>   |       |          |

## 2.4.11.4 Matriz de Vulnerabilidad

| STAMPASPA  |          |   |   |                          |  |  |   |  |       |          |
|--|----------|---|---|--------------------------|--|--|---|--|-------|----------|
| MATRIZ DE VULNERABILIDAD   |          |   |   |                          |  |  |   |  |       |          |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS | Disminución de la inversión por la incertidumbre financiera | Incertidumbre en el destino económico y político del país | Empobrecimiento del país | Una elevada inflación afectando la capacidad de compra de los clientes | Carencia de un sistema de gestión de calidad | Tendencia a la disminución de precios debido a la competencia desleal | Adaptación de las personas a las innovaciones tecnológicas | TOTAL | POSICION |
| Inexistencia de organigramas: estructural, funcional, de posición                          |          | 5   | 5   | 3                        | 3  | 1  | 1   | 3  | 21    | 6        |
| Falta de un sistema adecuado para los cobros   |          | 5   | 5   | 3                        | 3  | 3  | 1   | 5  | 25    | 5        |
| Inexistencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros                  |          | 3   | 3   | 1                        | 1  | 5  | 1   | 3  | 17    | 9        |
| Sistemas de información y comunicación   |          | 3   | 3   | 1                        | 3  | 1  | 1   | 3  | 15    | 10       |
| Carencia de control preventivo y permanente  |          | 3   | 3   | 3                        | 5  | 1  | 3   | 5  | 23    | 7        |
| Falta de un proceso contable de registro, procesamiento y salida de información financiera |          | 5   | 3   | 5                        | 5  | 3  | 3   | 5  | 29    | 1        |
| Proceso de pago a proveedores  |          | 5   | 3   | 5                        | 5  | 1  | 3   | 3  | 25    | 3        |
| Proceso de inversiones   |          | 5   | 3   | 5                        | 5  | 3  | 3   | 1  | 25    | 2        |
| Falta de maquinarias en el area de tratamientos corporales                                 |          | 3   | 1   | 1                        | 1  | 1  | 3   | 5  | 15    | 11       |
| Evaluación al personal administrativo  |          | 5   | 5   | 1                        | 1  | 3  | 1   | 3  | 19    | 8        |
| Espacio físico reducido del gimnasio en las horas pico                                     |          | 1   | 3   | 3                        | 1  | 1  | 1   | 5  | 15    | 13       |
| <b>TOTAL</b>   |          | 43  | 37  | 31                       | 33   | 23   | 21  | 41   |       |          |
| <b>POSICION</b>  |          | 1   | 3   | 5                        | 4  | 7  | 6   | 2  |       |          |

### 2.4.11.5 Hoja de Trabajo

| <b>STAMPASPA</b>   |  |
|--|--|
| <b>HOJA DE TRABAJO</b>   |  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| Las posibles alianzas estrategicas para la importacion de productos de belleza | Disminucion de la inversión por la incertidumbre financiera                    |
|  | Incertidumbre en el destino económico y político del país                      |
| Baja de las tasas de interes para acceder a un credito                         |  |
|  | Empobrecimiento del país   |
| Mayor cuidado por parte de las personas hacia su cuerpo                        | Una elevada inflación afectando la capacidad de compra de los clientes         |
| Aumento de lademanda de productos de mayor calidad para el cuidado del cuerpo  |  |
|  | Carencia de un sistema de gestión de calidad                                   |
| Acertada adecuacion de las diversas areas para su funcionamiento               | Tendencia a la disminucion de precios debido a la competencia desleal          |
| Evolución tecnológica y sus múltiples aplicaciones para el SPA                 |  |
|  | Adaptación de las personas a las innovaciones tecnológicas                     |
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
| Eficiencia e los empleados en su desempeño                                     | Inexistencia de organigramas: estructural, funcional, de posición              |
| Proceso de compras establecido   | Falta de un sistema adecuado para los cobros                                   |
| Dirección formal   | Inexistencia de un manual de procedimientos administrativos y financieros      |
|  | Sistemas de información y comunicación   |
| Elaboración de presupuestos anuales  | Carencia de control preventivo y permanente                                    |
| Proceso de determinación de precios en base a costos y mercado                 |  |
|  | Proceso contable de registro, procesamiento y salida de información financiera |
| Capacidad tecnológica instalada  | Proceso de pago a proveedores  |
| Acceso a Internet  | Proceso de inversiones   |
|  |  |
| Capacidad y experiencia del personal directivo                                 | Falta de maquinarias en el area de tratamientos corporales                     |
| Empleados capacitados en sus areas   |  |
|  | Evaluación al personal administrativo  |
| Buena ubicación  |  |
|  | El espacio fisico del gimnacion en horas pico es reducido                      |
| Estan actualizados con los cambios permanentes del mercado                     |  |
| Posicionamiento  |  |

## 2.4.11.6 Matriz de estrategias

| MATRIZ DE ESTRATEGIAS  | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|--|
|  | 4.- Evolución tecnológica y múltiples aplicaciones para el SPA                     | 4.- Una elevada inflación afectando la capacidad de compra de los clientes |
|  | 3.- Las posibles alianzas estratégicas para la importación de productos de belleza | 3.- Incertidumbre en el destino económico y político del país              |
|  | 2.- Acertada adecuación de las diversas áreas para su funcionamiento               | 2.- Adaptación de las personas a las innovaciones tecnológicas             |
|  | 1.- Aumento de la demanda de productos de mayor calidad para el cuidado del cuerpo | 1.- Disminución de la inversión por la incertidumbre financiera            |
| FORTALEZAS   | ESTRATEGIAS FO   | ESTRATEGIAS FA   |
| 1.- Eficiencia de los empleados en su desempeño  | F1O1   | F1A1   |
| 2.- Capacidad tecnológica instalada  |  |  |
| 3.- Empleados capacitados en sus áreas   | F2O2, F2O4   | F1A2, F2A2, F3A2, F4A2   |
| 4.- Están actualizados con los cambios permanentes del mercado                                 |  |  |
| 5.- Proceso de determinación de precios en base a costos y mercado                             | F3O1, F3O3   | F4A3, F5A3   |
| 6.- Posicionamiento  |  |  |
| 7.- Proceso de compras establecido   | F4O2   |  |
| MATRIZ DE ESTRATEGIAS  | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|  | Evolución tecnológica y sus múltiples aplicaciones para el SPA                     | Una elevada inflación afectando la capacidad de compra de los clientes     |
|  | Las posibles alianzas estratégicas para la importación de productos de belleza     | Incertidumbre en el destino económico y político del país                  |
|  | Acertada adecuación de las diversas áreas para su funcionamiento                   | Adaptación de las personas a las innovaciones tecnológicas                 |
|  | Aumento de la demanda de productos de mayor calidad para el cuidado del cuerpo     | Disminución de la inversión por la incertidumbre financiera                |
| DEBILIDADES  | ESTRATEGIAS DO   | ESTRATEGIAS DA   |
| 1.- Falta de un proceso contable de registro, procesamiento y salida de información financiera | D1O1, D1O2, D2O1   | D1A1, D2A1, D3A1, D7A1   |
| 2.- Inexistencia de un proceso de inversiones  |  |  |
| 3.- Proceso de pago a proveedores  | D2O2   | D5A2, D6A2   |
| 4.- Sistemas de información y comunicación   |  |  |
| 5.- Proceso de cobro y actualización de servicios  | D4O2   | D4A3   |
| 6.- Espacio físico reducido del gimnasio en las horas pico                                     | D6O1, D6O2, D7O1, D7O2   |  |
| 7.- Proceso contable de registro, procesamiento y salida de información                        | D5O1, D5O2   |  |

### 2.4.11.7 ESTRATEGIAS FO,FA,DO,DA

| <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   |
|---|---|
| F1O1<br>Aumentar la demanda del producto con el buen desempeño de los empleados en todos los procedimientos.  | F1A1<br>Incrementar los índices de mejora del desempeño, para resolver problemas de incertidumbre financiera.   |
| F2O2, F2O4<br>Terminar las remodelaciones de las diferentes áreas del STAMPASPA, e instalar equipos acordes a la tecnología moderna, para mayor satisfacción del usuario.   | F1A2, F2A2, F3A2, F4A2<br>Incentivar a los clientes con promoción de los diferentes productos, para que se adapten a las innovaciones tecnológicas, para lo cual existe personal capacitado y actualizado así como moderna tecnología.                |
| F3O1, F3O3<br>Capacitar a los empleados para que siempre estén actualizados y entreguen a los clientes de STAMPASPA , productos de calidad, aumentando la demanda, y gestionando la comercialización a través de alianzas estratégicas.   | F4A3, F5A3<br>Actualizar los estudios de costos en base a los precios de mercado, para elegir las mejores alternativas en situaciones de incertidumbre económica y política.  |
| <b>ESTRATEGIAS DO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
| D1O1, D1O2, D2O1<br>Actualizar la información financiera y los procedimientos de inversión, que permitan atender la demanda de productos para cuidado del cuerpo.   | D1A1, D2A1, D3A1, D7A1<br>Mantener la información financiera real y conocer las inversiones con un buen sistema de procesamiento de información que permita conocer los compromisos con los proveedores para la mejor toma de decisiones gerenciales. |
| D2O2<br>Seleccionar las mejores ofertas de remodelación de las áreas para optimizar los recursos de inversión, que deberán ser ágiles y oportunos.  | D5A2, D6A2<br>Prestar los servicios en espacios cómodos acordes a las innovaciones de la tecnología moderna de acuerdo a los presupuestos de la empresa manteniendo actualizados los servicios de cobro.  |
| D4O2<br>Actualizar los sistemas de información y comunicación, en base a las ofertas de la nueva tecnología.  | D4A3<br>Mantener informado a todo el personal de STAMPASPA de las políticas de austeridad de la empresa para hacer frente a la incertidumbre política y económica.  |
| D6O1, D6O2, D7O1, D7O2<br>Realizar los procedimientos contables en base a las leyes actuales y entregar la información oportuna que permita aprovechar las ofertas del mercado para adquisición de productos de calidad para cuidado corporal, así como paquetes para adecuación de áreas |   |
| D5O1, D5O2<br>Agilizar el proceso de cobro para conocer la liquidez de la empresa, que permita adquirir productos de calidad y efectuar obras de adecuación para su mejor funcionamiento.   |   |

## CAPITULO III

### 3 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.3 INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy busca ser competitiva y eficiente con el propósito de satisfacer a los clientes actuales y ganar nuevos clientes. Sin embargo, este propósito es limitado por los recursos materiales, las personas, la tecnología, el capital y otros recursos mal utilizados. No es raro ver en una organización que las personas no utilizan o no tienen la capacidad de utilizar adecuadamente los sistemas informáticos como herramienta de ayuda en la obtención de un bien o en la prestación de un servicio. Sin embargo, los recursos no son el principal limitante, se puede dotar de recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., y capacitar a las personas para que los exploten, pero nada de esto funcionaría sino se revisan, rediseñan y mejoran los procesos que se siguen para la obtención de un bien o servicio final de gran valor para el cliente.

##### 3.3.7 Matriz Axiológica

Esta matriz sirve para establecer una relación entre el ambiente externo e interno, en los cuales cada uno está relacionado de manera directa con la empresa, además se indica los principios y valores más relevantes para la misma.

##### 3.3.7.1 Principios y valores

“Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> KOONTZ, Harold / O'DONNELL, Cyril., cuarta edición, Pág. 15

“Un principio representa la mejor guía posible en la selección de alternativas que conducen a las cualidades deseadas en una organización.”<sup>24</sup>

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Los valores son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética social en el desarrollo de las labores de negocio.

En STAMPASPA al realizar una encuesta a su personal interno, indica que se aplican valores importantes como la honestidad, respeto, compañerismo, responsabilidad, completando con valores que la empresa pone en práctica como la justicia, equidad, comunicación y calidad.

En la Tabla 4.1 se puede apreciar (una tabla de los principios y valores de la empresa)

Tabla 4.1 Principios y Valores

| GRUPO PRINCIPIOS  | DIRECTIVOS | SOCIOS | CLIENTES | PROVEEDORES | ESTADO | SOCIEDAD |
|-------------------|------------|--------|----------|-------------|--------|----------|
| Responsabilidad   | X          | X      | X        | X           | X      | X        |
| Puntualidad       |            |        | X        | X           | X      |          |
| Compañerismo      | X          | X      | X        |             |        |          |
| Calidad           | X          | X      | X        | X           |        | X        |
| Trabajo en Equipo |            |        | X        |             | X      |          |
| GRUPO VALORES     | DIRECTIVOS | SOCIOS | CLIENTES | PROVEEDORES | ESTADO | SOCIEDAD |
| Respeto           | X          | X      | X        | X           | X      | X        |
| Comunicación      | X          | X      | X        | X           | X      |          |
| Ética             | X          | X      | X        | X           | X      | X        |
| Justicia          | X          | X      | X        | X           |        |          |
| Honestidad        | X          | X      | X        | X           | X      | X        |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

### 3.3.7.1.1 Con los Directivos

#### Principios:

<sup>24</sup> KOONTZ, Harold / O'DONNELL, Cyril., cuarta edición, Pág. 15

**Responsabilidad.-** Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, dentro de sus funciones respecto de la toma de decisiones para la consecución de objetivos de la empresa.

**Compañerismo.-** Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, manteniendo un liderazgo democrático que permita la comunicación directa entre directivos, personal administrativo y socios.

**Calidad.** Lograr que las actividades se desarrollen correctamente para de esta manera comprometer a los socios en la consecución de metas propuestas.

**Valores:**

**Respeto.-** Acerca del cumplimiento de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, establecidos en las políticas de la empresa, y con la capacidad humana.

**Comunicación:** hacer llegar la información de la gerente, a los empleados de la empresa, para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos

**Ética.-** En la aplicación del profesionalismo, frente a problemas cuyas decisiones necesiten de una decisión equitativa sin beneficiar a terceras personas por cualquier tipo de interés.

**Honestidad.-** Ser honesto consigo mismo es aceptar errores, por eso se dice fieles al ejercicio de su función profesional, con base en la verdad y en la auténtica justicia siendo equitativo con el resto y consigo mismo.

**Justicia.-** Las actividades diarias deben ser ejecutadas con un grado de justicia y equidad, en el caso de los directivos en la entrega de cuentas.

### 3.3.7.1.2 Con los clientes

**Principios:**

**Responsabilidad.-** Cumplimiento de las tareas asignadas y establecidas a los socios, y para los instructores la correcta aplicación de las sus actividades en las distintas áreas.

**Compañerismo.-** Lugar donde reine la armonía y el éxito evitando especulaciones y erradicando el chisme.

**Calidad.-** En el trabajo eficiente, evitando los cuellos de botella en los diversos procesos de las actividades.

Valores:

**Respeto.-** Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, entre compañeros y la trato con gentileza al cliente

**Comunicación:** llevara a la empresa a estar más unida, y a conseguir objetivos generales no individuales.

**Justicia:** Aplicado a las actividades diarias de los dueños, esto permitirá que la empresa sea reconocida ante los demás.

**Honestidad.-** En el ejercicio de sus competencias, siendo justos frente a diversas situaciones de trabajo y entre compañeros anteponiendo la verdad.

### 3.3.7.1.3 CON LOS PROVEEDORES

**Principios:**

**Responsabilidad.-** Exigir la entrega de un producto y servicio de calidad a bajo precio.

**Puntualidad.-** En el cumplimiento de los pagos en los plazos establecidos y en los requerimientos demandados

**Calidad:** Lograr que nuestros requerimientos se entreguen a tiempo y con las especificaciones solicitadas.

Valores:

**Respeto.-** En el cumplimiento de los plazos, cláusulas, convenios y beneficios establecidos.

**Comunicación:** Es necesario la comunicación con los proveedores para saber cuando necesitaremos de ellos.

**Ética.-** En la consecución del buen manejo de los recursos económicos.

**Honestidad:** En el ejercicio de sus competencias

### 3.3.8 MISIÓN

“La misión es la concepción implícita del POR QUÉ de la organización su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”.

La misión es el propósito de la compañía y debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización, es decir, dando a conocer lo que diferencia de otras empresas, en cuanto a productos o servicios que esta presta,

la determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por la cual existe.

En el cuadro 4.2 se puede apreciar los elementos de la misión.

Cuadro 4.2 Elementos de la misión

| <b>ELEMENTOS CLAVE</b>                       | <b>DEFINICIÓN</b>  |
|--|--|
| Naturaleza del negocio                       | Prestación de servicios para el cuidado del cuerpo                     |
| Motivo para existir                          | Satisfacer la demanda de servicios para el cuidado corporal            |
| Clientes Para quien?                         | Clientes que busquen la manera de cuidar y mantener su cuerpo          |
| Mercado al que sirve                         | Habitantes de la ciudad de Quito y Manta                               |
| Factor diferenciador                         | Servicios con la última tecnología                                     |
| Recursos ¿Cómo desempeñar nuestras funciones | Recurso humano calificado y adecuaciones apropiadas para los servicios |
| Principios y valores                         | Responsabilidad y honestidad   |

Fuente: STAMPASPA  
Elaborado: Daniel Mendoza

### **Misión**

Ofrecer servicios en las ciudades de Quito en el sector del valle de los chillos y Manta para el cuidado corporal de calidad encaminados a proporcionar a nuestros clientes, salud, relajamiento, y descanso, proporcionados por la atención de profesionales y las mejores técnicas, con un gran sentido de responsabilidad y honestidad.

### **3.3.9 VISIÓN**

La visión señala el rumbo que la empresa debe seguir, tomando en cuenta el presente de la organización para y definir lo que pretende ser o alcanzar.

En el cuadro 4.3 se puede apreciar los elementos de la visión.

<sup>25</sup> 3 Nuñez Espinosa Marcelo, Planificación Estratégica, Pág. 71.

Cuadro 4.3 (Elementos de la visión)

| ELEMENTOS CLAVE                         | DEFINICIÓN   |
|---|--|
| <b>Que quiero hacer:</b>                | Aumentar mi lista de clientes con un servicio diferenciado.      |
| <b>A donde quiero llegar:</b>           | A ser una empresa líder en el servicio para el cuidado corporal. |
| <b>Ámbito del mercado:</b>              | Ciudad de Quito y Manta  |
| <b>Productos o servicios:</b>           | Servicios para el cuidado corporal                               |
| <b>Valores:</b>                         | Honestidad   |
| <b>Principio organizacional:</b>        | Responsabilidad  |
| <b>En que tiempo se puede realizar:</b> | En un periodo de 3 años  |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

## VISIÓN

Para el 2011 ser el primer centro de trabajo corporal en las ciudades de Quito en el sector del valle de los chillos y Manta con el mejor equipo de personas en constante investigación por promover las últimas técnicas corporales y tratamientos profesionales. Buscando siempre la excelencia y mejoramiento constante mediante la honestidad y responsabilidad en los servicios que prestamos, preparándonos a reaccionar con eficiencia y oportunidad a los cambios y exigencias del mercado.

### 3.1.4.1 Objetivo General

Todas las empresas buscan alcanzar sus objetivos, y esta es una situación deseada que la empresa intenta lograr. Son el resultado que se esperan alcanzar en un tiempo determinado, constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión de la empresa.

- Alcanzar el crecimiento de la empresa mejorando el entorno interno así como la atención al cliente.
- Ampliar su cartera de clientes para obtener amplitud de mercado.

En las tablas 4.4 y 4.5 se puede apreciar los objetivos Corporativos y específicos respectivamente.

Tabla 4.4 **Objetivos Corporativos**

| <b>EJE</b>                | <b>OBJETIVO</b>   |
|---------------------------|---|
| Cobertura                 | Satisfacer la demanda de servicios para el cuidado corporal incrementando distintas técnicas. |
| Satisfacción del cliente  | Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.                                     |
| Rentabilidad              | Incrementar los ingresos de la empresa.   |
| Responsabilidad y respeto | Ofertar los servicios a un precio justo, sin aprovecharse de las necesidades de los clientes. |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

Tabla 4.5 **Objetivos Específicos**

| <b>ÁREA DE INTERÉS</b>            | <b>EJE</b>                   | <b>OBJETIVO</b>  |
|-----------------------------------|------------------------------|--|
| <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>     | PLANIFICACIÓN                | Desarrollar las tareas diarias así como la planificación de de turnos de las áreas de manera que permita mejorar la atención a los clientes. |
|                                   | GESTIÓN INTERNA              | Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operacionales hasta el 2011.  |
|                                   | CRECIMIENTO DE LA TECNOLOGÍA | Incrementar la adquisición de tecnología de punta para las distintas áreas.  |
| <b>CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL</b> | CRECIMIENTO DEL MERCADO      | Incorporar tecnología de punta que nos permita mejorar el nivel y calidad de los servicios , así como el porcentaje de clientes              |
|                                   | CRECIMIENTO DE LA            | Implementar los servicios a medida que aparezcan las   |

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
|   | PRODUCTIVIDAD                  | necesidades de los clientes.  |
|   | CRECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO | Desarrollar las capacidades y logros de los empleados de la empresa a través de capacitación ,motivación e incentivos.  |
|   | MANTENIMIENTO                  | Realización de un seguimiento y selección de proveedores de servicios para el mantenimiento de las áreas de la empresa. |
| <b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INSTALACIONES</b> | MANTENIMIENTO                  | Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.   |
|   | MANTENIMIENTO                  | Conservar la infraestructura a través de programas de cuidado e incentivo.  |
| <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>                      | DISMINUCIÓN                    | Mejorar los tiempos de demora de los servicios para evitar pérdida de clientes.   |

### 3.1.5 POLÍTICAS

Las políticas vienen a ser enunciados que tienen por objeto normar las acciones a realizarse. Tienen una gran importancia ya que determina ante una actividad la guía que se deberá seguir de acuerdo al nivel o área donde se labore.

#### 3.1.5.1 Políticas Generales

- El trato a los clientes será basado en principios y valores corporativos.
- Obtener una información mensual de los resultados de los trabajos que hayan sido realizados
- Asistir a todas las reuniones que dispusiera la empresa.
- Aceptar y cumplir todas las políticas institucionales disciplinadamente.

#### 3.1.5.2 Políticas Institucionales

- La empresa procurará mantener instructores y asistentes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al cliente.
  - Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada área de servicio.
  - Los instructores y asistentes deberán laborar con su respectiva identificación
  - Los asistentes deberán llevar el uniforme de la empresa todos los días.

- Contribuir con el desarrollo de la empresa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la misma.
- Se medirá la eficiencia en el uso de los recursos en base a indicadores de gestión.
- Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.

### **3.1.5.3 Políticas de servicios**

- Se evaluara la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio cada 3 meses.
- La forma de pago será en efectivo y a crédito (6 mes plazo), este último para el caso de los convenios con empresas o instituciones.

### **3.1.5.4 Políticas de Atención al Cliente**

- El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

### **3.1.5.5 Políticas de Recursos Humanos**

#### **PERSONAL**

- Establecer requisitos de cada puesto que constaran en el manual de Procesos.
- Mantener reuniones con el personal administrativo a fin de motivar e incentivar la integración así como conocer los problemas que puedan existir con la atención a los clientes.
- Se dará el nivel de sueldos que hay en el mercado en cada puesto y se analizaran los incrementos de cada año de acuerdo a la disposición del estado y a las posibilidades económicas de la empresa.
- El horario de trabajo es de 8 horas diarias de lunes a sábado con turnos rotativos :que son el primero de 6:00 a 13:00, el segundo de 14:00 a 21:00
- Mantener una capacitación periódica del personal administrativo que apoye la gestión de la compañía.
- Realizaran evaluaciones periódicas para controlar el rendimiento laboral a través de indicadores de gestión.

### 3.1.5.6 Políticas de Facturación

- Se realizaran facturas no sin antes haber llegado a un acuerdo con el cliente.

### 3.1.5.7 Políticas de Mercado y Publicidad

- Realizar estudios de mercado cada 6 meses.
- Realizar encuestas a los clientes para averiguar como va el rendimiento y la satisfacción del servicio.
- Colocar publicidad en vallas en las adyacencias de la empresa y las paradas, el periódico, hojas volantes y en el Internet.

### 3.1.6 ESTRATEGIAS

“Una estrategia constituye un enfoque que utiliza la dirección para llegar a la consecución o logro de objetivos y la misión de la empresa que corresponde la razón de ser de la compañía”<sup>26</sup>.

En la tabla 4.6 se puede apreciar la Estrategia Corporativa

Tabla 4.6 **Estrategia Corporativa**

| <b>ESTRATEGIA</b>   |
|---|
| Realizar una investigación de mercado para determinar nuevos servicios.   |
| Capacitar periódicamente a los empleados                                  |
| Buscar alianzas estratégicas con empresas para aumentar los clientes.     |
| Fomentar la utilización de un listado de precios por todos los servicios. |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

#### 3.1.6.1 Estrategias Especificas

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la demanda del producto con el buen desempeño de los empleados en todos los procedimientos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los índices de mejora del desempeño, para resolver problemas de incertidumbre financiera.</li> </ul> |
|--|---|

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/negocios/negocios.shtml>

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminar las remodelaciones de las diferentes áreas del STAMPASPA, e instalar equipos acordes a la tecnología moderna, para mayor satisfacción del usuario.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los clientes con promoción de los diferentes productos, para que se adapten a las innovaciones tecnológicas, para lo cual existe personal capacitado y actualizado así como moderna tecnología.</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los empleados para que siempre estén actualizados y entreguen a los clientes de STAMPASPA , productos de calidad, aumentando la demanda, y gestionando la comercialización a través de alianzas estratégicas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los estudios de costos en base a los precios de mercado, para elegir las mejores alternativas en situaciones de incertidumbre económica y política.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la información financiera y los procedimientos de inversión, que permitan atender la demanda de productos para cuidado del cuerpo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la información financiera real y conocer las inversiones con un buen sistema de procesamiento de información que permita conocer los compromisos con los proveedores para la mejor toma de decisiones gerenciales.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar las mejores</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar los servicios en</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>ofertas de remodelación de las áreas para optimizar los recursos de inversión, que deberán ser ágiles y oportunos.</p>   | <p>espacios cómodos acordes a las innovaciones de la tecnología moderna de acuerdo a los presupuestos de la empresa manteniendo actualizados los servicios de cobro.</p>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los sistemas de información y comunicación, en base a las ofertas de la nueva tecnología.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener informado a todo el personal de STAMPASPA de las políticas de austeridad de la empresa para hacer frente a la incertidumbre política y económica.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los procedimientos contables en base a las leyes actuales y entregar la información oportuna que permita aprovechar las ofertas del mercado para adquisición de productos de calidad para cuidado corporal, así como paquetes para adecuación de áreas</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar el proceso de cobro para conocer la liquidez de la empresa, que permita adquirir productos de calidad y efectuar obras de adecuación para su mejor funcionamiento.</li> </ul>   |  |

### **3.1.6.2 Estrategias de valor**

- Desarrollar el compromiso con la empresa en base a la integración del personal por medio de la participación en eventos deportivos y festivos.
- Desarrollar un código de ética propio de la empresa.
- Fomentar una Cultura Organizacional, mejorando la aplicación de principios y valores por medio de una publicidad adecuada dentro de la organización en base a conferencias e implementos informativos.

### **3.1.7 MAPA ESTRATÉGICO**

El Mapa Estratégico es un gráfico que muestra cual es la perspectiva de la empresa a un futuro identificando de 3 años a partir de la fecha actual, indicando cual es la Misión actual de la empresa y cual es su Visión a futuro.

Para la consecución del Mapa Estratégico se explica en cada uno de los años cuales van a ser sus objetivos a realizar, las estrategias que se utilizaran para alcanzar el objetivo y que políticas se van a aplicar.

Este Mapa estratégico nos da una idea general de que es al momento STAMPASPA y que quiere llegar a ser a futuro.

# MAPA ESTRATÉGICO PARA STAMPASPA

## MISIÓN

Ofrecer servicios en las ciudades de Quito en el sector del valle de los chillos y Manta para el cuidado corporal de calidad encaminados a proporcionar a nuestros clientes, salud, relajamiento, y descanso, proporcionados por la atención de profesionales y las mejores técnicas, con un gran sentido de responsabilidad y honestidad.

2008

## OBJETIVOS

- ✓ Incorporar tecnología (pagina Web).
- ✓ Brindar un servicio de calidad y seguridad.
- ✓ Mejorar los procesos administrativos y financieros.
- ✓ Mejorar la comunicación dentro de la empresa.

