

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 La empresa

“NOESPORT Diseños”



1.1.1. Reseña Histórica

El 28 de Agosto del año 1989, se inicia la empresa “NOESPORT Diseños”, con la actual propietaria la Sra. Lucila Apolo como única trabajadora, la misma que luego de haber prestado sus servicios durante 8 años en una fábrica de elaboración de prendas de vestir, decide independizarse y crear su propia organización, bajo el nombre de “NOESPORT Diseños” la actual empresa tiene 19 años de existencia al sur de la ciudad de Quito.

En el año 1990 se constituye como una organización legal cumpliendo todas las disposiciones que el Estado y la Pequeña Industria exige para su existencia.

En el año 2000 la empresa “NOESPORT Diseños” incrementa sus actividades y requiere de más trabajadores para cubrir la demanda existente de productos, adquiriendo nueva y actualizada tecnología con la compra de maquinarias industriales y semi industriales.

Hoy en día es una de las pocas microempresas que ha logrado subsistir pese a las diversas causas que provocaron la inestabilidad económica en el país, la misma que surgió por varios factores entre ellas se tiene el efecto de la dolarización, el feriado bancario que se presento entre los años 2000 y 2001, época de plena crisis bancaria y demás problemas económicos y políticos que ha atravesado el Ecuador.

1.1.2. Ubicación del Negocio

La empresa NOESPORT Diseños está ubicada en:

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Parroquia VILLA FLORA

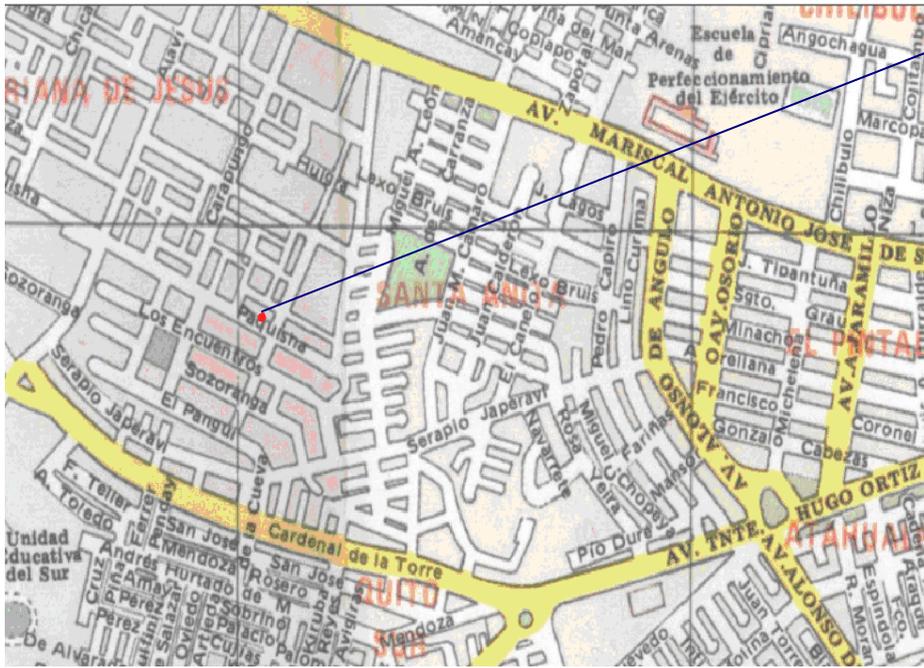
Calle: PAQUISHA

Manzana #8 Número #15

Teléfono: 022962976/084505650

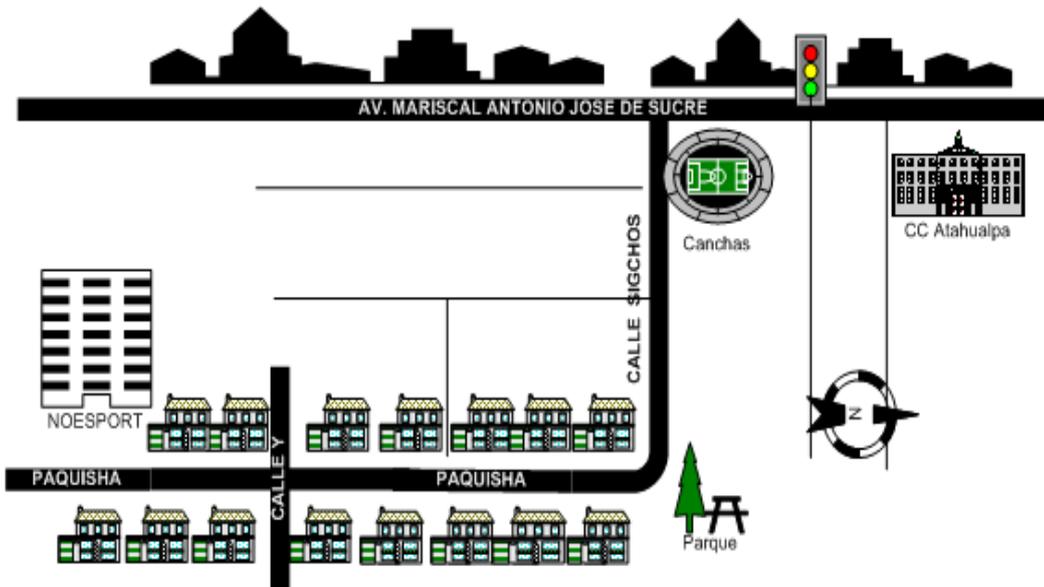
Grafico N° 1.1
UBICACIÓN EN LA CIUDAD

“NOESPORT
 Diseños”



FUENTE: Guía Turística de Quito
 ELABORADO POR: Nelson Gómez

Grafico N° 1.2
UBICACIÓN EN EL SECTOR



FUENTE: EMPRESA “NOESPORT Diseños”
 ELABORADO POR: Autora

1.1.3. Infraestructura del negocio

“NOESPORT Diseños” cuenta con la infraestructura necesaria para ser una empresa competitiva, su espacio físico es de aproximadamente de 210 m² en el cual se encuentra el área de corte, la maquinaria, bodega y un almacén en el mismo que se brinda la atención al cliente y a los proveedores. Los trabajadores también cuentan con un lugar organizado de tal manera que cada uno tenga espacio suficiente para realizar sus labores de la mejor manera.

Foto N ° 1.1
EMPRESA NOESPORT Diseños

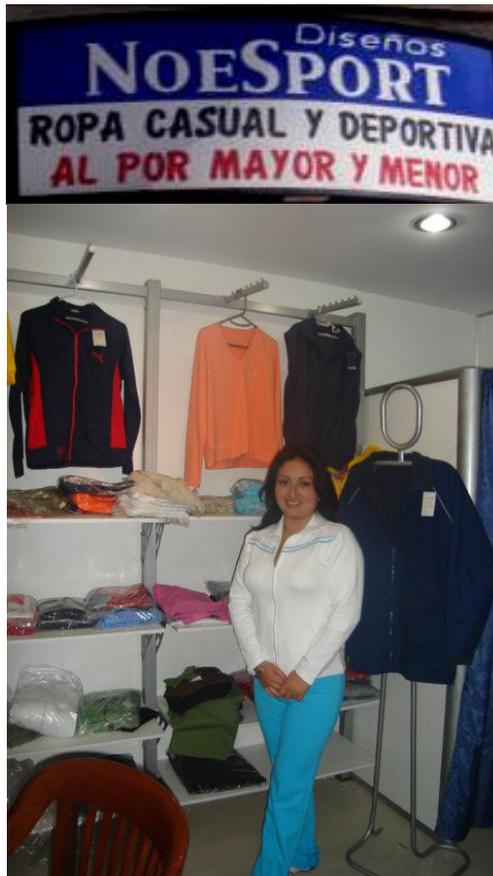


Foto N ° 1.2
INSTALACIONES NOESPORT Diseños



FUENTE: “NOESPORT Diseños”
ELABORADO POR: Autora

1.2 Productos que ofrece la empresa

NOESPORT Diseños es una empresa que se dedica a la elaboración de prendas de vestir deportivas tanto para damas, caballeros y niños de todas las edades. Además cuenta con una amplia gama de 90 tipos de prendas de vestir y se encuentra actualmente introducida en el mercado de distintos lugares del Ecuador. Es importante conocer a la vez, que lo principal para los clientes es la necesidad de adquirir prendas de vestir deportiva, como también que la demanda actual es creciente, lo que ha dado lugar a que la empresa no pueda satisfacer completamente su demanda.

La empresa se ha caracterizado siempre por la innovación en sus productos y el bienestar de sus empleados, gracias al trabajo constante, inspirado y motivado de todo su personal. Listado de los productos que ofrece la empresa:

Tabla 1.1
TABLA DE PRODUCTOS

#	PRODUCTO	PRECIO FÁBRICA
1	Blusas Lycra	7,50
2	Calentador Bioto Adulto	20,00
3	Calentador Flecce niño/niña	7,50
4	Calentador Impermeable	22,00
5	Calentadores Flecce	18,50
6	Camiseta Polo Píket	6,50
7	Chompas Ártica Adulto	11,50
8	Chompas Ártica Niño	6,00
9	Conjunto exterior Uniforme	7,50
10	Conjunto interior Uniforme	4,50
11	Conjunto Lycra niña	8,50
12	Conjuntos Capri	16,50
13	Pantalones Lycra	10,00
14	T-shirt	3,50
15	Ternos Lycra con Blusa	17,50
16	Ternos Lycra con Chompa	21,50
17	VVD	4,00

La Mejor moda para ti...

FUENTE: "NOESPORT Diseños"

ELABORADO POR: Autora

Foto N ° 1.3
BLUSA DE LYCRA DELGADA



Foto N ° 1.4
CHOMPA TERNO LYCRA MUJER



Foto N ° 1.5
CHOMPA DE FLECCE



Foto N ° 1.6
CALENTADOR IMPERMEABLE



Foto N ° 1.7
CALENTADOR NIÑO



Foto N ° 1.8
TERNO LYCRA NIÑA



FUENTE: "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

A continuación, se detallará las estadísticas de las cantidades vendidas en el periodo de un año, cabe destacar que las ventas en unidades y dinero están divididas en tres periodos, de cuatro meses cada una.

Tabla 1.2

TABLA DE VENTAS PERIODO MAYO – AGOSTO 2007

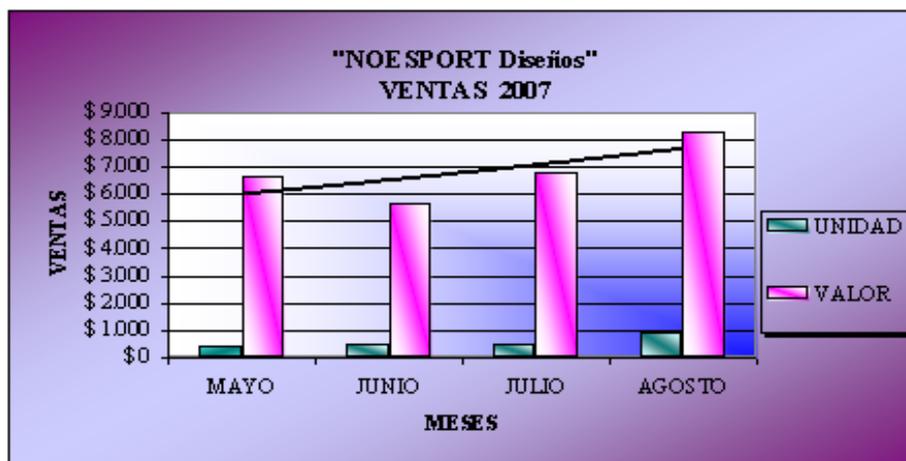
#	PRODUCTO	PRECIO	2007							
			UNID	MAY	UNID	JUN	UNID	JUL	UNID	AGOS
1	Blusas lycra	6,00	50	300,00		0,00		0,00		0,00
2	Calentador Bioto Adulto	19,00	30	570,00	40	760,00		0,00		0,00
3	Calentador Fleece niño niña	7,00	10	70,00	40	280,00	70	490,00	80	560,00
4	Calentador Impermeable	20,00		0,00	20	400,00	20	400,00		0,00
5	Calentadores Fleece	17,50	50	875,00		0,00	20	350,00		0,00
6	Camiseta Polo Piket	6,00		0,00	80	480,00	30	180,00		0,00
7	Chompas Ártica Adulto	10,50	80	840,00	50	525,00	10	105,00		0,00
8	Chompas Ártica Niño	5,50		0,00	20	110,00		0,00		0,00
9	Conjunto exterior Uniforme	7,00		0,00		0,00		0,00	300	2100,00
10	Conjunto interior Uniforme	4,50		0,00		0,00		0,00	300	1350,00
11	Conjunto Lycra niña	8,00		0,00	15	120,00	50	400,00		0,00
12	Conjuntos Capri	14,50		0,00	10	145,00		0,00		0,00
13	Pantalones Lycra	9,00		0,00	50	450,00		0,00	50	450,00
14	T-shirt	3,50		0,00		0,00	20	70,00		0,00
15	Ternos Lycra con Blusa	16,00	150	2400,00	70	1120,00	100	1600,00	50	800,00
16	Ternos Lycra con Chompa	20,00	80	1600,00	60	1200,00	150	3000,00	150	3000,00
17	VVD	4,00		0,00	20	80,00	40	160,00		0,00
TOTAL			450	6.655,00	475	5.670,00	510	6.755,00	930	8.260,00

FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

Grafico N° 1.3

VENTAS PERIODO MAYO – AGOSTO 2007

2007	UNIDAD	VALOR
MAYO	450	6.655,00
JUNIO	475	5.670,00
JULIO	510	6.755,00
AGOSTO	930	8.260,00



FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

Como se puede observar en la tabla 1.2, se encuentran las cantidades vendidas de las diferentes prendas que la empresa ofrece, en los meses de mayo, junio, julio y agosto del 2007. Mientras en la Grafica N° 1.3 se puede apreciar estos valores de acuerdo a total vendido en cada uno de los meses.

Tabla 1.3

TABLA DE VENTAS PERIODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2007

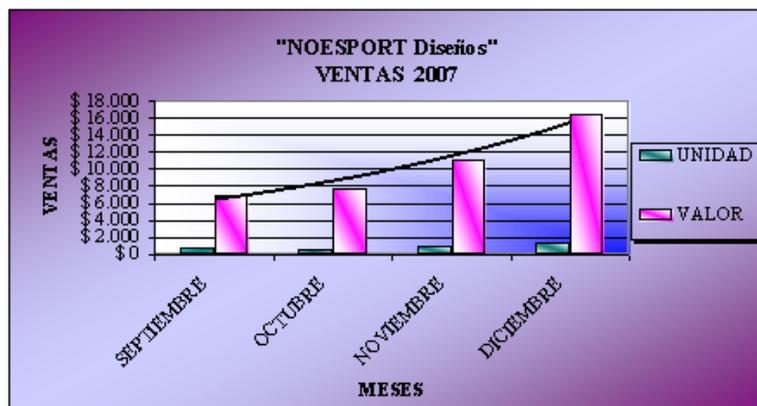
#	PRODUCTO	PRECIO	2007							
			UNID	SEP	UNID	OCT	UNID	NOV	UNID	DIC
1	Blusas lycra	6,00		0,00	10	60,00	40	240,00	50	300,00
2	Calentador Bioto Adulto	19,00	20	380,00	20	380,00		0,00		0,00
3	Calentador Fleece niño niña	7,00	30	210,00	150	1050,00	180	1260,00	200	1400,00
4	Calentador Impermeable	20,00		0,00	20	400,00	80	1600,00	20	400,00
5	Calentadores Fleece	17,50	50	875,00	10	175,00		0,00	100	1750,00
6	Camiseta Polo Piket	6,00		0,00		0,00		0,00		0,00
7	Chompas Ártica Adulto	10,50	40	420,00	50	525,00	120	1260,00	100	1050,00
8	Chompas Ártica Niño	5,50	58	319,00	40	220,00	150	825,00	200	1100,00
9	Conjunto exterior Uniforme	7,00	200	1400,00		0,00		0,00		0,00
10	Conjunto interior Uniforme	4,50	150	675,00		0,00		0,00		0,00
11	Conjunto Lycra niña	8,00	80	640,00	20	160,00		0,00	150	1200,00
12	Conjuntos Capri	14,50		0,00	100	1450,00		0,00		0,00
13	Pantalones Lycra	9,00		0,00	40	360,00		0,00	80	720,00
14	T-shirt	3,50		0,00		0,00		0,00		0,00
15	Ternos Lycra con Blusa	16,00	80	1280,00	90	1440,00	120	1920,00	150	2400,00
16	Ternos Lycra con Chompa	20,00	40	800,00	70	1400,00	200	4000,00	300	6000,00
17	VVD	4,00		0,00	20	80,00		0,00	50	200,00
TOTAL			748	6.999,00	640	7.700,00	890	11.105,00	1.400	16.520,00

FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

Grafico N° 1.4

VENTAS PERIODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE 2007

2007	UNIDAD	VALOR
SEPTIEMBRE	748	6.999,00
OCTUBRE	640	7.700,00
NOVIEMBRE	890	11.105,00
DICIEMBRE	1.400	16.520,00



FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

La tabla 1.3 indica cada una de las cantidades vendidas en el periodo de septiembre a diciembre de 2007, también se puede apreciar las diferentes variables que existen, como en este caso la variedad en los tipos de prendas, en septiembre los uniformes por motivo de entrada a clases en la sierra. En el Grafico N° 1.4 se ve reflejado el incremento en la demanda debido a la época navideña siendo diciembre la temporada más alta en ventas de todos los años, las ventas llegan a un total de 16.520.00 dólares americanos.

Tabla 1.4

TABLAS DE VENTAS PERIODO ENERO – ABRIL 2008

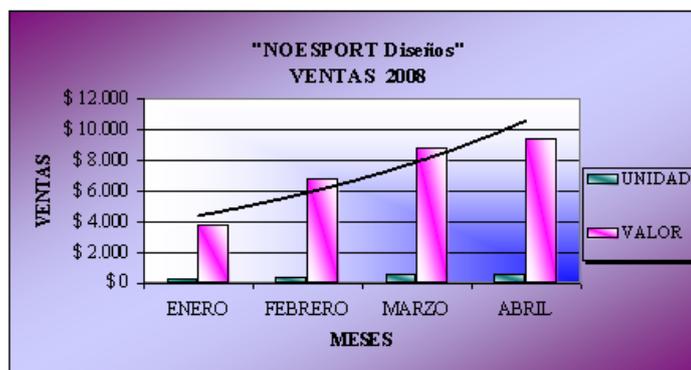
#	PRODUCTO	PRECIO	2008							
			UNID	ENE	UNID	FEB	UNID	MAR	UNID	ABRIL
1	Blusas lycra	7,50	5	37,50	10	75,00	30	225,00		0,00
2	Calentador Bioto Adulto	20,00		0,00		0,00	5	100,00		0,00
3	Calentador Fleece niño niña	7,50	20	150,00	10	75,00	80	600,00	100	750,00
4	Calentador Impermeable	22,00	10	220,00		0,00		0,00		0,00
5	Calentadores Fleece	18,50	5	92,50	150	2775,00	150	2775,00		0,00
6	Camiseta Polo Piket	6,50		0,00		0,00		0,00		0,00
7	Chompas Artica Adulto	11,50	50	575,00	60	690,00	70	805,00	80	920,00
8	Chompas Artica Niño	6,00	10	60,00		0,00		0,00	50	300,00
9	Conjunto exterior Uniforme	7,50		0,00		0,00		0,00		0,00
10	Conjunto interior Uniforme	4,50		0,00		0,00		0,00		0,00
11	Conjunto Lycra niña	8,50		0,00		0,00		0,00		0,00
12	Conjuntos Capri	16,50	5	82,50		0,00	50	825,00	40	660,00
13	Pantalones Lycra	10,00		0,00		0,00	30	300,00		0,00
14	T-shirt	3,50		0,00		0,00		0,00		0,00
15	Ternos Lycra con Blusa	17,50	20	350,00	30	525,00		0,00	200	3500,00
16	Ternos Lycra con Chompa	21,50	100	2150,00	120	2580,00	140	3010,00	150	3225,00
17	VVD	4,00	25	100,00	20	80,00	30	120,00		0,00
TOTAL			250	3.817,50	400	6.800,00	585	8.760,00	620	9.355,00

FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

Grafico N° 1.5

VENTAS PERIODO ENERO – ABRIL 2008

2008	UNIDAD	VALOR
ENERO	250	3.817,50
FEBRERO	400	6.800,00
MARZO	585	8.760,00
ABRIL	620	9.355,00



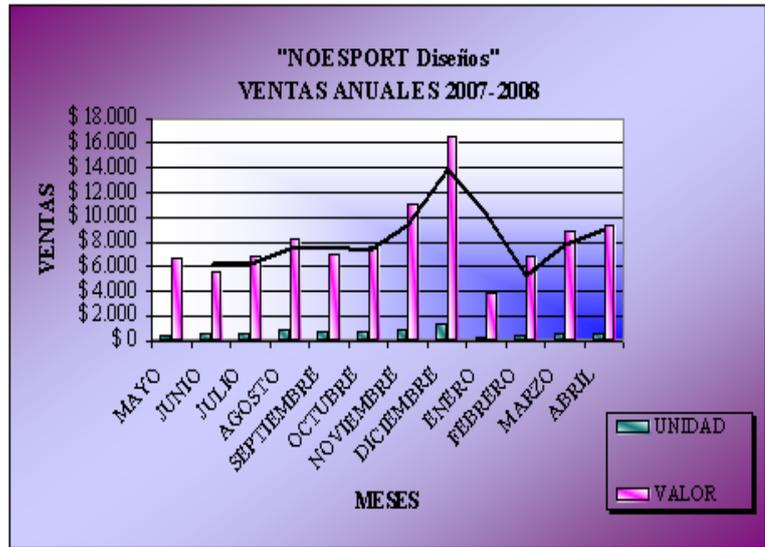
FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

En la tabla y grafico anterior, es notable como la demanda comienza a subir, ya que debido a que el personal de producción sale de vacaciones los primeros quince días del mes de enero y no existe gran demanda, las ventas no son muy significativas, en comparación del resto del periodo.

Grafico N° 1.6

VENTAS PERIODO MAYO 2007 – ABRIL 2008

2007/2008	UNIDAD	VALOR
MAYO	450	6.665,00
JUNIO	475	5.645,00
JULIO	510	6.770,00
AGOSTO	930	8.260,00
SEPTIEMBRE	748	7.029,00
OCTUBRE	640	7.685,00
NOVIEMBRE	890	11.045,00
DICIEMBRE	1.400	16.570,00
ENERO	250	3.822,50
FEBRERO	400	6.800,00
MARZO	585	8.810,00
ABRIL	620	9.395,00



FUENTE: Datos "NOESPORT Diseños"
ELABORADO POR: Autora

El análisis de los datos en las ventas se ha usado para interpretar la curva de la demanda existente. El Grafico N° 1.6 muestra el incremento en los meses de noviembre y diciembre, siendo estos los picos más altos. En enero y febrero desciende la curva, llegando hasta un monto de venta de 3.822.50 dólares americanos, meses en los que empieza un acelerado declive de la curva.

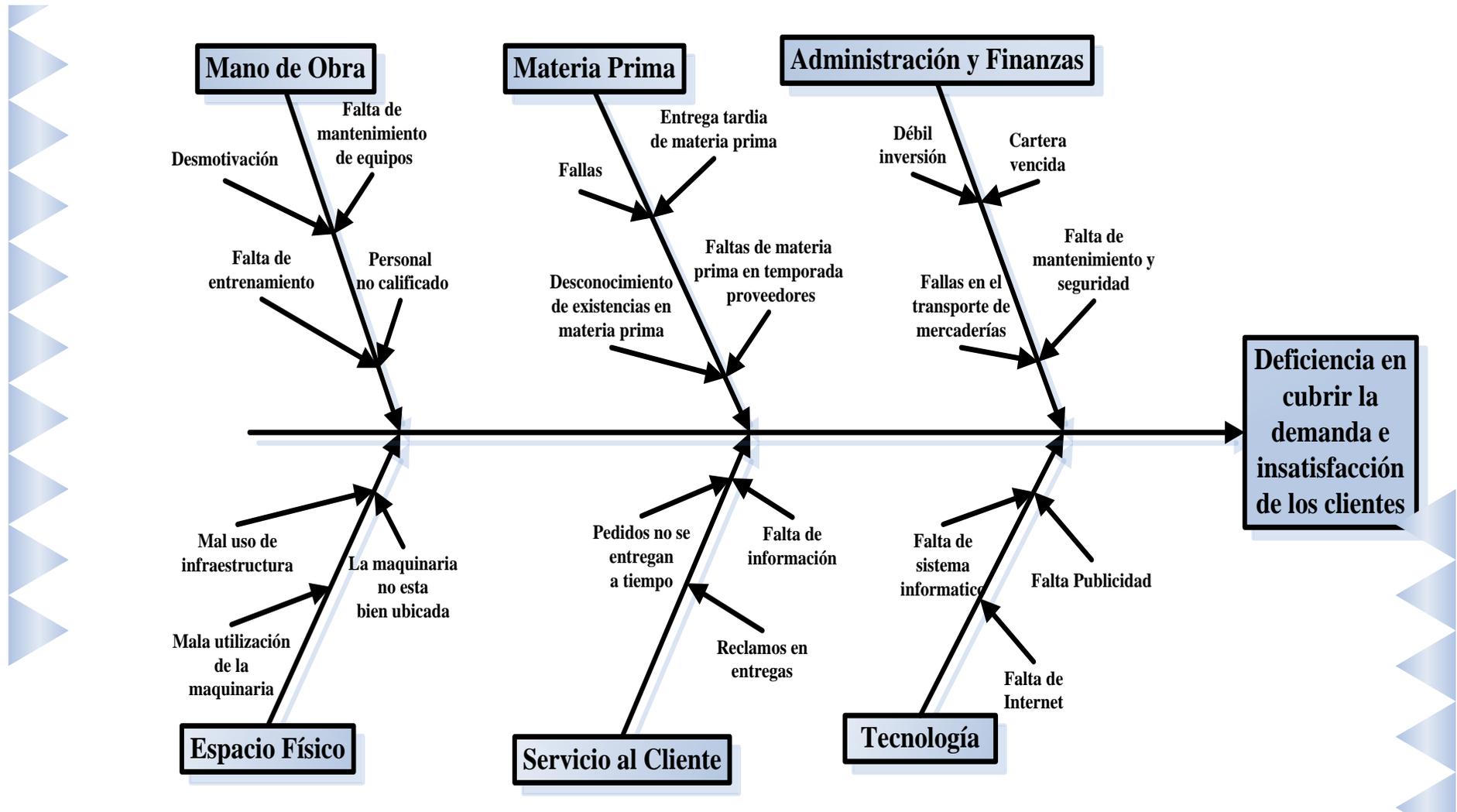
El producto estrella de la empresa son los conjuntos lycra de mujer, seguidos de las chompas de ártica que debido a la larga temporada invernal los clientes los han solicitado mucho.

1.3 Problemática de la empresa

Mientras más aumenta el número de nacimientos en los últimos años, también crecen las necesidades de adquirir prendas de vestir cómodas que permiten adaptarse al cambio que sufre el país por temporadas. Lo que indica que la demanda se da de una forma creciente y cada vez es más difícil entregar los pedidos a tiempo, quedando muchas veces mal con el cliente. No existe una total organización por parte de la empresa, especialmente en la programación de pedido y atención al cliente, dejando mucho que desear de los valores institucionales, como también perdiendo la confiabilidad y lealtad del cliente.

Esta problemática se encuentra expresada en el Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa que se observa en la siguiente página.

1.3.1 Diagrama de Ishikawa de la empresa “NOESPORT Diseños”



ELABORADO POR: Autora

1.3.2 Interpretación

Deficiencia en cubrir la demanda e insatisfacción del cliente

El problema general de la empresa, se lo puede utilizar como efecto de diversas causas que se expresan en el diagrama y se encuentra situado en la insatisfacción de los clientes, puesto que la producción actual no es suficiente para cubrir toda la demanda existente. Entre las posibles causas existentes se pueden destacar:

Mano de obra

Como se ha señalado, el recurso humano es uno de los principales factores dentro de una empresa y muchas veces la desmotivación, es una de las razones más importantes para el mejor desempeño laboral, otro factor puede ser la cantidad de personal no calificado que forma parte de la empresa creando muchas veces retrasos y dificultades en el proceso de producción. Está claro que las demoras muchas veces también se dan porque no existe un mantenimiento continuo de la maquinaria, creando dificultad en medio del proceso.

Materia Prima

La materia prima con la que trabaja la empresa es de muy buena calidad y de mucha acogida por el cliente, pero muchas veces o en temporadas de gran demanda existen entregas tardías, lo que no permite que la empresa pueda cumplir con sus pedidos a tiempo. Otra causa es el desconocimiento de existencias, pues no hay control de los inventarios, lo que origina a la vez que muchas veces existan fallas.

Administración y Finanzas

En cuanto a la administración y finanzas de la empresa, se puede decir que es débil la inversión existente, no hay suficiente capital circulante y no se controla el vencimiento de cartera. La seguridad y el mantenimiento son frágiles, como también la gran desorganización en el transporte de mercaderías.

Espacio Físico

En cuanto a espacio físico la maquinaria no se encuentra bien ubicada por lo que su utilización no es la adecuada, no existe un mantenimiento continuo y la seguridad casi no existe.

Servicio al cliente

Se podría decir que no existe un buen sistema de recolección de pedidos, ya que estos no son ordenados por fechas ni por cantidades, quedando muchas veces mal con varios clientes, lo que ha dado como resultado los diversos reclamos y falta de fidelidad a la empresa. Siendo también la falta de información una causa muy importante en el problema total de la empresa.

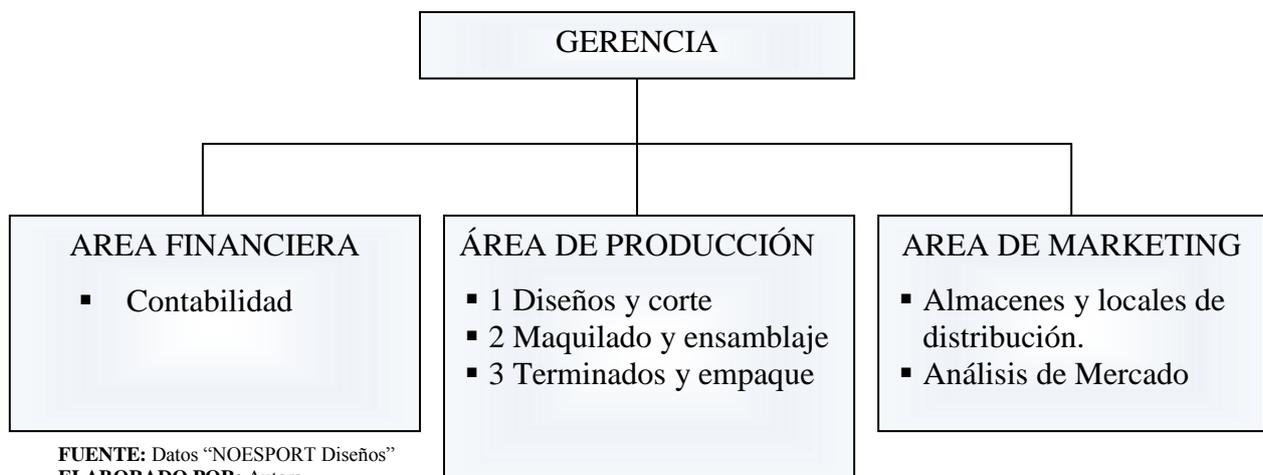
Tecnología

Es preciso que la empresa cuente con un sistema informático, puesto que es una de las principales causas de la desorganización, tampoco tiene página Web y su publicidad es casi nula.

1.3.3 Organigrama de la empresa

ESTRUCTURA DE SITUACIÓN ACTUAL

"NOESPORT Diseños"



1.3.4 Interpretación

La estructura de la situación de la empresa es informal, ya que las relaciones no son reconocidas ni documentadas en forma oficial, más bien han surgido inevitablemente de las necesidades personales y grupales de la empresa.

En la estructura actual, se puede observar que de manera informal se notan tres áreas de trabajo: área financiera, área de producción y área de marketing, en las cuales se distribuyen 12 personas; la de contabilidad una, en el área de producción 7 personas y en la

de marketing son 3 tres personas y en la gerencia la propietaria de la empresa. La estructura organizacional es importante siempre y cuando se la respete y origine una utilidad relativa.

En la empresa NOESPORT Diseños la necesidad de reorganizar es evidente, pues como muestra su estructura está dividida por las funciones y actividades de trabajo dentro de la empresa. Este tipo de estructura facilita el movimiento de las habilidades especializadas, usándolas donde más se las necesita, pero es difícil mediante este encontrar culpables cuando un producto sale con fallas y es más difícil coordinar las actividades de los empleados.

1.4 Marco Teórico

Historia de la ropa

El ser humano es el único animal racional, y no se sabe si esa será la explicación de que sea el único que se viste. Desde el principio de los tiempos hasta nuestros días, su vestimenta ha sufrido numerosas transformaciones que en la mayoría de los casos han sido debidas al descubrimiento de nuevos tejidos y materiales e, indudablemente, a las tendencias que dictan los diseñadores y la moda en general.

En los inicios el diseño y creación de ropa era manejado por un gran número de modistas anónimas, y la alta moda estaba basada en los estilos usados en cortes reales. Fue así que Charles Frederick Worth (1826–1895) conocido como el primer diseñador de modas, estableció su casa de modas en París. Su éxito fue tal que pudo ordenar a sus clientes lo que debían usar, en lugar de seguir su dirección como los modistos solían hacer. Durante este período muchas casas de modas comenzaron a contratar artistas para bosquejar o pintar diseños de prendas.

En el siglo XX las revistas de modas de otros países enviaban editores y compradores a los espectáculos y desfiles de moda de París, para copiar y robaban abiertamente las líneas de estilo y el corte de otras. Tanto en los talleres que fabricaban trajes sobre medidas como las tiendas de ropa lista para usarse aparecían con las últimas modas de París, adaptadas a las características económicas y cotidianas de los clientes de las tiendas. A mediados de siglo con la Segunda Guerra Mundial se creó muchos cambios radicales en la industria de la

moda. La reputación de París como centro mundial de la moda comenzó a declinar, y las modas de confección y manufacturación de masa acrecentaron su popularidad. Surgiendo un nuevo estilo para la juventud en los años 50, cambiando el enfoque de la moda para siempre.

En las últimas décadas del siglo las modas comenzaron a cruzar los límites internacionales rápidamente. Los diseñadores que planeaban colecciones dos veces al año, debían adivinar con más de un año de anticipación lo que sus clientes podían querer. Los estilos populares occidentales fueron adoptados alrededor de todo el mundo, y muchos diseñadores que no eran occidentales tuvieron un alto impacto en la moda. Materiales sintéticos como la lycra, el spandex y la viscosa fueron ampliamente usados y la moda, después de dos décadas de mirar al futuro, volvió a buscar en sus raíces para encontrar elementos de innovación.¹

Telas inteligentes la nueva generación

Ya existen fibras modificadas genéticamente, pero en un futuro no muy lejano habrá prendas para protegerse de todo tipo de enfermedades y hacer más cómoda nuestra vida cotidiana. Apenas comenzado el siglo, la tecnología textil tiene pruebas de sobra para demostrar que sus ambiciones son mucho más pretenciosas que en las películas de ciencia ficción.

La revolución comenzó cuando la industria textil descubrió que la fibra con la que se fabrican las telas se podía modificar genéticamente y así consiguió que en su estructura se incorporaran, por ejemplo, componentes de la farmacológica.

Muy pronto, además de vestir, la ropa ofrecerá otros servicios como ser energizante o proteger contra enfermedades o microbios. Cada año, la industria textil crea 2000 nuevos materiales que después alimentan el mercado de la indumentaria.

Entre los últimos desarrollos mundiales de la tecnología textil se encuentran las telas anti ácaros, que previenen contra los minúsculos arácnidos que se encuentran en el polvo hogareño y que pueden provocar alergias respiratorias. Las grandes cadenas hoteleras ya comenzaron a usar estas telas en colchones, alfombras, sillones y sábanas.

¹ <http://www.diseñodemodas-Wikipedia.laenciclopedialibre.com>

En Estados Unidos y algunos países europeos, antes se podía elegir el talle, color, modelo y largo de los jeans Levi's. Pero ahora también se puede pedir un pantalón que proteja contra las radiaciones electromagnéticas que emiten los teléfonos celulares, las computadoras y otros aparatos de uso cotidiano.

Confeccionadas con una tela que se llama coolmax, hay medias que no permiten que los pies que las usan transpiren y así se evita la proliferación de bacterias que causan olores desagradables. Cuando las temperaturas son altas, la tela expulsa la humedad de la piel hacia una capa externa de la tela donde se evapora rápidamente. Para el invierno, las primeras capas de estas medias se fabrican con tejidos termas, thermastat o termolite, que conservan la temperatura corporal.

Una de las críticas que se le hace al desarrollo de estas telas es que se destinan sumas enormes de dinero para un mercado al que sólo podrán acceder algunos. Se dice que las telas inteligentes serán instaladas en el mercado alrededor de 2020. Mientras la pobreza mantiene a algunos descalzos, la ciencia invierte cada año millones y millones en desarrollar ropa más cómoda, más linda y sobre todo más saludable.²

Preparación y confección de ropa deportiva

Selección de insumos para la confección de ropa deportiva.

- Preparar los tipos de telas, de acuerdo a la prenda, la temporada y la moda imperante.
- Verificar que los insumos sean los adecuados para la confección de ropa deportiva.
- Controlar que la calidad de los insumos según corresponda a la especificada en la orden de producción.
- Aplicar los insumos en el proceso productivo de vestuario deportivo.

Operación de máquinas, equipos y herramientas empleados en la confección de ropa deportiva.

- Ajustar máquinas, equipos y herramientas, de acuerdo a las características del vestuario deportivo a producir.
- Manipular la máquina de coser industrial en forma correcta, haciendo uso de todas sus potencialidades.

² <http://www.printextil.com/noticias.php>

- Usar útiles y herramientas auxiliares empleados en la confección de ropa deportiva.
- Utilizar las máquinas especiales como: ojaladora, cadeneta, doble aguja, cerradora.
- Hacer uso de los equipos de planchado y fusionado, controlando que la temperatura sea la adecuada para el proceso de confección.
- Realizar desarme, limpieza, arme y mantenimiento de máquinas y equipos.

Ejecución del proceso de confección de ropa deportiva

- Identificar las especificaciones técnicas del vestuario deportivo.
- Realizar secuencia de operaciones para confeccionar vestuario deportivo.
- Ajustar la calidad de la prenda a las normas técnicas establecidas.
- Organizar las operaciones del proceso de confección en el tiempo indicado en la orden de producción.
- Controlar que los acabados se realicen en forma rigurosa y correcta, de acuerdo a los requerimientos del producto confeccionado.

Aplicación de normas de seguridad en la confección de ropa deportiva.

- Prevenir posibles riesgos en la confección de ropa deportiva.
- Aplicar las medidas de protección adecuadas empleadas en el proceso de confección.
- Aplicar las medidas de seguridad personal en el uso de herramientas, máquinas y equipos.

Control de la calidad de ropa deportiva.

- Comprobar que la calidad de la prenda cumpla con las instrucciones establecidas.
- Identificar errores en la calidad de las prendas.
- Devolver las prendas con fallas para su corrección.
- Tomar las medidas correctivas frente a problemas de calidad de las prendas.³

Teoría del proceso administrativo

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección, evaluación y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

³ <http://www.chilecalifica.cl/califica/AsegCalidad/CONFECCION/VestuarioyConfeccionTextil.pdf>

Planificación: Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización

Organización: Agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Dirección: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa y solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ello.

Principios de la dirección

- **Coordinación de intereses:** El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- **Impersonalidad del mando:** La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- **Vía jerárquica.** Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.
- **Resolución del conflicto.** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.
- **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.
- **Motivación:** Es la labor más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

- **Comunicación:** Es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- **Supervisión:** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente
- **Liderazgo:** Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.⁴

Ejecución: Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades Importantes de la Ejecución.

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control

Control: El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.⁵

4 http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp

5 <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>

Proceso de toma de decisiones

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Sea cuales la decisión es necesaria:

Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

Analizar el problema. Determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar acabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

Las cuatro fases del proceso de la toma de decisiones:

Investigar la situación: para tomar decisiones es necesario primero, identificar las causas que produjeron el problema, para conocer así las fuentes y definirlo en función de los objetivos organizacionales.

Desarrollar opciones: una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así se evita caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.

Evaluar opción y seleccionar la mejor: la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras.

Mejoramiento continuo de procesos

El Mejoramiento Continuo es 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.

Un proceso de mejoramiento continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar

su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

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

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

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

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

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Reduce productos defectuosos, costos y por existe menor consumo de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a adaptar los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite identificar y eliminar procesos repetitivos o que no generen valor.

Desventajas

- Cuando se concentra en un área específica, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio total, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Definición de proceso

Proceso, se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.⁶

Elementos de un Proceso

- Entrada, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Recursos y estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
- Un producto, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites (Condiciones de frontera), y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

Requisitos de un Proceso

- Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos de planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Características relevantes de los Procesos

- Son medibles: incorporan medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad
- Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)
- Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.

6 MORENO, Galo Cd de **Procesos**, Quito 2008

Clasificación de procesos (o tipos)

Gobernantes: Es aquel que proporciona directrices, fijando objetivos, políticas y estrategias para todos los demás procesos, adoptando decisiones sobre el destino y manejo de toda la organización. Procesos gerenciales de Planificación y Control

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

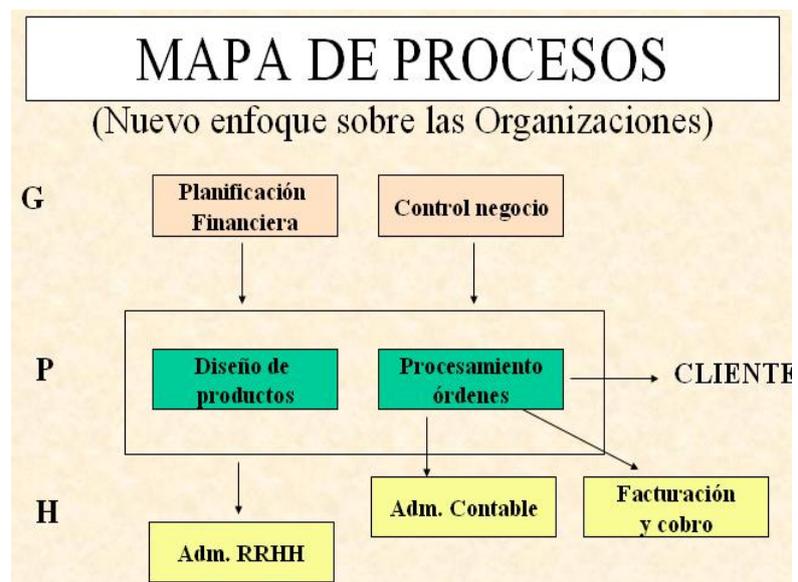
Productivos: Este tipo de procesos convierten sus entradas en salidas de mayor valor para el cliente, llegan al exterior de la organización con el cumplimiento de la Misión Institucional. Generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Procesamiento de órdenes

Habilitantes: Son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, su finalidad es coordinar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos y subprocesos, en el momento que estos lo requieran.⁷

- Servicios administrativos, legales, RRHH
- Procesos financieros
- Sistemas de información

Mapa de procesos



FUENTE: Cd de procesos

⁷ MORENO, Galo Cd de Procesos, Quito 2008

Jerarquía de procesos

Los procesos tienen una jerarquía las cuales son:

- **Macro proceso.**- Conjunto de procesos que están interrelacionados.
- **Proceso.** Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.
- **Subproceso.**- Partes definidas dentro de un proceso.
- **Actividad.**- Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado.
- **Tarea.**- Trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado

Cadena de Valor

Es un conjunto de procesos interrelacionados que acepta entradas de los proveedores, les agrega valor y produce salidas para los clientes. La cadena de valor es una herramienta para examinar de manera sistemática las actividades que desempeñan las instituciones y la forma cómo interactúan. A su vez permite disgregar la institución en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales para la diferenciación.⁸



FUENTE: Cd de procesos

Diagrama de Flujo

Es una representación gráfica de las actividades y la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que conforman un proceso, que sirven para disciplinar nuestra manera de pensar, a la vez muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos.

Esta muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, permite identificar como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afecta un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa.

Tipos de diagramas

- Diagrama de bloque, que proporciona una visión rápida del proceso
- Diagrama de flujo, analiza las interrelaciones detalladas de un proceso
- Diagrama de flujo funcional, que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.⁹

IDEF- 0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo. El IDEF-0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- Procesos o actividades
- Inputs (insumos)
- Controles,
- Mecanismos o recursos para la realización de tareas
- Outputs o resultados conseguidos en el proceso que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos.¹⁰

⁹ MORENO, Galo Cd de **Procesos**, Quito 2008

¹⁰ http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm

1.5 Marco Conceptual

Actividad: Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos

Administración: Se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes¹¹

Buzos: Es una sudadera.

Chompas: Chaqueta hecha de material impermeable. // Camiseta con cuello camisero, pequeña abertura al frente, generalmente con botones., hecha de tela de punto (jersey).

Cierre: Es una pieza que se usa en las prendas de vestir con función similar a la de los botones que cierra completamente gracias a sus dientes que ensamblan entre sí.

Cliente: La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Competitividad: La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Efectividad: Cuantificación del logro de la meta. Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".¹²

Escalar: Es el proceso y obtención de patrones, en distintas tallas a partir de uno.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. "Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla". Considera las condiciones necesarias para el éxito. El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición.

Fusionar: Adherir con plancha pelón a otra tela para hacerla más resistente.

Gestión de Calidad Total.- Conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los productos finales, los procesos

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>

¹² <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos).¹³

Insumo: Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida

Maquila: Neologismo que se aplica a un cierto tipo de industria caracterizado por utilizar insumos y tecnología en gran parte importados, emplear mano de obra y destinar su producción a la venta. La maquila es un sistema de producción que permite a las empresas aprovechar los menores costos de la mano de obra del país donde se establece, sin tener que someterse al sistema de aranceles vigente.¹⁴

Mejoramiento Continuo: Es 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 lo largo del tiempo.¹⁵

Piquetes: Cortes o marcas que se hacen sobre la tela para hacerla coincidir o hacer un señalamiento. Consejo: los cortes se hacen perpendiculares a la orilla para que no se deshilache la tela.

Proceso.- El concepto de proceso se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno. La trayectoria o ruta del proceso es la historia o la sucesión de estados que ha seguido o recorrido el sistema desde el estado inicial hasta el estado final.

Producción.- Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Producto: El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado.

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

Servicio: Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.¹⁶

Subproceso: Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

¹³ <http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>

¹⁴ <http://www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm#maquila>

¹⁵ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/08.htm>

¹⁶ <http://www.definicion.org/produccion>

Sudadera: Es una prenda deportiva cerrada, de tela de punto, absorbente, preferentemente de fibras naturales o mezcladas; con cuello, ruedo y puños enastilados.¹⁷

Tareas: Son las actividades de la micro visión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

Valor: Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

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

Variables: Es cualquier característica o cualidad observable capaz de variar en una persona, objeto o hecho.

¹⁷ <http://groups.msn.com/confeccionderopa/diccionario.ms1w>

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El Diagnóstico Situacional de la empresa NOESPORT Diseños comprende el análisis externo el mismo que ayudará a determinar las oportunidades y amenazas, dentro de éste se estudiará el Macro ambiente desarrollando los factores político legal, económico, socio cultural y tecnológico; como también el Micro ambiente que a su vez comprende clientes, proveedores, competencia y normativa.

Por otro lado, se realiza el análisis interno que comprende la capacidad de Gestión Empresarial, de Organización, de Dirección, de Control, de Comercialización, de Producción, de Talento Humano, Financiera, Tecnológica y la capacidad Competitiva a fin de determinar las fortalezas y debilidades.

2.1 Análisis Externo de la Empresa

Está compuesto por factores externos que influyen en el desarrollo y perpetuación de una organización, habitualmente son fuerzas que la empresa no puede controlar, pero que intervienen de una u otra forma en las actividades de la misma.

2.1.1. Macro Ambiente

De acuerdo al Macro ambiente de la empresa “NOESPORT Diseños” se ha considerado los siguientes factores:

2.1.1.1. Factor Económico

Las variables económicas permiten determinar la situación económica por la que atraviesa el país en la actualidad, dan a conocer cómo las variables podrían afectar a la empresa, convirtiéndose en ayudas o barreras.

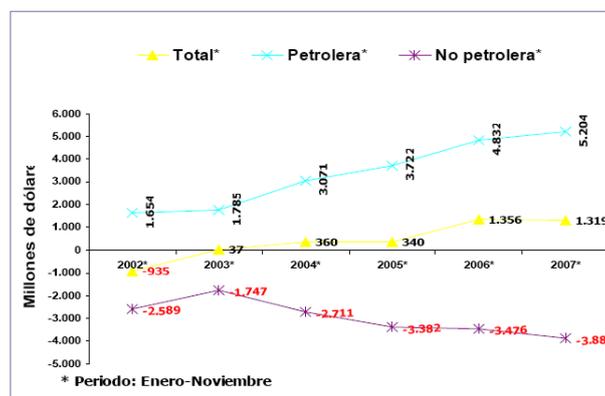
Balanza Comercial

La balanza comercial para el período enero-noviembre de 2007 alcanzó un superávit comercial 1.319 millones de dólares. Sobre la base de estos datos se estima que la balanza comercial en el 2007 terminó con un superávit de 1 474 millones de dólares, cifra casi similar a la del 2006.

La balanza comercial petrolera tendría un saldo positivo de unos 5 727 millones de dólares, en tanto que la balanza no petrolera sería negativa en 4 254 millones de dólares; esto es un incremento del déficit comercial sin petróleo de alrededor de 15% en relación al año 2006.

Grafico N° 2.1

BALANZA COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial con Estados Unidos, Europa, el Mercado Común Centroamericano y Oceanía es positiva, en cambio con la ALADI, la Comunidad Andina, Asia, África y resto de América es negativa.

En los últimos años la balanza comercial no petrolera de nuestro país ha sufrido un gran déficit, lo que quiere decir que no han existido muchas exportaciones y por ende para la empresa “NOESPORT Diseños” representa una **AMENAZA ALTA**, ya que no cuenta con mayor apertura en el mercado internacional y no permitirá aprovechar los nichos de otros países.

Exportaciones

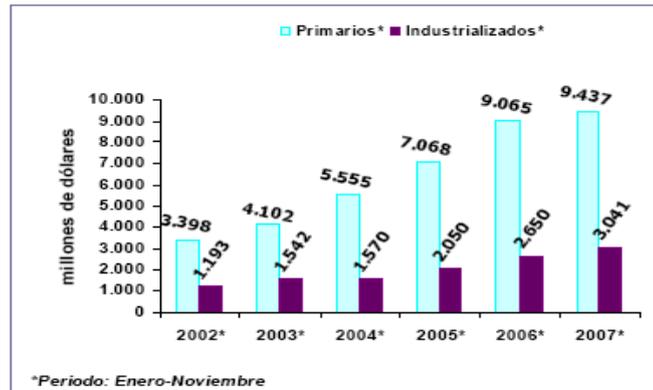
Las exportaciones totales entre enero y noviembre de 2007 fueron 12 478 millones de dólares. Comparadas con el mismo periodo del 2006 hay un crecimiento de 6.5%

Sobre la base de estos datos se estima que las exportaciones totales en el 2007 tuvieron alrededor de 13 600 millones de dólares; esto es un crecimiento cercano al 7% con respecto al 2006. Sin embargo, este crecimiento es significativamente menor al ritmo de crecimiento de los últimos años que fue superior al 25%. Del total exportado, el 76% son productos primarios y el 24% son productos industrializados

Las exportaciones de productos primarios en el 2007 crecieron alrededor del 6% con relación al 2006. Las exportaciones de petróleo crecen en valor pero disminuyen en volumen, en cambio las de banano y camarón crecen en volumen pero disminuyen en precio.

Grafico N° 2.2

EXPORTACIONES



Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones de productos industrializados en el 2007 crecieron en un 15% con relación al 2006. Las exportaciones de derivados de petróleo crecieron alrededor del 37% en tanto que los productos industrializados no petroleros crecieron alrededor del 10%. Los productos industrializados que crecen son: elaborados de café y cacao, harina de pescado y productos elaborados de pescado; en cambio caen las exportaciones de químicos y fármacos, productos metálicos y textiles.

