



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL**

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

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ROPA CASO  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL”**

**AUTOR: FERNANDO BRICEÑO CUEVA**

**DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA, MBA**

**CODIRECTOR: ING. EDISON ESTÉVEZ**

Sangolquí, marzo 2007.  
**ÍNDICE GENERAL**

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

1.1. La empresa	breve síntesis	
histórica.....		1
1.2. Productos y servicios	que ofrece.....	4
1.3. Problemática de la	empresa.....	17
1.3.1. Diagrama	Causa-Efecto	
Ishikawa.....		19
1.3.2. Interpretación	del	
diagrama.....		20
1.4. Marco	teórico.....	
		25
1.4.1. La	comercialización.....	25
1.4.2. Ropa	confeccionada.....	36
1.4.3. Procesos.....		
.....		38
1.5. Marco	conceptual.....	4
		2

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1	Análisis	
	Externo.....	48
2.1.1	Macroambiente.....	
.....		48

2.1.1.1	Factores políticos	legales.....	49
2.1.1.2	Factores económicos.....		52
2.1.1.3	Factores sociales.....		56
2.1.1.4	Factores tecnológicos.....		57
2.1.2	Microambiente.....		57
2.1.2.1	Clientes.....		58
2.1.2.2	Proveedores.....		59
2.1.2.3	Competencia.....		60
2.1.2.4	Normativa.....		61
2.2	Análisis		
	Interno.....		62
2.2.1	Capacidad de gestión administrativa.....		62
2.2.1.1	Gestión de planificación.....		62
2.2.1.2	Gestión de organización.....		63
2.2.1.3	Gestión de dirección.....		64
2.2.1.4	Gestión de control y evaluación.....		64

2.2.2	Capacidad	financiera.....	
		.....65	
2.2.3	Capacidad	tecnológica.....	
		.....66	
2.2.4	Talento	Humano.....	
		.....66	
2.2.5	Capacidad		de
		comercialización.....	
		.....67	
	2.2.5.1	Ventas.....	
		.....67	
	2.2.5.2	Formas	de
		ventas.....67	
	2.2.5.3	Despachos.....	
		.....68	
	2.2.5.4	Atención	al
		cliente.....68	
		* Tabulación de datos y	
		análisis de	
		encuestas.....69	
2.3	Matrices		de
		Impacto.....106	
	2.3.1	Impacto	
		interno.....	
		.....106	
	2.3.2	Impacto	
		externo.....	
		.....109	

2.4	Matriz	de	
	aprovechabilidad.....		111
2.5	Matriz	de	
	vulnerabilidad.....		112
2.6	Hoja	de	trabajo
	FODA.....		113
2.7	Matriz	de	estrategias
	FODA.....		114
2.8	Síntesis	de	
	estrategias.....		117

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1	Matriz axiológica o de principios y valores de la empresa..		121
3.2	Misión		
	actual.....		124
3.3	Visión	del	
	futuro.....		126
3.4	Objetivos.....		127
	3.4.1	Objetivo	
		general.....	127
		3.4.2	Objetivos
		específicos.....	128
3.5	Políticas	por	
	áreas.....		130
3.6	Estrategias.....		133

3.6.1	Plan	de	actividades	
			mensual.....	
				134
3.6.2	Plan	de	presupuesto	
			anual.....	
				137
3.6.3	Mapa	estratégico	2007 –	
			2011.....	142

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

4.1	Diagrama		de	
			calidad.....	144
4.2	Cadena	de	valor	
			empresarial.....	145
4.3	Diagrama		IDEF-	
			0.....	146
4.4	Inventario	de	procesos	por
			áreas.....	149
4.5	Selección		de	
			procesos.....	152
	4.5.1	Diseño	de	preguntas
				claves
				para
			seleccionar	
			procesos.....	152
	4.5.2	Tabulación	de	datos
				para
			seleccionar	
			procesos.....	153
4.6	Mapa	de	procesos	
			seleccionados.....	155
4.7	Hoja		de	
			costos.....	15

4.7.1	Hoja	de	costos	del	
	personal.....				158
4.7.2	Hoja	de	costos	de	
	operación.....				159
4.7.3	Hoja	de	costos		
	totales.....				159
4.8	Diagrama	de	ciclos	de	
	procesos.....				160
4.8.1	Diagrama	de	análisis	de	
	procesos.....				162
4.8.2	Reporte			de	
	novedades.....				162
*	Proceso			Plan	
	estratégico.....				163
*	Proceso	Cronograma	de	actividades	
	mensuales.....				165
*	Proceso	Planificación	de	ventas	
	mensuales.....				167
*	Proceso	Planificación	compra	de	
	productos.....				169
*	Proceso	Compra		de	
	mercadería.....				172
*	Proceso	Visita	de	vendedores	a
	clientes.....				174
*	Proceso	Embalaje	y	despachos	de
	pedidos.....				176
*	Proceso	Cobro	de	facturas	de
	pedidos.....				178
*	Proceso	Selección		de	
	proveedores.....				180
4.9	Matriz	de		análisis	
	resumida.....				182

4.10	Informe	
	final.....	18
	3	

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS**

5.1	Propuesta de mejoramiento de procesos.....	190
	• Mejoramiento, Fusión, Eliminación y Creación.....	190
	• Hoja ISO.....	191
	• Flujo diagramación.....	193
	• Hoja de mejoramiento.....	197
	• Matriz de análisis comparativa.....	199
5.2	Aplicación de los 3 instrumentos en cada proceso seleccionado y analizado.....	199
	* Proceso Plan estratégico.....	200
	* Proceso Cronograma de actividades mensuales.....	204
	* Proceso Planificación de ventas mensuales.....	208
	* Proceso Planificación compra de productos.....	212



	*	Proceso	Compra	de	
mercadería.....					216
	*	Proceso	Visita	de	vendedores a
clientes.....					220
	*	Proceso	Embalaje	y	despachos de
pedidos.....					224
	*	Proceso	Cobro	de	facturas de
pedidos.....					228
	*	Proceso	Selección	de	
proveedores.....					232
5.3		Matriz	de	análisis	
		comparativa.....			236

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

6.1		Cadena de valor empresarial en base al proceso	administrativo.....		
			.....		237
6.2		Diseño de factores de éxito para cada cadena de	valor.....		240
6.3		Diseño de indicadores de gestión para cada cadena	de		
		valor.....			241
6.4		Aplicación de herramientas para cada	proceso.....		242
	*	Proceso	Plan		
estratégico.....					243
	*	Proceso	Cronograma	de	actividades
mensuales.....					245
	*	Proceso	Planificación	de	ventas
mensuales.....					247
	*	Proceso	Planificación	compra	de
productos.....					249

	* Proceso	Compra	de	
mercadería.....				251
	* Proceso	Visita	de	vendedores
clientes.....				253
	* Proceso	Embalaje	y	despachos
pedidos.....				255
	* Proceso	Cobro	de	facturas
pedidos.....				257
	* Proceso	Selección	de	
proveedores.....				259
6.5	Diseño de la organización por procesos de la empresa.....			
				261
6.6	Asignación de responsabilidades y competencias por áreas.....			
				...262

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1	Conclusiones.....			
				.....268
7.2	Recomendaciones.....			
				.....271

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 LA EMPRESA BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA**

Hace un año y medio la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL”, inicia sus actividades como prestadora de servicios de comercialización, cobranzas, investigación de mercado y servicio al cliente de diversos proveedores fabricantes de ropa confeccionada, puesto que para comercializar directamente la empresa debía contar con presupuesto e inversiones para contratar personal, tecnología, oficinas, tener un fondo para poder cumplir con las obligaciones contraídas con proveedores y contar con vehículos para despachos, ventas y envíos de pedidos.

La Empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL”, ubicada al sur de la ciudad de Quito, en la urbanización Biloxi Av. Mariscal Sucre S16-80 entre Ajaví y Pasaje “Ñ”, Teléfono 2631-387 Quito-Ecuador, fue constituida y entró en funcionamiento para la comercialización directa de ropa confeccionada, el 01 de abril del 2006, nació de la idea de sus propietarios el Sr. Jhonny Briceño y la Sra. Ethel Baquero. En este año los mencionados, quisieron buscar la oportunidad de invertir en la actividad de comercialización directa de ropa confeccionada en diversas líneas al por mayor a nivel nacional; actividad que se ha venido ejecutando desde el mes de abril del presente año hasta la actualidad.

La constitución de la mencionada empresa, se debe a que el propietario trabajaba como comisionista de ventas en una empresa similar llamada Alcotextil, la cual se dedica a esta actividad, trabajo que lo realizó por un período de 3 años, esta fue una de las razones principales por la cual el propietario tomó la iniciativa de separarse de la empresa para la que trabajaba y formar una empresa

comercializadora propia. La experiencia como gerente de ventas de Alcotextil impulsó la creación de esta empresa tomando como referencia la rentabilidad que significaba tener una empresa propia de estas características.

Con la creación de la comercialización directa, la empresa debe implantar de forma imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

A consecuencia de lo expuesto, se concluye que es de vital importancia efectuar el estudio propuesto en la tesis, ya que mediante su desarrollo la empresa en cuestión podrá alcanzar un desempeño exitoso y sostenido dentro del mercado, debido a que esta investigación permitirá contar con manuales de procesos lo que ayudará a entender la complejidad de la estructura de la empresa, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos por parte de los clientes, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Desde el mes de abril hasta la actualidad la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL” desarrolla la actividad de comercialización directa de ropa confeccionada al por mayor en distintas ciudades del país. Se debe destacar que la empresa cuenta con proveedores de alta calidad dentro de las líneas de ropa que comercializa y además se dispone de una cartera de clientes selectiva y de gran demanda.

FOTO # 1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL LOCAL

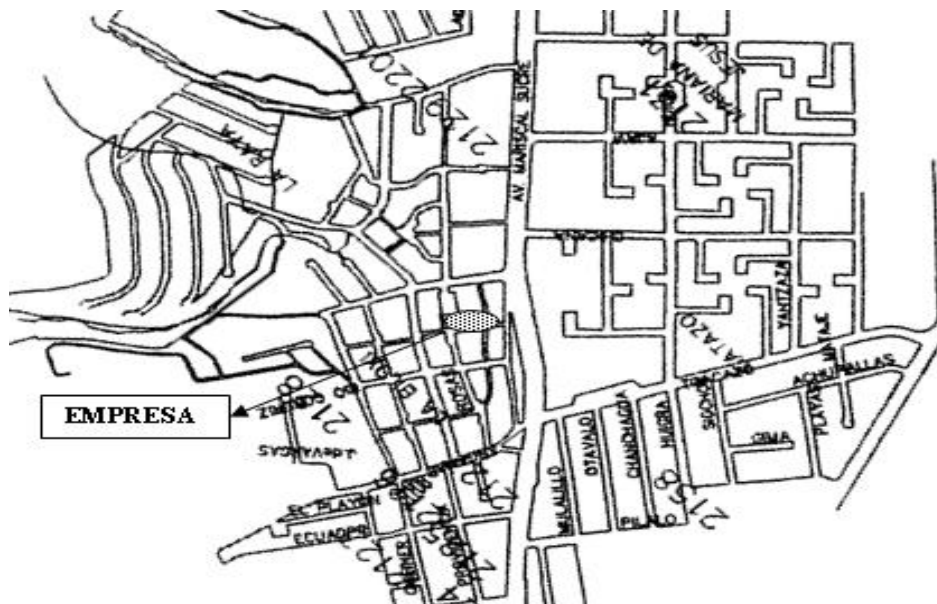


FOTO # 2 INSTALACIONES DE OFICINA Y ALMACEN



FOTO # 3 INSTALACIONES DE BODEGA



FOTO # 4 EXTERIORES DEL LOCAL



## 1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

La empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL”, comercializa ropa confeccionada en diversas líneas al por mayor en algunas ciudades del país. A continuación se detalla las líneas de comercialización:

- Línea de ropa de bebe
- Línea de pijamas (damas, caballeros y niños / as)
- Línea de ropa deportiva y casual (niños / as)

FOTO # 5 PIJAMAS NIÑOS / AS



FOTO # 6 LÍNEA DE PIJAMAS



FOTO # 7 LÍNEA ROPA DE BEBE



FOTO # 8 LÍNEA DE PIJAMAS DAMAS / CABALLEROS





FOTO # 9 LÍNEA ROPA DEPORTIVA Y CASUAL NIÑOS/ AS



Las tres líneas de comercialización venden los siguientes productos:

### DETALLE DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

N°	CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	TALLAJE	LÍNEA COMERCIALIZAC
1	1000	AJUAR DE BEBE	T.U	ROPA DE BEBE
2	1010	BODY DVD	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
3	1020	MONITO CAPUCHA	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
4	1030	MONITO CUELLO	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
5	1040	MONITO CUELLO CORTO	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
6	1050	MONITO CUELLO CORTO ACANAL.	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
7	1060	MONITO TEDDY	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
8	1070	MONITO TIRANTES	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
9	1080	OBEROL BEBE CON SACO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
10	1090	SACO BOLSILLO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
11	1100	SACO RAYAS	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
12	1110	TERNO BEBE 2PZS. EST.	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
13	1120	TERNO BEBE 3PZS. EST.	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
14	1130	TERNO BEBE 3PZS. LLANO	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
15	1140	TERNO BEBE RAYAS	T.1,2	ROPA DE BEBE
16	1150	TERNO CAPUCHA C/PIE	T.1,2	ROPA DE BEBE
17	1152	TERNO CAPUCHA S/PIE	T.3	ROPA DE BEBE
18	1160	TERNO LUICITO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
19	1170	TERNO NENE RIBETE	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
20	1180	TERNO OSITO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
21	1190	BODY M/C	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE
22	1200	MONITO BROCHE ESTAMPADO	T.0,1,2,3	ROPA DE BEBE

233050	TERNO ELMO	T.0,2,4	ROPA DE BEBE
24BAB-010	BABERO SEMANARIO X 7	T.U	ROPA DE BEBE
25BAE-030	BABERO ESPECIAL	T.U	ROPA DE BEBE
26BMC-020	BODY M/C EST.	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
27BMC-030	BODY M/C LLANO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
28BML-020	BODY M/L EST.	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
29BML-030	BODY M/L LLANO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
30BNR-020	BUSO RAYADO	T.0,1,2,4	ROPA DE BEBE
31BUS-020	BUSO C/ALTO INTERLOCK	T.0,1,2,4,6,8,10,12	ROPA DE BEBE
32BVD-009	BIVIDI INTERLOCK	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
33BVD-013	BIVIDI INTERLOCK EST.	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
34BVD-020	BIVIDI ORLON	T.0	ROPA DE BEBE
35CHA-011	CHAMBRA CARDADA NENELANDIA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
36CHA-017	CHAMBRA INTERLOCK NENELANDIA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
37COT-050	COBIJA TERMICA	T.U	ROPA DE BEBE
38ECP-019	ESCARPIN ORLON	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
39ECP-029	ESCARPIN INTERLOCK	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
40GOL-019	GORRA OREJITAS LLANA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
41GRE-019	GORRA REDONDA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
42GTL-020	GORRA LEON	T.0,1	ROPA DE BEBE
43GVS-020	GORRA VICERA	T.U	ROPA DE BEBE
44JAL-029	JUEGO INTERLOCK 3 PZS EST.	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
45JCA-019	JUEGO DE NIÑA CARDADO 2 PZS.	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
46JCA-030	JUEGO DE NIÑO CARDADO 3 PZS.	T.0	ROPA DE BEBE
47JIN-019	JUEGO INTERLOCK 3 PZS.	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
48JNE-010	JUEGO NENITO CARDADO	T.0	ROPA DE BEBE
49JTE-009	JUEGO TERMICO CRUZADO	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE

50	JTE-014	JUEGO TERMICO DE GOLA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
51	JTO-005	JUEGO DE TOALLA CON BABERO	T.U	ROPA DE BEBE
52	JTS-019	JUEGO DE TOALLA CON SALIDA	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
53	MIT-019	MITONES DE ORLON	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
54	MIT-029	MITONES DE INTERLOCK	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
55	MTE-015	MONO TERMICO BABY	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
56	MTS-010	MONO TOALLA C/BROCHES	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
57	MTS-020	MONO TERMICO EST.	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
58	PCA-009	PANTALON CARDADO CON PIE	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
59	PCA-015	PANTALON CARDADO SIN PIE	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
60	PIN-009	PANTALON INTERLOCK CON PIE	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
61	PIN-014	PANTALON INTERLOCK SIN PIE	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
62	POT-019	PORTA BEBE	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
63	PTD-020	PIJAMA TERMICA 2 PZS. EST.	T.0,1,2,4,6	ROPA DE BEBE
64	PTD-028	PIJAMA TERMICA 3 PZS.	T.8	ROPA DE BEBE
65	PTD-030	PIJAMA TERMICA LLANA 2 PZS.	T.0,1,2,4,6	ROPA DE BEBE
66	PTE-020	PIJAMA TERMICA EST.	T.0,1,2,4,6	ROPA DE BEBE
67	PTL-020	PIJAMA TERMICA LLANA	T.0,1,2,4,6	ROPA DE BEBE
68	SCO-019	SACO OSITO	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
69	STB-020	SALIDA DE BAÑO BEBE	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
70	TGB-020	TERNO GOLA CON BOLSILLO	T.0,1	ROPA DE BEBE
71	TJE-010	TERNO JESSICA	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
72	TSM-020	TOALLA SEMANARIA X 7		ROPA DE BEBE
73	VBKM-022	BLUSA KATY C/M	T.2,4,6,8,10,12	ROPA DE BEBE
74	VCHA-029	CHAMBRA CARDADA VILLTEX	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
75	VCHA-049	CHAMBRA INTERLOCK VILLTEX	T.00,0,1,2	ROPA DE BEBE
76	VEB-020	VESTIDO BODY	T.0,1,2	ROPA DE BEBE

77VTET-020	TERNO ESTEBAN TERMICO	T.0,1,2	ROPA DE BEBE
15000	BATA C/SALIDA ALISON LLANA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
25006	BATA C/SALIDA ALISON GALLETA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
35010	MULTIUSO HOMBRE SHORT	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
45020	MULTIUSO SHORT VERONICA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
55030	PIJAMA BACHITA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
65040	PIJAMA CAPRI JOSELYN	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
75050	PIJAMA DAMA GIRASOLES	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
85060	PIJAMA DAMA JOSMEL	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
95070	PIJAMA KIKO	T.2,4,6,8,10,12,14	ROPA PIJAMAS
105080	PIJAMA MUJER PAYASO	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
115090	MULTIUSO CAROLINA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
125100	MULTIUSO GABY M/C	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
135110	MULTIUSO GABY M/L	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
145120	PIJAMA NIÑA MONSERRATH	T.2,4,6,8,10,12,14	ROPA PIJAMAS
155130	PIJAMA JOSELYN PANTALON	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
165140	PIJAMA POLAR COMBINADA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
175150	PIJAMA POLAR FRANJA	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
185160	PIJAMA POLAR NIÑO-NIÑA	T.2,4,6,8,10,12,14	ROPA PIJAMAS
195170	PLAYERA ADULTO M/C	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
205180	PLAYERA NIÑA	T.28,30,32,34	ROPA PIJAMAS
215190	SALIDA DE BAÑO NIÑO	T.28,30,32,34	ROPA PIJAMAS
225200	SALIDA DE BAÑO UNISEX	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
235210	SALIDA CAMA HOMBRE	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS
245220	SALIDA CAMA MUJER	T.S,M,L,XL	ROPA PIJAMAS

12000	T.C. NIÑA BARBIE	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
22010	T.C. NIÑA ESTRELLA	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
32020	T.C. NIÑA KITTY CAPUCHA	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
42030	TERNO PARCHE CORAZON	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
52040	TERNO NIÑA # 32	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
62050	TERNO NIÑA MUÑECA	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
72060	TERNO MARIA JOSE SWEET	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
82070	TERNO SUN CAPRI CAPUCHA	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
92080	TERNO FALDA	T.2,4,6	ROPA NIÑOS / AS
102090	TERNO CUADRO MARIPOSA	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
112100	T.C. NIÑA FAJON	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
122110	T.C. NIÑA CAPUCHA	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
133000	T.C. NIÑO PARCHE	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
143010	T.C. NIÑO ARIZONA	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
153020	T.C. NIÑO SOCCER	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
163030	T.C. NIÑO L07 CAPUCHA	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
173040	T.C. NIÑO ARIZONA CAPUCHA	T.1,2,4,6,8,10,12,14	ROPA NIÑOS / AS
183060	TERNO CAPUCHA OK	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
193070	TERNO JULIAN	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
203080	TERNO LF	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
213090	TERNO # 5 POLO	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
223100	T.C. NIÑO FIDO CAPUCHA	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
233110	T.C. NIÑO CIERRE PARCHE	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
243120	T.C. NIÑO VICHUNGA	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
253130	T.C. NIÑO BUSO BOB	T.1,2,4,6,8,10,12	ROPA NIÑOS / AS
263140	TERNO FORMULA 1	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS
274000	ABRIGO BUFANDA	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS

284010	CHOMPA CAPUCHA	T.0,2,4,6	ROPA NIÑOS / AS
294020	CHOMPA CUELLO BOTON	T.0,2,4,6	ROPA NIÑOS / AS
304030	PIJAMA POLAR	T.0,1,2,3,4,5,6,8	ROPA NIÑOS / AS
314040	PIJAMA POLAR 2 PZS	T.0,2,4,6,8,10	ROPA NIÑOS / AS

Fuente: Base de datos de "B&B DIVISIÓN TEXTIL"

TABLA # I.1

Elaborado por: Fernando Briceño C.

Del cuadro anterior podemos darnos cuenta que la empresa comercializa en la línea de ropa de bebe 77 tipos de productos, en ropa de pijamas 24 productos y en la línea de ropa deportiva y casual de niños / as comercializa 31 productos; cada línea de ropa en las diferentes tallas y con una gama de colores surtidos.

A continuación se presenta una estadística de las ventas realizadas en los últimos 10 meses del año 2006, tiempo en el cual empezó a comercializar directamente:

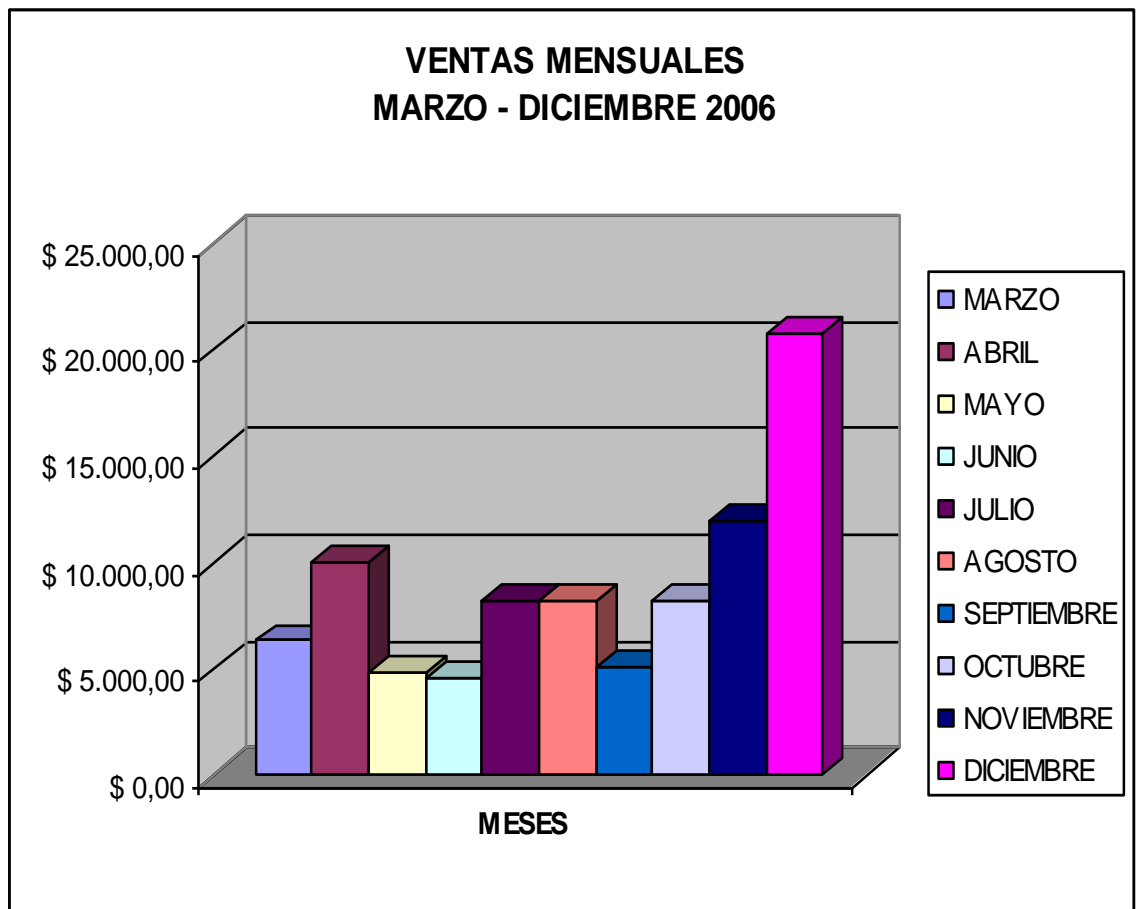
### **ESTADÍSTICAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN MENSUALES DE LA EMPRESA MARZO – DICIEMBRE 2006**

<b>MES</b>	<b>VENTAS</b>
MARZO	\$ 6.348,50
ABRIL	\$ 9.994,76
MAYO	\$ 4.827,86
JUNIO	\$ 4.565,65
JULIO	\$ 8.276,94
AGOSTO	\$ 8.261,17
SEPTIEMBRE	\$ 5.061,49
OCTUBRE	\$ 8.266,17
NOVIEMBRE	\$ 11.997,57
DICIEMBRE	\$ 20.809,13
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 88.409,24</b>

TABLA # I.2

Fuente: Base de datos de "B&B DIVISIÓN TEXTIL"

Elaborado por: Fernando Briceño C.



Fuente: Base de datos de "B&B DIVISIÓN TEXTIL"

GRÁFICO # 1.1

Elaborado por: Fernando Briceño C.

El total de ventas durante los meses de marzo hasta diciembre del año 2006 es de \$ 88.409,24 en todas las líneas de comercialización.

Para la comercialización de los productos, la empresa atiende a varias zonas, las cuales están divididas por ciudades; estas son:

- Zona 1: Quito y los valles cercanos a la ciudad
- Zona 2: Sierra centro: Latacunga, Salcedo, Ambato, Riobamba y Guaranda
- Zona 3: Cuenca y Azogues
- Zona 4: Loja y sus cantones principales



Las estadísticas de ventas por zona se presentan a continuación:

**ESTADÍSTICAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN POR ZONAS DE  
LA EMPRESA MARZO – DICIEMBRE 2006**

<b>ZONAS</b>	<b>VENTAS</b>
ZONA 1	\$ 20.919,56
ZONA 2	\$ 26.962,86
ZONA 3	\$ 10.804,95
ZONA 4	\$ 29.721,87
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 88.409,24</b>

TABLA # 1.3

Fuente: Base de datos de “B&B DIVISIÓN TEXTIL”

Elaborado por: Fernando Briceño C.

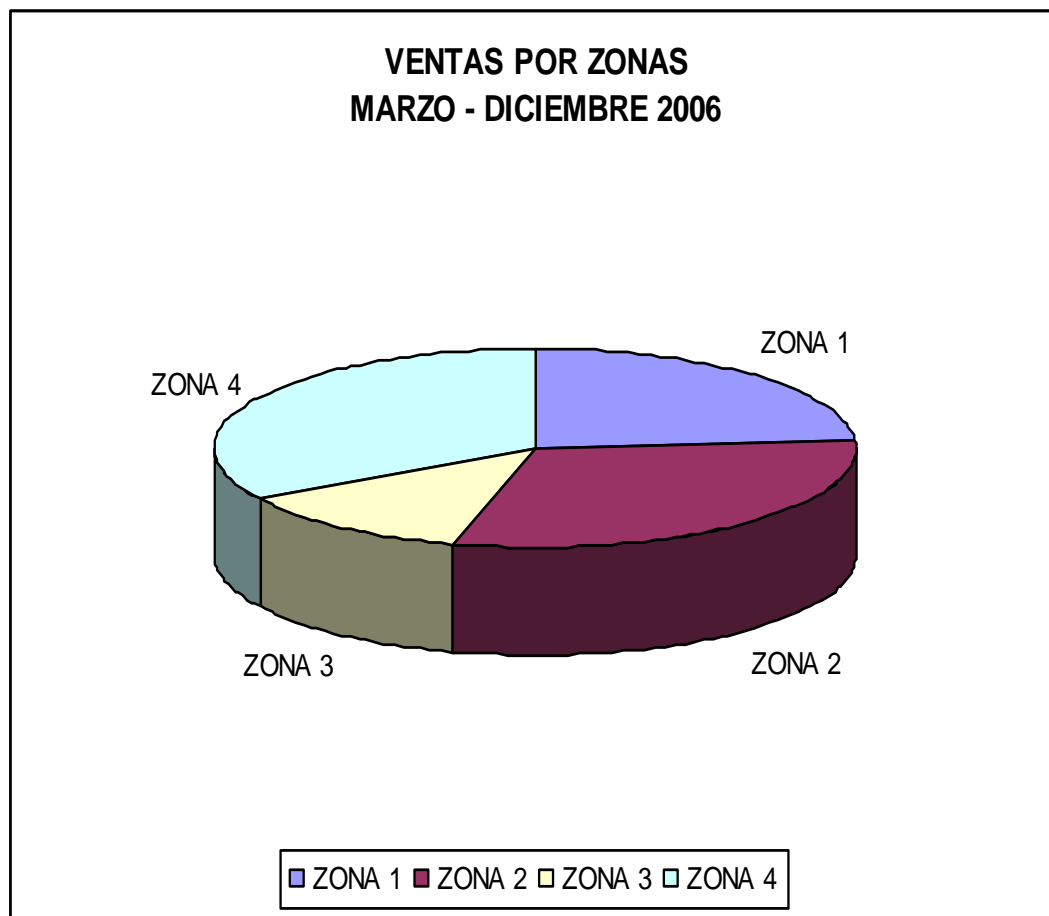


GRÁFICO # I.2

Fuente: Base de datos de “B&B DIVISIÓN TEXTIL”  
Elaborado por: Fernando Briceño C.

Concluyendo del gráfico anterior, que las zonas que mayores ventas registran de los productos que se comercializa son la Zona 4 correspondiente a la ciudad de Loja y sus principales cantones y la Zona 2 que contempla la Sierra centro.

Las tres líneas de ropa que comercializa la empresa presentan la siguiente estadística de ventas:

**ESTADÍSTICAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN POR LÍNEAS  
DE ROPA MARZO – DICIEMBRE 2006**

LÍNEA	VENTAS
R. DEPORTIVA Y CASUAL	\$ 46.460,74
R. DE BEBE	\$ 36.758,86
R. DE PIJAMAS	\$ 5.189,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 88.409,24</b>

TABLA # I.4

Fuente: Base de datos de "B&B DIVISIÓN TEXTIL"

Elaborado por: Fernando Briceño C.

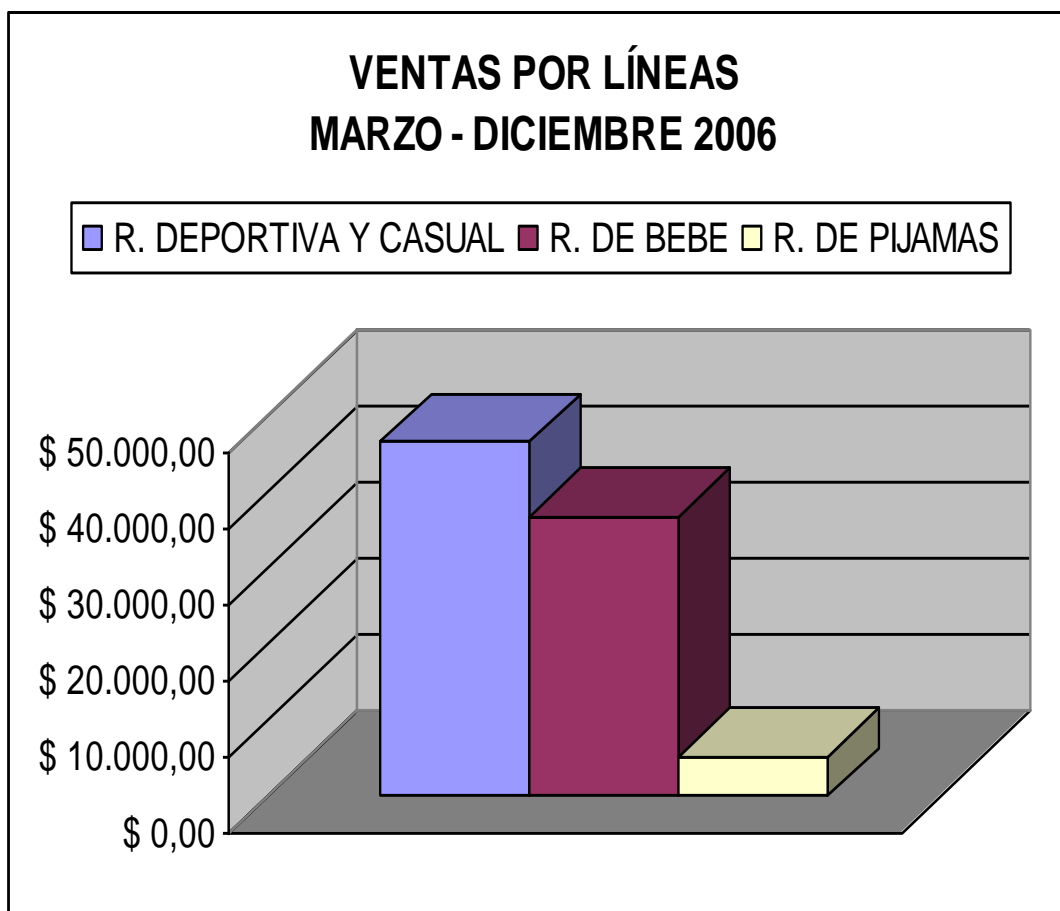


GRÁFICO # I.3

Fuente: Base de datos de "B&B DIVISIÓN TEXTIL"

Elaborado por: Fernando Briceño C.