## ESTRATEGIAS

- ✓ Creando la pagina Web, para dar a conocer los servicios de la empresa.
- ✓ Implementar varios canales de cómo la comunicación abierta entre directivos y empleados.
- ✓ Realización de costos y tiempos en el servicios para optimizar los recursos existentes.
- ✓

## OBJETIVO GENERAL

- ❖ Alcanzar el crecimiento de la empresa mejorando el entorno interno así como la atención al cliente.
- ❖ Ampliar su cartera de clientes para obtener amplitud de mercado.

## VISIÓN

Para el 2011 ser el primer centro de trabajo corporal en las ciudades de Quito en el sector del valle de los chillos y Manta con el mejor equipo de personas en constante investigación por promover las últimas técnicas corporales y tratamientos profesionales. Buscando siempre la excelencia y mejoramiento constante mediante la honestidad y responsabilidad en los servicios que prestamos, preparándonos a reaccionar con eficiencia y oportunidad a los cambios y exigencias del mercado.

2009

## OBJETIVOS

- ✓ Mejorar los procesos de la empresa
- ✓ Obtención de nuevos servicios para el mantenimiento de todas la áreas de la empresa.

## ESTRATEGIAS

- ✓ Manual de procesos para la empresa, permitiendo una mejor interacción de las actividades disminuyendo tiempos y haciéndolos eficientes.
- ✓ Concienciar a los dueños la necesidad de adquirir nueva tecnología y maquinarias en los casos de que estas ya estén generando problemas en su rendimiento..
- ✓ Realizar convenios con casas comerciales para obtener precios bajos y mejores garantías.
- ✓ Lograr alianzas con proveedores en la ciudad de Quito.

2010

## OBJETIVOS

Desarrollar las tareas diarias así como la planificación de de turnos de las áreas de manera que permita mejorar la atención a los clientes.

## ESTRATEGIAS

- ✓ Prestar los servicios en espacios cómodos acordes a las innovaciones de la tecnología moderna de acuerdo a los presupuestos de la empresa manteniendo actualizados los servicios de cobro.

## PRINCIPIOS

- ❖ Responsabilidad, Puntualidad, Trabajo en Productividad. Calidad, Equipo,

## VALORES

- ❖ Respeto, Transparencia, Ética, Justicia y Honestidad.

## POLÍTICAS:

- Se mantendrá una comunicación constante con Clientes para conocer inquietudes,
- Incursionar en nueva tecnología que permita tener un servicio eficiente y eficaz.
- Se aplicara los principios de Planificación Estratégica para establecer sistemas participativos en la toma de decisiones.
- Aplicar los manuales de procesos por áreas para un mejor desarrollo de las actividades.
- Se impulsara la ejecución de proyectos que proporcionaran ingresos extras a la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4 ANÁLISIS DE PROCESOS**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

“EL PROCESO SE REFIERE A UNA SERIE DE ACTIVIDADES ORIENTADAS A LOGRAR UN PROPÓSITO CON EL FIN DE PRODUCIR UN PRODUCTO O SERVICIO PARA UN USUARIO DENTRO O FUERA DE LA ORGANIZACIÓN. GENERALMENTE, INCLUYE GENTE, EQUIPOS HERRAMIENTAS, TÉCNICAS Y MATERIALES EN UNA SECUENCIA DE ACTIVIDADES”.

LOS PROCESOS DE STAMPASPA TIENEN QUE SER ANALIZADOS EN CUANTO A TIEMPOS, DISTANCIAS Y COSTOS DE CADA ACTIVIDAD, DETERMINANDO LA EFICIENCIA DEL PROCESO.

EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS ACTUALES PERMITIRÁ OBTENER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE ESTOS, MOSTRANDO LOS PUNTOS CRÍTICOS QUE NECESITAN UN NUEVO ENFOQUE PARA MEJORAR LOS PROCESOS.

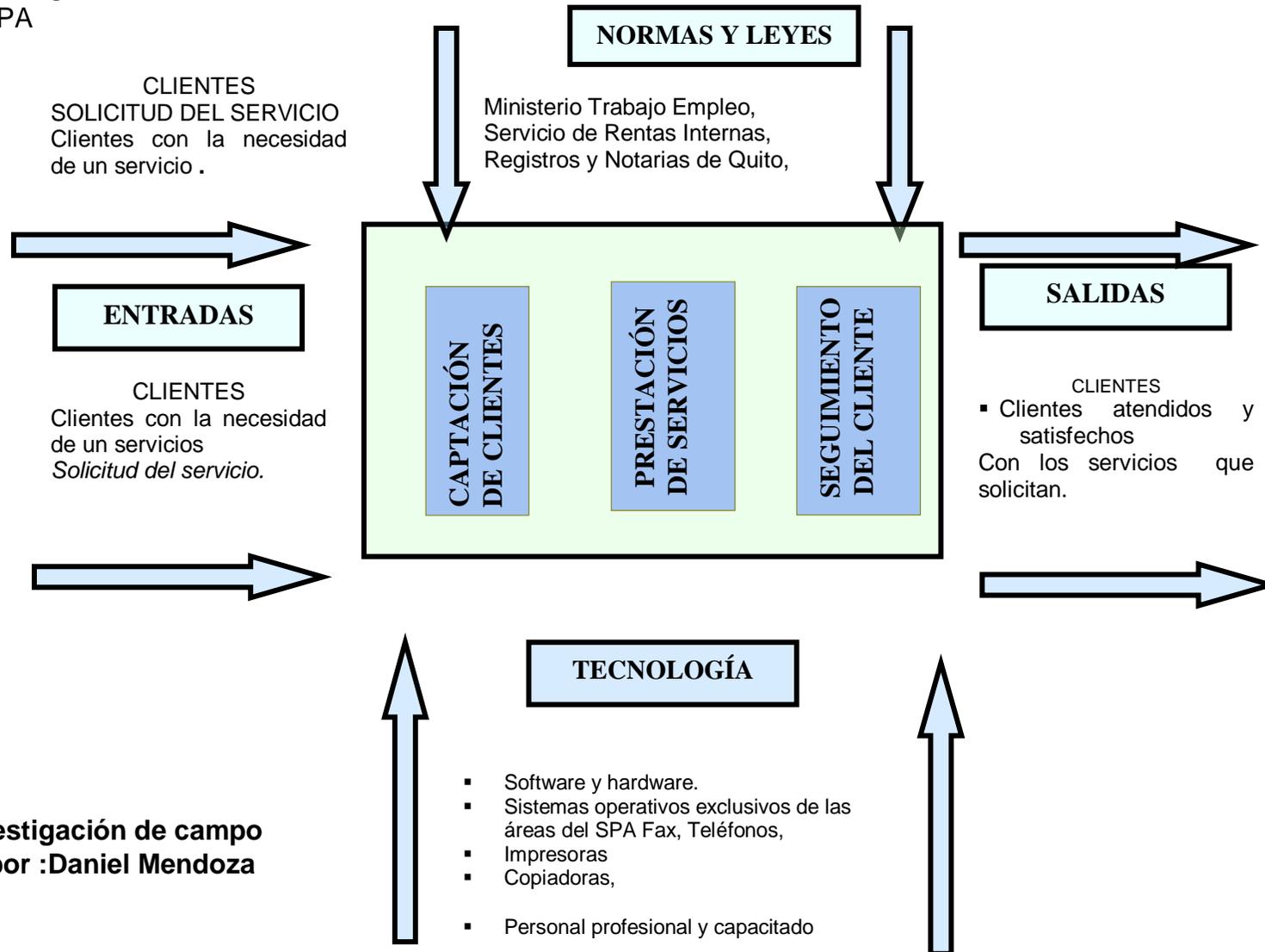
#### **4.2 DIAGRAMA DE CALIDAD.**

Se va a expresar de manera gráfica lo que realiza STAMPASPA orientado a la teoría de procesos, en el gráfico # 1 se detalla la estructura.

Por lo tanto en los macro procesos de STAMPASPA que involucra a los outputs e inputs llamadas también entradas y salidas respectivamente:

**DIAGRAMA DE CALIDAD**

Gráfico # 1 Diagrama Calidad de STAMPASPA



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por :Daniel Mendoza

### 4.3 DIAGRAMA IDEF-0

“Las siglas IDEF-O significan Integration Definition for Funtion Modeling (Definición de la integración para la modelizacion de las funciones), es una metodología que permite dar forma a los procesos de la organización de tal forma que permite establecer jerarquizar, partiendo de los macros procesos a los procesos y subprocessos.

Diagrama de contexto de IDEF-0 de una sola caja, que contiene la función de alto nivel que va a ser modelada, junto con sus entradas, salidas, controles y mecanismos.

**Flecha de entrada:** Tipo de flecha que expresa una entrada, dato u objeto que es transformado por la función en una salida. Las flechas de entrada se ubican en la parte izquierda de la caja. Pueden ser necesidades, requisitos, estados, etc. y desde puntos de vista más concretos pueden ser documentos tales como facturas, etc.

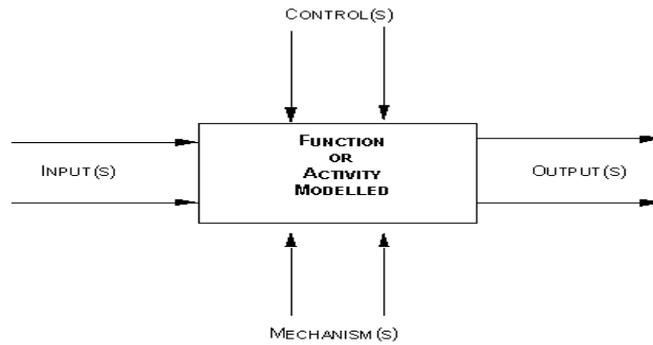
**Flecha de mecanismo:** Tipo de flechas de IDEF0 que representan mecanismos, es decir, aquello que se necesita para desarrollar una función. Las flechas de mecanismo se sitúan en la parte baja de la caja IDEF0. Desde el punto de vista del gestor los mecanismos muestran las interrelaciones con otros procesos, los recursos externos necesarios para el proceso, etc. Estos comprenderán personal no adscrito al proceso que se está representando, sistemas de información, asesores externos

**Flecha de salida:** Tipo de flecha que expresa una salida IDEF-0, es decir, el dato u objeto producido por una función. Las flechas de salida están asociadas a la parte derecha de una caja IDEF-0. Desde el punto de vista del gestor pueden ser satisfacciones, etc.

**Flecha de control:** Tipo de flecha que expresa control de IDEF-0, es decir, aquellas condiciones requeridas para producir una salida correcta. Los datos u objetos modelados como controles pueden ser transformados por la función

creando así una salida. Las flechas de control se suelen asociar con la parte superior de una caja IDEF-0. Ejemplos pueden ser: políticas, manuales, procedimientos, etc.”<sup>27</sup>En el grafico #2 se muestran los elementos del IDEF-0.

Grafico #2 Elementos del Idef-0



Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

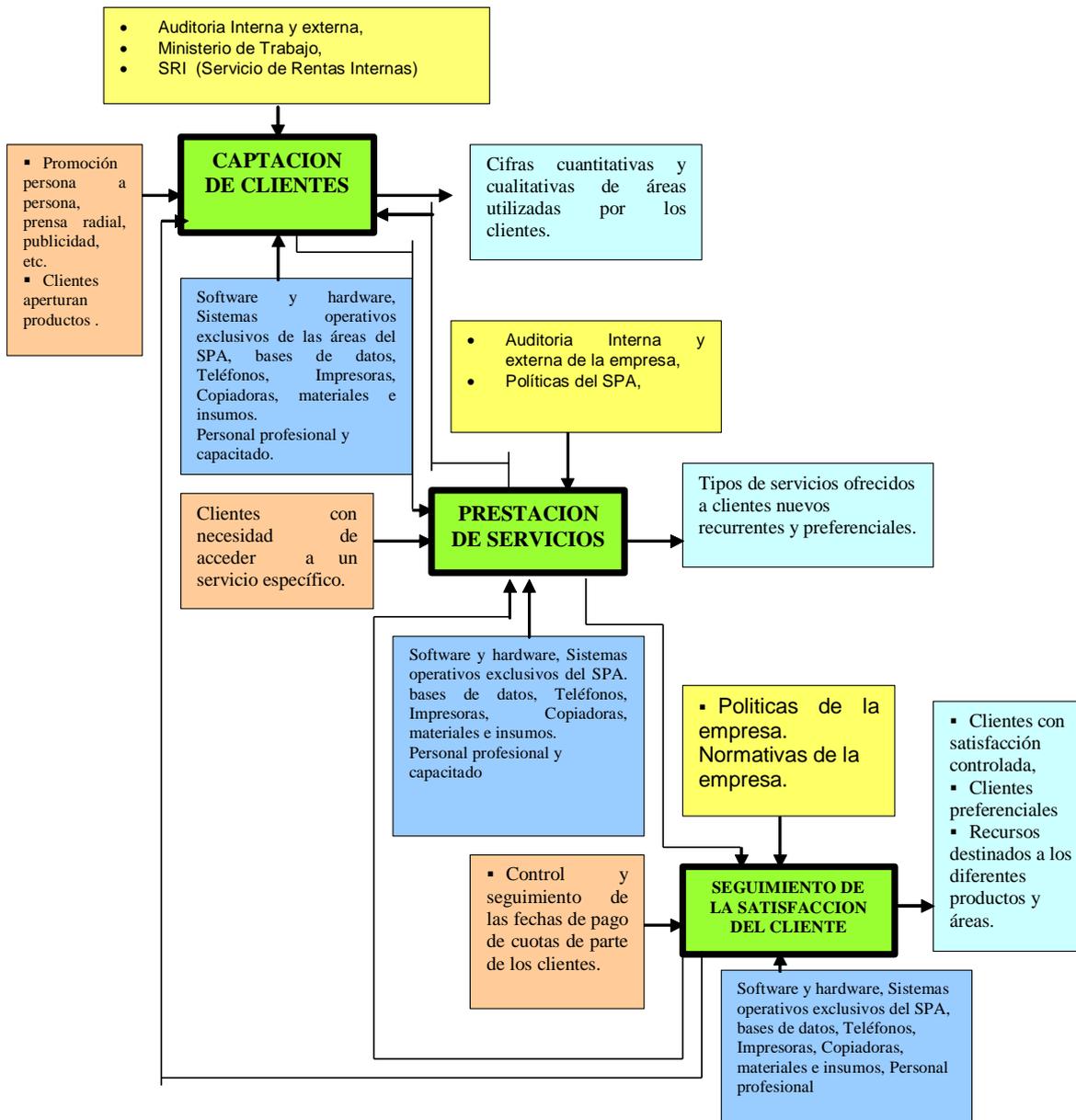
A continuación en el grafico #3 se encontrará el diagrama IDEF-O de la empresa STAMPASPA.

---

<sup>27</sup> [http://www.Metodologia%20IDEF%20Resumen Metodología IDEF0](http://www.Metodologia%20IDEF%20Resumen%20Metodología%20IDEF0)

Grafico #3 IDEF-O

IDEF-O "STAMPASPA"



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Daniel Mendoza

#### **4.4 INVENTARIO DE PROCESOS**

EL INVENTARIO DE PROCESOS DE STAMPASPA SON TODOS LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

EL CUAL SE DETERMINO MEDIANTE LOS DATOS PROPORCIONADOS POR PARTE DE LA GERENCIA Y LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

##### **ÁREA DIRECTIVA**

- GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

##### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- COMPRA DE INSUMOS
- CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
- GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

##### **ÁREA FINANCIERA**

- INGRESOS
- EGRESOS
- MANEJO DE CARTERA
  - CONTROL DE CARTERA
  - RECUPERACIÓN DE CARTERA
  - CARTERA POR CHEQUES PROTESTADOS
  - CARTERA POR CHEQUES POSTFECHADOS
  - CARTERA POR CHEQUES EN GARANTÍA
  - .CARTERA POR TARJETAS DE CRÉDITO
- GESTIÓN DE CONTABILIDAD
  - GESTIÓN DE PAGOS
  - PAGO A INSTRUCTORES
  - PAGO A EMPLEADOS
  - PAGO A PROVEEDORES
  - REALIZAR PAGO DE IMPUESTOS
  - REALIZAR NOTAS DE DÉBITO
  - ELABORAR REPORTES DE CAJA
  - REALIZAR COMPROBANTES CONTABLES
  - CONTROL DE INVENTARIOS

- REALIZAR REGISTROS CONTABLES
- ELABORACIÓN DE BALANCES
- REALIZAR PRESUPUESTOS
- SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### **ÁREA DE CORTE Y COLOR**

- CORTE ESTRUCTURAL DE CABELLO
- DISEÑO DE COLOR

#### **ATENCIÓN DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES**

- REALIZAR DIAGNOSTICO CORPORAL DE ACUERDO A CONTEXTURA, EDAD, SEXO.
- BRINDAR TRATAMIENTOS REDUCTIVOS Y CORPORALES.
- ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO.

#### **ÁREA DE TRATAMIENTOS FACIALES**

- ATENCIÓN DE ANTIOXIDANTE REJUVENECEDOR
- ATENCIÓN PARA TRATAMIENTO DE ACNÉ, ARRUGAS, CICATRICES Y MANCHAS

#### **INSTRUCCIÓN DE NATACIÓN**

- PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NATACIÓN CON PROGRAMAS PERSONALIZADOS (MATROENSEÑANZA, NIVEL 1, NIVEL 2 Y AVANZADOS)
- ATENCIÓN DE ACUAERÓBICOS

#### **MARKETING**

- REALIZAR VISITAS
- GESTIÓN INFORMACIÓN DE SERVICIOS, COSTOS, FORMAS DE PAGO

#### **RELACIONES PÚBLICAS**

- REALIZAR DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD

### **4.5 SELECCIÓN DE PROCESOS**

Todos los procesos que se realizan en STAMPASPA son importantes, sin embargo para efectos de nuestro estudio no podemos analizar y mejorar todos. Por esto, nuestro estudio analiza y mejora los principales procesos administrativos

financieros, que son el punto débil de la empresa, como lo describimos en el Capítulo I.

**Preguntas Claves:**

- 1.- ¿Si se optimiza este proceso se mejorará la imagen de la empresa?
- 2.- ¿Si se mejora este proceso se atenderá mejor al cliente y se reducirán las quejas?
- 3.- ¿Al mejorar el proceso se efectivizará la utilización de los recursos y disminuirá de los tiempos?
- 4.- ¿Mejorará la calidad del servicio al mejorar este proceso?
- 5.- ¿Aumentan los ingresos al mejorar estos recursos?.

Para nuestro estudio, hemos utilizado los siguientes criterios que influyen en la selección de los procesos:

Falta de claridad en los procesos por parte del personal que los ejecuta.

Utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros.

La satisfacción de clientes, instructores y proveedores, en el servicio que recibe, y los procesos que se llevan a cabo.

Los procesos en los que se cometen más revisiones, demoras, y otras actividades que no agregan valor.

La prioridad de la gerente de STAMPASPA en el mejoramiento de procesos.

Las observaciones más importantes hechas por la gerente, empleados, instructores y clientes de STAMPASPA, a través de entrevistas y conversaciones directas.

Con estos criterios elaboramos la Matriz de Selección, que indica en una escala de 1 a 5, donde 1 es poco influyente y 5 muy influyente, la relación entre un proceso y los criterios seleccionados.

| STAMPASPA   |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
|---|-----------|---|---|---|---|-------|--|-----------|----|--|
| MATRIZ DE SELECCION DE PROCESOS                       |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| PROCESOS  | CRITERIOS |   |   |   |   | TOTAL | OBSERVACIONES  | SELECCION |    |  |
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |       |  | SI        | NO |  |
| <b>Area Directiva</b>                                 |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Gestión del Plan Estratégico                          | 4         | 5 | 4 | 5 | 3 | 21    |  | X         |    |  |
| <b>Area Administrativa</b>                            |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Compra de insumos                                     | 5         | 5 | 5 | 3 | 5 | 23    | Se requiere un control más adecuado de la orden y recepción de compras | X         |    |  |
| Recursos Humanos                                      | 3         | 5 | 3 | 3 | 5 | 19    |  |           | X  |  |
| Capacitación del personal                             | 3         | 5 | 5 | 3 | 5 | 21    | No se planifica la capacitación de los empleados                       | X         |    |  |
| Gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa   | 5         | 3 | 5 | 5 | 3 | 21    |  | X         |    |  |
| <b>Area Financiera</b>                                |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| <b>Ingresos</b>                                       |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Ingresos por pago de inscripciones                    | 3         | 5 | 3 | 3 | 3 | 17    | Existe un proceso muy tramitoso, inadecuado y                          |           | X  |  |
| Ingresos por pago de matrículas                       | 2         | 5 | 3 | 3 | 3 | 16    | complicado, que provoca insatisfacción                                 |           | X  |  |
| Ingresos por pago de tratamientos y servicios         | 3         | 5 | 3 | 3 | 3 | 17    | en los clientes de STAMPASPA   |           | X  |  |
| <b>Egresos</b>  |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Pago a instructores                                   | 5         | 5 | 5 | 3 | 5 | 23    | Existe un proceso muy tramitoso, inadecuado y                          | X         |    |  |
| Pago a proveedores                                    | 5         | 5 | 5 | 3 | 5 | 23    | complicado, que provoca insatisfacción                                 | X         |    |  |
| Pago a empleados                                      | 5         | 5 | 5 | 3 | 5 | 23    | en los empleados e instructores  | X         |    |  |
|   |           |   |   |   |   |       |  |           | X  |  |
| <b>STAMPASPA</b>                                      |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| <b>MATRIZ DE SELECCION DE PROCESOS</b>                |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| PROCESOS  | CRITERIOS |   |   |   |   | TOTAL | OBSERVACIONES  | SELECCION |    |  |
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |       |  | SI        | NO |  |
| <b>Cartera</b>  |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Control de cartera                                    | 2         | 3 | 5 | 3 | 5 | 18    | La cartera vencida de STAMPASPA es muy elevada, y no                   |           | X  |  |
| Recuperación de cartera                               | 2         | 4 | 5 | 2 | 5 | 18    | existe un control adecuado   |           | X  |  |
| Cartera por cheques protestados                       | 3         | 4 | 5 | 1 | 1 | 14    |  |           | X  |  |
| Cartera por cheques postfechados                      | 3         | 4 | 5 | 3 | 1 | 16    |  |           | X  |  |
| Cartera por cheques en garantía                       | 3         | 4 | 5 | 1 | 1 | 14    |  |           | X  |  |
| Cartera por tarjetas de crédito                       | 3         | 4 | 5 | 3 | 1 | 16    |  |           | X  |  |
| <b>Gestión de Contabilidad</b>                        |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Elaboración de rol de pagos                           | 5         | 3 | 5 | 3 | 5 | 21    | Es parte del proceso de pago a empleados e instructores                | X         |    |  |
| Impuestos   | 3         | 3 | 1 | 3 | 1 | 11    |  |           | X  |  |
| Notas de débito                                       | 1         | 3 | 1 | 3 | 1 | 9     |  |           | X  |  |
| Reportes de caja                                      | 1         | 3 | 1 | 3 | 1 | 9     |  |           | X  |  |
| Fondos rotativos                                      | 1         | 3 | 1 | 3 | 1 | 9     |  |           | X  |  |
| Comprobantes contables                                | 3         | 5 | 3 | 3 | 3 | 17    | No hay un proceso claro para el registro contable                      |           | X  |  |
| Control de inventarios                                | 4         | 3 | 4 | 3 | 5 | 19    |  | X         |    |  |
| Libro Diario  | 4         | 3 | 3 | 3 | 5 | 18    | No hay un proceso claro para la emisión de                             |           | X  |  |
| Libro Mayor   | 3         | 3 | 3 | 3 | 5 | 17    | libros contables   |           | X  |  |
| Elaboración de Balances                               | 5         | 3 | 5 | 3 | 5 | 21    |  | X         |    |  |
| Presupuestos  | 3         | 3 | 5 | 3 | 3 | 17    | El proceso de presupuesto no es muy técnico                            |           | X  |  |
| <b>STAMPASPA</b>                                      |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| <b>MATRIZ DE SELECCION DE PROCESOS</b>                |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| PROCESOS  | CRITERIOS |   |   |   |   | TOTAL | OBSERVACIONES  | SELECCION |    |  |
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |       |  | SI        | NO |  |
| <b>Atención de los tratamientos corporales</b>        |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Control mensual de asistencia de los instructores     | 5         | 5 | 5 | 4 | 1 | 20    |  | X         |    |  |
| Registro de citas                                     | 3         | 3 | 5 | 3 | 5 | 19    |  | X         |    |  |
| <b>Entrenamiento en el gimnasio</b>                   |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Control mensual de asistencia                         | 5         | 5 | 5 | 5 | 1 | 21    |  | X         |    |  |
| Ajustes de horarios de acuerdo a los clientes         | 4         | 5 | 5 | 4 | 4 | 22    |  | X         |    |  |
| <b>Tratamiento antioxidante y rejuvenecedor</b>       |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Falta de maquinaria para agilizar el tiempo de espera |           |   |   |   |   |       |  |           | X  |  |
| Instrucción de natación                               | 4         | 4 | 5 | 3 | 5 | 21    |  | X         |    |  |
| <b>Marketing</b>                                      |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Seguimiento de l Cliente                              | 3         | 5 | 5 | 3 | 4 | 20    |  | X         |    |  |
| Entrevista a aspirantes                               | 3         | 5 | 5 | 3 | 1 | 17    |  |           | X  |  |
| Información de servicios, costos, formas de pago      | 3         | 5 | 5 | 3 | 3 | 19    |  | X         |    |  |
| <b>Relaciones Públicas</b>                            |           |   |   |   |   |       |  |           |    |  |
| Difusión y Publicidad                                 | 5         | 3 | 5 | 3 | 5 | 21    | Falta planificación  |           | X  |  |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

## **4.6 MAPA DE PROCESOS**

Casi todo lo que se hace o en lo que se involucran los miembros de STAMPASPA constituye un proceso. Dentro de la empresa se desarrollan un sinnúmero de ellos; unos que ayudan al cumplimiento de otros, procesos que concurren a otros, decisorios y propios de una organización. Siendo todos de importancia es necesario categorizarlos a fin de conocer cuales son los procesos gobernantes, básicos y de apoyo.

Los procesos de STAMPASPA se clasifican en:

### **4.6.4 Procesos gobernantes**

Son aquellos en los que se toman decisiones. Implica la definición de políticas, objetivos, planes, presupuestos, productos. Por ejemplo, el Plan Estratégico.

### **4.6.5 Procesos de apoyo**

Son los procesos que ayudan a la consecución de otros, estos no agregan valor al producto o servicio final. Por ejemplo, el proceso de archivo, entrega de documentos, transporte, etc.