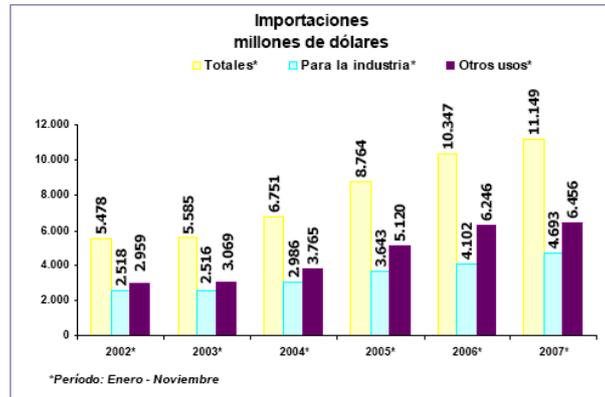
Se considera que las exportaciones son una **AMENAZA ALTA** en nuestro país para la empresa “NOESPORT Diseños”, ya que los productos industrializados son los que menor crecimiento tienen, la mayoría están creciendo en volumen de exportación y bajando en precio. Existiendo una notable caída en un determinado grupo de productos y entre ellos los textiles

Importaciones

Las importaciones entre enero y noviembre de 2007 fueron 11.149 millones de dólares FOB, esta cifra representa un incremento del 7.8% con respecto al mismo período del 2006. Al final del año 2007 las importaciones fueron alrededor de 12.000 millones de dólares, esto es un crecimiento del 7% con respecto al 2006. Las importaciones de materias primas en 17%; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. En el sector industrial el crecimiento de las importaciones de materias primas estaría alrededor del 17% y la de los bienes de capital 12%.

Grafico N° 2.3

IMPORTACIONES



Fuente: Banco Central del Ecuador

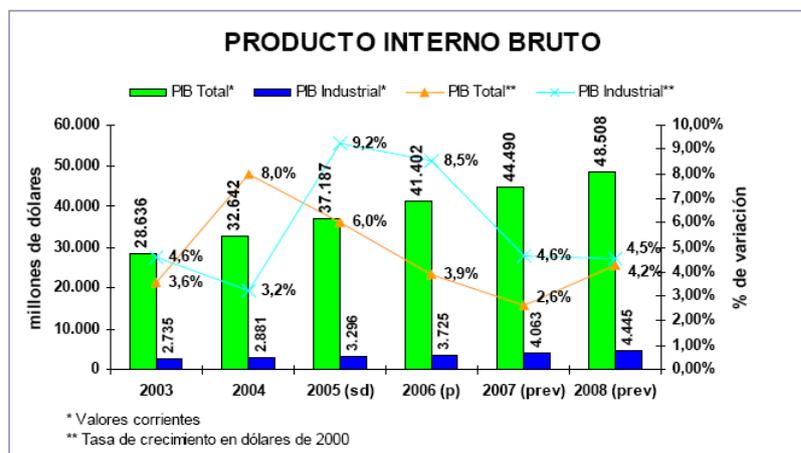
Para la empresa NOESPORT Diseños, las importaciones representan una **AMENAZA ALTA**, ya que utiliza algunas materias primas del extranjero, pero también se las puede comprar en industrias ecuatorianas.

Producto Interno Bruto

El 2007 el PIB creció apenas 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%. La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2006. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2006 que fue 8.5%; o la pesca que baja de 15.2% a 4.8% y la intermediación financiera que baja de 21.2% a 9%.

Grafico N° 2.4

PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

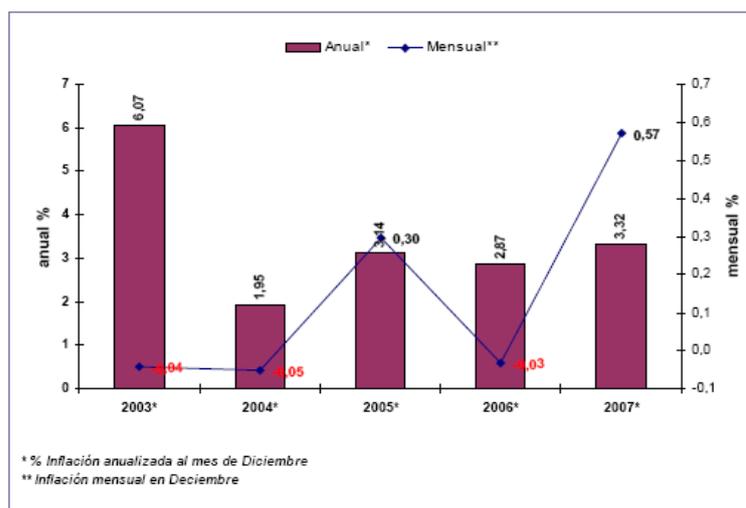
Para el 2008 el Banco Central prevé un crecimiento del PIB de 4,25% que se sustentaría en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública. Para la industria manufacturera existió un incremento del 4,54% en el 2007, este es un crecimiento similar al del 2006. El PIB per cápita constante del 2007 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2008 se prevé que sea de 1.671 millones de dólares.

De acuerdo al débil crecimiento del PIB, no hay estabilidad económica, lo que puede ocasionar la disminución de la demanda de los productos de la empresa “NOESPORT Diseños”. Siendo así, una **AMENAZA ALTA**, ya que el Ecuador es visto como un país al que le falta solidez y por ello nadie quiere invertir en él, lo que perjudicaría a la empresa en caso de querer expandirse y exportar sus productos

Inflación

La inflación al consumidor en diciembre de 2007 fue 0.57% y en términos anuales la inflación en diciembre cerró en 3.32%, el nivel más alto de los últimos cuatro años. Los productos de mayor incidencia en la inflación de diciembre fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas; prendas de vestir y calzado; muebles, artículos para el hogar, bienes y servicios diversos.

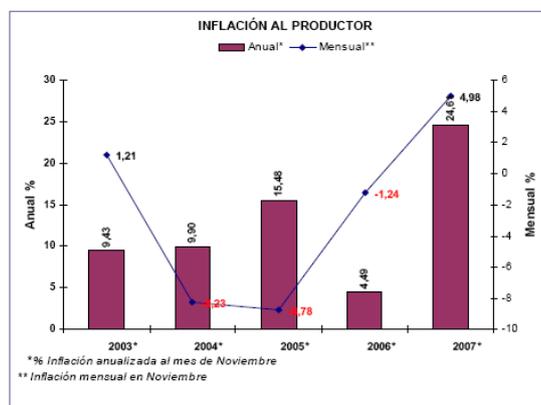
Grafico N° 2.5
INFLACIÓN MENSUAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central

Grafico N° 2.6

INFLACIÓN AL PRODUCTO



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central

La inflación al productor en noviembre de 2007 fue 4,98%. Los productos que contribuyeron al incremento mensual del índice de precios al productor de noviembre fueron productos de la agricultura, la selvicultura y la pesca. La inflación anualizada al mes de noviembre fue 24.61%. Al final del 2007 la inflación anual al productor estuvo ubicada arriba del 20%.

La inflación actual es una **AMENAZA ALTA** ya que el aumento en este índice, produce un incremento en los precios de la materia prima e insumos dando lugar a que los precios de los mismos se acrecienten, y originando un estancamiento en el poder de compra por parte del cliente.

Tabla 2.1
TASAS DE INTERÉS

Segmento de crédito	Diciembre de 2007 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE		Enero de 2008 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE	
	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima
Comercial				
Corporativo	10,72	12,28	10,74	11,81
PYMES	13,15	16,80	13,82	15,90
Consumo				
Consumo	18,00	22,45	18,43	21,19
Consumo Minorista	21,23	30,87	22,37	26,85
Vivienda	12,13	14,04	12,32	13,55
Micro crédito				
Acumulación Ampliada	23,50	30,85	22,38	27,98
Acumulación Simple	31,55	49,81	31,19	38,98
De subsistencia	41,47	49,21	39,98	39,98

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Desde septiembre del 2007 el Banco Central eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito.

Para enero las tasas máximas en todos los segmentos habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el gobierno nacional.¹⁸

Si bien es cierto las tasas de interés han disminuido, por lo que la empresa “NOESPORT Diseños” podría incurrir en mayores oportunidades de crédito, aumentando así la producción y el nivel de rentabilidad, por lo que es una **OPORTUNIDAD BAJA**, ya que hay que tomar en cuenta a la vez la inseguridad bancaria que ronda al sistema financiero, como el alto cobro de servicios.

Inversión del Sector Textil

El sector textil ha atravesado un período de casi 10 años de problemas. Aunque el año pasado fue el único (de los 10 anteriores) en que hubo un crecimiento del 6,7%. Existen empresas que ha hecho inversiones importantes, pero ese número debe ser mayor. Este año se prevén dos inversiones importantes. A inicios de año, la expectativa era superar ese 6,7%. La producción de textiles en Ecuador es compleja porque ha faltado inversión en tecnología y en el incremento de volumen de producción. Al decir que ha faltado no quiere decir que no ha habido.

Los niveles de venta en muchas industrias textiles han caído en un 15%. De todas maneras, las empresas siguen vendiendo; además se espera que el promedio de capacidad ociosa de las industrias se reduzca este año de 30% a 20%.

El algodón nacional aportó al PIB agrícola el año 2007 aproximadamente US\$3000.000. Para el año 2008 el sector industrial textil demandará una superficie de siembra sobre 5.000 ha, superior en 3.000 ha a la superficie sembrada en el 2007, lo que aportará al PIB agrícola alrededor de US\$7.500.000. Para el año 2012 el sector industrial textil aspira a que se cultiven 10.000 ha, lo que representará un aporte al PIB agrícola de US\$15.000.000, cinco veces más que lo que aportó en el 2007.

La industria textil nacional está demandando mayores volúmenes de algodón ecuatoriano. Durante el 2007 se ha satisfecho el 10% de la demanda y para el 2008 se pretende

¹⁸ <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/357.pdf>

satisfacer el 25%. Lo que no se produce localmente se importa principalmente de los Estados Unidos, país que subsidia su producción. Debido al subsidio, el precio internacional, que es el referente para la fijación del precio nacional, se ha mantenido en niveles bajos. Estos precios no estimulan la producción local. El volver a la situación en la que el algodón no pagaba IVA permitirá a la industria pagar un mejor precio al productor.

El problema es que la economía en general se ha complicado demasiado para todos los productores industriales textiles debido al encarecimiento de los precios de los insumos, representando una **AMENAZA ALTA**, debido a estos y otros factores como el alza salarial que también afecta, la rigidez en el sistema laboral y las nuevas reglas sobre impuestos.

Aranceles

El aumento de los impuestos a la importación de cientos de productos textiles, cerámica, tabacos y línea blanca es para el sector empresarial un error del Gobierno, porque generará contrabando, una competencia desleal e inflación, pues se prevé un alza de los artículos importados. Los representantes de dos grandes empresas del país, creen que al contrario del alza en los aranceles, la única forma de proteger la industria nacional es con reglas claras para la inversión, una adecuada legislación laboral y la reducción del costo de los principales servicios, como electricidad.

La decisión del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) de incrementar los aranceles de importación de 826 productos entre ellos: bienes textiles, de cuero, cerámica y porcelana; tabacos y línea blanca, es para el sector empresarial, un error del gobierno porque limita las condiciones del mercado cuya tendencia mundial es el libre comercio.

En el caso de las telas, perjudica al consumidor ante el inevitable incremento del precio en los productos. La decisión del ejecutivo generará contrabando, competencia desleal y originará un proceso inflacionario, si se incrementa un porcentaje en las partidas de ciertos productos, esto genera un efecto multiplicador porque tiene que pagar impuestos tanto de la mercadería como en el flete de la importación.¹⁹

19 <http://archivo.eluniverso.com/2007/11/03/0001/9/9A03A63C23754315803DF4F2F9846D6D.aspx>

Para NOESPORT Diseños, el aumento de los aranceles representa una **AMENAZA ALTA** ya que el gobierno no está tomando las decisiones adecuadas para proteger la industria nacional, este tipo de alzas solo generan un incentivo a los contrabandistas, y dan paso a que se tenga que encarecer los precios de los productos.

2.1.1.2. Factor Político Legal



Las variables políticas y legales están basadas en la Constitución Política del Ecuador, la misma que proclama su voluntad de consolidar la unidad de la nación ecuatoriana en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas, invoca la protección de Dios, y en ejercicio de su soberanía, además establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social. Es importante mencionar que la empresa “NOESPORT Diseños” cumple todas las normas tanto legales como reglamentos que el estado posee, para de esta manera poner en práctica las políticas como empresa.

Situación Política del País

Ecuador es un país en el que hay división de poderes, y cada uno es independiente del otro. Así el poder estatal está dividido en estas cuatro funciones:

La función ejecutiva: está encabezada por el Presidente de la República y su Vicepresidente, los cuales son elegidos (en binomio), por si se produce la ausencia o renuncia del titular para un mandato de cuatro años. El Presidente de la República designa a los ministros de Estado y a los gobernadores de cada provincia. Otras instituciones públicas que conforman el poder ejecutivo son:

- Banco del Estado
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Banco Nacional de Fomento
- Fondo de Solidaridad
- SRI
- Petroecuador

La función legislativa está delegada al Congreso Nacional, organismo que es legislador y fiscalizador del gobierno del Ecuador. Es unicameral, compuesto de 100 miembros representando las 24 provincias del Ecuador. Los congresistas son electos cada 4 años. En la actualidad el Congreso Nacional fue cesado en sus funciones por la Asamblea Nacional Constituyente, la cual asumió plenos poderes y está a cargo de la función Legislativa en el país.

La función judicial: está conformada por la Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución y la ley, y el Consejo Nacional de la Judicatura.

La función electoral: está formada por el Tribunal Supremo Electoral.²⁰

El Ecuador tiene los siguientes Organismos de control del Estado:

- Comisión del Control Cívico de la Corrupción
- Contraloría General del Estado
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Telecomunicaciones
- Superintendencia de Compañías
- Procuraduría General del Estado
- Ministerio Público

El régimen municipal está conformado por cantones que a su vez están dirigidos por un Concejo municipal. El régimen provincial está conformado por provincias gobernadas por un prefecto y varios consejeros provinciales que conforman el consejo provincial. El sistema de elección de gobernantes es el sufragio universal y secreto.²¹

Es indudable que la situación política del Ecuador en la última década ha tenido un comportamiento inestable, evidenciado en los múltiples cambios, han creado inseguridad económica y social. Derivada de las últimas decisiones del gobierno, por tanto esto constituye una **AMENAZA ALTA** para la empresa

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_de_Ecuador

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>



República del Ecuador



ASAMBLEA CONSTITUYENTE



CON VIVO 1990
constituyente para
vigila P
2008

Asamblea Nacional Constituyente fue convocada por el

Presidente Rafael Correa, el 15 de enero de 2007, por medio de una consulta popular que autorizó la instalación en Montecristi, provincia de Manabí el 30 de noviembre de 2007, con el propósito de reformar la constitución actual y reestructurar el régimen de instituciones públicas. Las reformas serán aprobadas bajo la forma del referéndum.

La Asamblea está conformada de 130 asambleístas: 100 provinciales, 24 nacionales y 6 por los emigrantes. Los asambleístas están conformando 10 mesas en las que se trataran temas como los derechos fundamentales, garantías constitucionales, organización, participación social y ciudadana y demás temas para reformar la constitución actual.

Las autoridades con las que inicio la Asamblea son las siguientes:

- Presidente Alberto Acosta
- Primer Vicepresidente Fernando Cordero
- Segundo Vicepresidente Aminta Buenaño

Decisiones de la Asamblea que afecten a la industria

Las reformas laborales, que incluyen la eliminación de la intermediación, tercerización y trabajo por horas, son temas analizados y debatidos en la Asamblea Constituyente. La eliminación del contrato por horas preocupa a los jóvenes que trabajan medio tiempo. El sector empresarial ve como un riesgo la eliminación de estas modalidades de contratación ya que, aseguran, provocaría una reducción importante de la plaza laboral

El mandato de tercerización laboral, según los asambleístas pondrá fin y erradicará de una vez por todas, la injusticia laboral, la aberrante discriminación social de los trabajadores, la Asamblea Constituyente está dispuesta a poner fin a la explotación laboral, y el presidente constitucional de la república, está dispuesto a no ceder un milímetro contra las tercerizadoras, que en su mayoría han sido formadas y constituidas por los propios empresarios, para evadir el pago justo de los trabajadores. Este mandato, pretende garantizar los derechos laborales conforme a lo establecido, al derecho a la contratación colectiva, en donde los trabajadores de las entidades públicas y privadas, tendrán que ser incorporados a la estabilidad laboral en las empresas del sector público, organismos seccionales y las entidades de derecho privado, en la medida que sean

*necesarios. La tercerización ha sido utilizada, por algunos empresarios, para evadir el pago de un salario justo, el pago de utilidades, de la seguridad social; y en definitiva explotar a los trabajadores*²²

Es importante que la asamblea constituyente diseñe nuevos mecanismos de reactivación productiva para el sector textilero, pues en estos momentos la crisis política ha provocado una desaceleración en el consumo. Siendo esta una **AMENAZA ALTA** para la empresa NOESPORT Diseños de manera que afecta a la producción y resta las posibilidades de crear nuevas fuentes de empleo.

Situación Legal del País

Las leyes que protegen y regulan al sector comercial, industrial y empresarial del país, aprobadas inicialmente en el Ecuador, son el producto y resultado de toda una lucha política, económica y social. La Pequeña Industria se ampara en la Ley de Compañías, Ley de Fomento de la Pequeña Industria y la Ley de Fomento Artesanal, Microempresas y Unipersonales; además se debe tener presente algunos reglamentos y códigos que también influyen en su normal funcionamiento de las industrias, entre ellos están:

Código de Trabajo la mayoría de las relaciones entre el empleado y el empleador se encuentran regidas por este código. Las condiciones laborales específicas y los términos reales del empleo se establecen a través de contratos individuales y colectivos.

- El contrato de trabajo individual es un acuerdo entre uno o varios individuos y una compañía por unos servicios a ser prestados y una remuneración que recibirá el trabajador.
- El contrato colectivo es un acuerdo entre un empleador y un número de trabajadores, cuyo contenido es en general similar al contrato individual pero usualmente varía de una industria a otra.

Las leyes laborales tienden a proteger la mayoría de los derechos del trabajador, tanto aquellos garantizados por la legislación como los adquiridos mediante el contrato de trabajo:

- Duración mínima del empleo, en base al contrato;
- Salario mínimo que varía de acuerdo con la profesión;

22 http://es.wikipedia.org/wiki/Asamblea_Nacional_Constituyente_de_Ecuador_de_2007

- Derechos de la mujer y del menor; y,
- Máxima y mínima cantidad de horas trabajadas.

La legislación establece que las compañías deben repartir entre sus empleados el 15% de las utilidades obtenidas; el cálculo de las mismas debe realizarse antes de aplicar el impuesto a la renta. Aunque la Constitución permite la participación de los trabajadores en la administración y gestión de las empresas, no manda ni regula su alcance.



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: todos los empleadores y sus empleados deben contribuir al (IESS) y tienen derecho a recibir sus beneficios y asistencia. Los empleados contribuyen con el 9,35% de su salario mensual, mientras que los empleadores deben contribuir con el 12,15% del salario mensual de cada trabajador (*Ver Anexo 2*).

*Los empleadores deben contribuir anualmente al IESS con el equivalente a un salario mensual promedio de lo ganado en un año a partir del segundo año de trabajo, por cada año que el trabajador permanezca en su empleo. El dinero se deposita en un fondo llamado "de reserva" manejado por el IESS y que el empleado puede retirar a su discreción. Por su parte, el IESS paga totalmente o subsidia los siguientes beneficios: jubilación, beneficios mortuorios para los deudos, compensación a los trabajadores, cuidados a la salud, maternidad, suplementos a la jubilación y seguro de trabajadores agrícolas.*²³

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: El objeto de esta ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Considerando que la generalidad de ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de las que son usuarios y consumidores y que es deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes y

23 <http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-08-04.html>

servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características

Esta ley establece los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos. Pues al estado le corresponderá proteger defender y excitar los derechos de los consumidores, así como para observar la calidad de los servicios públicos; que pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario.

Las leyes y reglamentos que amparan a las pequeñas industrias en nuestro país, sufren actualmente una crisis jurídico-política, ya que existe mucha flexibilidad e injusticia, lo cual no genera confianza ni brinda respaldo, por lo que significa una **AMENAZA BAJA**, ya que puede interferir en el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la empresa.

2.1.1.3. Factor Tecnológico

La tecnología es un factor sumamente importante para “NOESPORT Diseños”, ya que la elaboración de sus productos está basada en máquinas, insumos y la evolución de las mismas. Ofrecer un producto con altos estándares de calidad y eficiencia permitirá que la empresa siga creciendo en el mercado. La producción debe mantener la innovación y creatividad, ya que no debe dejar de lado la utilidad que el producto debe tener y los beneficios que debe ofrecer a sus consumidores.

Automatización

En el mercado existen sistemas informáticos orientados a satisfacer las necesidades de la industria textilera, es decir están orientados principalmente a la gestión interna, registro, distribución, comunicaciones online, validación e informe.

Un sistema de este tipo permite administrar adecuadamente el volumen asistencial, promueve la disminución en tiempos de respuesta, permite mantener una base de datos sistematizada, gestionar la calidad, entre otros. Las empresas deben mantenerse informado

de los adelantos y aplicaciones que van apareciendo en el mercado en cuanto a software relacionados con su producción.

La automatización es una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que es de suma importancia la evolución de nuevos software que permitirá elaborar de mejor manera los productos que confecciona “NOESPORT Diseños” a fin de mejorar su calidad y a la vez el tiempo de entrega del mismo

Nivel de Tecnología

El sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos sufre. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado, a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector, a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.

Ecuador es un país que no produce ningún tipo de maquinaria textil, todos los equipos son importados de distintos países. Por lo tanto no hay una investigación o desarrollo tecnológico, sino un gran seguimiento por parte de las empresas de las innovaciones en el exterior. La inversión en esos equipos acostumbra a ser una de las prioridades de las grandes empresas textiles.

Actualmente se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia que para estar a la altura de los estándares productivos el mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades.

La reconversión se basa en la idea que la maquinaria nueva es costosa pero rentable, mientras que la maquinaria vieja produce altos costos de mantenimiento y mezclada con la nueva dificulta enormemente el control de la eficiencia de la producción. Uno de los criterios a la hora de elegir la maquinaria nueva es especialmente la innovación, que pueda aportar al producto y los costos de mantenimiento. La maquinaria de segunda mano es muy desconocida y poco usada en Ecuador.

La financiación de esta maquinaria es complicada para las empresas sobre todo hoy en día, dada la situación financiera que encarece excesivamente los créditos y desmotiva la

inversión. Además los aranceles, como se ha dicho anteriormente, encarecen los bienes de capital que no son producidos en el país y que deben ser importados en su totalidad.²⁴

El nivel tecnológico corresponde una **OPORTUNIDAD ALTA** para “NOESPORT Diseños”, ya que las inversiones que se realicen en la empresa en maquinarias de alta tecnología, ayudarán a realizar un mejor producto y en menos tiempo lo cual le permitirá a la empresa alcanzar mayor competitividad.

Investigación y Desarrollo

Constituye una ventaja para las empresas del sector textil invertir en proyectos de innovación, proyectos de desarrollo tecnológico ya que esto permite la creación de nuevos productos o procesos productivos distintos a los existentes en el mercado mediante el desarrollo de nuevos conocimientos tecnológicos, que a larga representa una ventaja competitiva para cualquier empresa textilera.

La investigación y el desarrollo en el sector textil, como el desarrollo de nuevos materiales (incluidos los textiles técnicos), los nuevos procesos de producción y las tecnologías limpias contribuyen al desarrollo sostenible. Es importante que la innovación se centre en el fomento de la creatividad y la moda.

Es una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que mediante la implantación de nuevos proyectos e innovación, la empresa “NOESPORT Diseños” podría obtener muchas ventajas competitivas, ya que de una u otra manera el producto que oferta sería de mayor calidad.

2.1.1.4. Factor Social Cultural

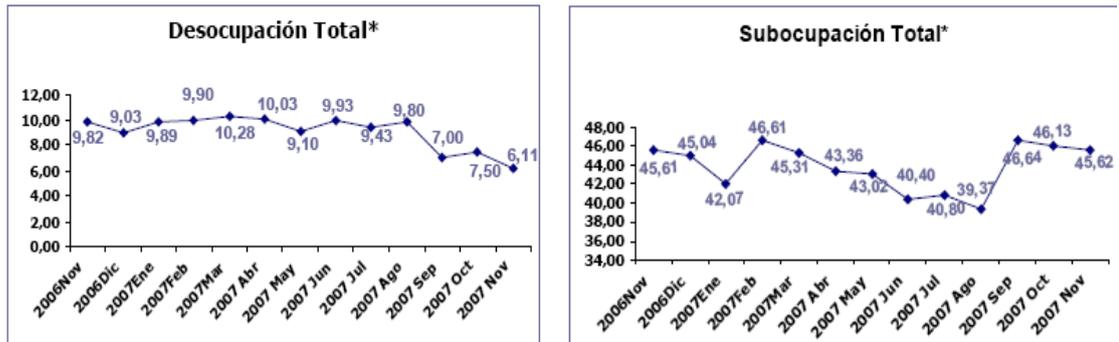
Desempleo

El desempleo en noviembre de 2007 se ubicó en 6.11% en tanto que en la anterior metodología el desempleo fluctuaba entre 9% y 10%; es muy pronto para establecer si efectivamente la tendencia del desempleo está a la baja, pero si se considera que la tasa de ocupación disminuyó desde 50.83% en agosto del 2007 hasta 48.27% (ocupación plena más ocupación no clasificada) en noviembre del mismo año, por lo que se ve reflejado que no hay una recuperación del mercado laboral positivo.

²⁴ <http://www.copca.com/docs/copca/textool.pdf>

Grafico N° 2.7

DESOCUPACIÓN TOTAL Y SUBOCUPACIÓN TOTAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de ocupación es una **AMENAZA ALTA** ya que confirma que las tendencias que se presentan en el país, son porque existe poca reactivación de la economía y por lo mismo una reducida capacidad del sector formal para la generación de empleo (ocupación).

Cultura

La cultura convencional está claramente definida por el mestizaje; producto de una mezcla de europeo e influencias de amerindio con ciertos elementos de origen africano, heredados de los antepasados esclavos de los afroecuatorianos actuales.

Las comunidades indígenas de Ecuador están integradas a la cultura convencional, pero también es necesario recalcar que los aborígenes de los sectores más remotos de la cuenca del Amazonas todavía viven bastante marginados del resto de la sociedad ecuatoriana y, en gran medida practican también sus propias tradiciones. Los afroecuatorianos están menos integrados en la mayoría convencional y, se ven especialmente afectados por el desempleo, la falta de oportunidades reales, poco acceso a la educación superior y la pobreza.

En ciudades y pueblos viven principalmente mestizos, blancos y afroecuatorianos, aunque también se dan importantes migraciones del campo a la ciudad, lo cual ha generado problemas como el crecimiento de los suburbios, falta de viviendas, escuelas y colegios, desempleo y delincuencia, entre otros.

Las provincias con mayor cantidad de inmigrantes son Pichincha y Guayas. Igualmente, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años,

debido a la crisis económica. Naciones como Estados Unidos, España e Italia, albergan hoy importantes comunidades de ecuatorianos. El idioma oficial del país es el castellano, pero hay lenguas indígenas como el quichua shimi, awapit, cha'palachi, tsafiqui, paicoca, a'ingae, huaotirio, shuar-chichan y záparo

Las personas que pertenecen a la cultura ecuatoriana definida como el mestizaje, es muy flexible ya que muchas veces, prefieren productos de otros países, constituyendo así una **AMENAZA MEDIA**. Tomando en cuenta que los productos están canalizados a este segmento de mercado.

Costumbres

En nuestro país existen un sin número de tradiciones, por ejemplo la celebración del año nuevo es una de las festividades más antiguas y universales. En la tradición ecuatoriana de la 'viuda', los hombres se disfrazan para representar a este personaje de manera cómica pidiendo limosnas. Otra tradición es comprar ropa nueva y estrenarla el primer día del año. En navidad en donde se regalan obsequios a los niños, el pase del niño, el día de los difuntos, la colada morada, el día de la madre, del padre, entre otros.

En conclusión el Ecuador es un país tradicionalista en el cual las personas están regidas por costumbres las cuales se las han venido practicando desde siglos pasados y se han mantenido a pesar del constante cambio al que diariamente están sometidas.

Enero 1: Año nuevo

Febrero o Marzo: Carnaval (lunes y martes antes de la Cuaresma)

Marzo: Semana Santa (jueves, viernes, sábado y domingo)

Mayo: Día del Trabajo/Día de la madre/Batalla de Pichincha/Día de la Independencia

Junio: Día del niño/Día del padre

Agosto 10: Primer Grito de la Independencia

Octubre: Independencia de Guayaquil/Descubrimiento de América

Noviembre: Día de los Difuntos/Independencia de Cuenca

Diciembre: Fundación de Quito/Navidad/Año viejo

Analizar las costumbres de la población a la que están dirigidos los productos, será una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que permitirá conocer las temporadas en las cuales debe aumentar la producción, gracias a la demanda de la población.

2.1.1.5. Factor Geográfico

Ubicación

Ecuador está ubicado al nor-occidente de América del Sur, en la línea ecuatorial, que divide al planeta en dos Hemisferios. Al norte limita con Colombia, al Sur y al Este con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con cuatro regiones que albergan 24 provincias. En la Costa, tierra de bellas playas, llanuras fértiles, colinas, cuencas sedimentarias y pequeñas elevaciones, se encuentran Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Sachilas, Guayas, Península Santa Elena y El Oro. En la Sierra, la cordillera de los Andes atraviesa todo el país de norte a sur con un sistema montañoso que da lugar a las cordilleras Occidental y Oriental, que a su vez forman hoyas y valles. Impresionantes volcanes y cumbres caracterizan a la región. Allí están Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cañar, Azuay y Loja. En la Amazonia, exuberante y verde territorio de colinas que van hasta la parte oriental de los Andes y descienden hacia las llanuras del río Amazonas, se encuentran Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Y, en la región insular, casi a mil kilómetros del continente, está el Archipiélago de Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad, hermoso y único ecosistema de origen volcánico compuesto por 13 islas principales, 17 islotes y rocas muy antiguas.

Es una **OPORTUNIDAD ALTA**, puesto que nuestro país tiene cuatro regiones con climas y culturas diferentes lo que da lugar a que se pueda ofrecer nuestros productos a nivel nacional.

Clima

Las cuatro regiones presentan diferentes condiciones climáticas, determinadas por su altitud, ubicación y, principalmente, por la presencia de la cordillera de los Andes y la influencia marítima. Debido a ello existe también gran diversidad de microclimas en cada zona. La Costa del Pacífico tiene una estación lluviosa entre diciembre y mayo y otra seca desde junio a noviembre. Su temperatura oscila entre los 23 y 36 grados centígrados. La Sierra, en cambio, en Los Andes y en el Austro, tiene un clima lluvioso y frío de noviembre a abril y seco de mayo a octubre. Su temperatura está entre los 13 y los 18 grados centígrados. En la Amazonía, con temperaturas entre 23 y 36 grados centígrados, la estación es lluviosa y húmeda de enero a septiembre y seca de octubre a diciembre. Galápagos ofrece un clima templado con temperaturas entre 22 y 32 grados centígrados.

El clima es una **AMENAZA MEDIA** para la empresa, puesto que es muy cambiante y en los últimos tiempos ha perjudicado al sector económico en general de nuestro país, cuando llueve en exceso se pueden presentar inundaciones y derrumbes en carreteras lo cual genera un retraso en la transportación de los productos.

Transporte

Ecuador dispone de una red de carreteras que une sus principales ciudades y pueblos. La de mayor importancia es la Panamericana, que cruza de norte a sur, conectando con Colombia y Perú. Gran parte se extiende a lo largo de la cordillera de Los Andes. Su extensión aproximada es de 1.400 kilómetros. Otra vía es la costanera (denominada La Ruta del Sol), desde el norte en Esmeraldas hasta la frontera sur, en Huaquillas, provincia de El Oro. Esta cruza por bellas playas de pescadores y ciudades en amplio desarrollo. La carretera que se dirige hacia la Amazonia está en permanente construcción. Actualmente es la única vía terrestre hacia la selva.

La calidad de las carreteras es variable: los terremotos y las inundaciones han dificultado las tareas de mantenimiento por lo que se puede esperar encontrarse con agujeros y grietas algunas veces de tamaño considerable

Los principales puertos ecuatorianos son: Guayaquil (unido por aire y carretera a las principales ciudades); les siguen en importancia: Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar. Algunos ríos, como el Guayas, el Daule y el Vinces, son navegables sin necesidad de ser dragados. Las ciudades de Quito y Guayaquil cuentan con aeropuertos internacionales.²⁵

El transporte es una **AMENAZA MEDIA**, ya que muchas veces las vías de acceso se encuentran en mala calidad ya sea por derrumbes, inundaciones o tráfico, lo que dificulta la llegada de los productos a los diferentes destinos.

²⁵ <http://www.ecamcam.com/ecuador/carreteras.htm>

2.1.2. Micro Ambiente

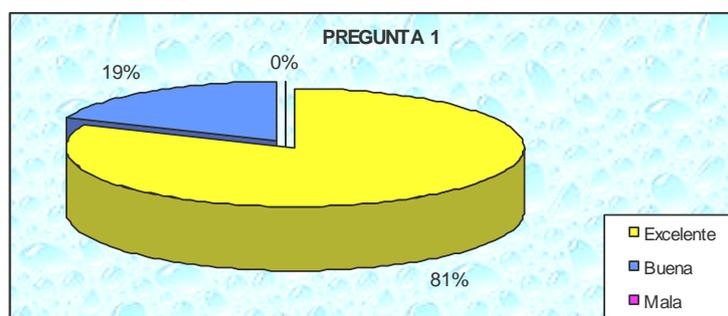
De acuerdo al Micro ambiente de la empresa “NOESPORT Diseños” se ha considerado las siguientes capacidades:

2.1.2.1 Clientes preguntas, gráficos e interpretación

Conociendo que una de las principales necesidades de los clientes de la empresa, es la adquisición de prendas de vestir deportiva, de manera que pueda satisfacer sus necesidades y motivado a su vez por la amplia gama de más de 90 tipos de prendas de vestir que ofrece “NOESPORT Diseños”, a continuación se analizará la opinión de la mayoría de ellos. La siguiente encuesta se realizó a 64 clientes: (Ver Anexo 4)

1. ¿La atención que le brinda la empresa NOESPORT Diseños, la considera usted?

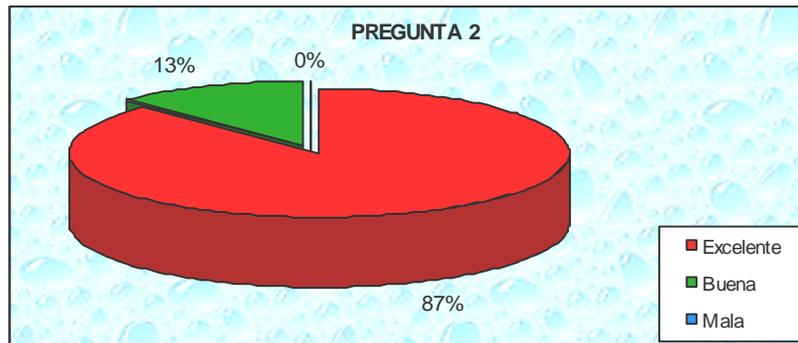
Excelente	52	81,25%
Buena	12	18,75%
Mala	0	0,00%
TOTAL	64	100,00%



El 81% de los clientes respondieron que la empresa NOESPORT Diseños brinda una excelente atención, lo que representa una **OPORTUNIDAD ALTA**, la misma que debe ser conservada para no perder la lealtad de nuestros clientes.

2. ¿La calidad del producto que le brinda NOESPORT Diseños, la considera usted?

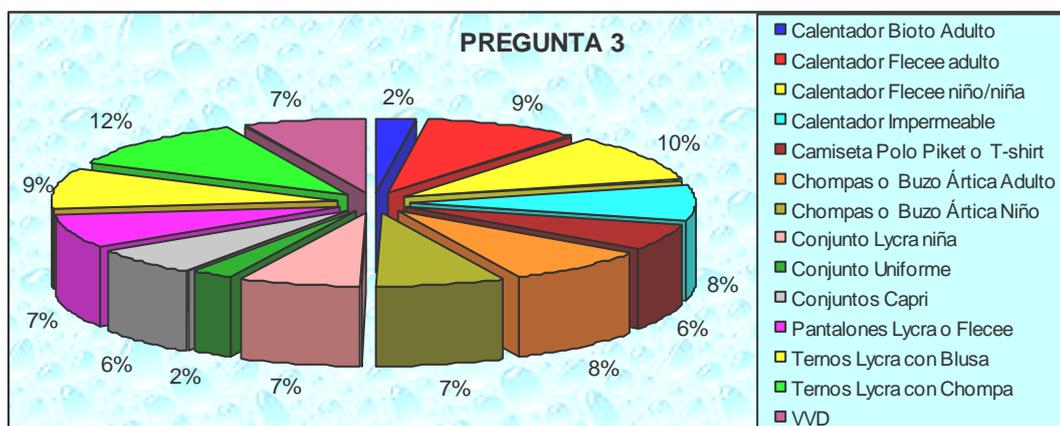
Excelente	56	87,50%
Buena	8	12,50%
Mala	0	0,00%
TOTAL	64	100,00%



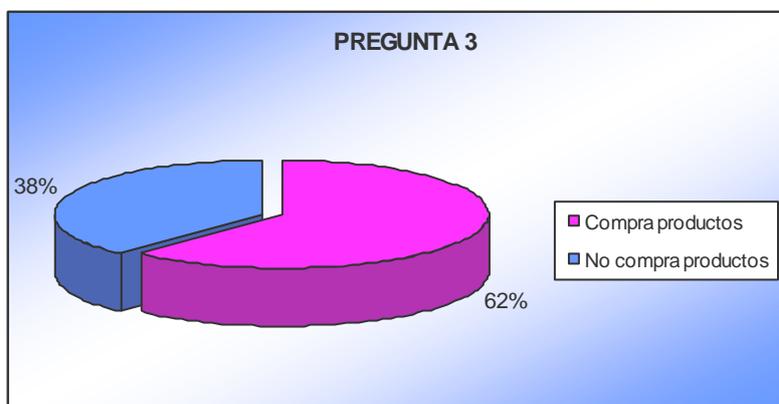
La calidad de los productos es uno de los elementos de mayor importancia en la empresa y que como refleja en el gráfico es muy apreciada por los clientes representando de esta manera una OPORTUNIDAD ALTA, que ayuda a que cada vez sea más competitiva en el mercado.

3. Señale los productos que usted compra con mayor frecuencia del siguiente listado

Calentador Bioto Adulto	13	2,3%
Calentador Fleece adulto	49	8,8%
Calentador Fleece niño/niña	56	10,1%
Calentador Impermeable	43	7,8%
Camiseta Polo Piket o T-shirt	33	6,0%
Chompas o Buzo Ártica Adulto	44	7,9%
Chompas o Buzo Ártica Niño	41	7,4%
Conjunto Lycra niña	38	6,9%
Conjunto Uniforme	13	2,3%
Conjuntos Capri	34	6,1%
Pantalones Lycra o Fleece	41	7,4%
Ternos Lycra con Blusa	51	9,2%
Ternos Lycra con Chompa	59	10,6%
VVD	39	7,0%
	554	100,00%



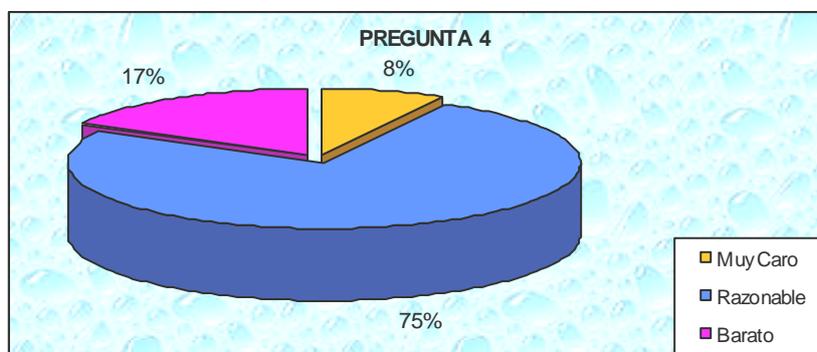
Productos tomados en cuenta	61,83%
Productos no tomados en cuenta	38,17%
TOTAL	100,00%



Como se observa en los gráficos, la mayoría de los productos con los que cuenta NOESPORT Diseños, son vendidos con muy buena acogida, pues según el resultado de las encuestas un 62% de las prendas son compradas por la mayoría de clientes, mientras que solo el 38% no marcaron algunos de los productos del listado, claro está que se debe tener en cuenta que la compra de determinadas prendas depende de la temporada, representando así una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa.

4. ¿El precio del producto que usted adquiere lo considera?

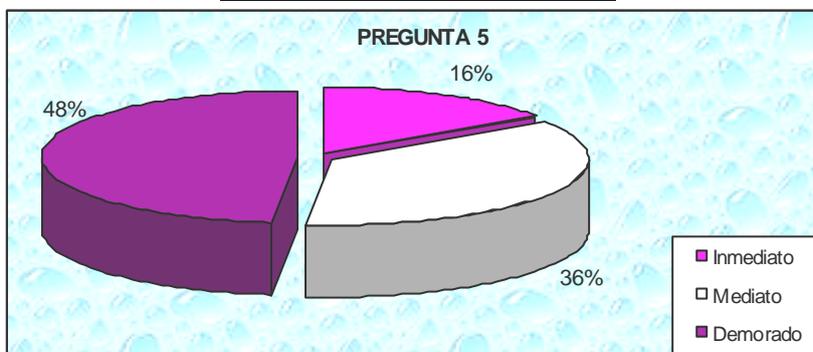
Muy Caro	5	7,81%
Razonable	48	75,00%
Barato	11	17,19%
TOTAL	64	100,00%



El 75% de los clientes consideran que el precio de venta es razonable, lo que permite que los productos tengan mayor acogida en el mercado de manera que representa una **OPORTUNIDAD ALTA** para NOESPORT Diseños.

5. ¿El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es?

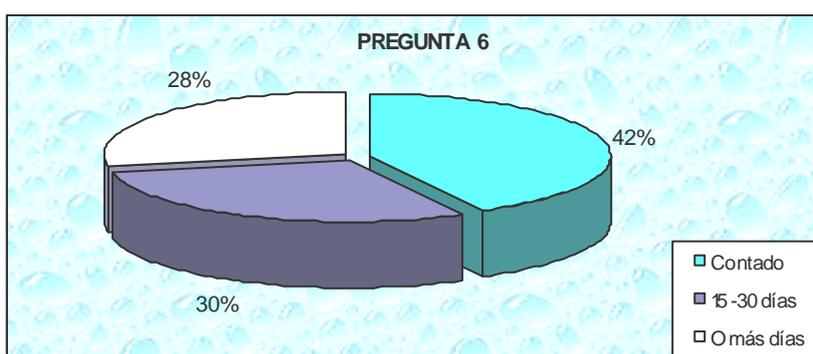
Inmediato	10	15,63%
Mediato	23	35,94%
Demorado	31	48,44%
TOTAL	64	100,00%



Uno de los principales problemas que tiene la empresa, está en el tiempo que se demora para la entrega de los productos, por lo que se recibe quejas constantes de los clientes por el incumplimiento de los pedidos, representando de esta manera una **AMENAZA ALTA**.

6. ¿La compra que realiza, prefiere cancelarla?

Contado	27	42,19%
15 -30 días	19	29,69%
O más días	18	28,13%
TOTAL	64	100,00%



La mayoría de clientes muchas veces prefiere pagar de contado o hasta en un mes, pues muchos creen que de esta manera sus pedidos serán atendidos con mayor rapidez, representando una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa, e incluso ayudando a mejorar su liquidez.

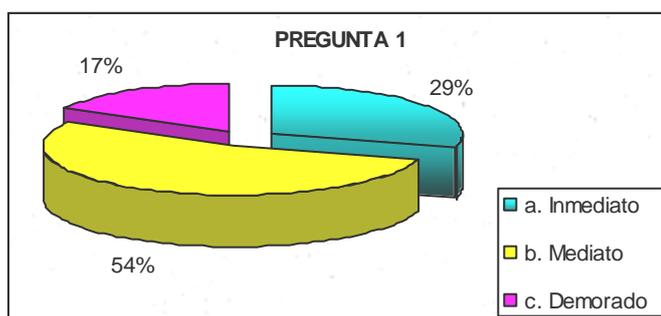
2.1.2.2 Proveedores preguntas, gráficos e interpretación

La línea de productos que se ofrece de parte de los proveedores es muy extensa ya que está conformada por un sin número de productos los cuales son recomendados por los consumidores, que van de acuerdo a la temporada y moda.

A continuación se realizó una encuesta a los 24 proveedores de la empresa NOESPORT Diseños (Ver Anexo 5), con el objetivo de conocer la opinión de cada uno de ellos con respecto a la empresa, para mejora o mantener una buena relación y así brindar mayores estándares de calidad y eficiencia a los clientes.

1. ¿Los pedidos que realiza la empresa NOESPORT Diseños, lo atiende usted?

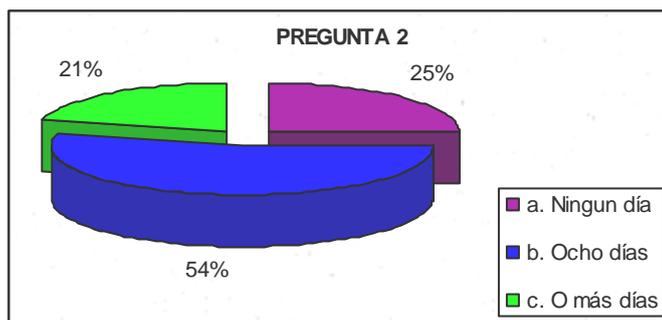
a. Inmediato	7	29,17%
b. Mediato	13	54,17%
c. Demorado	4	16,67%
TOTAL	24	100,00%



En esta pregunta la mayoría de proveedores ha considerado que los pedidos son atendidos de forma mediata en un 54%, lo que representando una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa NOESPORT Diseños.

2. ¿Los pedidos que la empresa NOESPORT Diseños realiza a usted, son anticipados con?

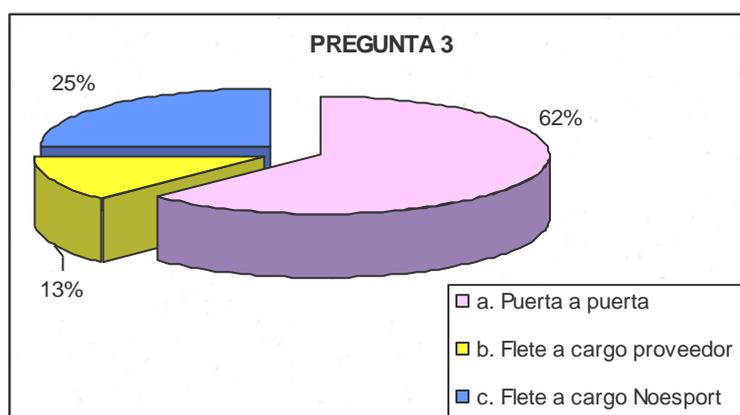
a. Ningún día	6	25,00%
b. Ocho días	13	54,17%
c. O más días	5	20,83%
TOTAL	24	100,00%



Los proveedores han considerado en un 54% que la empresa NOESPORT Diseños realiza los pedidos con una anticipación de ocho días a la fecha de entrega lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que se debería anticipar con mayor tiempo para prevenir desabastecimientos y contingencias con la materia prima.

3. ¿La forma de entrega de los productos o servicios pedidos por la empresa NOESPORT Diseños son?

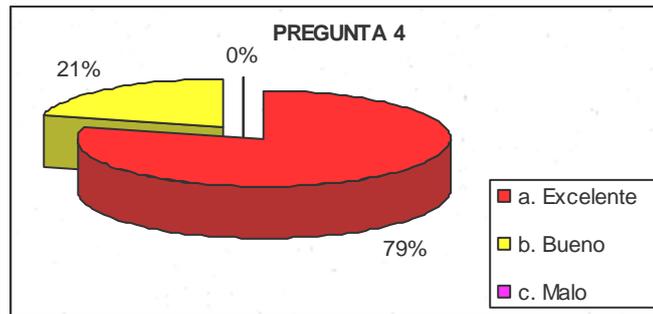
a. Puerta a puerta	15	62,50%
b. Flete a cargo proveedor	3	12,50%
c. Flete a cargo NOESPORT Diseños	6	25,00%
TOTAL	24	100,00%



Los proveedores en un 62.5% entregan puerta a puerta sus productos y servicios a la empresa NOESPORT Diseños, claro está que un 25% de los proveedores no se hace cargo del flete de sus materias primas por lo que se considera a esta como una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

4. ¿La calidad de los productos que entrega a NOESPORT Diseños, los considera?

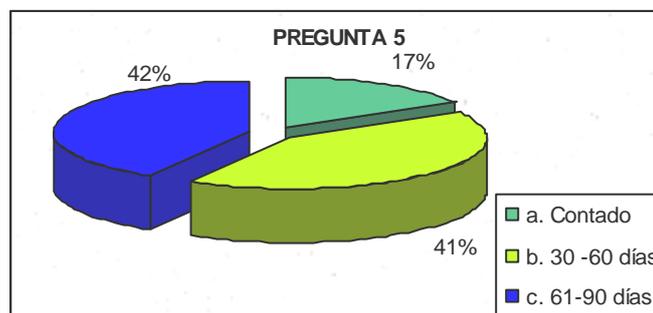
a. Excelente	19	79,17%
b. Bueno	5	20,83%
c. Malo	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%



El 79% de los proveedores considera que la calidad de los productos y servicios que entregan a la empresa NOESPORT Diseños es excelente representando así una **OPORTUNIDAD ALTA** para el buen desarrollo y reconocimiento de la empresa.

5. ¿La forma de pago que usted tiene con la empresa NOESPORT Diseños es?

a. Contado	4	16,67%
b. 30 -60 días	10	41,67%
c. 61-90 días	10	41,67%
TOTAL	24	100,00%

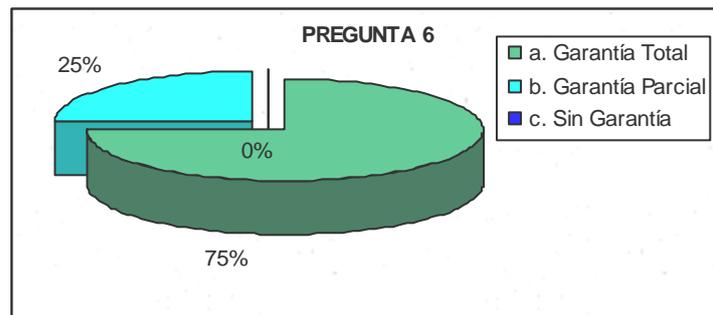


La forma de pago es considerada como una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que el 80% de los proveedores entrega plazos mayores a los 30 días, gracias a que NOESPORT Diseños ya es conocida por su larga trayectoria como una empresa responsable en el cumplimiento

y pago eficiente en las fechas establecidas, ganándose de esta manera una completa confianza.

6. ¿Los productos que usted vende los realiza con?

a. Garantía Total	18	75,00%
b. Garantía Parcial	6	25,00%
c. Sin Garantía	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%



El 75% de los proveedores reconoce que los productos que brindan tienen garantía total, representando de esta manera una **OPORTUNIDAD ALTA**, para la empresa NOESPORT Diseños, gracias a ello se puede mantener una buena relación con los proveedores, aumentando de esta manera el respeto y confianza en ellos.

2.1.2.3 Competencia

NOESPORT Diseños es una empresa muy competitiva en el mercado ya que cuenta con altos estándares de calidad, exclusividad y variedad en productos. Su participación es alta en el mercado, gracias a los bajos precios que ofrece y la lealtad de los clientes.

En el caso de la empresa no han existido represalias comerciales que detengan su desempeño, y de igual manera, tampoco la empresa ha establecido este tipo de represalias contra alguna organización, ya que se cree que ninguna puede minimizar la participación en el mercado que se ha estimado, respetando la existencia de bienes sustitutos.