Como conclusión del gráfico anterior se puede señalar que la línea de ropa que más se comercializa es la ropa deportiva y casual de niños / as con ventas de

\$46.460,74; luego con ventas de \$36.758,86 la ropa de bebe y finalmente con un valor muy bajo de \$5.189,64 se ha comercializado la ropa de pijamas.

La baja comercialización con la ropa de pijamas se debe a que existen problemas en la cantidad de producción por parte del proveedor y el tiempo de despacho de pedidos.

### **1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

La empresa de manera general presenta varios inconvenientes en la actualidad, siendo éstos la causa principal para que no exista un desempeño eficiente en el mercado al cual atiende.

Los problemas que interfieren al buen funcionamiento de la empresa dan origen a la preocupación y desmotivación constante de los propietarios, debido a que no tienen mecanismos o procesos sistemáticos para poder enfrentar y tomar decisiones frente a situaciones adversas que se presentan.

Las principales causas o problemas que la empresa ha tenido que enfrentar son:

- No existe planificación estratégica
- Falta distribución técnica de puestos y funciones
- Personal contratado no calificado
- No hay procesos financieros básicos
- Procesos de cobranzas deficientes
- Incumplimiento en el cronograma de ventas planificado

- Falta de control del nivel de ventas a los vendedores
- No se ha realizado investigación de mercados para comercializar nuevas líneas de productos
- No existe promoción o impulso en la comercialización
- Carencia en el control de despachos de pedidos
- No existe planificación eficiente en los pedidos de stock
- Procesos de control de inventarios y despachos no automatizados

Todas las causas mencionadas antes, dan lugar como efecto al incumplimiento del presupuesto de ventas planificado, produciendo baja rentabilidad en el negocio.

Los problemas se ocasionan en las cuatro áreas que maneja la empresa: en el área administrativa, financiera, de ventas y logística. A continuación se detalla mediante el diagrama de Ishikawa los principales problemas:

### 1.3.1 PROBLEMAS DE LA EMPRESA: DIAMAGRA CAUSA - EFECTO

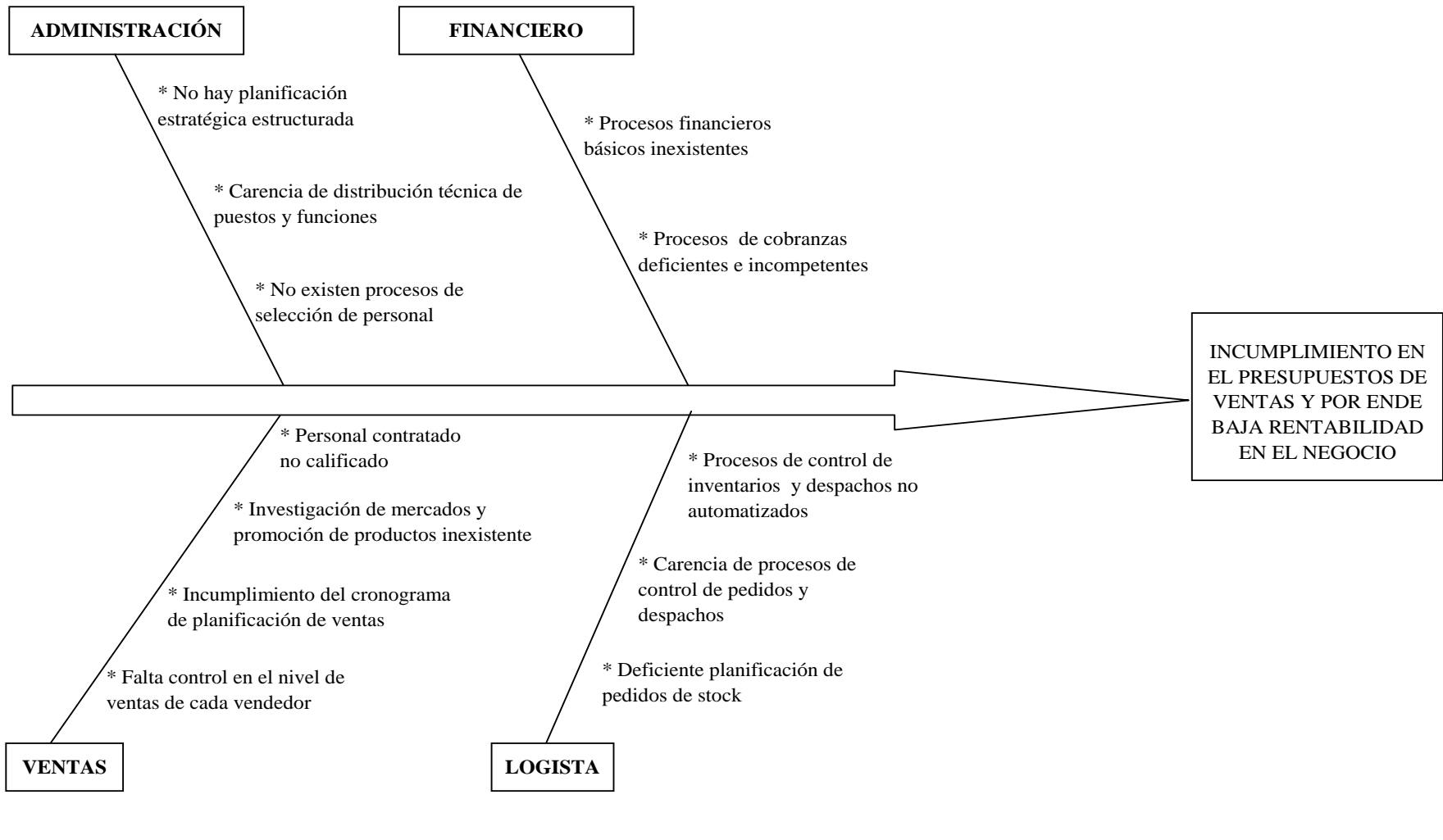


GRÁFICO # L.4

### **1.3.2 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA**

La empresa consta de cuatro áreas: Administrativa, Financiera, De Ventas y Logística. Dentro de cada una de las áreas la empresa ha tenido muchos inconvenientes en el desarrollo de las actividades que le corresponde a cada área; lo cual sin duda alguna ocasiona serios problemas en la empresa dando como resultado un incumplimiento de los niveles de ventas pronosticados, lo cual se traduce a que la rentabilidad y utilidad de la empresa no sean satisfactorias para sus dueños.

Entre los principales problemas que aquejan a la empresa se enfatizan los siguientes:

#### **Área Administrativa**

- No hay una planificación estratégica bien estructurada.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Este problema es una de las principales causas por la cual la empresa no puede tomar decisiones acertadas y oportunas en el momento que se presentan los problemas.

- Carencia de distribución técnica de puestos y funciones

Dentro de la empresa en cuestión no existe un análisis de puestos de trabajo, es decir no hay un proceso de determinación y comunicación de la información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo; en otras palabras no se

determinan las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas a los titulares para su desempeño correcto.

Además, no se ha diseñado los puestos de trabajo, lo cual consiste en la estructuración del trabajo y la designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda la cuestión básica de cómo han de desempeñarse los puestos, quién ha de desempeñarlos y dónde han de desempeñarse.

- No existe procesos acertados para el reclutamiento y selección del personal

No existe proceso de reclutamiento de personal, el cual consiste en la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.

El análisis de puestos de trabajo, la planificación y el reclutamiento son condiciones previas necesarias para luego realizar una acertada selección del personal, lo cual consiste en elegir del grupo de reclutados a la persona o personas que puedan desempeñar correctamente el puesto.

### **Área financiera**

- No se realiza planificación presupuestaria

La empresa no realiza una planeación presupuestaria, lo cual representa un grave problema, debido a que los presupuestos permiten obtener una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Es de vital importancia planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

- Falta de control técnico y permanente del movimiento bancario

No existe un control del movimiento de efectivo, mediante el cual se pueda pronosticar los ingresos y desembolsos que permita medir la experiencia real del



efectivo. El presupuesto de efectivo es uno de los controles más importantes en una empresa. La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones conforme vencen, es el primer requisito de existencia y el hecho de que el negocio tenga buenas utilidades. Además muestra de disposición de excedentes de efectivo y permite elaborar planes para su inversión de modo que produzcan utilidades.

- Procesos de cobranzas deficientes e incompetentes

La efectividad de la administración de cuentas por cobrar dentro de una empresa es de vital importancia, ya que tiene relación directa con la rentabilidad. En general, las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito. Un sistema de control es importante porque, sin él, las cuentas por cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre las ventas.

### **Área de ventas**

- No se cumple con el cronograma de ventas planificado

La empresa carece de control a los vendedores ubicados y destinados para atender las diferentes zonas de comercialización, ya que no existe un reporte diario o semanal de las visitas realizadas a los clientes; este inconveniente da como resultado que no se cumpla estrictamente con el cronograma de ventas que se planifica al inicio del cada mes, razón por la cual muchos de los clientes no son atendidos en el momento oportuno y a veces ellos son los que tienen que llamar a la empresa para que les realicen las visitas. Este problema sin duda alguna ocasiona que el nivel de ventas disminuya, ya sea por que el cliente coge mercadería de otras comercializadoras o bien por que necesitaban los productos para una determinada fecha y vencida esa fecha ya no necesitan o tienen obligaciones con otras empresas lo cual impide la adquisición de nuevos productos.

- No se ejerce control en el nivel de ventas de cada vendedor

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. El control no es posible sin objetivos y planes de ventas, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos. “El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) Establecer estándares o metas, 2) medir el desempeño con estos estándares o metas y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes”.<sup>1</sup>

Por lo mencionado, se desprende que la empresa primero debe establecer los objetivos y metas con claridad, para así luego evaluar el desempeño y poner los correctivos a tiempo para evitar lamentaciones futuras.

- Falta de investigación de mercados y promoción de productos

Esto representa un problema para el negocio, debido a que no se tienen información sobre el mercado al cual atiende y sobre los productos que comercializa, la falta de esta investigación no permite tomar decisiones en cuanto a que nueva mercadería puede comercializar, que tipo de productos son los que más se comercializan y finalmente conocer cuales de los productos deben desaparecer por que no son del gusto del usuario. Además debe realizar campañas de promoción e impulso de los productos que se comercializa.

### **Área de logística**

- No existe una planificación eficiente en la reposición de mercadería

Este es uno de los problemas más grandes que debe afrontar la empresa, ya que existen retrasos continuos para tener los productos en el almacén o bodega de la empresa; esto se produce debido a que no se realiza una planificación o proyección de ventas, lo cual perjudica indiscutiblemente a las ventas debido a

---

<sup>1</sup> Información tomada de: Administración Una Perspectiva Global. Harold Koontz y Heinz Weihrich

que en muchas ocasiones no se ha podido despachar los pedidos a los clientes en el tiempo convenido razón por la cual muchos han cancelado las notas de pedido disminuyendo las ventas y sobre todo el trabajo de los vendedores y los gastos que se debe incurrir en el proceso de ventas son malgastados y desaprovechados, lo cual sin duda alguna no es rentable para la empresa.

- Falta proyección y realización oportuna de pedidos de stocks mínimos

Otro problema significativo para la empresa es que no existe una planificación y control eficientes en la reposición de mercadería para la bodega de pedidos de stocks, este problema da como resultado que en varias ocasiones no se cumpla en su totalidad con los estándares mínimos de stocks, lo que ocasiona problemas en el despacho de los pedidos a los clientes ya que se ofrece productos que no se dispone en bodega o en stock. Este problema disgusta al cliente y da una mala imagen de la empresa comercializadora y en algunas ocasiones los clientes han rechazado los pedidos debido a que no van completos. Este inconveniente es perjudicial tanto para el vendedor como para la empresa.

- No existe control técnico y sistemático de inventarios y despachos

La falta de sistemas técnicos e informáticos de los inventarios de productos, ocasiona problemas en el despacho de pedidos como: demora en el despacho de pedidos, envío de productos equivocados, no se puede presentar información actual y a tiempo sobre los inventarios. Para el área de ventas esto constituye un problema ya que no se sabe con exactitud que se puede vender a los clientes y para el área de logística, también representa problema debido a que no se conoce la situación de los inventarios de productos para así poder gestionar a tiempo la reposición por parte de los proveedores de los pedidos de stocks.

Finalmente, la carencia de procesos de control en el despacho de los pedidos ocasiona inconvenientes tanto a clientes como a la empresa, ya que cuando un pedido es despachado con errores, esto ocasiona otros gastos adicionales en la devolución y envío de los cambios. Algunas veces incluso los clientes han devuelto la mercadería solicitando que ya no se les envíe los productos correctos,

lo que perjudica al cumplimiento del nivel de ventas que la empresa debe comercializar.

Estas causas que se explicaron anteriormente dan como resultado el efecto consiguiente que es el incumplimiento del presupuesto de ventas y por baja rentabilidad y utilidad del negocio.

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1 COMERCIALIZACIÓN**

#### **DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y macrocomercialización.

#### **DEFINICIÓN DE LA MICROCOMERCIALIZACIÓN**

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

“Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro)”<sup>2</sup>

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

---

<sup>2</sup> Información tomada de: <http://www.monografías.com/trabajos/comercializa/comerciliza.shtm>

## **DEFINICIÓN DE MACROCOMERCIALIZACIÓN**

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. “Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa”.<sup>3</sup>

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macro-objetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macrodecisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

## **CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN**

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

1. “Orientación hacia el cliente
2. Esfuerzo total de la empresa
3. Ganancia como objetivo”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comerciliza.shtm>

<sup>4</sup> Ibid: <http://www.monografias.com>

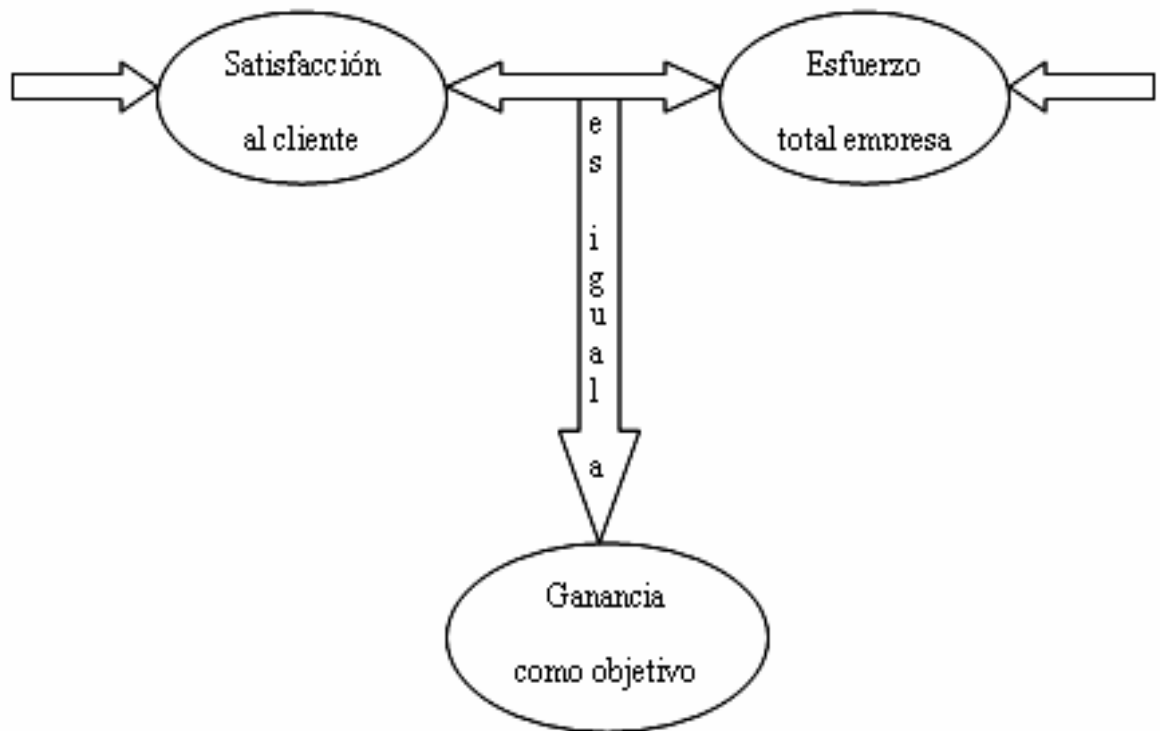


GRÁFICO # 1.5

Los directivos deberían trabajar conjuntamente ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro.

Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

## **ACTIVIDADES QUE DEBE CUMPLIR LA COMERCIALIZACIÓN**

El proceso de comercialización trata los siguientes aspectos:

1. “Analizar las necesidades de las personas que intervienen en el proceso y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos.
2. Prever qué tipos de productos desearán los distintos clientes en lo que concierne a características y decidir cuales de estos clientes tratarán de satisfacer la firma.

3. Estimar cuantos de esos clientes estarán comercializando en los próximos años y cuantos productos comprarán.
4. Prever con exactitud cuándo dichos clientes desearán comprar productos.
5. Determinar en dónde estarán los clientes y cómo poner los productos de la firma a su alcance.
6. Calcular que precio estarán dispuestos a pagar por sus productos y si la firma obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.
7. Decidir qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables clientes conozcan los productos de la firma.
8. Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando similares productos, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio”.<sup>5</sup>

Las actividades anteriores no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios. Por el contrario integran un proceso más vasto, llamado comercialización, la cual provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores.

## **RELACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN CON LA PRODUCCIÓN**

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización.

Creen que solo con tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

“El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En

---

<sup>5</sup> Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comerciliza.shtm>

este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad".<sup>6</sup>

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

## **EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN**

Las personas encargadas de ejecutar las funciones de comercialización son: productores, consumidores y los especialistas en comercialización.

Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización.

Las funciones se pueden desplazar y compartir.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

## **EL PAPEL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA**

El papel de la comercialización cambió mucho al transcurrir los años.

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. "La etapa del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.

---

<sup>6</sup> Ibid: <http://www.monografías.com>



2. La etapa de la producción, es decir, ese período cuando la firma se dedica a la producción de unos pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La etapa de la venta, se da cuando la compañía pone énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La etapa del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La etapa de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo”.<sup>7</sup>

## **DEFINICIÓN DE MERCADO**

“La palabra marketing (comercialización) proviene del vocablo inglés market (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

Los mercados centrales son lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios. Los mercados centrales facilitan el intercambio.

Economías de escala, significan que, a medida que una compañía produce más cantidad de un producto determinado, el costo de cada uno de ellos disminuye.

Comercialización efectiva significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente”.<sup>8</sup>

“Las funciones universales de la comercialización son:

- Comprar

---

<sup>7</sup> Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comerciliza.shtm>

<sup>8</sup> Ibid: <http://www.monografias.com>

- Vender
- Transportar
- Almacenar
- Estandarizar y clasificar
- Financiar
- Correr riesgos
- Lograr información del mercado”<sup>9</sup>

El intercambio suele implicar compra y venta.

La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios.

La función venta requiere promover el producto.

La función de transporte se refiere a trasladar.

La función de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar (producir, vender, comprar, almacenar. . .)

La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

## **LOGÍSTICA**

“Una vez que la empresa estableció sus canales de distribución, deberá organizar la distribución física de sus productos a través de ellos. La distribución física, que usamos como sinónimo de logística, está compuesta por todas las actividades relacionadas con llevar la cantidad adecuada de un producto al lugar apropiado en el momento oportuno.

En su sentido más amplio, la distribución física en el caso de fabricantes incluye el flujo de materias primas de las fuentes de suministros hasta la línea de producción además del movimiento de los bienes terminados desde el fin de dicha

---

<sup>9</sup> Ibid: <http://www.monografías.com>

línea hasta el lugar donde se encuentran los usuarios finales. Los intermediarios dirigen los flujos de bienes hasta sus estantes y también desde sus estantes hasta los hogares de sus clientes, las tiendas u otros sitios de negocios.

Las actividades de que consta la distribución física son las siguientes:

- Ubicación de inventario y almacenamiento
- Manejo de materiales
- Control de inventario
- Procesamiento de pedidos
- Transporte

Cualquier decisión referente a algunas de las actividades interiores repercuten en el resto de ellas. La ubicación de un almacén influye en la selección de los métodos de transporte y de las compañías transportistas influye en el tamaño óptimo de los embarques.

Si la logística se emplea estratégicamente, una compañía estará en posibilidades de fortalecer su posición competitiva al dar mayor satisfacción a los clientes y / o aminorar los costos de operación. La administración de la distribución física también repercute en la mezcla de marketing de la compañía, sobre todo en la planeación del producto, en la fijación de precios y en los canales de distribución”.<sup>10</sup>

## **TAREAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA**

La distribución física se refiere al flujo físico de los productos. En cambio, por administración de la distribución física se entiende al desarrollo y la operación de los procesos que permiten el flujo eficiente de los productos.

Un buen sistema de distribución física se basa en cinco subsistemas interdependientes: ubicación y almacenamiento de inventario, manejo de materiales, control de inventario, procesamiento de pedidos y transporte. Es preciso coordinar cuidadosamente cada uno de ellos con los otros.

- Ubicación y almacenamiento del inventario

---

<sup>10</sup> Información tomada de: Fundamentos de marketing, Stanton – Etzel – Walter, Mc Graw Hill

“La administración del inventario es la clave para tener éxito en la distribución física. Una consideración importante es el almacenamiento, que abarca diversas funciones: ensamblaje, división y almacenamiento de productos, así como su preparación para el reembarque. Los ejecutivos también deben tener en cuenta el tamaño, la ubicación y el transporte de los inventarios. Estas cuatro áreas están interrelacionadas. Así, el número y la ubicación de los sitios del inventario influyen en el tamaño de éste y en los métodos de transporte. Tales interrelaciones suelen ser complicadas.

- Manejo de materiales

Consiste en seleccionar el equipo apropiado para el manejo físico de los productos, entre los que cabe mencionar el edificio del almacén. Con un equipo apropiado se logra disminuir al mínimo las pérdidas por rupturas, deterioro y hurto. También se reducen los costos y el tiempo del manejo de los materiales.

- Control de inventario

Mantener el control del tamaño y composición del inventario, que representa una importante inversión para la mayor parte de las empresas, es indispensable para un sistema de distribución física. La finalidad del control de inventario es surtir los pedidos en forma rápida, completa y exacta, a la vez que se minimizan la inversión y las fluctuaciones de los inventarios.

- Necesidades de servicio al cliente

Para determinar el tamaño del inventario se busca el equilibrio entre los costos y los niveles deseados de servicio al cliente. Los distintos consumidores tienen diferentes necesidades respecto al surtido del pedido. Algunos individuos esperan que el orden sea completado en su totalidad casi de inmediato, si se quiere que éstos estén satisfechos. Otros son menos exigentes y aceptarán la falta ocasional de algún artículo o una ligera demora al recibir el pedido. La administración debe identificar y responder a los diferentes niveles de expectativas del servicio al cliente.

Dicho con otras palabras, qué porcentaje de pedidos espera la compañía llenar inmediatamente con el inventario disponible. Cuando se agotan las existencias se

pierden ventas, la buena voluntad del público y hasta clientes. Sin embargo, se requiere un inventario muy grande y costoso si se quiere surtir sin tardanza el total de los pedidos.

- Lote económico del pedido

Los administradores deben establecer la cantidad óptima de reorden cuando llega el momento de reponer las existencias. El lote económico del pedido es el volumen en que la suma de los costos mantenimiento de inventario y los del procesamiento de pedidos se encuentran en su nivel mínimo.

- Justo a tiempo

Es una forma común de controlar en inventario, efectuar las compras y programar las ventas. Al aplicar este sistema la empresa compra pequeñas cantidades que llegan justo a tiempo para la venta. Cuando se pone en práctica de manera adecuada, el concepto de justo a tiempo aporta muchos beneficios. Al comprar pequeñas cantidades y mantener bajos niveles de inventario, una empresa consigue excelentes ahorros. Los programas de entrega pueden abreviarse, hacerse más flexibles y confiables.

- Sistemas de respuesta del mercado

Enfoque que tiende hacia las relaciones del comercializador con sus clientes. Es un control de inventario en el cual la adquisición por un comprador final activa un proceso de para producir y enviar un repuesto.

El objetivo de este sistema es tener sólo la cantidad correcta de bienes almacenados para satisfacer la demanda y después reponer rápidamente los bienes utilizados.

- Procesamiento de pedidos

Otra parte del departamento de logística es un conjunto de procedimientos para recibir, manejar y surtir pedidos. Este subsistema de procesamiento de pedidos debería incluir procedimientos para facturar, conceder crédito, preparar facturas y cobrar cuentas ya vencidas. La empresa puede perder clientela si comete errores en el surtido de pedidos o se tarda mucho en cumplir esta función. Además, el

procesamiento ineficiente de pedidos puede tener como consecuencia grandes cantidades de inventario innecesarias.

- Transporte

Una función importante del sistema de distribución física es el transporte, o sea enviar productos a los clientes. La administración deberá escoger el tipo de transporte y los transportistas. Para la selección del transporte se debe considerar lo siguiente: Rapidez (entre origen y destino), Costo de transporte, Confiabilidad en el cumplimiento de entrega, Variedad de productos transportados, Número de ubicaciones geográficas y Productos más idóneos”.<sup>11</sup>

## **PROMOCIÓN DE VENTAS**

“Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el patrocinador y a menudo consiste en el incentivo temporal que estimula la compra. Muchas veces está dirigida al consumidor. Pero la mayor parte de las veces tiene por objeto motivar a la fuerza de ventas u otros miembros del canal de distribución para que vendan más activamente los productos de la empresa. Esta última categoría recibe el nombre de promoción comercial. Incluye un amplio espectro de actividades: patrocinios, concursos, exhibiciones en la tienda, bonificaciones, muestras gratuitas, premios, descuentos y cupones”.<sup>12</sup>

## **AMINISTRACIÓN FINANCIERA**

“La administración financiera permite tomar las decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de la empresa. La administración financiera tiene a cargo el cumplimiento de ciertas actividades como son:

---

<sup>11</sup> Información tomada de: Fundamentos de marketing, Stanton – Etzel – Walter, Mc Graw Hill

<sup>12</sup> Ibid: Fundamentos de marketing

- **Preparación de pronósticos y planeación.-** La administración financiera tiene que interactuar directamente con todas las áreas de la empresa cuando éstas miran hacia el futuro y establecer los planes que darán forma a la posición futura de la empresa.
- **Decisiones mayores de financiamiento e inversión.-** Por lo general, una empresa exitosa muestra un rápido crecimiento de ventas, que requieren que se realicen inversiones en planta, equipo e inventarios. La administración financiera ayuda a determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas, así como a tomar decisiones acerca de los activos específicos que deberán adquirirse y la mejor forma de financiar esos activos.
- **Coordinación y control.-** La administración financiera debe interactuar con otras áreas para asegurarse de que la empresa sea administrada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras, y todos los administradores financieros o de otro tipo necesitan tenerlo en cuenta.
- **Forma de tratar con los mercados financieros.-** La administración financiera se dedica al tratamiento con los mercados de dinero y capitales. Cada empresa afecta a, y es afectada por, los mercados financieros generales donde se obtienen los fondos, se negocian los valores de la empresa y los inversionistas son recompensados o sancionados.

En resumen, la administración financiera permite tomar decisiones acerca de cuáles activos deberán adquirir sus empresas, la forma en que estos activos deberán ser financiados y de qué manera deberán administrarse los recursos actuales de la empresa. Si estas acciones se desempeñan de manera óptima ayudarán a maximizar los valores de la empresa, lo cual también maximizará el bienestar a largo plazo de los clientes de la empresa o quienes trabajan para ella, así como a la comunidad en la que se encuentra la empresa”.<sup>13</sup>

## 1.4.2 ROPA CONFECCIONADA

---

<sup>13</sup> Información tomada de: Fundamentos de administración financiera, Scout Besley – Eugene F. Brigham, Mc Graw Hill

## **ROPA**

La ropa (también llamada vestimenta, atuendo o indumentaria) es el conjunto de prendas generalmente textiles fabricadas con diversos materiales y usadas para vestirse, protegerse del clima adverso y en ocasiones por pudor (ropa interior).

“La palabra ropa deriva etimológicamente de la expresión germánica antigua raupjan (robar, saquear) que derivaría posteriormente en nuestro verbo robar y también por asimilación en 'ropa', debido a que las prendas de vestir eran objeto codiciado de pillaje. La ropa, por tanto, eran esos objetos susceptibles de ser robados, quedando posteriormente reducida a las prendas personales de vestir. En italiano, también se encuentra actualmente la palabra roba con un significado mucho más amplio que nuestra castellana ropa, ya que incluye además otros objetos, generalmente bienes fungibles y muebles”.<sup>14</sup>

## **UTILIDADES DE LA ROPA**

La ropa sirve para protegerse, sobre todo del clima adverso:

- “Frío: Los tejidos impiden la circulación del aire alrededor de la piel y evitan por tanto el contacto del aire frío con la piel y la salida del aire recalentado por la piel. Por otra parte, las fibras de los tejidos capturan aire y lo inmovilizan; este aire capturado tiene una mala conductividad térmica (este hecho también se explota en las ventanas de doble cristal).
- Sol intenso: Los tejidos claros evitan la radiación ultravioleta y las quemaduras en la piel, y por tanto protegen del calor.
- Precipitaciones (lluvia, nieve): Algunos tejidos, llamados impermeables, impiden el contacto del agua con la piel. El agua es un muy buen acumulador

---

<sup>14</sup> Información tomada de: <http://es.wikipedia.org/wiki/ropa>



térmico, y el agua fría de lluvia o de la nieve provoca un enfriamiento importante de la persona”.<sup>15</sup>

## **EL TEJIDO**

La materia prima. Los hilos. Las telas. La tintura y acabado

Los profesionales de la industria textil necesitan tener un conocimiento panorámico del proceso completo, para ubicar exactamente su labor como un eslabón en esta cadena.

La confección es uno de los factores esenciales en la producción de artículos textiles, pero también son fundamentales otros aspectos como la materia prima del tejido, los acabados o la comercialización del producto final.

### **1.4.3 PROCESOS**

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos.

“Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.”<sup>16</sup>

Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de

---

<sup>15</sup> Información tomada de: <http://es.wikipedia.org/wiki/ropa>

<sup>16</sup> Organización de empresas / Análisis, diseño y estructura / Enrique Benjamín Franklin

esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente”.<sup>17</sup>

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

## **CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES DE LOS PROCESOS**

- “Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

---

<sup>17</sup> Información tomada de: [http://web.jet.es/amozarrain/Estructura\\_proceso.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Estructura_proceso.htm)

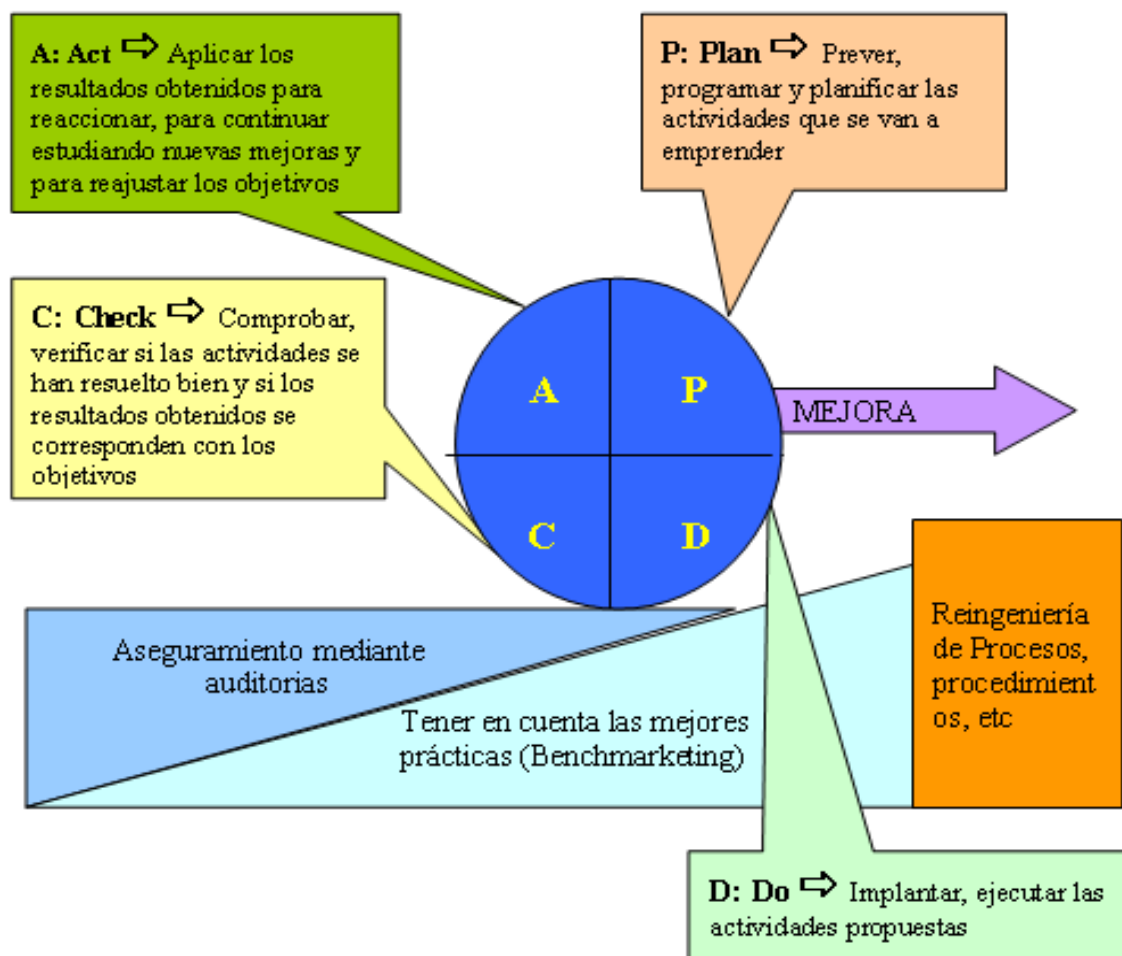
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo”.<sup>18</sup>

## **REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO**

- “Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.

---

<sup>18</sup> Ibid: [http://web.jet.es/amozarrain/Estructura\\_proceso.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Estructura_proceso.htm)



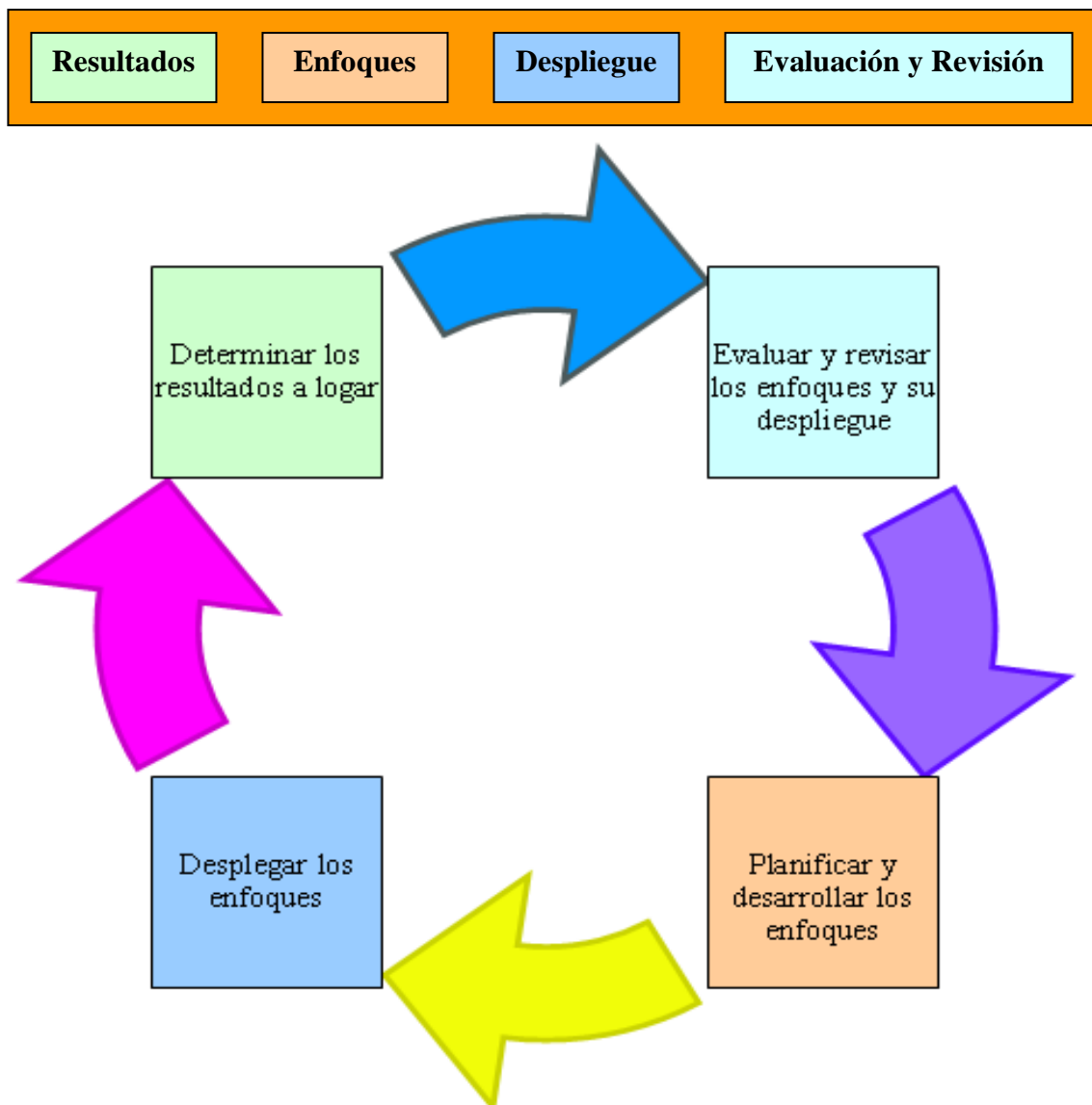
Fuente: [http://web.jet.es/amazarrain/Estructura\\_proceso.htm](http://web.jet.es/amazarrain/Estructura_proceso.htm)

GRÁFICO # L.6

Elaborado por: Fernando

- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente (Aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Una forma más moderna y completa de ver estos ciclos de revisión y mejora se encuentra dentro de la filosofía REDER.”



Fuente: <http://web.jet.es/amazarrain/reder.htm>

GRÁFICO # L7

Elaborado por: Fernando

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

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

**Administración de la distribución física:** Conocida como logística, consiste en el desarrollo y operación de los procesos que favorecen el flujo eficaz y adecuado de los productos.

**Análisis de la participación en el mercado:** Estudio pormenorizado de la participación de una compañía en el mercado en cifras totales y también por línea de producto y por segmento.

**Análisis de los factores de mercado:** Método de pronóstico de ventas que supone que la demanda futura de un producto se relaciona con el comportamiento de ciertos factores de mercado y, por lo mismo, requiere determinar cuáles son esos factores y medir luego sus relaciones con la actividad de ventas.

**Análisis del negocio:** Etapa del desarrollo de productos nuevos, que consta de varios pasos para ampliar una idea en una propuesta concreta de negocios.

**Análisis situacional:** Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuyen a formular mejor el problema de investigación.

**Análisis de puestos de trabajo:** Proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos.

**Cantidad económica del pedido:** Cantidad óptima de reorden cuando se reabastece el inventario, como lo indica el volumen en que es mínima la suma de los costos de mantenimiento de inventario y de los del procesamiento de pedidos.

**Centro de distribución:** Instalación que, bajo un mismo techo, tiene un sistema eficiente y totalmente integrado del flujo de los productos: recepción de pedidos, surtido de pedidos y la preparación para su entrega.

**Centro de ventas:** Grupo de personas que representan al departamento de ventas y también otras áreas funcionales de una empresa, que coopera con otros para alcanzar una venta.

**Cliente:** Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Comerciante mayorista:** Firma independiente que realiza fundamentalmente ventas al mayoreo y que adquiere la propiedad de los productos que distribuye. Algunas veces se le llama mayorista.

**Diseño de puestos de trabajo:** Proceso de estructuración del trabajo y de designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

**Funciones:** Agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo.

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

**Intermediario mayorista:** Empresa que se dedica principalmente a la venta mayorista.

**Justo a tiempo:** Forma de control de inventario y de compra que consiste en adquirir justo a tiempo productos en pequeñas cantidades para la venta.

**Manuales:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

**Mercado:** Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También, cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.

**Planeación estratégica:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

**Penetración en el mercado:** Estrategia de crecimiento del mercado de productos en que una compañía trata de vender más de sus productos a sus mercados actuales.

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

**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

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

**Promoción:** Elemento de la mezcla de marketing de una compañía, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor.



**Pronóstico de ventas:** Estimación de las ventas probables de una marca de un producto durante determinado periodo en un mercado específico y suponiendo el uso de un plan de marketing previamente establecido.

**Proveedores:** Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización comercialice su producción.

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

**Reclutamiento:** Proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.

**Selección de personal:** Proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.

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

**Sistema de respuesta del mercado:** Especie de control de inventario en el cual la adquisición de un comprador final activa un proceso para adquirir y enviar un repuesto.

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

**Utilidad neta:** Ingresos que quedan después que una empresa paga el costo de la mercancía y sus gastos de operación.

**Venta al mayoreo:** Venta y todas las actividades relacionadas con ella, de bienes y servicios a empresas y otras organizaciones para su reventa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional nos permite conocer y evaluar la situación actual de la empresa mediante la comparación de factores del ambiente externo (oportunidades y amenazas) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades) normalmente conocido como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en

las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

La finalidad que tiene el análisis FODA es poder seleccionar y establecer estrategias de explotación, de contrarrestar o de corrección. Las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA son:

1. La primera estrategia, intenta disminuir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas. Puede ser necesario que, por ejemplo, la compañía realice una coinversión, se contraiga o incluso se liquide.
2. Otra estrategia intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (como tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. Una tercera estrategia se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto, una compañía puede usar sus fuerzas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas de un nuevo producto lanzado por un competidor.
4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Sin duda que el propósito de las empresas es desplazarse desde otras situaciones y llegar a ésta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.

## **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Toda empresa además de ocuparse de la interacción con el ambiente interno, tiene también que hacer frente al medio externo; cada vez que una organización hace planes tiene que tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa de la organización.

El medio ambiente donde se desarrolla una organización de negocios, como el de cualquier entidad orgánica, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afecta su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía, la comunidad global de negocios, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son de carácter político – legal, económicas, sociales, tecnológicas y físicas.

Ante la presencia de las influencias mencionadas, las empresas quizás no puedan hacer mucho para cambiar esas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones.

## **2.1.1 MACROAMBIENTE**

El macroambiente trata la interrelación del ambiente empresarial con otros ambientes externos como son: ambiente político – legal, ambiente económico, ambiente social y ambiente tecnológico. Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en la vida y desarrollo de una empresa.

### **2.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS - LEGALES**

El ambiente político y legal se entrelaza estrechamente con el ambiente social. En general, las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales. Pero lo que preocupa es que una vez sancionadas, con frecuencia permanecen en los libros después de que ha desaparecido la necesidad que socialmente se percibe en ellas.

Los ambientes políticos, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

Los factores político y legal tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento a la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia.

“Es claro colegir que el Ecuador vive momentos de alta inestabilidad política. De una parte, es evidente el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos. En el lapso de nueve años (desde 1996 al 2005) se han sucedido siete gobiernos (Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato, Gustavo Noboa y Lucio Gutierrez) lo cual evidencia la alta conflictividad en que se desenvuelve el Ecuador.

De su parte, el Congreso Nacional se halla seriamente cuestionado por la población debido a la tarea deficiente que ha cumplido en el campo legislativo y de fiscalización. Más bien, las confrontaciones y denuncias permanentes de corrupción entre los diputados han llevado, lamentablemente, al desprestigio de la principal institución democrática del Ecuador. En este sentido, la política y los políticos (con las excepciones de estilo) hoy por hoy, son sinónimo de ineficiencia y corrupción.

De esta manera, podemos concluir, en forma general que la existencia de una democracia participativa, donde impere la justicia social y donde exista un tipo de gobernabilidad democrática, resultan por ahora en el Ecuador un anhelo, una aspiración por cumplir. En efecto, el Ecuador muestra un paupérrimo “capital político” que ha afectado seriamente el fortalecimiento de la democracia y de sus instituciones, dando lugar al apareamiento de los llamados “outsiders” o al surgimiento de una corriente “neopopulista”, que amenaza tomarse el poder, aprovechando que el electorado al momento es presa del desaliento y la confusión general.

En la actualidad política el Ecuador realizó las elecciones de primera vuelta el 15 de octubre del 2006, obteniendo como resultado de este proceso electoral a los candidatos presidenciales en el siguiente orden: Álvaro Noboa, triunfador con un 26% de la votación, seguido por Rafael Correa, con un 23%; en tercer lugar Gilmar Gutiérrez con 17%, luego León Roldós con 15%, después Cynthia Viteri con 9%, y sucesivamente hacia el final: Luis Macas, Fernando Rosero, Marco Proaño, Luis Villacís, Jaime Damerval, Marcelo Larrea, Lenin Torres y Carlos Sagñay.

Los candidatos que pasaron a la segunda vuelta electoral son Alvaro Noboa y Rafael Correa.

Rafael Correa, al cuestionar a la "partidocracia", criticar el desarrollo económico del país bajo los términos y perspectivas del neoliberalismo aplicado en Ecuador, enfilar contra Febres Cordero y el Partido Social Cristiano (PSC), que es uno de los principales responsables de la desinstitucionalización estatal y de la desestructuración de la vida política nacional en los últimos 27 años; al hablar contra el dominio oligárquico, propugnar el nacionalismo, reivindicar a los movimientos sociales populares, cuestionar el carácter de las relaciones internacionales y las políticas hegemónicas del gobierno norteamericano sobre América Latina, plantear la reforma política sustancial y proponer una revolución ciudadana que permita la construcción de una democracia social, ha despertado, ante todo, la inquietud y hasta el verdadero pánico de la derecha económica y política del Ecuador.

Era lógico, en tales condiciones, que esa derecha, asustada con un posible triunfo del "comunismo" de Correa, se una a la candidatura de Álvaro Noboa, que, por sus propias declaraciones, ha ofrecido, en definitiva, "mercado libre y libre empresa". Este ofrecimiento, naturalmente, no debiera llamar la atención en un mundo globalizado, signado por el neoliberalismo y arrastrado al desarrollo económico bajo hegemonía del mercado libre y la libre empresa. Pero hay que identificar bien qué ha significado en el pasado y qué significa en el presente un modelo de tal naturaleza en el país.

Durante las últimas décadas los valores y principios de esos grupos dominantes han orientado e inspirado las políticas económicas, condicionando a los sucesivos

gobiernos constitucionales. Y los resultados sociales han sido ruinosos. Ecuador, además de país endeudado externamente, ocupa hoy uno de los primeros lugares en inequidad en el mundo, el desempleo y el subempleo han alcanzado un promedio histórico entre el 60% y 70% de la población activa, la pobreza y la miseria se extendió entre los sectores más marginados como ocurre entre diversas regiones de población indígena, la educación fue afectada, la seguridad social prácticamente ha sido desmantelada y la precarización laboral se agravó y corre el riesgo de agravarse aún más, pues las cámaras de la producción (gremios empresariales) aspiran a una "flexibilización" del Código del Trabajo que garantice la tercerización, el trabajo por horas, la supresión o disminución del reparto de utilidades empresariales entre los trabajadores, facilidades para el despido, salarios vinculados con la "productividad laboral", etc. Es decir, un conjunto de recetas que en lugar de promover y proteger al sector laboral, lo colocan en situación débil, liquidando los principios laborales universalmente admitidos. A ello hay que sumar la baratura de la mano de obra, pues el salario mínimo vital referencial es de 4 (¡cuatro!) dólares mensuales, la remuneración unificada básica es de 160, mientras la canasta general básica es de 450,83 y la canasta familiar vital de 304,53 mensuales. A esto se considera una "ventaja comparativa" para que los sectores productivos puedan ser "competitivos". Y, sobre todo, la imparable emigración de ecuatorianos y ecuatorianas, fenómeno inédito en la historia nacional desde 1990, que aspiran a encontrar en España y otros países europeos no solo empleo, sino, ante todo, un mejor salario y mejores condiciones de vida y de trabajo que la derecha económica y política les ha negado en 27 años de constitucionalismo y democracia electoral.

En contraste, se presentan como estables y dignos de defensa los "logros" de la macroeconomía, el puro crecimiento del PIB, el auge exportador, el simple equilibrio fiscal y hasta el consumismo extendido o la supuesta "disminución" de los índices de pobreza urbana, todo lo cual -que es un fenómeno de la coyuntura- se pondera como "estabilidad" y "orden".<sup>19</sup>

Por lo expuesto, se considera que la inestabilidad, el desprestigio y poca credibilidad del ambiente político y legal del Ecuador representan sin duda alguna

---

<sup>19</sup> Información tomada de: <http://www.eumed.net>

una **AMENAZA ALTA** para la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL” y mucho más en el caso de que nuestro país sea gobernado por el sr. Alvaro Noboa, ya que el tiene una tendencia derechista. En Ecuador no existe una derecha económica y política capaz de modernizar al país en los términos pregonados y menos aún en la vía de las sociedades capitalistas con mayor bienestar, como ocurre en Canadá o Europa e incluso, de algún modo, en los Estados Unidos o en Chile en Latinoamérica. En Ecuador la "modernización" es entendida por esos grupos de poder como afirmación de los más altos negocios empresariales, para quienes el mercado libre, la iniciativa privada, la apertura a la globalización, así como los vínculos económicos con los Estados Unidos y la suscripción de un TLC, son las prioridades. No les preocupa los intereses del Estado nacional ni de la mayoría de la población. No se consideran ni consultan las economías campesinas o de las comunidades indias, las demandas de los medianos y pequeños empresarios o de los microempresarios. Importan menos los derechos laborales, los trabajadores estatales, la situación de las clases medias.

### **2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

En ocasiones se piensa que el ambiente económico sólo interesa a los negocios cuya misión, aprobada por la sociedad, es la producción y distribución de bienes y servicios que la desea y por los que puede pagar. Pero también es de mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Dentro del ambiente económico es necesario analizar los siguientes factores:

#### **Capital**

Casi todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo. Parte de esto lo puede producir la propia organización. Los recursos de efectivo también se pueden producir dentro de la organización para comprar bienes de capital en el exterior. Sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para



operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que necesitan.

#### Trabajo

Otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral. En algunas sociedades quizá se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. Quizá en algún momento pocos ingenieros estén disponibles y muchos en otro tiempo. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye sus altos costos.

#### Niveles de precios

La parte de los insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precio. Si éstos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto en insumos como en producción, pueden ser graves. La inflación no sólo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

#### Políticas fiscales y tributarias

Otro factor importante para la empresa se relaciona con las políticas fiscales, tienen una tremenda repercusión económica sobre todas las empresas. El control gubernamental de la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no sólo sobre los negocios sino también sobre operaciones que no se les relacionan. En forma similar, la política de impuestos del gobierno afecta cada segmento de la sociedad. La forma de recaudación también es importante para las empresas y para el público en general.

Si se aplican impuestos a las ventas, los precios aumentarán y las personas tenderán a comprar menos. Si se aplican fuertes impuestos sobre los bienes raíces, será demasiado caro poseer una casa. Si las tasas de intereses de los créditos públicos y privados son altas, y su trámite para solicitar un crédito es muy complejo; la gente tendrá miedo a endeudarse y poder crear nuevos negocios.

Contrario a lo que se suele decir, no todo es malo en Ecuador y la dolarización merece ser considerada lo que es: un éxito.

Mahuad anunció la dolarización el 9 de enero del 2000, y tan solo dos días después la tasa de interés anual ya había bajado de 200% a 20%. Cabe recalcar que al anunciar la dolarización oficial del país, Mahuad solo estaba formalizando algo que ya era una realidad pues más del 60% de la economía ya estaba dolarizado, y esto sin tomar en cuenta los depósitos en bancos fuera del país.

La dolarización libró a los ecuatorianos de esa pesadilla llamada inflación, que llegó a acercarse al 100%. Hoy, algunos se lamentan de que “hemos perdido nuestra política monetaria soberana”, gozamos de una tasa de inflación del 3,3%, una de las más bajas de la región. Soberana o no, parece que esta política monetaria está cumpliendo con su propósito constitucional de mantener la estabilidad monetaria. Y como dice el economista Steve Hanke “aunque la estabilidad no lo es todo, todo es nada sin ella”.

Es incorrecto decir que la dolarización se sostiene únicamente gracias a un precio alto del petróleo y a las considerables remesas de los inmigrantes. Si el día de mañana el precio del petróleo cae repentinamente y Ecuador deja de recibir remesas, esto sería un grave shock económico sin importar qué moneda estemos utilizando. Sin embargo, con el dólar se mantendría la estabilidad monetaria y se podría aliviar el golpe mediante incentivos fiscales como, por ejemplo, una reducción de impuestos que aumente el poder de compra de los ecuatorianos. Con el sucre, el Banco Central probablemente recurriría a la misma inflación frenética de antes.

La estabilidad ha contribuido al crecimiento de la economía. No se puede dar a entender que solamente al sector petrolero le ha ido bien cuando otros sectores, incluso los no tradicionales, han mostrado un crecimiento sólido en los últimos seis años: la agricultura creció por un promedio de 4,2%, la industria manufacturera creció por un promedio de 4,8% y la construcción está atravesando un boom habiendo crecido por un promedio del 6,3% anual.

La dolarización ha mejorado la situación económica del ecuatoriano promedio: el PIB por cabeza de los ecuatorianos creció un 19,6% entre el 2000 y el 2005 (en dólares constantes); entre 1999 y el 2002 la pobreza y la indigencia se redujeron de 63,5% y 31,3% a 49% y 19,4%, respectivamente; y el desempleo bajó de

15,1% en 1999 a 10,71% en el 2005. Aunque todavía persiste un nivel inaceptable de pobreza, parece que vamos en buena dirección.

El Gobierno también ha sido beneficiado por la dolarización. La deuda externa pública como porcentaje del PIB se ha reducido desde el 71,14% en el 2000 al 26,04% en el 2006. Las finanzas públicas se han vuelto más saludables ya que los ingresos por impuestos han aumentado constantemente desde el 2000. Ahora los políticos solo tienen dos opciones muy visibles para aumentar el gasto: (1) cobrar más impuestos o (2) endeudarse, dos medidas de poca popularidad.

La percepción de que todo empeoró a raíz de la dolarización está terriblemente equivocada. Pues la dolarización solo hizo evidente fallas estructurales serias que afligían a la economía ecuatoriana desde hace mucho tiempo. Las devaluaciones del soberano sucre solo sirvieron para acumular problemas y posponer verdaderas reformas. Así que no confunda al mensajero (dolarización) con la causa (décadas de políticas irresponsables). El encarecimiento de la vida no es culpa de la dolarización, sino de las políticas públicas irresponsables de las últimas décadas que empobrecieron y dejaron en bancarrota al país. Este encarecimiento se hubiese sentido con dolarización o sin ella.

Dicen que el primer paso para librarse de una adicción o solucionar un problema es reconocer que el problema existe. Ecuador ya dio este paso y no le conviene retroceder.

En conclusión el sistema económico de nuestro país una vez adoptada la dolarización ha mantenido un nivel moderado de estabilidad lo cual ha permitido el crecimiento de la economía en diferentes sectores, aunque todavía se evidencia un nivel inaceptable de pobreza y encarecimiento de la vida, lo cual es resultado no de la dolarización, sino de las políticas públicas irresponsables de las últimas décadas que empobrecieron y dejaron en bancarrota al país. Este sistema monetario ha permitido la reducción de las tasas de interés para préstamos lo cual para la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL” representa una **OPORTUNIDAD ALTA**, debido a que siendo una empresa que está iniciando sus actividades de comercialización, podrá solicitar créditos para invertir en el desarrollo de las operaciones y estar en capacidad de responder ante estas deudas.

### 2.1.1.3 FACTORES SOCIALES

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. El concepto de responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

Dentro del ambiente social es necesario mencionar que la comercialización de ropa tiene fechas en las cuales se puede notar un incremento considerable en las ventas, pero también existen meses en los cuales la demanda decrece, por lo cual es necesario tener en cuenta las fechas en donde se incrementa el nivel de ventas para poder explotarlo y aprovecharlo al máximo ya que la venta en estas fechas servirá como respaldo para poder afrontar los decrecimientos de las ventas en períodos desfavorables.

Una de las fechas donde más se incrementa las ventas de ropa es el mes de diciembre, debido a que se celebra la navidad, en esta fecha la mayoría de almacenes realiza compras significativas de mercadería para poder comercializarlas en estas fiestas, lo que significa para la empresa “B&B” un aumento en sus ventas.

Además de la navidad, existen otras fechas donde también se pueden incrementar las ventas como por ejemplo: Día de la madre, celebrado el segundo domingo de mayo, el día del padre y día del niño.

Por lo mencionado anteriormente se puede concluir que el factor social representa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa debido a que según las costumbres y creencias de la población existen meses en los cuales las ventas de ropa van a tener un significativo incremento, lo que obliga a los dueños de la organización hacer los mayores esfuerzos para aprovechar a lo máximo las oportunidades que brinda el mercado.

### 2.1.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de

hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el amplio depósito de conocimiento organizado sobre todas las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza.

En lo referente al ámbito tecnológico, la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL”, cuenta con suficientes equipos para el tratamiento de los datos e información que se requiere para la actividad que desarrolla y su personal esta capacitado para adoptar las nuevas tecnologías como el Internet, correo electrónico, consultas y transferencias de movimientos bancarios, etc.; lo cual representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

El microambiente se basa en la relación de todas las entidades y aspectos que tienen dependencia directa con la empresa como por ejemplo: los clientes, proveedores, la competencia y las normas y disposiciones a las que esta sujeta la empresa para un correcto desempeño.

Para realizar un análisis del microambiente es necesario realizar encuestas a todas las instancias relacionadas con la empresa, cuya finalidad es la de conocer con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización para poder así identificar la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

#### **2.1.2.1 CLIENTES**

### ENCUESTA A LOS CLIENTES

La presente encuesta tiene como objetivo conocer que piensan ustedes del servicio actual que presta la empresa en cuanto a calidad, precio y parámetros del producto que ofrecemos. Se agradece respondan estas preguntas con la mayor veracidad para obtener datos reales.

1.- ¿Cómo considera usted la atención que le brinda el personal de la empresa?

Excelente  Buena  Mala

2.- ¿Cómo considera usted el margen de precio que tiene la empresa?

Alto  Aceptable  Conveniente

3.- Después de ingresado su pedido ¿en qué tiempo recibe el producto?

2 a 5 días  6 a 7 días  8 a 15 días

4.- El porcentaje de despacho de sus pedidos lo considera:

Total  Aceptable  Bajo

5.- ¿Qué plazo utiliza usted para el pago de sus pedidos?

Contado 8 días  Crédito 30 días  Crédito 60 días

Crédito 90 días

6.- ¿Qué nivel de aceptación tiene el despacho de sus pedidos?

Excelente

Bueno

Malo

7.- La visita de los vendedores a usted es:

Quincenal

Mensual

Trimestral o más

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 2.1.2.2 PROVEEDORES

**GRUPO  
B&B  
DIVISION TEXTIL**

AV. MARISCAL SUCRE S16-80 Y AJAVI  
FONO: 2631-387 / 2633-135 / 2840-040  
QUITO - ECUADOR

### ENCUESTA DE LOS PROVEEDORES

La presente encuesta tiene como objetivo conocer que piensan ustedes como proveedores de nuestra empresa respecto a los productos que ustedes nos ofrecen. Se agradece respondan estas preguntas con la mayor veracidad para obtener datos reales.

1.- ¿De qué manera realiza la entrega de sus productos a la empresa?

Puerta a puerta

Flete

Retiro directo de su empresa

2.- El despacho de pedidos por parte de ustedes a la empresa es:

Inmediato (24 horas)

De 2 a 5 días

Más de 5 días

3.- El convenio de pagos que usted tiene con nosotros es:

A 30 días

A 60 días

A 90 días

90 días o más

4.- ¿Qué tipo de garantía usted ofrece como proveedor?

Total                      Parcial                      No tiene

5.- El pedido de productos que se realiza a su empresa es planificado de forma:

Urgente                       Con Anticipación                       Sin planificación

6.- ¿Con qué frecuencia entrega información sobre el inventario de productos?

Siempre                       A veces                       Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**2.1.2.3 COMPETENCIA**

Las empresas comercializadoras en líneas de productos similares a las que comercializa “B&B DIVISIÓN TEXTIL” y que se consideran competencia son:

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>
ALCOTEXTIL	QUITO
IMPORTADORA KATHERINE	QUITO
COMERCIALIZADORA LA ESPERANZA	QUITO
GRUDANI	QUITO
ECUAENCAJES	QUITO
CRISTY COLLECTION	QUITO

Además es necesario tener en cuenta la competencia que representan productos que ingresan del extranjero como China, Perú y Colombia; los mismos que en algunas ocasiones ingresan al país en forma legal, pero la mayoría de productos de estos países ingresan a nuestro país de forma ilegal, es decir mediante el contrabando, lo que implica que sus productos no paguen impuestos y por ende el



costo es menor en relación al producto nacional, situación que sin duda alguna que es perjudicial para las empresas que se dedican a la comercialización de ropa en el país.

Lo mencionado, da como conclusión que la competencia representa una **AMENAZA ALTA** para la empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL”.

#### **2.1.2.4 NORMATIVA**

“B&B DIVISIÓN TEXTIL” es una comercializadora de ropa en varias líneas, la cual no está constituida actualmente como empresa, por tal razón se considera como un negocio, por ende esta sujeta a las disposiciones y normativas del SRI Servicio de Rentas Internas y Municipio de la ciudad de Quito. La actividad económica principal para la cual está autorizada a desempeñar es la de actividades de comercialización al por mayor y menor de diversos productos para el consumidor.

- RUC: 1709217184001
- PATENTE MUNICIPAL: 31007-14-003

Tiene obligaciones con el Servicio de Rentas Internas como:

- Pago de Impuesto a la Renta
- Declaración de IVA

La normativa que rige en la empresa se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que por una parte el cumplimiento de estas normas o leyes facilitan y dan soporte legal para poder desarrollar todas las actividades que involucra la comercialización y por otra el trámite burocrático y el pago de impuestos ocasiona algunas veces muchos contratiempos y sobre todo los impuestos elevan el precio del producto, lo cual es perjudicial tanto para el cliente como para la empresa.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa. El ambiente interno nos permite examinar y evaluar en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.



AV. MARISCAL SUCRE S16-80 Y AJAVI  
FONO: 2631-387 / 2633-135 / 2840-040  
QUITO - ECUADOR

## ENCUESTA AL PERSONAL

La presente encuesta tiene como finalidad conocer como está estructurada y funcionando la parte administrativa, financiera, tecnológica y operativa de la empresa, para lo cual se ha diseñado el siguiente bloque de preguntas. Se agradece respondan estas preguntas con la mayor veracidad para obtener datos reales.

### 1. CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### 1.1 Gestión de Planificación

1.1.1 ¿Conoce y aplica usted en su trabajo la misión y visión de la empresa?

Totalmente                       Mediamente                       Desconoce

1.1.2 Los principios y valores que usted desearía que se aplique son:

Honestidad

Puntualidad

Respeto

Lealtad

Solidaridad

Responsabilidad

1.1.3 ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, las políticas y estrategias de la empresa?

Totalmente

Mediamente

Desconoce

## 1.2 Gestión de Organización

1.2.1 ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de su empresa?

Totalmente

Mediamente

Desconoce

1.2.2 ¿Conoce y aplica las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias encomendadas al cargo que usted desempeña?

Totalmente

Mediamente

Desconoce

1.2.3 Los equipos y herramientas que utiliza en su trabajo las considera;

Muy adecuadas y modernas  Medias adecuadas  No adecuadas

1.2.4 El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera:

Muy adecuado

Medio adecuado

No adecuado

1.2.5 La cantidad de trabajo que usted realiza durante su horario de trabajo lo considera:

Excesivo                       Normal                       Muy poco

### 1.3 Gestión de Dirección

1.3.1 El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted:

Muy autoritario                       Democrático                       Liberal

1.3.2 La motivación que tiene usted en su trabajo por parte de su jefe inmediato la considera usted.

Excelente                       Buena                       No hay motivación

1.3.3 La comunicación que usted mantiene con su jefe inmediato es:

Excelente                       Buena                       Mala

### 1.4 Gestión de Control y Evaluación

1.4.1 Su trabajo requiere de control

Permanentemente                       Esporádicamente                       No requiere de control

1.4.2 El control que usted recibe en su trabajo lo considera:

Necesario y oportuno                       Medianamente necesario                       No necesario y no oportuno

1.4.3 Los informes y datos que presenta sobre la evaluación de su trabajo los considera:

Muy necesarios  Medianamente necesarios  No los realiza

## 2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

2.1 La planificación presupuestaria en su empresa se la realiza:

Anual  Semestral  Trimestral  Mensual

No se realiza

2.2 ¿El presupuesto que tiene la empresa considera usted que cubre todos los requerimientos institucionales?