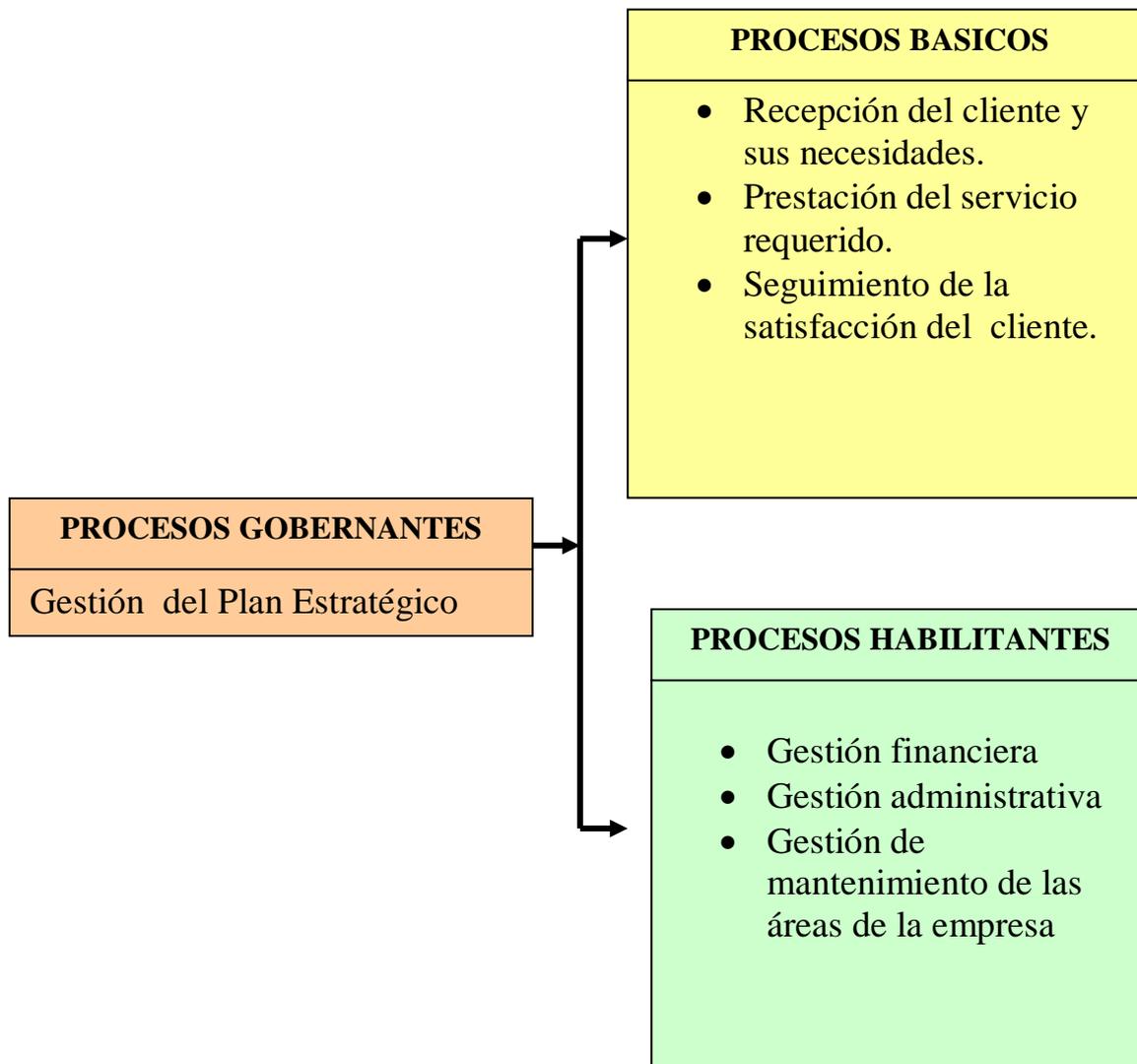
### **4.6.6 Procesos básicos**

Son aquellos que tienen que ver con la naturaleza propia de la empresa, y le dan un valor agregado al producto o servicio final. Por ejemplo, matrículas, mejorar la imagen y salud personal, etc.

El Mapa de Procesos pretende esquematizar los procesos de STAMPASPA que han sido identificados en el Inventario de Procesos, en función de los objetivos y las estrategias del presente Proyecto, detalladas en el Capítulo I. El Mapa de Procesos comprende un detalle de los procesos seleccionados, estos son, los administrativos financieros de ingresos, egresos, cartera, contabilidad y otros

En el mapa # 4 se puede apreciar el Mapa de procesos de la empresa

Mapa #4 Mapa de procesos



Elaborado por: Daniel Mendoza

- A.-Gestión del Plan estratégico
- B.- Recepción del cliente y sus necesidades
- C.-Prestación del servicio requerido
- C1.-Realización de corte de cabello
- C2,.Instrucción de natación
- C3.-Entrenamiento en el gimnasio
- C4 Atención de los tratamientos corporales

D.-Seguimiento del cliente

E.-Gestión financiera

E1.-Gestión de contabilidad

E1.1 Elaboración de balances

E1.2.-Elaboración de rol de pagos

E1.3.-Control de inventarios

E2.- Gestión de pagos

E2.1 Pago a Instructores

E2.2 Pago a empleados

E2.3 Pago a Proveedores

F.-Gestión administrativa

F1.-Compra de insumos

F2.-Capacitación del personal

G.-Gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa

#### **4.6.6.1 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS**

Los Procesos Administrativos Financieros de STAMPASPA serán analizados en base con la clasificación dada en el Mapa de Procesos.

La esquematización del Mapa de Procesos se refiere a los procesos principales, los cuales pueden subdividirse en subprocesos. Por ejemplo el proceso de egresos se subdivide en pagos a: instructores, proveedores, empleados y comisiones.

Esta subdivisión de los procesos principales en subprocesos facilita la ejecución del principal, determinando tareas específicas y detalladas para cada subproceso. Además facilita el entendimiento del empleado en la ejecución de sus tareas.

El Análisis de Procesos comprende un cuadro de registro de información referente a un proceso, y es la siguiente:

##### **1. Entrada**

Es el insumo, materia prima, documento, solicitud, memorándum, o cualquier otro recurso que entra al proceso.

##### **2. Proceso**

Son el conjunto de actividades orientadas a la obtención de un bien o servicio, y las actividades relacionadas a el. Generalmente incluye gente, equipos, herramientas, técnicas y materiales en una secuencia de actividades.

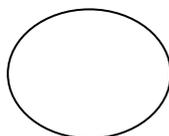
### 3. Resultado

Es la obtención del bien o servicio final por parte del cliente interno o externo.

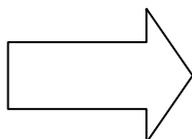
### 4. Diagramas de flujo

Es la diagramación de las actividades que se desarrollan en el proceso. Las actividades y su diagramación se clasifican en:

**Operación:** es la ejecución de una actividad que agrega valor al proceso.



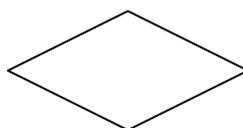
**Transporte:** es el traslado de un documento, solicitud, memorándum, bien o personas, de un lugar a otro, durante el proceso.



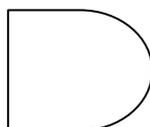
**Control:** es la actividad de verificación, comprobación o inspección de documentos u operaciones, con el objeto de validar el seguimiento del proceso.



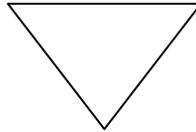
**Decisión:** es la actividad donde se decide el seguimiento o no del proceso.



**Retraso:** es el retraso que tiene el proceso por interrupciones, estancamiento de información, reposo de documentos o desplazamientos que no aparezcan previstos en como parte integral del proceso.



**Archivo:** es el almacenamiento de un documento que sustenta una actividad u operación.



## 5. Tiempo

Son los segundos, minutos, días, semanas o meses en que se ejecuta una actividad, y se separa en:

**Tiempo de operación:** es el tiempo en que se realiza una actividad de operación. Este agrega valor.

**Tiempo de otras:** es el tiempo en que se realiza cualquier otra actividad de transporte, revisión, decisión o retraso. Este no agrega valor.

## 6. Distancia

Son los centímetros o metros que se recorre de un lugar a otro al realizar una actividad, o al ir de una actividad a otra.

## 7. Costo

Es el valor en dólares de una actividad, y se calcula en función del costo de los recursos utilizados en la ejecución de una actividad por el tiempo determinado para ésta.

## 8. Observaciones

Son las notas generales que se destacan una actividad. Pueden ser interrupciones, fallas de sistema, falta de concentración, falta de información, etc.

## **9. Eficiencia**

Resulta de la división entre el tiempo de las actividades de operación para el tiempo total del proceso. Mide la eficiencia del proceso.

### **4.7 MATRIZ DE ANÁLISIS**

Los procesos actuales de STAMPASPA tienen un flujo, tiempos, distancias y costos de cada actividad que se realiza. Los tiempos, las distancias y los costos son totalizados, y la relación entre los tiempos de operación y los otros nos da la eficiencia.

Estos elementos son analizados y resumidos en la Matriz de Análisis, con el propósito de tener la información de todos los procesos en una sola fuente, que nos dará una mayor comprensión para efectos de análisis y evaluación de cada uno de los procesos. En cada uno, se describe las principales observaciones que se detectaron en su levantamiento, los comentarios de los empleados que lo ejecutaban, los datos obtenidos de entrevistas con los empleados y el comportamiento de las personas que participan en un proceso tales como estudiantes, profesores, proveedores y otros.

La Matriz de Análisis nos permitirá comprender los tiempos, distancias, costos, eficiencia y observaciones de cada proceso, lo que nos conduce a encontrar los errores, las demoras, los desperdicios de recursos y las falencias principales que se dan, cuyo análisis nos dará alternativas que mejoren y faciliten el proceso, en beneficio de STAMPASPA, departamentos, empleados, clientes, instructores, proveedores y otros colaboradores.

#### **4.7.4 HOJA DE COSTOS DE (PERSONAL Y DE OPERACIÓN)**

Los costos en los que STAMPASPA se clasifican en costos de personal y costos de operación,

Para mejor conocimiento se desarrolla las hojas de costos para cada uno de dichos costos.

#### 4.7.4.1 Hoja de Costos de Personal

Para estos cálculos tomamos en cuenta que STAMPASPA unificó los salarios de todo el Personal, antes según el departamento donde trabajaba el empleado su sueldo era el básico más comisiones.

La empresa procede de la siguiente manera, se toma de datos reales de sueldos básicos, décimo 13, décimo 14, vacaciones, fondos de reserva y 12,15% de aporte patronal. Mediante los datos anteriormente mencionados se realiza el cálculo del sueldo por minuto de cada cargo, teniendo como referencia que se trabaja doce meses al año, treinta días, ocho horas y sesenta minutos.

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

#### 4.7.4.2 Hoja de Costos de Operación

Se toma de datos reales de los pagos mensuales que se realizan por concepto de servicios básicos y demás gastos tomados en cuenta. En la que aplicamos la siguiente fórmula.

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

Las hojas de costos según datos y cálculos nos muestran el sueldo por minuto de cada cargo y el costo de operación por minuto de manera anual y mensual. Por lo tanto el resultado de estas operaciones nos da EL COSTO DE OPERACIÓN TOTAL POR MINUTO.

$$\text{Costo de Operación Total} = \text{Sueldo por Min} + \text{Costo de Operación por Min}$$

Lo manifestado lo muestra la hoja de costos siguiente:

Mediante la hoja de costos de Personal Tabla# 4.5 se obtendrá el valor de operación de la empresa

Tabla # 4.5 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

| Cargo                     | Sueldo Básico |       | 13 Sueldo | 14 Sueldo | Vacaciones 50% | Fondos de Reserva | Aporte Patronal |        | Total Anual    | Sueldo por Minuto | Costo de Operación por Minuto | Costo Total por Minuto |
|---------------------------|---------------|-------|-----------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--------|----------------|-------------------|-------------------------------|------------------------|
|                           | Mensual       | Anual |           |           |                |                   | Mensual         | Anual  |                |                   |                               |                        |
| Gerente                   | 800           | 9600  | 800       | 170       | 750            | 800               | 90,8            | 1089,6 | <b>13209,6</b> | 0,076             | 0,087                         | 0,163                  |
| Asistente de Gerencia     | 350           | 4200  | 350       | 170       | 60             | 350               | 39,725          | 476,7  | <b>5606,7</b>  | 0,032             | 0,087                         | 0,119                  |
| Contadora                 | 410           | 4920  | 410       | 170       | 250            | 410               | 46,535          | 558,42 | <b>6718,42</b> | 0,039             | 0,087                         | 0,126                  |
| Asistente de contabilidad | 300           | 3600  | 300       | 170       | 250            | 300               | 34,05           | 408,6  | <b>5028,6</b>  | 0,029             | 0,087                         | 0,116                  |
| Instructores              | 410           | 4920  | 410       | 170       | 150            | 410               | 46,535          | 558,42 | <b>6618,42</b> | 0,038             | 0,087                         | 0,125                  |
| Estilistas                | 350           | 4200  | 350       | 170       | 90             | 350               | 39,725          | 476,7  | <b>5636,7</b>  | 0,033             | 0,087                         | 0,120                  |
| Masajistas                | 350           | 4200  | 350       | 170       | 150            | 350               | 39,725          | 476,7  | <b>5696,7</b>  | 0,033             | 0,087                         | 0,120                  |
| Asistentes de imagen      | 290           | 3480  | 290       | 170       | 125            | 290               | 32,915          | 394,98 | <b>4749,98</b> | 0,027             | 0,087                         | 0,114                  |
| Recepcionistas            | 290           | 3480  | 290       | 170       | 100            | 290               | 32,915          | 394,98 | <b>4724,98</b> | 0,027             | 0,087                         | 0,114                  |
| Guardias                  | 350           | 4200  | 350       | 170       | 100            | 350               | 39,725          | 476,7  | <b>5646,7</b>  | 0,033             | 0,087                         | 0,120                  |
| Mensajero                 | 350           | 4200  | 350       | 170       | 112            | 350               | 39,725          | 476,7  | <b>5658,7</b>  | 0,033             | 0,087                         | 0,120                  |
| Personal de Limpieza      | 200           | 2400  | 200       | 170       | 122            | 200               | 22,7            | 272,4  | <b>3364,4</b>  | 0,019             | 0,087                         | 0,106                  |
| <b>Total</b>              |               |       |           |           |                |                   |                 |        | <b>72659,9</b> |                   |                               | <b>1,464</b>           |

Fuente: STAMPASPA

Elaborado: Daniel Mendoza

Mediante la hoja de costos de operación Tabla# 4.6 se obtendrá el valor de operación de la empresa

**Tabla # 4.6 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN**

| <b>Principales Rubros</b>  | <b>Valor Total</b> |              | <b>Costo de Operación por Minuto</b> |
|--|--------------------|--------------|--------------------------------------|
|  | <b>Mensual</b>     | <b>Anual</b> |                                      |
| Servicios básicos  | 250                | 3000         | 0,0058                               |
| Servicio Internet  | 80                 | 960          | 0,0019                               |
| Mantenimiento del local  | 20                 | 240          | 0,0005                               |
| Mantenimiento de equipos   | 250                | 3000         | 0,0058                               |
| Servicio de monitoreo  | 20                 | 240          | 0,0005                               |
| Transporte y movilización  | 250                | 3000         | 0,0058                               |
| Pago de impuestos prediales  | 200                | 2400         | 0,0046                               |
| Costos de suministros y materiales de oficina y embalaje, materia publicidad | 700                | 8400         | 0,0162                               |
| Depreciación de equipos  | 630                | 7560         | 0,0146                               |
| Depreciación de equipos de oficina   | 30                 | 360          | 0,0007                               |
| Depreciación muebles y enseres   | 27,5               | 330          | 0,0006                               |
| <b>Total</b>   | <b>2457.5</b>      | <b>29490</b> | <b>0.0569</b>                        |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por Daniel Mendoza

**Formato de los Procesos de STAMPASPA**

| PROCESO : NOMBRE DEL PROCESO |         |           |   |   |   |   |               |       |              |             |               |
|------------------------------|---------|-----------|---|---|---|---|---------------|-------|--------------|-------------|---------------|
| ENTRADA                      | PROCESO | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES |
|                              |         |           |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |              |             |               |
| 1                            | 2       | 3         |   |   |   |   |               |       |              |             | 8             |
| <b>TOTAL</b>                 |         |           |   |   |   |   | 5             | 0     | 6            | 7           |               |

**9** EFICIENCIA 100%

| PROCESO 1: GESTION DEL PLAN ESTRATEGICO                                    |   |                               |   |   |   |   |                  |       |       |          |  |
|--|---|-------------------------------|---|---|---|---|------------------|-------|-------|----------|--|
| ENTRADA  | PROCESO   | RESULTADO                     | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (en días) |       | DIST. | COSTO \$ | OBSERVACIONES  |
|  |   |                               |   |   |   |   | OPER.            | OTROS |       |          |  |
| Visión, misión, principios y valores, objetivos y estrategias de STAMPASPA | 1. Gerente redefine visión, misión, principios y valores, objetivos, estrategias, actividades           | Plan Estratégico de STAMPASPA |   |   |   |   | 5                |       |       | 30       | Los datos para la elaboración de este proceso en un 70% fueron tomados en las actividades realizadas en los meses de noviembre y diciembre |
|  | 2. Visión, misión, principios y valores, objetivos, estrategias, actividades, se difunden en la empresa |                               |   |   |   |   | 2                |       | 10    |          |  |
|  | 3. Plan Estratégico se publica y difunde en toda la empresa   |                               |   |   |   |   | 2                |       | 15    |          |  |
|  | 4. Se designa personal para que de seguimiento de la difusión del plan                                  |                               |   |   |   |   | 3                |       | 10    |          |  |
|  | 5. Se traslada el plan estratégico a las diistintas áreas de la empresa                                 |                               |   |   |   |   | 2                |       | 5     |          |  |
|  | 6. Se archiva el Plan estratégico.  |                               |   |   |   |   | 0,5              |       |       | 3        |  |
| <b>TOTAL</b>   |   |                               |   |   |   |   | 14,5             | 0     | 0     | 55       |  |

EFICIENCIA 100%

| PROCESO B: Recepcion del cliente y sus necesidades |  |                  |   |   |   |   |   |   |               |          |              |             |  |
|--|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---------------|----------|--------------|-------------|--|
| ENTRADA  | PROCESO  | RESULTADO        | ○ | ◁ | □ | ◇ | ▷ | ▽ | TIEMPO (min.) |          | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES  |
|  |  |                  |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS    |              |             |  |
| Formulario de inscripción                          | 1. Cliente entrega ficha de inscripción a la recepcionista o asistente                                 | Cliente inscrito |   |   |   |   |   |   | 15            |          | 0,5          |             | 9 Cliente entrega ficha lleno                            |
|  | 2. Cliente paga valor de inscripción   |                  |   |   |   |   |   |   | 3             |          |              | 16          |  |
|  | 3. Se revisa formulario de inscripción   |                  |   |   |   |   |   |   |               | 2        |              |             | 6 Ficha mal llenado (retraso 1min.)                      |
|  | 4. Se cuenta billetes, llena datos en cheque o pide autorización a emisora de tarjeta de crédito       |                  |   |   |   |   |   |   | 2             |          |              |             | 18 Cheque mal llenado con datos personales               |
|  | 5. Recepcionista o asistente registra inscripción del aspirante y elabora comprobante original y copia |                  |   |   |   |   |   |   | 2             |          |              |             | 14 Elabora comprobantes manuales. No utilizan el Sistema |
|  | 6. Se entrega comprobante de pago original de inscripción al cliente                                   |                  |   |   |   |   |   |   |               | 1        | 0,5          |             | 18 Retraso en la Contabilidad                            |
|  | 7. Se archiva copia de comprobante   |                  |   |   |   |   |   |   | 2             |          | 0,5          |             | 8  |
| <b>TOTAL</b>                                       |  |                  |   |   |   |   |   |   | <b>24</b>     | <b>3</b> | <b>1,5</b>   |             | <b>89</b>  |

EFICIENCIA

89%

| PROCESO C: Prestacion del servicio requerido |  |                       |   |   |   |   |   |   |               |              |              |             |  |   |
|--|--|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---------------|--------------|--------------|-------------|--|---|
| ENTRADA                                      | PROCESO  | RESULTADO             | ○ | ◁ | □ | ◇ | ▷ | ▽ | TIEMPO (min.) |              | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES  |   |
|  |  |                       |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS        |              |             |  |   |
| Clase de servicio                            | 1. Cliente espera turno  | Cliente sale atendido |   |   |   |   |   |   |               | 15           |              |             |  |   |
|  | 2. El cliente presenta su necesidad al personal para ser atendido  |                       |   |   |   |   |   |   | 4             |              | 0,5          |             | 12 El certificado de admisión lo obtienen los clientes |   |
|  | 3. Cliente es atendido por el personal   |                       |   |   |   |   |   |   | 8             | 50           |              |             | 18   |   |
|  | 4. Se da las recomendaciones necesarias al cliente posteriores a la finalización del servicio              |                       |   |   |   |   |   |   |               | 4            |              |             | 16   |   |
|  | 5. Se le ofrece los productos del SPA para el cuidado posterior y mejores resultados del servicio prestado |                       |   |   |   |   |   |   | 6             | 5            |              |             | 10 Asistente interrumpe a Contadora (45seg.)           |   |
|  | 6. Se registra pagos extra y elabora comprobante original y copia  |                       |   |   |   |   |   |   |               | 4            |              |             | 16 Los comprobantes son manuales.                      |   |
|  | 7. Se entrega comprobante de pago original al cliente  |                       |   |   |   |   |   |   |               |              | 2,75         | 0,5         |  | 8 Cliente solicita explicación de comprobante (2min.) |
|  | 8. Se archiva certificado de admisión y copia de comprobante   |                       |   |   |   |   |   |   |               |              | 1,1          | 0,5         |  | 12  |
| <b>TOTAL</b>                                 |  |                       |   |   |   |   |   |   | <b>22</b>     | <b>77,85</b> | <b>1,5</b>   |             | <b>92</b>  |   |

EFICIENCIA

22%

**PROCESO 4: REALIZACION DE CORTE DE CABELLO**

| ENTRADA      | PROCESO   | RESULTADO | TIEMPO (en días) |   |   |   |   |   | DIST. | COSTO | OBSERVACIONES |       |   |  |
|--------------|---|-----------|------------------|---|---|---|---|---|-------|-------|---------------|-------|---|--|
|              |   |           | ○                | ◻ | ◻ | ◻ | ◻ | ◻ |       |       |               | OPER. | OTROS   |  |
|              | 1, Ingreso del cliente y detalle de sus necesidades |           |                  |   |   |   |   |   |       | 2     |               | 5     |   |  |
|              | 2, Lavado de cabello                                |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 6             | 5     |   |  |
|              | 3, Traslado al area de corte                        |           |                  |   |   |   |   |   |       | 1     |               | 2     |   |  |
|              | 4, Corte del cabello                                |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 20            | 10    |   |  |
|              | 5, Secado y tratamiento                             |           |                  |   |   |   |   |   |       | 2     | 20            | 10    | Demora mucho tiempo no previsto lo cual ocasiona que se demore el proximo cliente |  |
|              | 6, Pago del servicio                                |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 1             | 8     |   |  |
|              | 7, Se entrega factura al cliente y se archiva copia |           |                  |   |   |   |   |   |       | 1     |               | 6     |   |  |
| <b>TOTAL</b> |   |           |                  |   |   |   |   |   |       | 23    | 32            | 20    | 46  |  |

EFICIENCIA 42%

**PROCESO C2: INSTRUCCION DE NATACION**

| ENTRADA      | PROCESO   | RESULTADO | TIEMPO (en días) |   |   |   |   |   | DIST. | COSTO | OBSERVACIONES |       |   |  |
|--------------|---|-----------|------------------|---|---|---|---|---|-------|-------|---------------|-------|---|--|
|              |   |           | ○                | ◻ | ◻ | ◻ | ◻ | ◻ |       |       |               | OPER. | OTROS   |  |
|              | 1, Ingreso del cliente y detalle de sus necesidades |           |                  |   |   |   |   |   |       | 2     |               | 5     |   |  |
|              | 2, duche antes del ingreso a la piscina             |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 6             | 5     |   |  |
|              | 3, Traslado al area de piscinas                     |           |                  |   |   |   |   |   |       | 1     |               | 2     |   |  |
|              | 4, instrucción de natación                          |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 40            | 10    |   |  |
|              | 5, Cambio de ropa en los vestidores                 |           |                  |   |   |   |   |   |       | 1     | 15            | 10    | Demora mucho tiempo no previsto lo cual ocasiona que se demore el proximo cliente |  |
|              | 6, Control del servicio                             |           |                  |   |   |   |   |   |       |       | 1             | 8     |   |  |
|              | 7, Se entrega codigo al cliente y se archiva copia  |           |                  |   |   |   |   |   |       | 1     |               | 6     | Confusión en los codigos asignados  |  |
| <b>TOTAL</b> |   |           |                  |   |   |   |   |   |       | 5     | 47            | 15    | 46  |  |

EFICIENCIA 10%

| PROCESO C3: ENTRENAMIENTO EN EL GIMNACIO |   |           |   |   |   |   |   |                  |            |           |           |   |
|--|---|-----------|---|---|---|---|---|------------------|------------|-----------|-----------|---|
| ENTRADA                                  | PROCESO   | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | D | ▽ | TIEMPO (en días) |            | DIST.     | COSTO     | OBSERVACIONES   |
|  |   |           |   |   |   |   |   | OPER.            | OTROS      |           |           |   |
|  | 1, Ingreso del cliente y detalle de sus necesidades                 |           |   |   |   |   |   | 2                |            |           | 5         |   |
|  | 2,Traslado al area de gimnasio y aerobicos                          |           |   |   |   |   |   |                  | 4          |           | 5         |   |
|  | 3,Entrenamiento respectivo  |           |   |   |   |   |   | 1                | 60         |           | 2         |   |
|  | 4,Colocacion de los instrumentos en su sitio respectivo             |           |   |   |   |   |   |                  | 10         |           | 10        |   |
|  | 5,Cambio de ropa en los vestidores                                  |           |   |   |   |   |   | 1                |            | 15        | 3         | Demora mucho tiempo no previsto lo cual ocasiona que se demore el proximo cliente |
|  | 6,Control del servicio  |           |   |   |   |   |   |                  | 1          |           | 8         |   |
|  | 7,Se entrega carnet al cliente y se archiva hasta la proxima sesión |           |   |   |   |   |   | 1                |            |           | 6         | Confusión en los carnets asignados  |
|  | <b>TOTAL</b>  |           |   |   |   |   |   | <b>30</b>        | <b>168</b> | <b>45</b> | <b>39</b> |   |

EFICIENCIA

15%

| PROCESO C4: ATENCION DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES |   |           |   |   |   |   |   |                  |           |           |           |   |
|---|---|-----------|---|---|---|---|---|------------------|-----------|-----------|-----------|---|
| ENTRADA   | PROCESO   | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | D | ▽ | TIEMPO (en días) |           | DIST.     | COSTO     | OBSERVACIONES   |
|   |   |           |   |   |   |   |   | OPER.            | OTROS     |           |           |   |
|   | 1, Ingreso del cliente y detalle de sus necesidades |           |   |   |   |   |   | 2                |           |           | 5         |   |
|   | 2,Cambio de ropa para el respectivo tratamiento     |           |   |   |   |   |   |                  | 6         |           | 5         |   |
|   | 3,Traslado al cubiculo respectivo                   |           |   |   |   |   |   | 1                |           |           | 2         |   |
|   | 4,Realizacion del tratamiento                       |           |   |   |   |   |   |                  | 50        |           | 20        |   |
|   | 5,Cambio de ropa en los vestidores                  |           |   |   |   |   |   | 1                |           | 15        | 5         | Demora mucho tiempo no previsto lo cual ocasiona que se demore el proximo cliente |
|   | 6,Control del servicio                              |           |   |   |   |   |   |                  | 1         |           | 10        |   |
|   | 7,Se entrega codigo al cliente y se archiva copia   |           |   |   |   |   |   | 1                |           |           | 6         | Confusión en los codigos asignados  |
|   | <b>TOTAL</b>  |           |   |   |   |   |   | <b>5</b>         | <b>57</b> | <b>15</b> | <b>53</b> |   |

EFICIENCIA

8%

| PROCESO D: Seguimiento de la satisfacción del cliente |   |           |   |   |   |   |   |   |               |       |              |          |  |
|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|---------------|-------|--------------|----------|--|
| ENTRADA   | PROCESO   | RESULTADO | ○ | ◑ | ◒ | ◓ | ◔ | ◕ | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO \$ | OBSERVACIONES  |
|   |   |           |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |              |          |  |
|   | 1. Se realiza una revisión de las fechas en las que debe acudir un cliente a una cita                     |           |   |   |   |   |   |   | 3             |       |              | 20       | En ocasiones surgen cambios de fechas                          |
|   | 2. Se pregunta al cliente como fue atendido en su anterior cita y se le propone servicios complementarios |           |   |   |   |   |   |   | 3             |       |              | 25       | Cada area propone distintos productos utilizan Sistema         |
|   | 3. Se indica al cliente la tecnología y los productos que va hacer aplicada en su tratamiento             |           |   |   |   |   |   |   |               | 10    | 0,5          | 20       | Los productos no se encuentran cerca de el area                |
|   | 5. Se transmite la informacion a los encargados de la promoción de los productos para su seguimiento      |           |   |   |   |   |   |   | 6             |       |              | 15       |  |
|   | 6. Se realiza la gestión de promoción respectiva y se traslada la información a recepción                 |           |   |   |   |   |   |   | 10            |       |              | 25       |  |
|   | 7. Se archiva las posibles opciones del cliente   |           |   |   |   |   |   |   |               | 2     | 0,5          | 12       | Cliente pregunta a recepcionista a donde debe dirigirse(1min.) |
|   | <b>TOTAL</b>  |           |   |   |   |   |   |   | 5             | 10    | 1,5          | 117      |  |