Sin embargo, existen muchas empresas competidoras que pretenden mejorar la calidad del producto, incluyendo otros tipos de materiales y procesos, e incluso empresas que ofrecen productos sustitutos como:

- Ropa casual
- Calentadores de otro material
- Jeans
- Entre otro

La empresa puede considerar como Competencia a las siguientes empresas:

Tabla 2.2
COMPETENCIA PARA NOESPORT Diseños

EMPRESA	PRENDAS DE VESTIR
ALAZÁN	Ropa casual de punto
AMERICAN SPORT	Ropa casual y deportiva
ANITEX	Ropa casual y deportiva
CAMARA DE COMERCIO ANTONIOANTE	Camisetas, ropa casual, deportiva, interior, de hogar, de bebe, infantil y pijamas
COHENE SPORT	Ropa casual y deportiva
CONFECCIONES CARITAS	Ropa infantil, entre otros.
CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA	Ropa para deporte
CONFECCIONES ISRAEL	Ropa casual y deportiva
CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN	Bividi, buzos, calentadores chompas, short, camisetas, entre otros
DINO	Ropa infantil, casual y pijamas
DISEÑOS DELFIN	Ropa infantil, casual, camiseras, calentadores, pijamas, entre otros.
ECUACOTTON S.A. (Guayaquil)	Camisetas, short, ropa interior, pijamas
EMPRESAS PINTO S. A.	Ropa casual: polos, tops, sweaters, blusas. Ropa deportiva: calentadores, t-shirts, medias, ropa interior pijamas, entre otros
INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	Camisetas, jersey, pantalones, blusas, entre otros
JOSSBELL	Ropa infantil, calentadores, camisetas, Pantalones, entre otros

MARATHON SPORT	Ropa deportiva: sweaters, calentadores, t-shirts, medias, calzado, entre otros
NIVI	Ropa deportiva en todas las tallas y colores, faldas, camisetas y blusas
PASAMANERIA S.A. (Cuenca)	Blusa, buzo, body, pantalones, camisetas, pijamas
PRINTEX	Camisetas, calentadores, gorras, toallas, uniformes deportivos
PRODUtexti	Camisetas, pijamería, ropa interior
CONFECCIONES “JG”	Ropa infantil, calentadores, camisetas, entre otros

ELABORADO POR: Autora

Constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa el poder manejarse de una manera tranquila y segura, debido a que no mantiene ningún tipo de represalia frente a otra empresa y viceversa. Además porque es muy beneficioso para una empresa contar con sana competencia que obligue a mejorar la calidad de sus productos y servicios.

2.1.2.4 Normativa

En 1989 se constituye NOESPORT Diseños como una organización legal cumpliendo todas las disposiciones que el estado y la pequeña industria exige para su existencia. Es fundamental reconocer que esta es una empresa con calificación artesanal, por lo que pertenece a la Comité Interinstitucional de Fomento Artesana.

Para que tenga un buen funcionamiento la empresa NOESPORT Diseños debe contar con:

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) que es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias. En este se encuentra registrada información de la empresa, como por ejemplo su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas. (*Ver Anexo I*)

EL IESS es una entidad que se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio. Los empleadores de la empresa NOESPORT Diseños están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio del **aviso de**

entrada; a dar aviso de las salidas, modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y demás condiciones de trabajo de los asegurados, de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos del IESS. El incumplimiento de las obligaciones patronales ocasiona sanciones establecidas por Mora Patronal, Responsabilidad Patronal.

Seguro Artesanal

Son sujetos de afiliación los trabajadores artesanos, maestros de talles o artesanos autónomos, operarios y aprendices. Los maestros de taller y artesanos autónomos deben cotizar el 19,8%, correspondiente a la remuneración total ganada, pero nunca menos de lo establecido anualmente por el CONADES (Consejo Nacional de Salarios El porcentaje se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2.3

APORTACIÓN MAESTROS DE TALLER

APORTACIÓN	
Seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, gastos de administración	13,30%
Cesantía	3,00%
Cooperativa Mortuoria	1,00%
Riesgos del Trabajo	1,50%
13a. y 14a. pensiones	1,00%
TOTAL	

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

La aportación por los operarios y aprendices es del 20,5% del correspondiente a la remuneración total de lo ganado, que en ningún caso será menor a la remuneración mínima establecida anualmente por el CONADES, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 2.4

APORTACIÓN OPERARIOS Y APRENDICES

	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
Seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez	5,00%	8,30%	13,30%
Cesantía	2,00%	1,00%	3,00%
Riesgos del Trabajo		1,50%	1,50%
Cooperativa Mortuoria	1,00%		1,00%
13a. y 14a. pensiones	1,00%		1,00%
Seguro Social Campesino	0,35%	0,35%	0,70%
TOTAL	9,35%	11,15%	20,50%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Para fines del Seguro Social se considera patrono al MAESTRO DE TALLER o ARTESANO AUTÓNOMO que tenga a su servicio a otros trabajadores, quienes deben contar con su número patronal artesanal, para lo cual debe presentar la calificación de la Junta de Defensa del Artesano o el Acuerdo de Concesión.

Tienen derecho: Enfermedad, subsidio en dinero, maternidad, jubilación por invalidez, vejez, seguro de sobrevivientes, cesantía, riesgos del trabajo del trabajo y préstamos quirografarios.

Extensión al grupo familiar La protección del Seguro Social Artesanal se extiende a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño de taller “AUTÓNOMO”, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento del taller o mantenimiento de la actividad artesanal previa la calificación realizada por el IESS. (*Ver Anexo 3*)

Para la empresa NOESPORT Diseños, la normativa es una **OPORTUNIDAD BAJA** ya que cumple con la mayoría de requisitos para ejercer como tal, pero sería importante contar con el registro de la patente, para evitar inconvenientes que puedan interferir en el desarrollo de las actividades de la empresa y la confianza de los clientes.

2.2 Análisis Interno de la Empresa

El siguiente paso consiste en el análisis y evaluación de la situación interna de la empresa NOESPORT Diseño. Como se conoce no todas las empresas cumplen con un mismo estándar y es ahí donde este análisis se vuelve indispensable para la identificación de las diferentes debilidades y fortalezas.

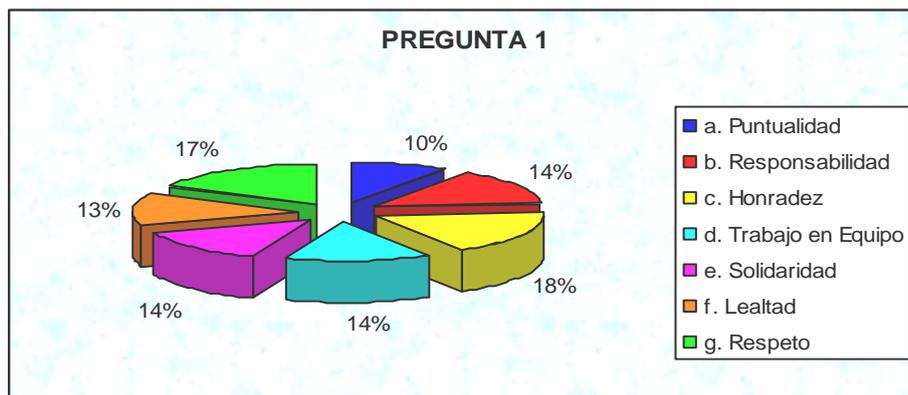
Para realizar este diagnóstico situacional se realizó una encuesta a todo el personal, pues de esta manera se puede identificar los requerimientos y necesidades de los 12 miembros que conforman el grupo de trabajo actualmente en la empresa cumpliendo diferentes funciones.

2.2.1. Capacidad Empresarial preguntas, gráficos e interpretación

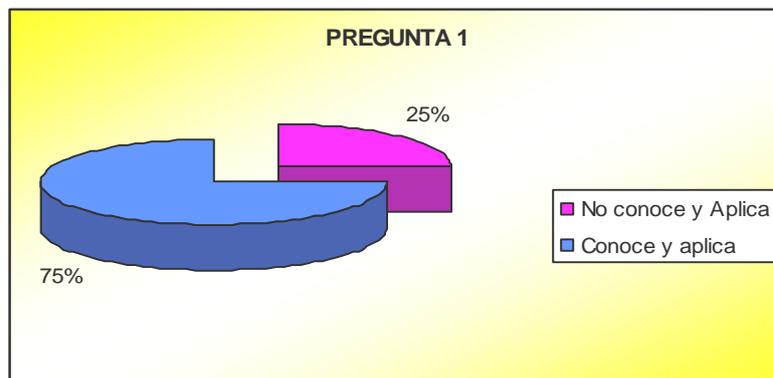
Para conocer con detalle cómo está la gestión empresarial de la empresa NOESPORT Diseños se analizó las siguientes preguntas en una encuesta: (Ver Anexo 6)

1. ¿Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores que tiene la empresa, cuáles?

a. Puntualidad	6	9,52%
b. Responsabilidad	9	14,29%
c. Honradez	11	17,46%
d. Trabajo en Equipo	9	14,29%
e. Solidaridad	9	14,29%
f. Lealtad	8	12,70%
g. Respeto	11	17,46%
TOTAL	63	100,00%



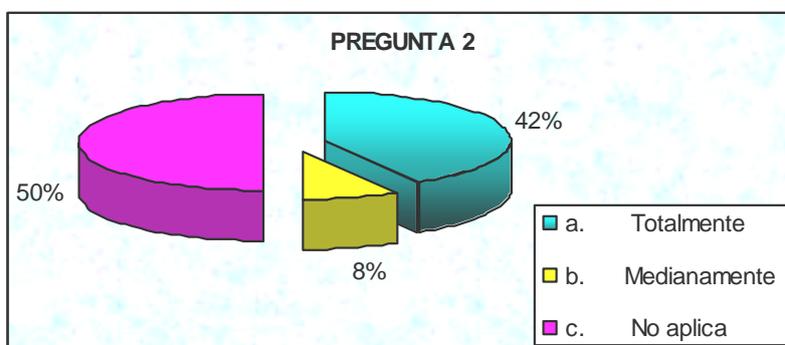
No conoce y Aplica	25,00%
Conoce y aplica	75,00%
TOTAL	100,00%



Como se observa en la grafica, el 75% del personal de la empresa NOESPORT Diseños, conoce y aplica los principios y valores, representando así una **FORTALEZA ALTA** ya que ayuda al mejoramiento y desempeño diario en el trabajo.

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

a. Totalmente	5	41,67%
b. Medianamente	1	8,33%
c. No aplica	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%



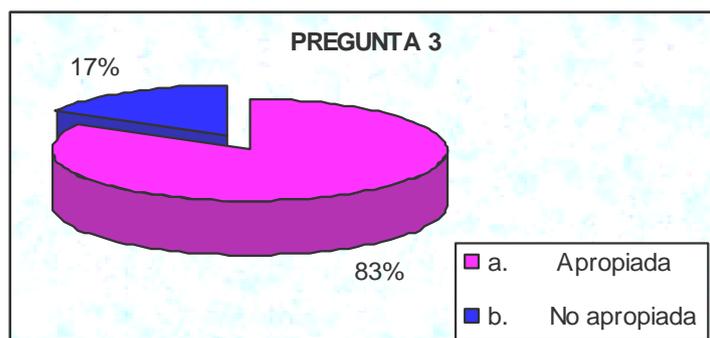
Como se observa en la gráfica el personal de la empresa no tiene claro cuál es la visión y misión de la empresa, al igual que sus políticas y estrategias, es por eso que se refleja como una **DEBILIDAD MEDIA**.

2.2.2.Capacidad de Organización preguntas, gráficos e interpretación

Dentro de la capacidad organizacional se encontraron las siguientes preguntas:

1. ¿La distribución de espacio físico para realizar su trabajo lo considera?

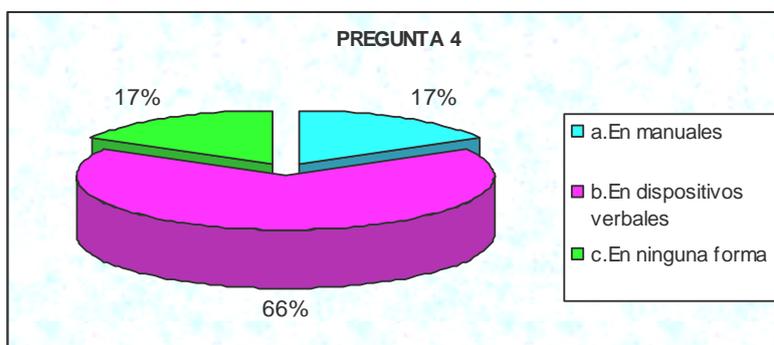
a. Apropiaada	10	83,33%
b. No apropiada	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



En esta pregunta el 83% del personal está de acuerdo con la distribución del espacio físico para realizar su trabajo, por lo que es reconocida como una **FORTALEZA ALTA**, pero se lo puede perfeccionar.

2. ¿Los procesos que usted realiza los tiene en?

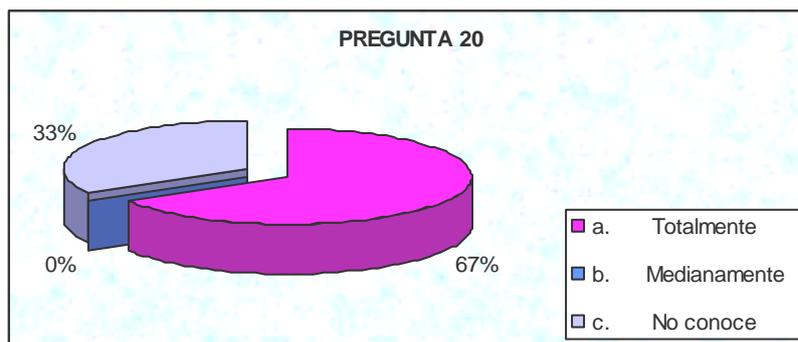
a. En manuales	2	16,67%
b. En dispositivos verbales	8	66,67%
c. En ninguna forma	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



En un 83.34% el personal considera que los procesos no están en manuales escritos, pues la empresa NOESPORT Diseños, no tiene procesos definidos textualmente, por lo que esta consideración representa una **DEBILIDAD ALTA**.

3. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural, funcional y de posición?

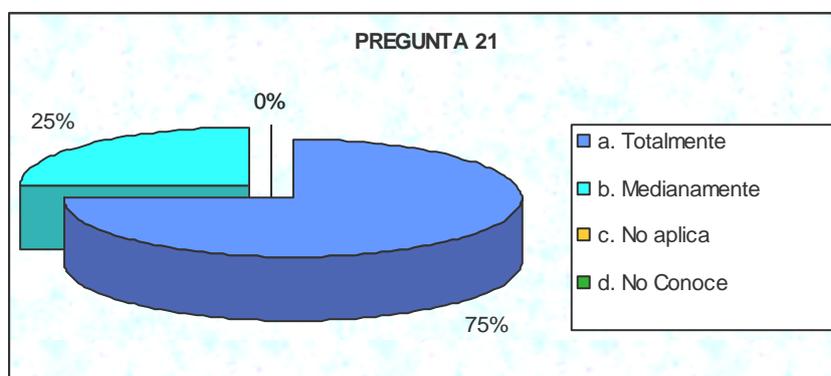
a. Totalmente	8	66,67%
b. Medianamente	0	0,00%
c. No conoce	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%



Como se puede observar en la gráfica solo algunas personas conocen el organigrama funcional y de posición, lo que representa una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa ya que es conocer cuál es la posición y el rol de cada uno dentro de NOESPORT Diseños.

4. ¿Conoce y aplica en su trabajo las funciones asignadas a usted?

a. Totalmente	9	75,00%
b. Medianamente	3	25,00%
c. No aplica	0	0,00%
d. No Conoce	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



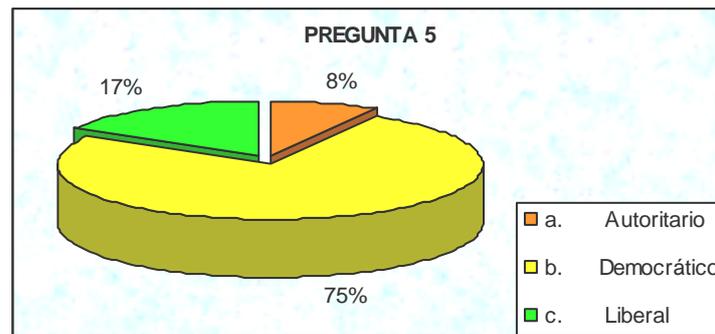
El conocimiento y la aplicación de las funciones asignadas dentro del trabajo han sido consideradas como una **FORTALEZA ALTA**, ya que el 75% del personal lo aplica totalmente.

2.2.3. Capacidad de Dirección preguntas, gráficos e interpretación

Para el análisis de la capacidad de dirección que tiene la empresa NOESPORT Diseños, se analizaron las siguientes preguntas:

1. ¿El liderazgo que aplica su jefe lo considera?

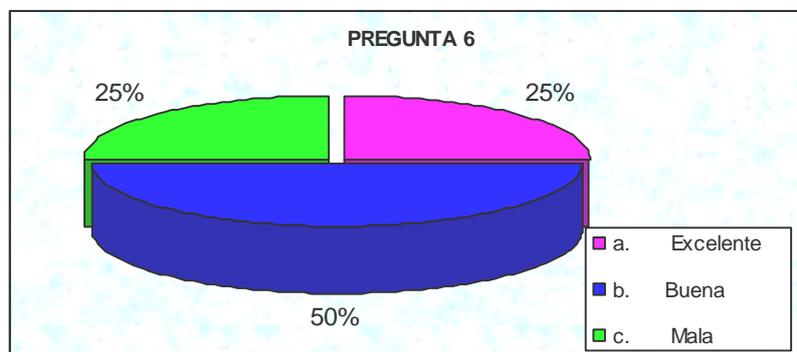
a. Autoritario	1	8,33%
b. Democrático	9	75,00%
c. Liberal	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



El liderazgo en la empresa está considerado como democrático ya que las decisiones son tomadas de manera en la que casi todos los miembros intervienen, esto representa una **FORTALEZA ALTA** para le empresa.

2. ¿La comunicación que tiene con sus superiores la considera?

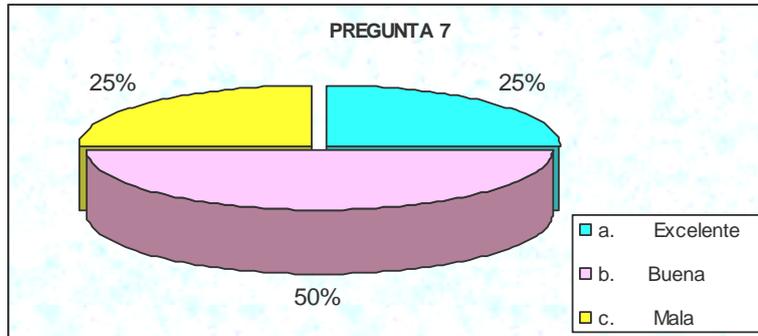
a. Excelente	3	25,00%
b. Buena	6	50,00%
c. Mala	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%



La comunicación es uno de los principales factores en el buen desempeño dentro y fuera de la empresa y el personal considera que es buena pero solo en un 50% siendo esta una **DEBILIDAD BAJA**.

3. ¿La motivación que recibe de sus superiores la considera?

a. Excelente	3	25,00%
b. Buena	6	50,00%
c. Mala	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%



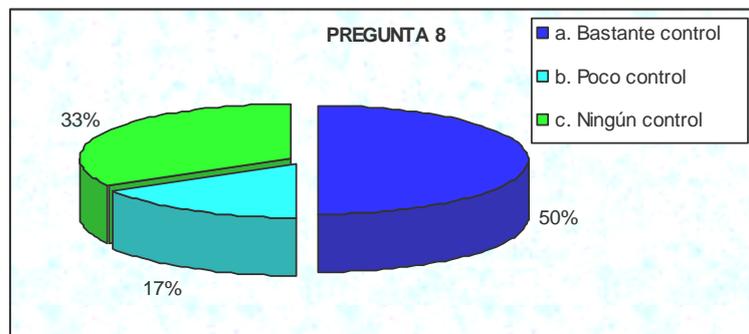
La motivación recibida de los superiores está reflejada como una **DEBILIDAD BAJA** ya que el 25% del personal opina que recibe una mala motivación.

2.2.4. Capacidad de Control preguntas, gráficos e interpretación

Para el análisis de la capacidad de control y supervisión con la que cuenta la empresa se realizó las siguientes preguntas:

1. ¿El control (supervisión) que usted necesita en su trabajo es?

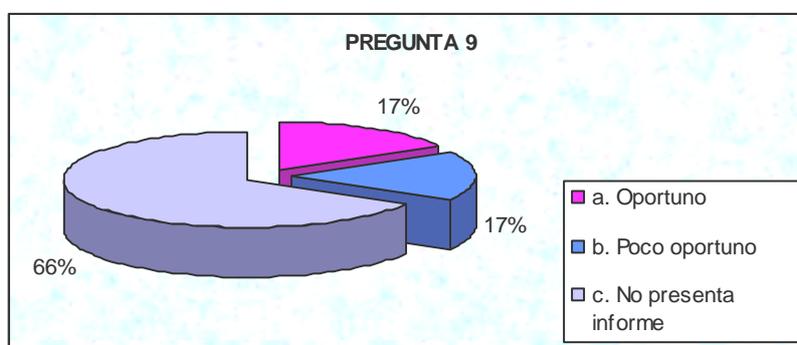
a. Bastante control	6	50,00%
b. Poco control	2	16,67%
c. Ningún control	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%



El 50% del personal coincide en que necesitan bastante control o supervisión para realizar su trabajo, siendo una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa, ya que ésta debería ser un poco más exigente y caudalosa.

2. ¿Los informes que usted presenta mensualmente de su trabajo son?

a. Oportuno	2	16,67%
b. Poco oportuno	2	16,67%
c. No presenta informe	8	66,67%
TOTAL	12	100,00%



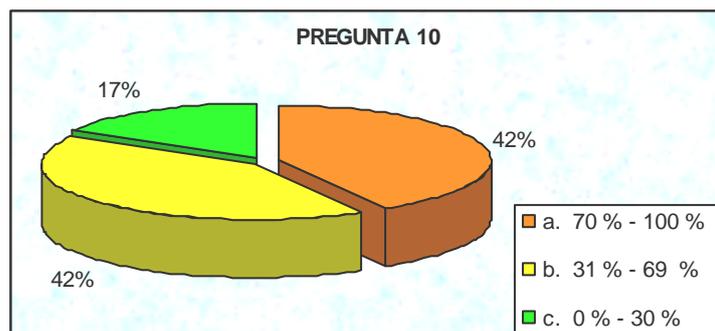
El 70% del personal no presenta informes, por lo que se denomina una **DEBILIDAD ALTA**, ya que es importante que cada uno de los miembros exponga su desempeño en la empresa.

2.2.5. Capacidad de Comercialización preguntas, gráficos e interpretación

Para el análisis de la capacidad de comercialización se realizaron las siguientes preguntas al personal

1. ¿Conoce los productos y precios que comercializa la empresa?

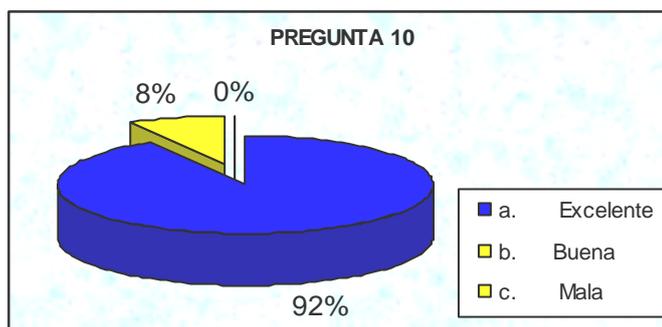
a. 70 % - 100 %	5	41,67%
b. 31 % - 69 %	5	41,67%
c. 0 % - 30 %	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



El conocimiento de los productos en el personal, es mayor al 50% por lo que es considerada como **FORTALEZA MEDIA**, ya que cada uno debería conocerlos al 100%

2. ¿La presentación de los prendas para la venta los considera?

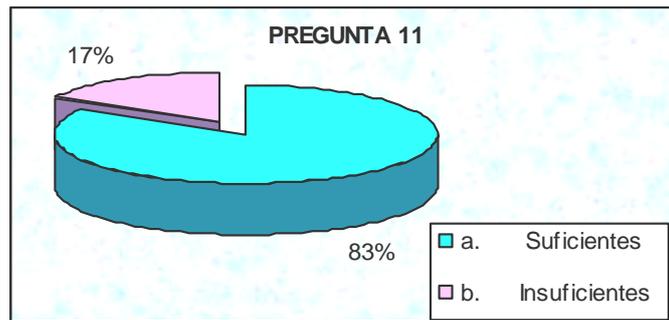
a. Excelente	11	91,67%
b. Buena	1	8,33%
c. Mala	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



La presentación de los productos que ofrece la empresa NOESPORT Diseños ha sido calificada como excelente presentando así como una **FORTALEZA ALTA**

3. ¿Los puntos de venta que tiene la empresa los considera?

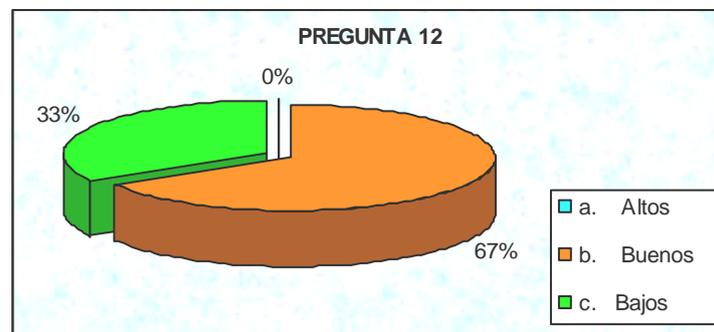
a. Suficientes	10	83,33%
b. Insuficientes	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



Han sido considerados como suficientes los puntos de venta, por el personal ya que la demanda existente es muy alta, siendo ésta una **FORTALEZA ALTA** para NOESPORT Diseños.

4. ¿Los precios de los productos los considera?

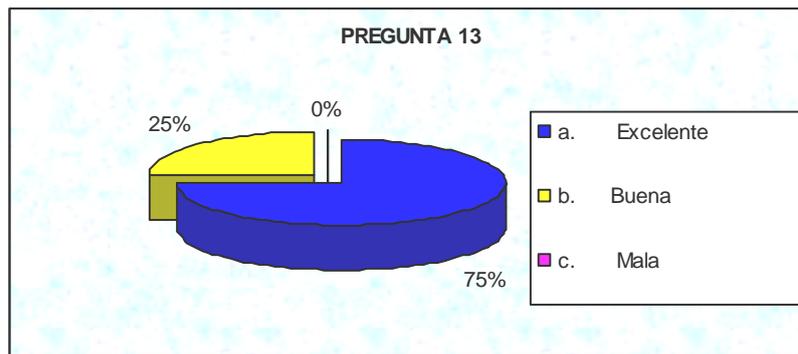
a. Altos	0	0,00%
b. Buenos	8	66,67%
c. Bajos	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%



Los precios de los productos son considerados como buenos a bajos, por lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**, ya que este es uno de los factores que atrae al cliente.

5. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los productos que vende los considera?

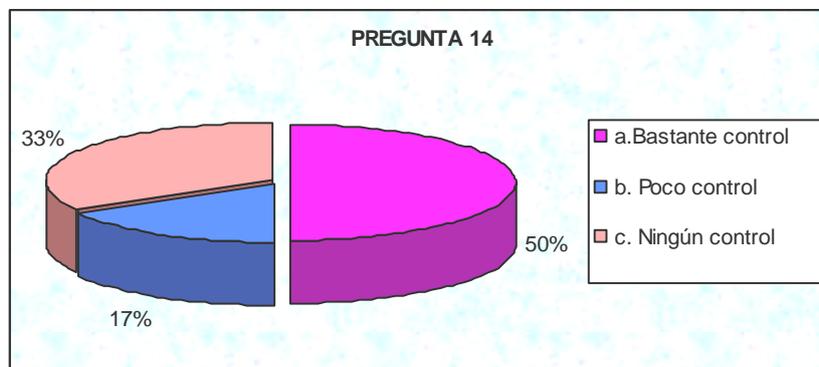
a. Excelente	9	75,00%
b. Buena	3	25,00%
c. Mala	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



La información brindada a los clientes con respecto al los productos es considerada como excelente en un 75% lo que representa una **FORTALEZA ALTA** para la empresa en general.

6. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

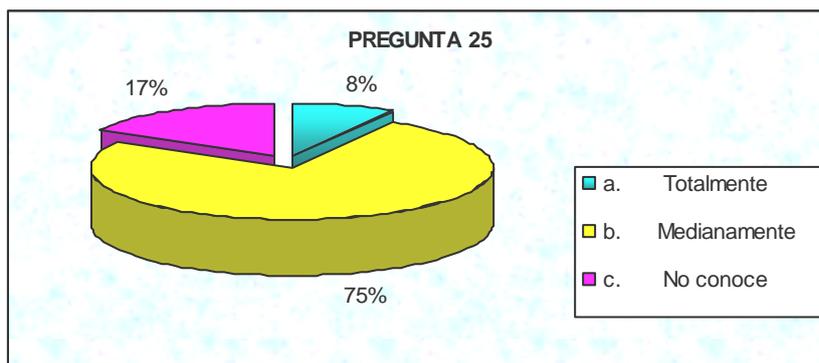
a. Inmediatamente	11	91,67%
b. En forma demorada	0	0,00%
c. No se los atiende	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%



La empresa casi no tiene reclamos en la elaboración y fabricación de sus productos y si existen, éstos son atendidos inmediatamente lo que representa una **FORTALEZA ALTA** en un 92%.

7. ¿Conoce y aplica el plan de comercialización de la empresa?

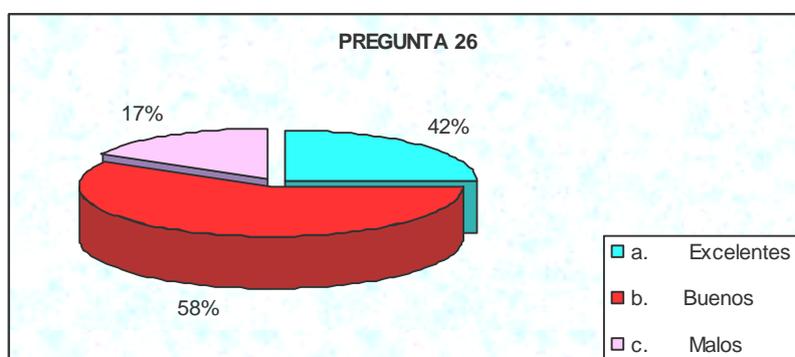
a. Totalmente	1	8,33%
b. Medianamente	9	75,00%
c. No conoce	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



El plan de comercialización de la empresa es medianamente conocido, representando esto una **DEBILIDAD ALTA**, ya que los empleados han considerado que conocen solo medianamente el plan.

8. ¿El logotipo y las campañas de ventas las considera?

a. Excelentes	3	25,00%
b. Buenos	7	58,33%
c. Malos	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



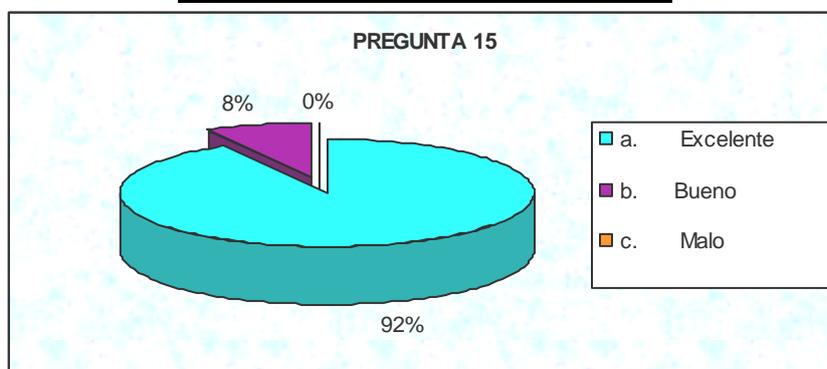
La mayoría de miembros de la empresa ha considerado como bueno al logotipo y la campaña de venta que utiliza la empresa, lo que es una **FORTALEZA MEDIA**, pues el logo es claro pero las campañas son deficientes.

2.2.6. Capacidad de Producción preguntas, gráficos e interpretación

Para un buen análisis del criterio del personal sobre la capacidad de producción se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿El control de calidad que se aplica a los productos los considera?

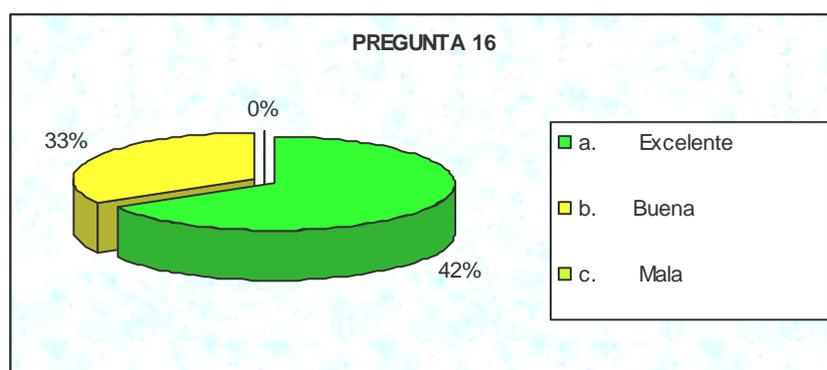
a. Excelente	11	91,67%
b. Bueno	1	8,33%
c. Malo	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



Los productos de NOESPORT Diseños se caracterizan por su alta calidad y el control de la misma siendo calificada por el personal de la empresa en un 92% lo que representa una **FORTALEZA ALTA**.

2. ¿La maquinaria, equipos y herramientas que tiene usted para realizar su trabajo los considera?

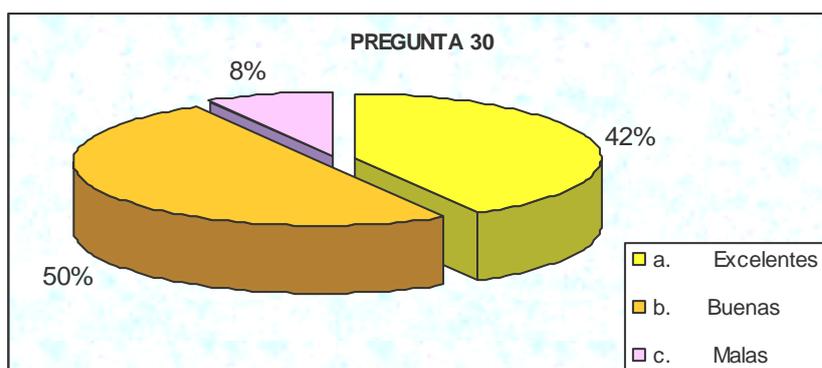
a. Excelente	8	66,67%
b. Buena	4	33,33%
c. Mala	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



La maquinaria con la que cuenta la empresa NOESPORT Diseños ha sido considerada como buena a excelente, ya que la tecnología cambia constantemente y se necesita nuevas inversiones para estar a la par con ella, por lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**.

3. ¿La calidad de las materias primas con las que la empresa realiza las prendas de vestir las considera?

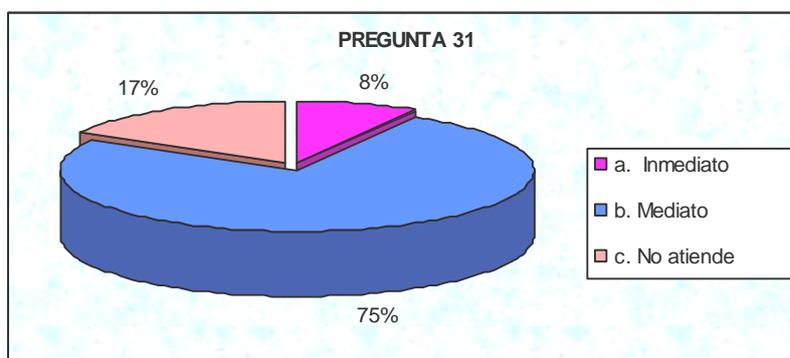
a. Excelentes	5	41,67%
b. Buenas	6	50,00%
c. Malas	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%



El personal de la empresa considera como buenas a las materias primas con las que la empresa realiza sus prendas en un 50% por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**

4. ¿La atención en el mantenimiento de las maquinarias, equipos y herramientas usted la considera?

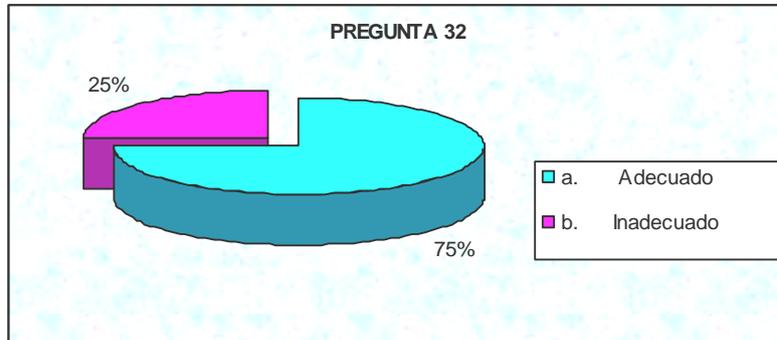
a. Inmediato	1	8,33%
b. Mediato	9	75,00%
c. No atiende	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



La atención que existe con respecto al mantenimiento de las maquinarias, equipos y herramientas es deficiente, por lo que el personal considera esta atención como mediata, reflejando así una **DEBILIDAD BAJA**

5. ¿La ropa de trabajo y las seguridades usted las considera?

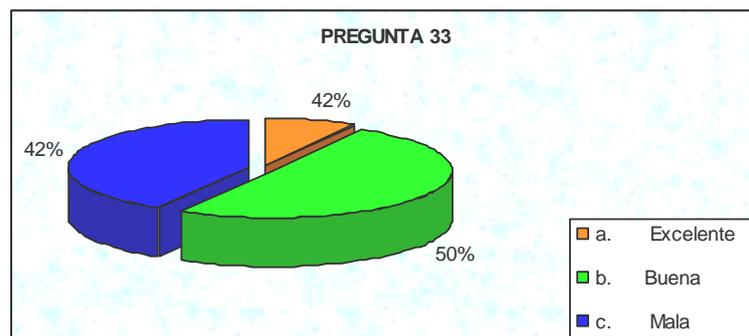
a. Adecuado	9	75,00%
b. Inadecuado	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%



Los uniformes y el equipo que utiliza el personal lo ha determinado como adecuado en un 75% lo que refleja una **FORTALEZA ALTA** para la empresa, sin embargo es importante que se busque mejores alternativas de seguridad

6. ¿La distribución y entrega de la materia prima para realizar su trabajo usted la considera?

a. Excelente	1	8,33%
b. Buena	6	50,00%
c. Mala	5	41,67%
TOTAL	12	100,00%



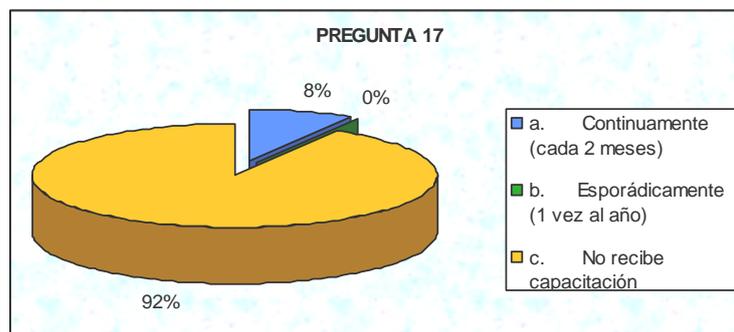
En cuanto a la distribución de materias primas el personal considera como buena y mala, lo que da como resultado que sea una **DEBILIDAD ALTA** de la empresa ya que debería existir mayor control sobre estas.

2.2.7.Capacidad de Talento Humano preguntas, gráficos e interpretación

La capacidad de talento humano es muy importante para la empresa, por lo que se analizado las siguientes interrogantes:

1. ¿Recibe usted capacitación para realizar su trabajo en forma?

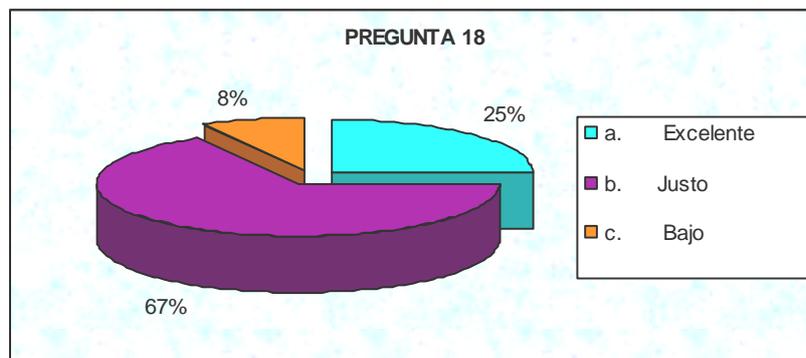
a. Continuamente (cada 2 meses)	1	8,33%
b. Esporádicamente (1 vez al año)	0	0,00%
c. No recibe capacitación	11	91,67%
TOTAL	12	100,00%



Una de las principales deficiencias de la empresa es la capacitación, como se muestra en la grafica, la ausencia es casi de un 92% por lo que se denomina como una **DEBILIDAD ALTA**.

2. ¿El salario que usted recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?

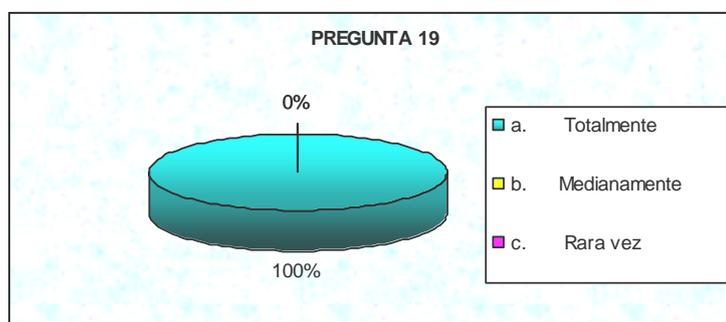
a. Excelente	3	25,00%
b. Justo	8	66,67%
c. Bajo	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%



El salario que recibe el personal de la empresa NOESPORT Diseños ha sido considerado como justo a excelente por lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**.

3. ¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

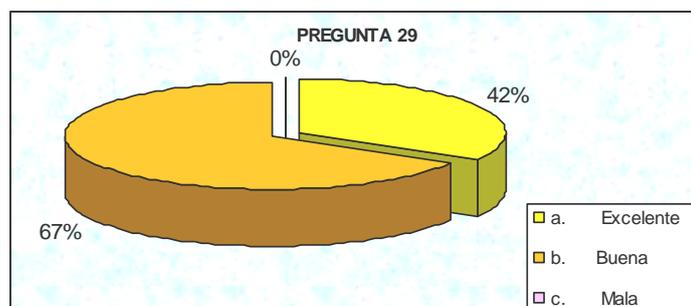
a. Totalmente	12	100,00%
b. Medianamente	0	0,00%
c. Rara vez	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



El 100% del personal considera que el puesto en el que se desempeña es el adecuado para desarrollar sus habilidades y conocimientos, siendo de esta manera una **FORTALEZA ALTA** para la empresa

4. ¿El ambiente laboral del área de trabajo lo considera?

a. Excelente	4	33,33%
b. Buena	8	66,67%
c. Mala	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



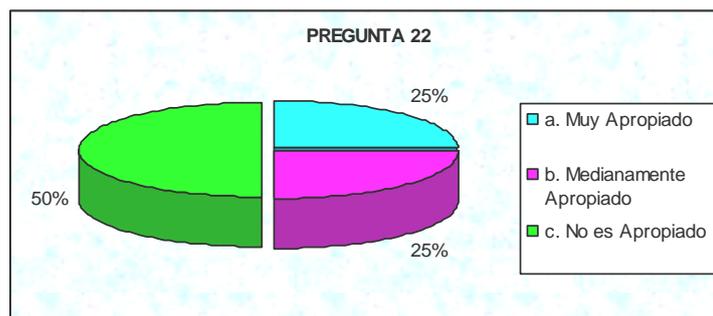
En un 67% el personal de la empresa ha sido considerado como bueno, por lo que se debe considerar como una **FORTALEZA MEDIA**, ya que en toda organización es fundamental que exista un excelente ambiente laboral.

2.2.8. Capacidad Financiera preguntas, gráficos e interpretación

La capacidad financiera de la empresa ha sido analizada a través de las siguientes preguntas:

1. ¿El presupuesto que tiene el área de comercialización para su actividad lo considera?

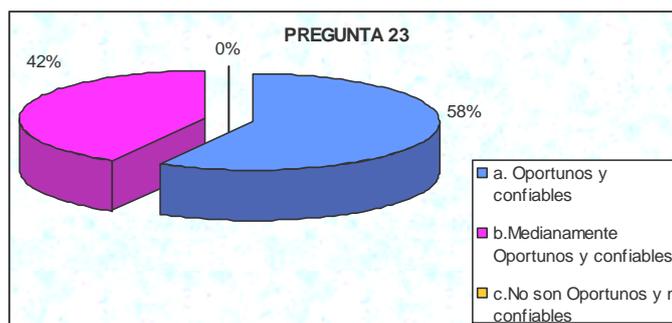
a. Muy Apropiado	3	25,00%
b. Medianamente Apropiado	3	25,00%
c. No es Apropiado	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%



El presupuesto asignado para el área de comercialización es muy deficiente por lo que se considera como una **DEBILIDAD ALTA**, en la encuesta realizada al personal se reflejó que más de 50% concederán que este no es apropiado

2. ¿Los registros de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización los considera?

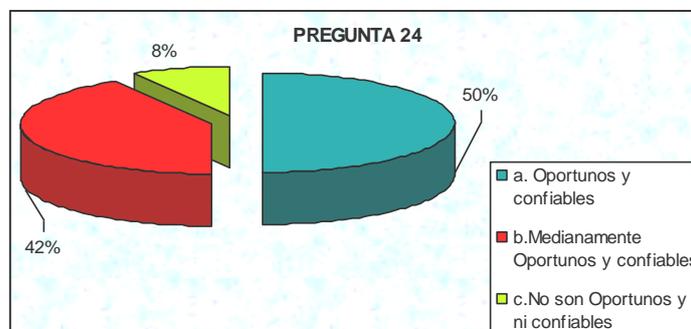
a. Oportunos y confiables	7	58,33%
b. Medianamente oportunos y confiables	5	41,67%
c. No son oportunos y ni confiables	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%



A los registros de los ingresos y gastos que se realiza para la comercialización se los ha denominado como oportunos y confiables en un 58.33% por parte del personal, lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**.

3. ¿Los ingresos y gastos que tiene el área de Comercialización son realizados?

a. Oportunos y confiables	6	50,00%
b. Medianamente Oportunos y confiables	5	41,67%
c. No son Oportunos y ni confiables	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%



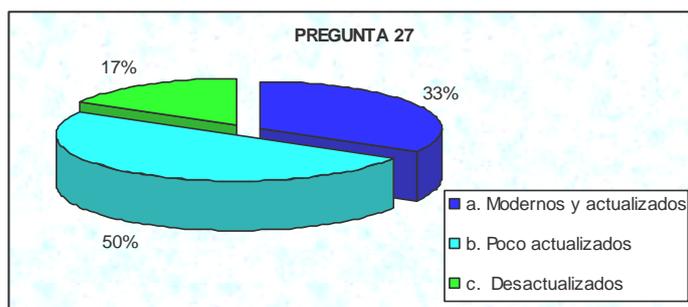
En cuanto a los ingresos y gastos que tiene el área de comercialización se los ha considerado, oportunos y confiables en un 50% representando de esta forma una **FORTALEZA MEDIA**

2.2.9. Capacidad Tecnológica preguntas, gráficos e interpretación

La capacidad tecnológica de la empresa ha sido analizada a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Los sistemas informáticos para ejecutar la comercialización de los productos los considera?

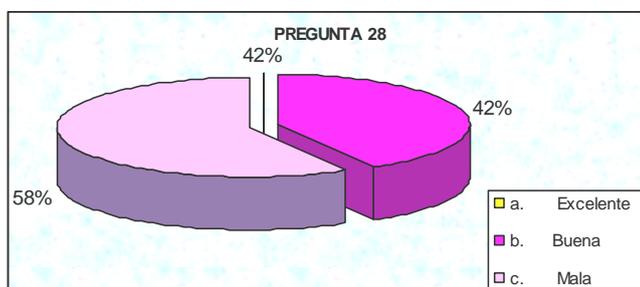
a. Modernos y actualizados	4	33,33%
b. Poco actualizados	6	50,00%
c. Desactualizados	2	16,67%
TOTAL	12	100,00%



Considerando que la empresa no utiliza sistemas informáticos para la comercialización de los productos se considera una **DEBILIDAD ALTA**, ya que esta afecta a la empresa y su desarrollo.

2. ¿El sistema de Internet que maneja el Área de Comercialización lo considera?

a. Excelente	0	0,00%
b. Buena	5	41,67%
c. Mala	7	58,33%
TOTAL	12	100,00%



No existe un sistema de Internet para el área de comercialización de productos por lo que se considera como una **DEBILIDAD ALTA**, que representa el 58% considerado en la encuesta como mala.

2.3 Matrices

Una vez que se han analizado cada una de las capacidades y factores que interviene en la empresa NOESPORT Diseños, ya sea de manera directa o indirecta, es necesario realizar una selección entre las connotaciones, considerando el criterio de calificación y el impacto que genera cada aspecto, de manera que se logre parametrizar los impactos y las capacidades de respuesta, con el fin de buscar nuevas oportunidades y minimizar riesgos, aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Por medio de estas matrices se logrará recopilar o resumir de manera puntual la información obtenida anteriormente, de manera que se facilite nuestro análisis e interpretación de datos:

Criterios de calificación

Alta	70% - 100%
Mediana	31% - 69%
Baja	0% - 30%

Las matrices que se muestran a continuación, recogen la información de cada uno de los factores que fueron objeto de análisis para conocer la situación actual de la empresa tanto externa como interna, ya que por medio de ellas se puede sintetizar y conocer cómo afectan cada uno de los factores y el impacto que tienen para la empresa.

2.3.1 Matriz de Impacto Externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
EMPRESA "NOESPORT Diseños"									
CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Factor Económico									
Balanza Comercial				X			5-A		
Exportaciones				X			5-A		
Importaciones				X			5-A		
Producto Interno Bruto				X			5-A		
Inflación				X			5-A		
Tasas de Interés			X						1-0
Inversión del Sector Textil				X			5-A		
Aranceles				X			5-A		
Factor Político Legal									
Situación Política				X			5-A		
Asamblea Nacional				X			5-A		
Situación Legal						X			1-A
Factor Tecnológico									
Automatización	X						5-0		
Nivel de Tecnología	X						5-0		
Investigación y Desarrollo	X						5-0		
Factor Social Cultural									
Desempleo				X			5-A		
Cultura					X			3-A	
Costumbres	X						5-0		
Factor Geográfico									
Ubicación	X						5-0		
Clima					X			3-A	
Transporte					X			3-A	
MICROAMBIENTE									
Cientes									
Atención	X						5-0		
Calidad de productos	X						5-0		
Compra de productos		X						3-0	
Precio de productos	X						5-0		
Tiempo de entrega				X			5-A		
Forma de pago		X						3-0	
Proveedores									
Tiempo de atención		X						3-0	
Anticipación de pedidos		X						3-0	
Entrega de pedidos		X						3-0	
Calidad de productos	X						5-0		
Forma de pago	X						5-0		
Garantía de productos	X						5-0		
Competencia									
		X						3-0	
Normativas									
			X						1-0

ELABORADO POR: Autora

2.3.2 Matriz de Impacto Interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
EMPRESA "NCE SPORT Diseños"									
CALIFICACIÓN CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
Empresarial									
Principios y valores	X				X		5-F		
Misión, visión, objetivos, políticas, estrategias								3-D	
Organización									
Distribución de espacio físico	X			X			5-F		
Dispositivos para realizar procesos				X	X		5-D		
Conocimiento del organigrama					X			3-D	
Conocimiento de funciones asignadas	X						5-F		
Dirección									
Liderazgo que aplica el jefe	X						5-F		
Comunicación con sus superiores						X			1-D
Motivación que recibe de sus superiores						X			1-D
Control									
Control o supervisión que se necesita				X	X			3-D	
Presentación de informes mensuales				X			5-D		
Comercialización									
Conocimiento de productos y precios		X						3-F	
Presentación de prendas	X						5-F		
Suficiencia de puntos de venta de la empresa	X						5-F		
Precios de los productos		X						3-F	
Información sobre los productos a clientes	X						5-F		
Atención a reclamos de los clientes	X						5-F		
Conoce y aplica el plan de comercialización				X			5-D		
Logotipo y campañas de venta		X						3-F	
Producción									
Control de calidad	X						5-F		
Maquinaria, equipos y herramientas		X						3-F	
Calidad de las materias primas		X						3-F	
Atención en mantenimiento de maquinarias						X			1-D
Ropa de trabajo y las seguridades	X						5-F		
Distribución y entrega de materia prima				X			5-D		
Talento Humano									
Capacitación para realizar el trabajo				X			5-D		
Salario por el volumen y calidad de trabajo		X						3-F	
Explotar y demostrar todas sus habilidades	X						5-F		
Ambiente laboral		X						3-F	
Financiera									
Presupuesto del área de comercialización				X			5-D		
Registros de ingresos y gastos		X						3-F	
Ingresos y gastos de comercialización		X						3-F	
Tecnológica									
Sistemas informáticos				X			5-D		
Sistema de Internet				X			5-D		

ELABORADO POR: Autora

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

Esta matriz está diseñada para poder encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, es decir se analiza los aspectos positivos de la empresa y como se las pondera de acuerdo a como influyen las fortalezas frente a las amenazas.