Totalmente  Medianamente  No cubre o desconoce

2.3 La forma o manera de llevar la contabilidad de su empresa es:

Automatizada  Medianamente automatizada  Manual

2.4 ¿La contabilidad que lleva la empresa la considera usted confiable y oportuna?

Totalmente  Medianamente  No confiable e inoportuna

2.5 ¿El manejo de tesorería tanto para los cobros como para pagos lo considera ágil y oportuno?

Totalmente  Medianamente  Deficiente e inoportuno

2.6 El control de tesorería tanto en cobros como en pagos se lo realiza de forma:

Continua                      Ocasional                      Rara vez                      No se lo realiza

2.7 El control de cobranzas a los clientes se lo realiza en forma:

Continua                       Ocasional                       Rara vez                       No se lo realiza

2.8 Los reportes de cobranzas se los realiza en forma:

Mensual                       Semanal                       Diaria                       No se realizan

### **3 CAPACIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA**

3.1 Los equipos, maquinarias y hardware con que cuenta la empresa los considera usted:

Actualizados                       Medianamente                       Desactualizados   
y muy útiles                      actualizados                      y poco útiles

3.2 El software con que cuenta la empresa los considera usted:

Actualizados                       Medianamente                       Desactualizados   
y muy útiles                      actualizados                      y poco útiles

### **4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

4.1 ¿La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo?

Totalmente                       Medianamente                       No recibe capacitación

4.2 ¿El salario que usted percibe de acuerdo al volumen de trabajo que usted realiza lo considera?

Totalmente justo

Medianamente justo

Injusto

## 5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

### 5.1 Plan de ventas

5.1.1 La proyección de ventas en su empresa se la realiza en períodos:

Trimestrales       Mensuales       Quincenales       Semanales

5.1.2 La planificación de ventas se cumple en forma:

Total       Medianamente       Baja

5.1.3 El porcentaje de cumplimiento del nivel de ventas pronosticado y planificado por la empresa representa:

El 100%       El 75%       El 50%

El 25% o menos

### 5.2 Formas de venta

5.2.1 El muestrario para las ventas que usted dispone lo considera:

Totalmente suficiente       Medianamente       Incompleto   
y actual      suficiente y actual      y antiguo

5.2.2 Para la realización de las ventas dispone de vehículo propio:

Si       No

### 5.3 Adquisición y distribución de productos

5.3.1 ¿De qué manera realiza la entrega de los pedidos a los clientes?

Puerta a puerta  Flete  Viene el cliente al local

5.3.2 El inventario de productos los mantiene actualizados y al día:

Totalmente  Medianamente  No tiene inventario

5.3.3 El inventario de suministros y materiales los mantiene actualizados y al día:

Totalmente  Medianamente  No tiene inventario

5.3.4 La planificación de adquisiciones de productos la realiza:

Semestral  Trimestral  Mensual  No la realiza

5.3.5 El despacho de los pedidos una vez facturados los realiza en:

24 horas  48 horas  72 horas o más

5.3.6 El control de inventarios y despachos se lo realiza de forma:

Automatizada  Medianamente automatizada  Manual

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**TABULACIÓN DE DATOS, GRÁFICOS ESTADÍSTICOS Y ANÁLISIS  
DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS**



## CLIENTES

La mayoría de clientes de la empresa corresponden a almacenes, los cuales se encuentran distribuidos en las siguientes zonas: Zona 1: Quito y los valles cercanos a la ciudad, Zona 2: Sierra centro: Latacunga, Salcedo, Ambato, Riobamba y Guaranda, Zona 3: Azuay: Cuenca y Azogues y Zona 4: Loja y sus cantones principales

Para saber el tamaño de la muestra a la que va dirigida la Encuesta se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \otimes p \otimes q \otimes N}{N \otimes e^2 + z^2 \otimes p \otimes q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 200}{200 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{192.08}{1.46} = 131.56 \cong 132 \text{ Encuestas}$$

**TOTAL: 132 Encuestas**

## PREGUNTA 1

¿Cómo considera usted la atención que le brinda el personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	30,30

Buena	92	69,70
Mala	0	-
Total	132	100,00

TABLA # II.1

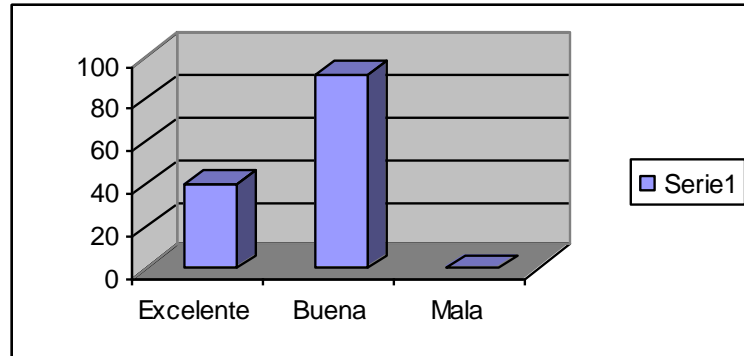


GRÁFICO # II.1

Con la información obtenida en las encuestas se evidencia que el 69,70% de encuestados considera que la atención es buena, lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

## PREGUNTA 2

¿Cómo considera usted el margen de precio que tiene la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	-
Aceptable	119	90,15
Conveniente	13	9,85
Total	132	100,00

TABLA # II.2

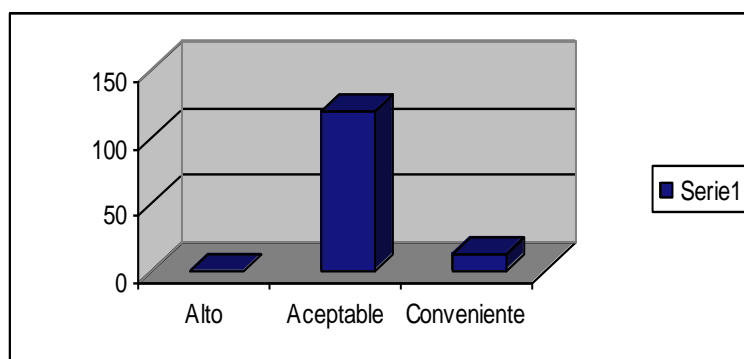


GRÁFICO # II.2

En relación a los resultados obtenidos en las encuestas, se puede concluir que el precio de los productos representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que el 90,15% de clientes considera que el precio es aceptable.

### PREGUNTA 3

Después de ingresado su pedido ¿en qué tiempo recibe el producto?

	Frecuencia	Porcentaje
2 a 5 días	26	19,70
6 a 7 días	33	25,00
8 a 15 días	73	55,30
Total	132	100,00

TABLA # IL3

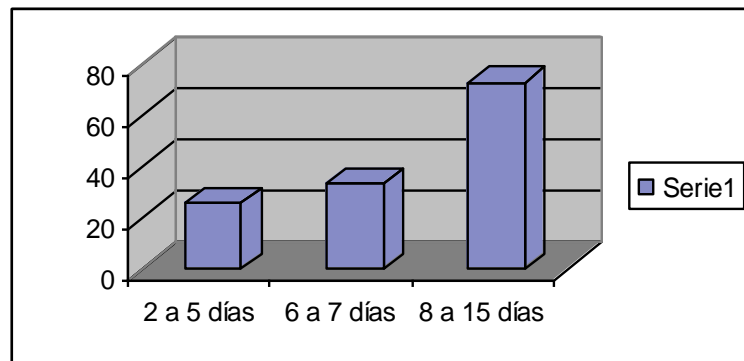


GRÁFICO # IL3

Las encuestas arrojan como resultado que el 55,30% de los clientes recibe los productos en un tiempo de 8 a 15 días, lo cual se traduce como una **AMENAZA MEDIA**, debido a que el tiempo para que el cliente reciba su pedido tarda un poco, razón por la cual en varias ocasiones no se puede realizar otra venta a un mismo cliente y además la competencia visita a nuestros clientes y en ocasiones han anulado el pedido.

### PREGUNTA 4

El porcentaje de despacho de sus pedidos lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Total	30	22,73
Aceptable	60	45,45
Bajo	42	31,82
Total	132	100,00

TABLA # IL4

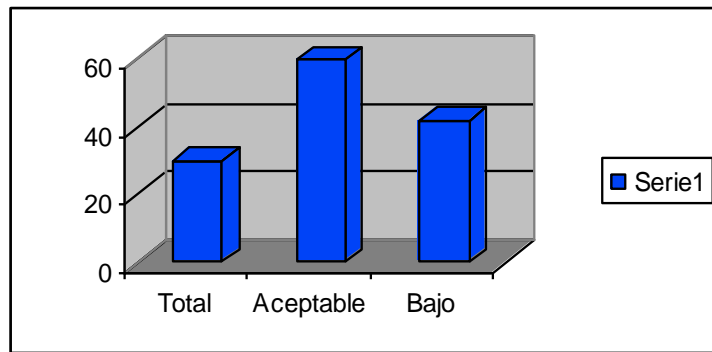


GRÁFICO # II.4

Analizando el resultado de las encuestas se determina que solo el 22,73% de los clientes recibe el despacho de sus pedidos en forma total, el 45,45% lo recibe en forma aceptable y el 31,82% lo recibe considerándolo bajo, lo cual implica que para la empresa en una **AMENAZA BAJA**, debido a que en algunas ocasiones los clientes han devuelto el pedido lo que es perjudicial para la empresa.

**PREGUNTA 5**

¿Qué plazo utiliza usted para el pago de sus pedidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Contado 8 d.	13	9,85
Crédito 30 d.	40	30,30
Crédito 60 d.	66	50,00
Crédito 90 d.	13	9,85
Total	132	100,00

TABLA # II.5

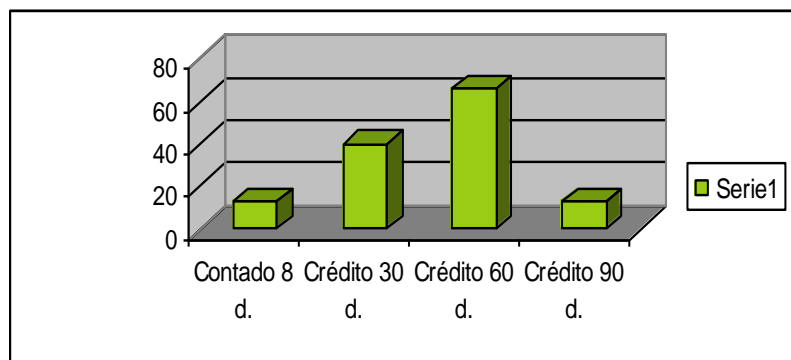


GRÁFICO # II.5

En base a las encuestas el 50% de los clientes paga sus pedidos en un tiempo de 60 días, lo cual se considera una **AMENAZA BAJA**, debido a que el tiempo que el cliente pide para pagar sus facturas es mucho y es igual al tiempo que ofrecen los proveedores a la empresa, con lo cual en algunas ocasiones le ha tocado a la

organización cubrir con dinero propio las obligaciones de los clientes hasta que se realice la cobranza.

**PREGUNTA 6**

¿Qué nivel de aceptación tiene el despacho de sus pedidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	19,70
Bueno	106	80,30
Malo	0	-
Total	132	100,00

TABLA # IL.6

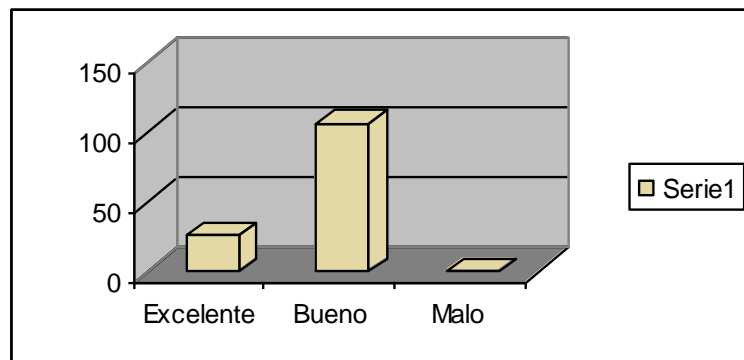


GRÁFICO # IL.6

En base a los resultados se obtiene que el 80,30% de los clientes califican el despacho de sus pedidos como bueno, lo cual se considera una **AMENAZA BAJA**, ya que lo ideal sería que ese porcentaje lo considere excelente.

**PREGUNTA 7**

La visita de los vendedores a usted es:

	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	0	-
Mensual	112	84,85
Trimestral o más	20	15,15
Total	132	100,00

TABLA # IL.7

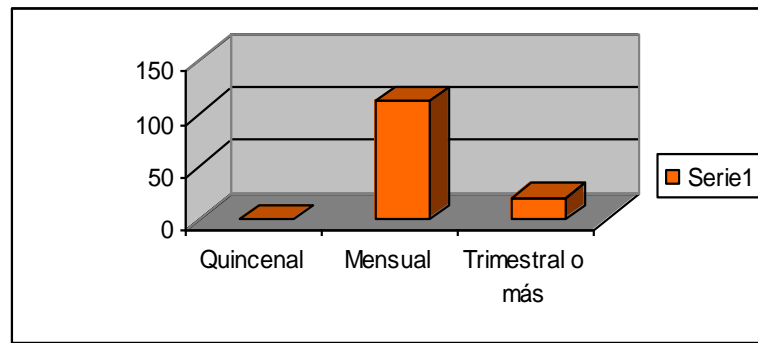


GRÁFICO # IL7

Con los resultados de las encuestas se puede concluir que la visita de los vendedores a los clientes representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que 84,85% de clientes es visitado cada mes para la realización de sus pedidos y el 15,15% de clientes se visita trimestralmente o más, lo que ocasiona algunas veces que los clientes se vean en la obligación de adquirir productos de la competencia.

### PROVEEDORES

La empresa actualmente cuenta con 5 proveedores en diferentes líneas de ropa que comercializa la empresa, que son:

* María José	Ropa de bebe	Ubicación Atuntaqui
* Nenelandia	Ropa de bebe	Ubicación Quito
* Sheyla	Ropa deportiva niños / as	Ubicación Atuntaqui
* Megatex	Ropa casual niños / as	Ubicación Atuntaqui
* Sundae Fashion	Ropa pijamas	Ubicación Quito

### PREGUNTA 1

¿De qué manera realiza la entrega de sus productos a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Puerta a Puerta	3	60,00
Flete	1	20,00
Retiro de empresa	1	20,00
Total	5	100,00

TABLA # IL8

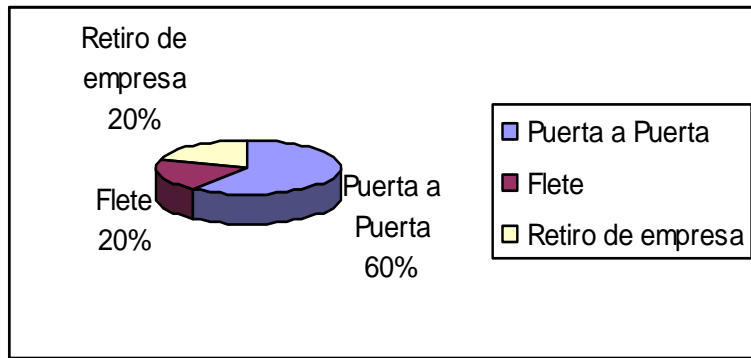


GRÁFICO # IL8

Una vez realizadas las encuestas se puede concluir que el 60,00% de los proveedores entrega los pedidos a la empresa puerta a puerta, lo que se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, debido a que la entrega es segura y menos costosa para la empresa.

**PREGUNTA 2**

El despacho de pedidos por parte de ustedes a la empresa es:

	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato (24 horas)	0	-
De 2 a 5 días	0	-
Más de 5 días	5	100,00
Total	5	100,00

TABLA # IL9

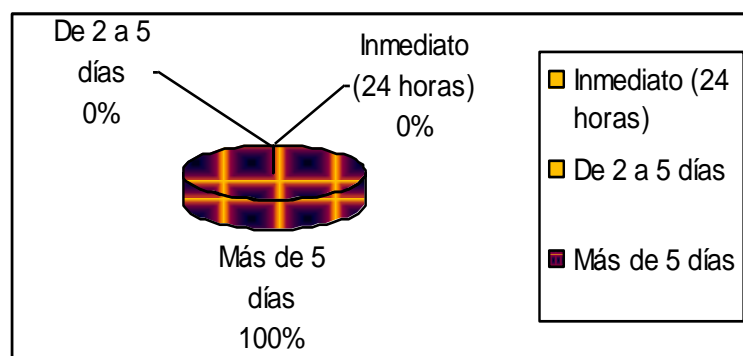


GRÁFICO # IL9

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que el tiempo de despacho de los pedidos a la empresa el 100% lo realiza en un plazo de más de 5 días, lo cual se convierte en una **AMENAZA MEDIA**, ya que no se puede disponer de la mercadería de inmediato y a veces tarda mucho tiempo.

**PREGUNTA 3**

El convenio de pagos que usted tiene con nosotros es:

	Frecuencia	Porcentaje
A 30 días	0	-
A 60 días	5	100,00
A 90 días	0	-
90 días o más	0	-
Total	5	100,00

TABLA # II.10

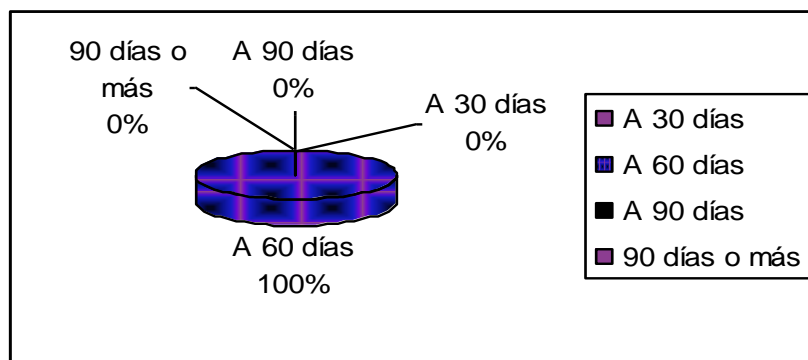


GRÁFICO # II.10

Del total de encuestados se desprende que el 100% concede un plazo de pago de 60 días, por lo que se considera una **AMENAZA BAJA** para la empresa, debido a que existe el tiempo para realizar las cobranzas pero no en su totalidad, ya que los clientes continuamente solicitan un plazo de pago de más de 60 días.

**PREGUNTA 4**

¿Qué tipo de garantía usted ofrece como proveedor?

	Frecuencia	Porcentaje
Total	0	-
Parcial	5	100,00
No tiene	0	-
Total	5	100,00

TABLA # II.11



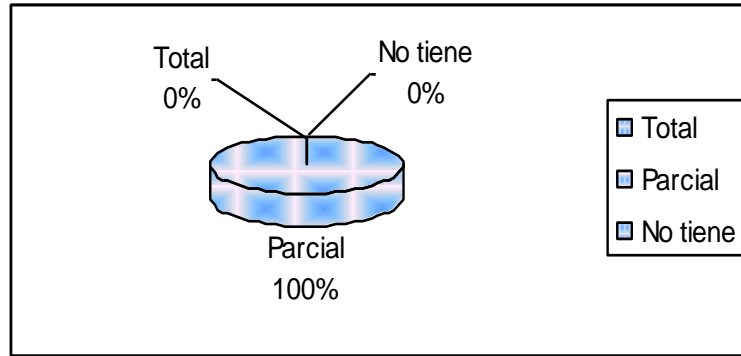


GRÁFICO # II.11

Analizando los resultados se puede concluir que el 100% de los proveedores ofrece una garantía parcial de los productos, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa, ya que no ofrecen una garantía total de los productos.

**PREGUNTA 5**

El pedido de productos que se realiza a su empresa es planificado de forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Urgente	0	-
Con anticipación	5	100,00
Sin planificación	0	-
Total	5	100,00

TABLA # II.12

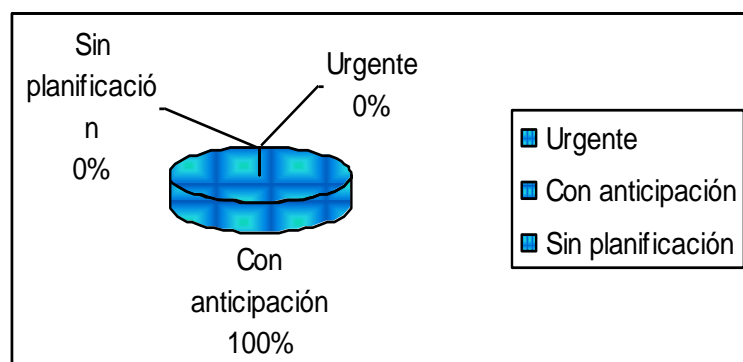


GRÁFICO # II.12

Con los resultados obtenidos se puede ver que el 100% de los proveedores recibe los pedidos con anticipación por parte de la empresa, lo cual constituye una **OPORTUNIDAD BAJA**, ya que en demanda creciente no se puede tener a tiempo los productos.

**PREGUNTA 6**

¿Con qué frecuencia entrega información sobre el inventario de productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	-
A veces	5	100,00
Nunca	0	-
Total	5	100,00

TABLA # IL13

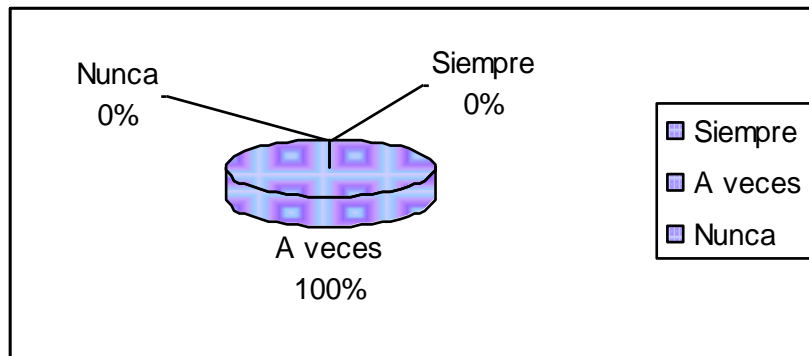


GRÁFICO # IL13

En base a los resultados el 100% de proveedores entrega información acerca de los inventarios a veces, lo cual constituye una **AMENAZA MEDIA**, debido a que esto dificulta la venta de productos y la información de los inventarios debería entregarse siempre.

**PERSONAL**

Para el análisis del ambiente interno se ha desarrollado encuestas al personal que labora actualmente en la empresa. La nómina de personal con la que cuenta la organización es de 9 personas.

## 1. CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 1.1 Gestión de Planificación

#### PREGUNTA 1.1.1

¿Conoce y aplica usted en su trabajo la misión y visión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	3	33,33
Desconoce	6	66,67
Total	9	100,00

TABLA # II.14

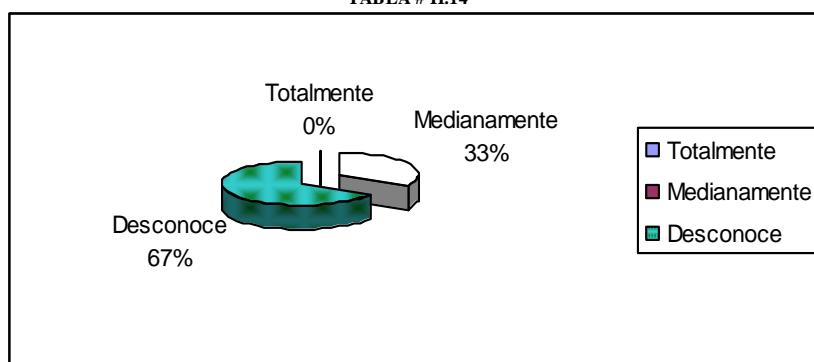


GRÁFICO # II.14

De total de encuestados, se obtiene que el 66.67% del personal desconoce la misión y visión, lo cual constituye una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa, debido a que más del 50% del personal no sabe que se pretende cumplir y cuales son las expectativas organizacionales.

#### PREGUNTA 1.1.2

Los principios y valores que usted desearía que se aplique son:

	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	9	16,67
Puntualidad	9	16,67
Respeto	9	16,67
Lealtad	9	16,67
Solidaridad	9	16,67
Responsabilidad	9	16,67
Total	9	100,00

TABLA # II.15

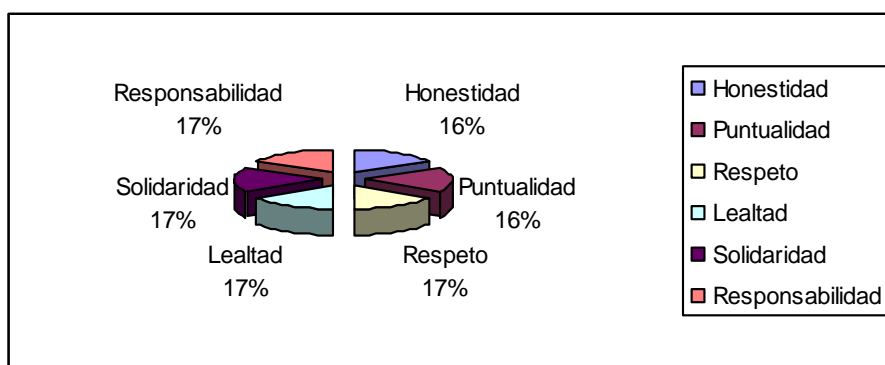


GRÁFICO # IL15

Considerando los resultados obtenidos de las encuestas se puede concluir que la aplicación de valores y principios por parte del personal se ve reflejada como una **FORTALEZA ALTA**, debido a que se obtiene un promedio de aplicación de los 6 valores del 16,67% para cada persona lo que constituye el 100%.

**PREGUNTA 1.1.3**

¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, las políticas y estrategias de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	3	33,33
Desconoce	6	66,67
Total	9	100,00

TABLA # IL16

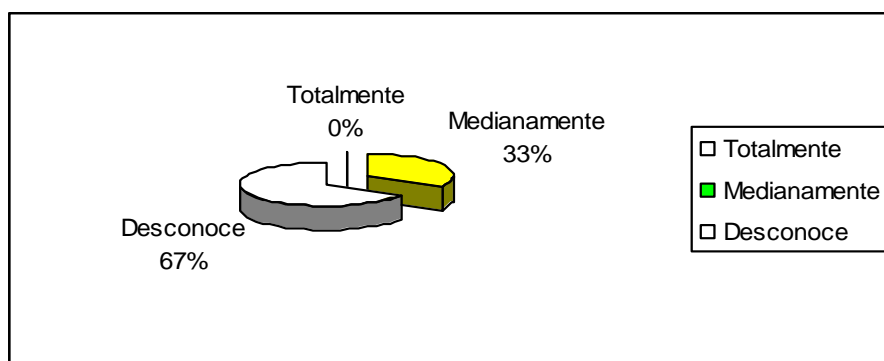


GRAFICO # IL16

De los resultados obtenidos, se concluye que el conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias se considera una **DEBILIDAD ALTA**, ya que el

66.67% del personal desconoce, debido a que no existe una planificación estratégica debidamente establecida.

## 1.2 Gestión de Organización

### PREGUNTA 1.2.1

¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	3	33,33
Desconoce	6	66,67
Total	9	100,00

TABLA # IL17

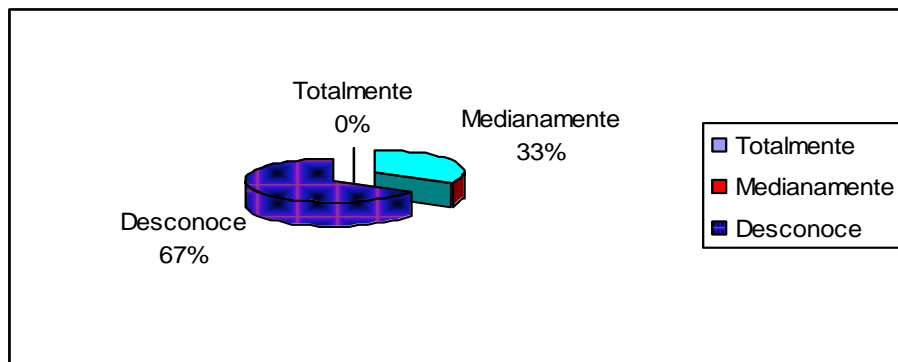


GRÁFICO # IL17

De total de encuestados el 66,67% del personal desconoce el organigrama de la empresa, lo que representa una **DEBILIDAD ALTA**, ya que no saben como está estructurada la organización

### PREGUNTA 1.2.2

¿Conoce y aplica las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias encomendadas al cargo que usted desempeña?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	2	22,22
Desconoce	7	77,78
Total	9	100,00

TABLA # IL18

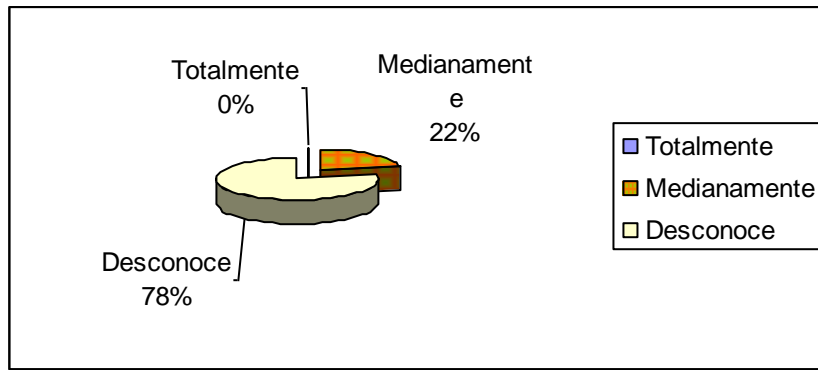


GRÁFICO # IL18

Con los resultados obtenidos se determina que el 77,78% del personal desconoce las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias encomendadas, lo cual se considera una **DEBILIDAD ALTA**, debido a que no se puede valorar con exactitud el desempeño del personal y controlar, ya que no existe una estructura organizativa adecuada y todos realizan de todo un poco.

**PREGUNTA 1.2.3**

Los equipos y herramientas que utiliza en su trabajo las considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuadas y modernas	0	-
Medias adecuadas	9	100,00
No adecuadas	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL19

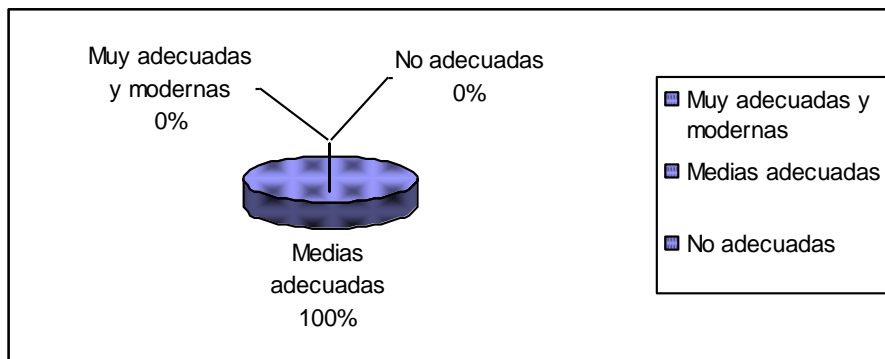


GRÁFICO # IL19

De las encuestas realizadas se desprende que el 100% del personal considera a los equipos y herramientas medianamente adecuadas, lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que el personal no puede desarrollar sus actividades a un 100%.

**PREGUNTA 1.2.4**

El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	3	33,33
Medio adecuado	6	66,67
No adecuado	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.20

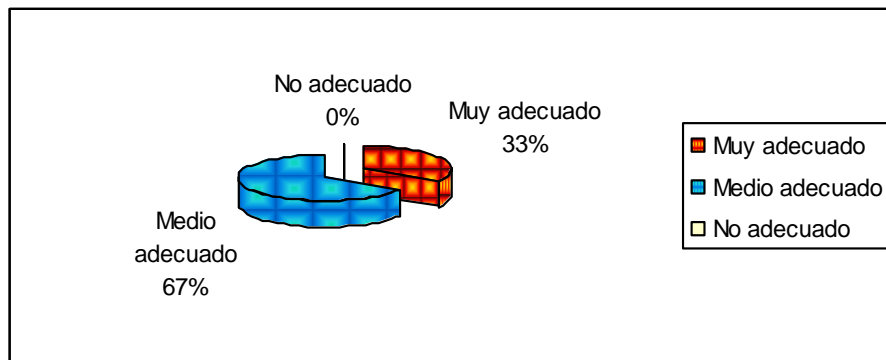


GRÁFICO # II.20

El espacio físico que tiene la empresa constituye una **FORTALEZA MEDIA**, ya que los resultados señalan que el 66,67% del personal lo considera medio adecuado.