EFICIENCIA

33%

| PROCESO E1: GESTION DE CONTABILIDAD          |  |                                 |   |   |   |   |   |   |               |       |              |             |  |
|--|--|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------|-------|--------------|-------------|--|
| ENTRADA                                      | PROCESO  | RESULTADO                       | ○ | ◑ | ◒ | ◓ | ◔ | ◕ | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES  |
|  |  |                                 |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |              |             |  |
| Comprobante de ingreso o egreso de Tesorería | 1. Contador o Asistente revisa comprobante de ingreso o egreso                                       | Comprobante contable de ingreso |   |   |   |   |   |   |               | 2     |              | 21          | No existe criterio contable para asignar valores a cuentas contables                       |
|  | 2. Contador o Asistente registra movimientos de comprobante de ingreso o egreso en cuentas contables |                                 |   |   |   |   |   |   | 3             |       |              | 25          | Al momento de la toma de tiempos no trabajan con un sistema computarizado de Contabilidad, |
|  | 3. Contador o Asistente revisa cuadro del comprobante contable                                       |                                 |   |   |   |   |   |   |               | 1     |              | 31          |  |
|  | 4. Se clasifica los comprobantes   |                                 |   |   |   |   |   |   |               |       |              | 12          |  |
|  | 5. Contador guarda comprobante contable  |                                 |   |   |   |   |   |   |               |       | 0,5          |             | 12   |
|  | <b>TOTAL</b>   |                                 |   |   |   |   |   |   | 3             | 3,5   | 0            | 101         |  |

EFICIENCIA

46%

| PROCESO E1.1: ELABORACION DE BALANCES |  |           |   |   |   |   |     |               |       |              |             |  |
|---------------------------------------|--|-----------|---|---|---|---|-----|---------------|-------|--------------|-------------|--|
| ENTRADA                               | PROCESO  | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | D | ▽   | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES  |
|                                       |  |           |   |   |   |   |     | OPER.         | OTROS |              |             |  |
| Libro Mayor                           | 1. Contador revisa movimientos mensuales de cuentas de ingresos y gastos | Balances  |   |   |   |   |     | 180           | 32    |              | 31          | No se tienen estados financieros actualizados<br>gerente. -. llama a Contador (5 min.)<br>Por lo general se trata de reducir la ganancia |
|                                       | 2. Contador registra asientos de cierre de ingresos y gastos             |           |   |   |   |   | 30  |               |       | 28           |             |  |
|                                       | 3. Contador registra pérdida o ganancia del ejercicio                    |           |   |   |   |   | 45  |               |       | 20           |             |  |
|                                       | 4. Contador emite balances   |           |   |   |   |   | 25  |               |       | 25           |             |  |
|                                       | 5. Se remite balance a la gerente  |           |   |   |   |   | 15  |               | 15    | 18           |             |  |
|                                       | 6. Contador archiva balances   |           |   |   |   |   |     |               | 4     | 1            | 12          |  |
| <b>TOTAL</b>                          |  |           |   |   |   |   | 295 | 36            | 16    | 134          |             |  |

EFICIENCIA

89%

| PROCESO E1.2: Elaboracion de rol de pagos           |  |           |   |   |   |   |    |               |       |              |             |               |
|---|--|-----------|---|---|---|---|----|---------------|-------|--------------|-------------|---------------|
| ENTRADA   | PROCESO  | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | D | ▽  | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES |
|   |  |           |   |   |   |   |    | OPER.         | OTROS |              |             |               |
| Listado de control de los supervisores de cada area | 1. Recepcion de los listados de horas trabajadas por parte de los instructores y empleados |           |   |   |   |   |    | 8             | 5     | 8            | 10          |               |
|   | 2. Calculo de horas a pagar  |           |   |   |   |   | 3  |               |       | 120          |             |               |
|   | 3. Verificación de antisipos y descuentos  |           |   |   |   |   | 3  | 2,5           |       | 40           |             |               |
|   | 4. Verificación de quincenas pagadas   |           |   |   |   |   | 2  |               |       | 50           |             |               |
|   | 5. Elaboración del rol   |           |   |   |   |   |    |               | 0,1   | 0,5          | 45          |               |
|   | 6. Entrega a la gerente para su respectiva firma   |           |   |   |   |   |    |               | 1     | 10           | 4           |               |
|   | 7. Archivo de las copias del rol   |           |   |   |   |   |    |               | 2     | 5            | 12          |               |
| <b>TOTAL</b>  |  |           |   |   |   |   | 19 | 7,6           | 23,5  | 281          |             |               |

EFICIENCIA

71%

| PROCESO E2.1: Gestión de Pagos<br>Pago a instructores |   |  |   |   |   |   |               |           |                 |                |  |
|---|---|--|---|---|---|---|---------------|-----------|-----------------|----------------|--|
| ENTRADA   | PROCESO   | RESULTADO                              | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (min.) |           | DIST.<br>(mts.) | COSTO<br>(ECS) | OBSERVACIONES  |
|   |   |  |   |   |   |   | OPER.         | OTROS     |                 |                |  |
| Registro de asistencia                                | 1. Supervisor de cada area elabora listado de horas dictadas por instructor y actividad | Instructor cobra cheque de sus haberes |   |   |   |   |               | 8         |                 |                | 40 El registro de horas es diario por instructor y actividad |
|   | 2. Supervisor de cada area envía listado a la Contadora                                 |  |   |   |   |   |               |           | 20              | 20             | 12 Permanece 10 min. En escritorio de Secretaria             |
|   | 3. Contadora revisa y sumilla listado   |  |   |   |   |   |               |           | 10              |                | 50 Contadora. revisa otros documentos                        |
|   | 5. Contador revisa listado  |  |   |   |   |   |               |           | 5               |                | 40   |
|   | 6. Contador elabora rol de instructores   |  |   |   |   |   |               | 50        |                 | 0,5            | 35 Rol de pagos se elabora en hoja electrónica.              |
|   | 7. Contador pasa rol a la gerente   |  |   |   |   |   |               |           | 10              | 5              | 32 Rol permanece en gerencia 8 min.                          |
|   | 8. Instructor entrega rol y comprobante a la contadota                                  |  |   |   |   |   |               |           |                 | 0,2            | 0,5  |
| 9. Contadora revisa firmas en rol y comprobante       |   |  |   |   |   |   |               |           | 0,5             |                | 20   |
| 10. Contador entrega cheque a instructor              |   |  |   |   |   |   |               |           | 0,7             | 0,5            | 25 Instructor revisa comprobante (0.5 min.)                  |
| 11. Contador archiva copia de comprobante             |   |  |   |   |   |   |               |           | 1               |                | 12   |
| <b>TOTAL</b>  |   |  |   |   |   |   |               | <b>58</b> | <b>47,4</b>     | <b>26,5</b>    | <b>292</b>   |

EFICIENCIA

55%

| PROCESO E2.2: GESTION DE PAGOS<br>Pago a empleados |  |                                       |   |   |   |   |               |       |                 |                |   |
|--|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---------------|-------|-----------------|----------------|---|
| ENTRADA  | PROCESO  | RESULTADO                             | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (min.) |       | DIST.<br>(mts.) | COSTO<br>(ECS) | OBSERVACIONES   |
|  |  |                                       |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |                 |                |   |
| Distributivo de sueldos mensual                    | 1. Se elabora reportes de horas trabajadas y descuentos por empleado   | Empleados reciben sueldos en efectivo | ■ |   |   |   |               | 30    |                 |                | 30 El Distributivo de Sueldos son los ingresos mensuales de cada empleado |
|  | 2. Se pasa reporte a Contabilidad  |                                       |   | ■ |   |   |               |       | 5               | 14             | 20  |
|  | 3. Contador elabora rol de pagos con haberes y descuentos y boletas individuales (original y copia)                          |                                       |   | ■ |   |   |               | 40    |                 |                | 22 Rol y boletas se hacen en hojas electrónicas. No utilizan Sistema      |
|  | 4. Contador elabora carta al Banco para que debiten de la cuenta de la UIDE a las cuentas de los empleados y guarda en disco |                                       |   | ■ |   |   |               | 30    |                 |                | 25 Computador se cuelga y hay que reiniciar el PC                         |
|  | 5. Rol y carta pasa a Contabilidad   |                                       |   |   | ■ |   |               |       | 4               | 5              | 20  |
|  | 6. Tesorero revisa rol y carta al Banco  |                                       |   |   |   | ■ |               |       |                 | 20             | 25  |
|  | 7. Tesorero firma carta  |                                       |   | ■ |   |   |               | 1     |                 |                | 20 Carta permanece en escritorio 2 min.                                   |
|  | 8. Rol y carta pasa a Cancillería  |                                       |   | ■ |   |   |               |       | 5               | 18             | 10  |
|  | 9. Contador revisa rol   |                                       |   |   | ■ |   |               |       | 5               |                | 23 Canciller pregunta datos de Rol a Tesorero                             |
|  | 10. Contador firma carta   |                                       |   |   |   | ■ |               |       | 1               |                | 16  |
|  | 11. Rol y carta pasan a Contabilidad   |                                       |   | ■ |   |   |               |       | 5               | 13             | 26  |
|  | 12. Contador envía disco y carta a recepcionista para entregar en efectivo   |                                       |   | ■ |   |   |               |       |                 | 20             | 22 Los empleados cobran el 15 y el 30 de cada mes                         |
|  | 13. Empleados se acercan a Contabilidad  |                                       |   | ■ |   |   |               | 40    |                 |                | Según disponibilidad de tiempo  |
|  | 14. Empleados firman boletas individuales y retiran de Contabilidad  |                                       |   | ■ |   |   |               | 10    |                 |                | 14 Empleado solicita explicación de descuento en boleta (5 min.)          |
| 15. Contador archiva copia de boletas individuales |  |                                       |   |   |   | ■ |               | 2     | 1               | 12             |   |
| <b>TOTAL</b>                                       |  |                                       |   |   |   |   |               | 151   | 67              | 51             | 285   |

EFICIENCIA

69%

| PROCESO E2.3: Gestión de pagos<br>Pago a proveedores |   |                                |   |   |   |   |               |           |              |             |               |   |
|--|---|--------------------------------|---|---|---|---|---------------|-----------|--------------|-------------|---------------|---|
| ENTRADA  | PROCESO   | RESULTADO                      | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (min.) |           | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES |   |
|  |   |                                |   |   |   |   | OPER.         | OTROS     |              |             |               |   |
| Solicitud de pago a proveedor                        | 1. Secretaria Adm. - Fin. realiza memorándum solicitando pago a proveedor y adjunta factura | Proveedor sale cobrando cheque |   |   |   |   |               | 20        |              |             | 20            |   |
|  | 2. Solicitud reposa en la Dir. Adm. - Fin.  |                                |   |   |   |   |               | 10        |              |             |               | Secretaria realiza actividades diarias  |
|  | 3. Memorándum y factura pasan a Contabilidad  |                                |   |   |   |   |               | 5         | 14           |             | 17            |   |
|  | 4. Contador revisa memorándum y factura   |                                |   |   |   |   |               | 6         |              |             | 40            | Contador pide más datos de factura a la Dir. Adm. - Fin. (2 min.)                     |
|  | 5. Memorándum y factura pasan a Tesorería   |                                |   |   |   |   |               | 2         | 5            |             | 14            |   |
|  | 6. Tesorero elabora comprobante de egreso (original y copia) y cheque                       |                                |   |   |   |   |               | 15        |              |             | 25            | Comprobante y cheque a mano. No utiliza Sistema Flexline                              |
|  | 7. Comprobantes, cheque y factura pasan a Contabilidad                                      |                                |   |   |   |   |               | 4         | 5            |             | 35            | Comprobantes y cheque no se entregan pronto   |
|  | 8. Contador revisa comprobantes y cheque  |                                |   |   |   |   |               | 2         |              |             | 40            |   |
|  | 9. Comprobantes, cheque y factura pasan a Tesorería   |                                |   |   |   |   |               | 1         | 5            |             | 20            |   |
|  | 10. Tesorero revisa comprobantes, cheque y factura  |                                |   |   |   |   |               | 0,5       |              |             |               |   |
|  | 11. Contador firma comprobantes y cheque  |                                |   |   |   |   |               | 1,75      |              |             | 15            | Demora en firmar por falta de recursos materiales                                     |
|  | 12. Comprobantes, cheque y factura pasan a contabilidad                                     |                                |   |   |   |   |               | 2         | 18           |             | 12            |   |
|  | 13. Gerente revisa comprobantes, cheque y factura   |                                |   |   |   |   |               | 1         |              |             | 20            |   |
|  | 14. Gerenter firma cheque   |                                |   |   |   |   |               | 1         |              |             | 10            |   |
|  | 15. Comprobantes, cheque y factura pasan a Tesorería  |                                |   |   |   |   |               | 2         | 18           |             | 10            | ausenta por sus actividades diarias   |
|  | 16. Gerenteguarda comprobante, cheque y factura   |                                |   |   |   |   |               | 1         | 0,5          |             | 38            | A Proveedores se paga los días viernes  |
|  | 17. Proveedor se acerca a Contabilidad y espera su pago                                     |                                |   |   |   |   |               |           | 20           |             |               | Proveedor solicita por desconocimiento pago en Contabilidad (2 min.)                  |
|  | 18. Proveedor solicita pago a Tesorero  |                                |   |   |   |   |               | 2,3       |              |             | 15            | Contabilidad (2 min.)   |
|  | 19. Contador busca comprobante y cheque del Proveedor                                       |                                |   |   |   |   |               | 3         |              |             | 14            | Contador no encuentra comprobante (2 min.)  |
|  | 20. Tesorero entrega comprobante a Proveedor  |                                |   |   |   |   |               | 0,2       | 0,5          |             | 6             |   |
|  | 21. Proveedor firma comprobante   |                                |   |   |   |   |               | 0,6       |              |             | 2             | El Proveedor firma en lugar no asignado en comprobante, y Contador vuelve a repetirlo |
|  | 22. Proveedor entrega comprobante a Tesorero  |                                |   |   |   |   |               | 0,2       | 0,5          |             | 5             |   |
|  | 23. Tesorero entrega cheque a Proveedor   |                                |   |   |   |   |               | 0,1       | 0,5          |             | 8             |   |
|  | 24. Tesorero archiva copia de comprobante y factura   |                                |   |   |   |   |               | 1         | 0,5          |             | 9             |   |
| <b>TOTAL</b>   |   |                                |   |   |   |   | <b>42,65</b>  | <b>59</b> | <b>67,5</b>  | <b>365</b>  |               |   |

EFICIENCIA

42%

**PROCESO E1.3: Control de Inventarios**

| ENTRADA | PROCESO   | RESULTADO | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (en días) |       | DIST. | COSTO | OBSERVACIONES   |
|---------|---|-----------|---|---|---|---|------------------|-------|-------|-------|---|
|         |   |           |   |   |   |   | OPER.            | OTROS |       |       |   |
|         | 1, Impresión de las últimas adquisiciones                         |           |   |   |   |   | 2                |       |       | 2     |   |
|         | 2, Cuadre del inventario anterior con el actual                   |           |   |   |   |   |                  | 0,5   |       | 5     |   |
|         | 3, Traslado a cada una de las áreas para realizarse el inventario |           |   |   |   |   | 1                |       |       | 2     | Demora mucho tiempo no previsto lo cual ocasiona que se demore el próximo cliente |
|         | 4, Realización del inventario                                     |           |   |   |   |   | 2                | 4     |       | 30    |   |
|         | 5, cambio de lugar de ciertos productos                           |           |   |   |   |   | 1                |       | 3     | 20    | Confusión por parte de la cantidad de productos para el traslado                  |
|         | 6, Control de la utilización                                      |           |   |   |   |   |                  | 1     |       | 30    |   |
|         | 7, Se entrega inventario a la gerente                             |           |   |   |   |   | 1                |       |       | 2     |   |
|         | 8, Archivación del inventario                                     |           |   |   |   |   | 1                |       | 5     | 2     |   |
|         | <b>TOTAL</b>  |           |   |   |   |   | 14               | 62,5  | 23    | 91    |   |

EFICIENCIA

18%

| PROCESO F.1: Compra de Insumos |   |                 |   |   |   |   |   |   |               |       |                 |                |  |
|--------------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---------------|-------|-----------------|----------------|--|
| PROCESO : ORDEN DE COMPRA      |   |                 |   |   |   |   |   |   |               |       |                 |                |  |
| ENTRADA                        | PROCESO   | RESULTADO       | ○ | ◀ | □ | ◇ | D | ▽ | TIEMPO (min.) |       | DIST.<br>(más.) | COSTO<br>(ECS) | OBSERVACIONES  |
|                                |   |                 |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |                 |                |  |
| Requisiciones por areas        | 1. Distintas areas elaboran requisiciones mensuales de materiales, suministros,etc. | Orden de compra |   |   |   |   |   |   | 9             |       |                 | 16             |  |
|                                | 2. Requisiciones permanecen en las areas  |                 |   |   |   |   |   |   | 7             |       |                 | 16             | Unidades tardan mucho tiempo en enviar requisiciones                                     |
|                                | 3. Se envían requisiciones a la gerencia mensualmente                               |                 |   |   |   |   |   |   | 10            | 15    |                 | 10             |  |
|                                | 4. Se envían nuevas requisiciones a gerencia.                                       |                 |   |   |   |   |   |   | 25            | 15    |                 | 15             | A veces las unidades olvidan ciertos materiales y envían nueva requisición de materiales |
|                                | 5. Se recibe requisiciones  |                 |   |   |   |   |   |   | 4             |       |                 | 12             |  |
|                                | 6. Requisiciones pasan a gerencia   |                 |   |   |   |   |   |   | 2             | 3     |                 | 10             |  |
|                                | 7. Se revisa requisiciones  |                 |   |   |   |   |   |   | 8             |       |                 | 15             |  |
|                                | 8. Se aprueba requisiciones   |                 |   |   |   |   |   |   | 4             |       |                 | 15             |  |
|                                | 9. Requisiciones pasan a gerencia   |                 |   |   |   |   |   |   | 2             | 3     |                 | 10             |  |
|                                | 10. Secretaria ordena requisiciones por area  |                 |   |   |   |   |   |   | 1             |       |                 | 18             | Consulta un artículo que no conoce a quien lo solicitó (1 min.)                          |
|                                | 11. Secretaria llama a proveedores y pide cotizaciones                              |                 |   |   |   |   |   |   | 2             |       |                 | 25             |  |
|                                | 12. Se pregunta a la gerente consultando sobre si cotizar a cierto proveedor        |                 |   |   |   |   |   |   | 3             | 3     |                 | 22             | Existen varios proveedores, y Secretaria no sabe a cual cotizar                          |
|                                | 13. Se ordena compra a proveedores vía telefónica                                   |                 |   |   |   |   |   |   | 2             |       |                 | 25             | Proveedores demoran en respuesta (9 min. En promedio)                                    |
|                                | 14. Secretaria registra orden de compra por proveedor                               |                 |   |   |   |   |   |   | 3             |       |                 | 15             | No hay control de materiales   |
|                                | 15. Secretaria guarda orden de compra   |                 |   |   |   |   |   |   | 1             | 1     |                 | 11             | solicitados y recibidos  |
| <b>TOTAL</b>                   |   |                 |   |   |   |   |   |   | 33            | 46    | 36              | 119            |  |

EFICIENCIA

42%

**PROCESO F2: CAPACITACION DEL PERSONAL**

| ENTRADA                                  | PROCESO  | RESULTADO             | ○ | □ | ◇ | ▽ | TIEMPO (días) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES   |  |
|--|--|-----------------------|---|---|---|---|---------------|-------|--------------|-------------|---|--|
|  |  |                       |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |              |             |   |  |
| Requisición de capacitación de cada area | 1. Serecibe requisición de capacitación de cada area                                 | Curso de capacitación | ■ |   |   |   |               | 7     |              | 25          | No se planifica los cursos de capacitación al personal (Informal) |  |
|  | 2. Serevisa cursos, seminarios, talleres a dictarse en el SPA                        |                       |   | ■ |   |   |               |       | 240          | 35          |   |  |
|  | 3. Secompara requisiones de capacitación con cursos a dictarse                       |                       | ■ |   |   |   |               | 6     |              | 35          | Las requisiones no siempre se adaptan a los cursos                |  |
|  | 4. Se selecciona curso de capacitación   |                       | ■ |   |   |   |               | 4     |              | 25          | No encuentra un curso cercano acorde a necesidades                |  |
|  | 5. Seselecciona participantes al curso   |                       | ■ |   |   |   |               | 5     |              | 25          | No hay una selección técnica de los participantes                 |  |
|  | 6. Se envía comunicado a participantes sobre la realización del curso vía memorándum |                       |   | ■ |   |   |               |       | 60           | 20          | 22  | No se comunica a todos los participantes |
|  | 7. Participantes asisten al curso  |                       | ■ |   |   |   |               | 40    |              |             | 200   | No se evalúa al personal participante    |
|  | 8. Se. archiva comunicado  |                       |   |   |   | ■ |               |       | 30           |             | 20  |  |
| <b>TOTAL</b>                             |  |                       |   |   |   |   |               | 62    | 330          | 20          | 387   |  |

**EFICIENCIA**

**16%**

| PROCESO G: Gestion de Mantenimiento de las Areas de la Empresa |  |           |   |   |   |   |   |   |               |       |              |             |  |
|--|--|-----------|---|---|---|---|---|---|---------------|-------|--------------|-------------|--|
| ENTRADA  | PROCESO  | RESULTADO | ○ | → | □ | ◇ | D | ▽ | TIEMPO (min.) |       | DIST. (mts.) | COSTO (ECS) | OBSERVACIONES  |
|  |  |           |   |   |   |   |   |   | OPER.         | OTROS |              |             |  |
|  | 1. Se realiza cotizaciones de servicios de mantenimiento a empresas                    |           |   |   |   |   |   |   | 5             | 0,05  | 12           | 20          | Encargado de admisiones atiende a un empleado                      |
|  | 2. Se selecciona al mejor proveedor y se le enseña las instalaciones                   |           |   |   |   |   |   |   | 20            |       | 50           | 25          | Admisiones confirma créditos para verificar el pago de colegiatura |
|  | 3. Se superviza el trabajo en las areas que existen equipos pequeños                   |           |   |   |   |   |   |   | 30            |       | 50           | 30          | en Tesorería   |
|  | 4. Se realiza mantenimiento en los lugares mas concurridos                             |           |   |   |   |   |   |   | 30            |       |              |             |  |
|  | 5. Se superviza el abandono de el personal de mantenimiento de las areas de la empresa |           |   |   |   |   |   |   |               |       |              |             |  |
|  | <b>TOTAL</b>   |           |   |   |   |   |   |   | 55            | 0,05  | 112          | 75          |  |

EFICIENCIA

100%

## 4.7.5 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS ACTUALES

### 4.7.5.1 Capacitación

- **Planificación:** no se planifica adecuadamente los cursos de capacitación.

**Proceso:** no hay una selección técnica de los empleados para las distintas áreas.

### 4.7.5.2 Gestión de contabilidad

- **Recursos tecnológicos y materiales:** los comprobantes de ingreso se elaboran en forma manual. No se utiliza el sistema computarizado de gestión administrativa financiera, por estar retrasados en la contabilidad.
- **Demora:** cuando el pago es con cheque, el cliente llena erróneamente los datos que deben ser llenados en la parte posterior.
- **Asignación de funciones:** los registros de ingreso por inscripciones lo realiza la recepcionista o la Asistente.

### 4.7.6 Gestión de Pagos

- **Asignación de funciones:** el Contador y la gerente revisan el listado de horas dictadas por el instructor y actividad.
- **Recursos tecnológicos y materiales:** el Rol de Pagos es elaborado en una hoja electrónica,

- **Recursos tecnológicos y materiales:** los comprobantes de egreso y cheques se elaboran en forma manual.

#### 4.7.7 Egresos por pago de sueldos a empleados

- **Recursos tecnológicos y materiales:** rol de pagos y boletas individuales se elaboran en una hoja electrónica.
- **Asignación de funciones:** la contadora y la gerente revisan el Rol de Pagos.

#### 4.7.8 Egresos por pago a proveedores

**Recursos tecnológicos y materiales:** los comprobantes de egreso y cheques se elaboran en forma manual.

- **Demora:** falta de información al proveedor sobre el lugar y las fechas de pago.
- **Asignación de funciones** la contadora y la gerente revisan el comprobante de egreso, el cheque y la factura.

#### 4.7.9 Elaboración de Balances

- **Duplicidad de tareas:** Contador revisa los movimientos contables de las cuentas de ingresos y gastos que ya fueron revisados en el Libro Diario.

#### 4.7.10 Atención de los Tratamientos corporales

- No existe una buena gestión en el designamiento de las citas
- **Proceso:** se pudo detectar que no existe un proceso que permita agilizar el tiempo de espera entre cita y cita.

#### 4.7.11 Entrenamiento en el gimnasio

- Existen demora en el uso de las maquinarias en ciertos horarios
- **Proceso:** se pudo detectar que no existe un proceso para optimizar los horarios del uso de las maquinarias del gimnasio.

#### 4.7.12 Atención de los Tratamientos faciales:

- No existe la maquinaria necesaria para abastecer la demanda de todos los clientes que requieren estos tratamientos.
- **Proceso:** Debido a la falta de una maquinaria extra se extienden mucho el tiempo de espera entre una cita y otra.

#### **4.7.13 Instrucción de natación**

- **Proceso:** Existe un cruce con las horas pico del gimnasio ocasionando molestias en los vestidores.

## CAPITULO V

### 5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

El mejoramiento de procesos esta constituido por una serie acciones que en forma proactiva y reactiva reconocen y eligen oportunidades para mejora, en la cual se utilizan herramientas y técnicas de la calidad, basadas en diferentes procesos para poner en marcha una estrategia de cambio.

Es necesario conocer las Normas ISO (“las cuales son normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas”), en el proceso de este cambio.

Para la construcción de la propuesta de mejoramiento de procesos es indispensable la aplicación de acciones y herramientas acopladas a la calidad, las que ponemos en conocimiento mas adelante.

Este capítulo se elabora mediante un previo y minucioso análisis de los procesos seleccionados, elaborado en el capítulo IV, en donde se calcularon los porcentajes de eficiencias de tiempos y costos de cada uno de los procesos, reconociendo a la vez los problemas causados en cada uno de ellos. Por consiguiente en este capítulo se pretende solucionar dichos problemas detectados con las siguientes acciones:

- **Eliminación** de pasos, actividades o procesos completos
- **Fusión** de pasos, actividades o procesos
- **Mejora** de los procesos mediante la reducción de tiempos y costos
- **Creación** de pasos, actividades o procesos cuando sea estrictamente necesario

Se pondrán en funcionamiento las acciones indicadas de acuerdo a los tiempos y costos obtenidos en la diagramación de procesos tomando en cuenta las posibles soluciones a los problemas reconocidos en cada uno de ellos.

#### 5.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS

Para realizar las acciones para cada paso, actividad o proceso es necesario diseñar y aplicar herramientas que ayuden en la determinación de los procesos mejorados propuestos.

Para el efecto se utilizan, en cada proceso seleccionado, las tres herramientas siguientes:

- Hoja ISO
- Flujo Diagramación
- Hoja de Mejoramiento

### **5.1.1 HOJAS ISO**

La Hoja ISO es una herramienta que permite determinar el objetivo y alcance de cada proceso, para en base a esto, proponer las actividades y su responsable que deben cumplirse dentro del proceso, las mismas que guiarán a una reducción significativa de tiempos y costos.

La Hoja ISO contiene objetivo del proceso, alcance, las actividades enumeradas y con su responsable, la relación entre procesos, los conceptos nuevos, los formatos a ser utilizados en el proceso y finalmente las firmas de las personas encargadas en elaborar, revisar y aprobar el mismo. Además se debe detallar el número de actividades eliminadas, fusionadas, mejoradas y creadas.

Cabe mencionar que cada proceso tiene designado un código que lo identifica.