Por medio de esta matriz, se podrá sacar las ventajas de las oportunidades que tiene la empresa y aprovechar a la vez las fortalezas que son parte de ellas.

Matriz de Aprovechabilidad

NOESPORT Diseños

FORTALEZAS	OPORTUNIDADE																			TOTAL		
	Tareas de Interés	Automatización	Nivel de Tecnología	Investiga y Desarrollo	Combustibles	Ubicación	Atención al cliente	Calidad de productos	Compra variedad productos	Precio de productos	Forma de pago clientes	Atención Proveedores	Pedidos M. Prima	Entrega de pedidos provee	Calidad de M. Prima	Forma de pago provee	Garantía de M. Prima	Competencia	Normativas			
5 Principios y valores	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89	3
5 Distribución de espacio físico	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	1	87	5	
5 Conocimiento de funciones asignadas	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	91	1	
5 Liderazgo que aplica el jefe	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	88	8	
3 Conocimiento de productos y precios	1	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	1	68		
5 Presentación de prendas	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	2	
5 Suficiencia de puntos de venta de la empresa	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	1	83	10		
3 Precios de los productos	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	69		
5 Información sobre los productos a clientes	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	88	9	
5 Atención a reclamos de los clientes	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	89	4	
3 Logotipo y campañas de venta	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	1	67		
5 Control de calidad	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	87	6		
3 Maquinaria, equipos y herramientas	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	1	71		
3 Calidad de las materias primas	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	67		
5 Ropa de trabajo y las seguridades	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	83	11		
3 Salario por el volumen y calidad de trabajo	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	67			
5 Explotar y demostrar todas sus habilidades	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	87	7		
3 Ambiente laboral	1	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	69			
3 Registros de ingresos y gastos	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	1	67		
3 Ingresos y gastos de comercialización	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	69			
TOTAL	44	98	96	82	94	82	86	100	82	82	84	72	68	78	96	98	94	78	54	1568		
		2	4		6		8	1			9				5	3	7					

Promedio de Fortalezas	=	1568	÷	20	=	79
Promedio de Oportunidades	=	1568	÷	19	=	83

ELABORADO POR: Autora

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

Esta matriz integra el diagnóstico estratégico global de cada uno de los elementos que influyen en el funcionamiento normal de la empresa, por medio de ella se identifican las amenazas a las que se ve expuesta la empresa y el impacto que genera cada una de ellas, combinándoles con las debilidades internas que tiene y cómo influyen para desarrollarse en el medio. Por medio de esta matriz se analiza cómo influye cada debilidad frente a las diversas amenazas que posee la empresa.

Matriz de Vulnerabilidad

NOESPORT Diseños

DEBILIDADES		AMENAZAS														TOTAL		
		Balanza Comercial	Exportaciones	Importaciones	PIB	Inflación	Inversión del Sector Textil	Aranceles	Situación Política	Asamblea Nacional	Situación Legal	Desempleo	Cultura	Clima	Transporte			Tiempo de entrega
PONDERACIÓN		5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	3	3	5		
ALTA = 5																		
MEDIA = 3																		
BAJA = 1																		
3	Misión, visión, objetivos, políticas, estrategias	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	65	9
5	Dispositivos para realizar procesos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	69	5
3	Conocimiento del organigrama	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	47	
1	Comunicación con sus superiores	1	1	5	1	3	5	3	3	3	1	5	3	1	3	5	43	
1	Motivación que recibe de sus superiores	1	3	5	1	3	5	3	5	5	1	5	3	1	3	5	49	
3	Control o supervisión que se necesita	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5	57	
5	Presentación de informes mensuales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	69	6
5	Conoce y aplica el plan de comercialización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	69	7
1	Atención en mantenimiento de maquinarias	1	1	5	1	3	3	3	1	3	1	5	3	1	1	5	37	
5	Distribución y entrega de materia prima	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	71	1
5	Capacitación para realizar el trabajo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	69	8
5	Presupuesto del área de comercialización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	67	2
5	Sistemas informáticos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	67	3
5	Sistema de Internet	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	67	4
TOTAL		52	56	68	54	60	66	60	62	64	36	68	52	36	42	70	846	
			9	2		7	4	8	6	5		3				1		

$$\text{Promedio de Debilidades} = 846 \div 14 = 60$$

$$\text{Promedio de Amenazas} = 846 \div 15 = 56$$

ELABORADO POR: Autora

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

En la hoja de trabajo se realiza una agrupación de los factores claves de cada uno de las capacidades, factores, competencia y normativa de la empresa, este análisis permite sintetizar los elementos importantes para la empresa NOESPORT Diseños.

Hoja de Trabajo FODA

NOESPORT Diseños

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de productos 2. Automatización 3. Forma de pago provee 4. Nivel de Tecnología 5. Calidad de M. Prima 6. Costumbres 7. Garantía de M. Prima 8. Atención al cliente 9. Forma de pago clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente tiempo de entrega 2. Crecientes importaciones 3. Creciente desempleo 4. Débil inversión del Sector Textil 5. Inestabilidad por Asamblea Nacional 6. Difícil situación política 7. Creciente inflación 8. Altos aranceles 9. Dificultades para exportaciones
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de funciones asignadas 2. Presentación de prendas 3. Principios y valores 4. Atención a reclamos de los clientes 5. Distribución de espacio físico 6. Control de calidad 7. Explotar y demostrar habilidades 8. Liderazgo que aplica el jefe 9. Información sobre los productos a clientes 10. Suficiencia de puntos de venta de la empresa 11. Ropa de trabajo y las seguridades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente distribución y entrega de materia prima 2. Insuficiente presupuesto del área de comercialización 3. Falta de sistemas informáticos 4. Desconocimiento de sistema de Internet 5. Faltan dispositivos para realizar procesos 6. Falta presentación de informes mensuales 7. Desconocimiento del plan de comercialización 8. Falta de capacitación para realizar el trabajo 9. Desconocimiento de filosofía empresarial

ELABORADO POR: Autora

2.3.6 Matriz de Estrategias FODA

Una vez llena la hoja de trabajo, se debe hacer una selección de los factores importantes para llegar al éxito, ya que estos servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solo los que sean fundamentales y tengan mayor impacto para crear estrategias, las mismas que llevarán al éxito o fracaso de NOESPORT Diseños. Esta matriz de estrategias consiste en relacionar todos los factores, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Matriz Estratégica FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>EXTERNA</p> <p><i>Noesport</i> <small>Diseños</small></p> <p>INTERNA</p> </div> </div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de funciones asignadas 2. Presentación de prendas 3. Principios y valores 4. Atención a reclamos de los clientes 5. Distribución de espacio físico 6. Control de calidad 7. Explotar y demostrar todas sus habilidades 8. Liderazgo que aplica el jefe 9. Información sobre los productos a clientes 10. Suficiencia de puntos de venta de la empresa 11. Ropa de trabajo y las seguridades 	<p>F-2, F-5, F-6, F-7, O-1 Diseño de una adecuada distribución del espacio físico para explotar las habilidades y destrezas del personal mejorando la calidad y presentación de los productos</p> <p>F-3, F-4, O-8 Diseño de un proceso de atención al cliente para mejorar el servicio fomentando los principios y valores de la empresa</p> <p>F-9, F-10, O-2, O4 Implementación de un proceso para difundir información de los productos y las ventajas que tienen los clientes al comprar, en los diferentes puntos de venta.</p> <p>F-1, F-11, O-6 Diseño de un proceso para el reconocimiento de funciones, las seguridades y la ropa de trabajo con el que debe contar el personal dentro de la empresa</p>	<p>F-2, F-5, F-7, A-1, A-3 Creación de un proceso de mejoramiento para la elaboración de las prendas, con mayor rapidez y eficacia, donde los empleados demuestren todo su talento artesanal</p> <p>F-4, F-6, F-8, A-2 Mejoramiento de procesos de producción para enfrentar las importaciones, brindando a los clientes productos de mejor calidad</p> <p>F-1, F-8, F-9, A-3, A-7 Diseño de un proceso de evaluación del desempeño para estimular y motivar al personal, de manera que la empresa cuente con el personal necesario, el mismo que este conforme con su trabajo.</p> <p>F-3, F-8, A-4, A-8 Búsqueda de la aplicación de alternativas para disminuir los aranceles vigentes en las materias primas a fin de que mejore la inversión textilera</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente distribución y entrega de materia prima 2. Insuficiente presupuesto área de comercialización 3. Falta de sistemas informáticos 4. Desconocimiento de sistema de Internet 5. Faltan dispositivos para realizar procesos 6. Falta presentación de informes mensuales 7. Desconocimiento del plan de comercialización 8. Falta de capacitación para realizar el trabajo 9. Desconocimiento de filosofía empresarial 	<p>D-1, D-2, D-8, O-2, O-3, O-7 Diseño y aplicación de una planificación para prever las necesidades de materia prima y contar con el suficiente presupuesto para la comercialización de los productos.</p> <p>D-5, D-6, D-8, D-9, O-2, O-4 Diseño de un proceso para la elaboración, ejecución y plan de capacitación del personal a fin de que conozcan la filosofía empresarial y el correcto desempeño en cada uno de los procesos.</p> <p>D-1, D-2, D-6, O-1, O-2, O-4, O-8, O-9 Creación de un plan estratégico y corporativo, que permita mejorar la atención al cliente aprovechando la acogida de los productos en el mercado.</p>	<p>D-5, D-6, D-7, A-1, A-2, A-4, A-7, A-8 Diseño de un proceso de mejoramiento y orden de pedidos de mercadería por medio del análisis y estudio de la demanda que existe para así producir la cantidad requerida por los demandantes.</p> <p>D-4, D-6, D-0, A-1, A-3, A-6, A-7 Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal</p> <p>D-2, D-3, D-4, D-6, D-7, A-1, A-4 A-5 Diseño un proceso de mejoramiento del proceso de ventas para aumentar la liquidez de la empresa, implementando un plan de comercialización</p>	

ELABORADO POR: Autora

2.3.7 Síntesis de Estrategias FODA

Como resultado de las matrices analizadas anteriormente, se encontró fortalezas que deben ser maximizadas, oportunidades que requieren ser aprovechadas, debilidades que necesitan tomarse en cuenta para el mejoramiento y finalmente las amenazas que serán minimizadas gracias a las fortalezas que se posee. Al confrontar cada uno de los factores claves del éxito se creó estrategias FO-FA-DO-DA, las mismas que serán desarrolladas según como se anotó en la matriz de estrategias, a fin de mejorar los procesos actuales de la empresa NOESPORT Diseños.

Estrategias FO: estas nacen del apoyo que dan las fortalezas para alcanzar las oportunidades que tiene la empresa, a fin de mejorar la situación actual de la empresa.

- F-2, F-5, F-6, F-7, O-1

Diseño de una adecuada distribución del espacio físico para explotar las habilidades y destrezas del personal mejorando la calidad y presentación de los productos: por medio de esta estrategia se desea obtener un mejor aprovechamiento del espacio físico, a fin de que se pueda aprovechar todas las fortalezas que tiene la empresa y optimizar recursos y tiempo en la elaboración de las prendas.

- F-3, F-4, O-8

Diseño de un proceso de atención al cliente para mejorar el servicio fomentando los principios y valores de la empresa: por medio de esta estrategia se desea implementar un nuevo proceso de atención a las necesidades de los clientes, realizando un cronograma de visitas y entrega de pedidos de acuerdo a las cantidades y fechas de pedidos.

- F-9, F-10, O-2, O4

Implementación de un proceso para difundir información de los productos y las ventajas que tienen los clientes al comprar, en los diferentes puntos de venta: por medio de esta estrategia se pretende llegar a los clientes para conservar su fidelidad, mediante el conocimiento profundo de las características de cada uno de los productos y las ventajas que tienen al cumplir con sus obligaciones en las fechas de pago acordadas.

- F-1, F-11, O-6

Diseño de un proceso para el reconocimiento de funciones, las seguridades y la ropa de trabajo con el que debe contar el personal dentro de la empresa: por medio de esta

estrategia se pretende hacer conocer a todo el personal cual es su equipo de protección y seguridad para realizar un trabajo eficiente y efectivo, por medio de disposiciones en donde conste cada uno de los requerimientos que se necesitan para desarrollarse plenamente en cada uno de los puestos de trabajo.

Estrategias FA: estas nacen con la finalidad de lograr que las fortalezas disminuyan a las amenazas actuales, de manera que no impida el desarrollo efectivo de las actividades dentro y fuera de la empresa.

- F-2, F-5, F-7, A-1, A-3

Creación de un proceso de mejoramiento para la elaboración de las prendas, con mayor rapidez y eficacia, donde los empleados demuestren todo su talento artesanal: por medio de esta estrategia se pretende capacitar al personal de manera constante para que despierte el interés y la iniciativa en cada una de sus actividades, haciendo parte de un hábito la responsabilidad, ética y el gusto por su trabajo.

- F-4, F-6, F-8, A-2

Mejoramiento de procesos de producción para enfrentar las importaciones, brindando a los clientes productos de mejor calidad: por medio de esta estrategia se pretende implementar estándares de calidad en todos los procesos a fin de que se pueda ser lo suficientemente competitivos para enfrentar a las importaciones que constituyen una amenaza, pues son muy bien acogidas por un gran grupo de personas en el mercado.

- F-1, F-8, F-9, A-3, A-7

Diseño de un proceso de evaluación del desempeño para estimular y motivar al personal, de manera que la empresa cuente con el personal necesario, el mismo que este conforme con su trabajo: por medio de esta estrategia se pretende mantener un personal altamente capacitado y calificado, manteniendo una clara percepción clara de los requerimientos y necesidades del recurso humano, manteniendo la confianza plena en la armonía y el ambiente laboral dentro de la empresa.

- F-3, F-8, A-4, A-8

Búsqueda de la aplicación de alternativas para disminuir los aranceles vigentes en las materias primas a fin de que mejore la inversión textilera: por medio de esta estrategia se pretende buscar cuales son las empresas nacionales que brinden mejores productos sin necesidad de que sean importados y sus precios sean elevados.

Estrategias DO: estas son creadas con el fin mejorar los procesos, buscando la manera de que las debilidades no limiten el acceso a las oportunidades actuales de NOESPORT Diseños.

- D-1, D-2, D-8, O-2, O-3, O-7

Diseño y aplicación de una planificación para prever las necesidades de materia prima y contar con el suficiente presupuesto para la comercialización de los productos: mediante esta estrategia se pretende disponer oportunamente de recursos y mantener un orden lógico en cada uno de los procesos de elaboración de las prendas, de manera que se pueda mejorar la los estándares actuales de calidad y volúmenes producidos, optimizando la comercialización de todos los productos.

- D-5, D-6, D-8, D-9, O-2, O-4

Diseño de un proceso para la elaboración, ejecución y plan de capacitación del personal a fin de que conozcan la filosofía empresarial y el correcto desempeño en cada uno de los procesos: mediante esta estrategia se pretende complementar la aplicación de la planificación que se pretende diseñar, ya que para que se ponga en práctica se debe capacitar al personal de manera constante incentivando a mejorar la cultura organizacional de la empresa.

- D-1, D-2, D-6, O-1, O-2, O-4, O-8, O-9

Creación de un plan estratégico y corporativo, que permita mejorar la atención al cliente aprovechando la acogida de los productos en el mercado: por medio de esta estrategia se pretende definir la misión visión objetivos, políticas y estrategias que permiten incentivar a los clientes a la compra de los productos, brindándoles una adecuada atención, la misma que a la vez satisfaga completamente sus necesidades a fin de mantener su lealtad y fidelidad.

Estrategias DA: éstas buscan la forma de disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas de manera que no sean un impedimento para mejorar los procesos de NOESPORT Diseños.

- D-5, D-6, D-7, A-1, A-2, A-4, A-7, A-8

Diseño de un proceso de mejoramiento y orden de pedidos de mercadería por medio del análisis y estudio de la demanda que existe para así producir la cantidad requerida por los demandantes: mediante esta estrategia se pretende realizar una coordinación entre la

comercialización y la producción a fin de que se pueda satisfacer de mejor manera a los clientes, cumpliendo con sus pedidos a tiempo y ofreciéndoles los productos de preferencia de acuerdo a la temporada.

- D-4, D-6, D-O, A-1, A-3, A-6, A-7

Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal para mejorar el recurso humano y el ambiente laboral: por medio de esta estrategia se pretende mejorar la calidad del personal, contratando personas capacitadas y con habilidades para la fabricación de las prendas a fin de crear un buen ambiente laboral y optimizar tiempo en la elaboración de los productos.

- D-2, D-3, D-4, D-6, D-7, A-1, A-4 A-5

Diseño de un proceso de mejoramiento del proceso de ventas para aumentar la liquidez de la empresa, implementando un plan de comercialización: por medio de esta estrategia se pretende aumentar los niveles de venta, ya que mientras más grandes sean los pedidos se puede optimizar mejor los recursos elevando la producción a escalas mayores.

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La propuesta de direccionamiento estratégico se fundamentará en los principios y valores que la empresa NOESPORT Diseños tiene, y por medio de ella se pretende orientar a un mejor desempeño en sus actividades, aprovechando sus oportunidades futuras, a través del diseño de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias con las que debería contar la empresa.

La postura estratégica que NOESPORT Diseños ha considerado como la más acertada para su realidad, es la de adaptarse, sobre todo al mercado, orientando todos sus esfuerzos a realizar cambios dadas las características de seguidor de las tendencias actuales. Debido a la gran oferta que hay en el mercado, la empresa debe tratar cada día de mejorar su producto y los costos, y adaptarse al entorno que cada vez es más competitivo.

3.1. Matriz Axiológica

Mediante la matriz axiológica corporativa se pretende ayudar y orientar a NOESPORT Diseños para obtener un desempeño exitoso mediante la formulación de una escala de valores.

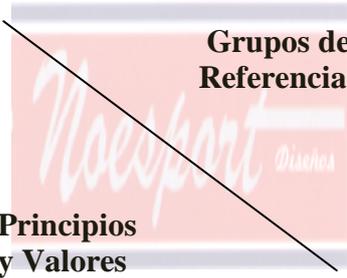
Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- a. Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, entre otros.)
- b. Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (el estado, la sociedad, el cliente, el accionista, entre otros.)
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el

resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.²⁶

En esta matriz estará reflejado como se relaciona cada uno de los valores y principios con los diferentes grupos seleccionados, a fin de conocer cuáles son los principios básicos para NOESPORT Diseños.

Tabla 3.1.
MATRIZ AXIOLÓGICA

 <p>Principios y Valores</p>	La Sociedad	El Estado	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Propietarios	La Competencia	El Medio Ambiente
Puntualidad		X	X	X	X	X		
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X		X
Honradez	X	X	X	X	X	X		X
Trabajo en Equipo	X		X	X	X	X		X
Solidaridad	X		X		X	X		X
Lealtad	X	X	X	X	X	X		X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X

ELABORADO POR: Autora

Principios y Valores

La conducta de todos y cada una de las personas que conforman la empresa NOESPORT Diseños, se mantendrá siempre bajo el código de principios y valores institucionales que se describen a continuación. Estos fundamentos éticos se observarán en todas las actividades que desarrolle la empresa y su cumplimiento será evaluado permanentemente.

²⁶ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

Puntualidad:

- El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar. El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud se está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.²⁷
- La empresa NOESPORT Diseños considera la puntualidad como uno de los valores más importantes ya que por medio de este se logra desempeñar cada una de las funciones y actividades con mayor disciplina, orden y eficiencia.

Responsabilidad:

- Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Los valores son la base de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales. La responsabilidad es valiosa, porque es difícil de alcanzar.²⁸
- Para NOESPORT Diseños es fundamental la responsabilidad de cada uno de los actos, pues de ellos depende cómo sea vista la empresa y que logre cumplir con sus objetivos.

Honradez:

- Es respetar y no apropiarse de las cosas materiales de los demás. Si en algún momento de nuestra vida le quita a alguien sus pertenencias, el Universo lo toma como un préstamo, y en cualquier instante de esta vida material o de otra, se tendrá que devolverlo.²⁹
- Mediante la honradez todas las personas que forman parte de la empresa NOESPORT Diseños han logrado desarrollar seguridad y esperanza firme dentro de la empresa como también ánimo, aliento, vigor para obrar bien.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

²⁸ http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_responsabilidad

²⁹ <http://www.mensajesdelmaestro.com/definicion/honradez.htm>

Trabajo en Equipo:

- El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas: integra los esfuerzos individuales, aprovecha las capacidades diversas de cada integrante, divide el trabajo de acuerdo con funciones específicas y logra resultados plurales. No es casual, pues, en la tendencia educativa contemporánea ésta forma de trabajo, se privilegia por sobre otras entre los compañeros de trabajo.³⁰
- El personal con el que NOESPORT Diseños posee este valor al momento de trabajar con otras personas y éste es el que permite que se logren los objetivos con mayor eficiencia y eficacia, optimizando cada vez más los recursos.

Solidaridad:

- La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política, y constituye el fin y el motivo primario del valor de la organización social. Su importancia es radical para el buen desarrollo de una doctrina social sana, y es de singular interés para el estudio del hombre en sociedad y de la sociedad misma.³¹
- Para NOESPORT Diseños la solidaridad es uno de los principios de mayor importancia, pues este permite que exista un excelente ambiente laboral, y a través de este se puede fomentar el compañerismo, el apoyo incondicional y el respaldo total de los miembros de la empresa.

Lealtad:

- Lealtad es fidelidad al compromiso de defender lo que se cree y en quienes creen, en los buenos y en los malos momentos. La lealtad es un valor que se debe desarrollar en nuestro interior y tener conciencia de lo que se hace y dice. Es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso de defender lo que se cree; y en quienes se cree, si no se cumple como es debido, se queda solo. Cuando uno es leal, se logra llevar la amistad y cualquier otra relación a algo serio y profundo.³²
- Para NOESPORT Diseños la lealtad es un valor que debe desarrollarse en cada uno de sus miembros, ya que por medio de ella se fomenta el respeto y el compromiso, así permitiendo cumplir con los objetivo y estimulando al desarrollo satisfactorio de cada

³⁰ http://sepiensa.org.mx/contenidos/d_tdequipo/teamwork_01.htm

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/solidd/solidd.shtml>

³² http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_lealtad

uno de sus miembros, ya que todos sienten orgullo de pertenecer a la empresa y satisfacción en su trabajo.

Respeto:

- El Respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. Tratar de explicar que es respeto, es por demás difícil, pero se puede ver donde se encuentra. El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado.³³
- Para NOESPORT Diseños el respeto es una manifestación de cortesía y consideración hacia los demás, para mantener este valor es importante que se preste atención a todas las personas que intervienen en la organización para poderlas respetar.

Relación Principios y Valores con los Sigüientes Grupos de Referencia:

• La Sociedad

Responsabilidad: En entregar un producto y servicio óptimo.

Honradez: En el ejercicio de sus competencias.

Trabajo en Equipo: Realizar políticas y demás en función de país, siempre buscando mejorar las condiciones económico – sociales.

Solidaridad: Ofrecer un sistema libre de corrupción

Lealtad: Obedecer sus leyes y regulaciones.

Respeto: Es respetar a las personas, al medio ambiente, en si a todo nuestro entorno.

• El Estado

Puntualidad: En el pago de los impuestos

Responsabilidad: En las declaraciones y pagos de impuestos.

Honradez: En el servicio que se presta.

Lealtad: Proporcionar honestidad, ética y justicia.

Respeto: En el ejercicio de sus competencias.

³³ <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>

- **Los Clientes**

Puntualidad: Que los pedidos sean satisfechos en el plazo establecido. Entre las entregas y las cancelaciones.

Responsabilidad: En entregar un producto óptimo y de buena calidad.

Honradez: En el manejo tanto de cantidades como de precios.

Trabajo en Equipo: Que los problemas de cada uno sean resueltos por consenso para el bien común.

Solidaridad: En el ejercicio de sus competencias.

Lealtad: En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Respeto: Mantener la idea que lo más importante es el cliente. Que todo lo que se venda sea lo mejor.

- **Los Proveedores**

Puntualidad: En el cumplimiento de obligaciones.

Responsabilidad: Pagar la cantidad exacta y a tiempo.

Honradez: En las entregas y las cancelaciones. En el manejo tanto de cantidades como de precios.

Trabajo en Equipo: Interrelación permanente entre proveedor y empresa para tomar decisiones a tiempo.

Lealtad: En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Respeto: Mantener ante todo la consideración de los derechos personales.

- **Los Colaboradores**

Puntualidad: En las obligaciones y actividades del trabajo

Responsabilidad: En el pago por su trabajo y esfuerzo

Honradez: En el ejercicio de sus competencias.

Trabajo en Equipo: Apoyo constante a los demás para cumplir con los objetivos

Solidaridad: En los actos y contratos a desarrollarse

Lealtad: Al momento de fijar montos y entrega de materias de óptima calidad

Respeto: Que cada uno sea correcto.

- **Los Propietarios**

Puntualidad: En el cumplimiento de obligaciones.

Responsabilidad: Exigencia del cumplimiento de los deberes y atribuciones asignados

Honradez: Patrocinar que todo se desarrolle en las condiciones más óptimas.

Trabajo en Equipo: Propiciar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos.

Solidaridad: En la difusión y liderazgo de la visión y la misión de la empresa.

Lealtad: En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Respeto: Consideración a los derechos personales.

- **La Competencia**

Respeto: En el manejo de toda gestión para tener una competencia sana.

- **El Medio Ambiente**

Responsabilidad: En las decisiones tomadas en función de las metas y objetivos de la empresa

Honradez: Al realizar los productos sin afectar el medio ambiente.

Trabajo en Equipo: Apoyando a su conservación

Solidaridad: En el cumplimiento de las metas.

Lealtad: Fomentando la protección de nuestro planeta

Respeto: Preservando y cuidando el sistema ecológico

3.2. Misión y Visión

La misión, visión y principios guía, constituyen la base de la planificación estratégica. Los directivos y otros líderes sobre todo el director general deben articularlos. Asimismo, se deben transmitir practicar y reforzar a través de acciones simbólicas y reales antes de convertirse en una realidad para los empleados y las personas, grupos y organizaciones en el ambiente externo que hacen negocios con la empresa³⁴

3.2.1 Misión

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir definen con claridad un propósito organizacional.

34JAMES R. Evans *Administración y Control de Calidad*, sexta edición editorial THOMSON, Buenos Aires Argentina, 2005

Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

Definir la Misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.³⁵

Elementos Claves:

- Naturaleza del Negocio: Confección de ropa deportiva.
- Razón para existir: Comercializar prendas de vestir deportivas, para ser eficientes en el giro del negocio.
- Mercado al que sirve: personas de Quito, Latacunga, Loja, Ibarra, Otavalo y Cayambe.
- Características generales de los Productos o Servicios: exteriores, camisetas, pantalonetas, buzos, ternos lycra, chompas y demás prendas de vestir para damas, caballeros y niños.
- Posición deseada en el mercado: dominante
- Valores y Principios: respeto y confianza

MISIÓN PROPUESTA – NOESPORT Diseños

“Es una empresa que busca el desarrollo integral de su organización; mediante la confección y comercialización de exteriores, camisetas, pantalonetas, buzos, ternos lycra, chompas y demás prendas de vestir para damas, caballeros y niños, de buena calidad y a precios cómodos. NOESPORT Diseños tiene posicionamiento dominante en el mercado, mediante el respeto y confianza, como medio de generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.”

35 SERNA, Gómez Humberto *Gerencia Estratégica*, séptima edición editorial 3R EDITORES, Bogotá D.C. Colombia 2000

3.2.2 Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.³⁶

Elementos Claves:

- Posición en el Mercado: ser una de las mejores empresas textiles en el país.
- Tiempo: 5 años
- Ámbito del Mercado: región sierra ecuatoriana.
- Productos o Servicios: confección de ropa deportiva
- Valores: respeto, confianza y capacitación
- Principio Organizacional: Fomentar el desarrollo de la empresa y su gente.

VISIÓN PROPUESTA - NOESPORT Diseños 2013

“Ser una de las mejores empresa textilera que ofrezca la mejor calidad en la confección de ropa deportiva para damas, caballeros y niños, con los precios más cómodos para la satisfacción de sus clientes, haciendo conocer la marca a toda la región sierra ecuatoriana, fomentando el respeto, confianza y capacitación de su personal para lograr el desarrollo de la empresa y su gente.”

3.3. Objetivos generales y específicos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA Corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión

36 SERNA, Gómez Humberto *Gerencia Estratégica*, séptima edición editorial 3R EDITORES, Bogotá D.C. Colombia 2000

corporativa. Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planificación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales. Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.³⁷

3.3.1 Objetivo General

Confeccionar y comercializar ropa deportiva para damas caballeros y niños tales como exteriores, camisetas, pantalonetas, buzos, ternos lycra, chompas y demás prendas de vestir, con altos estándares de calidad, entrega oportuna, precios cómodos y variedad de prendas de acuerdo a las tendencias de la moda a fin de satisfacer a los clientes.

3.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos están clasificados por áreas, se encuentran expuestos de forma clara y bien definida con la finalidad de orientar efectivamente hacia el mejoramiento de procesos de la empresa.

Crecimiento

- Generar una utilidad operacional de por lo menos un 25% sobre las ventas y una utilidad antes de impuestos, de por lo menos 15% sobre las ventas, para mejorar las instalaciones y mantener el funcionamiento normal de la empresa con miras al futuro a partir del 2009, incrementando progresivamente un porcentaje significativo cada fin de año.
- Elaborar y ejecutar al 100% un plan de capacitación e información a todos los miembros de la empresa para que se conozca la filosofía empresarial y exista un correcto desempeño en cada uno de los procesos mediante charlas, cursos y entrega de manuales a partir del 2009 y en los próximos cinco años.
- Crear y difundir al 100% el plan estratégico y corporativo para mejorar la atención al cliente y para que el personal tenga un propósito claro en su trabajo, en los próximos cinco años, a partir de enero del 2009.

37 SERNA, Gómez Humberto *Gerencia Estratégica*, séptima edición editorial 3R EDITORES, Bogotá D.C. Colombia 2000

- Desarrollar e implementar en forma eficiente la automatización en procesos productivos para facilitar la confección y la reducción de tiempo y dinero al 100% a partir de enero del 2010.
- Implementar un sistema informático - contable que permita tener un conocimiento al 100% de las existencias, cartera vencida, clientes y proveedores de la empresa a partir de enero del 2010
- Diseñar nuevos y mejores productos para responder efectivamente y al 100% a los clientes, mediante previo estudio de mercado a partir de enero de 2010
- Contar con información financiera actualizada de la empresa para poder tomar decisiones lógicas y oportunas en base a datos reales, a partir de enero del 2011.
- Implementar un plan de comercialización que permita satisfacer al 100% las necesidades de los clientes, manteniendo un proceso lógico y óptimo para la recolección de pedidos, producción de cantidades requeridas e implementación de publicidad a partir de enero del 2011.
- Mejorar la calidad de los productos en un 10% para enfrentar con mayor fuerza a las importaciones manteniendo la lealtad en los clientes a partir de enero del 2013.

Mantenimiento

- Fortalecer la relación con el cliente manteniendo los principios y valores por los cuales se destaca la empresa, de manera que permita afirmar al 100% el bienestar del cliente en la compra de los productos a partir de enero del 2011.
- Diseñar un proceso de mejoramiento de la distribución del espacio físico, de reconocimiento de funciones, seguridades, equipo de trabajo, estimulación y motivación para el personal de manera que permita explotar las habilidades y destrezas del personal en un 100% a partir de enero del 2012.
- Procurar hacer el bien común demostrando un respeto por las leyes, las instituciones del país y el medio ambiente de aquellos en donde participe a partir de enero del 2012.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección del 100% del personal por medio del análisis de factores como intelectuales, físicos, de responsabilidad y condiciones para realizar su trabajo a partir de enero del 2012.
- Realizar inventarios del 100% de las existencias semestrales para no quedar desabastecidos en materia prima y mercadería controlando a su vez la calidad a partir de enero del 2013.

- Mantener la relación con el personal en un 100% a fin de se encuentre comprometido a laborar en los horarios donde haya más demanda de pedidos a partir de enero de 2009
- Ampliar las instalaciones para mejorar los procesos productivos y el desempeño eficiente del personal a partir de 2013.
- Adquirir nueva maquinaria para mejorar la calidad y entrega del producto a partir de 2013.

Disminución

- Disminuir desperdicios en la elaboración de los productos en un 50% a partir de enero de 2009.
- Disminuir el tiempo y costo en la elaboración de prendas en un 80% a partir de enero de 2009.
- Buscar alternativas para disminuir en un 80% los aranceles vigentes en las materias primas a fin de mejorar la inversión textilera a partir de enero del 2009 y durante los próximos cinco años.
- Diseñar e implementar un proceso de distribución de materia prima para disminuir la perdida de insumos y tiempo en el proceso de elaboración de las prendas a partir de enero del 2009 y durante los próximos cinco años.
- Disminuir reclamos por deficiente atención mejorando la comunicación con el cliente en un 80% a partir de enero del 2009 y durante los próximos cinco años.

3.4. POLÍTICAS

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores, para que estos les solucionen cada caso.³⁸

38CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Recursos Humanos* quinta edición editorial MC GRAW HILL, Santafé de Bogotá, Colombia 2000

3.4.1. Política General

La atención eficiente y a tiempo al cliente será la prioridad en NOESPORT Diseños ya que un cliente satisfecho siempre vuelve.

3.4.2. Políticas Específicas

Las políticas o reglamentos en una empresa deben ser claros para no tener ningún problema con el recurso humano y demás áreas

Recurso Humano

- El personal debe ser seleccionado y sometido a una prueba previa a su función, en cuanto se refiere a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo y se evaluará sus carpetas con referencias de honorabilidad y antecedentes.
- El personal debe prestar sus servicios, en labores correspondientes a empleados de igual categoría, inclusive en otra locación; en aquellas ocasiones en las que sus actividades, así lo requieran; sin que ello constituya un cambio de ocupación que motive un reclamo por despido intempestivo, tanto más que el trabajador da su expreso consentimiento para aquello.
- El trabajador deberá guardar normas de buena conducta y educación con el empleador, sus compañeros y los clientes.
- El trabajador informará a sus subalternos de las actividades de la empresa siempre y cuando esto ayude a fomentar el desarrollo de la empresa.
- El trabajador será responsable de todo daño o pérdida que ocasione en sus labores por un descuido o falta y responderá por toda clase de culpa obligándose a indemnizar todo aquel perjuicio que ocasione
- El personal será capacitado cada vez que sea necesario o que disponga la empresa con la finalidad de fomentar y motivar la satisfacción laboral
- Se darán constantes capacitaciones especialmente al personal de ventas cada trimestre o cuando se lo necesitaré.
- Se organizará programas extra laborales en días especiales (día de la madre, navidad, día del trabajador, entre otros.) para propiciar la integración como mañanas deportivas o agasajos.
- Se realizará un estudio del ingreso y salida mensual para tomar medidas correctivas en caso de atrasos o faltas periódicas de trabajadores.

- Se evaluará cuales son los puntos débiles de cada trabajador a fin de tomar medidas para que estos no influyan en la ejecución de las labores.
- Se establecerá una escala de salarios tomando en cuenta el nivel de instrucción y la actividad que realizare el trabajador.
- El horario de trabajo de la empresa será de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., salvo excepciones. El tiempo de almuerzo es de 1:00 a 1:30 todos los días.
- La jornada normal será de 8 horas laborales y las horas extras serán pagadas de acuerdo a la ley.
- El trabajador contará con las vacaciones que le correspondan por ley cada año, las mismas que deben ser tomadas los primeros días del año.
- El personal puede acceder a micro préstamos, los mismos que no deben pasar del valor de su sueldo.

Compras

- Se debe determinar fechas para la compra, entregas y pagos de materia prima con los proveedores
- Se comprará materia prima cuando producción reporte que son necesarias.
- Los materiales e insumos deberán ser adquiridos a proveedores que proporcionen buen precio, calidad y facilidades en la adquisición, y se les dará garantía de ser proveedores permanentes.
- Se debe consultar las visitas a la empresa por parte de los proveedores con por lo menos un día antes

Producción

- Se establecerán estándares de calidad para los productos y se supervisarán todos los días.
- Se adecuará un lugar con la suficiente iluminación e infraestructura para la fabricación y el almacenamiento del producto bajo las normas internas de la empresa.
- Los productos serán verificados en todos los proceso antes de la producción, durante y después a fin de eliminar cualquier error.
- Se revisará a tiempo las obligaciones de la empresa con el Estado, los trabajadores y la sociedad.
- Todo trabajo se realizará en base a una orden de producción suscrita por el propietario

- La calidad de materia prima deberá ser supervisada por el responsable de la persona de adquisiciones.

Ventas

- Se debe realizar estudios de mercado para conocer los requerimientos, tendencias de los clientes y nivel de preferencia y ventas.
- Los vendedores deberán realizar un cronograma de visitas y ventas una vez al mes.
- La comunicación con los clientes será permanente sea personalmente o vía Internet para ver los requerimiento que puedan tener.
- Se ofrecerá al cliente material publicitario para promocionar los productos.
- Se vigilará que las quejas presentadas sean corregidas de manera inmediata y permanente.
- Se evaluará periódicamente el grado de satisfacción que el producto ocasione en los clientes.
- Se establecerá descuentos especiales a nuestros clientes:
 - 6 % por compras al por mayor
 - 7 % a instituciones educativas y privadas
- Las tres primeras ventas la única forma de pago será de contado y después de estas se podrá ofrecer un crédito de 30 y 45 días plazo, dependiendo el monto.
- A los vendedores cobrarán el 15% de comisión de acuerdo al volumen de ventas.

Clientes

- Se dará atención personalizada e individual a cada cliente.
- Se entregará la mercadería con su respectiva factura en el tiempo acordado entre vendedor y cliente
- Se podrá esperar máximo una semana los cheques posfechados cuando el cliente lo requiera con previa anticipación de por lo menos un día.
- A los clientes cuyas compras sean mayores a \$10.000 en el año, se les dará un obsequio.
- Los pedidos deberán realizarse con dos semanas de anticipación o se consultará con la empresa según el monto.

Mantenimiento

- El mantenimiento diario de las instalaciones físicas deberá realizarse de forma rotativa por cada una de las operarias de la empresa cambiando cada semana de operaria.
- El mantenimiento preventivo de los equipos y maquinarias de la empresa se los realizará diariamente por parte del personal responsable de cada máquina y un mantenimiento correctivo se realizará cuando una máquina lo requiera.

3.5. ESTRATEGIAS

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

El análisis de éstas permitirá establecer “Las Opciones Estratégicas”, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.

Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas.³⁹

Para lograr la satisfacción del cliente se debe fabricar un producto con rigurosa producción y escoger materia prima de buena calidad teniendo de por medio el control en toda el área de producción, destinado a la vez a un buen servicio de entrega del producto y darlos a un buen precio.

- Diseño de una adecuada distribución del espacio físico para explotar las habilidades y destrezas del personal mejorando la calidad y presentación de los productos
- Creación de un proceso de mejoramiento para la elaboración de las prendas, con mayor rapidez y eficacia, donde los empleados demuestren todo su talento artesanal
- Diseño de un proceso de atención al cliente para mejorar el servicio fomentando los principios y valores de la empresa

39 SERNA, Gómez Humberto *Gerencia Estratégica*, séptima edición editorial 3R EDITORES, Bogotá D.C. Colombia 2000

- Mejoramiento de procesos de producción para enfrentar las importaciones, brindando a los clientes productos de mejor calidad
- Implementación de un proceso para difundir información de los productos y las ventajas que tienen los clientes al comprar, en los diferentes puntos de venta.
- Diseño de un proceso de evaluación del desempeño para estimular y motivar al personal, de manera que la empresa cuente con el personal necesario, el mismo que este conforme con su trabajo.
- Diseño de un proceso para el reconocimiento de funciones, las seguridades y la ropa de trabajo con el que debe contar el personal dentro de la empresa
- Búsqueda de la aplicación de alternativas para disminuir los aranceles vigentes en las materias primas a fin de que mejore la inversión textilera
- Diseño y aplicación de una planificación para prever las necesidades de materia prima y contar con el suficiente presupuesto para la comercialización de los productos.
- Diseño de un proceso de mejoramiento y orden de pedidos de mercadería por medio del análisis y estudio de la demanda que existe para así producir la cantidad requerida por los demandantes.
- Diseño de un proceso para la elaboración, ejecución y plan de capacitación del personal a fin de que conozcan la filosofía empresarial y el correcto desempeño en cada uno de los procesos.
- Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal
- Creación de un plan estratégico y corporativo, que permita mejorar la atención al cliente aprovechando la acogida de los productos en el mercado.
- Diseño un proceso de mejoramiento del proceso de ventas para aumentar la liquidez de la empresa, implementando un plan de comercialización
- Motivación al personal mediante un trato y salarios justos con bonos y beneficios acordados y que constan en el Código de Trabajo a fin de que exista satisfacción y entrega total a la empresa.
- Trabajo conjunto con la comunidad especialmente la que se encuentra cerca de nuestra fábrica para mantener un ambiente agradable y libre de desperdicios para que ayuden con la salud y el aseo del lugar.
- Desarrollo del mejoramiento continuo en los procesos esperando constantemente la reducción del nivel de error al producir y comercializar los productos de la empresa.
- Aplicación de la calidad la como norma de cada día tanto en el producto como en la distribución del mismo.

- Utilización del correo electrónico para comunicarse con los clientes y conocer sus opiniones del producto.

3.6. PLAN OPERATIVO

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual.

Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.⁴⁰

40 <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgo/enreuniones/capitulo14.htm>

3.5.1 Plan Operativo (2009).

 NOESPORT Diseños Plan Operativo 2009 CRECIMIENTO														RESPONSABLE	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES		
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	INGRESOS		EGRESOS				
Elaborar y ejecutar plan de capacitación e información para que se conozca la filosofía empresarial y correcto desempeño																			
Planificar la capacitación	■	■																	\$ 200,00
Seleccionar y contratar profesionales para capacitar		■	■																\$ 1.000,00
Coordinar el lugar de realización			■	■															\$ 100,00
Realizar la convocatoria y el promocional			■	■															\$ 600,00
Ejecución de la capacitación					■														\$ 1.000,00
Realizar encuesta de satisfacción					■														\$ 150,00
Crear y difundir el plan estratégico y corporativo para mejorar la atención al cliente y el personal tenga un propósito claro en su trabajo.																			
Contratar profesional para realizar planificación		■																	\$ 1.000,00
Desarrollo de la planificación estratégica		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 600,00
Toma de decisiones en base a resultados							■												\$ 200,00
Aplicación y difusión en la empresa de resultados							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 100,00
Obtención de resultados							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 50,00

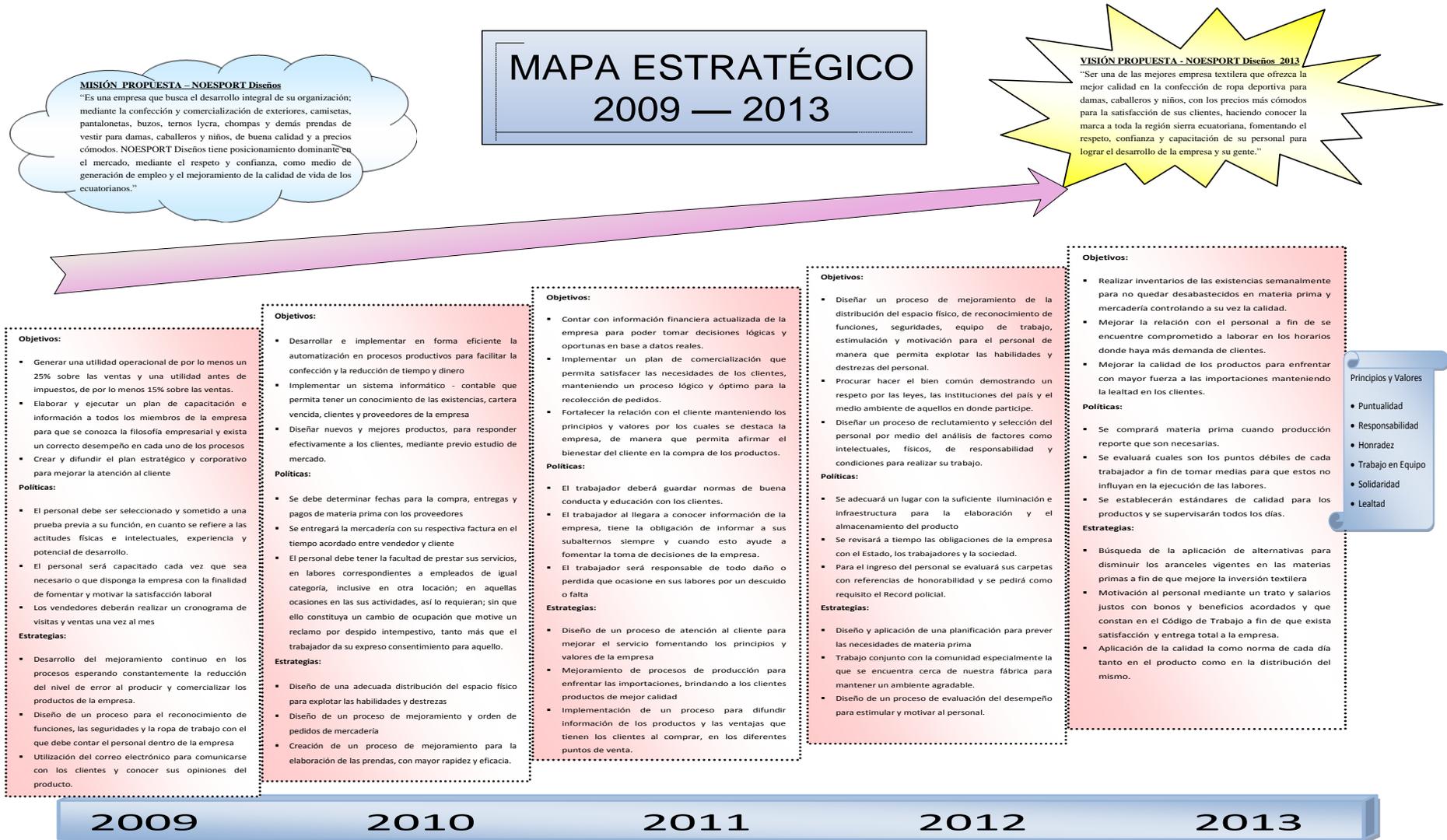
ELABORADO POR: Autora

NOESPORT Diseños
Plan Operativo 2009
MANTENIMIENTO

ACTIVIDAD	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGOS		SEP		OCT		NOV		DIC		RESPONSABLE	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2		3
Mantener la relación con el personal motivándolo a fin de que se encuentre comprometido a laborar en los horarios donde haga más demanda																													
Se organizará actividades recreativas extra laborales como cumpleaños y paseos																													
Realizar pedidos a proveedores por lo menos con una semana de anticipación para evitar desabastecimientos																													
Mantener un control de existencias para no quedar desabastecidos en materia prima y mercadería terminada																													
Producir por lo menos 1.000 unidades al mes																													
Controlar mediante un conteo de prendas cada fin de mes																													
Mantener una buena relación con los proveedores cumpliendo con las obligaciones a tiempo																													
Procurar hacer el bien común demostrando un respeto por las leyes, las instituciones del país y el medio ambiente																													
Cumplir con las obligaciones que le corresponden por ley																													
Respetar la integridad familiar y realizar campañas de cuidado al medio ambiente colocando anuncios en fundas y etiquetas																													
Apoyar con obsequios a programas de ayuda a beneficio de la comunidad																													
Regalar en época navideña saldos a fundaciones y niños de la calle																													
Mantener en buen estado las instalaciones para mejorar los procesos productivos y el desempeño del personal																													
Realizar mantenimiento de instalaciones																													
Fortalecer la relación con el cliente manteniendo los principios y valores																													
SUB TOTAL																													
																											\$ 0	\$ 26.250	

ELABORADO POR: Autora

3.7. MAPA ESTRATÉGICO 2009 — 2013



ELABORADO POR: Autora

CAPITULO IV

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Mediante el desarrollo de este capítulo se realizará un inventario y análisis de los principales procesos de la empresa NOESPORT Diseños, para ello se utilizarán herramientas como la cadena de valor de la empresa, el diagrama IDEF-0, el inventario procesos, la selección de procesos, el mapa de procesos seleccionados, la hoja de costos, el análisis de cada proceso y la matriz de análisis resumida que identifique donde se originan los problemas que dificultan el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.

4.1. Cadena de Valor

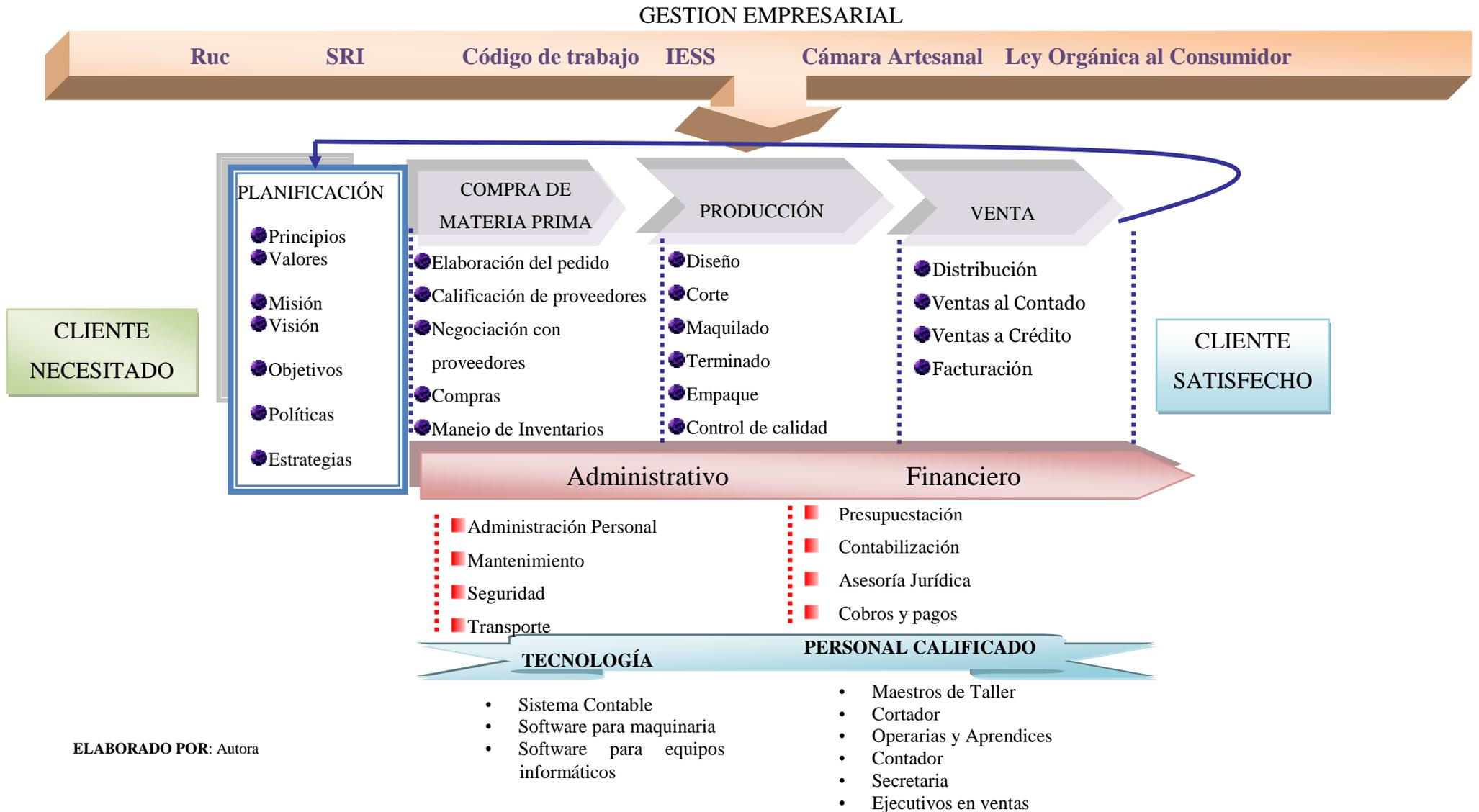
La cadena de valores en cualquier empresa de cualquier área es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa, considerando a cada compañía en el contexto de la totalidad de la cadena de actividades creadoras de valor de la cual la empresa es sólo una parte, yendo desde los componentes básicos de las materias primas hasta el consumidor final. Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor⁴¹.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales. Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos desde materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto.⁴²

41 <http://www.gacetafinanciera.com/Costos/CAVALOR.DOC>

42 <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>

4.1.1 Cadena de Valor de la empresa “NOESPORT Diseños”



4.2. Diagrama IDEF-0

IDEF0 (Integration Definition language 0).

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

Cada “caja” en un diagrama es origen o salida de flechas que representan:

- Datos de entrada: datos que necesita la actividad y se transforman en datos de salida.
- Datos de salida: datos o informaciones creados por la actividad.
- Datos de control: datos para controlar la actividad. No se transforman en datos de salida.
- Mecanismo: recursos necesarios.