**PREGUNTA 1.2.5**

La cantidad de trabajo que usted realiza durante su horario de trabajo lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Excesivo	3	33,33
Normal	4	44,44
Muy poco	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.21

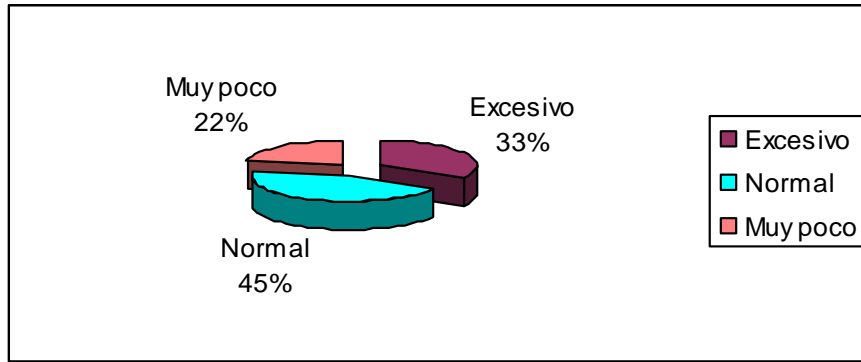


GRÁFICO # IL21

En base a los resultados se puede concluir que el 45% del personal considera que la cantidad de trabajo que desarrolla es normal, lo cual determina como una **FORTALEZA MEDIA**. Además es necesario considerar las personas que contestaron que tienen excesivo trabajo y relacionarlas con las que dijeron que tienen poco trabajo.

### 1.3 Gestión de Dirección

#### PREGUNTA 1.3.1

El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy autoritario	0	-
Democrático	9	100,00
Liberal	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL22

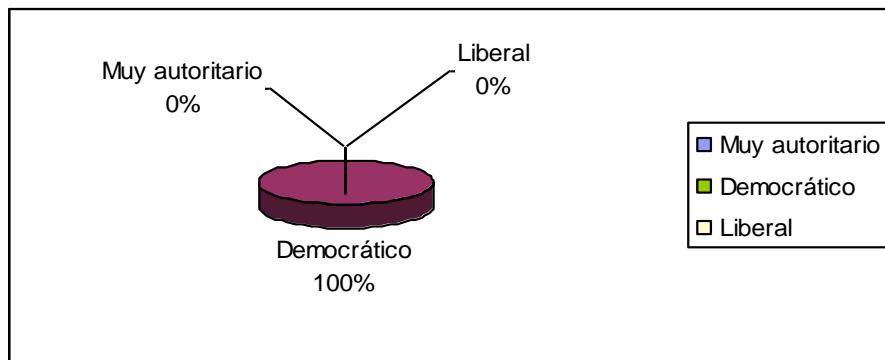


GRÁFICO # IL22



De las encuestas realizadas se obtienen como resultados que el 100% del personal considera que el liderazgo es democrático, lo cual constituye una **FORTALEZA ALTA**, debido a que existe una apertura para exponer diversos puntos de vista.

**PREGUNTA 1.3.2**

La motivación que tiene usted en su trabajo por parte de su jefe inmediato la considera usted:

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	-
Buena	3	33,33
No hay motivación	6	66,67
Total	9	100,00

TABLA # II.23

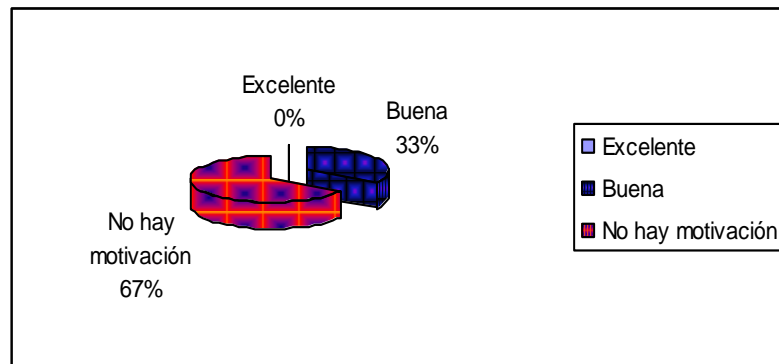


GRÁFICO # II.23

Analizando los resultados, se concluye que el 33,33% del personal considera a la motivación como buena, pero existe un porcentaje mayor que considera que no hay motivación; por tal razón la motivación en la empresa constituye una **DEBILIDAD BAJA**.

**PREGUNTA 1.3.3**

La comunicación que usted mantiene con su jefe inmediato es:

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	22,22
Buena	3	33,33
Mala	4	44,44
Total	9	100,00

TABLA # II.24

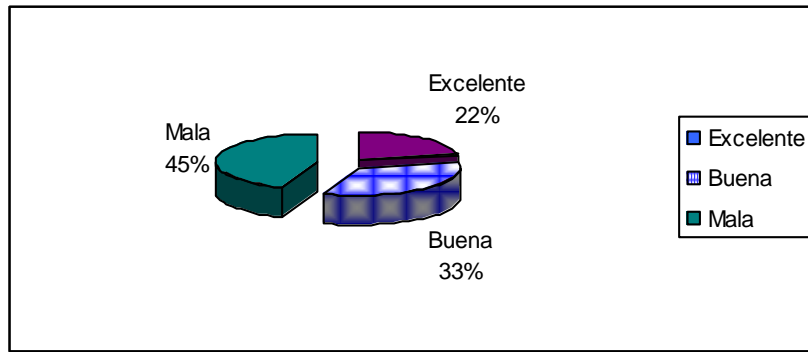


GRÁFICO # IL24

Revisando los resultados obtenidos en las encuestas, podemos decir que el 33,33% del personal mantiene una comunicación buena con su jefe inmediato pero un porcentaje mayor del 44,44% mantiene una comunicación mala, razón por la cual se constituye en una **DEBILIDAD BAJA** para la empresa.

#### 1.4 Gestión de Control y Evaluación

##### PREGUNTA 1.4.1

Su trabajo requiere de control:

	Frecuencia	Porcentaje
Permanentemente	7	77,78
Esporádicamente	2	22,22
No requiere de control	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL25

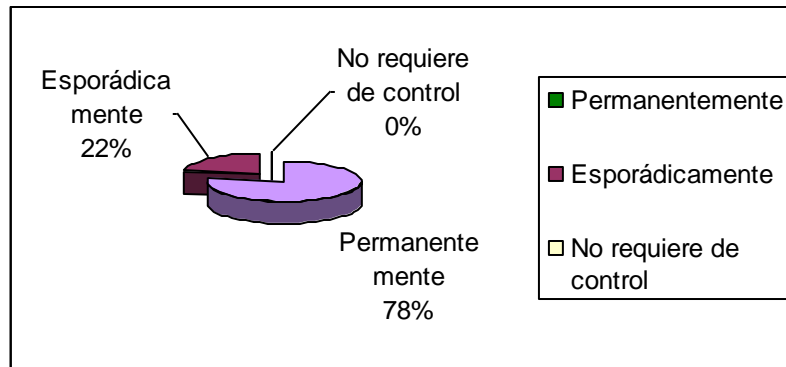


GRÁFICO # IL25

Los resultados de las encuestas evidencian que el 77,78% del personal considera que su trabajo requiere de control permanente, pero existe un 22,22% que considera que el control debe ser esporádico, lo cual constituye una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que no están dispuestos a permitir evaluación y control permanente de sus labores en un 100%.

**PREGUNTA 1.4.2**

El control que usted recibe en su trabajo lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Necesario y oportuno	9	100,00
Medianamente necesario	0	-
No necesario y no oportuno	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.26

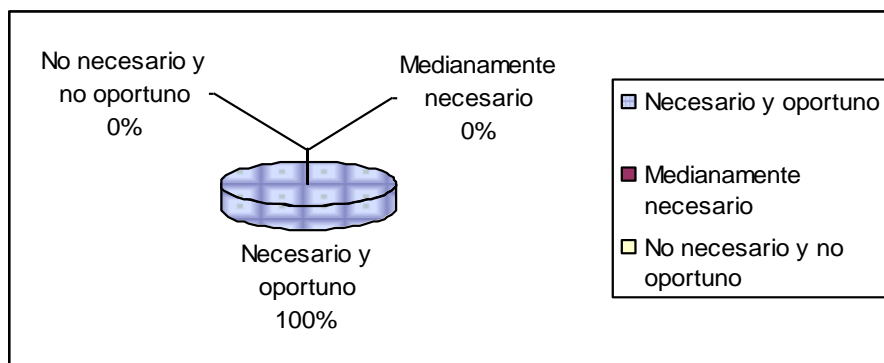


GRÁFICO # II.26

Analizando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal podemos concluir que el 100% del personal considera que el control es necesario y oportuno, razón por la cual se convierte en una **FORTALEZA ALTA**, ya que al realizarlo se podrá poner los correctivos adecuados y en forma oportuna.

**PREGUNTA 1.4.3**

Los informes y datos que presenta sobre la evaluación de su trabajo los considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesarios	0	-
Medianamente necesarios	3	33,33
No los realiza	6	66,67
Total	9	100,00

TABLA # II.27

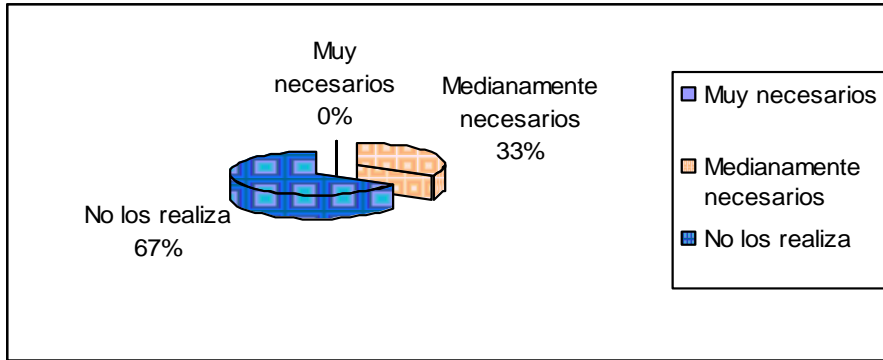


GRÁFICO # IL27

En base a los resultados podemos decir que el 66.67% del personal no realiza informes y datos sobre la evaluación de su trabajo, lo cual representa una **DEBILIDAD ALTA**, debido a que no se puede verificar la calidad de trabajo que realiza cada uno.

## 2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

### PREGUNTA 2.1

La planificación presupuestaria en su empresa se la realiza:

	Frecuencia	Porcentaje
Anual	0	-
Semestral	0	-
Trimestral	0	-
Mensual	0	-
No se realiza	9	100,00
Total	9	100,00

TABLA # IL28

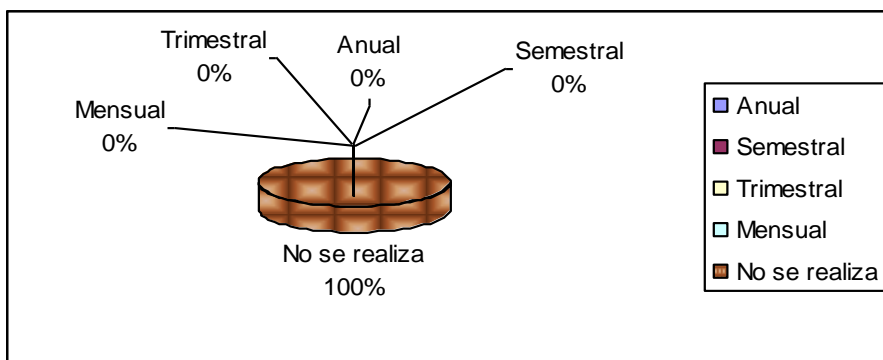


GRÁFICO # IL28

Con los resultados de las encuestas podemos observar que el 100% de encuestados mencionó que no se realiza una planificación presupuestaria, lo cual sin duda alguna constituye una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa, debido a que no se conoce con exactitud la capacidad que tiene la empresa ya sea para invertir o para cubrir las obligaciones que contrae.

**PREGUNTA 2.2**

¿El presupuesto que tiene la empresa considera usted que cubre todos los requerimientos institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	7	77,78
No cubre o desconoce	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.29

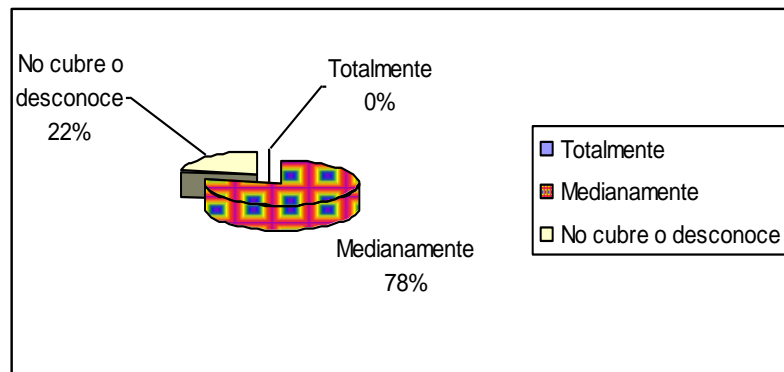


GRÁFICO # II.29

Analizando los resultados, podemos ver que el 78% de encuestados manifestó que el presupuesto cubre medianamente los requerimientos institucionales y el 22% considera que no cubre o desconoce el presupuesto, razón por la cual se considera una **DEBILIDAD BAJA** para la empresa y esto se debe a que no existe una planificación presupuestaria sistemática y oportuna que permita realizar las proyecciones para el desarrollo de las actividades.

**PREGUNTA 2.3**

La forma o manera de llevar la contabilidad de su empresa es:

	Frecuencia	Porcentaje
Automatizada	0	-
Medianamente automatizada	7	77,78
Manual	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.30

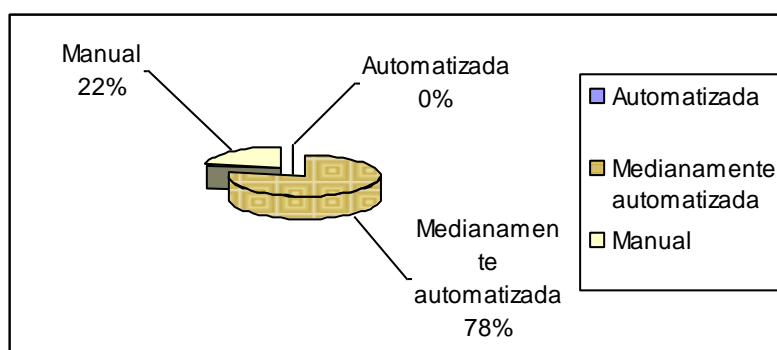


GRÁFICO # II.30

Las encuestas dan como resultado que el 77,78% de encuestados señala que la contabilidad que lleva la empresa es medianamente automatizada, debido a que no se cuenta con un software que permita sistematizar todo el proceso contable y solo sistematiza lo referente a ventas y facturación, y un 22,22% dice que debe realizar la contabilidad manualmente en lo que respecta a bodega e inventarios, esto constituye una **DEBILIDAD BAJA** para la empresa.

**PREGUNTA 2.4**

¿La contabilidad que lleva la empresa la considera usted confiable y oportuna?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	7	77,78
No confiable e inoportuna	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.31

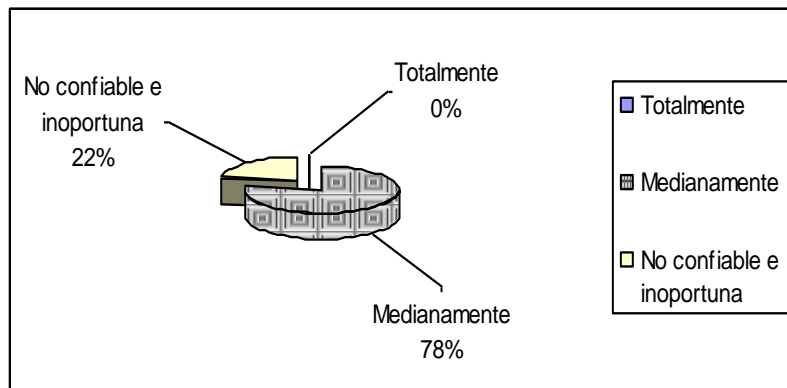


GRÁFICO # II.31

Los resultados obtenidos indican que la contabilidad que lleva la empresa es medianamente confiable y oportuna para el 77,78% de encuestados y para el 22,22% no es confiable e inoportuna, constituyéndose en una **DEBILIDAD BAJA** debido a que el sistema de contabilidad ayuda a la parte de ventas y facturación pero no a inventarios y cobranzas.

**PREGUNTA 2.5**

¿El manejo de tesorería tanto para los cobros como para pagos lo considera ágil y oportuno?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	9	100,00
Deficiente e inoportuno	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.32

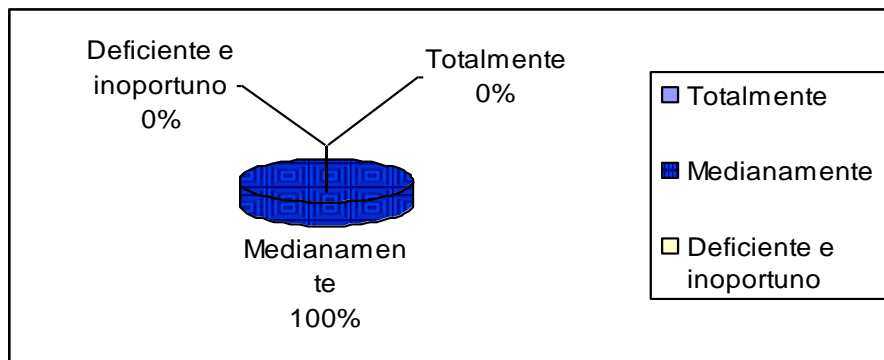


GRÁFICO # II.32

Examinando los resultados obtenidos, se desprende que el 100% de encuestados indica que el manejo de tesorería tanto para cobros como para pagos es medianamente ágil y oportuno, razón por la cual estos constituye una **FORTALEZA BAJA**, debido a que no se tiene un sistema computacional que permita procesar esta información de manera ágil y oportuna y lo ideal sería que el control sea totalmente al cien por ciento.

**PREGUNTA 2.6**

El control de tesorería tanto en cobros como en pagos se lo realiza de forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Continua	5	55,56
Ocasional	4	44,44
Rara vez	0	-
No se lo realiza	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL.33

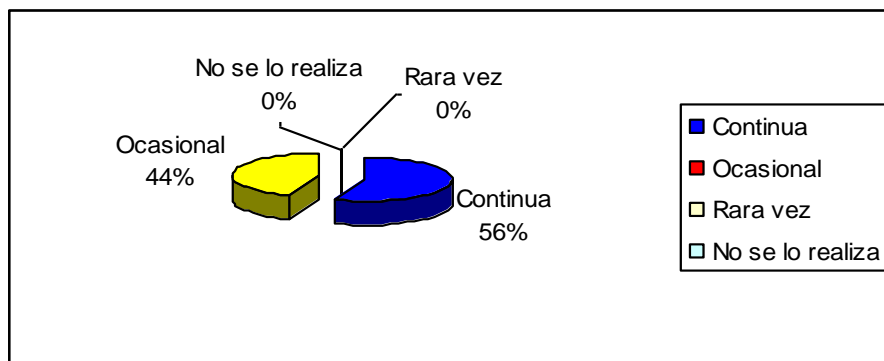


GRÁFICO # IL.33

El control de tesorería tanto para cobros como para pagos se lo realiza de manera continua en un 55,56 % pero un porcentaje casi igual considera que se lo realiza en forma ocasional, lo cual determina como una **DEBILIDAD BAJA** para la empresa, debido a que no existe distribución acertada de funciones y responsabilidades lo cual en varias ocasiones la persona encargada de este control realiza otras actividades descuidando esta.

**PREGUNTA 2.7**

El control de cobranzas a los clientes se lo realiza en forma:



	Frecuencia	Porcentaje
Continua	9	100,00
Ocasional	0	-
Rara vez	0	-
No se lo realiza	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.34

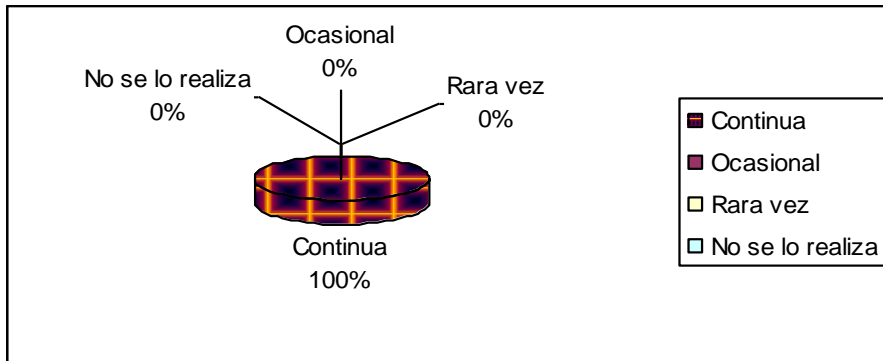


GRÁFICO # II.34

En base a los resultados el control de cobranzas se lo realiza de forma continua en un 100%, pero no existe un mecanismo adecuado para que dicho control tenga los resultados que la empresa aspira; esto constituye una **FORTALEZA MEDIA** ya que el control se lo realiza pero los resultados no son los adecuados.

**PREGUNTA 2.8**

Los reportes de cobranzas se los realiza en forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	-
Semanal	9	100,00
Diaria	0	-
No se los realiza	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.35

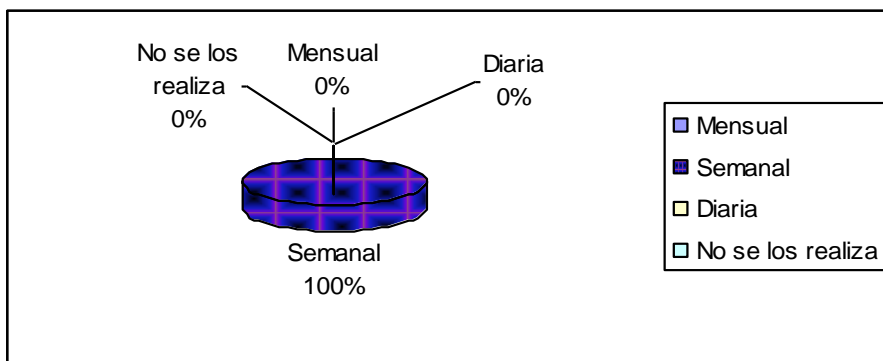


GRÁFICO # II.35

La información obtenida en las encuestas demuestra que el 100% de encuestados determinó que los reportes de cobranzas se los realiza semanalmente, lo que representa para la empresa una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que lo más acertado sería que se los realice diariamente para poder controlar las facturas que están vencidas y no esperar una semana para detectar retrasos en los pagos.

### 3 CAPACIDAD DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

#### PREGUNTA 3.1

Los equipos, maquinarias y hardware con que cuenta la empresa los considera usted:

	Frecuencia	Porcentaje
Actualizados y muy útiles	9	100,00
Medianamente actualizados	0	-
Desactualizados y poco útiles	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.36

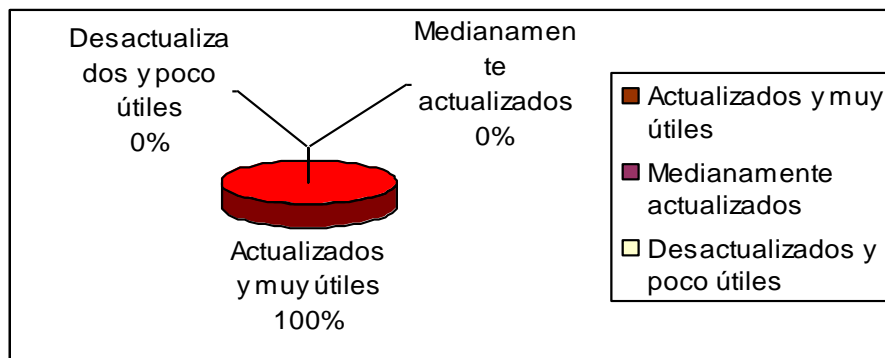


GRÁFICO # II.36

Observando los resultados se puede concluir que el 100% de encuestados señaló que los equipos, maquinarias y hardware con que cuenta la empresa son actualizados y muy útiles, por lo cual se considera como una **FORTALEZA ALTA** para la empresa.

#### PREGUNTA 3.2

El software con que cuenta la empresa los considera usted:

	Frecuencia	Porcentaje
Actualizados y muy útiles	0	-
Medianamente actualizados	9	100,00
Desactualizados y poco útiles	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.37

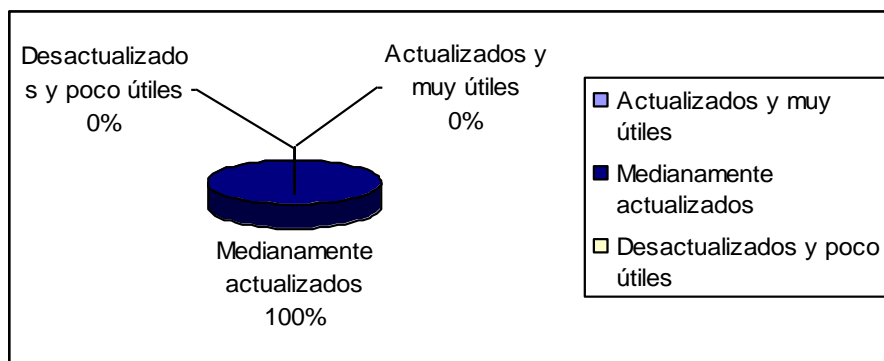


GRÁFICO # II.37

Del análisis de los resultados de las encuestas, se determina que el 100% considera que el software que dispone la empresa es medianamente actualizado, razón por la cual se concluye que es una **DEBILIDAD BAJA**, debido a que todavía no se adquiere y se instala un software que cubra todas las necesidades de la empresa y permita obtener información más rápido para la toma de decisiones.

#### 4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

##### **PREGUNTA 4.1**

¿La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	7	77,78
No recibe capacitación	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.38

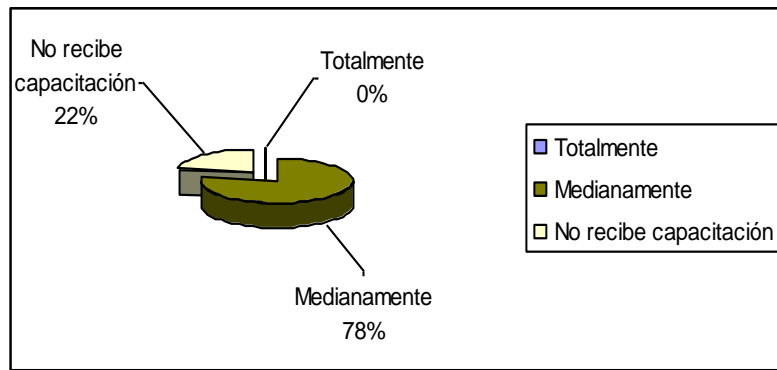


GRÁFICO # IL38

De las encuestas realizadas se desprende como resultado que el 77,78% del personal recibe y aplica de forma medianamente la capacitación impartida y un 22,22% de encuestados considera que no ha recibida capacitación, estos resultados determinan que la capacitación recibida no es suficiente e inclusive algunos no han recibido, razón por la cual se considera que es una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa.

**PREGUNTA 4.2**

¿El salario que usted percibe de acuerdo al volumen de trabajo que usted realiza lo considera?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente justo	5	55,56
Medianamente justo	4	44,44
Injusto	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL39

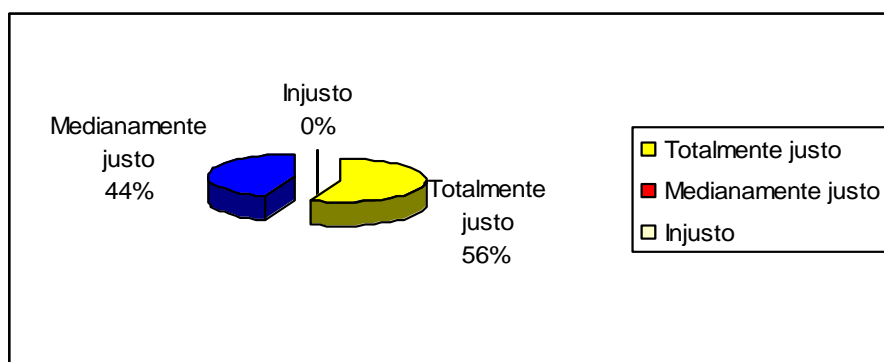


GRÁFICO # IL39

Los resultados permiten observar que un 55,56% del personal determina que el salario que recibe de acuerdo al volumen de su trabajo, lo considera totalmente justo y un 44,44% lo considera medianamente justo; razón por la cual constituye una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa, debiendo tener en cuenta al personal que manifestó que el salario es medianamente justo.

## 5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

### 5.1 Plan de ventas

#### PREGUNTA 5.1.1

La proyección de ventas en su empresa se la realiza en períodos:

	Frecuencia	Porcentaje
Trimestrales	0	-
Mensuales	9	100,00
Quincenales	0	-
Semanales	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL40

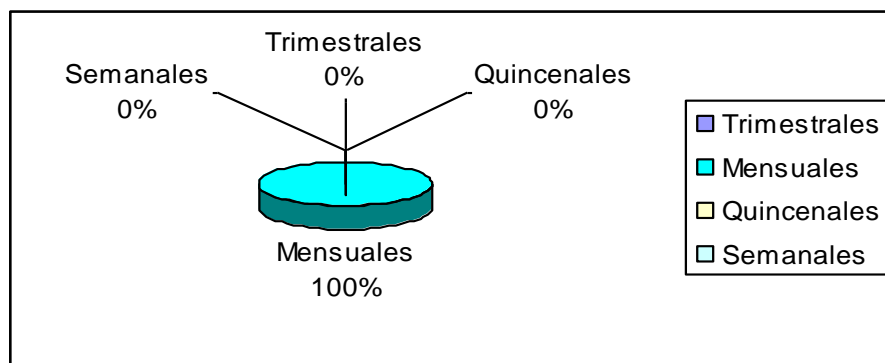


GRÁFICO # IL40

En base a los resultados, se puede concluir que la proyección de ventas se la realiza en forma mensual, lo que constituye una **FORTALEZA ALTA** para la empresa, debido a que en la comercialización de ropa, existen meses en los que se puede proyectar ventas ambiciosamente y otros meses en los cuales el nivel de ventas es bajo.

**PREGUNTA 5.1.2**

La planificación de ventas se cumple en forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Total		-
Medianamente	7	77,78
Baja	2	22,22
Total	9	100,00

TABLA # II.41

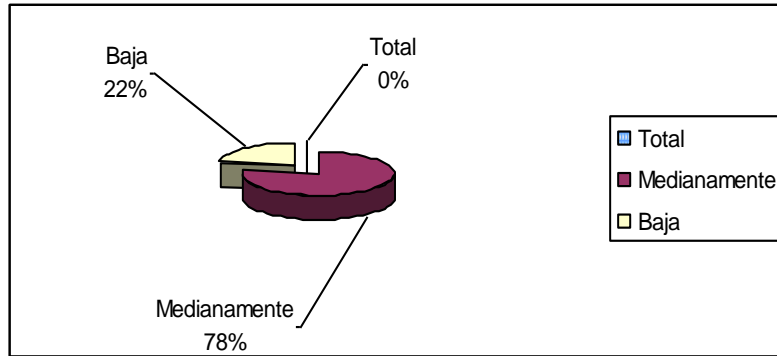


GRÁFICO # II.41

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 77,78% de encuestados determinó que las ventas se cumplen medianamente a lo planificado y un 22,22% considera que el cumplimiento es bajo, lo cual constituye una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa, debido a que al no cumplirse con la totalidad de la planificación de ventas la empresa esta en problemas.

**PREGUNTA 5.1.3**

El porcentaje de cumplimiento del nivel de ventas pronosticado y planificado por la empresa representa:

	Frecuencia	Porcentaje
El 100%	0	-
El 75%	0	-
El 50%	9	100,00
25% o menos	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.42

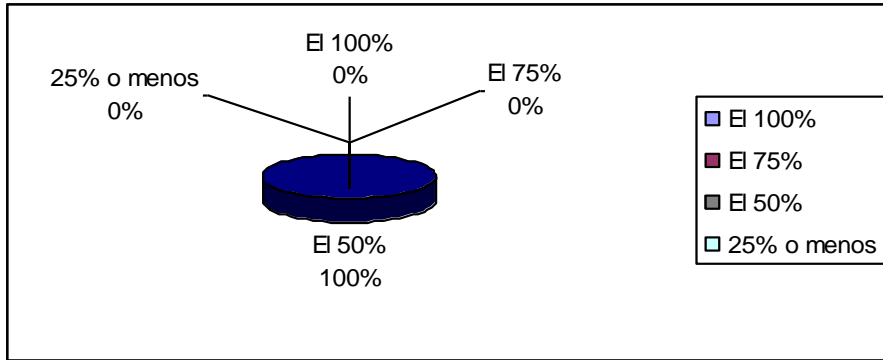


GRÁFICO # IL.42

En base a los resultados se puede concluir que el cumplimiento de la proyección y planificación de ventas representa un 50%, lo que determina una **DEBILIDAD ALTA**, ya que existen algunos inconvenientes que son precisos resolver para alcanzar el 100% y el trabajo en las ventas se está cumpliendo a la mitad lo cual no es beneficioso para la empresa.