En la tabla #1 se puede apreciar un formato de hoja ISO



procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemas.”<sup>28</sup>

Pasos para realizar un diagrama de flujo:

- a.- Se identifica el comienzo y el final del proceso.
  - b.- Se observa todo el proceso desde el comienzo hasta el final.
  - c.- Se definen los pasos del proceso (actividades, decisiones, entradas, salidas).
  - e.- Se elabora el diagrama de flujo para representar el proceso.
  - f.- Se detallan los responsables.
  - g.- Se verifica el diagrama de flujo frente al proceso real.
  - h.- Se incorpora la fecha del diagrama de flujo para referencia y uso futuro.
- Detecta donde es conveniente hacer mejoras.

La [selección](#) de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las [gráficas](#) y del [empleo](#) que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma. Se puede decir que los símbolos más usados son:

Operación 

Transporte 

Inspección 

Demora 

[Almacenamiento](#) 

No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.

No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.

Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas. En la siguiente Tabla se puede apreciar un formato de **FLUJO DIAGRAMACIÓN**

---

<sup>28</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de Procesos en la Empresa, cuarta edición, Editorial McGRAW-HILL, Bogotá-Colombia, 1995. Pág.: 97-105-106-107-108

### FORMATO FLUJO DIAGRAMACIÓN

#### FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO:

| Ingresa:   |                          | Tiempo Total: |  | Eficiencia tiempo: |             | Frecuencia: |             |     |           |
|------------|--------------------------|---------------|--|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----------|
| Resultado: |                          | Costo Total:  |  | Eficiencia costo:  |             | Volumen:    |             |     |           |
| N.-        | ACTIVIDAD                | RESPONSABLES  |  |                    | Tiempo min. |             | Costo en \$ |     | Distancia |
|            |                          |               |  |                    | AV          | NAV         | AV          | NAV |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            |                          |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            | <b>Total</b>             |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            | <b>Eficiencia tiempo</b> |               |  |                    |             |             |             |     |           |
|            | <b>Eficiencia costo</b>  |               |  |                    |             |             |             |     |           |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

Compara la situación actual con la situación propuesta tanto en forma cuantitativa como en forma cualitativa, establece las diferencias en tiempos, costos, eficiencias y volúmenes. Además establece el beneficio esperado en base a los cambios o mejoras realizadas.

En la siguiente tabla se muestra un formato de Hoja de mejoramiento

#### FORMATO DE HOJA DE MEJORAMIENTO

##### HOJA DE MEJORAMIENTO

|                  |                |               |
|------------------|----------------|---------------|
| <b>Proceso:</b>  | <b>Código:</b> | <b>Fecha:</b> |
| <b>Objetivo:</b> |                |               |
| <b>Alcance:</b>  |                |               |

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

**Abreviaciones de responsables:.**

G= Gerente

S= Supervisor

R=Recepcionista

As= Asistente

In = Instructor

Cl= Cliente

Ai= Asesor de imagen

Co= Contador

Em= Empleado

**5.1.4 APLICACIÓN DE LOS TRES INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO**

*En las siguientes tablas se desarrollan las herramientas antes mencionadas*

### 5.1.4.1 GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

| HOJA ISO "STAMPASPA "   |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso : GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>   |                | <b>Código:</b> A1  | <b>Fecha:</b> Quito 22/02/2008    |
| <b>Objetivo:</b> Promover los valores y objetivos de la empresa a sus empleados           |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Elaboración de estrategias conjuntas por parte del personal y la gerencia |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Gerente        | Se redefine visión, misión , principios ,valores objetivos, estrategias y actividades. |                                   |
| 2   | Gerente        | Traslado del plan a cada área de la empresa para su conocimiento                       |                                   |
| 3   | Gerente        | Gestión de la gerente para la explicación del plan hacia los empleados de la empresa   |                                   |
| 4   | Supervisor     | Se designa personal para que de seguimiento de la difusión del plan                    |                                   |
| 5   | Supervisor     | Se coloca pequeños afiches del plan en cada uno de los salones                         |                                   |
| 6   | Gerente        | Se archiva el Plan estratégico.  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Ninguno   |                |  |                                   |
| <b>Formularios:</b> Ninguno   |                | <b>Terminología:</b> Plan Estratégico, difusión, valores                               |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras</b> 3  | Daniel Mendoza | Gerente: Maria Eulalia de Cordero  | Gerente: Maria Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión</b> 1   |                |  |                                   |
| <b>Eliminación</b> 0  |                |  |                                   |
| <b>Creación</b> 0   |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 1

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Gestión del Plan Estratégico |   |             |   |   |   |                |            |             |                   |                     |           |            |
|--|---|-------------|---|---|---|----------------|------------|-------------|-------------------|---------------------|-----------|------------|
| Ingresa: Necesidad de objetivos empresariales                      |   |             |   |   |   | Tiempo total:  |            | 387         |                   | Frecuencia: 360 Día |           |            |
| Resultado: Difusión del plan estratégico de la empresa             |   |             |   |   |   | Costo total:   |            | \$ 27,92    |                   | Volumen:            |           |            |
| N.-  | Actividades   | Responsable |   |   |   | Tiempo en min. |            | Costo en \$ |                   | Distancia           |           |            |
|  |   | Gerente     | S | S | G | AV             | NAV        | AV          | NAV               | metros              |           |            |
| 1  | Se redefine visión, misión, principios, valores objetivos, estrategias y actividades. |             |   |   |   | 300            |            | 0,915739815 |                   |                     |           |            |
| 2  | Traslado del plan a cada área de la empresa para su conocimiento                      |             |   |   |   |                | 3          |             | 0,34              |                     | 15        |            |
| 3  | Gestión de la gerente para la explicación del plan hacia los empleados de la empresa. |             |   |   |   |                | 25         |             | 1,10              |                     | 20        |            |
| 4  | Se designa personal para que de seguimiento de la difusión del plan                   |             |   |   |   |                | 15         |             | 1,79              |                     |           |            |
| 5  | Se coloca pequeños afiches del plan en cada uno de los salones.                       |             |   |   |   |                | 45         | 5,381953125 |                   |                     | -         |            |
| 6  | Se archiva el Plan estratégico.   |             |   |   |   | 1              |            |             | 1,79              |                     | 10        |            |
| <b>Total</b>   |   |             |   |   |   |                | <b>300</b> | <b>87</b>   | <b>21,8438214</b> | <b>4,08</b>         | <b>55</b> |            |
|  |   |             |   |   |   |                | <b>387</b> |             | <b>\$27,92</b>    |                     |           |            |
| Eficiencia en tiempo   |   |             |   |   |   |                |            |             |                   |                     |           | <b>75%</b> |
| Eficiencia en costo  |   |             |   |   |   |                |            |             |                   |                     |           | <b>78%</b> |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |
|---|
| <b>Fecha:</b> Quito   |
| <b>Proceso:</b> GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO <b>Código:</b> A1 22/02/2008                 |
| <b>Objetivo:</b> Promover los valores y objetivos de la empresa a sus empleados           |
| <b>Alcance:</b> Elaboración de estrategias conjuntas por parte del personal y la gerencia |

### A.- Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existe desconocimiento del Plan estratégico de la empresa por parte de algunos empleados en ciertas áreas.
2. Problemas de horarios con la difusión del Plan Estratégico

### B.- Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Se tendrá en un lugar fijo el Plan Estratégico para que no exista problemas de horarios ,o de difusión del mismo, mediante la colocación del mismo en distintas partes de la empresa estando este accesible para todos los empleados.
- 2) Se dará a conocer el Plan Estratégico por parte de los supervisores de cada área.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 244,5            | \$ 27,92    | 75%        | 78%              | 9    | 8       | 206                 | \$ 23,77    | 86%        | 89%       | 9    | 8       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             |            | Anual     |      |         |
| 38,5             | \$ 4,15     | 11%        | 11%              | 9    | 8       | 924                 | \$ 99,6     | 11088      | \$ 1195,2 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.2 RECEPCIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES

| HOJA ISO " STAMPASPA "                                     |                |   |                                |
|--|----------------|---|--------------------------------|
| <b>Proceso:</b> RECEPCIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES    |                | <b>Código:</b> B  | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-2008 |
| <b>Objetivo:</b> Ofrecer un servicio adecuado y de calidad |                |   |                                |
| <b>Alcance:</b> Satisfacer las necesidades de los clientes |                |   |                                |
| N.-  | Responsable    | Actividades   |                                |
| 1  | RECEPCIONISTA  | Se atiende al cliente y se recepta sus necesidades  |                                |
| 2  | RECEPCIONISTA  | Se entrega formulario de inscripción  |                                |
| 3  | RECEPCIONISTA  | Se revisa formulario de inscripción   |                                |
| 4  | RECEPCIONISTA  | Se explican precios de los servicios requeridos   |                                |
| 5  | RECEPCIONISTA  | Recepcionista o asistente registra inscripción del aspirante y elabora comprobante original y copia |                                |
| 6  | RECEPCIONISTA  | Se entrega comprobante de pago original de inscripción al cliente                                   |                                |
| 7  | RECEPCIONISTA  | Se archiva copia de comprobante   |                                |
|  |                |   |                                |
|  |                |   |                                |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Ninguno                |                |   |                                |
| <b>Formularios:</b> Ficha de Inscripción                   |                | <b>Terminología:</b> comprobante  |                                |
| Cambios  | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                  |
| Mejoras 3  | Daniel Mendoza | Maria Eulalia de Cordero  | Maria Eulalia de Cordero       |
| Fusión 1   |                |   |                                |
| Eliminación 1  |                |   |                                |
| Creación 1   |                |   |                                |

Fuente Investigación de campo

Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 2

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: RECEPCIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES |   |   |   |   |   |   |                |              |               |             |                     |
|---|---|---|---|---|---|---|----------------|--------------|---------------|-------------|---------------------|
| Ingresa: Necesidad del cliente  |   |   |   |   |   |   | Tiempo total:  |              | 66,15         | Frecuencia: | 30 veces<br>Día     |
| Resultado: Prestación del servicio  |   |   |   |   |   |   | Costo total:   |              | \$ 7,86       | Volumen:    | 30 veces<br>Día     |
| N.<br>-   | Actividades   | Responsables  |   |   |   |   | Tiempo en min. |              | Costo en \$   |             | Distancia<br>metros |
|   |   | Recepcionista   | R   | R   | R   | R   | AV             | NAV          | AV            | NAV         |                     |
| 1   | Se atiende al cliente y se recepta sus necesidades  |  |   |   |   |   | 3              | 0,35         |               | 0,018       |                     |
| 2   | Se entrega formulario de inscripción  |   |  |   |   |   | 2              |              | 0,202         |             |                     |
| 3   | Se revisa formulario de inscripción   |   |   |  |   |   | 1              | 2            |               | 0,24        |                     |
| 4   | Se explican precios de los servicios requeridos   |   |   |  |   |   | 2              |              | 0,239         |             |                     |
| 5   | Recepcionista o asistente registra inscripción del aspirante y elabora comprobante original y copia |   |   |   |  |   |                | 6            |               | 1,79        | 20                  |
| 6   | Se entrega comprobante de pago original de inscripción al cliente                                   |   |   |   |  |   | 8              |              | 0,914         |             | -                   |
| 7   | Se archiva copia de comprobante   |   |   |   |   |  |                | 2            |               | 0,24        | 10                  |
|   |   |   |   |   |   |   |                | 15           |               | 1,775       | -                   |
|   |   |   |   |   |   |   |                | 20           |               | 2,363       |                     |
|   | <b>Total</b>  |   |   |   |   |   | <b>16</b>      | <b>54,15</b> | <b>1,38</b>   | <b>6,48</b> | <b>35</b>           |
|   |   |   |   |   |   |   | <b>66,15</b>   |              | <b>\$7,86</b> |             |                     |
|   | <b>Eficiencia en tiempo</b>   |   |   |   |   |   |                |              |               | <b>18%</b>  |                     |
|   | <b>Eficiencia en costo</b>  |   |   |   |   |   |                |              |               | <b>18%</b>  |                     |

Fuente Investigación de campo

Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|  |                  |                              |
|--|------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> RECEPCIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES    | <b>Código:</b> B | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Ofrecer un servicio adecuado y de calidad |                  |                              |
| <b>Alcance:</b> Satisfacer las necesidades de los clientes |                  |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Es muy complicado encontrar datos del cliente y cambiar su tipo de servicio en el computador.
2. Es muy demorosa la recepción de un cliente.
3. Existe información de clientes que no es real.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable atender más ágilmente las necesidades de los clientes para evitar perderlos, lo cual se lograra siguiendo los procedimientos establecidos
2. Toda la información debe ser real y comprobable, la cual estará en la ficha de ingreso del cliente.
3. Es necesario que la asistente o recepcionista siga los procedimientos de atención al cliente para la recepción del mismo.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |             |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-------------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo   | Frec | Volumen |
| 66,15            | \$ 7,86     | 18%        | 18%              | 40   | 40      | 41                  | \$ 3,59     | 29%        | 40%         | 40   | 1       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |             |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |             |      |         |
| 25,15            | 4,275831876 | 11%        | 22%              | 40   | 40      | 603,6               | \$ 102,62   | 7243,2     | \$ 1.231,44 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO REQUERIDO

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                           |   |                                   |
|---|---------------------------|---|-----------------------------------|
| Proceso: Prestación del servicio requerido                                      |                           | Código:C  | Fecha: Quito 22-02-08             |
| Objetivo: Atención de calidad en los servicios requeridos                       |                           |   |                                   |
| Alcance: Definición de el l proceso de prestación de un servicio requerido      |                           |   |                                   |
| N.-   | Responsable               | Actividades   |                                   |
| 1   | Recepcionista             | Confirmación telefónica de su hora de cita hacia el cliente (4 horas antes)   |                                   |
| 2   | Asistente de Tratamientos | Cliente es atendido por el personal   |                                   |
| 3   | Instructor                | Se presta el servicio requerido   |                                   |
| 4   | Instructor                | Se da recomendaciones necesarias al cliente posteriores a la finalización del servicio y se ofrece productos del SPA para un mejor resultado de este. |                                   |
| 5   | Asistente de Tratamientos | Se acompaña al cliente a recepción para el pago respectivo  |                                   |
| 6   | Recepcionista             | Se registra pagos y se elabora comprobante original y copia   |                                   |
| 7   | Recepcionista             | Se archiva copia de pago.   |                                   |
| Relación con otros procesos: Proceso de Atención de los tratamientos corporales |                           |   |                                   |
| Formularios:  |                           | Terminología:   |                                   |
| Cambios 3   | Elaborado por:            | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2   | Daniel Mendoza            | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 1  |                           |   |                                   |
| Eliminación 0   |                           |   |                                   |
| Creación 1  |                           |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 3

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Prestación del servicio requerido |   |              |    |    |   |  |  |                      |           |                |               |                    |             |                      |
|---|---|--------------|----|----|---|--|--|----------------------|-----------|----------------|---------------|--------------------|-------------|----------------------|
| <b>Ingresa:</b> Cita previa del cliente                                 |   |              |    |    |   |  |  | <b>Tiempo total:</b> |           | <b>200</b>     |               | <b>Frecuencia:</b> |             | 30 veces a la semana |
| <b>Resultado:</b> Cliente es atendido sin dificultades                  |   |              |    |    |   |  |  | <b>Costo total:</b>  |           | <b>\$ 0,42</b> |               | <b>Volumen:</b>    |             | 35 solicitudes       |
| N.-   | Actividades   | Responsables |    |    |   |  |  | Tiempo en min.       |           | Costo en \$    |               | Distancia          |             |                      |
|   |   | R;As;In      | In | As | R |  |  | AV                   | NAV       | AV             | NAV           | metros             |             |                      |
| 1   | Confirmación telefónica de su hora de cita hacia el cliente (4 horas antes)   |              |    |    |   |  |  | 15                   |           | 0,119          |               |                    |             |                      |
| 2   | Cliente es atendido por el personal   |              |    |    |   |  |  | 15                   |           | 0,294          |               |                    |             |                      |
| 3   | Se presta el servicio requerido   |              |    |    |   |  |  |                      | 10        |                | 0,0002        |                    |             |                      |
| 4   | Se da recomendaciones necesarias al cliente posteriores a la finalización del servicio y se ofrece productos del SPA para un mejor resultado de este. |              |    |    |   |  |  | 120                  |           | 0,00282        |               | 10                 |             |                      |
| 5   | Se acompaña al cliente a recepción para el pago respectivo  |              |    |    |   |  |  |                      | 10        |                | 0,00024       | 15                 |             |                      |
| 6   | Se registra pagos y se elabora comprobante original y copia   |              |    |    |   |  |  | 30                   |           | 0,00012        |               |                    |             |                      |
| 7   | Se archiva copia de pago.   |              |    |    |   |  |  |                      |           |                |               |                    |             |                      |
| <b>Total</b>  |   |              |    |    |   |  |  | <b>180</b>           | <b>20</b> | <b>0,41692</b> | <b>0,0005</b> | <b>25</b>          |             |                      |
|   |   |              |    |    |   |  |  | <b>200</b>           |           | <b>\$0,42</b>  |               |                    |             |                      |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>   |   |              |    |    |   |  |  |                      |           |                |               |                    | <b>90%</b>  |                      |
| <b>Eficiencia en costo</b>  |   |              |    |    |   |  |  |                      |           |                |               |                    | <b>100%</b> |                      |

Fuente Investigación de campo  
 Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                  |                              |
|---|------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Prestación del servicio requerido                               | <b>Código:</b> C | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Atención de calidad en los servicios requeridos                |                  |                              |
| <b>Alcance:</b> Definición de el proceso de prestación de un servicio requerido |                  |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existe problemas en la espera de citas.
2. Existen áreas donde no se logra los resultados esperados por el cliente
3. Existe confusión en algunos pagos debido a requerimientos extras

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Confirmar las citas con los clientes con unas 4 horas de anticipación
2. Dar una explicación global al cliente de todo el servicio.
3. Realizar una confirmación entre asistente de tratamientos cliente y recepcionista para el pago respectivo.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |          | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |          |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|----------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|----------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume n | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volume n |
| 200              | \$ 0,42     | 90%        | 100%             | 1    | 45       | 226                 | \$ 5,12     | 93%        | 100%      | 30   | 45       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |          | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |          |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume n | Mensual             |             | Anual      |           |      |          |
| 26               | \$ 4,7      | 3%         | 0%               | 20   | 45       | 624                 | \$ 112,8    | 7488       | \$ 1353,6 |      |          |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

#### 5.1.4.4 PROCESO REALIZACIÓN DE CORTE DE CABELLO.

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                         |   |                                   |
|--|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Proceso: Realización de corte de cabello   |                         | Código: C1  | Fecha: Quito 22-02-08             |
| Objetivo: Brindar una atención innovadora en cortes de cabello                                     |                         |   |                                   |
| Alcance: Definición del proceso para la obtención de un cliente satisfecho con su corte de cabello |                         |   |                                   |
| N.-  | Responsable             | Actividades   |                                   |
| 1  | Recepcionista           | Cliente espera su turno ;recepción de las necesidades del cliente           |                                   |
| 2  | Asesor de imagen        | Asesoramiento de imagen   |                                   |
| 3  | Asistente de peluquería | Traslado al área de lavado de cabello                                       |                                   |
| 4  | Asistente de peluquería | Lavado de cabello   |                                   |
| 5  | Asesor de imagen        | Corte de cabello  |                                   |
| 6  | Asesor de imagen        | Secado y tratamiento  |                                   |
| 7  | Asistente de peluquería | Traslado del cliente a recepción para su pago                               |                                   |
| 8  | Recepcionista           | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |                                   |
| 9  | Recepcionista           | Se archiva comprobante de pago  |                                   |
| Relación con otros procesos:   |                         |   |                                   |
| Formularios:   |                         | Terminología: asesoramiento de imagen                                       |                                   |
| Cambios  | Elaborado por:          | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 1  | Daniel Mendoza          | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 0   |                         |   |                                   |
| Eliminación 1  |                         |   |                                   |
| Creación 0   |                         |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 4

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Realización de corte de cabello |   |   |  |   |   |  |                |                      |              |                    |                  |  |
|---|---|---|--|---|---|--|----------------|----------------------|--------------|--------------------|------------------|--|
| <b>Ingresa:</b> Necesidad del cliente de un corte de cabello          |   |   |  |   |   |  |                | <b>Tiempo total:</b> | 25,15        | <b>Frecuencia:</b> | 15 veces día     |  |
| <b>Resultado:</b> Cliente satisfecho con su corte de cabello          |   |   |  |   |   |  |                | <b>Costo total:</b>  | \$ 3,04      | <b>Volumen:</b>    | 15 solicitudes   |  |
| N.-   | Actividades   | Responsables  |  |   |   |  | Tiempo en min. |                      | Costo en \$  |                    | Distancia metros |  |
|   |   | CL;R  | AI   | As;Ai   | As;R  |  | AV             | NAV                  | AV           | NAV                |                  |  |
| 1   | Cliente espera su turno ;recepción de las necesidades del cliente           |  |  |   |   |  |                | 0,15                 |              | 0,119              |                  |  |
| 2   | Asesoramiento de imagen   |   |  |   |   |  | 12             |                      | 1,4358       |                    |                  |  |
| 3   | Traslado al área de lavado de cabello                                       |   |  |  |   |  | 3              |                      | 0,341        |                    | 15               |  |
| 4   | Lavado de cabello   |   |  |  |   |  | 1,5            |                      | 0,17         |                    |                  |  |
| 5   | Corte de cabello  |   |  |  |   |  | 4,5            |                      | 0,516        |                    |                  |  |
| 6   | Secado y tratamiento  |   |  |  |   |  |                | 2                    |              | 0,224              |                  |  |
| 7   | Traslado del cliente a recepción para su pago                               |   |  |   |    |  |                | 2                    |              | 0,23               | 15               |  |
| 8   | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |   |  |   |  |  | 1.5            |                      |              |                    |                  |  |
| 9   | Se archiva comprobante de pago  |   |  |   |  |  | 1              |                      |              |                    |                  |  |
| <b>Total</b>  |   |   |  |   |   |  | <b>21</b>      | <b>4.15</b>          | <b>2.47</b>  | <b>1.58</b>        | <b>30</b>        |  |
|   |   |   |  |   |   |  | <b>25,15</b>   | <b>\$3,04</b>        |              |                    |                  |  |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>   |   |   |  |   |   |  |                |                      | <b>83.5%</b> |                    |                  |  |
| <b>Eficiencia en costo</b>  |   |   |  |   |   |  |                |                      | <b>81.3%</b> |                    |                  |  |

Elaborado por : Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|  |            |                       |
|--|------------|-----------------------|
| Proceso: Realización de corte de cabello.  | Código: C1 | Fecha: Quito 22-02-08 |
| Objetivo: Brindar una atención innovadora en cortes de cabello                                     |            |                       |
| Alcance: Definición del proceso para la obtención de un cliente satisfecho con su corte de cabello |            |                       |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Clientes se molestan por la demora en la espera de su turno
2. Los clientes se molestan el corte realizado
3. Existen confusiones en el cobro del servicio

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Se optimiza el tiempo de espera captando las necesidades del cliente
2. Antes del corte se realiza un asesoramiento de imagen para asegurarse del corte a realizar
3. Realizar una confirmación entre la persona que realizo el corte de cabello cliente y recepcionista para el pago respectivo.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 25,15            | \$3,043     | 83.5%      | 81.3%            | 45   | 15      | 19,5                | \$ 2,3      | 87.2%      | 87.9%     | 15   | 15      |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 5,65             | \$ 0,744    | 3,7%       | \$ 6,6           | 45   | 15      | 135,6               | \$ 17,89    | 1627,2     | \$ 214,27 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.5 PROCESO INSTRUCCIÓN DE NATACIÓN

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                        |   |                                   |
|--|------------------------|---|-----------------------------------|
| Proceso: INSTRUCCIÓN DE NATACIÓN   |                        | Código: C2  | Fecha: Quito 22-02-08             |
| Objetivo: Ofrecer un servicio de enseñanza y motivación  |                        |   |                                   |
| Alcance: Definición del proceso de instrucción de natación para la obtención de clientes satisfechos |                        |   |                                   |
| N.-  | Responsable            | Actividades   |                                   |
| 1  | Instructor de natación | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades                          |                                   |
| 2  | Cliente                | Traslado del cliente al área de duchas                                      |                                   |
| 3  | Instructor de natación | Instrucción de natación   |                                   |
| 4  | Cliente                | Cambio de ropa en los vestidores  |                                   |
| 5  | Instructor de natación | Entrega de código a recepcionista   |                                   |
| 6  | Cliente                | Traslado del cliente a recepción para su pago                               |                                   |
| 7  | Recepcionista          | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |                                   |
| 8  | Recepcionista          | Se archiva comprobante de pago  |                                   |
| Relación con otros procesos:   |                        |   |                                   |
| Formularios: ficha personal  |                        | Terminología: Instrucción   |                                   |
| Cambios  | Elaborado por:         | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 1  | Daniel Mendoza         | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 0   |                        |   |                                   |
| Eliminación 1  |                        |   |                                   |
| Creación 0   |                        |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 5

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: INSTRUCCIÓN D NATACIÓN.  |   |              |       |      |  |                      |  |                |     |                    |        |                      |  |
|--|---|--------------|-------|------|--|----------------------|--|----------------|-----|--------------------|--------|----------------------|--|
| <b>Ingresa:</b> Necesidad del cliente                          |   |              |       |      |  | <b>Tiempo total:</b> |  | 233,4          |     | <b>Frecuencia:</b> |        | 3 veces día          |  |
| <b>Resultado:</b> Cliente satisfecho con el servicio requerido |   |              |       |      |  | <b>Costo total:</b>  |  | \$ 26,60       |     | <b>Volumen:</b>    |        | 2 visitas y análisis |  |
| N.-  | Actividades   | Responsables |       |      |  |                      |  | Tiempo en min. |     | Costo en \$        |        | Distancia<br>metros  |  |
|  |   | In           | CI;In | CI;R |  |                      |  | AV             | NAV | AV                 | NAV    |                      |  |
| 1  | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades                          |              |       |      |  |                      |  | 2              |     | 0,239197917        |        |                      |  |
| 2  | Traslado del cliente al área de duchas                                      |              |       |      |  |                      |  | 8              | 3   |                    | 0,36   | 5                    |  |
| 3  | Instrucción de natación   |              |       |      |  |                      |  |                | 50  |                    | 1,79   | 30                   |  |
| 4  | Cambio de ropa en los vestidores  |              |       |      |  |                      |  | 10             |     | 4,78               |        |                      |  |
|  | Entrega de código a recepcionista   |              |       |      |  |                      |  |                | 1   |                    | 0,1198 |                      |  |
| 6  | Traslado del cliente a recepción para su pago                               |              |       |      |  |                      |  | 3              |     | 1,677              |        |                      |  |
| 7  | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |              |       |      |  |                      |  | 4              |     |                    | 1,79   |                      |  |
|  | Se archiva comprobante de pago  |              |       |      |  |                      |  | 1              |     | 14,35              |        |                      |  |
| <b>Total</b>   |   |              |       |      |  |                      |  | 28             | 54  | 22,218             | 4,3488 | <b>35</b>            |  |
|  |   |              |       |      |  |                      |  | <b>233,4</b>   |     | <b>\$26,60</b>     |        |                      |  |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                                    |   |              |       |      |  |                      |  |                |     |                    |        | <b>80%</b>           |  |
| <b>Eficiencia en costo</b>                                     |   |              |       |      |  |                      |  |                |     |                    |        | <b>84%</b>           |  |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                   |                              |
|---|-------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> INSTRUCCIÓN DE NATACIÓN   | <b>Código:</b> C2 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo</b> Ofrecer un servicio de enseñanza y motivación   |                   |                              |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso de instrucción de natación para la obtención de clientes satisfechos |                   |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existen confusiones en el cobro del servicio

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Realizar una confirmación entre la persona que realizo la instrucción de natación y el cliente y recepcionista para el pago respectivo.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |             |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-------------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo   | Frec | Volumen |
| 233,4            | 26,59707222 | 80%        | 84%              | 3    | 2       | 194                 | \$ 22,36    | 80%        | 89%         | 3    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |             |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |             |      |         |
| 39,4             | \$ 4,23     | 0%         | 5%               | 3    | 2       | 945,6               | \$ 101,59   | 11347,2    | \$ 1.219,14 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.6 ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: Entrenamiento en el gimnasio</b>  |                | <b>Código:C3</b>                                   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Prestar un servicio integral entre los aeróbicos y pesas                               |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso para la obtención de clientes identificados con el entrenamiento |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Instructor     | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades |                                   |
| 2   | Cliente        | Control mediante tarjeta magnética                 |                                   |
| 3   | Instructor     | Explicación de las normas del gimnasio             |                                   |
| 4   | Cliente        | Entrenamiento respectivo                           |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>   |                |  |                                   |
| <b>Formularios:</b> ficha personal  |                | <b>Terminología:</b> integral.                     |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:                                      | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2   | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero                  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 0  |                |  |                                   |
| Eliminación 0   |                |  |                                   |
| Creación 0  |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 6

| FLUJODIAGRAMACIÓN DEL PROCESO ACTUAL: ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO |  |   |   |  |  |  |                      |     |               |      |                     |                 |
|--|--|---|---|--|--|--|----------------------|-----|---------------|------|---------------------|-----------------|
| <b>Ingresa:</b> Necesidades de los clientes                        |  |   |   |  |  |  | <b>Tiempo total:</b> |     | 33            |      | <b>Frecuencia:</b>  | 50 veces<br>Día |
| <b>Resultado:</b> Cumplimiento de un entrenamiento específico      |  |   |   |  |  |  | <b>Costo total:</b>  |     | \$ 2,27       |      | <b>Volumen:</b>     | 10<br>créditos  |
| N.-  | Actividades  | Responsables  |   |  |  |  | Tiempo en min.       |     | Costo en \$   |      | Distancia<br>metros |                 |
|  |  | In;CL   | In;CI   |  |  |  | AV                   | NAV | AV            | NAV  |                     |                 |
| 1  | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades |  |   |  |  |  | 10                   |     | 1,1942        |      |                     |                 |
| 2  | Control mediante tarjeta magnética                 |  |   |  |  |  |                      | 1   |               | 0,12 | 4                   |                 |
| 3  | Explicación de las normas del gimnasio             |   |  |  |  |  |                      | 15  |               | 0,03 |                     |                 |
| 4  | Entrenamiento respectivo                           |   |  |  |  |  | 2                    |     | 0,322         |      | 8                   |                 |
| <b>Total</b>   |  |   |   |  |  |  | 14                   | 19  | 1,7619        | 0,15 | <b>12</b>           |                 |
|  |  |   |   |  |  |  | <b>33</b>            |     | <b>\$1.91</b> |      |                     |                 |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>  |  |   |   |  |  |  |                      |     |               |      | <b>42%</b>          |                 |
| <b>Eficiencia en costo</b>   |  |   |   |  |  |  |                      |     |               |      | <b>92%</b>          |                 |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                   |                              |
|---|-------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Entrenamiento en el gimnasio  | <b>Código:</b> C3 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Prestar un servicio integral entre los aeróbicos y pesas                                 |                   |                              |
| <b>Alcance:</b> : Definición del proceso para la obtención de clientes identificados con el entrenamiento |                   |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existe confusión en el control, de la asistencias de los clientes
2. Existe demora en el entrenamiento debido al desorden causado por un entrenamiento-

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Se realizara el control de asistencia mediante una tarjeta magnética de ingreso
2. .Se dará instrucciones a los clientes del uso de los aparatos del gimnasio posterior a su utilización-

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |        | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |        |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|--------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|--------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volume |
| 33               | \$ 1,91     | 42%        | 92%              | 40   | 10     | 19,5                | \$ 1,44     | 49%        | 94%       | 50   | 10     |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |        | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |        |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume | Mensual             |             | Anual      |           |      |        |
| 13,5             | \$ 0,47     | 7%         | 6%               | 12   | 10     | 324                 | \$ 11.28    | 3888       | \$ 135.36 |      |        |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.7 PROCESO ATENCIÓN DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES.