Ventajas IDEF0:

Es una herramienta muy sistemática que obliga a mantener una jerarquía de relaciones entre las actividades/funciones descritas.

Facilita un análisis en profundidad de las entradas y salidas, así como los elementos de control y recursos de cada actividad.

Algunos paquetes informáticos de dibujo incorporan plantillas y utilidades para dibujar este tipo de gráficos

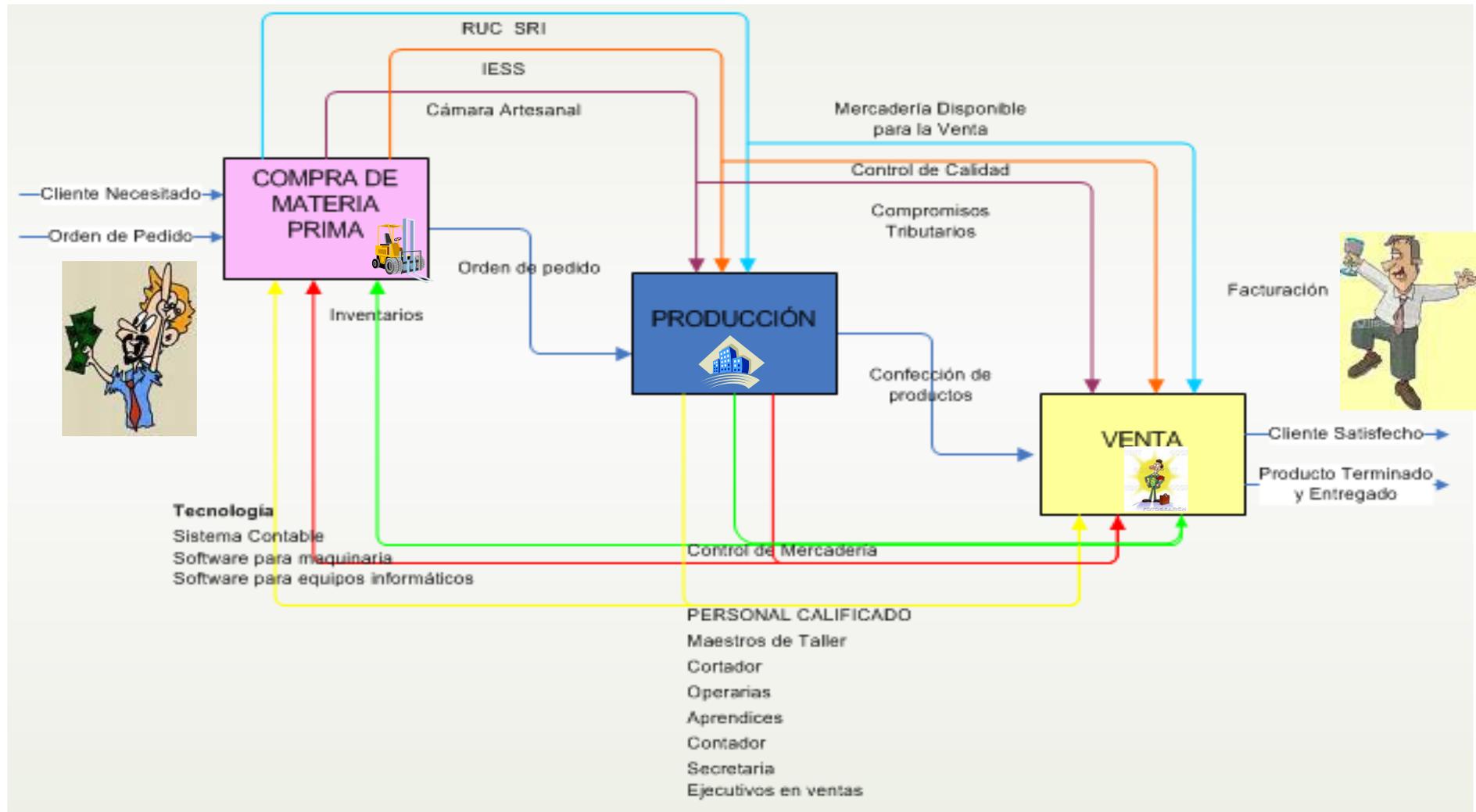
Inconvenientes de la Metodología IDEF0

El cumplimiento riguroso de las reglas de modelado IDEF0 conlleva en ocasiones una excesiva jerarquización y complejidad en la representación de los procesos.

Limitado en la simbología: el único símbolo utilizado es una caja rectangular que representa una actividad o función.⁴³

43 <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

4.2.1. Diagrama IDEF-0 de la empresa NOESPORT Diseños



ELABORADO POR: Autora

4.3. Inventario de procesos por áreas

El Inventario de Procesos aportará información más detallada de la jerarquía y tipo de procesos que tiene la empresa, desde el macro proceso de gestión empresarial hasta la clasificación por su tipo que son gobernantes, básicos y habilitantes (Capítulo I).

A continuación se enlistará o detallará los procesos que han sido identificados en la empresa NOESPORT Diseños organizados por áreas, tal como se encuentra en la cadena de valor y el diagrama IDEF-0. En la primera columna se detalla si es proceso o subprocesos, en la segunda se encuentra el nombre de cada uno de los procesos y en la tres siguientes el tipo de proceso.

Tabla 4.1
INVENTARIO DE PROCESOS

	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		Gobernantes	Básicos	Habilitantes
PROCESO	PLANIFICACIÓN			
Sub Proceso	Planificación mensual	X		
PROCESO	COMPRA DE MATERIA PRIMA			
Sub Proceso	Elaboración del Pedido		X	
	Calificación de proveedores		X	
	Negociación con proveedores		X	
	Compras		X	
	Manejo de Inventarios		X	
PROCESO	PRODUCCIÓN			
Sub Proceso	Diseño		X	
	Corte		X	
	Maquilado		X	
	Terminado		X	
	Empaque		X	
	Control de calidad		X	
PROCESO	VENTA			
Sub Proceso	Distribución		X	
	Ventas al Contado		X	
	Ventas a Crédito		X	
	Facturación		X	

PROCESO	ADMINISTRATIVO			
Sub Proceso	Administración Personal			X
	Mantenimiento			X
	Seguridad			X
	Transporte			X
PROCESO	FINANCIERO			
Sub Proceso	Presupuestación			X
	Contabilización			X
	Asesoría Jurídica			X
	Cobros y pagos			X

ELABORADO POR: Autora

4.4. Selección de procesos

Luego de ser identificados los procesos de la empresa NOESPORT Diseños, se debe seleccionar procesos y subprocesos relevantes en la empresa, que ayuden al mejoramiento y que generen o causen mayor impacto, sobre las exigencias del cliente y sus colaboradores. Para esta selección se debe tomar en cuenta la importancia de cada uno de los procesos y si es parte de las estrategias establecidas anteriormente en el análisis FODA del Capítulo II.

4.4.1. Preguntas claves

Para una mejor selección de los procesos se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

Preguntas Claves

- ¿Al mejorar este proceso se reducen los tiempos y los costos?
- ¿Mejora con este proceso la imagen, de la empresa y se incrementan las utilidades?
- ¿Mejora y soluciona las causas de deficiencia en cubrir la demanda e insatisfacción de los clientes?

4.4.2. Matriz de selección

En la matriz de selección primero se prioriza porcentualmente a los diferentes criterios expuestos antes como preguntas claves, estos recibirán un valor de acuerdo a una escala que será desde 5 como la más importante, 3 como una afectación media y 1 como la calificación más baja a dichas alternativas. Una vez calificados todos los procesos se multiplica el valor obtenido por el peso de cada criterio y se anota a la derecha de cada columna. Por último, se suman todas las columnas del lado derecho y se anota el resultado en la columna total, posteriormente los procesos seleccionados serán los que tengan un valor total igual a 5 y 6.

Tabla 4.2
MATRIZ DE SELECCIÓN

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN PROCESO	Reducen los tiempos y los costos		Mejora con este proceso la imagen		Mejora y soluciona las causas en el diagrama de Ishikawa		TOTAL	Procesos Seleccionados
	40%		30%		40%		100%	
PLANIFICACIÓN								
Planificación mensual	5	2	5	1,5	5	2	6	Gobernante
COMPRA DE MATERIA PRIMA								
Elaboración del pedido	1	0,4	3	0,9	3	1,2	3	
Calificación de proveedores	3	1,2	5	1,5	3	1,2	4	
Negociación con proveedores	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
Compras	3	1,2	3	0,9	5	2	4	
Manejo de Inventarios	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
PRODUCCIÓN								
Diseño	1	0,4	5	1,5	3	1,2	3	
Corte	5	2	1	0,3	3	1,2	4	
Maquilado	3	1,2	1	0,3	3	1,2	3	
Terminado	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
Empaque	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
Control de calidad	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
VENTA								
Distribución	5	2	5	1,5	5	2	6	Básico
Ventas al Contado	5	2	3	0,9	5	2	5	Básico
Ventas a Crédito	3	1,2	3	0,9	3	1,2	3	
Facturación	3	1,2	5	1,5	1	0,4	3	
ADMINISTRATIVO								
Administración Personal	3	1,2	5	1,5	5	2	5	Habilitante
Mantenimiento	3	1,2	5	1,5	5	2	5	Habilitante
Seguridad	5	2	3	0,9	3	1,2	4	
Transporte	5	2	3	0,9	3	1,2	4	

FINANCIERO								
Presupuestación	5	2	5	1,5	3	1,2	5	Habilitante
Contabilización	5	2	3	0,9	5	2	5	Habilitante
Asesoría Jurídica	3	1,2	5	1,5	3	1,2	4	
Cobros y pagos	3	1,2	3	0,9	3	1,2	3	

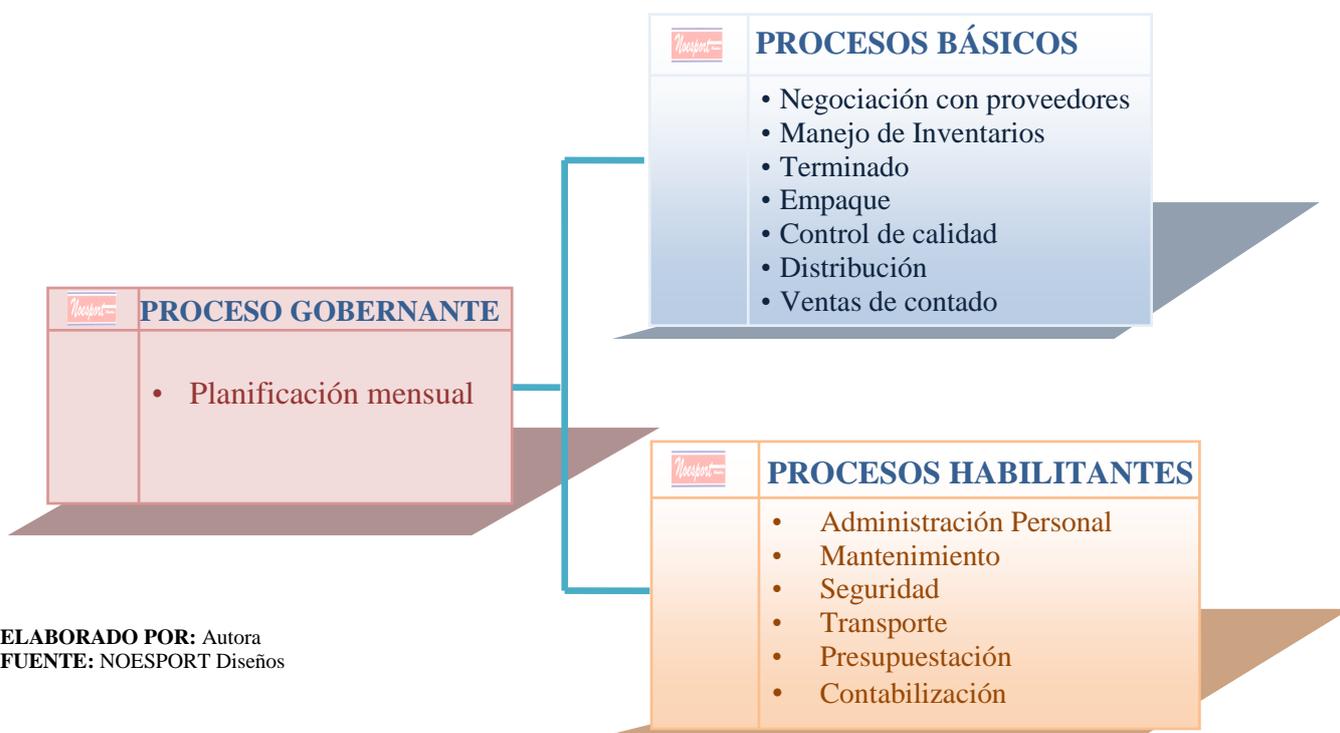
Elaborado por: Autora

Fuente: NOESPORT Diseños

4.4.3. Mapa de procesos seleccionados

Por medio de esta representación gráfica se clasifican los procesos seleccionados en la matriz anterior de acuerdo a su tipo. Los procesos seleccionados fueron los siguientes:

Tabla 4.3
MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



ELABORADO POR: Autora

FUENTE: NOESPORT Diseños

4.5. Hoja de costos por minuto

A continuación se desarrollarán las hojas de costos por minuto, la primera será la hoja de costo del personal, en donde intervendrán los diferentes cargos y puestos dentro de la empresa y el sueldo anual detallado de cada uno de ellos. Posteriormente se desarrollará la hoja de costos de operaciones en donde intervienen cada uno de los rubros y valores que la empresa necesita para funcionar normalmente. Estos dos rubros se suman y dan origen al costo total por minuto.

4.5.1. Hoja de costos del personal

Tabla 4.4
HOJA DE COSTOS DE PERSONAL



Hoja de costos de Personal

Nº	PUESTO / CARGO	SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	HORAS EXTRAS MENSUAL	HORAS EXTRAS ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL IESS ANUAL	FONDOS DE RESERVA	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO
1	GERENTE	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 500,00	\$ 1.458,00	\$ 1.000,00	\$ 16.158,00	\$ 0,0935
2	VENDEDOR	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 8.179,00	\$ 0,0473
3	SECRETARIA	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 291,60	\$ 200,00	\$ 3.391,60	\$ 0,0196
4	CONTADOR	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ 25,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 325,00	\$ 0,0019
5	MAESTRO DE TALLER	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 220,00	\$ 200,00	\$ 110,00	\$ 320,76	\$ -	\$ 3.610,76	\$ 0,0209
6	CORTADOR	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ -	\$ -	\$ 220,00	\$ 200,00	\$ 110,00	\$ 320,76	\$ -	\$ 3.490,76	\$ 0,0202
7	OPERARIAS	\$ 210,00	\$ 2.520,00	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 210,00	\$ 200,00	\$ 105,00	\$ 306,18	\$ -	\$ 3.581,18	\$ 0,0207
8	APRENDICES	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 291,60	\$ -	\$ 3.191,60	\$ 0,0185

ELABORADO POR: Autora
FUENTE: NOESPORT Diseños

Para realizar el cálculo del costo del personal por minuto se utilizó la siguiente fórmula

$$\text{Costo total personal por minuto} = \frac{\text{costo total de personal}}{12\text{meses} * 30\text{días} * 8\text{horas} * 60\text{minutos}}$$

4.5.2. Hoja de costos de operaciones

Tabla 4.5

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

 Hoja de costos de Operación			
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO OPERACIÓN POR MINUTO
IMPUESTO PREDIAL	\$ 5,67	\$ 68,00	\$ 0,00013
MANTENIMIENTO E INSTALACIONES	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 0,00023
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 0,00023
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 0,00069
LUNCH DEL PERSONAL	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 0,00116
AGUA	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 0,00116
LUZ	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 0,00231
TELEFONO	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 0,00069
SERVICIO DE INTERNET	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 0,00046
FLETES	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 0,00116
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 0,00926
DEPRECIACIÓN VEHICULOS	\$ 116,67	\$ 1.400,00	\$ 0,00270
DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 0,00058
TRANSPORTE	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 0,00023
TOTAL	\$ 907,33	\$ 10.888,00	\$ 0,02100

ELABORADO POR: Autora
FUENTE: NOESPORT Diseños

Para realizar el cálculo del costo operacional por minuto se utilizó la siguiente fórmula

$$\text{Costo total operacional por minuto} = \frac{\text{costo total operacional}}{12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas} * 60\text{minutos}}$$

4.5.3. Hoja de costos consolidada de personal y de operaciones

En esta hoja de costos consolidada se suma la columna de costo del personal por minuto más el costo de operación para puesto o cargo.

Tabla 4.6
HOJA DE COSTOS CONSOLIDADA

		Hoja de costos Consolidada		
Nº	PUESTO / CARGO	COSTO PERSONAL POR MINUTO	COSTO OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL
1	GERENTE	\$ 0,098	\$ 0,02100	\$ 0,11914
2	VENDEDOR	\$ 0,047	\$ 0,02100	\$ 0,06834
3	SECRETARIA	\$ 0,020	\$ 0,02100	\$ 0,04063
4	CONTADOR	\$ 0,002	\$ 0,02100	\$ 0,02288
5	MAESTRO DE TALLER	\$ 0,021	\$ 0,02100	\$ 0,04190
6	CORTADOR	\$ 0,020	\$ 0,02100	\$ 0,04120
7	OPERARIAS	\$ 0,021	\$ 0,02100	\$ 0,04173
8	APRENDICES	\$ 0,018	\$ 0,02100	\$ 0,03947

ELABORADO POR: Autora
FUENTE: NOESPORT Diseños

4.6. Levantamiento y análisis de los procesos seleccionados

Para levantar procesos, lo primero que se debe hacer es enfrentar con coraje y sin ocultar lo que realmente está ocurriendo en la empresa. Así, se comienza recorriendo cada sección de la empresa, entrevistando a los actores involucrados y revisar cuáles son las actividades que se realizan y documentarlas. En muchas ocasiones se puede ir implementando mejoras con la sola acción de ir levantando los procesos.⁴⁴

⁴⁴ http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/211927/LEVANTAMIENTO_DE_PROCESOS.html

4.6.1. Diagramación y simbología

Tabla 4.7
DIAGRAMA DE PROCESOS

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS													
													
Ingreso:		Tiempo Total:		Eficiencia del Tiempo:		Frecuencia:							
Resultado:		Costo Total:		Eficiencia del Costo:		Volumen:							
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL													

ELABORADA POR: Autora

SIMBOLOGÍA DE PROCESOS

Simbología		
	OPERACIÓN	Agrega Valor
	REVISIÓN O CONTROL	No Agrega Valor
	TRANSPORTE	No Agrega Valor
	BODEGAJE O ARCHIVO	No Agrega Valor
	DEMORA	No Agrega Valor
	DECISIÓN	No Agrega Valor

El diagrama y la simbología anterior serán las herramientas que permitirán realizar un diagnóstico de cada proceso seleccionado y proponer mejora a futuro que beneficien a toda la empresa. Pues cada signo tiene un significado diferente permitiendo desarrollar y definir cada actividad con mayor facilidad, identificando las características y novedades encontradas en cada proceso.

4.6.2. Análisis de cada proceso seleccionado

 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS Planificación mensual													
Ingreso:	Requerimientos	Tiempo Total:	220	Eficiencia del Tiempo:	16%	Frecuencia:	Mensual						
Resultado:	Plan mensual de actividades	Costo Total:	\$ 26,21	Eficiencia del Costo:	16%	Volumen:	1						
Nº	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Detecta requerimientos					X		20		2,3828	No tiene información escrita	
2	Gerente	Revisa necesidades y problemas		X					75		8,9355	No se toma el tiempo necesario	
3	Gerente	Realiza comprobación de ingresos y gastos					X		30		3,5742	Recién son analizados los ingresos y gastos	
4	Gerente	Determina las actividades a realizar en el plan mensual					X		60		7,1484	No hay información escrita	
5	Gerente	Hace conocer las actividades a realizar en el plan mensual	X					25		2,9785	Información flexible y sin respaldo		
6	Gerente	Empieza actividades	X					10		1,1914	S/N		
TOTAL								35	185	\$ 4,17	\$ 22,04		

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Negociación con proveedores

Ingreso:	Llamada del proveedor	Tiempo Total:	63	Eficiencia del Tiempo:	37%	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Orden de pedido	Costo Total:	\$ 7,51	Eficiencia del Costo:	37%	Volumen:	(1 - 3)

N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Recibe llamada del proveedor	X						3		0,3574		No existe planificación en la empresa
2	Gerente	Coordina visita					X			2		0,2383	El gerente no planifica sus visitas
3	Gerente	Recibe proveedor					X			3		0,3574	No sabe realmente lo que va a pedir
4	Gerente	Escucha exposición de productos						X		20		2,3828	Observar alternativas y calidad
5	Gerente	Negocia con el proveedor					X			15		1,7871	Negociar plazos y precios
6	Gerente	Realiza el pedido	X							20		2,3828	No establecer tiempo de entrega
TOTAL									23	40	\$ 2,74	\$ 4,77	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Manejo de Inventarios

Ingreso:	Orden del gerente	Tiempo Total:	366	Eficiencia del Tiempo:	18%	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Reporte de novedades encontradas	Costo Total:	\$ 14,87	Eficiencia del Costo:	18%	Volumen:	1

N°	Responsable	Actividades	Simbologia						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Realiza ingreso a bodega	X						1		0,0406		Debe realizar el asistente contable
2	Secretaria	Recibe libros de inventario	X						30		1,2189		No hay inventario en libros
3	Secretaria	Recibe materia prima					X			30		1,2189	La materia prima no es controlada
4	Secretaria	Contabiliza materia prima		X						240		9,7513	La bodega está desorganizada
5	Secretaria	Compara con libros					X			30		1,2189	No existe información para comparar
6	Secretaria	Termina el inventario	X						5		0,2032		Se pasa a reportar las existencias para nuevas adquisiciones
7	Secretaria	Reporta novedades encontradas	X						30		1,2189		S/N
TOTAL									66	300	\$ 2,7	\$ 12,19	



LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Terminados

Ingreso:	Prendas de producción	Tiempo Total:	8	Eficiencia del Tiempo:	31%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Prendas en perchas	Costo Total:	\$ 0,32	Eficiencia del Costo:	31%	Volumen:	100

N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Aprendices	Recibe prendas de producción	X						0,5		0,0197		Se devuelve si hay fallas
2	Aprendices	Verifica cantidades exactas y fallas		X						1		0,0395	No siempre se cuentan las prendas
3	Aprendices	Completa accesorios								0,5		0,0197	Debe tener medida exactas
4	Aprendices	Pule prendas	X						1,5		0,0592		Se debe controlar la maquila
5	Aprendices	Plancha prendas	X						0,25		0,0099		No hay niveles de calor para cada prenda
6	Aprendices	Dobla prendas	X						0,25		0,0099		Se puede hacer fallas en las prendas
7	Aprendices	Transporta a perchas								1		0,0395	S/N
8	Aprendices	Coloca en perchas								3		0,1184	No siempre colocan en orden
TOTAL									2,5	5,5	\$ 0,10	\$ 0,22	



LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Empaque

Ingreso:	Recibe p rendera	Tiempo Total:	3,3	Eficiencia del Tiempo:	55%	Frecuencia:	Diario						
Resultado:	Prenda enviada al almacén	Costo Total:	\$ 0,13	Eficiencia del Costo:	55%	Volumen:	100						
N°	Responsable	Actividades	Simbologia						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Aprendices	Recibe de la percha para empacar	X						1		0,0395		Se devuelve si hay fallas
2	Aprendices	Revisa el doblado y la talla		X						1		0,0395	No debe existir equivocaciones
3	Aprendices	Coloca etiquetas de cartón	X						0,2		0,0079		No hay suficientes tallas
4	Aprendices	Pone adhesivos	X						0,2		0,0079		S/N
5	Aprendices	Hace ternos por talla	X						0,2		0,0079		Se empaca según pedido pero existen errores
6	Aprendices	Empaca en fundas y sella	X						0,2		0,0079		Existen equivocaciones en tallas
7	Aprendices	Envía al almacén			X					0,5		0,0197	S/N
TOTAL									1,8	1,5	\$ 0,07	\$ 0,06	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Control de Calidad

Ingreso:	Materia Prima	Tiempo Total:	112,5	Eficiencia del Tiempo:	2%	Frecuencia:	Diaria						
Resultado:	Reportes de producción	Costo Total:	\$ 4,71	Eficiencia del Costo:	2%	Volumen:	1						
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Máestro taller	Realiza ingreso a bodega	X						1		0,0419		Se controla disciplina
2	Máestro taller	Controla el buen estado de la materia prima		X						15		0,6285	Se debe devolver materiales con falla
3	Máestro taller	Transporta a producción			X					0,5		0,0209	Se controla disciplina
4	Máestro taller	Controla el buen estado de las herramientas de trabajo		X						10		0,4190	Mal uso de herramientas
5	Máestro taller	Controla el funcionamiento normal de la maquinaria y el personal		X						15		0,6285	Se llama al técnico cuando lo requiere
6	Máestro taller	Ingresa al área de prendas terminadas	X						0,5		0,0209		S/N
7	Máestro taller	Controla los terminados en las prendas		X						20		0,8380	Se devuelven prendas con fallas
8	Máestro taller	Controla el empaque y presentación de prendas		X						20		0,8380	Existen errores
9	Máestro taller	Sale del área de producción	X						0,5		0,0209		S/N
10	Máestro taller	Entrega de reportes al gerente					X			30		1,2570	No reportan todas las novedades
TOTAL									2	111	\$ 0,08	\$ 4,63	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Distribución

Ingreso:	Pedidos	Tiempo Total:	112	Eficiencia del Tiempo:	18%	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Prendas transportadas	Costo Total:	\$ 4,69	Eficiencia del Costo:	18%	Volumen:	1

Nº	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Maestro taller	Recolecta pedidos									2		0,0838	Pedidos en desorden
2	Maestro taller	Organiza pedidos en almacén									10		0,4190	Se demoran en organizar
3	Maestro taller	Separa prendas para stock									20		0,8380	Por equivocaciones se quedan prendas de pedidos
4	Maestro taller	Empaca y embala								20		0,8380		S/N
5	Maestro taller	Carga a transporte									30		1,2570	No se toma en cuenta el tiempo
6	Maestro taller	Transporta a flotas									30		1,2570	Se quedan pedidos
TOTAL										20	92	\$ 0,84	\$ 3,85	



LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Ventas de Contado

Ingreso:	Pedido	Tiempo Total:	125	Eficiencia del Tiempo:	48%	Frecuencia:	Diario						
Resultado:	Producto entregado	Costo Total:	\$ 8,54	Eficiencia del Costo:	48%	Volumen:	(1 - 3)						
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor	Visita al cliente	X						20		1,3667		S/N
2	Vendedor	Indica productos al cliente	X						30		2,0501		Sin catálogos de productos
3	Vendedor	Negocia con el cliente					X			30		2,0501	S/N
4	Vendedor	Convince al cliente					X			20		1,3667	Falta capacitar al vendedor
5	Vendedor	Indica el descuento por pago al contado	X						5		0,3417		Se debe establecer porcentajes
6	Vendedor	Factura	X						5		0,3417		No hay base de datos de clientes
7	Vendedor	Entrega del producto					X			15		1,0250	S/N
TOTAL									60	65	\$ 4,10	\$ 4,44	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Administración de Personal

Ingreso:	Necesidad de personal	Tiempo Total:	5450	Eficiencia del Tiempo:	45%	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Personal nuevo bajo control	Costo Total:	\$ 649,31	Eficiencia del Costo:	45%	Volumen:	1

N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Detecta necesidad de personal					X			480		57,1870	Este proceso es demasiado demorado
2	Gerente	Paga el anuncio en la prensa					X			50		5,9570	Faltan requisitos
3	Gerente	Realiza el reclutamiento					X			60		7,1484	No se pide recomendaciones
4	Gerente	Realiza la selección	X						60		7,1484	No se realiza una buena selección	
5	Gerente	Capacita y entrena al personal	X						2400		285,94	Pérdida de tiempo en capacitar al nuevo personal	
6	Gerente	Controla al personal nuevo		X						2400		285,9352	Si no rinde es despedido
TOTAL									2460	2990	\$ 293	\$ 356,2	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Mantenimiento

Ingreso:	Pedido de mantenimiento	Tiempo Total:	840	Eficiencia del Tiempo:	36%	Frecuencia:	Semestral
Resultado:	Entrega equipo en funcionamiento	Costo Total:	\$ 35,19	Eficiencia del Costo:	36%	Volumen:	1

N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Máestro taller	Realiza ingreso al área de producción							30		1,257		Técnico no cumple con la cita
2	Máestro taller	Realiza análisis de maquinarias		X						240		10,0557	S/N
3	Máestro taller	Hace cambio de repuestos	X						120		5,0278		No siempre son cambiados todos los repuestos
4	Máestro taller	Realiza limpieza de maquinarias	X						120		5,0278		
5	Máestro taller	Realiza engrasado de maquinaria								120		5,0278	S/N
6	Máestro taller	Aceita la maquinaria								120		5,0278	
7	Máestro taller	Realiza pruebas de funcionamiento		X						60		2,5139	Este proceso es muy demorado
8	Máestro taller	Entrega equipo en funcionamiento	X						30		1,257		S/N
TOTAL									300	540	\$ 13	\$ 23	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Presupuesto

Ingreso:	Plan de actividades	Tiempo Total:	125	Eficiencia del Tiempo:	44%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Presupuesto	Costo Total:	\$ 14,89	Eficiencia del Costo:	44%	Volumen:	(1 - 3)

N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Analiza las actividades a realizarse		X					20		2,3828		No toma en cuenta todas las actividades
2	Gerente	Valora las actividades					X		30		3,5742		No existen valores para contingentes
3	Gerente	Suma todos los valores	X							30		3,5742	S/N
4	Gerente	Compara con el presupuesto para constatar fondos					X			20		2,3828	No existe buena información
5	Gerente	Realiza los cambios					X			20		2,3828	No existen respaldos escritos
6	Gerente	Aplica el presupuesto	X						5		0,5957		Todavía existen cambios
TOTAL									55	70	\$ 6,55	\$ 8,34	

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS
Contabilización

Ingreso:	Facturas de compra	Tiempo Total:	670	Eficiencia del Tiempo:	12%	Frecuencia:	Mensual						
Resultado:	Documentos archivados	Costo Total:	\$ 25,89	Eficiencia del Costo:	13%	Volumen:	1						
N°	Responsable	Actividad es	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades y Problemas Encontrados
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Recibe facturas de compra	X						30		1,2189		No hay control
2	Secretaria	Revisa que las facturas estén con N/C		X						20		0,8126	No están todas las N/C
3	Secretaria	Recolecta facturas de venta	X						30		1,2189		No se recolecta todas las facturas
4	Secretaria	Clasifica facturas de venta por fechas y adjunta notas	X						20		0,8126		Falta capacitar al vendedor
5	Secretaria	Revisa que estén bien llenas las facturas de venta y con retenciones		X						15		0,6095	Facturas no están bien llenas
6	Secretaria	Entrega al contador					X			480		19,5026	Demora en entrega
7	Contador	Analiza transacciones		X						30		0,6865	Contador reclama información completa
8	Contador	Realiza formularios para pago de impuestos					X			10		0,2288	Proceso demorado no es a tiempo
9	Contador	Realiza registros y balances					X			30		0,6865	No son entregados a tiempo
10	Contador	Archiva documentos contabilizados				X				5		0,1144	No hay orden en archivo
TOTAL									80	590	\$ 3,25	\$ 22,64	

4.6.3. Informe de novedades encontradas de cada proceso

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Planificación mensual”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• Novedades Cuantitativas:

Ingreso:	Requerimientos	Tiempo Total:	220	Eficiencia del Tiempo:	16%	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Plan mensual de actividades	Costo Total:	\$ 26,21	Eficiencia del Costo:	16%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Planificación mensual**” se detectó que el tiempo total es de 220 minutos, de los cuales solo 35 agregan valor 185 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 16% en tiempo. El costo empleado es de \$26,21 dólares en el que solo \$4,17 dólares agregan valor y \$22,04 no agregan valor, dando así una eficiencia de 16% en costo.

• Novedades Cualitativas:

1. No tiene información escrita de los requerimientos que tiene que cumplir en el mes
2. No se toma el tiempo necesario para revisar detenidamente las necesidades y problemas de la empresa
3. Recién son analizados los ingresos y gastos para poder comparar y hacer el plan.
4. No hay información escrita, para justificar el plan mensual que se realiza
5. Información flexible y sin respaldo, lo que ocasiona problemas al momento de poner el plan en práctica

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Negociación con proveedores”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Llamada del proveedor	Tiempo Total:	63	Eficiencia del Tiempo:	37%	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Orden de pedido	Costo Total:	\$ 7,51	Eficiencia del Costo:	37%	Volumen:	(1 - 3)

Mediante el análisis del sub proceso “**Negociación con proveedores**” se detectó que el tiempo total es de 63 minutos, de los cuales solo 23 agregan valor 40 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 37% en tiempo. El costo empleado es de \$7,51 dólares en el que solo \$2,74 dólares agregan valor y \$4,77 no agregan valor, dando así una eficiencia de 37% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. No existe planificación de visitas de proveedores en la empresa
2. El gerente no planifica sus visitas, las recibe o se niega a hacerlo
3. No sabe realmente lo que va a pedir, solo espera a la visita del proveedor
4. Observar alternativas y calidad de los productos que venden los proveedores
5. Negociar plazos y precios, entregando cheques posfechados sin tomar en cuenta el vencimiento de la cartera de la empresa
6. No establecer tiempo de entrega, solo espera que llegue antes de que se venza el plazo de entrega de mercadería de la empresa a clientes.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Manejo de Inventarios”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Orden del gerente	Tiempo Total:	366	Eficiencia del Tiempo:	18%	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Reporte de novedades encontradas	Costo Total:	\$ 14,87	Eficiencia del Costo:	18%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Manejo de Inventarios**” se detectó que el tiempo total es de 366 minutos, de los cuales solo 66 agregan valor 300 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 18% en tiempo. El costo empleado es de \$14,87 dólares en el que solo \$2,7 dólares agregan valor y \$12,19 no agregan valor, dando así una eficiencia de 18% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Debe realizar el asistente contable, pero no se realiza inventarios
2. No hay inventario en libros, ya que no está contabilizada la materia prima.
3. La materia prima no es controlada y pueden existir robos
4. La bodega está desorganizada, no existe un responsable que realice este control
5. No existe información para comparar, se debería realizar estas actividades para mejor manejo de materia prima y así sea distribuida de mejor manera.
6. Se pasa a reportar las existencias para nuevas adquisiciones, esta actividad no se la realiza con exactitud

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Terminados”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Prendas de producción	Tiempo Total:	8	Eficiencia del Tiempo:	31%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Prendas en perchas	Costo Total:	\$ 0,32	Eficiencia del Costo:	31%	Volumen:	100

Mediante el análisis del sub proceso “**Terminados**” se detectó que el tiempo total es de 8 minutos por prenda, de los cuales 2,5 agregan valor 5,5 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 31% en tiempo. El costo empleado es de \$0,32 dólares en el que solo \$0,10 dólares agregan valor y \$0,22 no agregan valor, dando así una eficiencia de 31% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Se devuelve si hay fallas en materia prima o proceso de maquilado, esta actividad frecuente mente crea demora en el proceso
2. No siempre se cuentan las prendas, frecuentemente solo son transportadas.
3. Debe tener medidas exactas para colocar accesorios complementarios en las prendas, como cordón, elástico o campanas
4. Se debe controlar la maquila, cuando se pule, ya que no deben tener fallas
5. No hay niveles de calor para cada prenda, lo que a veces ocasiona que se hagan fallas en la tela por el exceso de calor.
6. Se puede hacer fallas en las prendas, ya que las herramientas se deben utilizar con cuidado para no dañar las prendas
7. No siempre colocan en orden, lo que ocasiona errores en el procesos de empaque

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Empaque”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Recibe prenda	Tiempo Total:	3,3	Eficiencia del Tiempo:	55%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Prenda enviada al almacén	Costo Total:	\$ 0,13	Eficiencia del Costo:	55%	Volumen:	100

Mediante el análisis del sub proceso “**Empaque**” se detectó que el tiempo total es de 3,3 minutos, de los cuales solo 1,8 agregan valor 1,5 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 55% en tiempo. El costo empleado es de \$0,13 dólares en el que solo \$0,07 dólares agregan valor y \$0,06 no agregan valor, dando así una eficiencia de 55% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Se devuelve si hay fallas, ya que hasta este sub proceso debe llegar sin errores.
2. No deben existir equivocaciones, ya que muchas veces son empacadas las prendas sin hacer juego o terno es decir con error en la talla o en las medidas.
3. No hay suficientes tallas, no está previsto las tallas para realizar el empaque
4. Se empaca según pedido pero existen errores, pero muchas veces los clientes reclaman la falta de control en el empaque
5. Existen equivocaciones en tallas y colores de ternos para ser entregados.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Control de Calidad”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Materia Prima	Tiempo Total:	112,5	Eficiencia del Tiempo:	2%	Frecuencia:	Diaria
Resultado:	Reportes de producción al gerente	Costo Total:	\$ 4,71	Eficiencia del Costo:	2%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “Control de Calidad” se detectó que el tiempo total es de 112,50 minutos, de los cuales solo 2 agregan valor 111 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 2% en tiempo. El costo empleado es de \$4,71 dólares en el que solo \$0,08 dólares agregan valor y \$4,63 no agregan valor, dando así una eficiencia de 2% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Se debería controlar disciplina de operarios y orden de materiales en la bodega
2. Se debe devolver materiales con falla a los proveedores cuando entregan.
3. Se controla disciplina en el departamento de producción no existe suficiente autoridad en el maestro de taller
4. Mal uso de herramientas, muchas veces pierden o dañan sin ser sancionados
5. Se llama al técnico cuando lo requiere o una máquina está dañada por la mala utilización del personal
6. Se devuelven prendas con fallas en el proceso de terminado
7. Existen errores en tallas, piezas mal armadas, colores, y materia prima
8. No reportan todas las novedades de la producción en su totalidad.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Distribución”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Pedidos	Tiempo Total:	112	Eficiencia del Tiempo:	18%	Frecuencia:	Semanal
Resultado:	Prendas transportadas	Costo Total:	\$ 4,69	Eficiencia del Costo:	18%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Distribución**” se detectó que el tiempo total es de 112 minutos, de los cuales solo 20 agregan valor 92 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 18% en tiempo. El costo empleado es de \$4,69 dólares en el que solo \$0,84 dólares agregan valor y \$3,85 no agregan valor, dando así una eficiencia de 18% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Pedidos en desorden, no existe control ni número de ingreso, ni establecido fechas de entrega
2. Se demoran en organizar los pedidos que van serán enviados a provincias.
3. Por equivocaciones se quedan prendas de pedidos, dándose cuenta cuando ya están sellados los bultos
4. No se toma en cuenta el tiempo de la entrega y muchas veces ya no se alcanza a hacer los envíos.
5. Se quedan pedidos por la falta de control en el tiempo, lo que ocasiona reclamos por parte de los clientes

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Ventas de Contado”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Pedido	Tiempo Total:	125	Eficiencia del Tiempo:	48%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Producto entregado	Costo Total:	\$ 8,54	Eficiencia del Costo:	48%	Volumen:	(1 - 3)

Mediante el análisis del sub proceso “**Ventas de Contado**” se detectó que el tiempo total es de 125 minutos, de los cuales solo 60 agregan valor 65 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 48% en tiempo. El costo empleado es de \$8,54 dólares en el que solo \$4,10 dólares agregan valor y \$4,44 no agregan valor, dando así una eficiencia de 48% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Sin catálogos de productos lo que no permite facilitar la venta de las prendas.
2. Falta capacitar al vendedor, para realizar una venta exitosa y satisfactoria para el cliente
3. Se debe establecer porcentajes según los montos de compra para los clientes
4. No hay base de datos de clientes, lo que no permite que se agilite el proceso de facturación y venta de los productos.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Administración de Personal”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Necesidad de personal	Tiempo Total:	5450	Eficiencia del Tiempo:	45%	Frecuencia:	Anual
Resultado:	Personal nuevo bajo control	Costo Total:	\$ 649,31	Eficiencia del Costo:	45%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Administración de Personal**” se detectó que el tiempo total es de 5450 minutos, de los cuales solo 2460 agregan valor 2990 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 45% en tiempo. El costo empleado es de \$649,31 dólares en el que solo \$293 dólares agregan valor y \$356,2 no agregan valor, dando así una eficiencia de 45% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Este proceso es demasiado demorado, ya que se solicita cuando ya ha pasado por lo menos un mes de ser detectado el requerimiento
2. Faltan requisitos para reclutamiento efectivo del nuevo personal
3. No se pide las suficientes recomendaciones escritas para la selección del nuevo personal
4. No se realiza una buena selección, ya que no cumple con los puntos mencionados anteriormente.
5. Pérdida de tiempo en capacitar al nuevo personal, ya que el personal contratado no conoce bien el proceso
6. Si no rinde es despedido, muchas veces por falta de experiencia o conocimiento.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Mantenimiento”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Pedido de mantenimiento	Tiempo Total:	840	Eficiencia del Tiempo:	36%	Frecuencia:	Semestral
Resultado:	Entrega equipos en funcionamiento	Costo Total:	\$ 35,19	Eficiencia del Costo:	36%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Mantenimiento**” se detectó que el tiempo total es de 840 minutos, de los cuales solo 300 agregan valor 540 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 36% en tiempo. El costo empleado es de \$35,19 dólares en el que solo \$13 dólares agregan valor y \$23 no agregan valor, dando así una eficiencia de 36% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. Técnico no cumple con la cita, lo que muchas veces tiene la producción paralizada
2. No siempre son cambiados todos los repuestos, muchas veces solo se los limpia
3. Este proceso es muy demorado, debido a que se lo realiza semestralmente.

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Presupuesto”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Plan de actividades	Tiempo Total:	125	Eficiencia del Tiempo:	44%	Frecuencia:	Diario
Resultado:	Presupuesto	Costo Total:	\$ 14,89	Eficiencia del Costo:	44%	Volumen:	(1 - 3)

Mediante el análisis del sub proceso “**Presupuesto**” se detectó que el tiempo total es de 125 minutos, de los cuales solo 55 agregan valor 70 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 44% en tiempo. El costo empleado es de \$14,89 dólares en el que solo \$6,55 dólares agregan valor y \$8,34 no agregan valor, dando así una eficiencia de 44% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. No toma en cuenta todas las actividades que realiza la empresa para funcionar normalmente
2. No existen valores para contingentes, solo son tomadas en cuenta actividades principales o frecuentes
3. No existe buena información como balances o cifras para realizar el presupuesto
4. No existen respaldos escritos
5. Todavía existen cambios después de haber sido puesto en práctica o ya empezar las actividades

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

INFORME DE NOVEDADES



Para: **Sra. Lucila Apolo**
GERENTE PROPIETARIA DE NOESPORT Diseños

De: **Evelyn Gabriela Criollo**

Asunto: **Análisis del subproceso “Contabilización”**

Fecha: **21 de julio de 2008**

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades.

• **Novedades Cuantitativas:**

Ingreso:	Facturas de compra por fecha	Tiempo Total:	670	Eficiencia del Tiempo:	12%	Frecuencia:	Mensual
Resultado:	Documentos archivados	Costo Total:	\$ 25,89	Eficiencia del Costo:	13%	Volumen:	1

Mediante el análisis del sub proceso “**Contabilización**” se detectó que el tiempo total es de 670 minutos, de los cuales solo 80 agregan valor 590 no agregan valor, lo que permite que se obtenga una eficiencia de 12% en tiempo. El costo empleado es de \$25,89 dólares en el que solo \$3,25 dólares agregan valor y \$22,64 no agregan valor, dando así una eficiencia de 13% en costo.

• **Novedades Cualitativas:**

1. No hay control en la recolección de todas las facturas de compra ni forma de pago
2. No están todas las notas de crédito cada fin de mes, muchas veces son entregadas después de la fecha.
3. No se recolecta todas las facturas de venta por lo que no se puede entregar todas.
4. Falta capacitar al vendedor, para llenar las facturas con todos los datos.
5. Facturas no están bien llenas, lo que da lugar a realizar anulaciones de facturas
6. Demora en entrega de documentos al contador por falta de comunicación
7. Contador reclama información completa, ya que muchas veces no es entregada todo
8. Proceso demorado las declaraciones no son hechas a tiempo
9. No son entregados a tiempo los registros y balances del contador al gerente
10. No hay orden en archivo de documentos contabilizados

Atentamente.-

Evelyn Gabriela Criollo A.

4.6.4. Matriz de análisis resumido

Tabla 4.8
MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO

N°	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
PLANIFICACIÓN												
1	Planificación mensual	35	185	220	15,9%	\$ 4,17	\$ 22,04	\$ 26,21	15,9%	Mensual	1	5
COMPRA DE MATERIA PRIMA												
2	Negociación con proveedores	23	40	63	36,5%	\$ 2,74	\$ 4,77	\$ 7,51	36,5%	Semanal	(1 - 3)	6
3	Manejo de Inventarios	66	300	366	18,0%	\$ 2,68	\$ 12,19	\$ 14,87	18,0%	Mensual	1	6
PRODUCCIÓN												
4	Terminado	2,5	5,5	8	31,3%	\$ 0,10	\$ 0,22	\$ 0,32	31,3%	Diario	100	7
5	Empaque	1,8	1,5	3	54,5%	\$ 0,07	\$ 0,06	\$ 0,13	54,5%	Diario	100	5
6	Control de calidad	2	110,5	113	1,8%	\$ 0,08	\$ 4,63	\$ 4,71	1,8%	Diaria	1	8
VENTA												
7	Distribución	20	92	112	17,9%	\$ 0,84	\$ 3,85	\$ 4,69	17,9%	Semanal	1	5
8	Ventas al Contado	60	65	125	48,0%	\$ 4,10	\$ 4,44	\$ 8,54	48,0%	Diario	(1 - 3)	4
ADMINISTRATIVO												
9	Administración Personal	2460	2990	5450	45,1%	\$ 293,08	\$ 356,23	\$ 649,31	45,1%	Anual	1	6
10	Mantenimiento	300	540	840	35,7%	\$ 12,57	\$ 22,63	\$ 35,19	35,7%	Semestral	1	3
FINANCIERO												
11	Presupuestación	55	70	125	44,0%	\$ 6,55	\$ 8,34	\$ 14,89	44,0%	Diario	(1 - 3)	5
12	Contabilización	80	590	670	11,9%	\$ 3,25	\$ 22,64	\$ 25,89	12,6%	Mensual	1	10

ELABORADA POR: Autor

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se desarrollará la propuesta de mejoramiento de procesos, la misma que permitirá dar solución a los problemas detectados anteriormente en el análisis de cada uno de los diferentes procesos y sub procesos de la empresa NOESPORT Diseños. Para ello será necesario mejorar, eliminar, fusionar o crear nuevas actividades que permitan resolver los problemas y así lograr un mejor y alto nivel de desempeño en todos los procesos.

Para realizar la propuesta de mejoramiento de procesos de la empresa NOESPORT Diseños se utilizará las siguientes acciones:

- **Mejoramiento:** esta acción pretende reducir tiempos y costos de actividades, pasos o procesos actuales de la empresa, a fin de hacerlos más eficientes y eficaces.
- **Eliminación:** por medio de esta acción se pretende eliminar actividades, pasos o procesos que son motivo de conflicto en la empresa.
- **Fusión:** esta acción permite unir o combinar varias actividades, pasos o procesos, de manera que ayuden a mejorar el proceso de la empresa en general.
- **Creación:** esta acción permite crear nuevas actividades, pasos o procesos, para que exista un mejor desarrollo en la empresa.

5.1. Diseño de las herramientas de mejoramiento 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. Es por esta razón que es importante tener las herramientas correctas, pues esto facilitará en gran medida la mejora. Es así que se han tomado en cuenta las siguientes herramientas para facilitar la solución a los problemas de la empresa.

- Hoja ISO y flujo diagramación
- Hoja de mejoramiento

5.1.1. Hoja ISO y flujo diagramación

Hoja ISO

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque ella está diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, no por causa de la misma norma.

El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no en todas las empresas adoptan la norma como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial de la misma norma, por lo que el interés está centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las empresas no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

Es necesario entonces que antes de iniciar un proceso ISO, se intervenga la cultura de la empresa y el mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad que se propone en el sistema ISO.

"Si no se atiende previamente la cultura organizacional y si no se crean las condiciones favorables del clima laboral, el efecto del sistema de calidad ISO será visto como otra de las tantas tendencias o teorías administrativas que han hecho parte de la proliferación de los tantos enfoques organizacionales que pasan de moda".⁴⁵

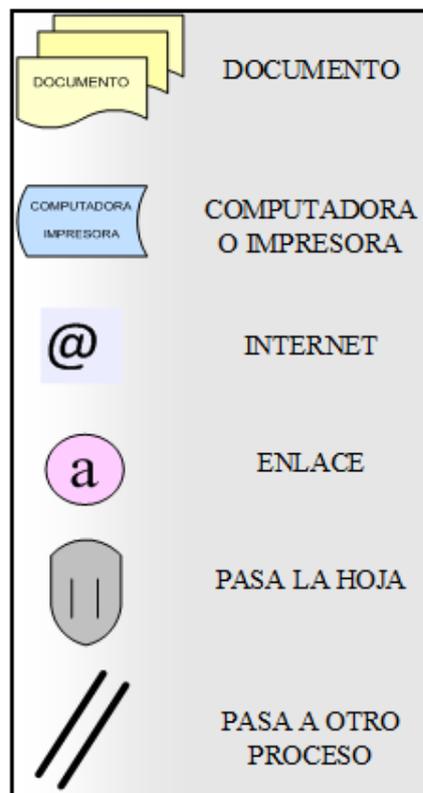
Las empresas deben tener unas mínimas condiciones para implementar las normas ISO, más que para la certificación en la norma, deben ser evaluadas, pues si una empresa no tiene las condiciones favorables y decide obtener una certificación ISO, cometería un grave error, pero la empresa que la evalúa, sería una irresponsabilidad peor con la empresa, así como para con la misma norma, pues de esta forma se puede dañar la norma.

⁴⁵ <http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml>

Flujo diagramación

Una de las herramientas más conocidos y utilizados para resolver problemas de la forma más sencilla y gráfica, recibe el nombre de flujo diagrama y es importante aclarar, que la flujo-diagramación no es estrictamente para programadores de computadoras como se ha creído, actualmente es común ver en los distintos departamentos de las empresas que son utilizados para describir las etapas, pasos, o secuencia que debe seguir determinado procedimiento, esto con el propósito de que el lector comprenda fácilmente el procedimiento en que debe involucrarse y además le indica de manera fácil los pasos a seguir.⁴⁶

Para llegar a entender los diagramas de flujo, existen símbolos especiales (estandarizados) que son utilizados para el dibujo y desarrollo de estos, por lo que se hace necesario conocerlos para familiarizarnos con los mismos. A continuación una plantilla de los símbolos comúnmente utilizados, que complementan a los utilizados en el Capítulo IV.



Mediante el flujo diagrama se representa la forma más tradicional y duradera para especificar los detalles de un proceso. Es la representación de una operación o actividad, conexión o enlace de una parte o partes relativas de un procedimiento.

⁴⁶ <http://peritocontador.wordpress.com/2008/01/25/simbolos-flujodiagramacion/>

Tabla 5.1
FLUJODIGRAMACIÓN Y HOJA ISO

 FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
Proceso:			Subproceso:						
Código:			Fecha:			Status:			
Objetivo: Alcance: Desde: Hasta: Entradas: Salidas: Responsable: Frecuencia: Volumen: Tiempo: Costo: Eficiencia en Tiempo: Eficiencia en Costos:									
N°	ACTIVIDAD	RESPONS1	RESPONS2	RESPONS3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
Totales					0	0	\$ 0,0	\$ 0,0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
Mejora				Antecede:					
Fusión									
Creación				Le sigue:					
Eliminación									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			

ELABORADA POR: Autora

5.1.2. Hoja de Mejoramiento

La hoja de mejoramiento es una herramienta que permite sintetizar y analizar los diferentes problemas de cada uno de los procesos de la empresa NOESPORT Diseños, a fin de poder implementar y difundir alternativas de solución, buscando un mejor beneficio en tiempo y dinero, además la hoja de mejoramiento da la oportunidad de mostrar las diferencias que existen entre la situación actual y la situación propuesta por el autor después del profundo estudio realizado.