## 5.2 Formas de venta

### PREGUNTA 5.2.1

El muestrario para las ventas que usted dispone lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente suficiente y actual	9	100,00
Medianamente suficiente y actual	0	-
Incompleto y antiguo	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL.43

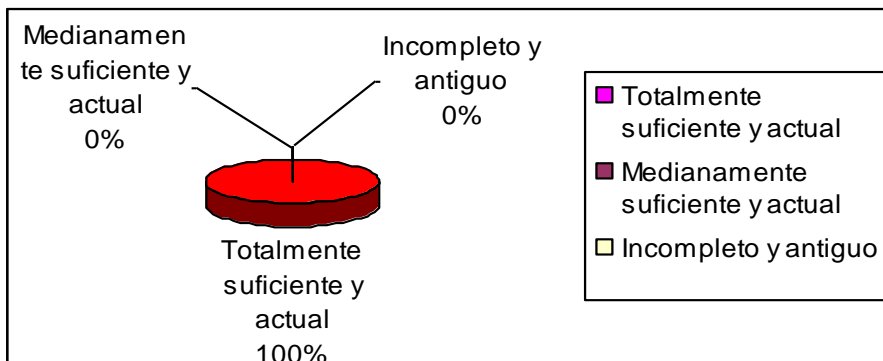


GRÁFICO # IL.43

Examinando los resultados podemos evidenciar que el muestrario de producto para las ventas es totalmente suficiente y actual, constituyéndose para la empresa como una **FORTALEZA ALTA**, ya que es una herramienta principal para poder realizar las ventas.

**PREGUNTA 5.2.2**

Para la realización de las ventas, despacho y entrega de pedidos, dispone de vehículo propio:

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100,00
No	0	-
Total	9	100,00

TABLA # II.44

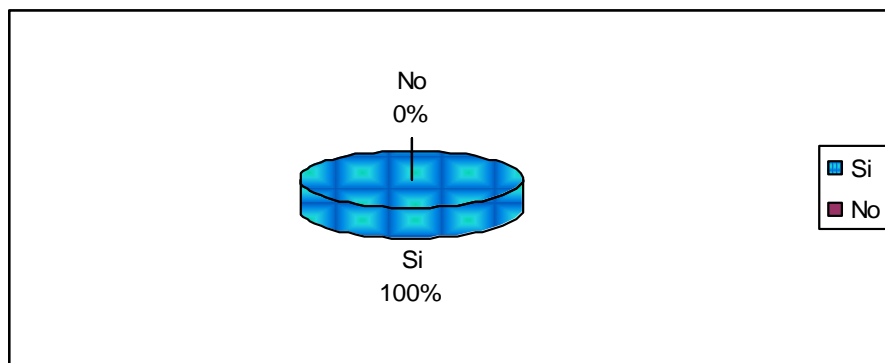


GRÁFICO # II.44

De las encuestas realizadas se determinó que sí se dispone de vehículo para la realización de las ventas y despacho y entrega de pedidos, lo que se considera como una **FORTALEZA ALTA** para la empresa, ya que esto facilita el transporte y se gana tiempo para realizar las acciones mencionadas.

**5.3 Adquisición y distribución de productos**

**PREGUNTA 5.3.1**

¿De qué manera realiza la entrega de los pedidos a los clientes?



	Frecuencia	Porcentaje
Puerta a puerta	2	22,22
Flete	7	77,78
Viene el cliente al local	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL45

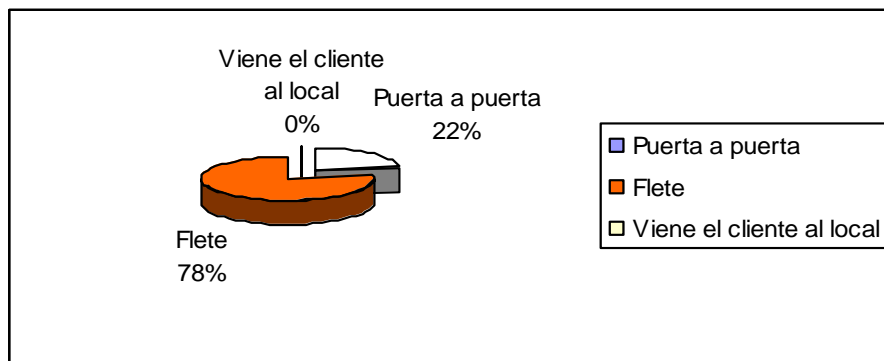


GRÁFICO # IL45

Analizando los resultados podemos concluir que la forma de entrega de pedidos, el 77,78% se la hace mediante flete, lo que determina una **FORTALEZA MEDIA**, ya que el costo de envío corre por parte del cliente pero en algunas ocasiones el transporte demora mucho en la entrega de los mismos.

### PREGUNTA 5.3.2

El inventario de productos los mantiene actualizados y al día:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	9	100,00
No tiene inventario	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL46

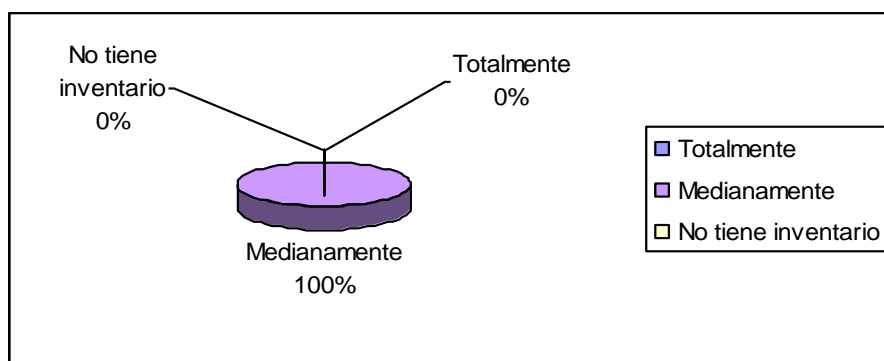


GRÁFICO # IL46

Una vez realizadas las encuestas se observa que el 100% de encuestados determinó que el inventario de productos los mantienen medianamente actualizados y al día, lo que significa que para la empresa este aspecto representa una **DEBILIDAD MEDIA**, debido a que para la realización de las ventas se debe conocer con exactitud que productos se disponen para la venta y no ofrecer productos que no se va a despachar o tardarán en el despacho.

### PREGUNTA 5.3.3

El inventario de suministros y materiales los mantiene actualizados y al día:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	-
Medianamente	9	100,00
No tiene inventario	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL47

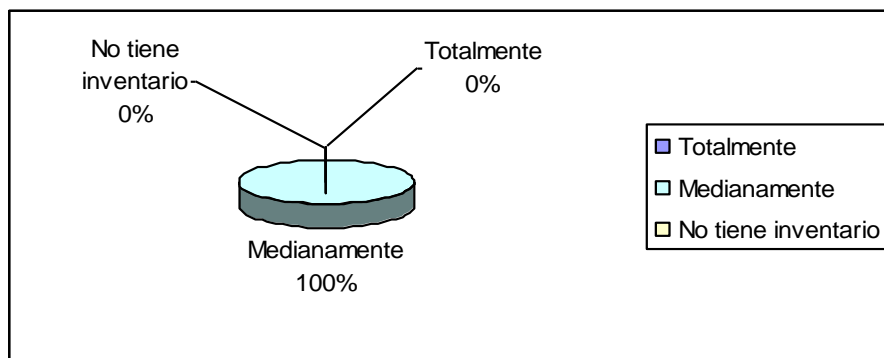


GRÁFICO # IL47

En relación al mantenimiento de inventarios de suministros y materiales, las encuestas determinaron que el 100% contestó que se los mantiene medianamente actualizados y al día, lo que representa una **FORTALEZA BAJA** para la empresa, ya que la empresa considera que no es necesario tener un inventario de suministros y materiales sino que más bien se vaya adquiriendo de acuerdo a las necesidades que se presentan, pero en varias ocasiones esto ha causado retrasos e inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

**PREGUNTA 5.3.4**

La planificación de adquisiciones de productos la realiza:

	Frecuencia	Porcentaje
Semestral	0	-
Trimestral	0	-
Mensual	4	44,44
No la realiza	5	55,56
Total	9	100,00

TABLA # IL48

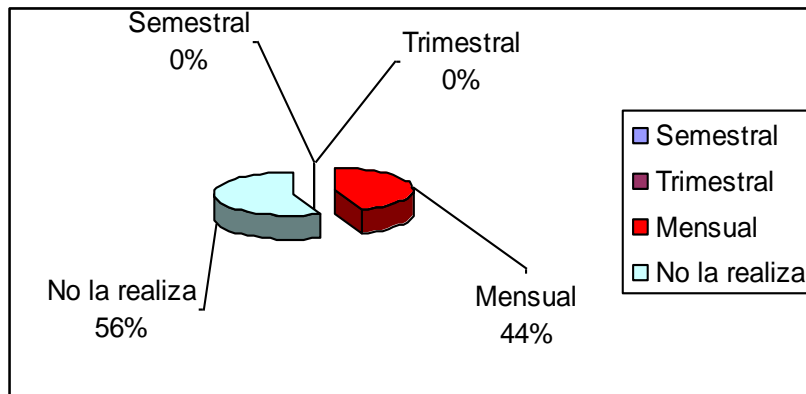


GRÁFICO # IL48

Los resultados demuestran que el 44,44% de encuestados informó que se realiza de forma mensual la planificación de adquisiciones de productos, mientras que el 55,56% determinó que no se la realiza; estos resultados constituyen una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa, ya que algunos meses se planifica la reposición de mercadería para abastecer la bodega de productos inexistentes y otros meses no.

**PREGUNTA 5.3.5**

El despacho de los pedidos una vez facturados los realiza en:

	Frecuencia	Porcentaje
24 horas	6	66,67
48 horas	3	33,33
72 horas o más	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL49

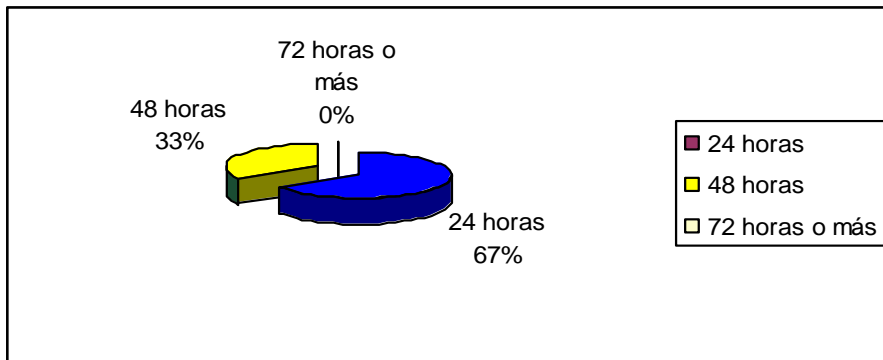


GRÁFICO # IL.49

Observando los resultados se desprende que el 66,67% determinó que el despacho una vez facturado el pedido se lo realiza en 24 horas, lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa, debido a que todavía hay un porcentaje del 33,33% de pedidos que demoran 48 horas en despacharse y lo ideal sería que el 100% se despache en 24 horas.

**PREGUNTA 5.3.6**

El control de inventarios y despachos se lo realiza de forma:

	Frecuencia	Porcentaje
Automatizada	0	-
Medianamente automatizada	9	100,00
Manual	0	-
Total	9	100,00

TABLA # IL.50

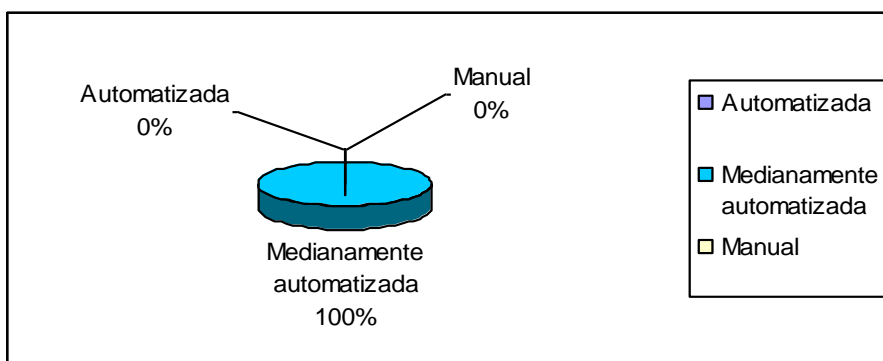


GRÁFICO # IL.50

En referencia al control de inventarios y despachos con los resultados obtenidos se puede ver que el 100% determinó que la forma de realizarlos es medianamente automatizada, lo que representa una **DEBILIDAD MEDIA** para la empresa, ya que a veces no se puede tener información oportuna y fiable del inventario y despachos realizados.

## 2.3 MATRICES DE IMPACTO

### 2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>1. Capacidad Administrativa</b>									
<b>1.1 Gestión de Planificación</b>									
1.1.1 Misión y Visión					X			D3	
1.1.2 Principios y Valores	X						F5		
1.1.3 Objetivos, políticas y estrategias				X			D5		
<b>1.2 Gestión de Organización</b>									
1.2.1 Organigrama				X			D5		
1.2.2 Funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias				X			D5		
1.2.3 Equipos y herramientas		X						F3	
1.2.4 Espacio Físico		X						F3	
1.2. Cantidad de Trabajo		X						F3	
<b>1.3 Gestión de Dirección</b>									
1.3.1 Liderazgo	X						F5		
1.3.2 Motivación						X			D1
1.3.3 Comunicación						X			D1

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>1.4 Gestión de Control y Evaluación</b>									
1.4.1 Períodos de control de su trabajo		<b>X</b>						<b>F3</b>	
1.4.2 Necesidad de control de su trabajo	<b>X</b>						<b>F5</b>		
1.4.3 Control de información				<b>X</b>			<b>D5</b>		
<b>2 Capacidad Financiera</b>									
2.1 Planificación presupuestaria				<b>X</b>			<b>D5</b>		
2.2 Presupuesto						<b>X</b>			<b>D1</b>
2.3 Ejecución de contabilidad						<b>X</b>			<b>D1</b>
2.4 Evaluación de contabilidad						<b>X</b>			<b>D1</b>
2.5 Evaluación de tesorería			<b>X</b>						<b>F1</b>
2.6 Control de tesorería						<b>X</b>			<b>D1</b>
2.7 Control de cobranzas		<b>X</b>						<b>F3</b>	
2.8 Reportes de cobranzas		<b>X</b>						<b>F3</b>	
<b>3 Capacidad Tecnológica</b>									
3.1 Equipos y Maquinaria	<b>X</b>						<b>F5</b>		
3.2 Software						<b>X</b>			<b>D1</b>
<b>4 Talento Humano</b>									
4.1 Capacitación					<b>X</b>			<b>D3</b>	

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
4.2 Salario		X						F3	
<b>5 Capacidad de Comercialización</b>									
5.1 Plan de ventas									
5.1.1 Proyección de ventas	X						F5		
5.1.2 Planificación de ventas				X			D5		
5.1.3 Evaluación de ventas				X			D5		
5.2 Formas de ventas									
5.2.1 Muestrarios	X						F5		
5.2.2 Movilización	X						F5		
5.3 Adquisición y distribución de productos									
5.3.1 Entrega de pedidos		X						F3	
5.3.2 Inventario de productos					X			D3	
5.3.3 Inventario de suministros y materiales			X						F1
5.3.4 Planificación de adquisición					X			D3	
5.3.5 Despacho de pedidos		X						F3	
5.3.6 Control de inventarios					X			D3	



### 2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>MACRO AMBIENTE</b>									
1. Factor Político -Legal				X			A5		
2. Factor Económico	X						O5		
3. Factor Social	X						O5		
4. Factor Tecnológico		X						O3	
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>5. CLIENTES</b>									
5.1 Atención del personal		X						O3	
5.2 Precio		X						O3	
5.3 Tiempo de entrega					X			A3	
5.4 Porcentaje de despacho						X			A1
5.5 Plazos de pago						X			A1
5.6 Nivel de despacho						X			A1
5.7 Visitas de vendedores		X						O3	
<b>6. PROVEEDORES</b>									
6.1 Forma de entrega		X						O3	
6.2 Tiempo de entrega de pedido					X			A3	

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
6.3 Forma de pago						<b>X</b>			<b>A1</b>
6.4 Garantía		<b>X</b>						<b>O3</b>	
6.5 Planificación de pedido			<b>X</b>						<b>O1</b>
6.6 Entrega de información sobre inventarios					<b>X</b>			<b>A3</b>	
7. COMPETENCIA				<b>X</b>			<b>A5</b>		
8. NORMATIVA		<b>X</b>					<b>O3</b>		

## 2.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<b>GRUPO B&amp;B DIVISION TEXTIL</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Factor Económico	Factor Social	Factor Tecnológico	Atención del personal	Precio	Visitas de vendedores	Forma de entrega	Garantía	Entrega de	NORMATIVA	TOTAL	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		
Principios y Valores	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>1</b>
Equipos y herramientas	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	
Espacio Físico	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	
Cantidad de Trabajo	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	
Liderazgo	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>5</b>
Períodos de control de su trabajo	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	
Necesidad de control de su trabajo	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>7</b>
Evaluación de tesorería	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	
Control de cobranzas	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	
Reportes de cobranzas	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	
Equipos y Maquinaria	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	<b>3</b>
Salario	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	
Proyección de ventas	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>6</b>
Muestrarios	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>2</b>
Movilización	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	<b>4</b>
Entrega de pedidos	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	
Inventario de suministros y materiales	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	
Despacho de pedidos	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	
		<b>74</b>	<b>68</b>	<b>56</b>	<b>64</b>	<b>50</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>576</b>	<b>32</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>							<b>58</b>	

## 2.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<b>GRUPO B&amp;B DIVISION TEXTIL</b>	<b>AMENAZAS</b>	Factor Político -Legal	Tiempo de entrega	Porcentaje despacho	Plazos de pago	Nivel de despacho	Tiempo entrega pedid	Forma de pago	Entrega información	COMPETENCIA	TOTAL	
		5	3	1	1	1	3	1	1	5		
<b>DEBILIDADES</b>		5	3	1	1	1	3	1	1	5		
Falta conocimiento de misión y visión	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	23	
No se conoce con exactitud los objetivos, políticas y estrategias	5	5	3	5	1	5	5	1	3	5	33	5
No existe un organigrama bien estructurado	5	5	3	3	1	3	3	1	5	5	29	7
No hay definición funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	37	1
Falta de motivación	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	15	
No hay canales de comunicación oportuna	1	1	3	1	1	1	3	1	1	5	17	
Falta de control de información	5	5	5	5	3	3	5	1	5	5	37	2
No existe planificación presupuestaria	5	5	3	3	3	3	3	1	5	5	31	6
El presupuesto no es planificado	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	15	
Carencia de un sistema de contabilidad	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	15	
Falta de control de contabilidad	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	15	
No existe control de tesorería	1	1	3	1	1	1	3	1	1	5	17	
No se cuenta con un Software efectivo	1	1	3	1	1	1	3	1	1	5	17	
Carencia de capacitación al personal	3	3	3	3	1	3	3	1	3	5	25	8
Planificación de ventas no se cumple	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	37	3
No existe control de ventas	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	35	4
No hay software para Inventarios productos	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	23	
No se controla la planificación de adquisición de productos	3	3	3	3	1	3	3	1	3	5	25	9
Falta de control de inventarios	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	23	
		59	59	51	27	51	63	23	53	83	469	24
		3	4				2		5	1	52	

## 2.6 HOJA DE TRABAJO FODA



	ÁMBITO INTERO		ÁMBITO EXTERNO
Nº	FORTALEZAS	Nº	OPORTUNIDADES
1	Principios y Valores	1	Factor Económico
2	Muestrarios	2	Factor Social
3	Equipos y Maquinaria	3	Buena imagen ante los clientes
4	Movilización		
5	Liderazgo		
6	Proyección de ventas		
7	Necesidad de control de su trabajo		
Nº	DEBILIDADES	Nº	AMENAZAS
1	No hay definición funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias	1	Competencia
2	Falta de control de información	2	Tiempo de entrega de pedidos (proveedores)
3	Planificación de ventas no se cumple	3	Factor Político –Legal
4	No existe control de ventas	4	Tiempo de entrega de mercadería (clientes)
5	No se conoce con exactitud los objetivos, políticas y estrategias	5	Entrega de información sobre inventarios
6	No existe planificación presupuestaria		
7	No existe un organigrama bien estructurado		
8	Carencia de capacitación al personal		
9	No se controla la planificación de adquisición de productos		

## 2.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

### **Estrategia**

La estrategia se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos. También permite decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planeación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Información tomada de: Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, Mac Graw Hill, 10ª edición

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA



		EXTERNAS		INTERNAS	
		N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
		1	Factor Económico	1	Competencia
		2	Factor Social	2	Tiempo de entrega pedidos (proveedores)
		3	Buena imagen ante los clientes	3	Factor Político –Legal
				4	Tiempo de entrega mercadería (clientes)
				5	Entrega de información
N°	FORTALEZAS	F.O.		F.A.	
1	Principios y Valores	F1.O3 Elaboración del reglamento interno para evaluar aplicación de principios y valores por parte del personal a los clientes		F1.A1.A3 Realización de un programa de difusión en forma permanente sobre los principios y valores del personal	
2	Muestrarios	F2.F5.O2.Aprovechamiento del muestrario actualizado para satisfacer la demanda de los sectores sociales y ser líderes en el mercado		F3.F4.F7.A2.A4.A5 Establecimiento de procesos de control para el uso de equipos, maquinaria y vehículos que permitan reducir el tiempo de entrega de pedidos, mercadería e información	
3	Equipos y Maquinaria	F3.F4.O3 Organización del uso al cien por ciento de equipos, maquinaria y vehículos para lograr un eficiente uso de recursos		F6.A1 Diseño de un sistema de cumplimiento y evaluación de ventas que permita diferenciar nuestros productos y servicio de la competencia	
4	Movilización	F6.O1.O2 Normalización de la proyección de ventas que permita satisfacer al cliente y a la empresa		F5.A2.A4.A5 Implementación de charlas de liderazgo al personal para poder reducir los problemas de adquisición y despacho	
5	Liderazgo	F7.O3 Diseño de procesos de control en todas las áreas que otorguen un valor agregado al servicio que brinda la empresa			
6	Proyección de ventas				
7	Necesidad de control de su trabajo				

Nº	DEBILIDADES	D.O.	D.A.
1	No hay definición funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias	D2.D4.D9.O3 Diseño de formularios de control para mejorar las actividades de ventas, adquisiciones y entrega de información para elevar aun más la imagen que brinda el personal	D1.D2.A4.A5 Establecimiento claro y exacto de funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades del personal que minimice el tiempo de entrega de mercadería e información
2	Falta control información	D1.D5.D7.D7.D10.O3 Realización de planeación estratégica bien estructurada que permita maximizar en su totalidad la ejecución de actividades de la empresa	D3.D4.D9.A2.A5 Diseño y cumplimiento de planeación de adquisiciones con entrega de información estableciendo tiempos y cantidades mínimas y máximas para poder controlar y cumplir la proyección de ventas
3	Planificación de ventas no se cumple	D6.D3.D9.O1.O2 Elaboración de planeación presupuestaria con la finalidad de cumplir con la proyección de ventas teniendo en cuenta el factor económico y social	D5.A1.A2.A4 Determinación de visión, misión, políticas y estrategias de acuerdo a las exigencias del mercado
4	No existe control de ventas	D8.O3 Implementar charlas de capacitación al personal para que estén en capacidad de aportar información válida y confiable a clientes y proveedores	D7.A5 Elaboración de un organigrama bien estructurado para conocer la estructura de la empresa y saber a quien se debe entregar información
5	No se conoce con exactitud los objetivos, políticas y estrategias		
6	No existe plan presupuestario		
7	Se carece de organigrama		
8	Carencia de capacitación al personal		
9	No se controla la planificación de adquisición de productos		
10	No se cuenta con plan estratégico		



## 2.8 SÍNTESIS FODA

### Estrategias FO:

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Oportunidades:

- F1.O3  
Elaboración de un reglamento interno que permita evaluar y valorar la aplicación de principios y valores por parte del personal con la finalidad de elevar la atención al cliente.
  
- F2.F5.O2  
Aprovechamiento de los muestrarios que disponen los vendedores ya que son actuales y continuamente se renuevan con nuevas colecciones y modelos para poder satisfacer la demanda de los distintos sectores sociales a los que atiende la empresa y fomentar el liderazgo del que se dispone en el mercado.
  
- F3.F4.O3  
Organización y control del uso al cien por ciento de equipos, maquinarias y vehículos para lograr un eficiente uso de recursos y así mejorar la atención al cliente.
  
- F6.O1.O2  
Normalización de la proyección de ventas y control del cumplimiento de los niveles de ventas mínimo que permita satisfacer al cliente y a la empresa.
  
- F7.O3  
Diseño de procesos de control en todas las áreas de la empresa que otorguen un valor agregado al servicio que brinda la organización.

### **Estrategias DO:**

Se determinó estas estrategias mediante la combinación de Debilidades y Oportunidades:

- D2.D4.D9.O3  
Diseño de formularios de control para mejorar el desempeño de las actividades de ventas, adquisiciones y entrega de información para elevar aún más la imagen que brinda el personal a los clientes.
  
- D1.D5.D7.D10.O3  
Realización de una planeación estratégica bien estructurada que permita maximizar en su totalidad la ejecución de actividades del personal.
  
- D6.D3.D9.O1.O2  
Elaboración de una planeación presupuestaria con la finalidad de cumplir con la proyección de ventas teniendo en cuenta el factor económico y social.
  
- D8.O3  
Desarrollo de seminarios y charlas de capacitación al personal para que estén en capacidad de aportar información válida y confiable a los clientes y proveedores.

### **Estrategias FA:**

Se aplicó la interrelación entre Fortalezas y Amenazas:

- F1. A1.A3  
Realización de un programa de difusión en forma permanente sobre los principios y valores que aplica el personal de la empresa, con la finalidad

de diferenciarnos de la competencia y ofrecer un ambiente estable y legal al cliente y proveedores.

- F3.F4.F7.A2.A4.A5  
Establecimiento de procesos de control que permitan optimizar el uso de equipos, maquinaria y vehículos con la finalidad de reducir el tiempo de entrega de pedidos, mercadería e información.
- F6.A1  
Diseño de un sistema de control de cumplimiento y evaluación de ventas que permitan diferenciar nuestros productos y servicios de la competencia.
- F5.A2.A4.A5  
Implementación de capacitación y seminarios o charlas de liderazgo al personal para poder motivar y así reducir los problemas que se presentan en el área de adquisiciones y despacho.

#### **Estrategias DA:**

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Amenazas:

- D1.D2.A4.A5  
Establecimiento claro y exacto de funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias del personal que minimice el tiempo de entrega de mercadería e información.
- D3.D4.D9.A2.A5  
Diseño y cumplimiento de planeación de adquisiciones con entrega de información estableciendo tiempos y cantidades mínimas y máximas para poder controlar y cumplir la proyección de ventas.

- D5.A1.A2.A4  
Determinación y aplicación de la misión, visión, políticas y estrategias de acuerdo a las exigencias del mercado.
- D7.A5  
Elaboración de un organigrama bien estructurado para conocer la estructura de la empresa y saber a quien se debe entregar la información.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Mediante este capítulo se propone un direccionamiento u orientación estratégica de las actividades en el corto, mediano y largo plazo, que incluye la matriz axiológica con principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias expresadas en el plan operativo anual y mapa estratégico 2007-2011.

#### **3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS Y VALORES**

**GRUPO  
B&B  
DIVISION TEXTIL**

**MATRIZ AXIOLÓGICA DE “B&B DIVISIÓN TEXTIL”**

ACTORES O GRUPOS DE REFERENCIA							
PRINCIPIOS Y VALORES	CLIENTES	PROVEEDORES	DUEÑOS	COMPETENCIA	ESTADO	TRABAJADORES	MEDIO AMBIENTE
HONESTIDAD	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
PUNTUALIDAD	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
RESPECTO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SOLIDARIDAD	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
RESPONSABILIDAD	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
TRABAJO EN EQUIPO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI

TABLA # III.1

**Honestidad.-** “La honestidad es la cualidad que tiene una persona demostrando decencia, justicia, honradez, rectitud, es razonable y recatado. La honestidad es un valor de gran importancia que un individuo debe proyectar en cada una de sus actitudes y también en las actividades que realiza.”<sup>21</sup>

La empresa “B&B División Textil” debe aplicar este valor con la mayoría de actores o grupos de individuos con los que interactúa; así, con los clientes ya que ofrece un producto con un precio y calidad justos, con los proveedores en los pagos y en la transparencia de ofrecer todo tipo de información, los dueños demuestran también este valor con su personal, proveedores, clientes y el Estado

<sup>21</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006.

ya que todas sus acciones están encaminadas con honradez y rectitud así por ejemplo en el pago de sus obligaciones como impuestos, pago de facturas y sueldos. Sin embargo, no se mantiene honestidad con la competencia debido a que no se puede dar información de ninguna clase por que ellos representan una amenaza para la empresa.

**Puntualidad.-** “La puntualidad implica tener cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida.”<sup>22</sup>

Este valor debe ser aplicado y comprometer a todos los miembros de la empresa, ya que los clientes deben recibir sus productos a tiempo pero también debe ser puntuales en sus pagos, los proveedores deben entregar los pedidos en la empresa al tiempo convenido, los dueños deben ser puntuales con el pago de sueldos al personal y con el pago de facturas, con el Estado se debe pagar los impuestos y servicios a tiempo para evitar suspensiones de servicio o multas y sanciones, de igual forma el personal debe ser puntual en su horario de trabajo y también en la entrega de información. Con la competencia no existe puntualidad ya que no se tiene relación directa y no es de interés para la empresa.

**Respeto.-** “El respeto consiste en el acatamiento, veneración, consideración, cortesía que se hace a alguien. Miramiento excesivo hacia la opinión de los hombres, antepuesto a los dictados de la moral estricta.”<sup>23</sup>

La empresa “B&B” desarrolla sus actividades diarias inspiradas en el respeto hacia los clientes, autoridades, proveedores, empleados, competencia, el Estado y el medio ambiente y con todos aquellos grupos de referencia con los que diariamente interactúa. La organización debe respetar las creencias, pensamientos, opiniones, derechos y valores que rigen a cada persona, así como respeto a las leyes y normas que expide el Gobierno y son el marco de referencia operativo de la empresa.

**Solidaridad.-** “La solidaridad implica ser adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de alguien.”<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

La empresa contribuye al mejoramiento y bienestar de los más necesitados. Con los clientes se solidariza cuando por razones justas como por ejemplo enfermedad no cancelan a tiempo sus facturas concediendo plazos adicionales para el pago, con el personal se solidariza en caso de enfermedad del empleado o de algún miembro de su familia concediendo permisos, anticipos o préstamos para ser descontados en partes, con el medio ambiente se solidariza difundiendo y practicando las campañas de protección y mantenimiento del medio ambiente. No existe solidaridad con la competencia debido a que no se puede ser solidario con los rivales.

**Responsabilidad.-** “La responsabilidad es una deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error en cosa o asunto determinado. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Obligación a responder de algo o por alguien. Dicho de una persona: que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. Persona que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo en fábricas, establecimientos, oficinas, inmuebles, etc.”<sup>25</sup>

La Empresa tiene la responsabilidad de brindar el mejor servicio y ayuda a todos sus clientes con la debida prontitud a fin de satisfacer sus necesidades atendiendo las solicitudes, requerimientos y contribuyendo en la medida de sus capacidades a generar un valor agregado al servicio que presta. Además responsabilidad con las autoridades a desempeñar su trabajo con responsabilidad, con los proveedores en los pagos y obligaciones contraídas, con el medio ambiente para no contaminarlo, con el Estado en los pagos de impuestos propuesto por el gobierno. No existe responsabilidad con la competencia ya que no hay una interrelación con los mismos.

**Trabajo en equipo.-** Un equipo es un grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado. Trabajar coordinadamente entre varios.

---

<sup>24</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2006.