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                           |   |                                   |
|---|---------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Proceso:</b> ATENCIÓN DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES   |                           | <b>Código:</b> C4   | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08      |
| <b>Objetivo:</b> Brindar tratamientos innovadores con las ultimas técnicas en tratamientos corporales           |                           |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso para la obtención de clientes satisfechos en los tratamientos corporales |                           |   |                                   |
| N.-   | Responsable               | Actividades   |                                   |
| 1   | Recepcionista             | Confirmación de la cita del cliente   |                                   |
| 2   | Asistente de tratamientos | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades                          |                                   |
| 3   | Cliente                   | Cambio de ropa para el tratamiento respectivo                               |                                   |
| 4   | Cliente                   | Traslado al cubículo respectivo   |                                   |
| 5   | Instructor                | Realización del tratamiento y explicación de los cuidados posteriores       |                                   |
| 6   | Cliente                   | Cambio de ropa en los vestidores  |                                   |
| 7   | Asistente de tratamientos | Se entrega código al cliente  |                                   |
| 8   | Recepcionista             | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |                                   |
| 9   | Recepcionista             | Se archiva comprobante de pago  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Prestación del servicio requerido   |                           |   |                                   |
| <b>Formularios:</b> Ficha del cliente   |                           | <b>Terminología:</b>  |                                   |
| Cambios   | Elaborado por:            | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 1   | Daniel Mendoza            | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 1  |                           |   |                                   |
| Eliminación 1   |                           |   |                                   |
| Creación 2  |                           |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 7

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: ATENCIÓN DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES |   |              |          |   |  |  |                      |           |               |             |                    |             |
|---|---|--------------|----------|---|--|--|----------------------|-----------|---------------|-------------|--------------------|-------------|
| <b>Ingres:</b> Cita Del cliente   |   |              |          |   |  |  | <b>Tiempo total:</b> |           | 38            |             | <b>Frecuencia:</b> | 10veces día |
| <b>Resultado:</b> Cliente satisfecho con el tratamiento                       |   |              |          |   |  |  | <b>Costo total:</b>  |           | \$ 4,56       |             | <b>Volumen:</b>    | 10veces día |
| N.  | Actividades   | Responsables |          |   |  |  | Tiempo en min.       |           | Costo en \$   |             | Distancia          |             |
|   |   | R            | AS;CL;In | R |  |  | AV                   | NAV       | AV            | NAV         | metros             |             |
| 1   | Confirmación de la cita del cliente   |              |          |   |  |  |                      | 4         |               | 0,48        |                    |             |
| 2   | Ingreso del cliente y recepción de sus necesidades                          |              |          |   |  |  | 1                    |           | 0,119598958   |             |                    |             |
| 3   | Cambio de ropa para el tratamiento respectivo                               |              |          |   |  |  | 20                   |           | 2,39          |             |                    |             |
| 4   | Traslado al cubículo respectivo   |              |          |   |  |  |                      | 5         |               | 0,60        | 10                 |             |
| 5   | Realización del tratamiento y explicación de los cuidados posteriores       |              |          |   |  |  |                      | 1         |               | 0,12        |                    |             |
| 6   | Cambio de ropa en los vestidores  |              |          |   |  |  | 2                    |           | 0,254         |             | 10                 |             |
| 7   | Se entrega código al cliente  |              |          |   |  |  |                      | 5         |               | 0,60        |                    |             |
| 8   | Se registra pagos y se elabora comprobantes, se entrega original al cliente |              |          |   |  |  |                      |           |               |             |                    |             |
| 9   | Se archiva comprobante de pago  |              |          |   |  |  |                      |           |               |             |                    |             |
| <b>Total</b>  |   |              |          |   |  |  | <b>3</b>             | <b>35</b> | <b>0,372</b>  | <b>4,19</b> | <b>20</b>          |             |
|   |   |              |          |   |  |  | <b>38</b>            |           | <b>\$4,56</b> |             |                    |             |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>   |   |              |          |   |  |  |                      |           |               |             | <b>8%</b>          |             |
| <b>Eficiencia en costo</b>  |   |              |          |   |  |  |                      |           |               |             | <b>8%</b>          |             |

Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                   |                              |
|---|-------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Atención de los tratamientos corporales   | <b>Código:</b> C4 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Brindar tratamientos innovadores con las últimas técnicas en tratamientos corporales           |                   |                              |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso para la obtención de clientes satisfechos en los tratamientos corporales |                   |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existe demora en el comienzo de las citas las cuales provocan retrasos en cadena
2. Existen prolongaciones innecesarias en las citas.
3. Existe confusión en los pagos

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es necesario confirmar las citas de los clientes con unas 4 horas antes de la cita prevista.
2. Se debe respetar el tiempo programado para una cita y aprovechar el tiempo que se dispone en esta.
3. Archivar cada sesión realizada.

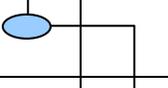
| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |          | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |          |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|----------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|----------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume n | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volume n |
| 38               | \$ 4,56     | 8%         | 8%               | 1    | 1        | 11,4                | \$ 1,38     | 17%        | 17%       | 10   | 1        |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |          | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |          |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volume n | Mensual             |             | Anual      |           |      |          |
| 26,6             | \$ 3,18     | 9%         | 9%               | 1    | 1        | 638,4               | \$ 76,37    | 7660,8     | \$ 916,40 |      |          |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.8 SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |   |                                   |
|---|----------------|---|-----------------------------------|
| Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE   |                | Código: D   | Fecha: Quito 22-02-08             |
| <b>Objetivo:</b> Obtener cualquier inconformidad del cliente para su mejoramiento inmediato                             |                |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso para lograr la satisfacción del cliente en los servicios recibidos y por recibir |                |   |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades   |                                   |
| 1   | Recepcionista  | Realizar revisión de las distintas fechas en las que debe un cliente acudir a una cita.   |                                   |
| 2   | Instructores   | Al finalizar cada cita se pregunta al cliente que tal estuvo su atención y de haber inconformidad se lo tramita inmediatamente        |                                   |
| 3   | Recepcionista  | Se realizan promociones en el caso de haber nuevo productos o servicios de manera personal antes de que el cliente abandone el local. |                                   |
| 4   | Recepcionista  | Se archiva las posibles opciones del cliente.   |                                   |
| 5   |                |   |                                   |
| 6   |                |   |                                   |
| 7   |                |   |                                   |
| 8   |                |   |                                   |
| 9   |                |   |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Todos   |                |   |                                   |
| <b>Formularios.</b> Ficha de servicios  |                | <b>Terminología:</b>  |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2   | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 1  |                |   |                                   |
| Eliminación 2   |                |   |                                   |
| Creación 0  |                |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

| Flujo grama # 8  |   |   |  |  |  |  |               |                |           |               |                             |            |
|--|---|---|--|--|--|--|---------------|----------------|-----------|---------------|-----------------------------|------------|
| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE |   |   |  |  |  |  |               |                |           |               |                             |            |
| Ingresa: BASE DE CLIENTES  |   |   |  |  |  |  | Tiempo total: |                | 308       |               | Frecuencia: 40 veces al día |            |
| Resultado: Clientes satisfechos con los servicios                                |   |   |  |  |  |  | Costo total:  |                | \$ 6,44   |               | Volumen: 1 vez al mes       |            |
| N.-  | Actividades   | Responsables  |  |  |  |  |               | Tiempo en min. |           | Costo en \$   |                             | Distancia  |
|  |   | R;In  | R  |  |  |  |               | AV             | NAV       | AV            | NAV                         | metros     |
| 1  | Realizar revisión de las distintas fechas en las que debe un cliente acudir a una cita.   |  |  |  |  |  |               | 15             |           | 0,269         |                             |            |
| 2  | Al finalizar cada cita se pregunta al cliente que tal estuvo su atención y de haber inconformidad se lo tramita inmediatamente        |  |  |  |  |  |               |                | 15        |               | 1,80                        | 1500       |
| 3  | Se realizan promociones en el caso de haber nuevo productos o servicios de manera personal antes de que el cliente abandone el local. |  |  |  |  |  |               | 18             |           | 2,155         |                             |            |
| 4  | Se archiva las posibles opciones del cliente.   |   |  |  |  |  |               |                | 15        |               | 1,798                       | 150        |
| <b>Total</b>   |   |   |  |  |  |  |               | <b>248</b>     | <b>60</b> | <b>2,86</b>   | <b>3,60</b>                 | <b>600</b> |
|  |   |   |  |  |  |  |               | <b>308</b>     |           | <b>\$6,44</b> |                             |            |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>  |   |   |  |  |  |  |               |                |           |               |                             | <b>81%</b> |
| <b>Eficiencia en costo</b>   |   |   |  |  |  |  |               |                |           |               |                             | <b>44%</b> |

Fuente Investigación de campo  
 Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                  |                              |
|---|------------------|------------------------------|
| <b>Proceso: Seguimiento de la satisfacción del cliente</b>  | <b>Código: D</b> | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b> |
| <b>Objetivo</b> Obtener cualquier inconformidad del cliente para su mejoramiento inmediato                              |                  |                              |
| <b>Alcance:</b> Definición del proceso para lograr la satisfacción del cliente en los servicios recibidos y por recibir |                  |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. Existe inconformidad por parte de los clientes en ciertos servicios en los cuales dichos problemas no son conocidos por la empresa..
2. No existe un seguimiento adecuado para obtener la satisfacción del cliente.
3. En ocasiones no se soluciona los problemas de los clientes debido a olvido de este.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es necesario realizar un seguimiento de toda la base de clientes para asegurar la satisfacción de los servicios.
2. Es necesario al finalizar cada cita controlar la percepción del servicio por parte del cliente.
3. Es aconsejable promover los nuevos servicios y/o productos antes de que el cliente abandone las instalaciones.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 308              | \$ 6,44     | 81%        | 44%              | 10   | 1       | 257                 | \$ 5,33     | 84%        | 55%       | 40   | 1       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 51               | \$ 1,11     | 3%         | 11%              | 30   | 1       | 1224                | \$ 26,68    | 14688      | \$ 320,19 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.1.4.9 PROCESO GESTIÓN DE CONTABILIDAD

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: GESTIÓN DE CONTABILIDAD</b>   |                | <b>Código: E1</b>  | <b>Fecha: Quito 24-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de registro de comprobantes contables.                          |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla el registro de las transacciones contables que se realizan en la empresa. |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Contador       | Revisa comprobante de ingreso o egreso   |                                   |
| 2   | Contador       | Registra en el Sistema contable los movimientos del comprobante en las cuentas contables respectivas y elabora comprobante contable. |                                   |
| 3   | Asistente      | Archiva comprobante contable y comprobantes de ingreso o egreso  |                                   |
| 4   |                |  |                                   |
| 5   |                |  |                                   |
| 6   |                |  |                                   |
| 7   |                |  |                                   |
|   |                |  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Elaboración de balances   |                |  |                                   |
| <b>Formularios:</b>   |                | <b>Terminología:</b>   |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 1</b>  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 1</b>   |                |  |                                   |
| <b>Eliminación 2</b>  |                |  |                                   |
| <b>Creación 0</b>   |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 9

| DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: GESTIÓN DE CONTABILIDAD |  |              |  |       |  |  |  |                |     |             |       |                         |  |
|---|--|--------------|--|-------|--|--|--|----------------|-----|-------------|-------|-------------------------|--|
| Ingresa: tramites contables                               |  |              |  |       |  |  |  | Tiempo total:  |     | 20          |       | Frecuencia: 3 veces día |  |
| Resultado: Elaboración de comprobantes contables          |  |              |  |       |  |  |  | Costo total:   |     | \$ 2,29     |       | Volumen: 2 por día      |  |
| N.-   | Actividades  | Responsables |  |       |  |  |  | Tiempo en min. |     | Costo en \$ |       | Distancia metros        |  |
|   |  |              |  | Co;Cl |  |  |  | AV             | NAV | AV          | NAV   |                         |  |
| 1   | Revisa comprobante de ingreso o egreso   |              |  |       |  |  |  | 1              |     | 0,167       |       | 2                       |  |
| 2   | Registra en el Sistema contable los movimientos del comprobante en las cuentas contables respectivas y elabora comprobante contable. |              |  |       |  |  |  |                | 2   |             | 0,23  |                         |  |
| 3   | Archiva comprobante contable y comprobantes de ingreso o egreso  |              |  |       |  |  |  | 8              |     | 0,915       |       | 2                       |  |
|   |  |              |  |       |  |  |  | 17             | 3   | 1,943       | 0,234 | 4                       |  |
|   |  |              |  |       |  |  |  | 20             |     | \$2,29      |       |                         |  |
|   | <b>Eficiencia en tiempo</b>  |              |  |       |  |  |  |                |     |             |       | <b>85%</b>              |  |
|   | <b>Eficiencia en costo</b>   |              |  |       |  |  |  |                |     |             |       | <b>85%</b>              |  |

Fuente Investigación de campo  
 Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                   |                              |
|---|-------------------|------------------------------|
| <b>Proceso: Gestión de Contabilidad</b>   | <b>Código: E1</b> | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b> |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de registro de comprobantes contables.                            |                   |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla el registro de las transacciones contables que se realizan en la empresa. |                   |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso es muy lento porque la documentación del cliente no esta actualizada.
2. El sistema que se utiliza en algunas ocasiones es muy lento.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Implementar un sistema contable adecuado para la empresa y realizar todos los registros en este.
2. Es recomendable agilizar los procesos de archivo mediante una clasificación de ingresos y egresos.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 3    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 3    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 3    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

#### 5.4.1.10 PROCESO ELABORACIÓN DE BALANCES

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                |   |                                   |
|--|----------------|---|-----------------------------------|
| <b>Proceso: ELABORACIÓN DE BALANCES</b>  |                | <b>Código: E1.1</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de emisión de Balances   |                |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla el registro del resultado del periodo, la emisión del Estado de Resultados y del Estado de Situación |                |   |                                   |
| N.-  | Responsable    | Actividades   |                                   |
| 1  | Asistente      | Registra asientos de cierre de ingresos y gastos, el resultado del periodo en Sistema contable y emite comprobante contable de cierre |                                   |
| 2  | Contador       | Emite Estado de Resultados  |                                   |
| 3  | Contador       | Revisa totales de cuentas contables y resultado del periodo (utilidad o pérdida)  |                                   |
| 4  | Contador       | Emite Estado de Situación   |                                   |
| 5  | Asistente      | Archiva Estado de Resultados, de Situación y comprobante de cierre  |                                   |
| 6  |                |   |                                   |
| 7  |                |   |                                   |
| 8  |                |   |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Gestión de Contabilidad  |                |   |                                   |
| <b>Formularios:</b>  |                | <b>Terminología:</b>  |                                   |
| Cambios  | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 3</b>   | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 2</b>  |                |   |                                   |
| <b>Eliminación 1</b>   |                |   |                                   |
| <b>Creación 1</b>  |                |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 10

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL; ELABORACION DE BALANCES. |   |   |   |  |  |               |                |            |                |                         |                  |
|--|---|---|---|--|--|---------------|----------------|------------|----------------|-------------------------|------------------|
| Ingresa: Libro mayor   |   |   |   |  |  | Tiempo total: |                | 528        |                | Frecuencia: 3 veces Día |                  |
| Resultado: Emisión de balances                                 |   |   |   |  |  | Costo total:  |                | \$ 62,46   |                | Volumen: 3 veces Día    |                  |
| N.-  | Actividades   | Responsables  |   |  |  |               | Tiempo en min. |            | Costo en \$    |                         | Distancia metros |
|  |   | Co  | As;Co   |  |  |               | AV             | NAV        | AV             | NAV                     |                  |
| 1  | Registra asientos de cierre de ingresos y gastos, el resultado del periodo en Sistema contable y emite comprobante contable de cierre |   |    |  |  |               | 5              |            | 0,001030656    |                         |                  |
| 2  | Emite Estado de Resultados  |   |    |  |  |               | 1              |            | 0,000206131    |                         |                  |
| 3  | Revisa totales de cuentas contables y resultado del periodo (utilidad o pérdida)  |  |   |  |  |               |                | 30         |                | 3,59                    |                  |
| 4  | Emite Estado de Situación   |   |    |  |  |               | 1              |            | 0,119656829    |                         |                  |
| 5  | Archiva Estado de Resultados, de Situación y comprobante de cierre  |   |  |  |  |               |                | 480        |                | 57,438                  |                  |
| <b>Total</b>   |   |   |   |  |  |               | <b>18</b>      | <b>510</b> | <b>1,432</b>   | <b>61,02</b>            | <b>2</b>         |
|  |   |   |   |  |  |               | <b>528</b>     |            | <b>\$62,46</b> |                         |                  |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                                    |   |   |   |  |  |               |                |            |                | <b>3%</b>               |                  |
| <b>Eficiencia en costo</b>                                     |   |   |   |  |  |               |                |            |                | <b>2%</b>               |                  |

Fuente Investigación de campo  
 Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|  |                     |                              |
|--|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso: ELABORACION DE BALANCES</b>  | <b>Código: E1.1</b> | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b> |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de emisión de Balances   |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> Contempla el registro del resultado del periodo, la emisión del Estado de Resultados y del Estado de Situación |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso es muy lento debido al retraso en los registros de los asientos.
2. El sistema que se utiliza en algunas ocasiones es muy lento.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Implementar un sistema contable adecuado para la empresa y realizar todos los registros en este.
2. Realizar un mayor control con el ingreso de los registros distribuyendo las tareas para mayor agilidad en este proceso..

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |              |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|--------------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo    | Frec | Volumen |
| 528              | \$ 62,46    | 3%         | 2%               | 5    | 80      | 154                 | \$ 18,07    | 16%        | 14%          | 3    | 3       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |              |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             |            | Anual        |      |         |
| 374              | \$ 44,39    | 13%        | 12%              | 2    | 80      | 8976                | \$ 1.065,44 | 107712     | \$ 12.785,27 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.4.1.11 ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS</b>   |                | <b>Código: E1.2</b>  | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de elaboración de rol de pagos                        |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla el registro de valores a pagar a los trabajadores de la empresa |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Asistente      | Recepción de los listados de horas trabajadas por parte de los supervisores de cada área |                                   |
| 2   | Contador       | Verificación de anticipos , descuento y quincenas pagadas; calculo de horas a pagar      |                                   |
| 3   | Contador       | Elaboración del rol de pagos   |                                   |
| 4   | Asistente      | Entrega a la gerente para su respectiva firma  |                                   |
| 5   | Asistente      | Archivo de las copias del rol  |                                   |
| 6   |                |  |                                   |
| 7   |                |  |                                   |
| 8   |                |  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Gestión de Contabilidad                               |                |  |                                   |
| <b>Formularios: control de asistencia</b>   |                | <b>Terminología: rol de pagos</b>  |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 2</b>  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 2</b>   |                |  |                                   |
| <b>Eliminación 1</b>  |                |  |                                   |
| <b>Creación 0</b>   |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 11

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL; ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS |  |   |  |  |  |                      |                |            |               |                                |           |
|---|--|---|--|--|--|----------------------|----------------|------------|---------------|--------------------------------|-----------|
| <b>Ingresa:</b> Listado de asistencia de instructores y empleados |  |   |  |  |  | <b>Tiempo total:</b> |                | 528        |               | <b>Frecuencia:</b> 2 veces mes |           |
| <b>Resultado:</b> Elaboración de rol de pagos                     |  |   |  |  |  | <b>Costo total:</b>  |                | \$ 62,46   |               | <b>Volumen:</b> 2 veces mes    |           |
| N.-   | Actividades  | Responsables  |  |  |  |                      | Tiempo en min. |            | Costo en \$   |                                | Distancia |
|   |  | As;Co   | As;Co  |  |  |                      | AV             | NAV        | AV            | NAV                            | metros    |
| 1   | Recepción de los listados de horas trabajadas por parte de los supervisores de cada área |  |  |  |  |                      | 5              |            | 0,0010        |                                |           |
| 2   | Verificación de anticipos , descuento y quincenas pagadas; calculo de horas a pagar      |  |   |  |  |                      | 1              |            | 0,000201      |                                |           |
| 3   | Elaboración del rol de pagos   |   |   |  |  |                      |                | 30         |               | 3,59                           |           |
| 4   | Entrega a la gerente para su respectiva firma  |   |   |  |  |                      | 1              |            | 0,1199        |                                | 6         |
| 5   | Archivo de las copias del rol  |   |  |  |  |                      |                | 480        |               | 57,438                         |           |
| <b>Total</b>  |  |   |  |  |  |                      | <b>18</b>      | <b>510</b> | <b>1,4372</b> | <b>61,02</b>                   | <b>6</b>  |
|   |  |   |  |  |  |                      |                | <b>528</b> |               | <b>\$62,46</b>                 |           |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                                       |  |   |  |  |  |                      |                |            |               |                                | <b>3%</b> |
| <b>Eficiencia en costo</b>  |  |   |  |  |  |                      |                |            |               |                                | <b>2%</b> |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                     |                              |
|---|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Elaboración de rol de pagos   | <b>Código:</b> E1.2 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de elaboración de rol de pagos                          |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla el registro de valores a pagar a los trabajadores de la empresa |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el calculo de las horas trabajadas es muy demoroso y existen demoras innecesarias.
3. El sistema que se utiliza en algunas ocasiones es muy lento.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Implementar un sistema contable adecuado para la empresa y realizar todos los registros en este.
2. Es recomendable agilizar los procesos realizando las actividades que de forma conjunta para posteriormente no tener que hacer revisiones innecesarias.

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## 5.4.1.12 CONTROL DE INVENTARIOS

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                |   |                                   |
|--|----------------|---|-----------------------------------|
| <b>Proceso: CONTROL DE INVENTARIOS</b>                             |                | <b>Código: E1.3</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de control de inventarios      |                |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla el registro de inventarios de la empresa |                |   |                                   |
| N.-  | Responsable    | Actividades   |                                   |
| 1  | Supervisor     | Actualización de las últimas adquisiciones y cuadro del inventario anterior con el actual |                                   |
| 2  | Asistente      | Traslado a cada una de las áreas para realizarse el inventario                            |                                   |
| 3  | Supervisor     | Realización del inventario  |                                   |
| 4  | Asistente      | Cambio de lugar de los productos necesarios y control de los mismos                       |                                   |
| 5  | Asistente      | Se entrega inventario a la gerente  |                                   |
| 6  | Asistente      | Se archiva el I inventario  |                                   |
| 7  |                |   |                                   |
| 8  |                |   |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>                                |                |   |                                   |
| <b>Formularios:</b>  |                | <b>Terminología: inventario</b>   |                                   |
| Cambios  | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 2   |                |   |                                   |
| Eliminación 2  |                |   |                                   |
| Creación 1   |                |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## Flujo grama # 12

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL; CONTROL DE INVENTARIOS |   |   |   |  |  |  |               |                |          |                |                         |           |
|--|---|---|---|--|--|--|---------------|----------------|----------|----------------|-------------------------|-----------|
| Ingresa: Listado de anterior de inventario                   |   |   |   |  |  |  | Tiempo total: |                | 528      |                | Frecuencia: 2 veces mes |           |
| Resultado: Control de el inventario de la empresa            |   |   |   |  |  |  | Costo total:  |                | \$ 62,46 |                | Volumen: 2 veces mes    |           |
| N.-  | Actividades   | Responsables  |   |  |  |  |               | Tiempo en min. |          | Costo en \$    |                         | Distancia |
|  |   | S;As  | As  |  |  |  |               | AV             | NAV      | AV             | NAV                     | metros    |
| 1  | Actualización de las ultimas adquisiciones y cuadro del inventario anterior con el actual |  |   |  |  |  |               | 5              |          | 0,0016         |                         |           |
| 2  | Traslado a cada una de las áreas para realizarse el inventario                            |  |   |  |  |  |               | 1              |          | 0,0001         |                         | 40        |
| 3  | Realización del inventario  |   |    |  |  |  |               |                | 30       |                | 3,59                    |           |
| 4  | Cambio de lugar de los productos necesarios y control de los mismos                       |   |    |  |  |  |               | 1              |          | 0,1199         |                         |           |
| 5  | Se entrega inventario a la gerente  |   |   |  |  |  |               |                | 480      |                | 57,438                  |           |
| 6  | Se archiva el I inventario  |   |  |  |  |  |               | 18             | 510      | 1,432          | 61,02                   | 40        |
| <b>Total</b>   |   |   |   |  |  |  |               | <b>528</b>     |          | <b>\$62,46</b> |                         |           |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                                  |   |   |   |  |  |  |               |                |          |                |                         | <b>3%</b> |
| <b>Eficiencia en costo</b>                                   |   |   |   |  |  |  |               |                |          |                |                         | <b>2%</b> |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|  |                     |                              |
|--|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Control de inventarios                               | <b>Código:</b> E1.2 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de control de inventarios        |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla el registro de inventarios de la empresa |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el control de inventarios es muy demoroso debido a la falta de orden en la revisión de los mismos

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando las actividades que de forma conjunta para posteriormente no tener que hacer revisiones innecesarias.