Tabla 5.2
HOJA DE MEJORAMIENTO

HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Subproceso:								
		Responsable:				Código:				
Entrada:						Salida:				
Problemas Detectados:										
Soluciones Propuestas:										
SITUACION ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
SITUACION PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL					

ELABORADA POR: Autor

5.2 Aplicación de las herramientas en cada proceso

 FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
Proceso: PLANIFICACIÓN Código: 1.2 PLAN-M			Subproceso: Planificación Mensual Fecha: 28/06/2008 Status: Propuesta							
Objetivo: Planificar mensualmente las actividades de la empresa y difundir a todos sus miembros Alcance: Desde: Recopilación de requerimientos, elaboración del plan Entradas: Requerimientos de todas las áreas Hasta: Difusión y ejecución del plan mensual y sus actividades Salidas: Plan mensual aprobado Responsable: Gerente, maestro de taller, vendedor Frecuencia: Mensual Tiempo: 90 Eficiencia en Tiempo: 81% Volumen: Uno Costo: \$ 7,40 Eficiencia en Cost: 86%										
N°	ACTIVIDAD	GERENTE	MAESTRO DE TALLER	VENDEDOR	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NA	AV	NA		
1	Convoca a la reunión a todos los responsables	 1			3		0,36		La reunión se realizará el primer lunes del mes y de 7:30 am a 9:00 am con todos los responsables del proceso	
2	Detecta Requerimientos			 2	15		1,03		La empresa contará con un listado de requerimientos anunciados durante el mes anterior	
3	Revisa problemas y necesidades para la ejecución de las actividades a realizarse		 3			10	0,42		Los problemas y necesidades ya deberán ser analizados anteriormente por los responsables del procesos	
4	Realiza comprobación de ingresos y gastos	 4				5	0,6		El contador debe proveer la información necesaria al gerente todos los meses	
5	Determina y aprueba las actividades a realizarse	 5			20		2,38		Las actividades se determinarán y plasmarán para que existan respaldos de la información aprobada	
6	Elabora plan mensual de actividades	 6			15		1,79		Se guardarán los archivos en la computadora y se entregará copias a cada responsable	
7	Difunde y ejecutan las actividades del plan mensual		 7		5		0,21		La información debe llegar a todos los miembros por medio de los responsables debidamente sustentada	
8	Evalúa la ejecución		 8		15		0,63		Se debe evaluar que se cumpla el plan	
9	Archiva la planificación mensual		 9						Se guardarán los archivos originales para a fin de mes verificar el cumplimiento	
					Totales		73	17	6,39	1,01
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
Mejora	1	Difundir: informar al personal de la empresa		Antecede: Planificación semanal				 Registro de ingresos y gastos		
Fusión	0									
Creación	3	Detectar: poner en manifiesto lo que no puede ser observado directamente		Le sigue: Planificación anual				 Plan mensual		
Eliminación	1									
Elaborado por: Evelyn Gabriela Criollo Apolo			Supervisado por: Marcia Apolo Cuenca			Autorizado por: Lucila Apolo Cuenca				

		HOJA DE MEJORAMIENTO							
		Subproceso:		Planificación Mensual					
:		Gerente, maestro de taller vendedor				Código:		1.2 PLAN-M	
Entrada:		Requerimientos de todas las áreas				Salida:		Plan mensual aprobado	
Problemas Detectados:									
1. No tiene información escrita de los requerimientos que tiene que cumplir en el mes 2. No se toma el tiempo necesario para revisar detenidamente las necesidades y problemas de la empresa 3. Recién son analizados los ingresos y gastos para poder comparar y hacer el plan. 4. No hay información escrita, para justificar el plan mensual que se realiza 5. Información flexible y sin respaldo, lo que ocasiona problemas al momento de poner el plan en práctica									
Soluciones Propuestas:									
1. La reunión se realizará el primer lunes del mes y de 7:30 am a 9:00 am con todos los responsables del proceso en base a un cronograma establecido 2. La empresa deberá contar con un listado de requerimientos anunciados durante el mes anterior en base a la detección anticipada de necesidades 3. Los problemas y necesidades ya deberán ser analizados anteriormente por los responsables del proceso en base a la planificación diaria 4. El contador deberá proveer la información necesaria al gerente todos los meses, debido al orden y organización dentro de la empresa 5. Las actividades se determinarán y plasmarán para que existan respaldos de la información aprobada 6. Se guardarán los archivos en la computadora y se entregarán copias a cada responsable, para dejar evidente el trabajo elaborado 7. La información llegará a todos los miembros por medio de los responsables debidamente sustentada 8. Se evaluará que se cumpla el plan en base al formulario diseñado 9. Se guardarán los archivos originales para a fin de mes verificar el cumplimiento porcentual del plan									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
35	185	220	15,91%	\$ 4,17	\$ 22,04	\$ 26,21	15,91%	Mensual	12
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
73	17	90	81,11%	\$ 6,39	\$ 1,01	\$ 7,40	86,30%	Mensual	12
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
-38	168	130	-65,20%	-\$ 2,22	\$ 21,03	\$ 18,81	-70,39%	Mensual	12
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			1560	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 225,67
	130 min x 12					\$ 18,81 x 12			

Planificación Mensual

Grafico N° 5.1

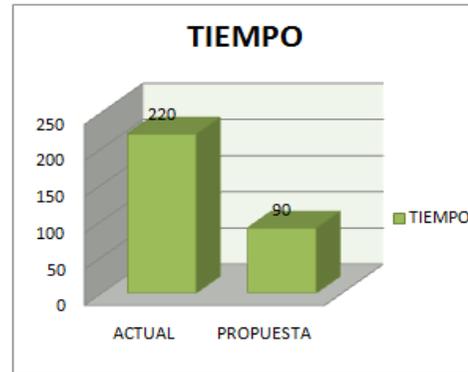


Grafico N° 5.2



Grafico N° 5.3

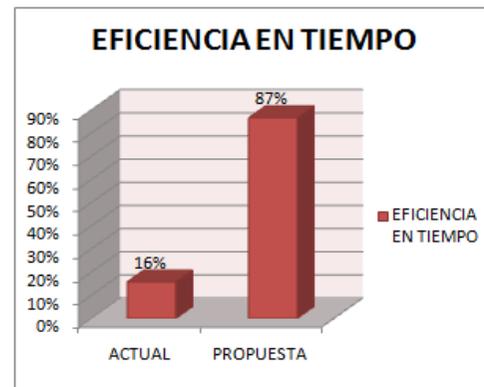
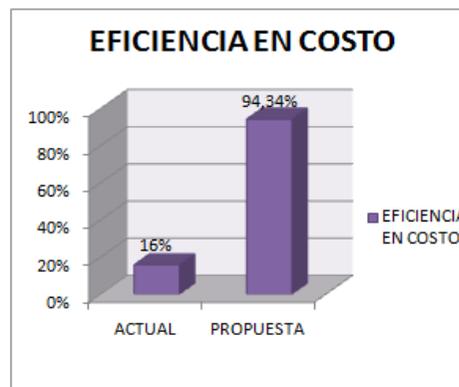


Grafico N° 5.4



ELABORADO POR: Autora

Noesport		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO							
		Proceso:	COMPRA DE MATERIA PRIMA <th>Subproceso:</th> <td>Negociación con proveedores y compra de materia prima <th>Código:</th> <td>2.3 NEG-P <th>Fecha:</th> <td>28/06/2008 <th>Status:</th> <td>Propuesta</td> </td></td></td>	Subproceso:	Negociación con proveedores y compra de materia prima <th>Código:</th> <td>2.3 NEG-P <th>Fecha:</th> <td>28/06/2008 <th>Status:</th> <td>Propuesta</td> </td></td>	Código:	2.3 NEG-P <th>Fecha:</th> <td>28/06/2008 <th>Status:</th> <td>Propuesta</td> </td>	Fecha:	28/06/2008 <th>Status:</th> <td>Propuesta</td>
Objetivo: Negociar con los proveedores y comprar materia prima		Alcance: Desde: Llamado al proveedor, negociación, plazos		Hasta: Orden de pedido					
Entradas: Requerimientos de materia prima		Salidas: Orden de pedido del proveedor							
Responsable: Gerente y secretaria		Frecuencia: Semanal		Volumen: Una					
Tiempo: 48				Costo: \$ 5,33					
Eficiencia en Tiempo: 88%				Eficiencia en Costo: 94%					
N°	ACTIVIDAD	GERENTE	SECRETARIA	RESPONS 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NA	AV	NA	
1	Detecta necesidad de compra de materia prima	Inicio 1			5		0,6		Con la planificación será más fácil detectar a tiempo las necesidades
2	Llama al proveedor y coordina visita		2			5	0,2		Las visitas de proveedores serán planificadas y confirmadas a tiempo
3	Determina los productos que necesita	3			15		1,79		Existirá una orden de compra de los productos y cantidades exactas que se necesita en la empresa
4	Considera nuevas alternativas ofrecidas por el proveedor	4			5		0,6		Muchos proveedores ofrecen nuevos productos de calidad y a bajo costo por lo que será importante considerarlos
5	Negocia precios y plazos	5			10		1,19		Se deberá tomar en cuenta la cartera vencida que tiene la empresa
6	Establece plazo de entrega de la mercadería	6			5		0,6		La mercadería deberá llegar máximo con una semana de haber hecho el pedido
7	Realiza compra de materia prima	7			2		0,24		La orden de pedido servirá para verificar que la mercadería llegue completa
8	Recibe orden de pedido del proveedor	8				1	0,12		La orden debe coincidir con la factura
Totales					42	6	\$ 5,0	\$ 0,3	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
Mejora	4	Detectar: poner en manifiesto lo que no puede ser observado directamente		Antecede: Calificación y selección de proveedores				 Orden de pedido del proveedor	
Fusión	1								
Creación	3	Establecer: ordenar, mandar, decretar		Le sigue: Recepción de materiales y manejo de inventario				 Orden de compra	
Eliminación	1								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Evelyn Gabriela Criollo Apolo			Marcia Apolo Cuenca			Lucila Apolo Cuenca			

		HOJA DE MEJORAMIENTO							
		Subproceso:		Negociación con proveedores y compra de materia prima					
Responsable:	Gerente y secretaria			Código:	2.3 NEG-P				
Entrada:	Requerimientos de materia prima			Salida:	Orden de pedido del proveedor				
Problemas Detectados:									
1. No existe planificación de visitas de proveedores en la empresa 2. El gerente no planifica sus visitas, las recibe o se niega a hacerlo 3. No sabe realmente lo que va a pedir, solo espera a la visita del proveedor 4. Observar alternativas y calidad de los productos que venden los proveedores 5. Negociar plazos y precios, entregando cheques posfechados sin tomar en cuenta el vencimiento de la cartera de la empresa 6. No establecer tiempo de entrega, solo espera que llegue antes de que se venza el plazo de entrega de mercadería de la empresa a clientes.									
Soluciones Propuestas:									
1. Con la planificación será más fácil detectar a tiempo las necesidades existentes en la empresa 2. Las visitas de los proveedores serán planificadas y confirmadas a tiempo en base a un cronograma de visitas que debe tener cada vendedor 3. Existirá un listado de los productos y cantidades exactas que se necesita en la empresa en base al listado de pedidos existentes 4. Muchos proveedores ofrecen nuevos productos de calidad y a bajo costo por lo que se deberá considerarlos o tomarlos en cuenta para compras futuras 5. Se deberá tomar en cuenta la cartera vencida que tiene la empresa, en base al cronograma de cobros y pagos 6. La mercadería deberá llegar máximo con una semana de haber hecho el pedido, en base a un compromiso con el proveedor 7. La orden de pedido servirá para verificar que la mercadería llegue completa, en base al formulario realizado 8. La orden deberá coincidir con la factura, en base a la orden de pedido realizada con anterioridad									
SITUACIÓN A CTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRE CUE NCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
23	40	63	36,51%	\$ 2,74	\$ 4,77	\$ 7,51	36,48%	Semanal	52
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRE CUE NCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
42	6	48	87,50%	\$ 5,00	\$ 0,32	\$ 5,33	93,95%	Semanal	52
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRE CUE NCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
-19	34	15	-50,99%	-\$ 2,26	\$ 4,45	\$ 2,18	-57,46%	Semanal	52
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFE REN CIA X VOLUMEN ANUAL			780	COSTO	DIFE REN CIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 113,56
	15 min x 52					\$ 2,18 x 52			

Negociación con proveedores y compra de materia prima

Grafico N° 5.5

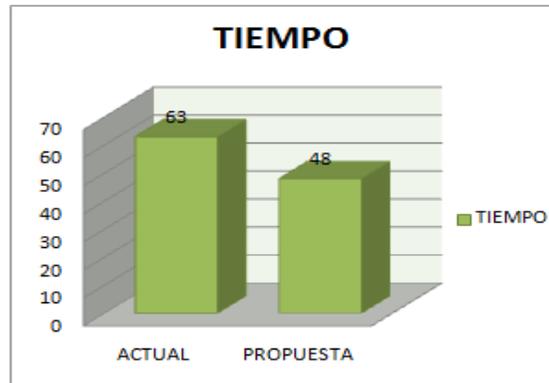


Grafico N° 5.6



Grafico N° 5.7

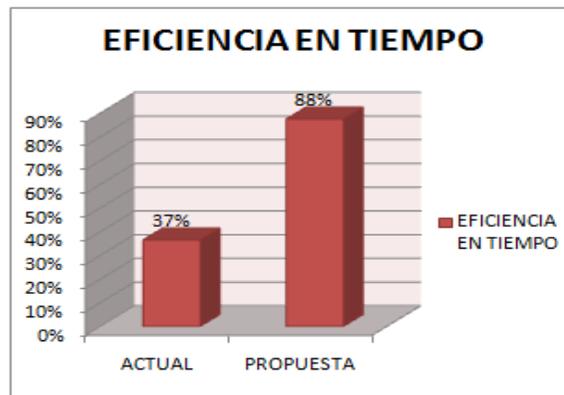
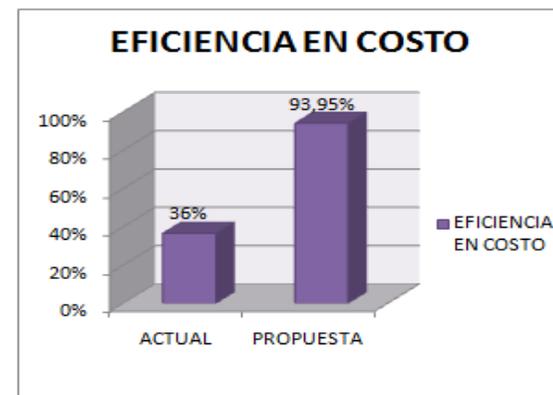


Grafico N° 5.8



ELABORADO POR: Autora



Dirección: Corp. ISSS FOT Calle Paqueta
514-23 Telef. 2942 476
Quito - Ecuador

ORDEN DE COMPRA

Lugar y fecha: _____

CANTIDAD	ARTÍCULO	COLOR	MEDIDA

Elaborado por: _____
Autorizado por: _____
Bodega: _____

HILOS MARATHON

TRASLADOS
 PEDIDO
 DEVOLUCION
 CAMBIO

FECHA

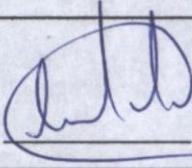
07/08/08

Nº 001529

Señores: SRA. LUCIA APOZO

Referencia	Cantidad	Referencia	Cantidad	Referencia	Cantidad
2021	2	Δ 487/120	6		
2051	2	Δ 424/120	6		
2149	2	Δ 201/120	6		
Δ 093/120	6	Δ 061/120	6		
Δ 001/120	6				

Observaciones: 3 CONOS AZULES CAJON MARATHON.

Recibido por: 

Cliente Nvo.

Pedido por: 

*Ed. Segarra Telef.: 2500140 - E-mail: jsegarra@rdyec.net

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Proceso: COMPRA DE MATERIA PRIMA		Subproceso: Recepción de materiales y manejo de inventario					
		Código: 2.4 REC-M		Fecha: 28/06/2008		Status: Propuesta			
Objetivo: Registra y controlar la cantidad de materiales en la empresa Alcance: Desde: Disposición del gerente, orden de compra, recepción de Hasta: Entrega de informe de inventario actualizado Entradas: Necesidad de conocer número de existencias de materia prima Salidas: Reporte de novedades encontradas									
Responsable: Secretaria y aprendiz									
Frecuencia: Mensual Volumen: Una									
Tiempo: 200 Costo: \$ 7,98									
Eficiencia en Tiempo: 97% Eficiencia en Costos: 97%									
Nº	ACTIVIDAD	SECRETARIA	APRENDIZ	RESPONS 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe ordenes de compra y copia de factura proveedores				3		0,12		La secretaria estará capacitada controlar el inventario
2	Recibe y controla materia prima					5		0,2	La materia prima estará ordenada por items, color, tipo y medida
3	Contabiliza materia prima				120		4,74		Las cantidades de materia prima coincidirán con los libros entregados por el aprendiz
4	Actualiza kardex				40		1,63		Se registrará ingresos con facturas de proveedores y salidas con pedidos de materiales
5	Realiza reporte de novedades encontradas				5		0,2		Se elaborará un informe con fecha de las existencias cada mes
6	Reporta novedades encontradas				25		1,02		Se reportará al gerente las novedades encontradas
7	Archiva reporte de novedades encontradas					2		0,08	Se tendrá el reporte como respaldo
Totales					193	7	\$ 8	\$ 0,3	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
Mejora	3	Contabilizar: Apuntar una partida o cantidad en los libros de cuentas		Antecede: Negociación y compra de materia prima				Kardex	
Fusión	0								
Creación	2	Registrar: Mirar, examinar una cosa con cuidado y a fondo.		Le sigue: Diseño y corte				Reporte de novedades	
Eliminación	1								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Evelyn Gabriela Criollo Apolo			Marcia Apolo Cuenca			Lucila Apolo Cuenca			

Noesport									
HOJA DE MEJORAMIENTO									
Subproceso:		Recepción de materiales y manejo de inventario							
Responsable:	Secretaria, Aprendiz				Código:	2.4 REC-M			
Entrada:	Necesidad de conocer número de existencias				Salida:	Reporte de novedades encontradas			
Problemas Detectados:									
1. Debe realizar el asistente contable, pero no se realiza inventarios 2. No hay inventario en libros, ya que no está contabilizada la materia prima. 3. La materia prima no es controlada y pueden existir robos 4. La bodega está desorganizada, no existe un responsable que realice este control 5. No existe información para comparar, se debería realizar estas actividades para mejor manejo de materia prima 6. Se pasa a reportar las existencias para nuevas adquisiciones, esta actividad no se la realiza con exactitud									
Soluciones Propuestas:									
1. La secretaria estará capacitada para controlar el inventario, en base a la selección adecuada de personal y la capacitación recibida 2. La materia prima estará ordenada por ítems, color, tipo y medida, en base a la capacitación recibida 3. Las cantidades de materia prima deberán coincidir con los libros entregados por el aprendiz, en base a la organización fomentada 4. Se deberá registrar ingresos con facturas de proveedores y salidas con pedidos de materiales, en base a la organización en la recepción de documentos 5. Se deberá elaborar un informe con fecha de las existencias cada mes, en base al formulario creado para realizar el inventario 6. Se deberá reportar al gerente las novedades encontradas, en base al formulario utilizado 7. Se deberá tener el reporte como respaldo, para controlar variación durante el año									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
66	300	366	18,03%	\$ 2,68	\$ 12,19	\$ 14,87	18,03%	Mensual	12
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
193	7	200	96,50%	\$ 7,70	\$ 0,28	\$ 7,98	96,51%	Mensual	12
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
-127	293	166	-78,47%	-\$ 5,02	\$ 11,91	\$ 6,89	-78,48%	Mensual	12
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			1992	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 82,67
	166 min x 12					\$ 6,89 x 12			

Recepción de materiales y manejo de materia prima

Grafico N° 5.9

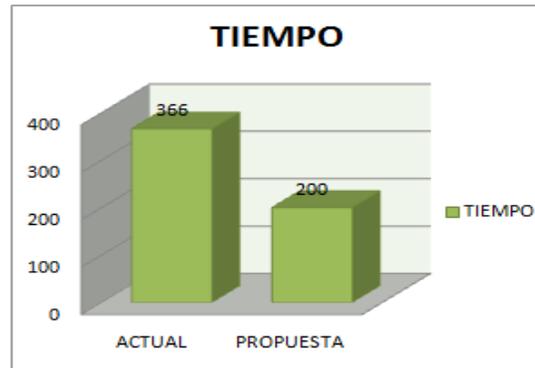


Grafico N° 5.10



Grafico N° 5.11

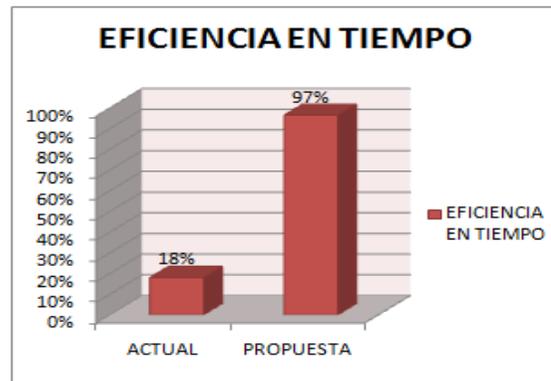
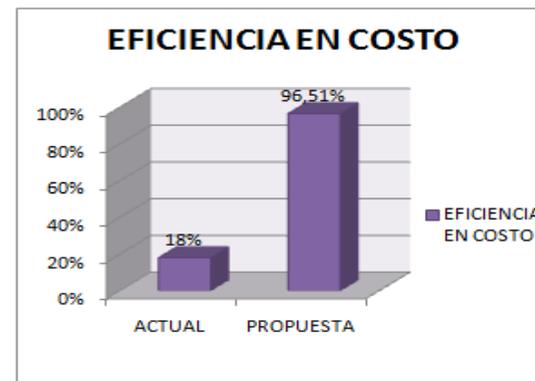


Grafico N° 5.12



ELABORADO POR: Autora

 CONTROL DE EXISTENCIAS (KARDEX)							
Artículo _____ Unidad de Medida _____ Existencia Mínima _____ Proveedor _____ Existencia Máxima _____							
FECHA	DETALLE	INGRESOS		SALIDA		EXISTENCIA	
		Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	Cantidad	Precio
Revisado por:		Fecha:		Total			

 REGISTRO DE NOVEDADES ENCONTRADAS EN BODEGA	
FECHA	_____
Revisado por: _____	Controlado por: _____

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso: PRODUCCIÓN **Subproceso:** Acabado de productos
Código: 3.3 ACA-P **Fecha:** 28/06/2008 **Status:** Propuesta

Objetivo: Completar accesorios, pulir y empaclar las prendas para ser distribuidas
Alcance: **Desde:** Recepción de prendas maquiladas **Hasta:** Mercadería lista para la venta
Entradas: Prendas listas para pulir, planchar y empaclar **Salidas:** Mercadería lista para distribución en el almacén
Responsable: Operarias y Aprendices
Frecuencia: Diaria **Volumen:** 150
Tiempo: 3,5 **Costo:** \$ 0,14
Eficiencia en Tiempo: 71% **Eficiencia en Cost:** 71%

N°	ACTIVIDAD	OPERARIAS	APRENDICES	RESPONS 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NA	AV	NA	
1	Recibe prendas maquiladas	Inicio			0,5		0,02		Las prendas no deben tener fallas debido a que fueron detectadas a tiempo
2	Verifica cantidades exactas listas para el acabado	1				0,5	0,02		Siempre se tendrá que contar las prendas recibidas para control
3	Completa accesorios en las prendas	2	3		0,3		0,01		Se establecerá las medidas exactas y la materia prima estará lista para ser utilizada
4	Pule prendas		4		0,5		0,02		Cuando cortan los hilos en las prendas se deberá ir controlando la maquila
5	Plancha prendas	5			0,1		0		Estarán establecidos los niveles de calor en el caldero para los diferentes tipos de tela
6	Dobla prendas	6			0,2		0,01		Serán dobladas de manera que esté bien presentada la prenda
7	Coloca etiquetas de cartón y adhesivos		7	a	0,3		0,01		La materia prima estará preparada y pedida con anticipación
8	Hace ternos por talla	8			0,2		0,01		No debe haber errores en tallas o colores porque todo estará en orden
9	Empaca en funda y sella		9		0,3		0,01		Las prendas deben estar bien empacadas
10	Ingresa y reporta novedades en listado de prendas	10			0,1		0		Si existieran novedades se debe ingresar en la lista de productos
11	Envía al almacén mercadería lista	11				0,5	0,02		La mercadería debe ser enviada de forma ordenada
Totales					2,5	1	\$ 0	\$ 0,0	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
Mejora	6	Pulir: alisar o perfeccionar una cosa, dándole la última mano	Antecede: Maquilado	Listado de prendas
Fusión	0			
Creación	4	Completa accesorios: colocar en las prendas elástico, campanas, cordón.	Le sigue: Distribución de mercadería	a Enlace de sub procesos (empaque y terminados)
Eliminación	5			
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:
Evelyn Gabriela Criollo Apolo		Marcia Apolo Cuenca		Lucila Apolo Cuenca

		HOJA DE MEJORAMIENTO							
		Subproceso:		Acabado de productos					
Responsable:	Operarias y Aprendices			Código:	3.3 ACA-P				
Entrada:	Prendas listas para pulir, planchar y empaçar			Salida:	Mercadería lista para distribución en el almacén				
Problemas Detectados:									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se devuelve si hay fallas en materia prima o proceso de maquilado, esta actividad frecuentemente crea demora en el proceso 2. No siempre se cuentan las prendas, frecuentemente solo son transportadas. 3. Debe tener medidas exactas para colocar accesorios complementarios en las prendas, como cordón, elástico o campanas 4. Se debe controlar la maquila, cuando se pule, ya que no deben tener fallas 5. No hay niveles de calor para cada prenda, lo que a veces ocasiona que se hagan fallas en la tela por el exceso de calor. 6. Se puede hacer fallas en las prendas, ya que las herramientas se deben utilizar con cuidado para no dañar las prendas 7. Se empaça según pedido pero existen errores 8. Existen equivocaciones en tallas 9. No siempre colocan en orden, lo que ocasiona errores en el procesos de empaque 									
Soluciones Propuestas:									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las prendas no deberán tener fallas debido a que fueron detectadas a tiempo, en base al formulario de listado de prendas 2. Siempre se deberá contar las prendas recibidas, para evitar inconvenientes y poder anotar novedades en el listado 3. Se establecerá las medidas exactas y la materia prima estará lista para ser utilizada, en base a la organización y asignación de funciones 4. Cuando cortan los hilos en las prendas se deberá controlar la maquila, en base a la capacitación recibida para controlar la calidad 5. Deberán estar establecidos los niveles de calor en el caldero para los diferentes tipos de tela, en base a una tabla de temperatura adecuada 6. Serán dobladas de manera que esté bien presentada la prenda, en base a los parámetros establecidos en la capacitación 7. La materia prima deberá estar preparada y pedida con anticipación, en base al formulario de pedido de materiales a bodega 8. No deberán existir errores en tallas o colores porque todo estará en orden, en base a la capacitación y la buena ubicación de la maquinaria 9. Si existen novedades deberán ser ingresadas en la lista de productos, tomando en cuenta que se debe realizar 150 unidades diarias 10. La mercadería deberá ser enviada de forma ordenada 									
SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
4,3	7	11,3	38,05%	\$ 0,17	\$ 0,28	\$ 0,45	38,05%	Diaria	39000
SITUACIÓN PROPUESTA								FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
TIEMPO				COSTO					
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
2,5	1	3,5	71,43%	\$ 0,10	\$ 0,04	\$ 0,14	70,80%	Diaria	39000
DIFERENCIAS								FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
TIEMPO				COSTO					
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIE NCIA		
1,8	6	7,8	-33,38%	\$ 0,07	\$ 0,23	\$ 0,30	-32,74%	Diaria	39000
BENEFICIO ESPERADO								FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			304200	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			
	7,8 min x 39000					\$0,30 x 39000			

Acabado de productos

Grafico N° 5.13

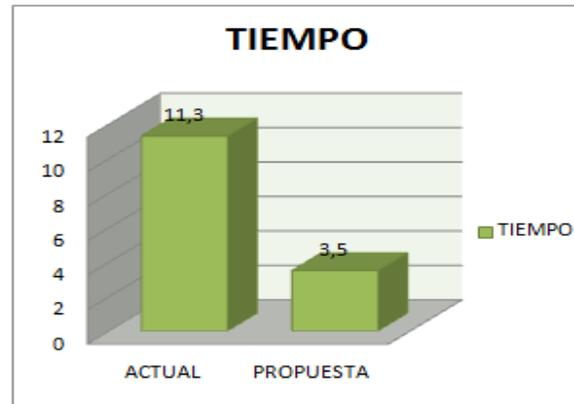


Grafico N° 5.14

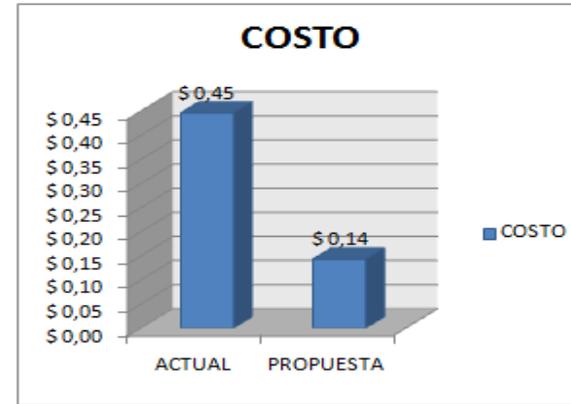


Grafico N° 5.15

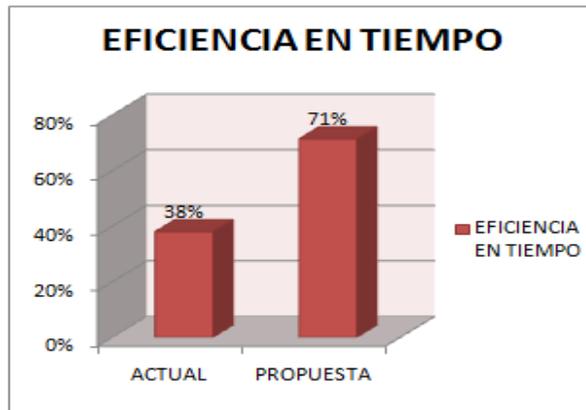
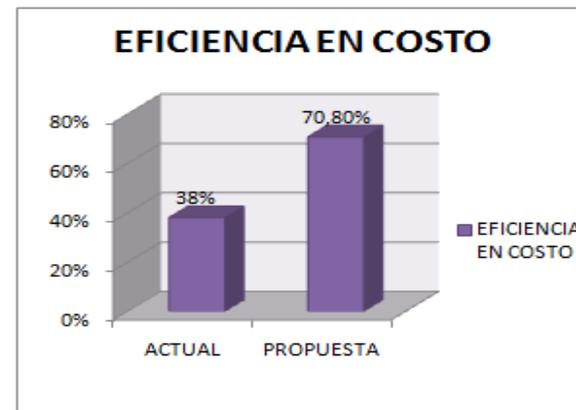


Grafico N° 5.16



ELABORADO POR: Autora

Noesport									
HOJA DE MEJORAMIENTO									
Subproceso:		Distribución de mercadería							
Responsable:	Maestro de taller y operaria				Código:	4.1 DIS-M			
Entrada:	Mercadería empacada				Salida:	Mercadería entregada al cliente			
Problemas Detectados:									
1. Pedidos en desorden, no existe control ni número de ingreso, ni establecido fechas de entrega 2. Se demoran en organizar los pedidos que van serán enviados a provincias. 3. Por equivocaciones se quedan prendas de pedidos, dándose cuenta cuando ya están sellados los bultos 4. No se toma en cuenta el tiempo de la entrega y muchas veces ya no se alcanza a hacer los envíos. 5. Se quedan pedidos por la falta de control en el tiempo, lo que ocasiona reclamos por parte de los clientes									
Soluciones Propuestas:									
1. Por medio de esta lista se conocerá la existencia de mercadería empacada, en base al formulario diseñado en la propuesta 2. Se clasificará por orden de entrega, en base a la organización en la recolección de pedidos y entrega cronológica de mercadería 3. La información de las ordenes ayudará a una mejor organización, en base a la capacitación que recibe el personal 4. Los bultos deberán ser manejables de manera que sean fáciles de transportar, en base a la organización 5. Cada factura estará en un sobre con su respectiva guía de remisión, en base a la organización del área administrativa 6. Los bultos serán fáciles de transportar, debido a las dimensiones y su forma de empaque 7. La flota garantizará seguridad en el envío, en base al compromiso existente con la empresa de transporte 8. La operaria entregará las guías para justificar envíos y gastos, en base a la organización del archivo y registros de la empresa									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
20	92	112	18%	\$ 0,84	\$ 3,85	\$ 4,69	17,86%	Sem anal	52
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
53	30	83	63,86%	\$ 2,21	\$ 1,25	\$ 3,47	63,88%	Sem anal	104
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
-33	62	29	-46,00%	-\$ 1,38	\$ 2,60	\$ 1,23	-46,03%	Sem anal	104
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			3016	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 127,56
	29 min x 104					\$ 1,36 x 104			

Distribución de mercadería

Grafico N° 5.17

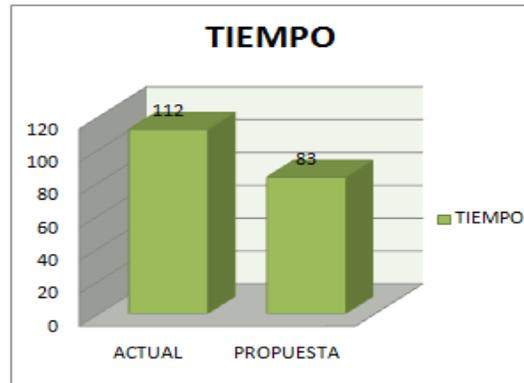


Grafico N° 5.18



Grafico N° 5.19

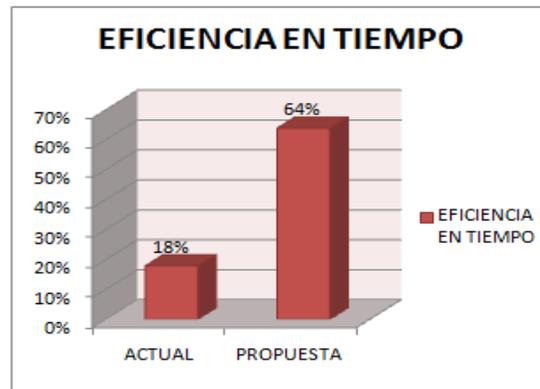
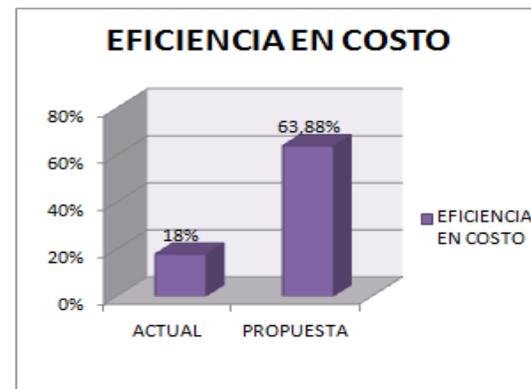


Grafico N° 5.20



ELABORADO POR: Autora

Noesport <small>Business</small>										FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO																			
Proceso: VENTA					Subproceso: Ventas de contado					Código: 4.2 VEN-C					Fecha: 28/06/2008					Status: Propuesta									
Objetivo: Vender los productos de la empresa con un plazo mínimo de quince días										Alcance: Desde: Coordinación de la visita al cliente, negociación										Hasta: Entrega de orden de pedido a la empresa									
Entradas: Visita al cliente										Salidas: Orden de pedido										Responsable: Vendedor y secretaria									
Frecuencia: Diario					Volumen: Dos					Tiempo: 44					Costo: \$ 3,01					Eficiencia en Tiempo: 84%					Eficiencia en Costos: 84%				
Nº	ACTIVIDAD	VENDEDOR	SECRETARIA	RESPONS 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA																				
					AV	NAV	AV	NAV																					
		Inicio																											
1	Coordina visita via e-mail	1 @			5		0,34		El cliente realizará la llamada a la empresa																				
2	Visita al cliente e indica variedad de productos al cliente	2			2		0,14		Los vendedores de la empresa deberán tener cronograma de visitas																				
3	Negocia con el cliente	3			10		0,68		Los vendedores estarán capacitados para brindar buena atención a los clientes																				
4	Convince al cliente	4			5		0,34		Los vendedores demostrarán todas las cualidades y ventajas del producto																				
5	Indica descuentos por montos y pronto pago en productos	5			5		0,34		Los descuentos estarán establecidos por la empresa																				
6	Elabora orden de pedido y establece fecha de entrega y cobro	6				7		0,48	Los vendedores confirmarán la fecha de entrega de los productos																				
7	Recibe orden de pedido		7		10		0,68		Las ordenes tendrán toda la información del cliente																				
					Fin																								
					Totales		37	7	\$ 3	\$ 0,5																			
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS																			
Mejora	2	Convencer: probarle una cosa de manera que racionalmente no la pueda negar			Antecede: Distribución de mercadería				Orden de pedido																				
Fusión	1																												
Creación	3	Establecer: ordenar, mandar, decretar			Le sigue: Ventas a crédito				Catálogo de productos																				
Eliminación	2																												
Elaborado por:					Supervisado por:					Autorizado por:																			
Evelyn Gabriela Criollo Apolo					Marcia Apolo Cuenca					Lucila Apolo Cuenca																			

<i>Noesport</i>		HOJA DE MEJORAMIENTO								
Subproceso:		Ventas de contado								
Responsable:	Vendedor y secretaria					Código:	4.2 VEN-C			
Entrada:	Visita al cliente					Salida:	Orden de pedido			
Problemas Detectados:										
1. Sin catálogos de productos lo que no permite facilitar la venta de las prendas. 2. Falta capacitar al vendedor, para realizar una venta exitosa y satisfactoria para el cliente 3. Se debe establecer porcentajes según los montos de compra para los clientes 4. No hay base de datos de clientes, lo que no permite que se agilite el proceso de facturación y venta de los productos.										
Soluciones Propuestas:										
1. El cliente deberá llamar a la empresa o podrá comunicarse via e-mail debido a la difusión de las formas de comunicación con la empresa 2. Los vendedores de la empresa deberán tener cronograma de visitas, debido a un plan cronológico de visitas 3. Los vendedores estarán capacitados para brindar buena atención a los clientes, en base a la capacitación recibida 4. Los vendedores demostraran todas las cualidades y ventajas del producto, en base al catálogo de productos 5. Los descuentos estarán establecidos por la empresa, en base a una tabla de descuentos por monto de compra 6. Los vendedores confirmaran la fecha de entrega de los productos, en base a la planificación de entrega de productos 7. Las ordenes deberán tener toda la información del cliente para poder elaborar las facturas y actualizar la base de datos de clientes 8. El cliente podrá visitar la página web y ver la variedad de productos y servicios										
SITUACION ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
60	65	125	48%	\$ 4,10	\$ 4,44	\$ 8,54	48,00%	Diario	104	
SITUACION PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
37	7	44	84,09%	\$ 2,53	\$ 0,48	\$ 3,01	84,09%	Diario	104	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRE CUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
23	58	81	-36,09%	\$ 1,57	\$ 3,96	\$ 5,54	-36,09%	Diario	104	
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			8424	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 575,66	
	81 min x 104					\$ 5,54 x 104				

Ventas de contado

Grafico N° 5.21

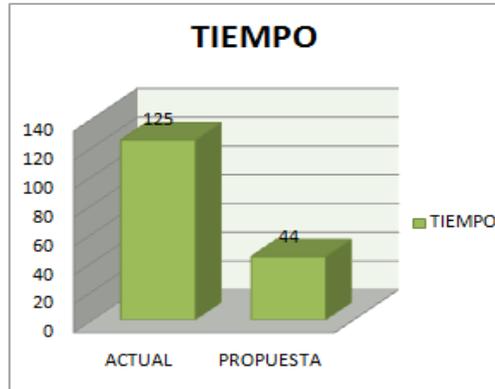


Grafico N° 5.22



Grafico N° 5.23

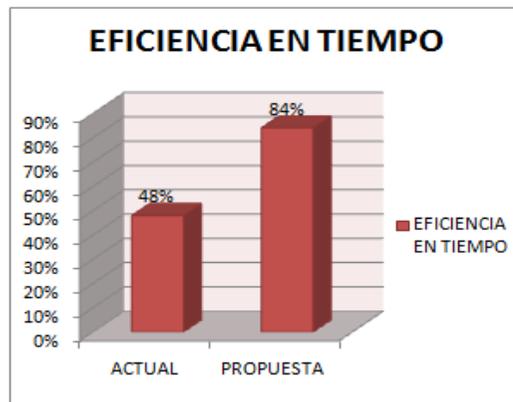
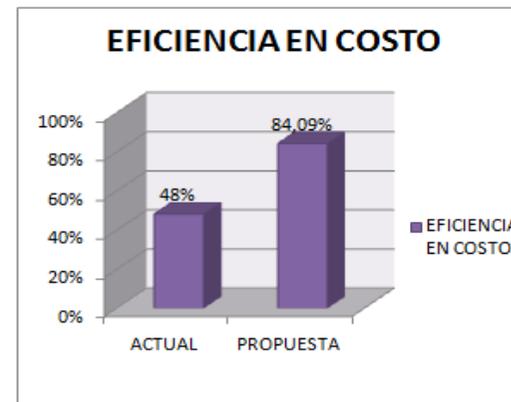


Grafico N° 5.24



ELABORADO POR: Autora

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso: ADMINISTRATIVO **Subproceso:** Selección de personal
Código: 5.1 SEL-P **Fecha:** 28/06/2008 **Status:** Propuesta

Objetivo: Seleccionar al personal de la empresa para lograr su mejor rendimiento
Alcance: **Desde:** Detección de necesidad de nuevo personal **Hasta:** Control de rendimiento del nuevo personal
Entradas: Convocatoria de nuevo personal **Salidas:** Personal nuevo capacitado para realizar actividades

Responsable: Gerente, maestro de taller y secretaria
Frecuencia: Anual **Volumen:** De una a dos
Tiempo: 297 **Costo:** \$ 14,12
Eficiencia en Tiempo: 97% **Eficiencia en Costos:** 97%

Nº	ACTIVIDAD	GERENTE	MAESTRO DE TALLER	SECRETARIA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Detecta necesidad de personal		Inicio 1		10		0,42		Será detectado de inmediato la falta de personal	
2	Recibe reporte de necesidad de nuevo personal	2			2		0,24		Será informado el gerente de inmediato para dar la orden	
3	Coloca anuncio en la prensa			4	5		0,2		El anuncio será publicado en un diario local	
4	Recepta documentos y recomendaciones			5	5		0,2		Se pedirán los suficientes requisitos y recomendaciones	
5	Llama a candidatos pre seleccionados			6	5		0,2		Se elegirá el personal con mayor experiencia	
6	Realiza el reclutamiento	7			20		2,38		Se buscará entre el personal llamado el mejor y se lo contrata	
7	Capacita y entrena el nuevo personal		8		240		10,1		El personal nuevo deberá ser sometido al proceso de inducción	
8	Controla de rendimiento del nuevo personal		9 Fin			10	0,42		Se realizará una buena selección de personal	
Totales					287	10	\$ 14	\$ 0,4		

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
Mejora	0	Reclutar: buscar gente para un propósito determinado	Antecede: Planificación	 Reporte de necesidades Control de rendimiento Contrato de trabajo
Fusión	0			
Creación	4	Control: comprobación inspección, intervención	Le sigue: Elaboración del rol de pagos	
Eliminación	1			

Elaborado por: Evelyn Gabriela Criollo Apolo	Supervisado por: Marcia Apolo Cuenca	Autorizado por: Lucila Apolo Cuenca
--	--	---

		HOJA DE MEJORAMIENTO							
Subproceso:		Selección de personal							
Responsable:	Gerente, maestro de taller y secretaria					Código:	5.1 SEL-P		
Entrada:	Convocatoria de nuevo personal					Salida:	Personal nuevo capacitado para realizar actividades		
Problemas Detectados:									
1. Este proceso es demasiado demorado, ya que se solicita cuando ya ha pasado por lo menos un mes de ser detectado el requerimiento 2. Faltan requisitos para reclutamiento efectivo del nuevo personal 3. No se pide las suficientes recomendaciones escritas para la selección del nuevo personal 4. No se realiza una buena selección, ya que no cumple con los puntos mencionados anteriormente. 5. Pérdida de tiempo en capacitar al nuevo personal, ya que el personal contratado no conoce bien el proceso 6. Si no rinde es despedido, muchas veces por falta de experiencia o conocimiento.									
Soluciones Propuestas:									
1. Deberá ser detectado de inmediato la falta de personal, en base a la organización y comunicación dentro de la empresa 2. Deberá ser informado el gerente de inmediato para dar la orden, en base al reporte de necesidades detectadas 3. El anuncio será publicado en un diario local, en base a un formato realizado por la empresa 4. Se deberá pedir los suficientes requisitos y recomendaciones, en base a las políticas y especificaciones del cargo 5. Se elegirá el personal con mayor experiencia, en base a la entrevista, hoja de vida y prueba práctica 6. Se deberá buscar entre el personal llamado el mejor, en base a una buena selección del personal 7. El personal nuevo deberá ser sometido al proceso de inducción, para obtener mejores resultados 8. Se realizará una buena selección de personal, debido a que el personal contratado es bien seleccionado									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
2460	2990	5450	45%	\$ 293,00	\$ 356,23	\$ 649,23	45,13%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
287	10	297	96,63%	\$ 13,71	\$ 0,42	\$ 14,12	97,03%	Anual	2
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
2173	2980	5153	-51,50%	\$ 279,29	\$ 355,81	\$ 635,10	-51,90%	Anual	2
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			10306	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 1.270,21
	5153 min x 2					\$ 635,1 x 2			

Selección de personal

Grafico N° 5.25

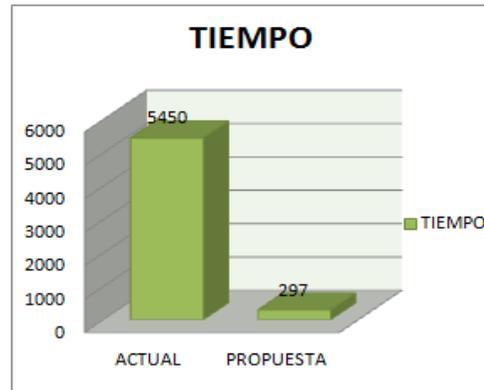


Grafico N° 5.26

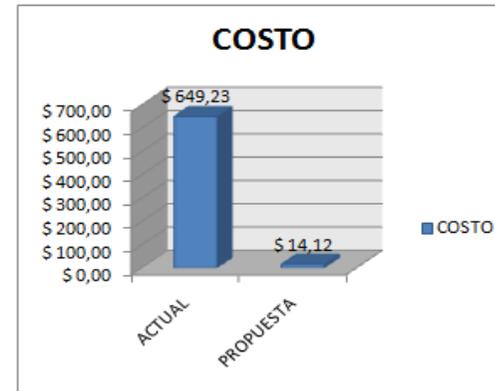


Grafico N° 5.27

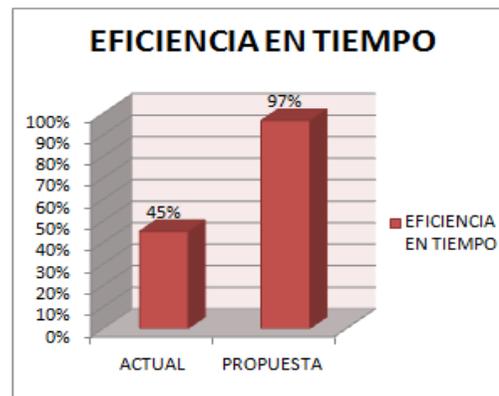
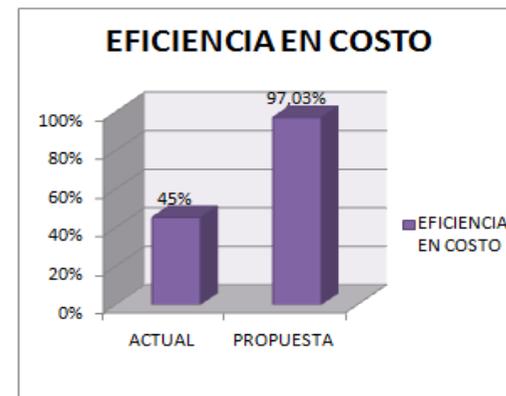


Grafico N° 5.28



ELABORADO POR: Autora

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Comparecen por una parte la: _____ en su calidad de: _____ quién de aquí en adelante se lo denominara como: **El Empleador**

Y por otra la: _____ a quién de aquí en adelante se la denomina como: **El Trabajador.**

Quienes, convienen en celebrar el presente Contrato de Trabajo al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Objeto.- El trabajador se compromete prestar sus servicios personales en calidad de:

SEGUNDA.- Sueldo.- Por los servicios prestados por el trabajador las partes conviene en fijar la suma de: \$ _____, más todos los beneficios de Ley.

TERCERA.- Normas.- El trabajador deberá guardar normas de buena conducta y educación con todos los miembros de la empresa. El Trabajador desarrollara sus actividades dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, sujetándose a:

- Las instrucciones que reciba de sus superiores sean estas verbales o escritas,
- Las disposiciones legales y reglamentos internos del país, y,
- Las estipulaciones del presente contrato.

CUARTA.- Facultades.- El empleador tendrá la facultad de ocupar al trabajador, en labores correspondientes a empleados de igual categoría, inclusive en otra locación; en aquellas ocasiones en las sus actividades, así lo requieran; sin que ello constituya un cambio de ocupación que motive un reclamo por despido intempestivo, tanto más que el trabajador da su expreso consentimiento para aquello.

QUINTA.- Cuidado.- El Trabajador será responsable de todo daño o pérdida que ocasione en sus labores por un descuido o falta y responderá por toda clase de culpa obligándose a indemnizar todo aquel perjuicio que ocasione.

SEXTA.- Horario.- El Trabajador realizará su labor, en cumpliendo con el horario que de manera oportuna le hará conocer el empleador, y reconoce al empleador la facultad de variar el mismo cuando dichos cambios sean necesarios para desarrollar las actividades de la empresa, y le sean comunicados con la debida oportunidad.

SÉPTIMA.- Reserva.- En razón de sus actividades, el trabajador llegara a conocer información, de la empresa, de sus clientes, empleados y proveedores, sobre la cuál tiene la obligación de guardar absoluta reserva.

OCTAVA.- Plazo.- El presente contrato es: "UN CONTRATO A PRUEBA", y tiene una duración de (90) noventa días, contados a partir su suscripción. Dentro de este periodo, el trabajador, realizará las tareas que le sean encomendadas por el empleador. Pudiendo cualquiera de las dos partes darlo por terminado sin ninguna formalidad previa, y sin que exista el derecho, a indemnización alguna. Vencido el plazo, señalado, este se extenderá por el lapso que faltare para completar un año; periodo al final del cuál, y previos los tramites legales pertinentes, el presente contrato se dará por terminado.

NOVENA.- Jurisdicción y competencia.- Para el evento de reclamo judicial en la ejecución e interpretación del presente contrato, las partes renuncian a su domicilio y se sujetan a los jueces de trabajo de la ciudad de Quito, y al juicio verbal sumario. Para constancia de lo estipulado, los comparecientes firman a continuación, por triplicado, bajo un mismo tenor y para un solo efecto y además autorizan su registro de conformidad con la Ley.