<sup>25</sup> Ibid

El trabajo en equipo es un principio indispensable que debe practicar todo el personal que integra la empresa. Éste principio permitirá que la organización alcance ventajas competitivas frente a la competencia, y guiar sus actividades al logro de su visión y misión. El personal tiene que trabajar conjuntamente con los dueños para informar sobre aspectos exitosos y fracasos por los que atraviesa la empresa, también debe trabajar en equipo con los clientes para satisfacer de mejor manera las necesidades de los mismos y de la organización, los dueños deben trabajar conjuntamente con los proveedores para poder negociar en forma eficiente la adquisición de productos, por parte de los proveedores es necesario un trabajo en equipo para conocer que productos necesita la empresa. Sin embargo no existe trabajo en equipo con la competencia y el Estado debido a que no se relacionan directamente con la empresa.

### **3.2 MISIÓN ACTUAL**

“La misión de una empresa es la producción y o distribución de bienes y servicios. No se puede responsabilizar a los gerentes de las empresas de la solución de todos los problemas sociales. Sin embargo los negocios, como cualquier otro tipo de empresa, tienen que interactuar con su ambiente y vivir en él.

Que los administradores logren sus misiones y cómo lo hagan son temas de gran importancia social. La sociedad espera y merece el logro de las misiones de las empresas, por lo tanto, se tiene que considerar los elementos de su entorno que son importantes para su éxito y para aquellos que puedan resultar afectados por sus acciones. En otras palabras, responden a su ambiente y se convierten en participantes activos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La misión o propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.



La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.”<sup>26</sup>

**La misión propuesta es:**

La empresa “B&B División Textil” es una empresa del sector comercial dedicada a la comercialización directa al por mayor y menor de ropa en diferentes líneas como ropa de bebe, ropa deportiva y casual de niñas / os y ropa de pillameria, ofreciendo al mercado ropa de alta calidad y con precios accesibles a todo tipo de clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos y aportar con el desarrollo social ofreciendo fuentes de trabajo para lo cual se enmarca en la aplicación de valores como la responsabilidad, honestidad, puntualidad y respeto con todos los grupos de referencia con los que interactúa.

**3.3 VISIÓN FUTURA**

“Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

---

<sup>26</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 67

Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

Cuando hay Visión Compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una Visión Personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.”<sup>27</sup>

**La visión que se propone es:**

Para el año 2011, la empresa “B&B División Textil”, será la mejor y principal empresa comercializadora de ropa reconocida prestigiosamente a nivel nacional, ofreciendo calidad y excelencia en los productos y servicios para así poder entregar sus productos a grandes centros comerciales o almacenes del país, para lo cual pretende desarrollar nuevos negocios rentables con extensiones de líneas, nuevos productos, expansión geográfica, adquisiciones con nuevos proveedores y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

---

<sup>27</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 68

### **3.4 OBJETIVOS**

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes.

Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permitan la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”<sup>28</sup>

#### **3.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Llegar a convertirse en una de las principales empresas comercializadoras de ropa en el país que domine y se posea de una gran parte del mercado con la finalidad de poder cumplir con la proyección de ventas y por ende aumentar la rentabilidad de la empresa.

#### **3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **ÁREA FINANCIERA**

- Elaborar para el año 2007 la planificación presupuestaria, con la finalidad de cumplir con las obligaciones que demanda la proyección de ventas.

---

<sup>28</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 143

- Adquirir e implantar un sistema de contabilidad a partir de enero del año 2008 que se ajuste a las necesidades de la empresa y permita obtener información contable oportuna y confiable.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Elaborar el reglamento interno de la empresa durante el primer trimestre del 2007 para poder evaluar la práctica y aplicación de los principios y valores por parte del personal.
- Realizar la planificación estratégica de la empresa para conocer la situación actual, lo que se espera para el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión; esta planificación tendrá vigencia desde el año 2007 hasta el 2011.
- Determinar la misión, visión, políticas y estrategias al iniciar el año 2007 de acuerdo a las exigencias del mercado.
- Establecer de forma clara y precisa las funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización a partir del año 2007, para minimizar el tiempo de entrega de mercadería y de información.
- Diseñar el organigrama de la empresa a partir del año 2007 para conocer la estructura de la organización, la jerarquía de cada persona y la dependencia y control que se aplicará al personal.
- Adecuar la estructura organizacional en el marco de proceso de modernización y mejorar los sistemas y procedimientos de carácter administrativo, a fin de optimizar la gestión empresarial hasta finales del año 2009.

- Elevar la eficiencia y capacidad del personal mediante programas de capacitación y especialización que se ofrecerán en las instalaciones de la empresa cada semestre hasta finales del 2011 para brindar el mejor servicio a nuestros clientes.

### **ÁREA DE VENTAS Y LOGÍSTICA**

- Elaborar formularios de control en todas las áreas para mejorar el desarrollo de actividades, especialmente en las áreas de ventas, adquisiciones, entrega de pedidos y de información a partir del año 2007.
- Mejorar y modernizar los sistemas y procesos dentro del área de ventas y logística, a fin de optimizar la gestión empresarial hasta finales del año 2009.
- Elaborar y crear procesos de control y cumplimiento en la planeación de adquisiciones a inicios del año 2007 con la finalidad de poder cumplir con la proyección de ventas.
- Reducir el tiempo de despacho de los pedidos a los clientes que es de 8 a 15 días a un tiempo máximo de 2 a 5 días, con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los mismos a partir del año 2007.
- Realizar negociaciones con nuevos proveedores para comercializar nuevas líneas de productos a finales del año 2007 e inicios del 2008.

### **3.5 POLÍTICAS**

“Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en las tomas de decisiones. Aseguran que éstas se encuentren dentro de ciertos límites. Por lo general no requieren de acción, sino que su

intención es guiar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomen en definitiva.”<sup>29</sup>

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.”<sup>30</sup>

Las políticas que se proponen a continuación se encuentran planteadas por áreas y contribuirán para la implementación de las distintas estrategias ya que delimitan lo que la organización espera de todos sus miembros.

## **ÁREA FINANCIERA**

- Todo ingreso de dinero deberá ser contabilizado y depositado al banco en forma diaria bajo responsabilidad del Contador-Pagador.
- Se realizará mensualmente el último día de cada mes el pago de sueldos y comisiones al personal por parte del Contador-Pagador.
- Los pagos de impuestos deberán ser realizados por el Contador-Pagador dentro de los plazos y fechas que establece la ley.
- El Contador-Pagador, deberá realizar los pagos de servicios básicos dentro de los plazos establecidos por la ley.
- La información financiera estará a cargo del Contador-Pagador la cual se realizará periódicamente y será presentada a la gerencia en el momento que esta lo requiera.
- Será responsabilidad del Contador-Pagador la aceptación de las solicitudes de crédito de los clientes previo el análisis de referencias comerciales de los mismos.
- Las facturas, comprobantes de ingresos y egresos estarán debidamente archivados y legalizados con las respectivas firmas de responsabilidad.
- El Contador-Pagador tendrá bajo su responsabilidad un fondo de caja chica del cual dispondrá en el momento que se necesite documentando y

---

<sup>29</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 169

<sup>30</sup> El Proceso Estratégico, H. Mintzberg, J.B. Quinn, J. Voyer, Editorial Prentice Hall, Pág.# 7

archivando los comprobantes de egresos que justifiquen el desembolso de dinero.

- El manejo de la cuenta bancaria de la empresa estará únicamente bajo la responsabilidad del Contador- Pagador y semanal y mensualmente deberá presentar informes del movimiento de la misma.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Se establecerá por parte del gerente un manual o reglamento interno donde se estipulen las motivaciones y sanciones que se aplicará al personal dependiendo del desempeño que estos demuestren.
- La jornada de trabajo será de 8 horas diarias de lunes a viernes en un horario de 9:00 – 13:00 y de 14:00 – 18:00 con un receso de una hora para el almuerzo. Además se laborará el día sábado a medio tiempo con un horario de 9:00 – 13:00.
- El personal que se atrase tendrá una multa de un dólar por minuto de atraso hasta un límite de quince minutos, pasado este tiempo perderá un día de trabajo remunerado.
- La gerencia podrá convocar al personal que acuda a trabajar en horarios fuera de lo establecido en el punto anterior siempre y cuando la situación lo amerite y además este trabajo extra será reconocido económicamente por parte de la empresa.
- Será responsabilidad del gerente elaborar un cronograma de vacaciones para el personal de acuerdo a lo establecido por la ley, sin que existan más de dos personas con vacaciones en un mismo período.
- El gerente planificará y ejecutará cursos de capacitación para el personal, teniendo en cuenta tanto el financiamiento como el tiempo en el que se desarrollarán dichos cursos.
- La gerencia será responsable del reclutamiento y selección del personal contratado para laborar en la empresa.
- Estará bajo responsabilidad de la gerencia establecer procesos de control y evaluación de desempeño del personal de la empresa.

- El Gerente con todos los empleados se reunirá todos los días lunes a fin de tratar temas concretos para el desarrollo de todas las actividades de la semana.

## **ÁREA DE VENTAS Y LOGÍSTICA**

- Será responsabilidad del jefe de esta área elaborar e implementar procesos de control en los dos departamentos con la finalidad de evitar quejas o devoluciones.
- La gerencia de ventas y logística realizará la planificación de ventas mensuales.
- El personal de ventas tendrá como remuneración por sus servicios un sueldo básico más una comisión sobre el valor de ventas despachadas dentro del mes.
- Se realizará por parte de la gerencia de ventas y logística el control de los inventarios de productos de bodega y planificará la adquisición de productos escasos o inexistentes.
- El personal de ventas tendrá bajo su responsabilidad un muestrario de productos y en caso de pérdida o mal estado de las prendas, se descontará al vendedor el valor correspondiente a la prenda.
- Todos los egresos de dinero que demanden las actividades de logística y despachos deberán ser documentados y respaldados por sus respectivos recibos.
- Será responsabilidad de la gerencia de ventas el seguimiento que se realice a los clientes desde la visita de los vendedores hasta la entrega de pedidos de los mismos.
- Estará bajo responsabilidad de la gerencia de ventas el control de las cobranzas y especialmente el control de los vendedores que estén autorizados a realizar los cobros directamente al cliente.
- Todo vendedor que esté autorizado a realizar los cobros deberá informar y remitir a la empresa el mismo día que el cobro fue realizado, caso contrario existirá sanciones económicas al no cumplirse lo mencionado.



- Todos los vendedores deberán remitir a la empresa el mismo día en que han sido tomadas las órdenes de pedido, caso contrario existirá sanciones al vendedor que no cumpla.
- El transporte de la mercadería a provincias estará a cargo del cliente.
- Toda mercadería que salga de la empresa al realizar una venta será revisada íntegramente, para evitar devoluciones y reclamos; en caso de existir, este será solucionado por el vendedor respectivo en su propia remuneración.
- El vendedor que no cumpliera con la cuota mínima de ventas mensuales perderá el 50% del sueldo básico o fijo.

### **3.6 ESTRATEGIAS**

“Las estrategias se refieren a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.”<sup>31</sup>

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”<sup>32</sup>

Las estrategias se las expresa en el plan operativo y en el mapa estratégico.

---

<sup>31</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 169

<sup>32</sup> El Proceso Estratégico, H. Mintzberg, J.B. Quinn, J. Voyer, Editorial Prentice Hall, Pág.# 7

### 3.6.1 PLAN DE ACTIVIDADES MENSUAL

El plan de actividades mensuales consiste en una matriz de doble entrada formada por las actividades que han de desarrollarse en las distintas áreas como ventas, adquisiciones, despachos y envíos, cobranzas y pago de obligaciones; y, por otra parte el cronograma de cumplimiento en días o semanas, responsables de la ejecución, presupuesto necesario y observaciones a cada una de las actividades.

“La gráfica de Gantt, muestra las relaciones de tiempo entre eventos de un programa de comercialización. En esta matriz se descubre que las metas totales del programa se deben considerar como una serie de planes (o acontecimientos) de respaldo relacionados entre sí, que las personas puedan comprender y seguir.”<sup>33</sup>

A continuación se detalla mediante una gráfica de Gantt el plan mensual de actividades de la empresa:

---

<sup>33</sup> Administración Una Perspectiva Global, Harold Koontz y Heinz Wehrich, Mac Graw Hill, 10ª edición, Pág.# 610

**PLAN DE ACTIVIDADES MENSUAL**

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA (SEMANAS)				RESPONSABLES	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES
	1	2	3	4		Ingresos	Egresos	
<b>VENTAS:</b>								
* Cierre de ventas del mes anterior y planificación de las mismas para el mes siguiente.					Gerente de ventas			
* Visita por parte de los vendedores a las diferentes zonas y a los clientes de cada zona para receptar los pedidos.					Equipo de vendedores			
* Remitir las órdenes de pedido por parte de los vendedores a la empresa.					Equipo de vendedores			
* Ingresar órdenes de pedido al sistema para luego enviar a bodega para la preparación y despacho del pedido.					Secretaria			
* Emisión de factura de ventas: Contado Crédito					Secretaria	5.000,00 (20.000,00)		
<b>ADQUISICIONES O COMPRAS:</b>								
* Revisión de stocks de productos y muestreo físico de los mismos.					Gerente general y gerente de ventas			
* Planificar la adquisición de productos escasos e inexistentes en bodega.					Gerente general y gerente de ventas			
* Remitir órdenes de pedidos de productos de reposición a los diversos proveedores.					Gerente general			
* Recepción y control de pedidos de reposición					Bodegueros			
<b>DESPACHOS Y ENVÍOS:</b>								
* Revisión de órdenes de pedido y separación del producto para el despacho.					Bodegueros			
* Confirmación de productos que se van a despachar.					Bodegueros			
* Embalaje y despacho de pedidos.					Bodegueros		150,00	
* Confirmación recepción mercadería por parte del cliente.					Secretaria			

ACTIVIDADES CRONOGRAMA	CRONOGRAMA (SEMANAS)				RESPONSABLES	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES
	1	2	3	4		Ingresos	Egresos	
<b>COBRANZAS:</b>								
* Elaborar el reporte de cartera pendiente y planificar y gestionar la cobranza de facturas vencidas y de facturas que están por vencer.					Contador – Pagador			
* Ejecutar la cobranza con el retiro de la documentación (cheques) o la efectivización de cobros.					Gerente de ventas y vendedores	20.000,00		
* Elaborar un reporte de liquidación de facturas y de comisiones ganadas para cada vendedor.					Contador – Pagador			
* Recuperar cartera vencida de clientes problema.					Gerente de ventas y vendedores	1.000,00		
<b>PAGO DE OBLIGACIONES:</b>								
* Realizar el pago de arriendos de locales.					Contador – Pagador		320,00	
* Pago de créditos.					Contador – Pagador		100,00	
* Pago de servicio telefónico.					Contador – Pagador		100,00	
* Pago de servicios básicos (agua y luz).					Contador – Pagador		30,00	
* Pago a proveedores.					Contador – Pagador		16.250,00	
* Pago de sueldos.					Contador – Pagador		2.000,00	
* Pago de comisiones a vendedores.					Contador – Pagador		1.000,00	
* Pago de seguridad de locales.					Contador – Pagador		20,00	
<b>SUBTOTAL</b>						<b>26.000,00</b>	<b>19.970,00</b>	
<b>SUPERAVIT</b>							<b>6.030,00</b>	
						<b>26.000,00</b>	<b>26.000,00</b>	

TABLA # IIL2



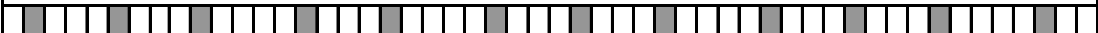





### **3.6.2 PLAN OPERATIVO ANUAL 2007**

“El plan Operativo Anual es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos de los planes de desarrollo, los mismos que se manifiestan en la ejecución de las políticas, programas y proyectos. El Plan Operativo como agenda de trabajo facilita el reajuste de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, así como a los cambios en variables imposibles de prever en el largo plazo.”<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> <http://www.senplades.gov.ec/modulos.asp?id=206>

CRONOGRAMA ANUAL (SEMANAS)													RESPONSABLE	PRESUPUESTO		OBSERVACIONES																													
ENERO			FEBRE.			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIE.			OCTUBR.			NOVIEMB.			DICIEM												
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		Ingresos	Egresos	
ACTIVIDADES DEL ÁREA DE VENTAS																																													
* Cierre de ventas del mes anterior y planificación de las mismas para el mes siguiente													G. Ventas																																
* Visista de vendedores a clientes de las diferentes zonas para la recepción de pedidos													Vendedores																																
* Remitir órdenes de pedido por parte de los vendedores a la empresa													Vendedores																																
* Ingresar órdenes de pedido al sistema para luego enviar a bodega para el embalaje y despacho de pedidos													Secretaria																																
* Emisión de facturas de ventas: Contado													G. general G. ventas	\$ 60.000,00																															
Crédito													G. general G. ventas	(240000)																															
ACTIVIDADES DEL ÁREA DE ADQUISICIONES O COMPRAS																																													
* Revisión de stocks de productos y muestreo físico de los mismos													G. general G. ventas																																

* Planificar la adquisición de productos escasos e inexistentes en bodega	G. general G. ventas			
				
* Remitir órdenes de pedidos de productos de reposición a los diversos proveedores	G. general			
				
* Recepción y control de pedidos de reposición	Bodegaeros			
				
ACTIVIDADES DEL ÁREA DE EMBALAJE Y DESPACHOS				
* Revisión de órdenes de pedido y separación del producto para el despacho	Bodegaeros			
				
* Confirmación de productos que se van a despachar	Bodegaeros			
				
* Embalaje y despacho de pedidos	Bodegaeros		\$ 1.800,00	
				
* Confirmación de recepción de mercadería por parte del cliente	Jefe Bodega			
				
ACTIVIDADES DEL ÁREA DE COBRANZAS				
* Elaborar el reporte de cartera pendiente y planificar y gestionar la cobranza de facturas vencidas y que están por vencer	S. Financ			
				

* Ejecutar la cobranza con el retiro de la documentación (cheques) o la efectivización de cobros	G. Financ. Vendedor	\$ 240.000,00		
* Elaborar un reporte de liquidación de facturas y de comisiones ganadas para cada vendedor	G. Financ			
* Recuperar cartera vencida de clientes problema	G. Financ. Vendedor	\$ 10.000,00		
ACTIVIDADES DEL ÁREA FINANCIERA PAGOS DE OBLIGACIONES				
* Realizar el pago de arriendos de locales	G. Financ		\$ 3.840,00	
* Pago de créditos	G. Financ		\$ 1.200,00	
* Pago de servicio telefónico	G. Financ		\$ 1.200,00	
* Pago de servicios básicos (agua y luz)	G. Financ		\$ 360,00	
* Pago a proveedores	G. Financ		\$ 195.000,00	
* Pago de sueldos	G. Financ		\$ 30.000,00	
* Pago de comisiones a vendedores	G. Financ		\$ 15.000,00	



* Pago de seguridad de locales	6. Finanzas		\$ 240.00	
SUBTOTAL...		\$ 310.000.00	\$ 248.640.00	
SUPERÁVIT...			\$ 61.360.00	
		\$ 310.000.00	\$ 310.000.00	

**TABLA # III.3**

### 3.6.3 MAPA ESTRATÉGICO

“El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Es la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas.”<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com>

**MAPA ESTRATÉGICO**

La empresa "B&B División Textil" es una empresa del sector comercial dedicada a la comercialización directa al por mayor y menor de ropa en diferentes líneas como ropa de bebe, ropa deportiva y casual de niñas / os y ropa de pillameria, ofreciendo al mercado ropa de alta calidad y con precios accesibles a todo tipo de clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos y aportar con el desarrollo social ofreciendo fuentes de trabajo para lo cual se enmarca en la aplicación de valores como la responsabilidad, honestidad, puntualidad y respeto con todos los grupos de referencia con los que interactúa.

Para el año 2011, la empresa "B&B División Textil", será la mejor y principal empresa comercializadora de ropa reconocida prestigiosamente a nivel nacional, ofreciendo calidad y excelencia en los productos y servicios para así poder entregar sus productos a grandes centros comerciales o almacenes del país, para lo cual pretende desarrollar nuevos negocios rentables con extensiones de líneas, nuevos productos, expansión geográfica, adquisiciones con nuevos proveedores y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

**2007**

**- OBJETIVOS:**  
\* Contar con orientación para el manejo de la empresa en el largo plazo  
\* Negociar con fábricas proveedoras reconocidas y que satisfaga demanda  
\* Aumentar la eficiencia tanto en tiempo como en costos en la ejecución de actividades

**- POLÍTICAS:**  
\* Se elaborará un plan estratégico estructurado  
\* Se reconocerá al personal que logre contactar y negociar  
\* Se documentará y aplicará sistemas control en ejecución de procesos

**- ESTRATEGIAS:**  
\* Realizar análisis medio interno y externo para conocer situación actual y prever futuro  
\* Realizar investigación de productos similares en grandes almacenes y centros comerciales  
\* Levantamiento y mejoramiento de procesos

**2008**

**- OBJETIVOS:**  
\* Adquirir e instalar sistema informático diseñado para la empresa  
\* Incrementar en un 50% el presupuesto de ventas  
\* Diseñar modelos propios y exclusivos de la empresa y trabajar bajo sistema de maquila

**- POLÍTICAS:**  
\* Se destinará en el año 2007 fondo de inversión para adquirir software  
\* Se negociará con grandes cadenas de almacenes del país  
\* Se contratará una persona para diseño de productos

**- ESTRATEGIAS:**  
\* Elaborar presupuesto anual de forma sistemática a partir del año 2007  
\* Reducción de precios y promoción y propaganda  
\* Recopilar información nacional e internacional de catálogos, revistas y fotos de productos

**2009**

**- OBJETIVOS:**  
\* Abrir y crear cartera de clientes selectivos en la región costa y oriente  
\* Incrementar línea productos para la región costa y oriente  
\* Ampliar la comercialización en el sector empresarial e industrial

**- POLÍTICAS:**  
\* Todo el personal de ventas deberá tener una cartera de clientes de estas regiones  
\* Personal de ventas realizará estudios de mercado en región costa  
\* Se contactará en sector empresarial o industrial y se tendrá participación en ganancias

**- ESTRATEGIAS:**  
\* Visitar y contactar con grandes almacenes y centros comerciales  
\* Abrir un almacén en la región costa y promocionar  
\* Patrocinar eventos deportivos y sociales

**2010**

**- OBJETIVOS:**  
\* Realizar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional  
\* Abrir almacenes en sector norte, centro y sur de Quito  
\* Realizar importaciones de ropa de otros países

**- POLÍTICAS:**  
\* Logro de alianzas estratégicas permitirá ser parte del negocio  
\* Asensos y traslado personal antiguo en nuevos almacenes  
\* Se gestionará y realizará trámites y viajes para importar mercadería

**- ESTRATEGIAS:**  
\* Establecimiento de canales de comunicación  
\* Reconocimiento económico y personal a trabajadores  
\* Destinar un fondo de capital para viajes de negocio y representación empresarial

**2011**

**- OBJETIVOS:**  
\* Convertirse una de las más reconocidas empresas comerciales  
\* Extender el comercio de otras líneas de ropa y otros productos  
\* Abrir sucursales en las principales ciudades del país

**- POLÍTICAS:**  
\* Se realizará inversión de capital para ampliar instalaciones, equipos y personal  
\* Se realizará negociación con otras líneas de ropa y otros productos  
\* Se realizará análisis de ventas en provincias que justifiquen apertura de sucursales

**- ESTRATEGIAS:**  
\* Difundir propaganda y publicidad a nivel nacional  
\* Gestionar y manejar financiamiento  
\* Reducción precios y aumento promociones

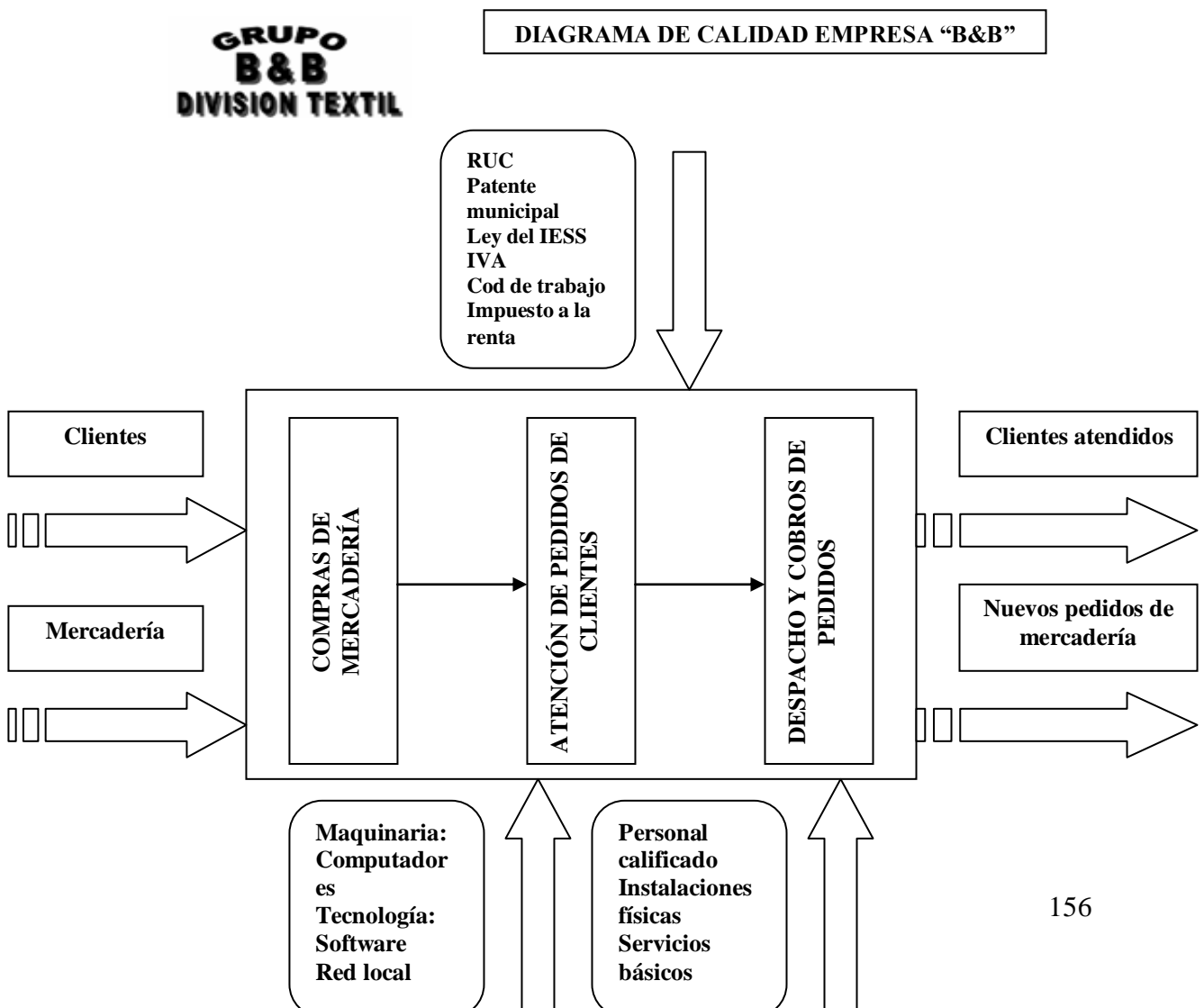
- \* Honestidad
- \* Puntualidad
- \* Respeto
- \* Solidaridad
- \* Responsabilidad
- \* Trabajo en equipo

## CAPÍTULO IV

### 4.1 DIAGRAMA DE CALIDAD

Un proceso es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado definido. Cada proceso tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerequisites que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

El diagrama de calidad es un gráfico que presenta los macroprocesos que desarrolla una empresa, los cuales van a realizar actividades individuales para transformar las entradas en resultados o salidas. Durante el procesamiento de actividades se debe considerar las normativas y regulaciones que rigen a la empresa y también la tecnología e insumos que se utiliza.



## 4.2 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

GRÁFICO # IV.1

“La cadena de valor divulgada por Michael Porter, parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. El valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo; en otras palabras: un precio. Porter llama cadena de valor a la red de actividades de una empresa, porque la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos con un precio superior a los costos de la empresa.

Porter divide las cuatro bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos. Porter las identifica, concretamente, como logística para el interior, operaciones, logística para el exterior, comercialización y ventas y servicios. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa. Las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primaria, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.”<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> El Proceso Estratégico, H. Mintzberg, J.B. Quinn, J. Voyer, Editorial Prentice Hall, Pág.# 90, 91

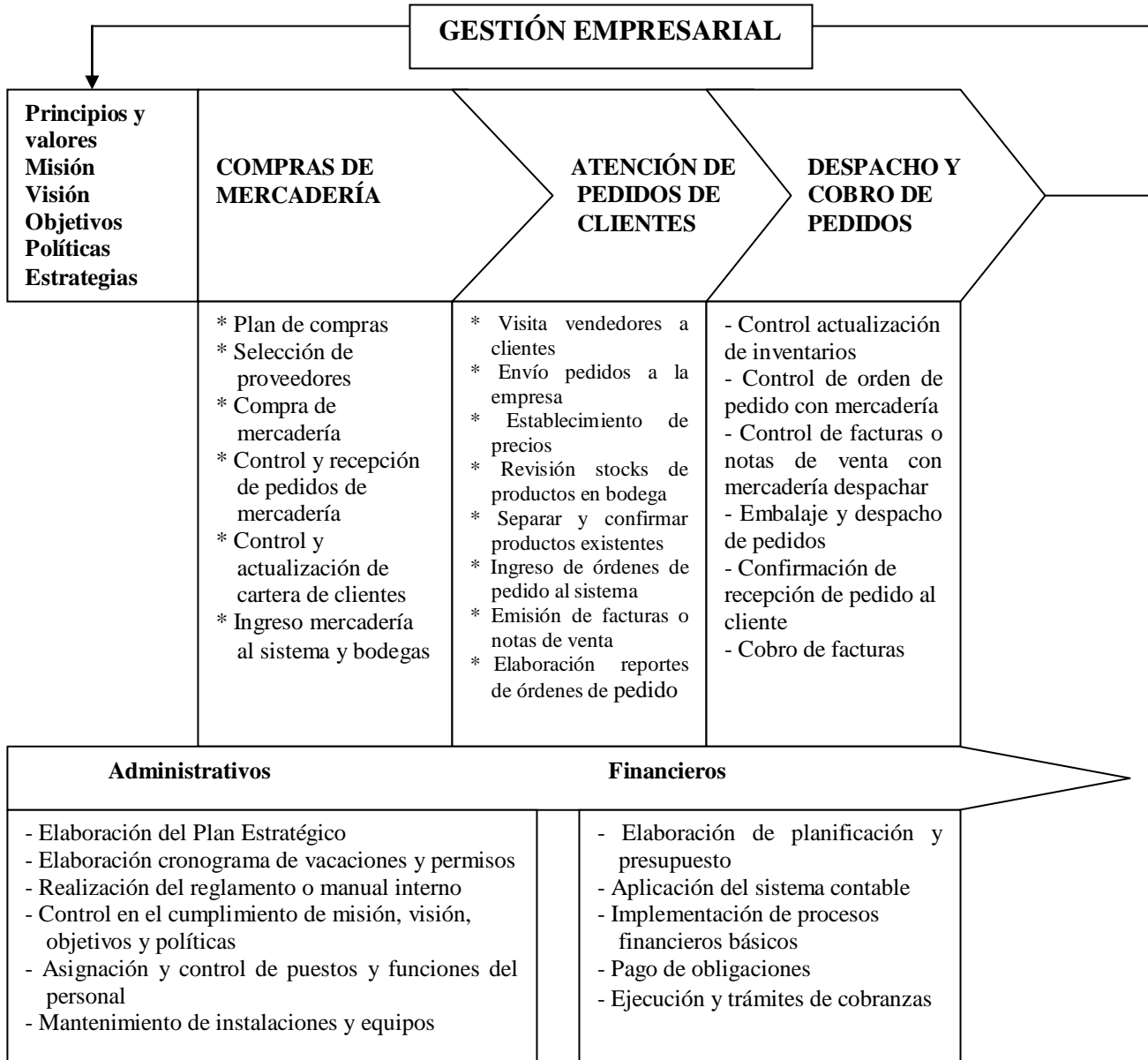


GRÁFICO # IV.2

### 4.3 DIAGRAMA IDEF-0

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

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

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.