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## 5.4.1.13 PAGO A INSTRUCTORES

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                |  |                                   |
|--|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: PAGO A INSTRUCTORES</b>  |                | <b>Código: E2.1</b>  | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a instructores   |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla la gestión de pago de los instructores y la cancelación de sus haberes por los servicios prestados |                |  |                                   |
| N.-  | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1  | Supervisor     | Elabora listado de horas dictadas por instructor                           |                                   |
| 2  | Asistente      | Envía listado a Contabilidad   |                                   |
| 3  | Asistente      | Revisa listado y lo sumilla  |                                   |
| 4  | Contador       | Firman comprobantes - cheque   |                                   |
| 5  | Asistente      | Guarda temporalmente rol y comprobantes - cheque                           |                                   |
| 6  | Asistente      | Busca rol y entrega comprobantes - cheque a instructor                     |                                   |
| 7  | Contador       | Firma comprobante - cheque, desprende original y entrega copia al contador |                                   |
| 8  | Asistente      | Archiva rol y copia de comprobante de egreso - cheque                      |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Rol de pagos   |                |  |                                   |
| <b>Formularios:</b>  |                | <b>Terminología: inventario</b>  |                                   |
| Cambios  | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 2   |                |  |                                   |
| Eliminación 3  |                |  |                                   |
| Creación   |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## Flujo grama # 13

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: PAGO A INSTRUCTORES    |  |   |  |  |  |  |                |           |              |               |             |  |
|--|--|---|--|--|--|--|----------------|-----------|--------------|---------------|-------------|--|
| Ingresa: Rol de pagos  |  |   |  |  |  |  | Tiempo total:  |           | 38           |               | Frecuencia: |  |
| Resultado: Cobro de honorarios por parte de los instructores |  |   |  |  |  |  | Costo total:   |           | \$ 4,56      |               | Volumen:    |  |
| N.-  | Actividades  | Responsables  |  |  |  |  | Tiempo en min. |           | Costo en \$  |               |             |  |
|  |  | As  | As;Co  |  |  |  | AV             | NAV       | AV           | NAV           |             |  |
| 1  | Elabora listado de horas dictadas por instructor                           |  |  |  |  |  |                | 4         |              | 0,48          |             |  |
| 2  | Envía listado a Contabilidad   |  |  |  |  |  | 1              |           | 0,118        | 5             |             |  |
| 3  | Revisa listado y lo sumilla  |   |    |  |  |  | 20             |           | 2,39         |               |             |  |
| 4  | Firman comprobantes – cheque   |   |    |  |  |  |                | 5         |              | 0,60          |             |  |
| 5  | Guarda temporalmente rol y comprobantes – cheque                           |   |    |  |  |  |                | 1         |              | 0,12          |             |  |
| 6  | Busca rol y entrega comprobantes - cheque a instructor                     |   |    |  |  |  | 2              |           | 0,2514       |               |             |  |
| 7  | Firma comprobante - cheque, desprende original y entrega copia al contador |   |  |  |  |  |                | 5         |              | 0,60          |             |  |
| 8  | Archiva rol y copia de comprobante de egreso – cheque                      |   |  |  |  |  |                |           |              |               |             |  |
| <b>Total</b>   |  |   |  |  |  |  | <b>3</b>       | <b>35</b> | <b>0,372</b> | <b>8,19</b>   |             |  |
|  |  |   |  |  |  |  |                | <b>38</b> |              | <b>\$4,56</b> |             |  |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                                  |  |   |  |  |  |  |                |           |              |               | <b>8%</b>   |  |
| <b>Eficiencia en costo</b>                                   |  |   |  |  |  |  |                |           |              |               |             |  |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                     |                              |
|---|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso: Pago a instructores</b>   | <b>Código:</b> E2.1 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a instructores  |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla la gestión de pago de los instructores y la cancelación de sus haberes por los servicios prestados. |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el pago a instructores ocasiona confusiones y demora en otros procesos.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando las actividades que de forma conjunta para posteriormente no tener que hacer revisiones innecesarias.

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## 5.4.1.14 PAGO A EMPLEADOS

| HOJA ISO " STAMPASPA "   |                |   |                                   |
|--|----------------|---|-----------------------------------|
| <b>Proceso: PAGO A EMPLEADOS</b>   |                | <b>Código: E2.2</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a instructores   |                |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla la elaboración de los roles de pago de los empleados y la cancelación de sus haberes por los servicios prestados |                |   |                                   |
| N.-  | Responsable    | Actividades   |                                   |
| 1  | Supervisor     | Elabora reporte de horas trabajadas y descuentos por empleado             |                                   |
| 2  | Asistente      | Envía reporte a Contabilidad  |                                   |
| 3  | Asistente      | Archiva temporalmente boletas individuales                                |                                   |
| 4  | Contador       | Revisa pago correspondiente   |                                   |
| 5  | Asistente      | Envía carta de débito a gerente   |                                   |
| 6  | Empleado       | Se acercan a Contabilidad a firmar y retirar boletas individuales de pago |                                   |
| 7  | Asistente      | Archiva rol y copia de boletas individuales                               |                                   |
| 8  |                |   |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b> Rol de pagos   |                |   |                                   |
| <b>Formularios:</b>  |                | <b>Terminología:</b>  |                                   |
| Cambios  | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 2   |                |   |                                   |
| Eliminación 3  |                |   |                                   |
| Creación   |                |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 14

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: PAGO A EMPLEADOS |   |              |          |  |  |  |               |                |           |             |               |
|--|---|--------------|----------|--|--|--|---------------|----------------|-----------|-------------|---------------|
| Ingres: Rol de pagos                                   |   |              |          |  |  |  | Tiempo total: |                | 38        |             | Frecuencia:   |
| Resultado: Cobro de salarios de los empleados          |   |              |          |  |  |  | Costo total:  |                | \$ 4,56   |             | Volumen:      |
| N.-  | Actividades   | Responsables |          |  |  |  |               | Tiempo en min. |           | Costo en \$ |               |
|  |   | S:As         | As;Co;Em |  |  |  |               | AV             | NAV       | AV          | NAV           |
| 1  | Elabora reporte de horas trabajadas y descuentos por empleado             |              |          |  |  |  |               |                | 4         |             | 0,48          |
| 2  | Envía reporte a Contabilidad  |              |          |  |  |  |               | 1              |           | 0,118       |               |
| 3  | Archiva temporalmente boletas individuales                                |              |          |  |  |  |               | 20             |           | 2,39        |               |
| 4  | Revisa pago correspondiente   |              |          |  |  |  |               |                | 5         |             | 0,60          |
| 5  | Envía carta de débito a gerente   |              |          |  |  |  |               |                | 1         |             | 0,12          |
| 6  | Se acercan a Contabilidad a firmar y retirar boletas individuales de pago |              |          |  |  |  |               | 2              |           | 0,224       |               |
| 7  | Archiva rol y copia de boletas individuales                               |              |          |  |  |  |               |                | 5         |             | 0,60          |
| 8  |   |              |          |  |  |  |               |                |           |             |               |
| <b>Total</b>   |   |              |          |  |  |  |               | <b>3</b>       | <b>35</b> | <b>0,82</b> | <b>4,19</b>   |
|  |   |              |          |  |  |  |               |                | <b>38</b> |             | <b>\$4,96</b> |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                            |   |              |          |  |  |  |               |                |           |             | <b>8%</b>     |
| <b>Eficiencia en costo</b>                             |   |              |          |  |  |  |               |                |           |             | <b>8%</b>     |

Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|  |                     |                              |
|--|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso: Pago a empleados</b>   | <b>Código:</b> E2.1 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a empleados  |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla la elaboración de los roles de pago de los empleados y la cancelación de sus haberes por los servicios prestados |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el pago a empleados confusiones y demora en otros procesos.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando las actividades que de forma conjunta para posteriormente no tener que hacer revisiones innecesarias.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## 5.4.1.15 PAGO A PROVEEDORES

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |   |                                   |
|---|----------------|---|-----------------------------------|
| <b>Proceso: PAGO A PROVEEDORES</b>  |                | <b>Código: E2.2</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a proveedores   |                |   |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla elaboración de la solicitud de pago y el pago por una compra al proveedor |                |   |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades   |                                   |
| 1   | Recepcionista  | Elabora solicitud de pago a proveedor y adjunta factura                     |                                   |
| 2   | Recepcionista  | Envía solicitud de pago y factura a Contabilidad                            |                                   |
| 3   | Contador       | Revisa solicitud y factura  |                                   |
| 4   | Contador       | Elabora comprobante de egreso - cheque original y copia en Sistema contable |                                   |
| 5   | Contador       | Firman comprobantes de egreso - cheques                                     |                                   |
| 6   | Proveedor      | Solicita pago a Tesorería   |                                   |
| 7   | Asistente      | Firma comprobante, desprende original y entrega copia a contador            |                                   |
| 8   | Asistente      | Archiva copia de comprobante  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>   |                |   |                                   |
| <b>Formularios: Listado de inventarios</b>  |                | <b>Terminología: proveedor</b>  |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:   | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 2</b>  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero   | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 2</b>   |                |   |                                   |
| <b>Eliminación 7</b>  |                |   |                                   |
| <b>Creación</b>   |                |   |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

Flujo grama # 15

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: PAGO A PROVEEDORES |   |              |           |  |  |  |               |                |           |                    |               |           |
|--|---|--------------|-----------|--|--|--|---------------|----------------|-----------|--------------------|---------------|-----------|
| Ingresa: Rol de pagos                                    |   |              |           |  |  |  | Tiempo total: |                | 38        |                    | Frecuencia:   |           |
| Resultado: Cobro de facturas por parte de proveedores    |   |              |           |  |  |  | Costo total:  |                | \$ 4,56   |                    | Volumen:      |           |
| N.-  | Actividades   | Responsables |           |  |  |  |               | Tiempo en min. |           | Costo en \$        |               |           |
|  |   | R            | Co;Pro;As |  |  |  |               | AV             | NAV       | AV                 | NAV           |           |
| 1  | Elabora solicitud de pago a proveedor y adjunta factura                     |              |           |  |  |  |               |                | 4         |                    |               | 0,48      |
| 2  | Envía solicitud de pago y factura a Contabilidad                            |              |           |  |  |  |               | 1              |           | 0,118              |               | 8         |
| 3  | Revisa solicitud y factura  |              |           |  |  |  |               | 20             |           | 2,39               |               |           |
| 4  | Elabora comprobante de egreso - cheque original y copia en Sistema contable |              |           |  |  |  |               |                | 5         |                    |               | 0,60      |
| 5  | Firman comprobantes de egreso – cheques                                     |              |           |  |  |  |               |                | 1         |                    |               | 0,12      |
| 6  | Solicita pago a Tesorería   |              |           |  |  |  |               | 2              |           | 0,24               |               |           |
| 7  | Firma comprobante, desprende original y entrega copia a contador            |              |           |  |  |  |               |                | 5         |                    |               | 0,60      |
| 8  | Archiva copia de comprobante  |              |           |  |  |  |               |                |           |                    |               |           |
| <b>Total</b>   |   |              |           |  |  |  |               | <b>3</b>       | <b>35</b> | <b>0,371316782</b> | <b>10,19</b>  |           |
|  |   |              |           |  |  |  |               |                | <b>38</b> |                    | <b>\$4,56</b> |           |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                              |   |              |           |  |  |  |               |                |           |                    |               | <b>8%</b> |
| <b>Eficiencia en costo</b>                               |   |              |           |  |  |  |               |                |           |                    |               | <b>8%</b> |

Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                     |                              |
|---|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Pago a proveedores  | <b>Código:</b> E2.1 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de pago a proveedores   |                     |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla elaboración de la solicitud de pago y el pago por una compra al proveedor |                     |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el pago a proveedores no tiene fechas establecidas por lo cual al momento de realizarse entorpece otros procesos.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando una programación de fechas para la atención a proveedores.

| SITUACIÓN ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACIÓN PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 6    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 3    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 3    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## 5.4.1.16 COMPRA DE INSUMOS

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: COMPRA DE INSUMOS</b>   |                | <b>Código: F.1</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de Orden de Compra de suministros, equipos, productos a un proveedor            |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla la elaboración de las requisiciones de compra mensuales y la orden de compra al proveedor |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Supervisor     | Elaboran requisiciones mensuales de suministros, equipos, etc.                           |                                   |
| 2   | Asistente      | Envían requisiciones a la gerente  |                                   |
| 3   | Gerente        | Revisa requisiciones, Aprueba requisiciones  |                                   |
| 4   | Gerente        | Envía requisiones a encargado de proveedores   |                                   |
| 5   | Asistente      | Solicita telefónicamente cotización de requisiciones a proveedores y escoge un proveedor |                                   |
| 6   | Asistente      | Elabora orden de compra por proveedor  |                                   |
| 7   | Asistente      | Ordena compra telefónicamente a cada proveedor   |                                   |
| 8   | Asistente      | Archiva orden de compra y requisición  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>   |                |  |                                   |
| <b>Formularios: Listado de inventarios</b>  |                | <b>Terminología: orden de compra</b>   |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 2</b>  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 3</b>   |                |  |                                   |
| <b>Eliminación 6</b>  |                |  |                                   |
| <b>Creación</b>   |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

**FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: COMPRA DE INSUMOS**

| <b>Ingresa:</b> Necesidades de las áreas           |  |   |  |  |  |  | <b>Tiempo total:</b> |                | <b>38</b>      |             | <b>Frecuencia:</b> |           |
|--|--|---|--|--|--|--|----------------------|----------------|----------------|-------------|--------------------|-----------|
| <b>Resultado:</b> Compra de insumos a un proveedor |  |   |  |  |  |  | <b>Costo total:</b>  |                | <b>\$ 4,56</b> |             | <b>Volumen:</b>    |           |
| N.-  | Actividades  | Responsables  |  |  |  |  |                      | Tiempo en min. |                | Costo en \$ |                    |           |
|  |  | S;As  | G;As   |  |  |  |                      | AV             | NAV            | AV          | NAV                |           |
| 1  | Elaboran requisiciones mensuales de suministros, equipos, etc.                           |  |  |  |  |  |                      |                | 4              |             | 0,48               |           |
| 2  | Envían requisiciones a la gerente  |  |  |  |  |  |                      | 1              |                | 0,118       | 6                  |           |
| 3  | Revisa requisiciones, Aprueba requisiciones  |   |    |  |  |  |                      | 20             |                | 2,39        |                    |           |
| 4  | Envía requisiones a gerente  |   |    |  |  |  |                      |                | 5              |             | 0,60               |           |
| 5  | Solicita telefónicamente cotización de requisiciones a proveedores y escoge un proveedor |   |    |  |  |  |                      |                | 1              |             | 0,12               |           |
| 6  | Elabora orden de compra por proveedor  |   |    |  |  |  |                      | 2              |                | 0,224       |                    |           |
| 7  | Ordena compra telefónicamente a cada proveedor   |   |    |  |  |  |                      |                | 5              |             | 0,60               |           |
| 8  | Archiva orden de compra y requisición  |   |  |  |  |  |                      |                |                |             |                    |           |
| <b>Total</b>                                       |  |   |  |  |  |  |                      | <b>3</b>       | <b>35</b>      | <b>0,82</b> | <b>9,19</b>        |           |
|  |  |   |  |  |  |  |                      |                | <b>38</b>      |             | <b>\$4,56</b>      |           |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                        |  |   |  |  |  |  |                      |                |                |             |                    | <b>8%</b> |
| <b>Eficiencia en costo</b>                         |  |   |  |  |  |  |                      |                |                |             |                    | <b>8%</b> |

Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                    |                              |
|---|--------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Compra de insumos   | <b>Código:</b> F.1 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de Orden de Compra de suministros, equipos, productos a un proveedor            |                    |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla la elaboración de las requisiones de compra mensuales y la orden de compra al proveedor |                    |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para el la compra de insumos no tiene un calendario establecido lo cual ocasiona molestias al personal y demora en sus actividades diarias.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando una programación de fechas para la compra de insumos

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### 5.4.1.17 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>   |                | <b>Código: F.2</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de Capacitación al personal de la empresa                                   |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla la planificación de cursos de capacitación a empleados e instructores y su evaluación |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Supervisor     | Analiza necesidades de capacitación por área   |                                   |
| 2   | Gerente        | Elabora Plan semestral de capacitación determinando un cronograma de cursos, seminarios, talleres, etc., sus participantes y capacitadores |                                   |
| 3   | Gerente        | Envía copia de Plan de Capacitación a los participantes y capacitadores  |                                   |
| 4   | Empleados      | Reciben Plan de Capacitación y asisten a los cursos acorde al calendario establecido   |                                   |
| 5   | Asistente      | Evalúa a los participantes con una prueba de aplicación de los conocimientos adquiridos en sus áreas respectivas                           |                                   |
| 6   | Supervisor     | Elabora reporte de resultados de la evaluación   |                                   |
| 7   | Gerente        | Estudia reporte de resultados  |                                   |
| 8   | Asistente      | Archiva reporte de resultados y Plan de Capacitación   |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>   |                |  |                                   |
| <b>Formularios: Listado de inventarios</b>  |                | <b>Terminología: capacitación</b>  |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| <b>Mejoras 2</b>  | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| <b>Fusión 3</b>   |                |  |                                   |
| <b>Eliminación 4</b>  |                |  |                                   |
| <b>Creación</b>   |                |  |                                   |

Elaborado por Daniel Mendoza

| FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: COMPRA DE INSUMOS |  |   |  |  |  |  |  |                |           |              |               |             |  |
|---|--|---|--|--|--|--|--|----------------|-----------|--------------|---------------|-------------|--|
| Ingresa: Necesidades de las áreas                       |  |   |  |  |  |  |  | Tiempo total:  |           | 38           |               | Frecuencia: |  |
| Resultado: Compra de insumos a un proveedor             |  |   |  |  |  |  |  | Costo total:   |           | \$ 4,56      |               | Volumen:    |  |
| N.-   | Actividades  | Responsables  |  |  |  |  |  | Tiempo en min. |           | Costo en \$  |               |             |  |
|   |  | S;G   | G;Em;As  |  |  |  |  | AV             | NAV       | AV           | NAV           |             |  |
| 1   | Analiza necesidades de capacitación por área   |  |  |  |  |  |  |                | 4         |              |               | 0,48        |  |
| 2   | Elabora Plan semestral de capacitación determinando un cronograma de cursos, seminarios, talleres, etc., sus participantes y capacitadores |  |  |  |  |  |  | 1              |           |              | 0,118         |             |  |
| 3   | Envía copia de Plan de Capacitación a los participantes y capacitadores  |   |    |  |  |  |  | 20             |           |              | 2,39          | 8           |  |
| 4   | Reciben Plan de Capacitación y asisten a los cursos acorde al calendario establecido   |   |    |  |  |  |  |                | 5         |              |               | 0,60        |  |
| 5   | Evalúa a los participantes con una prueba de aplicación de los conocimientos adquiridos en sus áreas respectivas                           |   |    |  |  |  |  |                | 1         |              |               | 0,12        |  |
| 6   | Elabora reporte de resultados de la evaluación   |   |    |  |  |  |  | 2              |           |              | 0,254         |             |  |
| 7   | Estudia reporte de resultados  |   |   |  |  |  |  |                | 5         |              |               | 0,60        |  |
| 8   | Archiva reporte de resultados y Plan de Capacitación   |   |  |  |  |  |  |                |           |              |               |             |  |
| <b>Total</b>  |  |   |  |  |  |  |  | <b>3</b>       | <b>35</b> | <b>0,382</b> | <b>10,19</b>  |             |  |
|   |  |   |  |  |  |  |  |                | <b>38</b> |              | <b>\$4,56</b> |             |  |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                             |  |   |  |  |  |  |  |                |           |              |               | <b>8%</b>   |  |
| <b>Eficiencia en costo</b>                              |  |   |  |  |  |  |  |                |           |              |               | <b>8%</b>   |  |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                    |                              |
|---|--------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> Compra de insumos   | <b>Código:</b> F.1 | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Definir el proceso de Capacitación al personal de la empresa                                   |                    |                              |
| <b>Alcance:</b> Contempla la planificación de cursos de capacitación a empleados e instructores y su evaluación |                    |                              |

### A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para la capacitación del personal de la empresa no esta claro y se realiza a destiempo.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable tener un programa de capacitación el cual ayude a generar mayor eficiencia en los trabajadores y de esta manera poder controlar su desempeño.

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |        |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|--------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec   | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 2      | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |        |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |        |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 2    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$        | 197,80 |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

#### 5.4.1.18 GESTION DE MANTENIMIENTO DE LAS AREAS DE LA EMPRESA

| HOJA ISO " STAMPASPA "  |                |  |                                   |
|---|----------------|--|-----------------------------------|
| <b>Proceso: GESTION DE MANTENIMIENTO DE LAS AREAS DE LA EMPRESA</b>   |                | <b>Código: G</b>   | <b>Fecha: Quito 22-02-08</b>      |
| <b>Objetivo:</b> Mantener en optimas condiciones mediante cuidados las distintas áreas de la empresa              |                |  |                                   |
| <b>Alcance:</b> Contempla la definición de un proceso para la gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa |                |  |                                   |
| N.-   | Responsable    | Actividades  |                                   |
| 1   | Gerente        | Realizar cronograma de mantenimiento necesario para las distintas áreas                      |                                   |
| 2   | Asistente      | Realizar cotizaciones de proveedores de limpieza y definir al que sea mas conveniente        |                                   |
| 3   | Asistente      | Recibir al personal de limpieza dándole las indicaciones necesarias para las distintas áreas |                                   |
| 4   | Asistente      | Supervisar al personal de limpieza en las áreas donde exista equipos pequeños                |                                   |
| 5   | Asistente      | Revisar todas las áreas luego de haber finalizado la limpieza                                |                                   |
| 6   |                |  |                                   |
| 7   |                |  |                                   |
| 8   |                |  |                                   |
| <b>Relación con otros procesos:</b>   |                |  |                                   |
| <b>Formularios: Listado de proveedores</b>  |                | <b>Terminología:</b>   |                                   |
| Cambios   | Elaborado por: | Revisado por:  | Aprobado por:                     |
| Mejoras 2   | Daniel Mendoza | Gerente: María Eulalia de Cordero  | Gerente: María Eulalia de Cordero |
| Fusión 2  |                |  |                                   |
| Eliminación 2   |                |  |                                   |
| Creación  |                |  |                                   |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

**FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: COMPRA DE INSUMOS**

| <b>Ingresa:</b> Necesidades de las áreas           |  |   |  |  |  |  | <b>Tiempo total:</b> |                | <b>38</b>      |              | <b>Frecuencia:3ves semana</b> |               |
|--|--|---|--|--|--|--|----------------------|----------------|----------------|--------------|-------------------------------|---------------|
| <b>Resultado:</b> Compra de insumos a un proveedor |  |   |  |  |  |  | <b>Costo total:</b>  |                | <b>\$ 4,56</b> |              | <b>Volumen:</b>               |               |
| N.-  | Actividades  | Responsables  |  |  |  |  |                      | Tiempo en min. |                | Costo en \$  |                               |               |
|  |  | S;As  | G;As   |  |  |  |                      | AV             | NAV            | AV           | NAV                           |               |
| 1  | Realizar cronograma de mantenimiento necesario para las distintas áreas                      |  |  |  |  |  |                      |                | 4              |              |                               | 0,48          |
| 2  | Realizar cotizaciones de proveedores de limpieza y definir al que sea mas conveniente        |  |  |  |  |  |                      | 1              |                | 0,158        |                               | 6             |
| 3  | Recibir al personal de limpieza dándole las indicaciones necesarias para las distintas áreas |   |  |  |  |  |                      | 20             |                | 2,39         |                               |               |
| 4  | Supervisar al personal de limpieza en las áreas donde exista equipos pequeños                |   |  |  |  |  |                      |                | 5              |              |                               | 0,60          |
| 5  | Revisar todas las áreas luego de haber finalizado la limpieza                                |   |  |  |  |  |                      |                | 1              |              |                               | 0,12          |
| <b>Total</b>                                       |  |   |  |  |  |  |                      | <b>3</b>       | <b>35</b>      | <b>0,382</b> |                               | <b>9,19</b>   |
|  |  |   |  |  |  |  |                      |                | <b>38</b>      |              |                               | <b>\$4,56</b> |
| <b>Eficiencia en tiempo</b>                        |  |   |  |  |  |  |                      |                |                |              |                               | <b>8%</b>     |
| <b>Eficiencia en costo</b>                         |  |   |  |  |  |  |                      |                |                |              |                               | <b>8%</b>     |

Fuente Investigación de campo  
 Elaborado por Daniel Mendoza

## HOJA DE MEJORAMIENTO

|   |                  |                              |
|---|------------------|------------------------------|
| <b>Proceso:</b> GESTION DE MANTENIMIENTO DE LAS AREAS DE LA EMPRESA   | <b>Código:</b> G | <b>Fecha:</b> Quito 22-02-08 |
| <b>Objetivo:</b> Mantener en optimas condiciones mediante cuidados las distintas áreas de la empresa                |                  |                              |
| <b>Alcance:</b> : Contempla la definición de un proceso para la gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa |                  |                              |

### n Actual (Problemas Detectados)

1. El proceso para la gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa no esta defino por lo cual no tiene fechas ni proveedores del servicio de limpieza fijos
2. El control del servicio de limpieza no tiene definidas a las personas encargadas para este trabajo lo cual ocasiona molestias al personal.

### B.-Situación Propuesta (Soluciones)

1. Es recomendable agilizar los procesos realizando una programación de fechas y de los proveedores de servicio de limpieza para agilizar la gestión de mantenimiento de las áreas de la empresa.
2. Se deberá designar a una persona encargada de atender todo el tiempo al personal de limpieza y su supervisión.

| SITUACION ACTUAL |             |            |                  |      |         | SITUACION PROPUESTA |             |            |           |      |         |
|------------------|-------------|------------|------------------|------|---------|---------------------|-------------|------------|-----------|------|---------|
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Tiempo Total        | Costo Total | Ef. Tiempo | Ef. Costo | Frec | Volumen |
| 20               | \$ 2,29     | 85%        | 85%              | 4    | 2       | 14                  | \$ 1,60     | 89%        | 90%       | 3    | 2       |
| DIFERENCIAS      |             |            |                  |      |         | BENEFICIO ESPERADO  |             |            |           |      |         |
| Tiempo Total     | Costo Total | Ef. Tiempo | Eficiencia Costo | Frec | Volumen | Mensual             |             | Anual      |           |      |         |
| 6                | \$ 0,69     | 4%         | 5%               | 1    | 2       | 144                 | \$ 16,48    | 1728       | \$ 197,80 |      |         |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se propone un mejoramiento completo de la procesos de STAMPASPA basándonos en el análisis de los capítulos anteriores. Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas.

1. Proceso Mejorado.
2. Los factores de éxito que se propone lograr en cada uno de los procesos.
3. Los indicadores de gestión para cada proceso.
4. Organización por procesos

#### **Gestión de Procesos<sup>29</sup>**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

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

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

---

<sup>29</sup> <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

### **6.1 FACTORES DE ÉXITO<sup>30</sup>**

“Factores de éxito en algunos empresarios atribuyen su éxito en la fase del emprendimiento a factores como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, factores que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando su empresa dentro del mercado.

Dentro de la etapa de gestión los empresarios manifiestan que su éxito radica en factores como el conocimiento del mercado que atienden, el manejo en la resolución de conflictos, el manejo de su empresa con recursos propios, la comunicación interna que conlleva a una excelente coordinación entre áreas y una comunicación externa favorable entre otras..”

Los factores de éxito representan para STAMPASPA lo que quiere lograr como una empresa líder en el cuidado corporal con respecto a los clientes, los accionistas, el personal y las utilidades de la misma, uno de los factores más importantes de éxito de STAMPASPA es la seguridad que de sus servicios y la imagen de la empresa.

### **6.2 INDICADORES DE GESTION<sup>27</sup>**

Después del planteamiento de los macro procesos, se determinarán indicadores de gestión que ayuden a controlar los resultados y medir la calidad, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos más importantes.<sup>31</sup>

“Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor y deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.”<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> [WWW.MONOGRAFIAS.COM](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM)

<sup>31</sup> [http:// www.coljal.edu.mx/maestria\\_gobierno/2\\_fd/indicadores\\_de\\_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)

“Que es un indicador: podemos definirlo como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

### **Indicadores de resultados<sup>33</sup>**

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

Ejemplos de indicadores de resultados son:

Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.