EMPLEADOR

EMPLEADO

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso: ADMINISTRATIVO **Subproceso:** Mantenimiento
Código: 5.2 MAN-O **Fecha:** 28/06/2008 **Status:** Propuesta

Objetivo: Contar con maquinaria en condiciones apropiadas para su funcionamiento y producción
Alcance: **Desde:** Informe de necesidad de mantenimiento **Hasta:** Equipo en funcionamiento
Entradas: Aprobación de realización de mantenimiento **Salidas:** Maquinaria en buen estado
Responsable: Gerente, maestro de taller, secretaria
Frecuencia: Semestral **Volumen:** Dos
Tiempo: 27 **Costo:** \$ 1,16
Eficiencia en Tiempo: 78% **Eficiencia en Costos:** 78%

N°	ACTIVIDAD	GERENTE	MAESTRO DE TALLER	SECRETARIA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Realiza mantenimiento preventivo cada día antes de prender la maquinaria		Inicio 1		2		0,08		La necesidad será detectada de inmediato
2	Informa necesidad de mantenimiento correctivo de maquinaria		2		2		0,08		Mediante el reporte de daño de maquinaria
3	Aprueba realización de mantenimiento de maquinaria	3			0,5		0,06		El técnico cumplirá con la cita en la hora y fecha establecida
4	Llama al técnico para ser reparada la maquina			4	5		0,2		Solo se aplicará cuando sea necesario realizar cambios
5	Solicita cambio de repuestos		5		3		0,13		Se realizará la limpieza a soplete y luego se armará la maquinaria
6	Realiza limpieza, armado y lubricado		6			6	0,25		Se calibrará toda la maquina
7	Realiza pruebas de funcionamiento		7		5		0,21		El arreglo tendrá que ser exitoso
8	Entrega maquinaria en funcionamiento		8 Fin		3,5		0,15		Se optimizará tiempo gracias a la colaboración y organización
Totales					21	6	\$ 0,9	\$ 0,3	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
Mejora	0	Lubricar: untar ciertas partes de una maquina con aceites o sustancias lubricantes	Antecede: Planificación	Reporte de daño y mantenimiento de maquinaria
Fusión	2	Reparar: componer o enmendar el menoscabo que ha padecido una cosa	Le sigue: Seguridad	
Creación	3			
Eliminación	2			

Elaborado por: Evelyn Gabriela Criollo Apolo	Supervisado por: Marcia Apolo Cuenca	Autorizado por: Lucila Apolo Cuenca
---	---	--

HOJA DE MEJORAMIENTO										
				Subproceso: Mantenimiento						
Responsable:	Gerente, maestro de taller y secretaria					Código:	5.2 MAN-O			
Entrada:	Aprobación de realización de mantenimiento					Salida:	Maquinaria en buen estado			
Problemas Detectados:										
1. Técnico no cumple con la cita, lo que muchas veces tiene la producción paralizada 2. No siempre son cambiados todos los repuestos, muchas veces solo se los limpia 3. Este proceso es muy demorado, debido a que se lo realiza semestralmente.										
Soluciones Propuestas:										
1. La necesidad deberá ser detectada de inmediato, en base a la aplicación del mantenimiento preventivo que se lo realiza a diario 2. El gerente colaborará para agilizar el mantenimiento, mediante la aprobación de daño de maquinaria otorgando los recursos necesarios 3. El técnico cumplirá con la cita en la hora y fecha establecida, en base al compromiso previsto oportunamente que tiene con la empresa 4. Solo se aplicará cuando sea necesario realizar cambios, esta se reducirá gracias a la aplicación del mantenimiento preventivo 5. Se realizará la limpieza a soplete y luego se armará la maquinaria de manera que funcione exitosamente 6. Se calibrará toda la maquina para prevenir inconvenientes en el funcionamiento de la maquinaria 7. El arreglo deberá ser exitoso, en base a la necesidad del mantenimiento detectado a tiempo 8. Se optimizará tiempo gracias a la colaboración y organización, en base al compromiso de todo el personal de la empresa										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
300	540	840	36%	\$ 12,57	\$ 22,63	\$ 35,19	35,71%	Semestral	2	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
21	6	27	77,78%	\$ 0,91	\$ 0,25	\$ 1,16	78,39%	Semestral	4	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
279	534	813	-42,06%	\$ 11,66	\$ 22,37	\$ 34,03	-42,68%	Semestral	4	
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			3252	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 136,13	
	813 min x 4					\$ 34,03 x 4				

Mantenimiento

Grafico N° 5.29

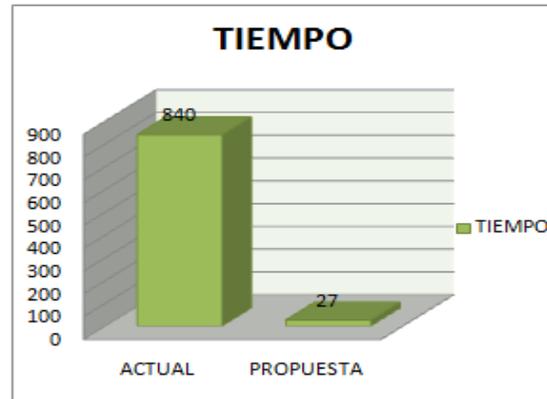


Grafico N° 5.30



Grafico N° 5.31

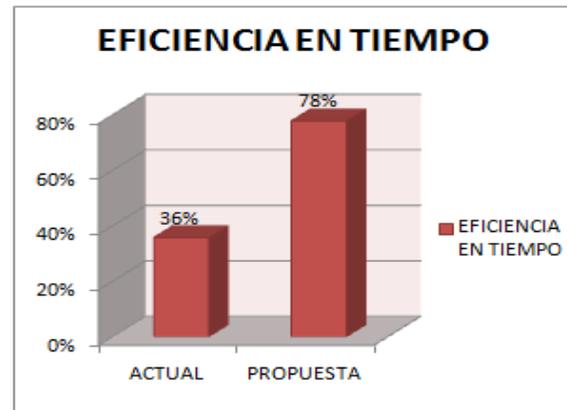
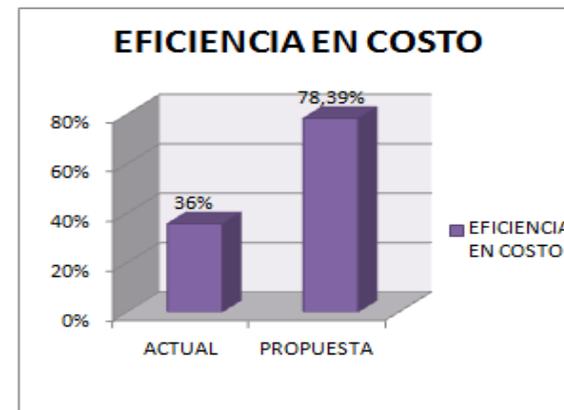


Grafico N° 5.32



ELABORADO POR: Autora



FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Proceso: FINANCIERO **Subproceso:** Presupuestación
Código: 6.1 PRE-F **Fecha:** 28/06/2008 **Status:** Propuesta

Objetivo: Elaborar el presupuesto mensual de la empresa para prevenir necesidades futuras
Alcance: **Desde:** Revisión de cuentas por pagar **Hasta:** Elaboración del presupuesto mensual
Entradas: Necesidades que tiene la empresa en el mes **Salidas:** Presupuesto mensual

Responsable: Gerente, Secretaria
Frecuencia: Mensual **Volumen:** Una
Tiempo: 34 **Costo:** \$ 3,58
Eficiencia en Tiempo: 82% **Eficiencia en Costos:** 93%

N°	ACTIVIDAD	GERENTE	SECRETARIA	RESPONS 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa cuentas por pagar		Inicio 1			5		0,2	Se tomará en cuenta todas las actividades a realizarse
2	Determina los gastos e inversión en el mes	2			15		1,79		Se tomará en cuenta los valores para contingentes
3	Realiza informe de presupuesto	3			8		0,95		La información será clara y oportuna
4	Valora y aprueba el nuevo presupuesto	4			5		0,6		Existirá suficiente información escrita
5	Archiva documento		Fin			1		0,04	El documento será aprobado y listo para ponerlo en práctica
Totales					28	6	\$ 3,3	\$ 0,2	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
Mejora	3	Presupuesto: computo anticipado del coste de una obra y también de los gastos	Antecede: Planificación	Cuentas por pagar
Fusión	0		Le sigue: Contabilización	Informe de presupuesto
Creación	3			
Eliminación	3			

Elaborado por: Evelyn Gabriela Criollo Apolo	Supervisado por: Marcia Apolo Cuenca	Autorizado por: Lucila Apolo Cuenca
---	---	--

				HOJA DE MEJORAMIENTO						
Subproceso:		Presupuestación								
Responsable:	Gerente y secretaria					Código:	6.1 PRE-F			
Entrada:	Necesidades que tiene la empresa en el mes					Salida:	Presupuestación Mensual			
Problemas Detectados:										
1. No toma en cuenta todas las actividades que realiza la empresa para funcionar normalmente 2. No existen valores para contingentes, solo son tomadas en cuenta actividades principales o frecuentes 3. No existe buena información como balances o cifras para realizar el presupuesto 4. No existen respaldos escritos 5. Todavía existen cambios después de haber sido puesto en práctica o ya empezar las actividades										
Soluciones Propuestas:										
1. Se tomará en cuenta todos las actividades a realizarse, en base al plan de actividades mensuales 2. Se tomará en cuenta los valores para contingentes, en base al plan de actividades mensual 3. La información deberá ser clara y oportuna, en base a la capacitación recibida 4. Deberá existir suficiente información escrita, en base al archivo ordenado cronológicamente 5. El documento será aprobado y listo para ponerlo en práctica, en base al diseño de un nuevo formulario para realizar un presupuesto mensual										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
55	70	125	44%	\$ 6,55	\$ 8,34	\$ 14,89	44,00%	Diario	104	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
28	6	34	82,35%	\$ 3,34	\$ 0,24	\$ 3,58	93,19%	Mensual	12	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
27	64	91	-38,35%	\$ 3,22	\$ 8,10	\$ 11,31	-49,19%	Mensual	12	
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			1092	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 135,75	
	91 min x 12					\$ 11,31 x 12				

Presupuestación

Grafico N° 5.33

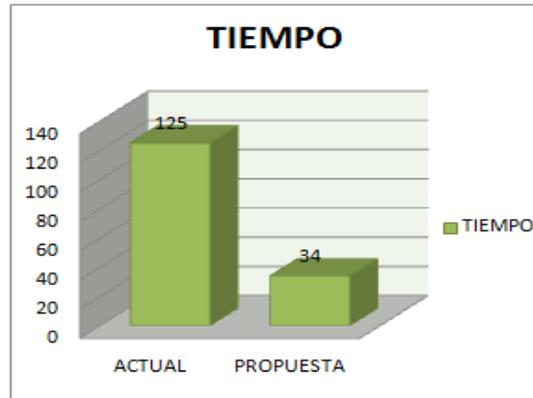


Grafico N° 5.34

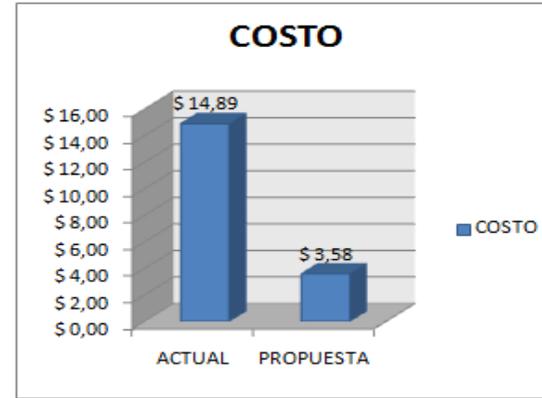


Grafico N° 5.35

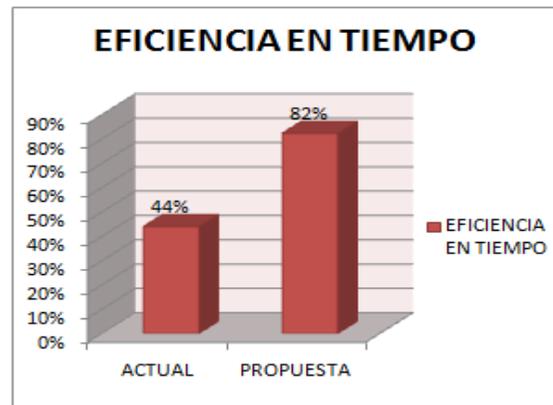
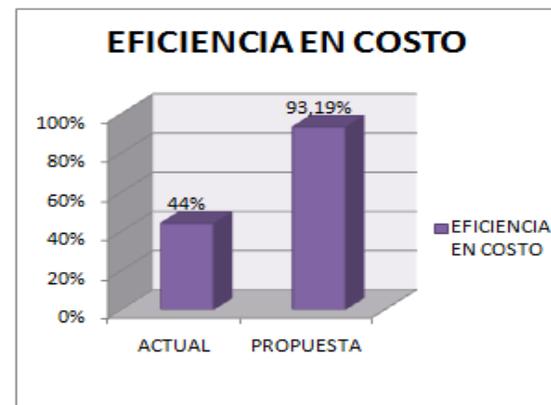


Grafico N° 5.36



ELABORADO POR: Autora

Noesport									
HOJA DE MEJORAMIENTO									
Subproceso:		Contabilización							
Responsable:	Contador, secretaria					Código:	6.2 CON		
Entrada:	Transacciones diarias de la empresa					Salida:	Estados financieros y formularios		
Problemas Detectados:									
1. No hay control en la recolección de todas las facturas de compra ni forma de pago 2. No están todas las notas de crédito cada fin de mes, muchas veces son entregadas después de la fecha. 3. No se recolecta todas las facturas de venta por lo que no se puede entregar todas. 4. Falta capacitar al vendedor, para llenar las facturas con todos los datos. 5. Facturas no están bien llenas, lo que da lugar a realizar anulaciones de facturas 6. Demora en entrega de documentos al contador por falta de comunicación 7. Contador reclama información completa, ya que muchas veces no es entregada todo 8. Proceso demorado, las declaraciones no son hechas a tiempo 9. No son entregados a tiempo los registros y balances del contador al gerente 10. No hay orden en archivo de documentos contabilizados									
Soluciones Propuestas:									
1. Deberá existir control en la recepción de todos los documentos, ya que se llevará un registro cronológico y por asunto 2. Los documentos se entregarán de forma correcta y a tiempo, en base a una capacitación recibida 3. El personal se encontrará bien capacitado para realizar su trabajo, debido a la organización dentro de la empresa 4. La información estará completa y se realizará el trabajo a tiempo, pues recibe curso de tributación 5. Se archivará en orden cada mes todos los documentos, en base a la organización del archivo cronológicamente									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
80	590	670	12%	\$ 3,25	\$ 22,64	\$ 25,89	12,55%	Mensual	12
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
60	6	66	90,91%	\$ 1,73	\$ 0,24	\$ 1,97	87,64%	Mensual	12
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
20	584	604	-78,97%	\$ 1,52	\$ 22,40	\$ 23,92	-75,08%	Mensual	12
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			7248	COSTO	DIFERENCIA X VOLUMEN ANUAL			\$ 287,04
	604 min x 12					\$ 23,92 x 12			

REPORTE FINANCIERO

RUC: 1706645171001
 NOMBRE: Apolo Cuenca Lucila Nuernia
 DIRECC: Coop. IESS FUT calle Paquisha
 FONO: 2962 - 976

LIBRO DE INGRESOS Y EGRESOS
 POR EL MES DE: Septiembre-2007

V E N T A S :			CLIENTE	No.	VENTA	VENTA	IVA	TOTAL
FECHA	Tipo	No.	NOMBRE	DCTO.	TARIFA 0%	TARIFA 12%	CAUSADO	DOCUMENTO
04-09-07	Fc.	3180	ANULADA	0	-	-	-	-
04-09-07	Fc.	3182	LUPE VASQUEZ	1	29.00	-	-	29.00
15-09-07	Fc.	3183	MANUEL CHINGO	1	1,449.00	-	-	1,449.00
16-09-07	Fc.	3184	SUSANA TORRES	1	171.00	-	-	171.00
T O T A L V E N T A S :				3	1,649.00	-	-	1,649.00

COMPRAS DE BIENES			PROVEEDOR	No.	COMPRA	COMPRA	IVA	TOTAL
FECHA	Tipo	Número	NOMBRE	DCTO.	TARIFA 0%	TARIFA 12%	CAUSADO	DOCUMENTO
01-09-07	Fc	24234	SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A	1	79.90	63.56	7.63	151.09
01-09-07	Nv	736	QUIROZ DIAZ LUIS ALFONSO	1	78.00	-	-	78.00
01-09-07	Fc	39885	TEXTILES DEL PACIFICO CIA LTDA	1	-	135.71	16.29	152.00
03-09-07	Fc	4331	AGUILAR DIAZ HECTOR RAUL	1	-	22.23	2.67	24.90
04-09-07	Fc	4346	AGUILAR DIAZ HECTOR RAUL	1	-	185.03	22.20	207.23
05-09-07	Nv	9979	AGUILAR DIAZ HECTOR RAUL	1	7.80	-	-	7.80
05-09-07	Nv	7673	PUEBLA CARVAJAL JOSE OCTAVIO	1	6.00	-	-	6.00
11-09-07	Nv	251	ZAPATA ZAPATA JUAN CARLOS	1	36.50	-	-	36.50
11-09-07	Nv	5508	ALVAREZ ALVARRACIN HILDA BEATRIZ	1	191.10	-	-	191.10
11-09-07	Nv	5510	ALVAREZ ALVARRACIN HILDA BEATRIZ	1	7.28	-	-	7.28
12-09-07	Fc	102705	S.J. JERSEY	1	-	118.36	14.20	132.56
14-09-07	Fc	40120	TEXTILES DEL PACIFICO CIA LTDA	1	-	70.11	8.41	78.52
17-09-07	Nv	5883	ALVAREZ ALVARRACIN HILDA BEATRIZ	1	85.53	-	-	85.53
19-09-07	Fc	103144	S.J. JERSEY	1	-	1,272.46	152.70	1,425.16
20-09-07	Fc	103287	S.J. JERSEY	1	-	30.93	3.71	34.64
24-09-07	Fc	103457	S.J. JERSEY	1	-	598.32	71.80	670.12
26-09-07	Fc	103544	S.J. JERSEY	1	-	254.20	30.50	284.70
T O T A L COMPRAS DE BIENES				17	492.11	2,750.91	330.11	3,573.13

COMPRAS DE SERVICIOS			PROVEEDOR	No.	COMPRA	COMPRA	IVA	TOTAL
FECHA	Tipo	Número	NOMBRE	DCTO.	TARIFA 0%	TARIFA 12%	CAUSADO	DOCUMENTO
16-08-07	PC	6533851	EMAAP-Q	1	55.00	-	-	55.00
29-08-07	PC	641169	EMPRESA ELECTRICA QUITO S.A	1	84.00	-	-	84.00
	PC			0	-	-	-	-
T O T A L COMPRAS DE SERVICIOS				1	84.00	-	-	84.00

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			PROVEEDOR	No.	COMPRA	COMPRA	IVA	TOTAL
FECHA	Tipo	Número	NOMBRE	DCTO.	TARIFA 0%	TARIFA 12%	CAUSADO	DOCUMENTO
	FC			0	-	-	-	-
	FC			0	-	-	-	-
T O T A L COMPRA DE ACTIVOS FIJOS				0	-	-	-	-

RETENCIONES DE IVA QUE LE FUERON EFECTUADAS			CLIENTES	***	BASE	%	VALOR
FECHA	Tipo	Número	NOMBRE	DCTO.	RETENCION	RETENIDO	RETENCION
	RET		NOVACERO S.A	***	-	30%	-
	RET			***	-	30%	-
T O T A L RETENCIONES DE IVA QUE LE FUERON EFECTUADAS				***	-	***	-

RESUMEN MENSUAL
 Septiembre-2007

FACTOR PROPORCIONAL

V E N T A S :

TOTAL VENTAS DEL MES:

COMPRAS DE BIENES

COMPRAS DE SERVICIOS

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS

TOTAL COMPRAS DEL MES:

IMPUESTO CAUSADO DEL MES

CREDITO TRIBUTARIO DEL MES

SALDO CREDITO TRIBUTARIO MES ANTERIOR

RETENCIONES IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS

IMPUESTO A PAGAR

CREDITO TRIBUTARIO PARA EL PROXIMO MES.

IVA A PAGAR

INTERES MORA

MULTAS

TOTAL A PAGAR

RESUMEN

POR EL MES DE:
 Septiembre-2007

TARIFA 0%	TARIFA 12%	IVA
1,649.00	-	-
3	1,649.00	-
492.11	2,750.91	330.11
84.00	-	-
-	-	-
18	3,327.02	-
***	-	-
***	-	-
***	-	485.88
***	-	-
***	-	485.88
***	-	-
1.430%	-	-
3.000%	-	-
***	-	-
VENTAS	COMPRAS	U.MENSUAL
1,649.00	3,327.02	1,678.02

[Handwritten Signature]

MESES ATRASO	AÑO:	VENTA TOTAL	U.TOTAL
0		21,022.03	7,458.45

FORMULARIO SRI

DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD		No. 500266137	
FORMULARIO 102 A RESOLUCIÓN Nº 2005-0637		100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN	
IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO		102 AÑO 2007	
104 No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE		106 No. Empleados bajo nómina	
200 IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE			
201 RUC, C.I. o Pasaporte	202 DENOMINACIÓN O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		
1706645171007	APOLO CUENCA LUCILA NUEHIA		
203 CIUDAD	204 CALLE PRINCIPAL	205 NÚMERO	
QUITO	PAWUSHIA	5142	
ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD			
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS	481	491	499
	33086,11	48716,89	
RENTA DE BIENES RAÍCES Y OTROS ACTIVOS			AVALÚO
PREDIOS AGRÍCOLAS	501	511	531
ARRIENDO DE INMUEBLES	502	512	532
ARRIENDOS DE OTROS ACTIVOS	503	513	533
		SUBTOTAL	531 + 532 + 533
			599
IDENTIFICACIÓN DEL CÓNYUGE			VALOR
(-) 50% INGRESOS ATRIBUIBLES SOCIEDAD CONYUGAL	110	111	
INGRESOS DE TRABAJO PERSONAL			
LIBRE EJERCICIO DE PROFESIÓN U OCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE PROFESIONALES, COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)	611	621	631
SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LIQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA.	612	622	632
		SUBTOTAL	631 + 632
			699
OTROS INGRESOS			
INGRESOS POR REGALÍAS			797
OTROS INGRESOS GRAVADOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR			798
RENDIMIENTOS FINANCIEROS			799
VALOR			VALOR IMPUESTO PAGADO
PREMIOS DE LOTERIAS, RIFAS, APUESTAS	701	711	721
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	702	712	722
DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES	703		
PENSIONES JUBILARES	704		
OTROS INGRESOS EXENTOS	705		
CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA Y EL ANTICIPO PARA EL PRÓXIMO AÑO			
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTA DECLARACIÓN SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LAS RESPONSABILIDADES LEGALES QUE DE ELLAS SE DERIVEN (Art. 101 de la Codificación 2004-026 de la L.R.T.)	ANTICIPO PRÓXIMO AÑO (804 * 0.50) - 900 - 907		801
	REBAJA ESPECIAL DE DISCAPACITADOS Y TERCERA EDAD		802
	BASE IMPONIBLE 499+599-111+699+797-798+799-802		803
	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		804
	(-) ANTICIPO PAGADO		805
	(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL EJERCICIO FISCAL		806
	(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR		807
	(-) EXONERACIONES POR LEYES ESPECIALES		808
	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE 804-805-806-807-808-0		809
	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR 804-805-806-807-808-0		809
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO			
PAGO PREVIO			901
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR			902
INTERESES POR MORA			903
MULTAS			904
TOTAL PAGADO			999
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO			DETALLE DE COMPENSACIONES
908 N/C No.	910 N/C No.	912 N/C No.	914 N/C No.
909 USD	911 USD	913 USD	915 USD
916 Resol. No.			918 Resol. No.
917 USD			919 USD
COPIA 2: CONTRIBUYENTE POLIGRÁFICA C.A. - RUC 0990158436001 - Resolución N° NAC-DGER2006-0798 a 01-12-06			SELLO Y FECHA DE RECEPCION
3636783223118 15:04:47 2008/02/25 LOPEZH ON Impuestos S.R.I FACIL PAGOS ATAHUALPA 0064 0.00 SERVIPAGOS Sticker: 361610045792			

Contabilización

Grafico N° 5.37

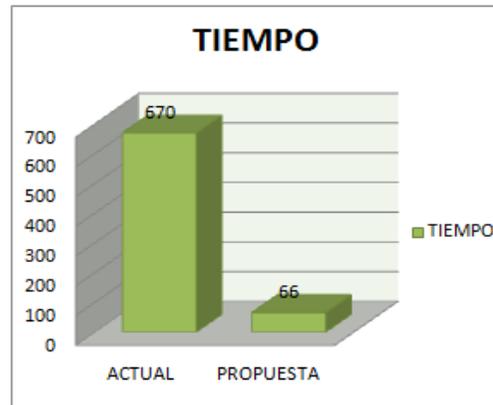


Grafico N° 5.38



Grafico N° 5.39

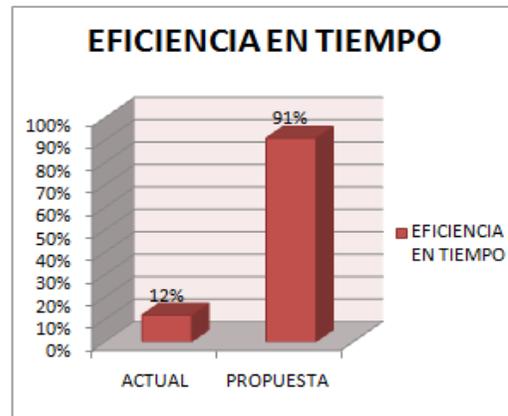
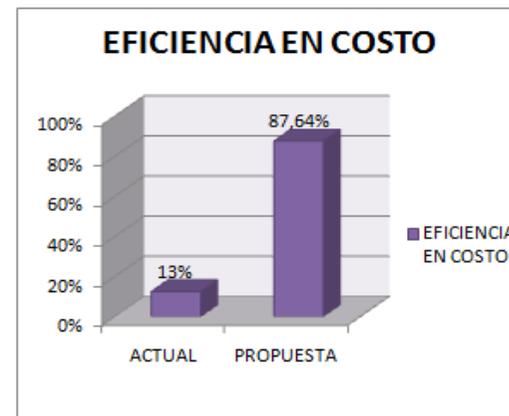


Grafico N° 5.40



ELABORADO POR: Autora

5.3. Matriz de Análisis Comparativa

Esta matriz permite tener una visión cuantitativa del análisis efectuado en los capítulos IV y V de los respectivos procesos y subprocesos de la empresa, respecto a la situación actual y la situación propuesta por el autor, igualmente se muestra el beneficio esperado total anual.

Nº SUBPROCESO		MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA												FRECUENCIA	VOLUMEN ANUAL	BENEFICIO	
		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA						TIEMPO	COSTO
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA					
		Min	\$	TIEMPO	COSTO	Min	\$	TIEMPO	COSTO	Min	\$	TIEMPO	COSTO			Min	\$
1	Planificación Mensual	220	\$ 26,21	15,91%	15,91%	90	\$ 7,40	86,67%	94,34%	130	\$ 18,81	-70,76%	-78,43%	Mensual	12	1560	\$ 225,67
2	Negociación y compra de materia prima	63	\$ 7,51	36,51%	36,48%	48	\$ 5,33	87,50%	93,95%	15	\$ 2,18	-50,99%	-57,46%	Semanal	52	780	\$ 113,56
3	Recepción de materiales y manejo de inventario	366	\$ 14,87	18,03%	18,03%	200	\$ 7,98	96,50%	96,51%	166	\$ 6,89	-78,47%	-78,48%	Mensual	12	1992	\$ 82,67
4	Acabado de productos	11,3	\$ 0,45	38,05%	38,05%	3,5	\$ 0,14	71,43%	70,80%	7,8	\$ 0,30	-33,38%	-32,74%	Diaría	39000	304200	\$ 11.823,04
5	Distribución de mercadería	112	\$ 4,69	17,86%	17,86%	83	\$ 3,47	63,86%	63,88%	29	\$ 1,23	-46,00%	-46,03%	Semanal	104	3016	\$ 127,56
6	Ventas de contado	125	\$ 8,54	48,00%	48,00%	44	\$ 3,01	84,09%	84,09%	81	\$ 5,54	-36,09%	-36,09%	Diario	104	8424	\$ 575,66
7	Selección de personal	5450	\$ 649,23	45,14%	45,13%	297	\$ 14,12	96,63%	97,03%	5153	\$ 635,10	-51,50%	-51,90%	Anual	2	10306	\$ 1.270,21
8	Mantenimiento	840	\$ 35,19	35,71%	35,71%	27	\$ 1,16	77,78%	78,39%	813	\$ 34,03	-42,06%	-42,68%	Semestral	4	3252	\$ 136,13
9	Presupuestación	125	\$ 14,89	44,00%	44,00%	34	\$ 3,58	82,35%	93,19%	91	\$ 11,31	-38,35%	-49,19%	Mensual	12	1092	\$ 135,75
10	Contabilización	670	\$ 25,89	11,94%	12,55%	66	\$ 1,97	90,91%	87,64%	604	\$ 23,92	-78,97%	-75,08%	Mensual	12	7248	\$ 287,04
Promedios				31,12%	31,17%			83,77%	85,98%			-52,66%	-54,81%				
Total		7982,3	\$ 787,48			892,5	\$ 48,17			7089,8	\$ 739,31					341870	\$ 14.777,28

PROCESOS DE LA EMPRESA NOESPORT Diseños

Foto N ° 5.1

BODEGA DE MATERIA PRIMA



Foto N ° 5.2

CORTE



Foto N ° 5.3

BORDADO



Foto N ° 5.4

PEGAR BOLSILLO



Foto N ° 5.5

UNIR PIEZAS



Foto N ° 5.6

RECUBRIR



Foto N ° 5.7

PEGAR CIERRE



Foto N ° 5.8

PEGAR RIATA



ELABORADO POR: Autora
FUENTE: NOESPORT Diseños

Foto N ° 5.9

PULIR PRENDAS



Foto N ° 5.10

PLANCHADO



Foto N ° 5.11

PERCHADO



Foto N ° 5.12

ETIQUETADO



Foto N ° 5.13

EMPAQUE



Foto N ° 5.14

PRODUCTO TERMINADO



Foto N ° 5.15

EMBALADO



Foto N ° 5.16

BULTO



ELABORADO POR: Autora
FUENTE: NOESPORT Diseños

5.4. Determinación del beneficio cuantitativo y cualitativo

Para realizar y analizar el mejoramiento de procesos propuesto se han utilizado dos herramientas sencillas como es la “flujo diagramación y hoja ISO” y la “hoja de mejoramiento”. Estas dos fueron utilizadas en cada uno de los procesos y sub procesos seleccionados de la empresa, apoyando esfuerzos en la solución de problemas para mejorar el funcionamiento total de la empresa, obteniendo beneficios relevantes por medio de su aplicación, especialmente en el proceso de acabado de productos, ya que existe una diferencia en tiempo de 7,8 minutos y en costo de 0,30 centavos de dólar en cada prenda, es preciso tomar en cuenta a su vez que este sub proceso fue unificado de dos que existen actualmente, es así que se logra tener un beneficio total de \$11.823,04 dólares y 304.200 minutos.

Además mediante la elaboración de la matriz de análisis comparativa se puede notar cómo cada sub proceso ha mejorado su beneficio tanto en tiempo como en costos, y esto se puede mostrar con claridad comparando cada los promedios y totales calculados, obteniendo un beneficio total en tiempo de 341.870 minutos y \$14.777,28 dólares en todo el análisis realizado, mejorando totalmente el desempeño de la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se realizará una aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo de la empresa NOESPORT Diseños, como es la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, tomando las actividades de cada proceso para definir una cadena de valor, en consecuencia se diseñarán los factores de éxito, los indicadores de gestión y las responsabilidades por áreas que ayudarán al mejoramiento de toda la empresa.

6.1. Cadena de valor en base al proceso administrativo

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.⁴⁷

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa.

47 www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO



GESTION EMPRESARIAL



ELABORADO POR: Autora

6.2. Factores de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.⁴⁸

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 6.1
FACTORES DE ÉXITO

FACTORES DE EXITO	
CLIENTES	Ser percibidos como una de las mejores empresas que ofrecen ropa deportiva de buena calidad y satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes entregando un excelente producto y servicio.
FINANZAS	Mejorar la utilización de los recursos económicos para crear mejores beneficios para la empresa y los clientes, creando nuevas fuentes de ingreso y aumentando el valor de satisfacción al cliente.
PROCESOS INTERNOS	Controlar y mejorar la administración de cada uno de los procesos y subprocesos de la empresa para brindar mejor servicio al cliente reduciendo tiempos y costos, de manera que se pueda ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de su trabajo respetando el medio en el que se desenvuelve.

⁴⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

PROVEEDORES	Mejora constante de las relaciones con los proveedores para obtener un mejor servicio, puntualidad y poder coordinar pagos garantías y entregas de materia prima de calidad
PERSONAL	Incentivar el trabajo en equipo, respeto y confianza dentro de la empresa, capacitando al personal y fomentando el liderazgo y la seguridad de los trabajadores para que exista un buen ambiente laboral y todos los miembros de ella tengan una mejor calidad de vida.

6.3. Indicadores de gestión empresarial

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, entre otros). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).⁴⁹

Los indicadores de gestión son utilizados comúnmente en la actualidad por todas las organizaciones y en base a ellos se puede obtener mejores resultados en el desarrollo del mejoramiento de procesos de la empresa, pues estos permiten tener un mayor seguimiento de todas las tareas y actividades que se realiza en cada proceso y subproceso de NOESPORT Diseños.

⁴⁹ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (Qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Planificación semanal	Eficiencia de la planificación y ejecución de las actividades programadas en la semana	$\frac{\text{\# de actividades realizadas por semana}}{\text{\# de actividades programadas por semana}}$	$(20/30*100) = 66,7\%$	100%		33,3%	Encuesta	Eficiencia
2	Planificación mensual	La eficiencia de la planificación y ejecución de las actividades programadas en el mes	$\frac{\text{\# de actividades realizadas por mes}}{\text{\# de actividades programadas por mes}}$	$(80/100*100) = 80\%$	100%		20%	Encuesta	Eficiencia
3	Planificación de compras	Mide la eficiencia de la planificación y ejecución de las compras programadas	$\frac{\text{\# de compras planificadas y ejecutadas}}{\text{\# de compras planificadas}}$	$(500*700) = 71,4\%$	100%		28,5%	Encuesta	Eficiencia
4	Planificación de ventas	Mide la eficiencia de la planificación y ejecución de las ventas programadas	$\frac{\text{\# de ventas planificadas y ejecutadas}}{\text{\# de ventas planificadas}}$	$(45/50*100) = 90\%$	100%		10,0%	Encuesta	Eficiencia
5	Planificación de mantenimiento	Mide la eficiencia de la planificación de mantenimiento	$\frac{\text{de actividades de mantenimiento ejecutadas}}{\text{\# de actividades programadas por mes}}$	$(3/4*100) = 75\%$	100%		25,0%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
6	Planificación de la capacitación	Mida la aplicación de la capacidad recibida por los empleados	$\frac{\text{\# de personas que aplican la capacitación}}{\text{\# de personas capacitadas}}$	$(18/20*100) = 90\%$	100%		10,0%	Encuesta	Eficiencia
7	Organización de la empresa	Mide el grado de organización de toda la empresa en su funcionamiento	$\frac{\text{\# de funciones realizadas}}{\text{\# de funciones por realizar}}$	$100/300*100) = 33,3\%$	100%		66,6%	Encuesta	Eficiencia
8	Organización y asignación de funciones	Mide el grado de organización en la asignación de funciones	$\frac{\text{\# de funciones asignadas}}{\text{\# de funciones de la empresa}}$	$(25/50*100) = 50\%$	100%		50,0%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
9	Organización de la distribución del espacio físico	Mide el grado de conformidad y rendimiento del personal	$\frac{\text{\# personas conformes}}{\text{\# de personal}}$	$(18/10*100) = 90\%$	100%		10,0%	Encuesta	Eficiencia
10	Organización de asignación de rutas de venta	Mide el grado de conformidad de los vendedores	$\frac{\text{grado de satisfacción de vendedor}}{\text{\# de rutas asignadas}}$	$(30/50*100) = 60\%$	100%		40,0%	Encuesta	Productividad
11	Organización de la distribución de personal	Mide la eficiencia en la organización del personal	$\frac{\text{\# personal distribuido según organización}}{\text{\# personas distribuidas}}$	$(15/20*100) = 75\%$	100%		25,0%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
12	Organización de manuales de funcionamiento	Mide la aplicación de los manuales de funcionamiento	$\frac{\text{\# de personas que aplican los manuales}}{\text{\# personas que conocen los manuales}}$	$(18/20*100) = 90\%$	100%		10,0%	Levantamiento de procesos	Eficiencia

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (Qué mide)	FÓRMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
13	Ejecución de selección de proveedores	Mide la aceptación de los proveedores de NOESPORT	$\frac{\text{\#proveedores calificados y seleccionados}}{\text{\# de proveedores de la empresa}}$	$(50/100*100) = 50\%$	100%		50,0%	Encuesta	Eficiencia
14	Recepción de materia prima	Mide el grado de entregas completas de materia prima	$\frac{\text{\# de compras recibidas completas}}{\text{\# de compras recibidas}}$	$(95/100*100) = 95\%$	100%		5,0%	Encuesta	Eficiencia
15	Corte y diseño de las prendas	Mide el grado de eficiencia del diseño y corte de prendas	$\frac{\text{\# de prendas con éxito en el mercado}}{\text{\# de prendas realizadas}}$	$(90/100*100) = 90\%$	100%		10,0%	Encuesta	Productividad
16	Distribución de mercadería	Mide la organización en la distribución de mercadería	$\frac{\text{\# de pedidos entregados correctamente}}{\text{\# de pedidos entregados}}$	$(5/15*100) = 33,3\%$	100%		66,7%	Encuesta	Productividad
17	Atención al cliente	Mide el grado de eficacia en la atención al cliente	$\frac{\text{\# de clientes satisfechos por la atención}}{\text{\# de clientes atendidos en el mes}}$	$(45/60*100) = 75\%$	100%		25,0%	Encuesta	Eficacia
18	Venta de productos	Mide la cantidad de productos vendidos	$\frac{\text{\# de ventas con pedido}}{\text{\# de ventas realizadas}}$	$(20/30*100) = 66,7\%$	100%		33,3%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
19	Evaluación y control del rendimiento del personal	Mide el rendimiento del personal	$\frac{\text{\# de actividades realizadas}}{\text{\# de actividades designadas}}$	$(27/30*100) = 90\%$	100%		10,0%	Encuesta	Eficiencia
20	Evaluación y control de compra y distribución de pedidos	Mide la correcta distribución de las compras que realizan los clientes	$\frac{\text{Tiempo de entrega del producto}}{\text{Tiempo planificado para la distribución}}$	$(5/7*100) = 71\%$	100%	28,5%		Encuesta	Eficiencia
21	Evaluación y control de recolección de pedidos	Mide la eficiencia y orden en la recolección de pedidos	$\frac{\text{\# de pedidos recolectados}}{\text{\# de pedidos realizados}}$	$(25/30*100) = 83\%$	100%		17,0%	Encuesta	Eficiencia
22	Evaluación y control de la producción	Mide la eficiencia en la producción de los productos	$\frac{\text{\# de prendas realizadas}}{\text{\# de prendas planificadas}}$	$(200/250*100) = 80\%$	100%		20,0%	Encuesta	Eficiencia
23	Evaluación y control de productos terminados	Mide la calidad de los productos terminados	$\frac{\text{\# de prendas sin falla}}{\text{\# de prendas elaboradas}}$	$(29/30*100) = 96,7\%$	100%		33,3%	Encuesta	Eficiencia
24	Evaluación y control de visita a clientes	Mide el grado de visitas realizadas	$\frac{\text{\# de ventas realizadas}}{\text{\# de visitas programadas}}$	$(80/100*100) = 80\%$	100%		20,0%	Encuesta	Eficiencia

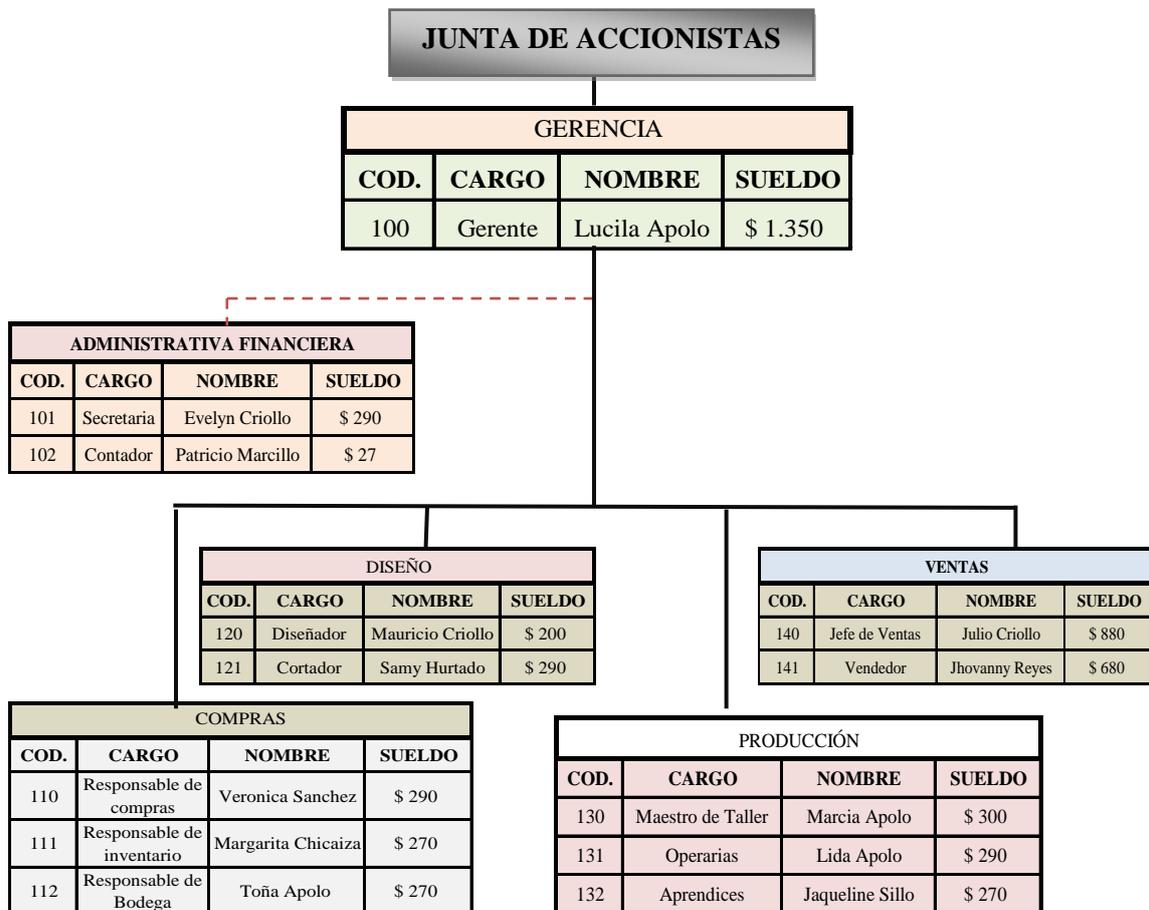
6.4. Diseño de la organización por procesos

6.4.1. Organigrama estructural propuesto de la empresa NOESPORT Diseños



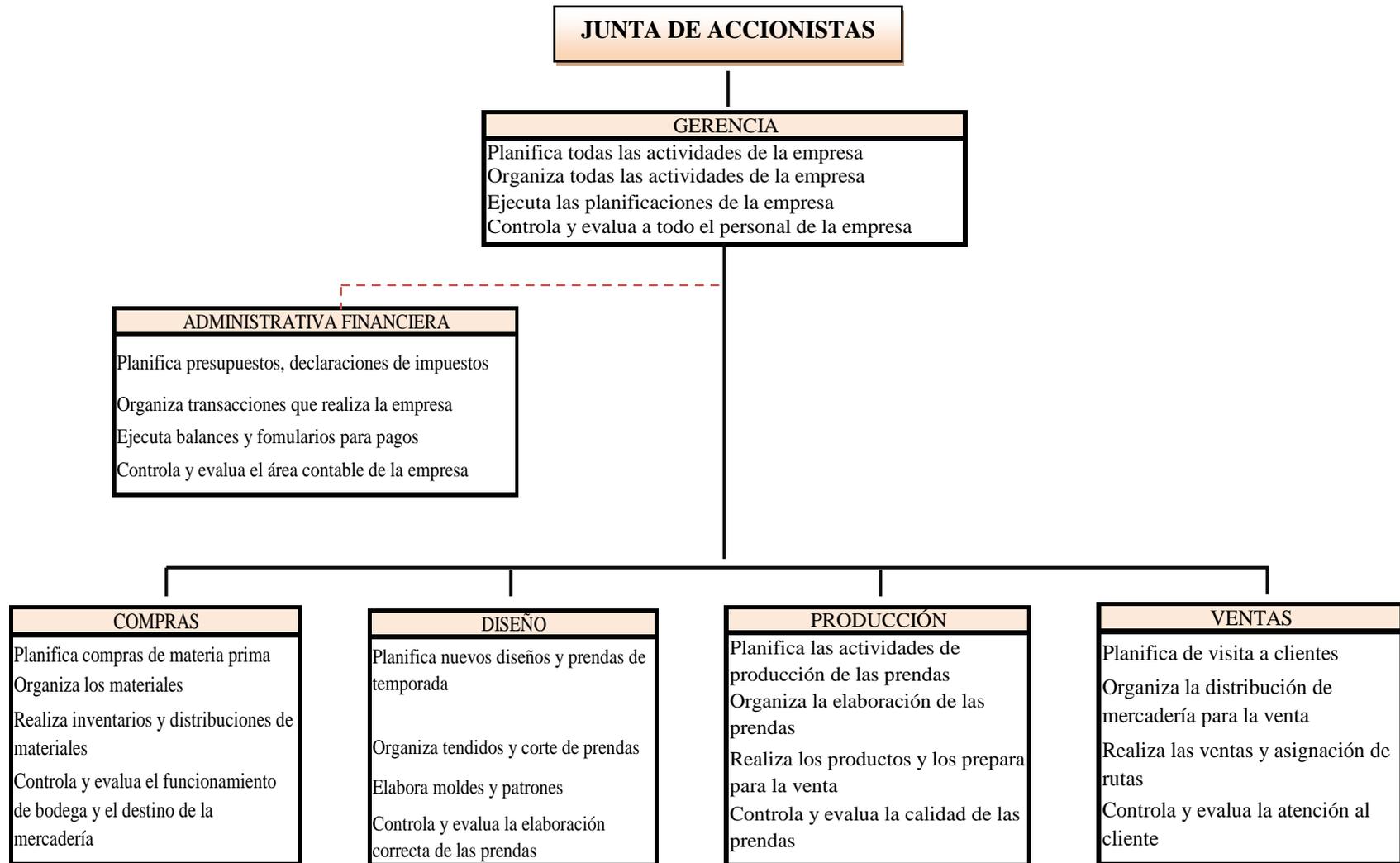
ELABORADO POR: Autora

6.4.2. Organigrama posicional propuesto de la empresa NOESPORT Diseños

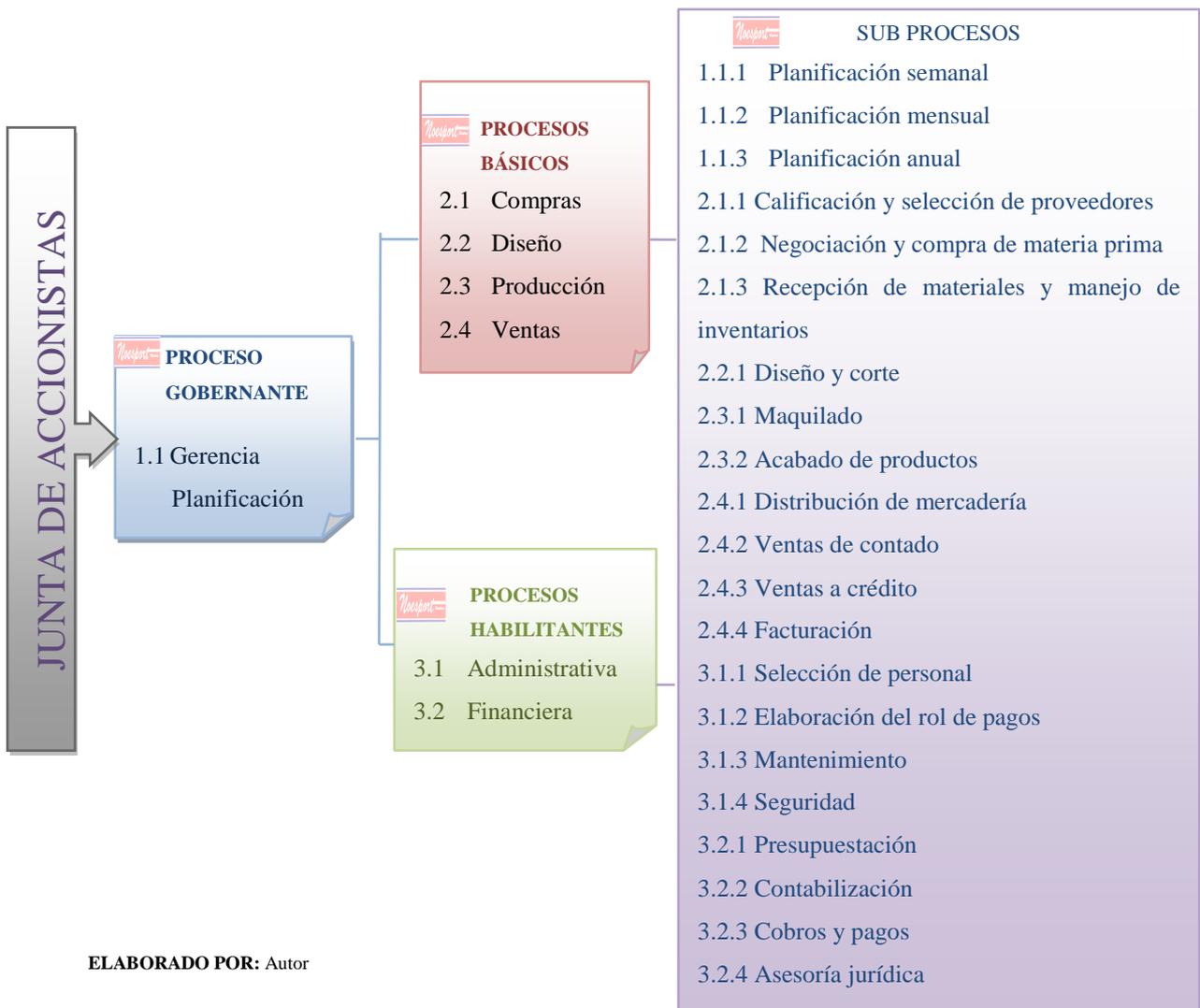


ELABORADO POR: Autora

6.4.3. Organigrama funcional propuesto de la empresa NOESPORT Diseños



6.4.4. Organigrama por procesos propuesto de la empresa NOESPORT Diseños



6.5. Definición de funciones y responsabilidades de cada proceso

PROCESO GOBERNANTE:

Gerencia

Responsabilidades de la gerencia:

- **Planificación semanal:** cada semana tiene la responsabilidad de elaborar una planificación semanal de todas las actividades que se realizarán
- **Planificación mensual:** es responsable de elaborar y controla que se cumpla completamente todas las actividades planificadas para el mes
- **Planificación anual:** al igual que las dos anteriores elabora la planificación de toda la empresa, para obtener así una mejor organización, que se ejecute completamente y así se pueda controlar todas las actividades durante el año.

PROCESOS BÁSICOS:

Compras

Responsabilidades del área de compras:

- **Calificación y selección de proveedores:** en esta área todos los proveedores son calificados según la clase de productos que ofrecen, para luego seleccionar los mejores según su calidad, servicio y costo, pues de esto dependerá la decisión de comprar o no la materia prima.
- **Negociación y compra de materia prima:** en este sub proceso se negocia con cada uno de los proveedores seleccionados, determinando plazos, descuentos y servicio con los que se va a trabajar. Posteriormente se realiza la compra y se adquiere físicamente el producto.
- **Recepción de materia prima y manejo de inventarios:** En este sub proceso el responsable de bodega se encarga de recibir la mercadería comprada según el pedido realizado, cantidades, colores y tipo de productos. Una vez que es receptada la materia prima se debe realizar los respectivos inventarios cada mes por un supervisor de bodega.

Diseño

Responsabilidades del área de diseño:

- **Diseño y corte:** en este subproceso se busca modelos innovadores los cuales permitan ingresar al mercado con facilidad. Se crean los moldes o patrones, los mismos que el cortador ubica en el tendido de tela de manera que se optimicen tanto los recursos monetarios como el tiempo, una vez bien colocados se procede a cortar las piezas para ser enviadas a producción.

Producción

Responsabilidades del área de producción:

- **Maquilado:** en este sub proceso el maestro de taller receptan todas las piezas enviadas desde el departamento de diseño para ser distribuidas a las operarias y aprendices y estas puedan empezar a unirlas, trabajando en serie y basándose en la ubicación correcta de la maquinaria.
- **Acabado de productos:** en este sub procesos se busca un acabado perfecto de las prendas puliendo, planchando. Perfeccionando el trabajo de la prenda se la dobla, se coloca las respectivas etiquetas de cartón y plástico para que sea empacada en

una funda plásticas y enviadas al almacén. Revisar que todas las prendas terminadas no tengan fallas, para posteriormente ser distribuido.

Ventas

Responsabilidades del área de ventas:

- **Distribución de mercadería:** en este subproceso se recibe la mercadería se la ordena en el almacén se empaqueta y embalan bultos para ser enviados a los diferentes clientes.
- **Ventas de contado:** en este subproceso el jefe de ventas designa rutas y clientes, el vendedor coordina con el cliente la visita para luego negociar, convencer y vender los productos de NOESPORT Diseños, además se establecen la forma de pago que en este caso debe ser en un plazo menor a quince días.
- **Ventas a crédito:** Este tipo de venta es a clientes que trabajan con la empresa desde hace un buen tiempo atrás, obteniendo la confianza y hayan hecho más de tres compras en NOESPORT Diseños para poder brindar un plazo de crédito prolongados de 30 y 45 días.
- **Facturación:** Cuando ya se ha realizado la venta se procede a entregar el pedido a la empresa para que sea distribuido y entregado con la facturar, que contiene todos los datos completos del cliente. En el caso de que vaya a ser transportada la mercadería se realiza guía de remisión.

PROCESOS HABILITANTES:

Administrativa

Responsabilidades del área administrativa:

- **Selección de personal:** en este subproceso se realiza el reclutamiento del personal, en este intervienen varios responsables y permite ubicar de manera correcta al personal y buscar entre los candidatos las personas más aptas para ocupar los diferentes cargos en la empresa
- **Elaboración del rol de pagos:** en este subproceso se realiza mensualmente el rol de pago de todo el personal de la empresa, tomando en cuenta las horas extras, las recargas y descuentos de cada uno.
- **Mantenimiento:** este subproceso permite que toda la empresa se encuentre en buen funcionamiento, además permite prevenir inconvenientes futuros que pueden afectar el funcionamiento normal de la empresa.

- **Seguridad:** este subproceso permite que toda la empresa cumpla con las normas de seguridad para contrarrestar inconvenientes futuros.

Financiera

Responsabilidades del área financiera:

- **Presupuesto:** en este subprocesos se elabora cada mes un presupuesto que permite mantener una mejor organización en la empresa y conocer a tiempo cual es el valor con el que se cuenta para realizar las diferentes actividades planificadas.
- **Contabilización:** en este procesos se organiza toda la documentación correspondiente a las actividades diarias de la empresa como compras y ventas. Una vez organizada se ingresa al sistema contable se realiza informes y balances contables, para con ellos realizar pagos de impuestos, declaraciones al SRI y planificaciones futuras.
- **Cobros y pagos:** En este subproceso se realizan los cobros a los clientes y pagos según cronograma a los diferentes proveedores, para ello existe una coordinación de cartera vencida tomando en cuenta la capacidad de pago de los clientes y los plazos a los que fueron vendidos los productos. Por otro lado, se revisa las fechas de para pago de proveedores, para cancelar a tiempo las obligaciones de la empresa.
- **Asesoría jurídica:** este subproceso se lo realiza ocasionalmente, cuando la empresa necesita solucionar asuntos legales o tiene problemas de cobro a algunos clientes.

6.6. Especificaciones de los cargos

Todo el personal de la empresa trabaja a través de los cargos que ocupan. Pues éste es el que identifica cual es el puesto que ocupa cada miembro de la empresa dentro de la organización, además el cargo de cada persona permite reconocer cuales son sus funciones, responsabilidades, a quien supervisa y a quien reporta su trabajo. Es importante resaltar que en la empresa NOESPORT Diseños existen cargos que tiene un solo ocupante como es el caso del gerente, pero también existen cargos en los que se encuentran varios ocupantes, como es el caso de los operarios y aprendices.

Mucho depende de la experiencia y el conocimiento que tiene cada persona para atribuirle un cargo en la empresa, pues de esto también depende el buen funcionamiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.



INCOENSUMBLE
INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
EN EL ÁMBITO DE LA
INDUSTRIA TEXTIL

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Gerente
Reporta a:	Junta de accionistas
Supervisa a:	Todos los miembros de la empresa
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, poder de liderazgo, motivación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Elaborar planificaciones semanales● Elaborar planificaciones mensuales● Elaborar planificaciones anuales● Realiza presupuestos mensuales● Establece normas y políticas● Dirigir y orientar a los miembros de la empresa● Establece precios de los productos● Supervisa el funcionamiento total de la empresa
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título profesional en Administración de empresas, o carreras ~● MBA o maestría en área textil● Suficiencia en idioma Inglés● Conocimientos de sistemas informaticos
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimientos en técnicas de ventas, negociación, estrategias comerciales, que conozca de tributación y sistemas contables



Oficina: Cuzco, 4000 P.O. Box 1000
4000-00 Cuzco, Perú
Cuzco - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Secretaria
Reporta a:	Gerente y contador
Supervisa a:	Personal
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia y capacidad para trabajar en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Realiza informes y asistencia contable● Reporta novedades, lleva caja chica● Elaborar roles de pago, liquidaciones, pagos● Realiza avisos de entrada y salida del personal● Recolecta información● Supervisa al personal● Controla horas extras● Controla visitas y atención a los clientes
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Bachillerato de preferencia contabilidad● Conocimiento de inventarios● Conocimiento de relaciones personales● Conocimientos en computación
Experiencia:	Mínima de 1 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimiento en programas contables, leyes tributarias y laborales



Dirigido: Comp. 9598 P.O. Box Paqueta
914-27 Telf. 2992 476
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Contador
Reporta a:	Junta de accionistas y gerente
Supervisa a:	Secretaria y vendedores
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia y disponibilidad para trabajar en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Elabora estados financieros● Elabora balances e informes● Supervisa ingreso de transacciones diarias● Realiza formularios para pagos de impuestos● Realiza pago de impuestos● Controla facturas y cheques de los clientes● Controla el pago a proveedores● Controla cartera vencida
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título profesional en contabilidad● Contador Público Autorizado● Conocimiento del regimen de la nueva ley tributaria● Conocimiento de la ley artesanal
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Amplio conocimiento en tributación, contabilidad computarizada, sistemas contables y declaración al SRI



Dir: Corp. NOESPORT Calle Papathe
014-01 747 000 070
Guayaquil - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Responsable de compras
Reporta a:	Nadie
Supervisa a:	Nadie
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, don de gente, amable, capacidad de convencimiento, innovación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Realiza llamado a proveedores● Realiza calificación de proveedores● Realiza selección de proveedores● Realiza negociación con proveedores● Establece fechas de pago● Establece plazos de entrega● Selecciona materia prima● Compra materia prima
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título profesional en Administración de empresas, o carreras afines● Conocimiento de materiales textiles● Suficiencia en idioma Inglés● Conocimientos en control de calidad
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimientos en técnicas de negociación, estrategias comerciales y que conozca de calidad en materiales



Oficina: Camp. 4545 P.O. Box 10000
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Responsable de inventario
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Aprendiz
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia y capacidad para trabajar en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Planifica elaboración de inventario de bodega● Recibe ordenes de compra● Recibe facturas de proveedores● Recibe materia prima● Actualiza kardex● Realiza reporte de novedades● Supervisa y reporta novedades encontradas● Controla materia prima
Requisitos minimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Bachillerato de preferencia contabilidad● Conocimiento de inventarios● Conocimiento de relaciones personales● Conocimientos en computación
Experiencia:	Mínima de 1 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimiento en programas contables, leyes tributarias y laborales



Dirección: Calle 1000 1017 Caba Paqueta
010101 Quito, Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Responsable de bodega
Reporta a:	Secretaria
Supervisa a:	Nadie
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, don de gente, amable, capacidad de convencimiento, innovación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Receta materia prima● Receta ordenes de materiales● Compara cantidades y precios de materia prima● Distribuye materiales al personal● Reporta en libro de inventarios● Realiza conteo de materiales● Ordena los materiales por items● Controla y supervisa los materiales
Requisitos minimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Bachilleres en cualquier especialidad● Conocimiento de inventarios y kardex● Recien graduados de corte y confección sin práctica● Conocimiento en computación
Experiencia:	Minima seis meses en conocimiento o carreras afines
Habilidades:	Responsables, con espíritu de colaboración y servicio, habilidad y agilidad



Wawa - Camp. 4565 PVT Calle Paqueta
514-23 Telf. 2992 876
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Diseñador
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Cortador
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, disponibilidad para trabajar en equipo, creatividad, innovación, planificación, juicio y toma de decisiones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Estudio de tendencias de la moda● Análisis de colores y tipos de telas● Creación de nuevos modelos● Elaboración de moldes● Elaboración de escalares de tallas según modelo● Supervisión de corte● Controla la elaboración correcta de las prendas● Supervisa la aceptación en el mercado
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título de diseño en modas● Conocimiento en tendencias de la moda● Conocimiento de combinación de colores● Conocimientos de elaboración de moldes
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimiento en técnicas de diseño y corte, innovación total y creatividad, amplio conocimiento en las tendencias de la moda



CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Cortador
Reporta a:	Diseñador
Supervisa a:	Auxiliar o aprendiz de corte
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, trabajar tiempo completo, responsabilidad en la utilización de recursos
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Separa colores según lo que se va a fabricar● Realizar tendidos de capas según cantidad● Coloca moldes según los modelos y colores● Realizar trazos sobre tendidos● Retira moldes● Realiza corte● Señala por tallas● Envía a producción las piezas para ser unidas
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título profesional en corte y confección● Práctica en utilización de cortadoras vertical y circular● Práctica y reconocimiento de moldes● Práctica y reconocimiento de materiales para confección
Experiencia:	Mínima de 1 año de experiencia en cargos similares
Habilidades:	Conocimiento en diseño y corte de prendas, creación de moldes y patrones, realización de escalares para toda talla



Ciudad: Quito, 1800 P.O. Calle Paqueta
010-22 Telf: 2800 076
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Maestro de taller
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Todos los miembros de la empresa
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, poder de liderazgo, motivación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Reporta novedades encontradas● Elabora informes● Elabora mantenimiento● Realiza requisiciones de materiales● Coordina producción● Supervisa al personal● Controla la calidad en la elaboración● Controla tiempos en producción
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título de maestro de taller artesanal● Conocimiento en la utilización de maquinaria● Conocimiento de mecánica de maquinaria industrial● Conocimientos supervisión de recurso humano
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Para dirigir personal, espíritu colaborador, responsable y que conozca del área textil tanto en materiales como en maquinaria



Dirigido: Comp. 9588 PVT Calle Paqueta
010111 - Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Operarias
Reporta a:	Maestro de taller
Supervisa a:	Aprendices
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, motivación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Elabora todo tipo de prendas● Utiliza maquinaria industrial para confección● Poner cierres● Recubrir las prendas● Realizar ojales● Pegar bolsillos● Pega elasticos● Plancha
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título de modista o en corte y confección● Prácticas realizadas en confección● Conocimiento en maquinas industriales● Conocimiento de los materiales y procesos de confección
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Amplio conocimiento en recta, overlock y recubridora



Oficina: Casap. 4888 P.O. Box Pangua
010122 Telf: 0992 970
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Aprendices
Reporta a:	Operarias
Supervisa a:	Nadie
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, motivación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Receta materia prima● Receta mercadería terminada● Elabora reportes● Pule prendas● Organiza prendas● Distribuye materiales● Prepara materiales● Controla la calidad
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Bachilleres en cualquier especialidad● Conocimiento y gusto por la costura● Recien graduados de corte y confección sin práctica● Habilidades para coser o actividades parecidas
Experiencia:	Mínima seis meses en conocimiento o carreras afines
Habilidades:	Responsables, con espíritu de colaboración y servicio, habilidad y agilidad



Oficina: Cuenca, 0600 P.O. Box 1000
014-22 Telf: 0993 876
Quito - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Jefe de ventas
Reporta a:	Gerente
Supervisa a:	Vendedores
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, poder de liderazgo, motivación, convencimiento, innovación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Planifica apertura de nuevos segmentos de mercado● Planifica estrategias de venta● Planifica lanzamiento de nuevos productos● Distribución y asignación de rutas● Elabora reportes de ventas● Organiza visitas● Supervisa a los vendedores● Controla la atención al cliente
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título universitario de Ingeniero en Marketing● Conocimiento de ventas y negociación● Conocimiento en publicidad y relaciones humanas● Conocimientos lanzamiento de nuevos productos
Experiencia:	Amplia experiencia mínima de 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimientos en técnicas de ventas, negociación, estrategias comerciales, innovación publicitaria y apertura de mercados



Oficina: Calle 1000 #171 Calle Paqueta
011.01 7407 0002 070
Miami - Ecuador

CARGOS Y FUNCIONES

Cargo:	Vendedor
Reporta a:	Jefe de ventas y secretaria
Supervisa a:	Nadie
Características del cargo:	Disponibilidad inmediata, buena presencia, don de gente, amable, capacidad de convencimiento, innovación y trabajo en equipo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none">● Coordina visitas● Brinda buena atención al cliente● Promociona productos● Negocia con los clientes● Ofrece nuevos productos y alternativas● Convince al cliente● Vende al cliente productos de la empresa● Reporta visitas y entrega ordenes de pedido
Requisitos mínimos del cargo	
Formación:	<ul style="list-style-type: none">● Título de ejecutivo en ventas● Relaciones humanas● Atención al cliente y negociación● Conocimiento en contabilidad o computación
Experiencia:	Mínima de 2 a 3 años en cargos similares
Habilidades:	Conocimientos en técnicas de ventas, negociación y estrategias comerciales.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- NOESPORT Diseños es una de las pocas empresas que ha logrado subsistir pese a las diversas causas que provocaron la inestabilidad económica en los últimos tiempos, pues ya está en el mercado cerca de 19 años.
- Una de las ventajas con las que cuenta la empresa es su infraestructura, ya que su espacio es de aproximadamente 210 m² siendo lo necesario para ser competitivo en el mercado y que el personal tenga un desempeño total en todas sus actividades.
- La empresa se ha caracterizado siempre por la innovación en sus productos, pues cuenta con una amplia variedad de casi 90 tipos de prendas y su producto estrella según el análisis son los ternos lycra.
- El índice de ventas de los productos de la empresa es buena, en especial en el mes de diciembre se que alcanzan montos hasta de \$16.520.00 dólares americanos.
- En la empresa actualmente no existe un buen servicio al cliente debido a que existen varios contratiempos en la entrega y distribución de pedidos, pues según las encuestas el 48% de los clientes dicen que el proceso es demorado.
- La empresa actualmente no posee una buena comunicación con los clientes y éstos muchas veces no conocen todo lo que puede brindar la NOESPORT Diseños.
- Las funciones y cargos del personal de la empresa no están actualmente reconocidos lo que ocasiona muchas veces conflictos y pérdidas de tiempo, el 83% del personal reconoce que no están definidos textualmente.
- La producción de la empresa no es la suficiente para cubrir la demanda existente.
- La postura estratégica que NOESPORT Diseños ha considerado como la más acertada para su realidad, es adaptarse al mercado y sus exigencias, orientando todos sus esfuerzos a realizar cambios dadas las características de seguidor de las tendencias actuales, pues la capacidad de producción de la empresa sobrepasa el 60%.
- La misión, visión y principios guía, constituyen la base de la planificación estratégica y actualmente es una debilidad ya que solo el 42% del personal lo aplica totalmente.

- Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el buen desarrollo de sus actividades, por lo que la empresa desea llegar cumplimiento del 100% de los objetivos de cada área.
- Las políticas son reglas se deben establecen para dirigir y asegurar que estas se desempeñen en un 100% de acuerdo con los objetivos deseados y deben ser cumplidas.
- Para poder realizar el inventario y análisis de los principales procesos de la empresa NOESPORT Diseños, se utilizaron herramientas como la cadena de valor y el diagrama IDEF-0.
- El Inventario de Procesos aporta información detallada de la jerarquía y tipo de procesos, la empresa obtuvo 6 procesos y 18 sub proceso clasificándose por su tipo en 1 gobernantes, 15 básicos y 8 habilitantes
- Para realizar el levantamiento de procesos es indispensable realizar la hoja de personal, donde intervienen los diferentes cargos y puestos dentro de la empresa, aquí se reconoció 8 cargos y el sueldo anual detallado de cada uno de ellos.
- Los diagramas y símbolos utilizados como herramientas que permiten realizar el levantamiento de procesos es esta tesis, han sido los más adecuados para el desarrollo e identificación de los problemas que tiene la empresa.
- La propuesta de mejoramiento de procesos elaborada, permite dar solución a los problemas detectados en el análisis de cada uno de los diferentes procesos y sub procesos de la empresa NOESPORT Diseños, ya que solo fueron seleccionados 12 de todo el inventario.
- 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
- Una de las herramientas más conocidos y utilizados para resolver problemas de la forma más sencilla y gráfica, dentro del análisis y mejoramiento de procesos es el flujo diagrama.
- La hoja de mejoramiento es una herramienta que permite sintetizar y analizar los diferentes problemas de cada uno de los procesos de la empresa NOESPORT Diseños
- Se diseñaron 5 factores de éxito, 24 indicadores de gestión y responsabilidades por áreas que ayudarán al mejoramiento de toda la empresa.

- La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras
- Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única
- Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proceso o de la empresa en general.

7.2. Recomendaciones

- Es importante que la empresa se mantenga con el mismo ímpetu, para poder sobrellevar las diversas causas externas a las cuales todas las empresas están sometidas, por la des estabilidad política y económica.
- A pesar de que la empresa cuenta con una buena infraestructura, es importante que exista una reubicación de la maquinaria, ya que la ubicación actual no es la más indicada y el 83% del personal lo considera no apropiado.
- Uno de los factores que causa problema en la empresa es la gran variedad de productos que confecciona, por lo que sería recomendable disminuir en un 50% la variedad y aumentar de por lo menos un 30% el volumen para de esta manera servir a más personas y de mejor manera.
- En la empresa NOESPORT Diseños la necesidad de reorganizar es evidente, pues como muestra su estructura no está bien definida, ya que según la encuesta solo el 75% del personal conoce y aplica las funciones asignadas.
- La empresa debe brindar mayor importancia a la atención al cliente aumentándola por lo menos en un 40% para mejorar el servicio fomentando los principios y valores de la empresa
- La empresa debería implementar maneras de difusión e información de los productos y las ventajas que tienen los clientes al comprar, en los diferentes puntos de venta, pues según la encuesta el personal conoce el producto en un 70%
- Es fundamental que se diseñe un reconocimiento de funciones, las seguridades y la ropa de trabajo con el que debe contar el personal dentro de la empresa
- Debería existir un mejoramiento de procesos de producción para enfrentar el crecimiento del 6% de las importaciones, brindando a los clientes productos de mejor calidad

- Debido a la gran oferta que hay en el mercado, la empresa debe tratar cada día de mejorar su producto y los costos, y adaptarse al entorno que cada vez es más competitivo.
- Los directivos en general de la empresa deben conocer su filosofía corporativa, transmitir, practicar y reforzar a través de acciones simbólicas y reales antes de convertirse en una realidad para los empleados, de manera que ya se conozca y aplique el 100% de todos los valores y principios.
- La cadena de valor y el diagrama IDEF-0 son las mejores herramientas para realizar el inventario de procesos, pues estos ayudan a identificar donde se originan los problemas que dificultan el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa.
- Después de ser identificados los 6 procesos de la empresa NOESPORT Diseños, se debe seleccionar procesos y subprocesos relevantes, que ayuden al mejoramiento y generen mayor impacto o tengan calificación mayor a 4, sobre las exigencias del cliente y sus colaboradores.
- Además de la hoja de costos de personal se debe elaborar una hoja de costos de operaciones en donde intervienen cada uno de los rubros y valores que la empresa necesita para funcionar normalmente, dando un total anual de \$10.888.
- Es indispensable contar con toda la información necesaria para realizar el diagnóstico de cada uno de los procesos y subprocesos de la empresa, permitiendo realizar un levantamiento exitoso.
- Para poder desarrollar la propuesta de mejoramiento de la empresa es necesario mejorar, eliminar, fusionar o crear nuevas actividades que permitan resolver los problemas y así lograr un mejor y alto nivel de desempeño en todos los procesos.
- Para realizar un correcto mejoramiento de procesos es importante contar con las herramientas correctas, pues esto facilitará en gran medida la mejora.
- Utilizar el flujo diagrama permite comprender fácilmente el procedimiento de cada proceso, indicando de manera fácil los pasos a seguir y los problemas que existe en cada etapa.
- La utilización de la hoja de mejoramiento da la oportunidad de mostrar las diferencias que existen entre la situación actual y la situación propuesta en cada proceso y subproceso. Dando como resultado una diferencia en tiempo total de -52,66% y en costo de 54,81%

- Es fundamental que se realice una aplicación de los procesos mejorados utilizando el proceso administrativo de la empresa, por lo que se lo realizó en el capítulo VI del presente trabajo, así definir al 100% las funciones y necesidades de la empresa.
- El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.
- Es importante conocer al 100% cuáles son estos factores de éxito para la empresa, porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos.
- Las empresas actualmente deben utilizar por lo menos los 24 indicadores de gestión, pues estos permiten realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para el éxito de toda la empresa.
- Es recomendable la aplicación del presente trabajo debido a que el estudio y análisis realizado han permitido que sean detectados varios problemas y pérdidas de tiempo, que no permiten desarrollar plenamente a la empresa, pues en la matriz de análisis comparativa es donde más notorio es el beneficio obtenido, siendo el total en tiempo de 341.870 minutos y en dinero de \$14.777,28 dólares anuales.

BIBLIOGRAFÍA

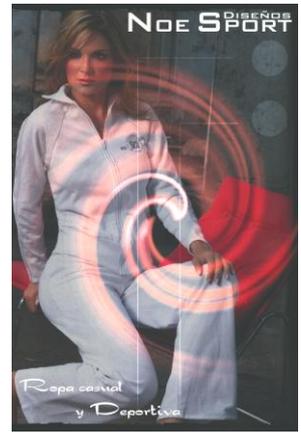
Libros:

- CHIAVENATO, Idalberto **Administración de Recursos Humanos** quinta edición editorial MC GRAW HILL, Santafé de Bogotá, Colombia 2000
- JAMES R. Evans **Administración y Control de Calidad**, sexta edición editorial THOMSON, Buenos Aires Argentina, 2005
- LLEIVA, Francisco **Nociones de Metodología de Investigación Científica**, quinta edición editorial DIMAXI, Quito, 2002.
- MORENO, Galo **Cd de Procesos**, Quito 2008
- SALAZAR, Pico Francisco **Gestión Estratégica de Negocios**, Quito 2005
- SERNA, Gómez Humberto **Gerencia Estratégica**, séptima edición editorial 3R EDITORES, Bogotá D.C. Colombia 2000

Páginas Web:

- <http://www.diseñodemodas-Wikipedia.laenciclopedia.libre.com>
- <http://archivo.eluniverso.com/2007/11/03/0001/9/9A03A63C23754315803DF4F2F9846D6D.aspx>
- <http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Asamblea_Nacional_Constituyente_de_Ecuador_de_2007
- http://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_de_Ecuador
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>
- http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/211927/LEVANTAMIENTO_DE_PROCESOS.html
- <http://groups.msn.com/confeccionderopa/diccionario.msnw>
- <http://peritocontador.wordpress.com/2008/01/25/simbolos-flujodiagramacion/>
- http://sepiensa.org.mx/contenidos/d_tdequipo/teamwork_01.htm
- http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm
- <http://www.chilecalifica.cl/califica/AsegCalidad/CONFECION/VestuarioyConfeccionTextil.pdf>
- <http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-08-04.html>
- <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/357.pdf>
- <http://www.copca.com/.docs/copca/textcol.pdf>
- <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>

- <http://www.definicion.org/produccion>
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/08.htm>
- http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/Gerencia Estrategica.doc
- <http://www.ecamcham.com/ecuador/carreteras.htm>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp
- <http://www.eumed.net/cursecon/dic/M.htm#maquila>
- <http://www.gacetafinanciera.com/Costos/CAVALOR.DOC>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- <http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc>
- <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/liderazgoenreuniones/capitulo14.htm>
- <http://www.mensajesdelmaestro.com/definicion/honradez.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/solidd/solidd.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>
- http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_lealtad
- http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_responsabilidad
- <http://www.printextil.com/noticias.php>



ANEXOS



Anexo 1



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1706645171001

APELLIDOS Y NOMBRES: APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

FEC. NACIMIENTO: 05/07/1954 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 27/11/2007

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/10/1999

FEC. INSCRIPCIÓN: 27/10/1999

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIO DE FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Calle: PAQUISHA Número: S14-22 Referencia: DOS CUADRAS AL NORTE DEL PARQUE CHINO Teléfono: 022932976

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.

* Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$42.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

CERRADOS: 0

JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Firma manuscrita]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: dmnalca07 Lugar de emisión QUITO/SALINAS Y SANTIAGO ESQ. Fecha y hora: 27/11/2007 02:11:08



Anexo 2



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Septiembre 4 del 2008 10:16

APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA

APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA

ROL DE EMPLEADOS

Lista de empleados afiliados al IESS

ROL DE EMPLEADOS									
Número de ruc:		1706645171001 : 0001							
Nro. de Registros: 9 (este dato no equivale a número de impositiiones)							Página: 1 de 1		
Nombre	Número de Cédula	Actividad	Actividad Sectorial	Rel. Tra.	Aporte	Ces. adi.	Sueldo	Sueldo extra	Días mod. FP
APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA	1706645171	MAESTRO DE TALLER		13	20.50	0.00	200.00	0.00	0.00 P
APOLO CUENCA MARCIA EMERITA	1710924919	OPERARIO		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
APOLO CUENCA TANA ESPERANZA	1708641947	OPERARIA		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
CHICAIZA IZA MARGARITA DEL PILAR	1721053971	OPERARIA		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
CRIOLLO ALDAS JULIO ARTURO	1705083721	OPERARIO		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
CRIOLLO APOLO MAURICIO JULIO	1716392533	Ayudante de Corte		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
MARINO BARROS ESTHELA SUSANA	1801843978	OPERARIO		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
SANCHEZ JIMA MARTHA ALEXANDRA	1716476898	OPERARIO		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
SANCHEZ JIMA VERONICA ELIZABETH	1717010068	OPERARIO		14	20.50	0.00	170.00	0.00	0.00 P
Total: (9)							1,560.00	0.00	- 0.00

Imprimir

Cerrar

Anexo 3



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

PLANILLA NORMAL DE APORTES

Cabecera de la planilla

Periodo de Pago	Fecha Max. de Pago
Desde: 2008-08-01 Hasta: 2008-08-31	2008-09-15

Nombre o Razón Social de la Empresa		N° RUC
APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA -		1706845171001 - 0001
Dirección Centro Adm. de la Empresa	Sector Municipal	Teléfono
PAQUISHA S14-22 CALLE Y	null	2962978
Apellidos y Nombres del representante legal Pagador o Habilitado		
APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA		
Esta planilla es pagada con :		
Fondos propios		

Detalle de la planilla

N°	Cédula	Nombre	Sueldo	Días	% Aporte Normal	Valor Aporte	% Aporte Adic.	Valor Aporte Adic.	% Ces. Adic.	Valor Ces. Adic.
1	1706845171	APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA	\$200.00	30	20.5	\$41.00	0	\$0.00	0	\$0.00
2	1710924919	APOLO CUENCA MARCIA EMERITA	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
3	1706841947	APOLO CUENCA TANA ESPERANZA	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
4	1721053971	CHICAIZA IZA MARGARITA DEL PILAR	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
5	1705083721	CRIOLLO ALDAS JULIO ARTURO	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
6	1716392533	CRIOLLO APOLO MAURICIO JULIO	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
7	1801843978	MARINO BARROS ESTHELA SUSANA	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
8	1718478898	SANCHEZ JIMA MARTHA ALEXANDRA	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
9	1717010068	SANCHEZ JIMA VERONICA ELIZABETH	\$170.00	30	20.5	\$34.86	0	\$0.00	0	\$0.00
		SUBTOTAL	\$1,560.00			\$319.88		\$0.00		\$0.00
		IECE 0 %				\$0.00				
		SECAP 0 %				\$0.00				

Total Afiliados	Descripción	Sueldo	Valor Aporte	Valor Aporte Adic.	Valor Ces. Adic.	Valor IECE	Valor SECAP
9	TOTAL	\$1,560.00	\$319.88	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Resumen de la planilla por Relación de Trabajo

Relación de Trabajo	Total Valor Sueldo	Total Aporte Normal	Total Aporte Adicional	Total Cesantía Adicional	Total IECE	Total SECAP
OPERARIOS Y APRENDICES DE ARTESANIA - CT	\$1,360.00	\$278.88	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
MAESTROS DE TALLER - CT	\$200.00	\$41.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL	\$1,560.00	\$319.88	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL A PAGAR				\$319.88		

Anexo 4

ENCUESTA AL CLIENTE EMPRESA "NOESPORT Diseños"

OBJETIVO La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que tiene el cliente de los productos ofrecidos, a fin de mejorar los estándares de calidad y eficiencia para satisfacer los requerimientos del cliente.

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
2. Llene los espacios en blanco donde sea necesario o marque con una x dentro del cuadro.

CONTENIDO

1. Nombre cliente _____
2. Dirección _____ Ciudad _____

3. ¿La atención que le brinda la empresa NOESPORT Diseños, la considera usted?

Excelente Bueno Malo

4. ¿La calidad del producto que le brinda NOESPORT Diseños, la considera usted?

Excelente Bueno Malo

5. Señale los productos que usted compra con mayor frecuencia del siguiente listado

<input type="checkbox"/>	Calentador Bioto Adulto
<input type="checkbox"/>	Calentador Fleece adulto
<input type="checkbox"/>	Calentador Fleece niño/niña
<input type="checkbox"/>	Calentador Impermeable
<input type="checkbox"/>	Camiseta Polo Píket o T-shirt
<input type="checkbox"/>	Chompas o Buzo Ártica Adulto
<input type="checkbox"/>	Chompas o Buzo Ártica Niño
<input type="checkbox"/>	Conjunto Lycra niña
<input type="checkbox"/>	Conjunto Uniforme
<input type="checkbox"/>	Conjuntos Capri
<input type="checkbox"/>	Pantalones Lycra o Fleece
<input type="checkbox"/>	Ternos Lycra con Blusa
<input type="checkbox"/>	Ternos Lycra con Chompa
<input type="checkbox"/>	VVD

6. ¿El precio del producto que usted adquiere lo considera?

Muy Caro Razonable Barato

7. ¿El tiempo de entrega de la mercadería adquirida es?

Inmediato Mediato Demorado

8. ¿La compra que realiza, prefiere cancelarla?

Contado 15 -30 días o más días

GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 5

ENCUESTA AL PROVEEDOR EMPRESA "NOESPORT Diseños"

OBJETIVO La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación de la empresa con sus proveedores, a fin de mejorar los estándares de calidad y eficiencia para satisfacer los requerimientos del cliente y de los proveedores.

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
2. Llene los espacios en blanco donde sea necesario o marque con una x dentro del cuadro.

CONTENIDO

1. Nombre Proveedor _____

2. Dirección _____ Ciudad _____

3. ¿Los pedidos que realiza la empresa NOESPORT Diseños, lo atiende usted?

Inmediato Mediato Demorado

4. ¿Los pedidos que la empresa NOESPORT Diseños realiza, son anticipados con?

Ninguna día Ocho días Treinta días

5. ¿La forma de entrega de los productos o servicios pedidos por la empresa NOESPORT Diseños son?

Puerta a puerta Flete a cargo proveedor Flete a cargo Noesport

6. ¿La calidad de los productos que entrega a NOESPORT Diseños, los considera?

Excelente Bueno Malo

7. ¿La forma de pago que usted desea tiene con la empresa NOESPORT Diseños es?

Contado 30 -60 días o más días

8. ¿Los productos que usted vende los realiza con?

Garantía Total Garantía Parcial Sin Garantía

GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 6

ENCUESTA AL PERSONAL EMPRESA “NOESPORT Diseños”

OBJETIVO La presente encuesta tiene como propósito mejorar la gestión empresarial y el clima laboral de la empresa, por lo cual se solicita llenar la presente encuesta de la manera más objetiva

INSTRUCCIONES

1. La encuesta es anónima para que usted responda con toda confianza
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. Marque con una x dentro del cuadro.

CONTENIDO

1. Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores que tiene la empresa, cuales?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| a. Puntualidad | <input type="checkbox"/> |
| b. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| c. Honradez | <input type="checkbox"/> |
| d. Trabajo en Equipo | <input type="checkbox"/> |
| e. Solidaridad | <input type="checkbox"/> |
| f. Lealtad | <input type="checkbox"/> |
| g. Respeto | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Conoce y aplica en su trabajo la misión y visión objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| a. Totalmente | <input type="checkbox"/> |
| b. Medianamente | <input type="checkbox"/> |
| c. No aplica | <input type="checkbox"/> |

3. ¿La distribución de espacio físico para realizar su trabajo lo considera?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| a. Apropiaada | <input type="checkbox"/> |
| b. No apropiada | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Los procesos que usted realiza los tiene en?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. Manuales | <input type="checkbox"/> |
| b. Dispositivos verbales | <input type="checkbox"/> |
| c. Ninguna forma | <input type="checkbox"/> |

5. ¿El liderazgo que aplica su jefe lo considera?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a. Autoritario | <input type="checkbox"/> |
| b. Democrático | <input type="checkbox"/> |
| c. Liberal | <input type="checkbox"/> |

6. ¿La comunicación que tiene con sus superiores la considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

7. ¿La motivación que recibe de sus superiores la considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

8. ¿El control (supervisión) que usted necesita en su trabajo es?

- a. Bastante control
- b. Poco control
- c. Ningún control (autocontrol)

9. ¿Los informes que usted presenta mensualmente de su trabajo son?

- a. Oportuno
- b. Poco oportuno
- c. No presenta informe

10. ¿Conoce los productos y precios que comercializa la empresa?

- a. 70 % - 100 %
- b. 31 % - 69 %
- c. 0 % - 30 %

11. ¿La presentación de los prendas para la venta los considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

12. ¿Los puntos de venta que tiene la empresa los considera?

- a. Suficientes
- b. Insuficientes

13. ¿Los precios de los productos los considera?

- a. Altos
- b. Buenos
- c. Bajos

14. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los productos que vende los considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

15. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

- a. Inmediatamente
- b. En forma demorada
- c. No se los atiende

16. ¿El control de calidad que se aplica a los productos los considera?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Malo

17. ¿La maquinaria, equipos y herramientas que tiene usted para realizar su trabajo los considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

18. ¿Recibe usted capacitación para realizar su trabajo en forma?

- a. Continuamente (cada 2 meses)
- b. Esporádicamente (1 vez al año)
- c. No recibe capacitación

19. ¿El salario que usted recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?

- a. Excelente
- b. Justo
- c. Bajo

20. ¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. Rara vez

21. Conoce y aplica en su trabajo el organigrama estructural, funcional y de posición?

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No conoce

22. Conoce y aplica en su trabajo las funciones asignadas a UD?

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No aplica
- d. No Conoce

23. El presupuesto que tiene el área de comercialización para su actividad lo considera?

- a. Muy apropiado
- b. Medianamente apropiado
- c. No es apropiado

24. Los registros de los ingresos y gastos que realiza el Área de Comercialización los considera?

- a. Oportunos y confiables
- b. Medianamente Oportunos y confiables
- c. No son Oportunos y ni confiables

25. Los ingresos y gastos que tiene el área de Comercialización son realizados?

- a. Oportunos y confiables
- b. Medianamente Oportunos y confiables
- c. No son Oportunos y ni confiables

26. Conoce y aplica el Plan de Comercialización de la empresa?

- a. Totalmente
- b. Medianamente
- c. No conoce

27. El logotipo y las campañas de ventas las considera?

- a. Excelentes
- b. Buenos
- c. Malos

28. Los sistemas informáticos para ejecutar la comercialización de los productos los considera?

- a. Modernos y actualizados
- b. Poco actualizados
- c. Desactualizados

29. ¿El sistema de Internet que maneja el Área de Comercialización lo considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

30. ¿El ambiente laboral del área de trabajo lo considera?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

31. ¿La calidad de las materias primas con las que la empresa realiza las prendas de vestir las considera?

- a. Excelentes
- b. Buenas
- c. Malas

32. ¿La atención en el mantenimiento de las maquinarias, equipos y herramientas usted la considera?

- a. Inmediato
- b. Mediato
- c. No atiende

33. ¿La ropa de trabajo y las seguridades usted las considera?

- a. Adecuado
- b. Inadecuado

34. ¿La distribución y entrega de la materia prima para realizar su trabajo usted la considera ?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo 7



CATÁLOGO
DE
PRODUCTOS
TEMPORADA
2008

NOESPORT Diseño



CHOMPAS ÁRTICAS DE NIÑO CON
PANTALÓN EN TELA FLECCE

Varios colores combinados Tallas (0 - 2 - 4 - 6 - 8 - 10 - 12 - 14 - 34)



CHOMPAS ÁRTICA
DE NIÑA



Varios colores
combinados
Tallas (0-2-4-6-8-10-12)



CHOMPAS ÁRTICA
DE NIÑO



CONJUNTO 2 PIEZAS LYCRA DE NIÑA CON PANTALÓN O CAPRY

Varios colores combinados
Tallas (0-2-4-6-8-10-12-14)



CALENTADOR FLECCE DE NIÑO

Varios colores combinados
Tallas (0-2-4-6-8-10-12-14)

CALENTADOR FLECCE UNIFORME

Toda talla



CONJUNTO LYCRA 2 PIEZAS

Varios colores
Talla (XS, S, M, L, XL)



CONJUNTO LYCRA 2 PIEZAS

- Blusa estampada
- Pantalón lycra

Vários colores

Talla (XS, S, M, L, XL)

CALENTADOR PARA HOMBRE EN TELA BIOTO 2 PIEZAS

- Chompa combinada en
pecho y mangas
- Pantalón normal

Varios colores combinados

Talla (S, M, L, XL)



CALENTADOR PARA HOMBRE EN TELA BIOTO 2 PIEZAS

- Chompa manga raglan y
vivos
- Pantalón llano

Varios colores combinados

Talla (S, M, L, XL)

Anexo 8

17



REPUBLICA DEL ECUADOR
EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR
INDUSTRIALIZACION Y PESCA
Y
EL MINISTERIO DE FINANZAS Y CREDITO PUBLICO

ACUERDO INTERMINISTERIAL
No. 832
CONSIDERANDO:

Que el Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, en sesión del **17-02-98** e informe No. **318/02-98** en ejercicio de las atribuciones conferidas en el inciso final del Artículo 13 de la Ley de Fomento Artesanal y en Acuerdo Interministerial No. 545 de 17 de octubre de 1986

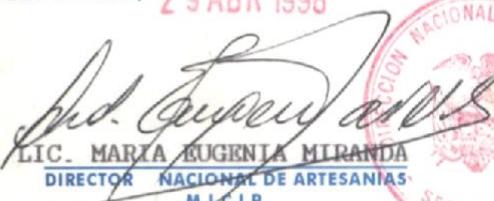
RESUELVE:

Art. 1.- Conceder al señor **APOLO CUENCA LUCILA NUEMIA** cédula #. **170664517-1**, propietario del taller artesanal denominado **NOESPORT** en la actividad de **CONFECCIONES** ubicado en la calle **EL TRIUNFO 186 Y CHINCHIPE** cantón **QUITO** provincia **PICHINCHA** los beneficios y exoneraciones de carácter general contemplados en los Artículos 9 y 11 de la Ley de Fomento Artesanal y que mantengan los requisitos, calidades y características detallados en los Art. 7 de la mencionada Ley y en el Art. 8 de la Ley Reformatoria, publicada en el R.O. No. 740 del 09 de mayo de 1996.

Art. 2.- Esta Resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNIQUESE

Dado en Quito, **29 ABR 1998**

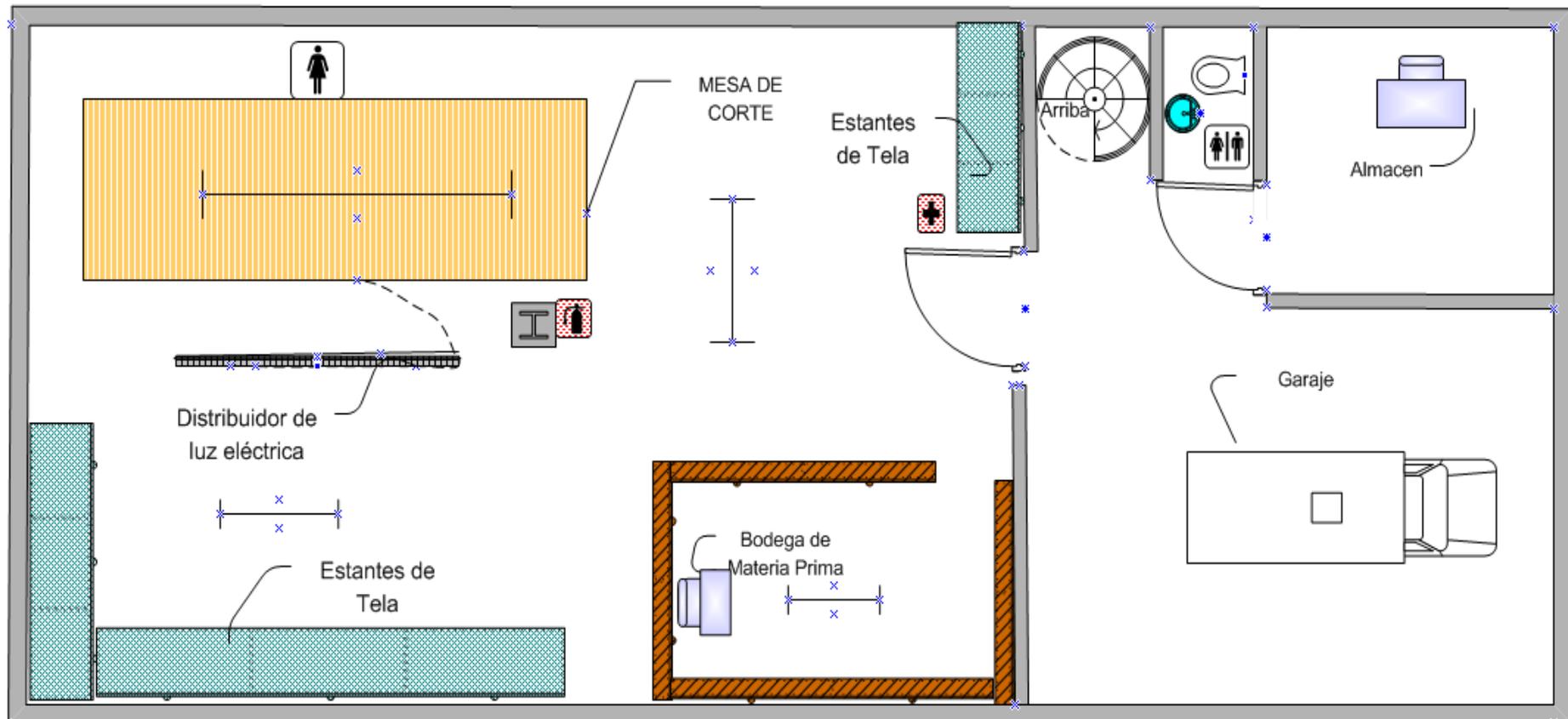

LIC. MARIA EUGENIA MIRANDA
DIRECTOR NACIONAL DE ARTESANIAS
M.I.C.I.P.


EC WILSON TORRES
DELEGADO DEL MINISTERIO DE FINANZAS
Y CREDITO PUBLICO

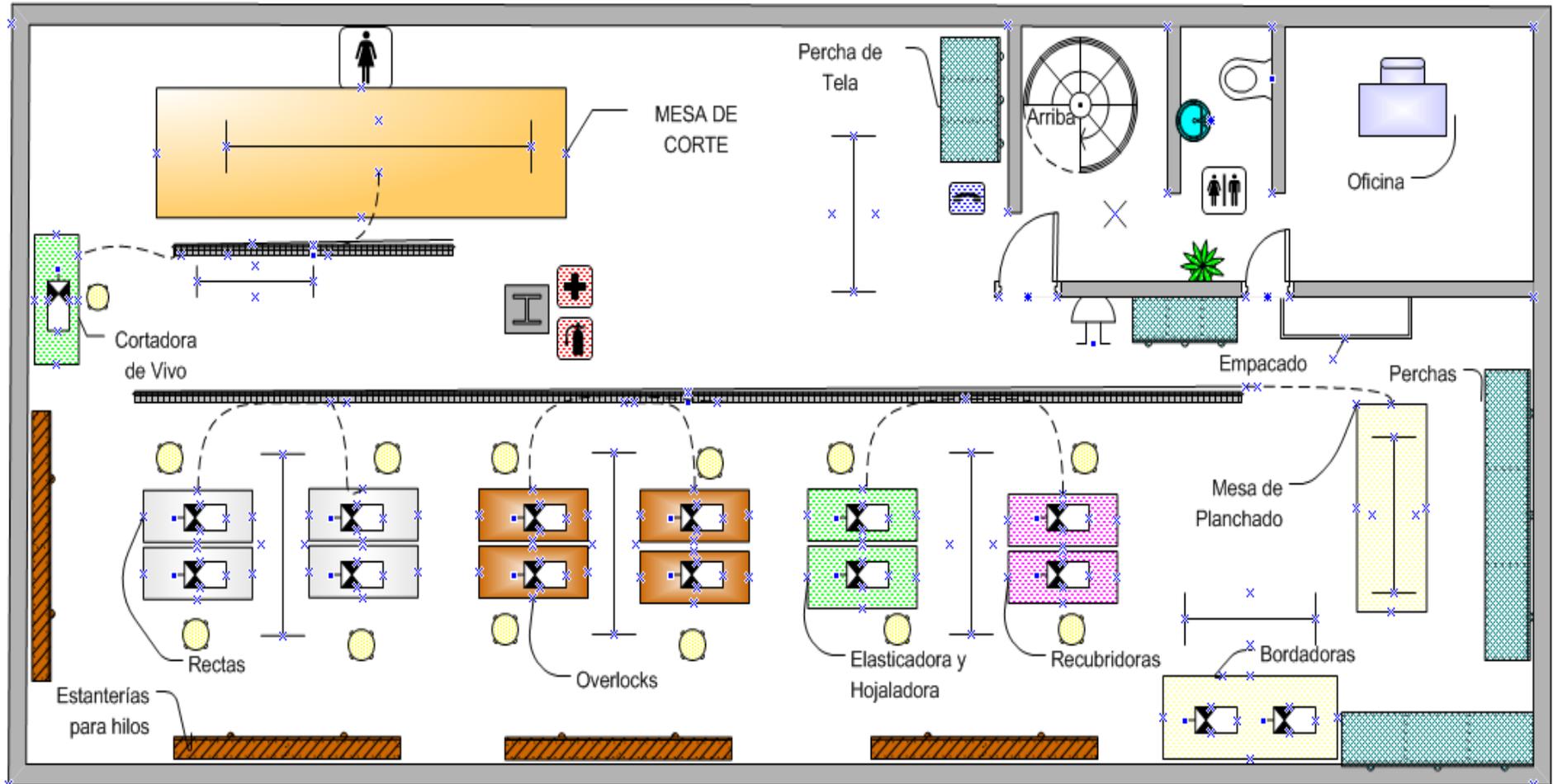


Anexo 9

UBICACIÓN CORRECTA DE LA MAQUINARIA DENTRO
DE LA EMPRESA
1ra Planta



UBICACIÓN CORRECTA DE LA MAQUINARIA DENTRO
DE LA EMPRESA
2da Planta



CONTENIDO

CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1 LA EMPRESA	1
1.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	1
1.1.2. <i>Ubicación del Negocio</i>	1
1.1.3. <i>Infraestructura del negocio</i>	3
1.2 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA	4
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	10
1.3.1 <i>Diagrama de Ishikawa de la empresa “NOESPORT Diseños”</i>	11
1.3.2 <i>Interpretación</i>	12
1.3.3 <i>Organigrama de la empresa</i>	13
1.3.4 <i>Interpretación</i>	13
1.4 MARCO TEÓRICO	14
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	26
CAPITULO II	29
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	29
2.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	29
2.1.1. <i>Macro Ambiente</i>	29
2.1.1.1. <i>Factor Económico</i>	29
2.1.1.2. <i>Factor Político Legal</i>	37
2.1.1.3. <i>Factor Tecnológico</i>	42
2.1.1.4. <i>Factor Social Cultural</i>	44
2.1.1.5. <i>Factor Geográfico</i>	47
2.1.2. <i>Micro Ambiente</i>	49
2.1.2.1 <i>Clientes preguntas, gráficos e interpretación</i>	49
2.1.2.2 <i>Proveedores preguntas, gráficos e interpretación</i>	53
2.1.2.3 <i>Competencia</i>	56
2.1.2.4 <i>Normativa</i>	58
2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	60
2.2.1. <i>Capacidad Empresarial preguntas, gráficos e interpretación</i>	61
2.2.2. <i>Capacidad de Organización preguntas, gráficos e interpretación</i>	62
2.2.3. <i>Capacidad de Dirección preguntas, gráficos e interpretación</i>	64
2.2.4. <i>Capacidad de Control preguntas, gráficos e interpretación</i>	66
2.2.5. <i>Capacidad de Comercialización preguntas, gráficos e interpretación</i>	67
2.2.6. <i>Capacidad de Producción preguntas, gráficos e interpretación</i>	71
2.2.7. <i>Capacidad de Talento Humano preguntas, gráficos e interpretación</i>	75
2.2.8. <i>Capacidad Financiera preguntas, gráficos e interpretación</i>	77

2.2.9.	<i>Capacidad Tecnológica preguntas, gráficos e interpretación</i>	78
2.3	MATRICES	80
2.3.1	<i>Matriz de Impacto Externa</i>	81
2.3.2	<i>Matriz de Impacto Interna</i>	82
2.3.3	<i>Matriz de Aprovechabilidad</i>	83
2.3.4	<i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	84
2.3.5	<i>Hoja de Trabajo FODA</i>	85
2.3.6	<i>Matriz de Estrategias FODA</i>	85
2.3.7	<i>Síntesis de Estrategias FODA</i>	87
CAPITULO III		91
PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....		91
3.1.	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	91
3.2.	MISIÓN Y VISIÓN.....	97
3.2.1	<i>Misión</i>	97
3.2.2	<i>Visión</i>	99
3.3.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	99
3.3.1	<i>Objetivo General</i>	100
3.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	100
3.4.	POLÍTICAS	102
3.4.1.	<i>Política General</i>	103
3.4.2.	<i>Políticas Específicas</i>	103
3.5.	ESTRATEGIAS	106
3.6.	PLAN OPERATIVO	108
3.7.	MAPA ESTRATÉGICO 2009 — 2013	113
CAPITULO IV		114
LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....		114
4.1.	CADENA DE VALOR	114
4.1.1	<i>Cadena de Valor de la empresa “NOESPORT Diseños”</i>	115
4.2.	DIAGRAMA IDEF-0	116
4.2.1.	<i>Diagrama IDEF-0 de la empresa NOESPORT Diseños</i>	117
4.3.	INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS	118
4.4.	SELECCIÓN DE PROCESOS	119
4.4.1.	<i>Preguntas claves</i>	119
4.4.2.	<i>Matriz de selección</i>	120
4.4.3.	<i>Mapa de procesos seleccionados</i>	121
4.5.	HOJA DE COSTOS POR MINUTO	121
4.5.1.	<i>Hoja de costos del personal</i>	122
4.5.2.	<i>Hoja de costos de operaciones</i>	123

4.5.3. Hoja de costos consolidada de personal y de operaciones.....	124
4.6. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	124
4.6.1. Diagramación y simbología.....	125
4.6.2. Análisis de cada proceso seleccionado.....	127
4.6.2.1. Planificación mensual.....	127
4.6.2.2. Negociación con proveedores.....	128
4.6.2.3. Manejo de inventarios.....	129
4.6.2.4. Terminados.....	130
4.6.2.5. Empaque.....	131
4.6.2.6. Control de calidad.....	132
4.6.2.7. Distribución.....	133
4.6.2.8. Ventas de contado.....	134
4.6.2.9. Administración de personal.....	135
4.6.2.10. Mantenimiento.....	136
4.6.2.11. Presupuesto.....	137
4.6.2.12. Contabilización.....	138
4.6.3. Informe de novedades encontradas de cada proceso.....	139
4.6.4. Matriz de análisis resumido.....	151
CAPITULO V.....	152
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	152
5.1. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	152
5.1.1. Hoja ISO y flujo diagramación.....	153
5.1.2. Hoja de Mejoramiento.....	156
5.2. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO.....	157
5.2.1. Planificación mensual.....	157
5.2.2. Negociación con proveedores y compra de materia prima.....	162
5.2.3. Recepción de materiales y manejo de inventario.....	166
5.2.4. Acabado de productos.....	170
5.2.5. Distribución de mercadería.....	174
5.2.6. Ventas de contado.....	177
5.2.7. Selección de personal.....	181
5.2.8. Mantenimiento.....	186
5.2.9. Presupuestación.....	190
5.2.10. Contabilización.....	194
5.3. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA.....	199
5.4. DETERMINACIÓN DEL BENEFICIO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.....	202
CAPITULO VI.....	203
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.....	203

6.1. CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO	203
6.2. FACTORES DE ÉXITO	205
6.3. INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL	206
6.4. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	210
6.4.1. <i>Organigrama estructural propuesto de la empresa NOESPORT Diseños</i>	210
6.4.2. <i>Organigrama posicional propuesto de la empresa NOESPORT Diseños</i>	210
6.4.3. <i>Organigrama funcional propuesto de la empresa NOESPORT Diseños</i>	211
6.4.4. <i>Organigrama por procesos propuesto de la empresa NOESPORT Diseños</i>	212
6.5. DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA PROCESO.....	212
6.6. ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS	215
CAPITULO VII.....	229
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	229
7.1. CONCLUSIONES	229
7.2. RECOMENDACIONES.....	231
BIBLIOGRAFÍA	234
ANEXOS	236
ANEXO 1.....	237
ANEXO 2.....	238
ANEXO 3.....	239
ANEXO 4.....	240
ANEXO 5.....	241
ANEXO 6.....	242
ANEXO 7.....	247
ANEXO 8.....	250
ANEXO 9.....	251