Porcentaje de casos resueltos al mes.

Grado de cobertura vacunal de los escolares.

Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

## **2 Elementos de los indicadores**

**Índice de gestión:** nombre o seudónimo.

**Relación:** variable a controlar (formula)

---

<sup>32</sup> [http:// www.coljal.edu.mx/maestria\\_gobierno/2\\_fd/indicadores\\_de\\_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)

**Razonamiento:** objetivo Justificación –para que-

**Tipo:** tipo de indicador ya sea de eficiencia o eficacia

**Aplicación:** origen de los datos.

**Resultado:** formula matemática

**Desviación:** meta alcanzada

**Fuente:** donde se tomaron los datos

### 6.3.3 “Como establecer indicadores de gestión

- Integre un equipo con los dueños del proceso, proyecto o programa a analizar.
- Defina cuales son los productos o servicios resultado de ese proceso (que hacemos aquí)
- Defina cuales son los clientes (internos y externos) de cada uno de los productos o servicios.
- Establezca cuales son las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Defina indicadores respecto a:
 

|              |            |                                       |
|--------------|------------|---------------------------------------|
| • Calidad    | Costo      | Productividad                         |
| Cumplimiento | Motivación | Financieros y Económicos              |
| Seguridad    | Operación  | Sociales y Ambientales” <sup>34</sup> |

Los indicadores de gestión en STAMPASPA permiten medir el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión permiten medir las características y resultados de los procesos en cuanto a costos, tiempos, calidad y cantidad y por lo tanto los indicadores permiten medir la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos de STAMPASPA.

### Indicadores numéricos<sup>35</sup>

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes

---

<sup>33</sup> <http://www.12manage.com>

<sup>34</sup> <http://pdffactory.com>

que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.

Para cada indicador el desempeño deseado está definido en el estándar correspondiente. Como el control de gestión evalúa el desempeño de la empresa total y de cada uno de sus procesos principales, puede ubicarse en el centro de una estrategia de cambio organizacional basada en el mejoramiento continuo.

### **Ventajas de los indicadores numéricos<sup>36</sup>**

- Pueden relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización.
- Permiten elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la empresa, centrado en los factores más significativos.
- Facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación. También facilitan el análisis evolutivo o histórico de los datos.
- Permiten identificar tendencias y hacer proyecciones.
- Hacen posible la comparación de los resultados de empresas que pueden ser muy diferentes entre sí, y sirven de fundamento a los programas de benchinarking.

#### Limitaciones

Los indicadores numéricos proporcionan cifras abstractas y muy relativas y pueden conducir a apreciaciones erróneas sobre los resultados y sobre las medidas correctivas que deben adoptarse. Un resultado adecuado para una empresa puede ser alto o bajo para otra. El significado de las cifras es afectado por diversos factores internos y externos de la empresa y cambia con el tiempo.

### **Clases de indicadores numéricos**

- Razones

---

<sup>35</sup> Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56

<sup>36</sup> Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56

Expresan la relación entre dos datos. La relación se obtiene al dividir un dato, el numerador, por una base, el denominador. El numerador y el denominador deben ser expresados en unidades de medida de la misma naturaleza, por ejemplo, pesos, litros, toneladas.

Ejemplo de una razón: activo corriente / pasivo corriente Cuando las razones resultan de relacionar cantidades expresadas en unidades de medida diferentes, por ejemplo, clientes atendidos y horas-hombre empleadas, suelen recibir el nombre de tasa.

- **Porcentajes**

Presentan el valor relativo de una cifra con respecto de un valor de referencia igual a cien. En otros términos, muestran el valor relativo de una parte con relación al todo, al cual se le atribuye el valor de cien. El porcentaje también puede referirse al valor relativo de una parte del todo, con relación a otra parte a la cual se le asigna el valor de cien.

- **Promedio**

Existen diferentes conceptos de promedio, y no pueden utilizarse de manera indiscriminada para todos los casos. Los más usuales son la media aritmética, la mediana y la moda.

La media se obtiene sumando un conjunto de valores y dividiendo el resultado por el número de valores sumados.

La mediana de un conjunto de datos es el valor que ocupa la posición central cuando esos datos son ordenados del más bajo al más alto. Cuando el número de datos es par, la mediana es la media entre los dos datos centrales.

La moda es el valor que se presenta el mayor número de veces. El salario modal en una empresa es el que recibe el mayor número de trabajadores.

## **Números índice<sup>37</sup>**

---

<sup>37</sup> Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56

Expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de cien. Proporcionan un método simple para comparar cambios que presenta una variable a través de un período.

Los pasos para elaborar un número índice son éstos: se escoge un período base, tomando en cuenta que no debe ser anormalmente grande o pequeño. No debe escogerse un valor que sea excepcional, sino cercano al promedio. El valor de cada período se divide por la cifra base y el resultado se multiplica por cien.

### **Modelo para diseñar indicadores<sup>38</sup>**

El modelo que se describe a continuación establece unas cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema.

El valor que un indicador debe alcanzar y que se fija para evaluar el desempeño del sistema será determinado en cada caso de acuerdo con las circunstancias particulares en las cuales opere el sistema.

El modelo supone que las dimensiones de los sistemas administrativos que son significativas para el proceso de evaluación y que serán medidas mediante indicadores son éstas: eficacia, efectividad, economía, calidad y perfeccionamiento.

---

<sup>38</sup> Indicadores Integrales de Gestión, Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda, Carlos Hernán Caicedo Pág.: 53; 54; 55; 56

### 6.2.1 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTION DEL PLAN ESTRATEGICO

| 6.1.2Proceso: GESTION DEL PLAN ESTRATEGICO |   |   |          |   |          |                        |            |   |            |                     |
|--|---|---|----------|---|----------|------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-  | Nombre del Índice                           | Mide  | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación             | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|  |   |   |          |   |          |                        | +          | - |            |                     |
| 1  | Tasa de empleados capacitados de la empresa | Grado de conocimiento por parte de los empleados. | Eficacia | $\frac{\text{No. Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ | 100%     | $\frac{20}{40} = 50\%$ | 80%        |   | mensual    | Nomina de empleados |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO GESTION DEL PLAN ESTRATEGICO

- Empleados conocedores de los objetivos que desea alcanzar la empresa.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente y motivado

## 6.2.2 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO RECEPCION DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES

| 6.1 Proceso: RECEPCION DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES |  |  |          |   |          |                           |            |   |            |                                |
|--|--|--|----------|---|----------|---------------------------|------------|---|------------|--------------------------------|
| N.-  | Nombre del Índice                        | Mide                                   | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación                | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente                         |
|  |  |  |          |   |          |                           | +          | - |            |                                |
| 1  | Tasa de clientes que acuden a la empresa | Grado de atención brindado al cliente. | Eficacia | $\frac{\text{No de clientes no atendidos}}{\text{Total de clientes registrados para atención}} * 100$ | 100%     | $\frac{50}{150} = 33.3\%$ | 10 %       |   | semanal    | Base de clientes de la empresa |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO RECEPCION DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES

- Clientes satisfechos con la recepción de sus necesidades.
- Procesos eficientes.

### 6.2.3 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO PRESTACION DEL SERVICIO REQUERIDO

| 6.3 Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO REQUERIDO |   |  |          |  |          |                         |            |   |            |                  |
|--|---|--|----------|--|----------|-------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.-  | Nombre del Índice   | Mide   | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|  |   |  |          |  |          |                         | +          | - |            |                  |
| 1  | Tasa de clientes que acuden a la empresa en cada servicio | Grado de calidad en los servicios prestados. | Eficacia | $\frac{\text{Clientes atendidos en cada servicio}}{\text{Total clientes atendidos del SPA}} * 100$ | 100%     | $\frac{25}{150} = 16\%$ | 20%        |   | Semanal    | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PRESTACION DEL SERVICIO REQUERIDO

- Empleados conocedores de los servicios y los procedimientos que deben realizar en cada uno.
- Procesos eficientes.
- Clientes satisfechos con el servicio recibido

## 6.2.4 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO REALIZACION DE CORTE DE CABELLO

| 6.4 Proceso: PROCESO CORTE DE CABELLO |   |   |          |  |          |                        |            |   |            |                  |
|---------------------------------------|---|---|----------|--|----------|------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.-                                   | Nombre del Índice                                 | Mide  | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación             | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|                                       |   |   |          |  |          |                        | +          | - |            |                  |
| 1                                     | Tasa de clientes que acuden a un corte de cabello | Grado de satisfacción del cliente en un corte de cabello. | Eficacia | $\frac{\text{Clientes para corte cabello}}{\text{Total Clientes atendidos}}$ | 100%     | $\frac{10}{40} = 25\%$ | 20%        |   | Diario     | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO CORTE DE CABELLO

- Empleados concientes de los tiempos destinados a cada proceso evitando así retrasos innecesarios.
- Procesos eficientes.
- Clientes satisfechos con su corte de cabello

## 6.2.5 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO INSTRUCCIÓN DE NATACION

| 6.5 Proceso: PROCESO INSTRUCCIÓN DE NATACION |   |   |          |   |          |                         |            |   |            |                  |
|--|---|---|----------|---|----------|-------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.<br>-                                      | Nombre del Índice                                     | Mide  | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|  |   |   |          |   |          |                         | +          | - |            |                  |
| 1  | Tasa de No. horas de instructores en proceso natación | Grado de satisfacción del cliente por la atención recibida en la instrucción de natación. | Eficacia | $\frac{\text{No. de horas de natación impartidas a los clientes}}{\text{Total de horas disponibles en natación}} * 100$ | 100%     | $\frac{30}{30} = 100\%$ | 100%       |   | semanal    | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO INSTRUCCIÓN DE NATACION

- Instructores conocedores de los procedimientos que deben realizar antes y después de una instrucción de natación.
- Procesos eficientes.
- Clientes satisfechos con el servicio recibido

### 6.2.6 INDICADOR DE GESTION DEL PROCESO ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO

| 6.3 Proceso: ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO |   |   |          |   |          |                             |            |   |            |                  |
|---|---|---|----------|---|----------|-----------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.-                                       | Nombre del Índice                       | Mide  | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación                  | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|   |   |   |          |   |          |                             | +          | - |            |                  |
| 1   | Tasa de clientes que acuden al gimnasio | Grado de satisfacción de los clientes que acuden al gimnasio. | Eficacia | $\frac{\text{No.Clientes .que.asisten.al.gimnasio}}{\text{No.clientes .en.un.entrenamiento}} * 100$ | 100%     | $\frac{100}{92} = 108.69\%$ | 90%        |   | Diario     | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ENTRENAMIENTO EN EL GIMNASIO

- Instructores conocedores de los procedimientos que deben realizar antes y después del entrenamiento de un cliente.
- Procesos eficientes.
- Clientes satisfechos por el servicio del gimnasio.

### 6.2.3 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO ATENCION DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES

| 6.3 Proceso: ATENCION DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES |   |   |          |   |          |                           |            |   |            |                  |
|--|---|---|----------|---|----------|---------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.-  | Nombre del Índice   | Mide  | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación                | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|  |   |   |          |   |          |                           | +          | - |            |                  |
| 1  | Tasa de clientes que acuden a los tratamientos corporales | Grado de satisfacción de los clientes por la atención en los tratamientos corporales. | Eficacia | $\frac{\#Tratamientos\ Corporales}{Total\ clientes\ atendidos} * 100$ | 100%     | $\frac{40}{150} = 26.6\%$ | 30%        |   | Semanal    | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ATENCION DE LOS TRATAMIENTOS CORPORALES

- Instructores conocedores de los procedimientos que deben realizar antes y después de un tratamiento corporal
- Procesos eficientes, mejor atención en las citas programadas.
- Clientes satisfechos por el servicio recibido

### 6.2.9 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

| 6.4 Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE |  |  |          |  |          |                          |            |   |            |                  |
|---|--|--|----------|--|----------|--------------------------|------------|---|------------|------------------|
| N.-   | Nombre del Índice                        | Mide   | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación               | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente           |
|   |  |  |          |  |          |                          | +          | - |            |                  |
| 1   | Tasa de clientes que acuden a la empresa | Grado de satisfacción de los clientes por los servicios de la empresa. | Eficacia | $\frac{\# \text{ Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes atendidos}} * 100$ | 100%     | $\frac{100}{150} = 66\%$ | 90%        |   | semanal    | Base de clientes |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

- Empleados conocedores de los objetivos que desea alcanzar la empresa , y los procedimientos que debe seguir.
- Personal consiente y motivado para un servicio de calidad hacia un cliente.
- Clientes satisfechos por la atención del SPA

### 6.2.10 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTION DE CONTABILIDAD

| 6.3 Proceso: GESTION DE CONTABILIDAD |  |                                       |          |  |          |                         |            |   |            |                     |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|----------|--|----------|-------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-                                  | Nombre del Índice                        | Mide                                  | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|                                      |  |                                       |          |  |          |                         | +          | - |            |                     |
| 1                                    | Tasa de comprobantes de ingreso y egreso | Capacidad de comprobantes realizados. | Eficacia | $\frac{\# \text{ Comprobantes a contabilizar}}{\text{Registros contables realizados}} * 100$ | 100%     | $\frac{40}{40} = 100\%$ | 100%       |   | Diario     | Registros contables |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO GESTION DE CONTABILIDAD

- Optimización del tiempo en los registros de comprobantes contables.
- Procesos eficientes.

### 6.2.11 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACION DE BALANCES

| 6.3 Proceso: ELABORACION DE BALANCES |                                |                                  |          |   |          |                               |                            |   |            |             |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------|---|----------|-------------------------------|----------------------------|---|------------|-------------|
| N.-                                  | Nombre del Índice              | Mide                             | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación                    | Evaluación                 |   | Frecuencia | Fuente      |
|                                      |                                |                                  |          |   |          |                               | +                          | - |            |             |
| 1                                    | Tasa de actividades realizadas | Tiasa de elaboración de balances | Eficacia | $\frac{\text{\# de horas ocupadas en la elaboración de balances}}{\text{\#numero de horas estándar por balance}} * 100$ | 100%     | $\frac{4}{30} = 13 \text{ h}$ | 10horas<br>Cada<br>balance |   | Anual      | Libro mayor |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ELABORACION DE BALANCES

- Optimización del tiempo en los registros de comprobantes contables.
- Optimización de tiempos en actividades repetitivas.

### 6.2.10 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACION DE ROL DE PAGOS

| 6.3 Proceso: ELABORACION DE ROL DE PAGOS |                                      |                                  |          |   |          |                           |            |   |            |                     |
|--|--------------------------------------|----------------------------------|----------|---|----------|---------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-                                      | Nombre del Índice                    | Mide                             | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación                | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|  |                                      |                                  |          |   |          |                           | +          | - |            |                     |
| 1  | Nº de horas trabajadas por empleado. | Tasa de hrs según un rol mensual | Eficacia | $\frac{\text{Total.Empleados}}{\text{Listados.de.horas.a.pagar}}$ |          | $\frac{40}{192} = 0.2083$ | 0.25%      |   | Mensual    | Nomina de empleados |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ELABORACION DE ROL DE PAGOS

- Empleados satisfechos con la puntualidad y agilidad en la elaboración de su rol.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas.

### 6.2.13 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS

| 6.4 Proceso: PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS |                                |   |          |   |          |                          |            |   |            |                        |
|---|--------------------------------|---|----------|---|----------|--------------------------|------------|---|------------|------------------------|
| N.-   | Nombre del Índice              | Mide  | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación               | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente                 |
|   |                                |   |          |   |          |                          | +          | - |            |                        |
| 1   | Tasa de inventarios existentes | Capacidad de control mensual de los inventarios | Eficacia | $\frac{\text{Artículos de Inventario anterior}}{\text{Artículos nuevos de inventario}}$ | 100%     | $\frac{800}{80} = 100\%$ | 160%       |   | Mensual    | Listado de inventarios |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS

- Empleados conocedores de los procesos que deben realizar para un control de inventarios.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente e informado de los productos de la empresa.

### 6.2.14 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A INSTRUCTORES

| 6.3 Proceso: PAGO A INSTRUCTORES |                                    |                                    |          |  |          |                         |            |   |            |                         |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------|--|----------|-------------------------|------------|---|------------|-------------------------|
| N.-                              | Nombre del Índice                  | Mide                               | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente                  |
|                                  |                                    |                                    |          |  |          |                         | +          | - |            |                         |
| 1                                | Tasa de Instructores de la empresa | Grado de satisfacción por el pago. | Eficacia | $\frac{No.horas.trabajadas}{Listadodehorasapagar} * 100$ | 100%     | $\frac{18}{120} = 15\%$ | 1.5%       |   | Mensual    | Listado de instructores |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PAGO A INSTRUCTORES

- Instructores satisfechos con la puntualidad y agilidad en la elaboración de sus pagos.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas

### 6.2.10 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A EMPLEADOS

| 6.3 Proceso: PAGO A EMPLEADOS |                                 |                                 |          |   |          |                         |            |   |            |                     |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------|---|----------|-------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-                           | Nombre del Índice               | Mide                            | Tipo     | Formula   | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|                               |                                 |                                 |          |   |          |                         | +          | - |            |                     |
| 1                             | Tasa de empleados de la empresa | Grado de satisfacción por pago. | Eficacia | $\frac{\text{No.trabajadas.de.Empleados}}{\text{Listado.de.horas.a.pagar}} * 100$ | 100%     | $\frac{40}{40} = 100\%$ | 100%       |   | Mensual    | Nomina de empleados |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PAGO A EMPLEADOS

- Empleados satisfechos con la puntualidad y agilidad en la elaboración de sus pagos.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas

## 6.2.16 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES

| 6.4 Proceso: PAGO A PROVEEDORES |                                   |                                 |          |  |          |                         |            |   |            |                      |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------|--|----------|-------------------------|------------|---|------------|----------------------|
| N.-                             | Nombre del Índice                 | Mide                            | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación              | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente               |
|                                 |                                   |                                 |          |  |          |                         | +          | - |            |                      |
| 1                               | Tasa de proveedores de la empresa | Grado de satisfacción por pago. | Eficacia | $\frac{\text{No.de.facturas.de.Pr ovedores}}{\text{Facturas.a.pagar}} * 100$ | 100%     | $\frac{15}{15} = 100\%$ | %          |   | Semanal    | Facturas proveedores |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

## FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES

- Proveedores satisfechos con la puntualidad y agilidad en la elaboración de sus pagos.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas

### 6.2.16 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO COMPRA DE INSUMOS

| 6.3 Proceso: COMPRA DE INSUMOS |                               |  |          |  |          |                            |            |   |            |                    |
|--------------------------------|-------------------------------|--|----------|--|----------|----------------------------|------------|---|------------|--------------------|
| N.-                            | Nombre del Índice             | Mide   | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación                 | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente             |
|                                |                               |  |          |  |          |                            | +          | - |            |                    |
| 1                              | Tasa de insumos de la empresa | Eficiencia en la gestión de compras realizadas | Eficacia | $\frac{No.de.compras.realizadas}{Compras.programadas} * 100$ | 100%     | $\frac{70}{60} = 116.16\%$ | 100%       |   | Mensual    | Listado de insumos |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO COMPRA DE INSUMOS

- Empleados satisfechos los materiales existentes para trabajar
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas

### 6.2.17 INDICADOR DE GESTIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

| 6.3 Proceso: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL |   |  |          |  |          |                        |            |   |            |                     |
|--|---|--|----------|--|----------|------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-                                    | Nombre del Índice                           | Mide   | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación             | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|  |   |  |          |  |          |                        | +          | - |            |                     |
| 1                                      | Tasa de empleados de la empresa capacitados | Grado de aprovechamiento la capacitación al personal | Eficacia | $\frac{\text{Empl. Capacitados por Area}}{\text{Total de Empleados por Area}} * 100$ | 100%     | $\frac{15}{20} = 75\%$ | 100%       |   | Semestral  | Nomina de empleados |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

- Empleados satisfechos con la capacitación para sus tareas diarias.
- Procesos eficientes.
- Personal motivado y capaz

### 6.2.18 INDICADOR DE GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA

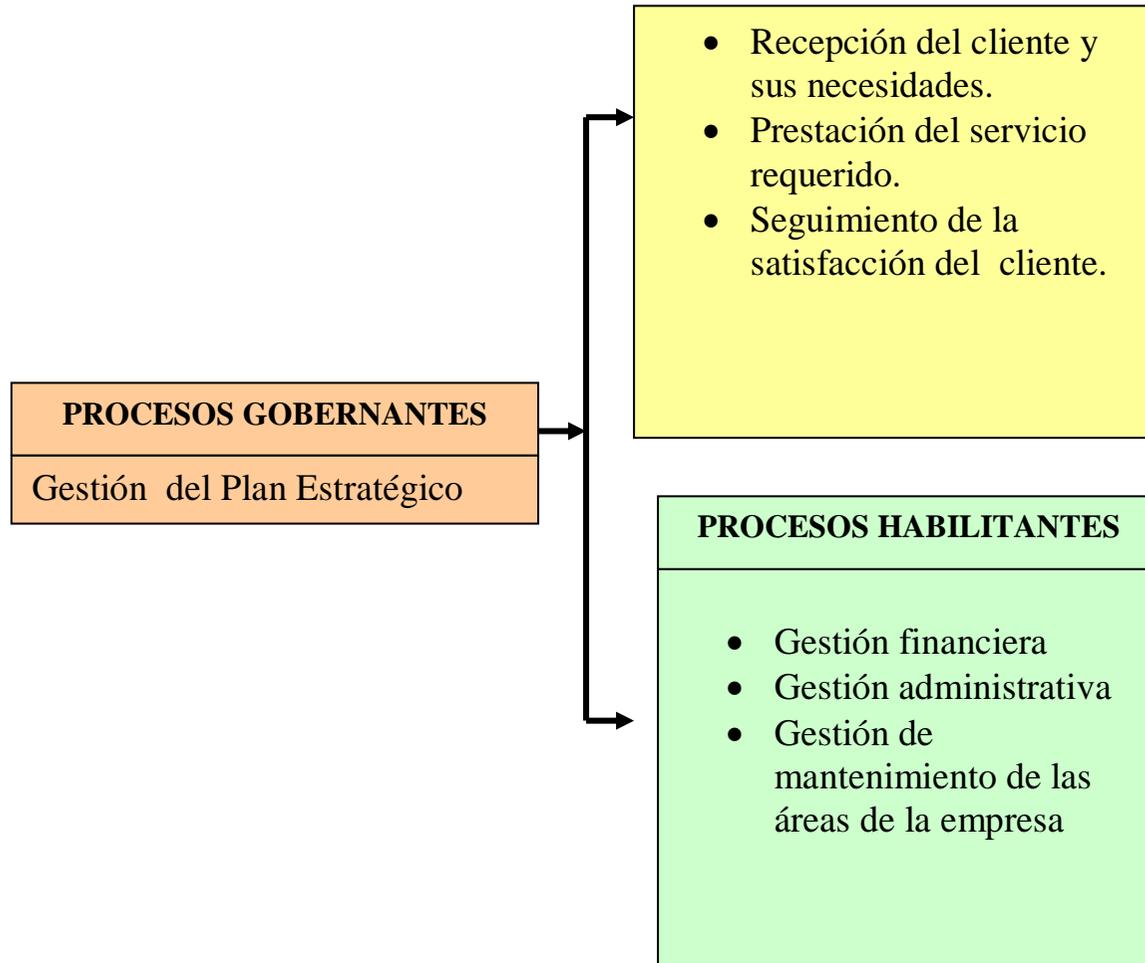
| 6.3 Proceso: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA |  |   |          |  |          |                        |            |   |            |                     |
|--|--|---|----------|--|----------|------------------------|------------|---|------------|---------------------|
| N.-  | Nombre del Índice  | Mide  | Tipo     | Formula  | Estándar | Aplicación             | Evaluación |   | Frecuencia | Fuente              |
|  |  |   |          |  |          |                        | +          | - |            |                     |
| 1  | Tasa de áreas en las que se debe dar mantenimiento en la empresa | Grado de satisfacción Obtenida por la gestión De mantenimiento. | Eficacia | $\frac{\text{No. Areas que reciben man} * 100}{\text{Total Areas de la emp.}}$ | 100%     | $\frac{12}{15} = 80\%$ | 100%       |   | Semanal    | Áreas de la empresa |

Fuente Investigación de campo  
Elaborado por Daniel Mendoza

### FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO GESTION DE MANTENIMIENTO DE LAS AREAS DE LA EMPRESA

- Empleados satisfechos con la gestión de limpieza de la empresa.
- Procesos eficientes.
- Personal consiente de sus actividades específicas.

### 6.2.20 DISEÑO DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE “STAMPASPA”



## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a STAMPASPA, se tiene una visión clara de lo que puede hacer la Administración por Procesos, por lo que se hace necesario mejorar los procesos de la empresa, en los que se desea llevar a cabo una transformación de sus procesos internos, esto implica ser más eficientes en el desempeño de las actividades.
- Los procesos administrativos financieros, el personal responsable y ciertas normas de control interno no se encuentran bien definidos. No se tiene una guía clara de los pasos que deben seguirse para realizar una compra, capacitación, ingreso, egreso, lo que produce lentitud en el proceso e insatisfacción en el cliente.
- En la elaboración del Plan Estratégico no se involucra la participación de directivos, empleados, instructores y clientes, ya que su aporte podría ser un valor agregado en el proceso. La participación en un proceso hace que los involucrados se identifiquen con él.
- En el análisis situacional, se determinó que la empresa cuenta con oportunidades y fortalezas que se deben aprovechar como: Imagen, existe un buen control en sus actividades, relacionadas con los clientes. Además, se detectó problemas, tales como; la inexistencia de una base de datos de proveedores y servicios de mantenimiento.

- Al analizar la gestión actual de la empresa, se observó que existen actividades que no agregan valor, puesto a que existen demoras, no hay documentación, esto a causado que los costos y tiempos de ejecución de los procesos sean altos.
- No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades de cada proceso que sirva de guía para el personal.
- Se definen responsabilidades en la ejecución de los procesos de orden y recepción de compra, teniéndose un mejor control entre lo ordenado y lo recibido.
- El Manual de Procesos permitirá entre otras cosas: mejorar los procesos actuales, minimizando tiempos y costos, optimizar recursos, asignar responsabilidades bien definidas a los empleados y en definitiva ser eficientes en el uso de recursos y eficaces en el logro de objetivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y aportando al desarrollo de la empresa.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- APROBAR EL MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO EN ESTA INVESTIGACIÓN, POR LA GERENTE DE LA EMPRESA, Y QUE SE COMPROMETA SU PRONTA IMPLANTACIÓN.
- REDUCIR TIEMPOS, ERRORES, DEMORAS, EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DEL PRESENTE MANUAL, OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO.
- SUPRIMIR LAS ACTIVIDADES INNECESARIAS QUE NO AGREGAN VALOR AL PROCESO, TALES COMO: EXCESIVAS REVISIONES DE FACTURAS, ROLES DE PAGO, COMPROBANTES DE EGRESO, Y OTROS PAPELEOS PARA REALIZAR UN PAGO A INSTRUCTORES, EMPLEADOS Y PROVEEDORES.
- CAPACITAR AL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCESOS MEJORADOS EN LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DEL PRESENTE MANUAL, COMO UNA GUÍA PARA MEJORAR LOS PROCESOS.
- PROCURAR UN AMBIENTE QUE PERMITA LA FÁCIL ADAPTACIÓN AL CAMBIO, A TRAVÉS DE LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE PERMITAN MEJORAR PERMANENTEMENTE LOS PROCESOS, UTILIZAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS, Y ALCANZAR CON EFICACIA LOS RESULTADOS.
- SE PROPONE CONSOLIDAR EN CADA INTEGRANTE DE LA EMPRESA LA VISIÓN Y LA MISIÓN, QUE SE ESTABLECE EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PUESTO QUE ESTÁ BASADO EN PRINCIPIOS Y VALORES; CUMPLIENDO CON LOS OBJETIVOS,

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS, PARA ALCANZAR LA VISIÓN Y LA MISIÓN PROPUESTAS.

- Establecer y aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de las actividades de cada proceso, lo que permitirá verificar el cumplimiento de las mismas en cada área de trabajo de la empresa.