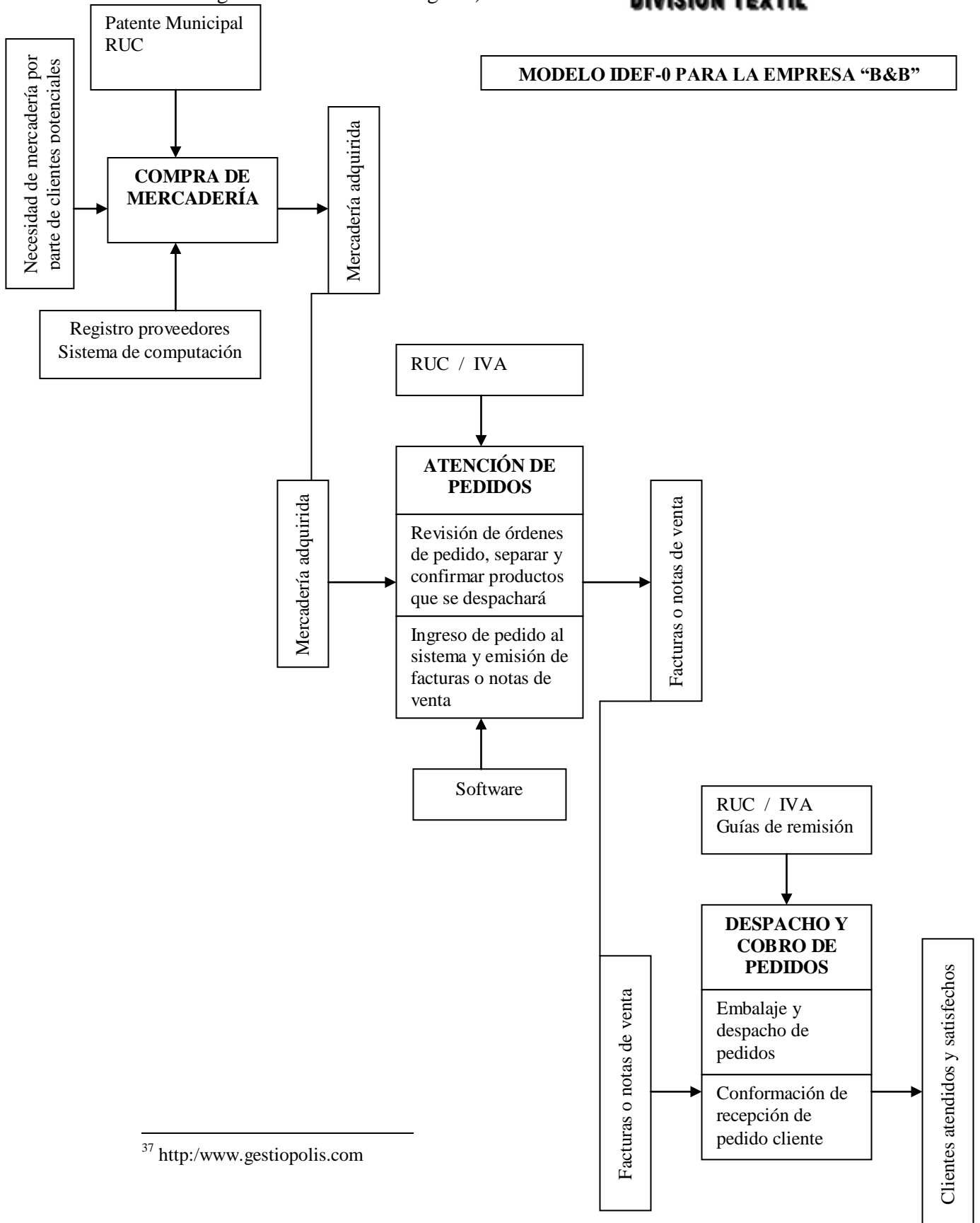
#### **Ventajas IDEF0:**

- 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.
- Es muy adecuado en el diseño de sistemas complejos y dinámicos.

- Algunos paquetes informáticos de dibujo incorporan plantillas y utilidades para dibujar este tipo de gráficos (p.ej.

Igrafx Process de Micrografx)<sup>37</sup>

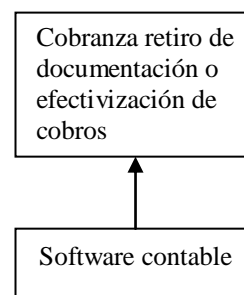
**GRUPO  
B&B  
DIVISION TEXTIL**



<sup>37</sup> <http://www.gestiopolis.com>



#### 4.4 INVENTARIO DE PROCESOS POI GRÁFICO # IV.3



Antes de realizar el análisis de procesos, es necesario inventariar los procesos que ejecuta cada una de las áreas de la empresa.

PROCESOS	TIPO DE PROCESOS
<b>PLANIFICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del Plan Estratégico</li> <li>• Cierre de ventas del mes anterior y planificación de las mismas para el mes siguiente</li> <li>• Elaboración del cronograma de actividades mensuales</li> <li>• Elaboración del presupuesto de ventas</li> <li>• Planificación de adquisición de productos de reposición</li> <li>• Elaboración de estudios de mercado</li> </ul>	P. Gobernante  P. Gobernante  P. Gobernante P. Gobernante  P. Gobernante P. Gobernante
<b>COMPRA DE MERCADERÍA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de compras</li> <li>• Selección de proveedores</li> <li>• Compra de mercadería</li> <li>• Control y recepción de pedidos de mercadería de proveedores</li> <li>• Control y actualización de cartera de clientes</li> <li>• Ingreso mercadería al sistema y bodegas</li> </ul>	P. Básico P. Básico P. Básico  P. Básico P. Básico P. Básico
<b>ATENCIÓN</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita de vendedores a clientes</li> <li>• Envío de pedidos a la empresa</li> <li>• Establecimiento de precios</li> <li>• Revisión de stocks de productos en bodega</li>   <li>• Separación y confirmación de productos existentes que se despacharán</li> <li>• Ingreso de órdenes de pedido al sistema</li> <li>• Emisión facturas o notas de venta</li> <li>• Elaboración de reportes de órdenes de pedido, pedidos despachados y pedidos y productos no despachados</li> </ul>	<p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p>
<p><b>DESPACHOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y actualización de inventarios</li> <li>• Control de orden de pedido con la mercadería a despachar</li> <li>• Control de facturas o notas de venta con la mercadería a despachar</li> <li>• Embalaje y despacho de pedidos</li> <li>• Confirmación de recepción de pedido al cliente</li> <li>• Cobro de facturas</li> <li>• Gestión de cobranzas de facturas pendientes y facturas vencidas</li> <li>• Ejecución de las cobranzas con retiro de la documentación o efectivización de cobros</li> </ul>	<p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p> <p>P. Básico</p>
<p><b>ADMINISTRATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del cronograma de vacaciones y permisos</li> <li>• Realización del reglamento o manual interno</li> <li>• Control en el cumplimiento de misión, visión, objetivos y políticas</li> </ul>	<p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de canales de comunicación apropiados</li> <li>• Selección y contratación de personal</li> <li>• Evaluación de desempeño del personal</li> <li>• Aumento o recortes del personal</li> <li>• Toma de decisiones y aplicación de estrategias</li> <li>• Distribución de funciones, competencias y responsabilidades del personal</li> <li>• Realización de cursos de capacitación al personal</li> <li>• Aplicación de recompensas y sanciones al personal</li> <li>• Documentación y archivo de información</li> <li>• Elaboración de cronograma y rutas de utilización de transporte de la empresa</li> <li>• Control de pedidos a proveedores</li> <li>• Cotizaciones y negociaciones con proveedores</li> </ul>	<p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p>
<p><b>FINANCIEROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de planificación presupuestaria</li> <li>• Implementación del sistema contable y de procesos financieros básicos</li> <li>• Ajustes de presupuestos</li> <li>• Elaboración y análisis de estados financieros</li> <li>• Control en el movimiento diario de efectivo</li> <li>• Emisión y manejo de la chequera y cuentas</li> <li>• Pago de sueldos al personal y comisiones</li> <li>• Elaboración de liquidación de facturas</li> <li>• Pago de servicios básicos e impuestos</li> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Control de caja chica</li> <li>• Elaboración de reportes de cartera pendiente por cobrar</li> <li>• Registro y control de cobro de facturas y depósito de</li> </ul>	<p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p> <p>P. Habilitante</p>

cobros <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación de cartera vencida de clientes problema</li> </ul>	P. Habilitante
--	----------------

## 4.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Una vez identificados los procesos que tiene la empresa, se procede a identificar los de mayor impacto, sobre los requerimientos importantes del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

### 4.5.1 DISEÑO DE PREGUNTAS CLAVES

Para seleccionar los procesos más importantes y necesarios que se deben analizar y aplicar en la empresa, es imprescindible plantear y contestar las siguientes cinco preguntas claves:

1. **¿Sí se mejora este proceso, se logrará cumplir con el cronograma y presupuesto de ventas?**
2. **¿Sí se mejora este proceso, se podrá reducir el tiempo de entrega y la cantidad de mercadería no despachada al cliente?**
3. **¿Sí se mejora este proceso, se logrará establecer las funciones y responsabilidades del personal y así reducir costos y tiempos para la empresa?**
4. **¿Sí se mejora este proceso, se logrará satisfacer las necesidades de los clientes y posicionarse de una significativa parte del mercado?**
5. **¿Sí se mejora este proceso, se podrá incrementar la rentabilidad de la empresa?**

Las preguntas anteriormente planteadas serán valoradas de la siguiente manera:

1 si la respuesta es afirmativa y 0 si es negativa

Los procesos más importantes y necesarios para la empresa serán aquellos que logren el mayor puntaje. Constarán los que se encuentren en el rango de 4 y 5 puntos.

#### 4.5.2 SELECCIÓN DE PROCESOS

LISTADO DE PROCESOS POR ÁREAS	PREGUNTAS					TOT AL	TIPO PROC.
	1	2	3	4	5		
<b>PLANIFICACIÓN</b>							
• Elaboración del Plan Estratégico	1	1	1	1	1	5	P. Gobern
• Cierre ventas del mes anterior y planificación de las mismas para el mes siguiente	1	1	1	1	1	5	P. Gobern
• Elaboración del cronograma de actividades mensuales	1	1	1	1	1	5	P. Gobern
• Elaboración del presupuesto de ventas	1	1	0	1	1	4	P. Gobern
• Planificación de adquisición de productos de reposición	1	1	1	1	1	5	P. Gobern
• Elaboración de estudios de mercado	1	0	0	1	1	3	P. Gobern
<b>COMPRA DE MERCADERÍA</b>							
• Plan de compras	1	1	0	1	1	4	P. Básico
• Compra de mercadería	1	1	1	1	1	5	P. Básico
• Control y recepción de pedidos de mercadería de proveedores	1	1	1	0	1	4	P. Básico
• Control y actualización de cartera de clientes	1	0	0	1	1	3	P. Básico
• Ingreso mercadería al sistema y bodegas	1	1	1	0	1	4	P. Básico
<b>ATENCIÓN DE PEDIDOS</b>							
• Visita de vendedores a clientes	1	1	1	1	1	5	P. Básico
• Envío de pedidos a la empresa	1	1	0	1	1	4	P. Básico
• Establecimiento de precios	1	0	1	1	1	4	P. Básico
• Revisión de stocks de productos en bodega	1	1	1	0	1	4	P. Básico
• Separación y confirmación de productos existentes que se despacharán	0	1	1	0	0	2	P. Básico
• Ingreso de órdenes de pedido al sistema	1	1	1	0	1	4	P. Básico
• Emisión facturas o notas de venta	0	1	1	0	1	3	P. Básico
• Elaboración reportes órdenes de pedido, pedidos despachados y no despachados	0	1	1	0	0	2	P. Básico
<b>DESPACHOS Y COBROS DE PEDIDOS</b>							
• Control y actualización de inventarios	1	1	1	0	1	4	P. Básico
• Control de orden de pedido con la mercadería a despachar	0	1	1	1	0	3	P. Básico
• Control de facturas o notas de venta con la mercadería a despachar	0	1	1	1	0	3	P. Básico
• Embalaje y despacho de pedidos	1	1	1	1	1	5	P. Básico
• Confirmación de recepción de pedido al cliente	0	1	1	1	0	3	P. Básico
• Cobro de facturas	1	1	1	1	1	5	P. Básico

• Gestión de cobranzas de facturas pendientes y facturas vencidas	0	0	1	0	1	2	P. Básico
• Ejecución de cobranzas con retiro de documentación o efectivización de cobros	0	0	1	1	1	3	P. Básico
<b>ADMINISTRATIVOS</b>							
• Elaboración del Plan Estratégico	1	1	1	1	1	5	P.Habilitan
• Elaboración del cronograma de vacaciones y permisos	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Realización del reglamento o manual interno	0	0	1	1	0	2	P.Habilitan
• Control en el cumplimiento de misión, visión, objetivos y políticas	1	1	0	1	1	4	P.Habilitan
• Desarrollo de canales de comunicación apropiados	1	1	0	1	1	4	P.Habilitan
• Selección y contratación de personal	1	0	1	1	1	4	P.Habilitan
• Selección de proveedores	1	1	1	1	1	5	P.Habilitan
• Evaluación de desempeño del personal	1	1	1	0	1	4	P.Habilitan
• Aumento o recortes del personal	0	0	1	1	0	2	P.Habilitan
• Toma de decisiones y aplicación de estrategias	1	0	0	0	1	2	P.Habilitan
• Distribución de funciones, competencias y responsabilidades del personal	0	1	1	1	1	4	P.Habilitan
• Realización de cursos de capacitación al personal	1	0	0	1	1	3	P.Habilitan
• Aplicación de recompensas y sanciones al personal	1	1	0	0	1	3	P.Habilitan
• Documentación y archivo de información	0	0	1	1	0	2	P.Habilitan
• Elaboración de cronograma y rutas de utilización de transporte de la empresa	1	1	0	0	1	3	P.Habilitan
• Control de pedidos a proveedores	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Cotizaciones y negociaciones con proveedores	1	0	1	1	1	4	P.Habilitan
<b>FINANCIEROS</b>							
• Elaboración de planificación presupuestaria	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Implementación del sistema contable y de procesos financieros básicos	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Ajustes de presupuestos	1	0	0	0	1	2	P.Habilitan
• Elaboración y análisis de estados financieros	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Control en el movimiento diario de efectivo	0	0	1	0	1	2	P.Habilitan
• Emisión y manejo de la chequera y cuentas	0	0	1	0	1	2	P.Habilitan
• Pago de sueldos al personal y comisiones	1	0	1	1	0	3	P.Habilitan
• Elaboración de liquidación de facturas	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Pago de servicios básicos e impuestos	1	1	1	0	0	3	P.Habilitan
• Pago a proveedores	1	0	1	1	0	3	P.Habilitan
• Control de caja chica	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Elaboración de reportes de cartera pendiente por cobrar	0	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Registro y control de cobro de facturas y depósito de cobros	1	0	1	0	1	3	P.Habilitan
• Recuperación de cartera vencida de clientes problema	0	0	1	0	1	2	P.Habilitan

TABLA # IV.1

#### **4.6 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**

“Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Para comprender el significado y la importancia de un Mapa de Procesos, podemos valernos del símil de un puzzle. El Mapa de Procesos es como la imagen de un puzzle: no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman. Así, la misma imagen puede construirse con un puzzle de 20 piezas ó de 200 piezas.

Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del puzzle) de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos (piezas) no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos (piezas) encajen perfectamente (sin solapes ni huecos) y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

Con muy pocos procesos, el Mapa de Procesos será escueto y fácil de comprender pero la descripción individual de cada proceso será más compleja. Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla, sin embargo, el Mapa de Procesos será más complejo. La solución óptima la encontraremos en un punto intermedio entre ambos extremos.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada proceso, por convenio, se describe en un único procedimiento, de modo que la

estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

Otro factor a considerar a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema es la estructura organizativa existente. Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función (intradepartamentales) o pueden exceder dicho ámbito (interdepartamentales). Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

Si el Mapa resulta muy complejo, es conveniente elaborar una versión simplificada, en la que sólo figuran las interrelaciones entre los procesos mediante flechas, pero no se indican los registros ni los documentos asociados.

Es aconsejable escribir en el símbolo de cada uno de los procesos del Mapa el código (número correlativo), título y cargo del responsable de cada proceso. En el caso de que se definan macroprocesos, el código del proceso se compone del código del macroproceso seguido de un número correlativo.

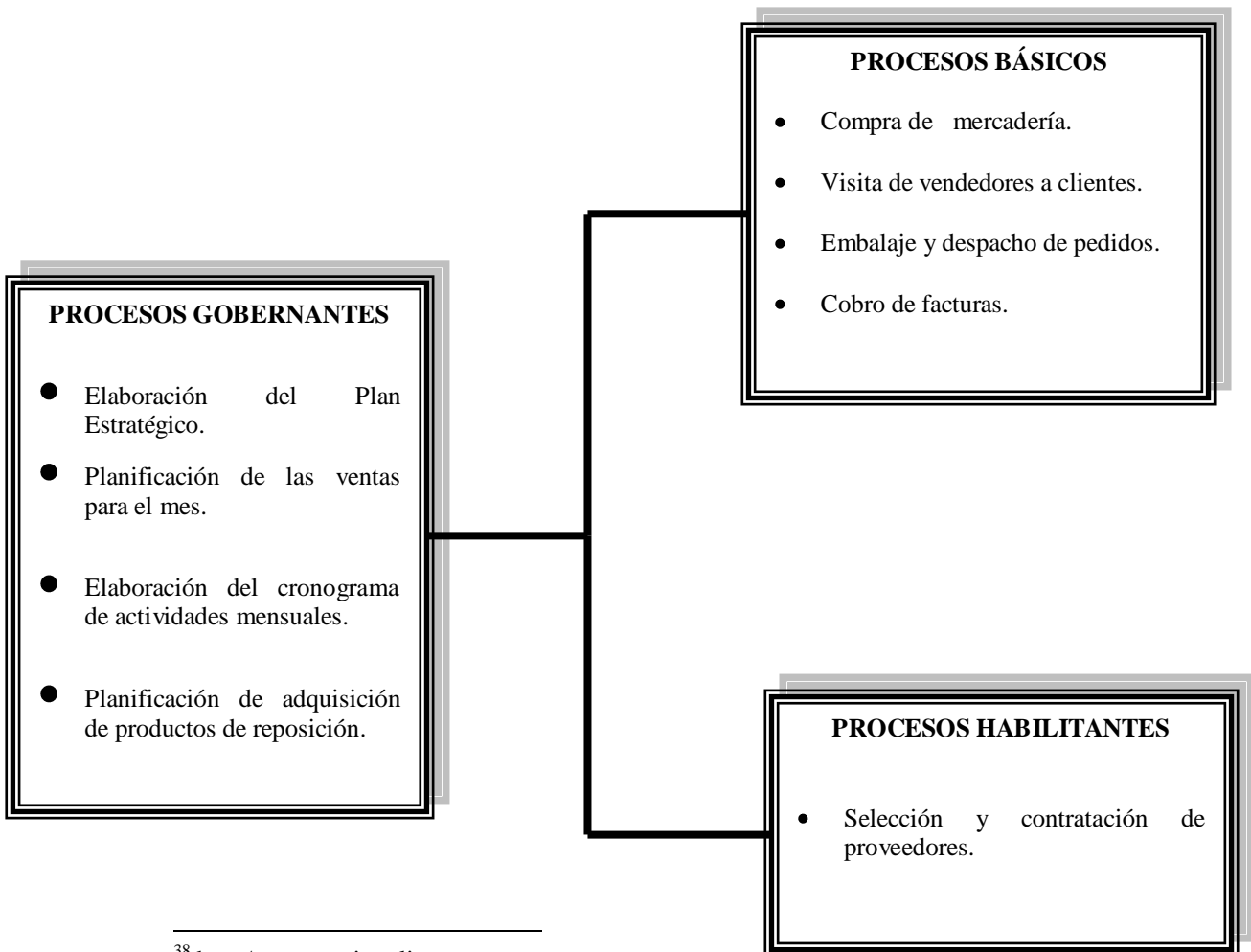
Es muy útil colorear los procesos en el Mapa de Procesos para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios. En sistemas integrados, por ejemplo, los colores pueden servir para diferenciar el ámbito de aplicación de los procesos (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, o una combinación de éstos). En sistemas no integrados, los colores permiten diferenciar procesos en función del macroproceso en el que se engloban. Los colores también permiten distinguir el grado de desarrollo e implantación de cada uno de los procesos del sistema de gestión.



Es conveniente volver a revisar y si procede actualizar el Mapa de Procesos una vez se hayan descrito todos los procedimientos según se indica en el apartado siguiente.<sup>38</sup>



MAPA DE PROCESOS EMPRESA "B&B"



<sup>38</sup> <http://www.gestiopolis.com>

## 4.7 HOJA DE COSTOS

### 4.7.1 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL



#### HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

CARGO	SUELDO		FONDO DE RESERVA	13° SUELDO	14° SUELDO	APORTE IESS 12,15%	VACASIO- NES	TOTAL
	MENSUAL	ANUAL						
Gerente General	500,00	6.000,00	500,00	500,00	160,00	729,00	250,00	8.139,00
Contador Pagador	350,00	4.200,00	350,00	350,00	160,00	510,30	175,00	5.745,30
Jefe de compras	350,00	4.200,00	350,00	350,00	160,00	510,30	175,00	5.745,30
Jefe de ventas	350,00	4.200,00	350,00	350,00	160,00	510,30	175,00	5.745,30
Secretaria	250,00	3.000,00	250,00	250,00	160,00	364,50	125,00	4.149,50
Jefe de bodega	300,00	3.600,00	300,00	300,00	160,00	437,40	150,00	4.947,40
Bodeguero	200,00	2.400,00	200,00	200,00	160,00	291,60	100,00	3.351,60
Vendedor	500,00	6.000,00	500,00	500,00	160,00	291,60	250,00	7.701,60
Vendedor	500,00	6.000,00	500,00	500,00	160,00	291,60	250,00	7.701,60
TOTAL...	3.300,00	39.600,00	3.300,00	3.300,00	1.440,00	3.936,60	1.650,00	53.226,60

TABLA # IV.2

Para calcular el sueldo por minuto del personal de la empresa se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

CARGO	TOTAL	SUELDO X MINUTO
Gerente General	8.139,00	0,04710
Contador Pagador	5.745,30	0,03325
Jefe de compras	5.745,30	0,03325
Jefe de ventas	5.745,30	0,03325
Secretaria	4.149,50	0,02401
Jefe de bodega	4.947,40	0,02863
Bodeguero	3.351,60	0,01940
Vendedor	7.701,60	0,04457
Vendedor	7.701,60	0,04457
TOTAL...	53.226,60	0,30802

TABLA # IV.3

#### 4.7.2 HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

**GRUPO  
B & B  
DIVISION TEXTIL**

#### HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

RUBRO	MENSUAL	ANUAL	COSTO X MINUTO
Arriendos	320,00	3.840,00	0,01662
Servicios básicos	130,00	1.560,00	0,01662
Seguridad	20,00	240,00	0,01662
Mantenimiento	30,00	360,00	0,01662
Embalaje y despachos	150,00	1.800,00	0,01662
Suministros y materiales	25,00	300,00	0,01662
Internet	30,00	360,00	0,01662
Pago de impuestos	13,00	156,00	0,01662
TOTAL...	718,00	8.616,00	

TABLA # IV.4

Para calcular el costo de operación por minuto de la empresa se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo total anual de Operación}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

#### 4.7.3 HOJA DE COSTOS TOTAL

CARGO	SUELDO	COSTO X	COSTO
-------	--------	---------	-------

	X MINUTO	MINUTO	TOTAL X MIN
Gerente General	0,04710	0,01662	0,06372
Contador Pagador	0,03325	0,01662	0,04987
Jefe de compras	0,03325	0,01662	0,04987
Jefe de ventas	0,03325	0,01662	0,04987
Secretaria	0,02401	0,01662	0,04063
Jefe de bodega	0,02863	0,01662	0,04525
Bodeguero	0,01940	0,01662	0,03602
Vendedor	0,04457	0,01662	0,06119
Vendedor	0,04457	0,01662	0,06119
TOTAL...	0,30802	0,14958	0,45761

TABLA # IV.5

El costo total por minuto que utiliza cada empleado de la empresa se calculó con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Total} = \text{Sueldo por minuto} + \text{Costo de operación por minuto}$$

#### 4.7 DIAGRAMA DE CICLOS DE PROCESOS

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades el diagrama de procesos muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

**Nombre del Proceso:** Para poder identificar y clasificar cada uno de los procesos a ser analizados.

**Actividades:** Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.

**Entradas:** Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

**Salidas:** En otras palabras son los resultados obtenidos luego de concluido un proceso determinado.


**Tiempos:** Para efectos de esta tesis, el tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso será calculado en minutos.

**Costos:** Los costos de cada actividad serán calculados por minuto, y esto se calculará por las hojas de costo calculadas anteriormente.

**Observaciones:** Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que limitan el buen desempeño del proceso

**Símbolos:** Representa las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

A continuación se muestra la simbología a utilizar

 = **OPERACIÓN** (Agrega Valor)

Se realiza cuando se crea, altera, aumenta o se sustrae algo.

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.

 = **INSPECCIÓN O CONTROL** (No Agrega Valor)

Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones.

Indica que se verifica la cantidad o calidad de algo.

 = **DEMORA O ESPERA** (No Agrega Valor)

Representa una demora ya sea por congestionamiento, o por espera de alguna provisión por parte de otra persona o de alguna cosa de quien se depende para proseguir el proceso.

 = **ARCHIVO O ALMACENAMIENTO** (No Agrega Valor)

Esta puede ser almacenamiento de materiales o archivo de documentos.

 = **TRANSPORTE** (No Agrega Valor)

Corresponde a un transporte. Ocurre cuando un objeto, papel se lo lleva de un lugar a otro.

#### 4.7.1 DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Mediante la aplicación de diagramas, se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

Para calcular la eficiencia en tiempos y eficiencia en costos, se aplicará las siguientes fórmulas:

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A. V.}}{\text{Tiempo A. V.} + \text{Tiempo N. A. V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A. V.}}{\text{Costo A. V.} + \text{Costo N. A. V.}}$$

#### 4.8 INFORME DE NOVEDADES

El informe de novedades se realiza a continuación del diagrama de análisis de procesos por cada proceso analizado. En este reporte se presenta datos cuantitativos como: totales del proceso en tiempo y costos, eficiencia tanto en tiempo como en costos. Los datos cualitativos expresan las novedades encontradas en la ejecución de actividades, las entradas y salidas y la frecuencia con que se realiza.

#### PROCESOS GOBERNANTES

- Elaboración del Plan Estratégico. (A)
- Elaboración del cronograma de actividades mensuales.(B)
- Planificación de las ventas para el mes. (C)
- Planificación de adquisición de productos de reposición. (D)

#### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO (A)

Ingresas:	Necesidad de contar con una orientación en el largo plazo	Tiempo Total Proceso	2775'	Eficiencia Tiempo	74,59%
Resultado:	Plan estratégico	Costo Total Proceso	\$163,4418	Eficiencia Costo	72,51%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Distancia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión a todo el personal					X		15		0,9558		El personal de ventas está fuera de la ciudad
2. En la reunión el gerente general expone la necesidad y generalidades del plan y solicita que el personal aporten con ideas	X					120		7,6464			No todos aportan con ideas
3. Secretaria toma nota de las ideas expuestas por el personal	X					60		2,4378			
4. Secretaria elabora y presenta informe con las ideas expuestas en la reunión	X					30		1,2189			
5. Gerente general contrata un asesor profesional					X		600		38,232		Demora en la selección debido a referencias y presupuesto
6. El gerente general convoca		X					30		1,9116		

a una reunión con el asesor y personal para indicar el modelo de la planificación											
7. En la reunión gerente pone a consideración el esquema que se seguirá y se solicita la colaboración y aporte de todo el personal en la ejecución	X				60		3,8232				Existe 20% de personal que no está de acuerdo esquema lo cual representa un problema
8. El gerente y asesor ponen en marcha la realización de la planificación estratégica	X				1500		95,58				
9. El gerente y el asesor editan la planificación y convocan a reunión para presentar informe del plan a implantarse	X				300		19,116				
10. En reunión el gerente solicita al personal exponer su aprobación o desacuerdos que estos tengan y convoca a una reunión trimestral para evaluar la aplicación del plan		X				60		3,8232			Existe inconformidad del 20% del personal por las nuevas políticas y estrategias a implantarse
TOTALES...	TOTALES				2070	705	118,5192	44,9226			
						2775		163,4418			
						74,59%					
						72,51%					

TABLA # IV.6

## REPORTE

**Para:** Gerente

**De:** Fernando Briceño

**Asunto:** Análisis del proceso de Elaboración del Plan Estratégico (A)

**Fecha:** Enero 2007

De mis consideraciones:






En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Necesidad de contar con una orientación en el largo plazo	Tiempo Total Proceso	2775'	Eficiencia Tiempo	74,59%
Resultado:	Plan estratégico	Costo Total Proceso	\$163,4418	Eficiencia Costo	72,51%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		



## NOVEDADES CUALITATIVAS

 El personal de ventas está fuera de la ciudad
 No todos aportan con ideas
 Demora en la selección debido a referencias y presupuesto
 Existe 20% de personal que no está de acuerdo esquema lo cual representa un problema
 Existe inconformidad del 20% del personal por las nuevas políticas y estrategias a implantarse

Atentamente  
Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: *ELABORACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES (B)*

Ingresa:	Necesidad de contar con un calendario de trabajo para el mes	Tiempo Total Proceso	595'	Eficiencia Tiempo	78,15%
Resultado:	Cronograma de actividades del mes elaborado y aprobado	Costo Total Proceso	\$92,0997	Eficiencia Costo	91,51%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Distancia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión a todo el personal para explicar y disponer elaboración del cronograma mensual				X			30		1,9116		El personal de ventas está fuera de la ciudad
2. El gerente delega a un responsable para cada área que maneja la empresa			X				10		0,6372		Algunas áreas no entregan información de manera oportuna
3. La secretaria elabora y entrega un formato para la realización del plan de actividades de cada área	X					15		0,60945			
4. Cada área elabora su cronograma y tienen un plazo de entrega de 2 días máximo	X					300		77,574			Falta información o retraso de la misma para le elaboración del cronograma
5. Gerente convoca a reunión al personal para exponer y aprobar cronogramas de cada			X				60		3,8232		Existe inconformidad en algunas personas por los reajustes que

área											realiza el gerente
6. Secretaria apunta nuevas ideas, desacuerdos y reajustes surgidos en la reunión	X					30		1,2189			
7. Gerente recibe los cronogramas y entrega a la secretaria					X		10		0,6372		No todas las áreas entregan el cronograma a tiempo
8. Secretaria elabora informe de reunión anterior y cronograma final aprobado	X					120		4,8756			
9. Secretaria distribuye cronograma a todo el personal					X		20		0,8126		Demora en la entrega del cronograma a todo el personal debido a que algunas personas está fuera de la empresa
TOTALES...	TOTALES					465	130	84,27795	7,8218		
							595		92,09975		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %						78,15%				
	EFICIENCIA EN COSTO %						91,51%				

TABLA # IV.7

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de elaboración del Cronograma de Actividades Mensuales (B)  
**Fecha:** Enero 2007

De mis consideraciones:







En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Necesidad de contar con un calendario de trabajo para el mes	Tiempo Total Proceso	595'	Eficiencia Tiempo	78,15%
Resultado:	Cronograma de actividades del mes elaborado y aprobado	Costo Total Proceso	\$92,09975	Eficiencia Costo	91,51%

Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes
-------------	---------	----------	---------

### NOVEDADES CUALITATIVAS

 El personal de ventas está fuera de la ciudad
 Algunas áreas no entregan información de manera oportuna
 Falta información o retraso de la misma para la elaboración del cronograma
 Existe inconformidad en algunas personas por los reajustes que realiza el gerente
 No todas las áreas entregan el cronograma a tiempo
 Demora en la entrega del cuestionario a todo el personal debido a que algunas personas están fuera de la empresa

Atentamente  
Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS MENSUALES (C)

Ingresos:	Necesidad de elaborar calendario de ventas para cumplir con el presupuesto de ventas	Tiempo Total Proceso	1580'	Eficiencia Tiempo	89,24%
Resultado:	Planificación de ventas mensual elaborada y aprobada	Costo Total Proceso	\$186,4074	Eficiencia Costo	93,48%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Distancia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión al personal de ventas para solicitar realización del plan de ventas				X			20		4,7194		Existe inconformidad y retraso de los vendedores con domicilio en provincias
2. Gerente delega al jefe de ventas la elaboración del plan para su aprobación posterior			X				10		0,6372		
3. Secretaria elabora y entrega al jefe de ventas formato para la elaboración de planificación					X		20		0,8126		
4. Área de bodega realiza un reporte inventario mercadería solicitado por jefe de ventas	X					180		14,6286			Reportes inventarios por parte de bodega tardíos, ficticios y desactualizados

5. Vendedores realizan un reporte con análisis de las ventas del mes anterior pedido por el jefe de ventas	X				60		7,3428			Personal de ventas poco capacitados en software y computación
6. Secretaria elabora reporte de cartera de clientes de diferentes zonas para vendedores	X				30		2,4378			
7. Equipo de ventas realiza un análisis y sondeo telefónico rápido a clientes de las diferentes zonas	X				480		58,7424			En algunos casos propietarios no se encuentran en almacenes
8. Jefe de ventas convoca a reunión al personal de ventas para elaborar planificación	X				480		82,68			
9. Jefe de ventas convoca a reunión al personal para exponer y aprobar plan			X			120		5,9844		Existe inconformidad en el gerente porque no satisface expectativas
10. En reunión secretaria apunta nuevas ideas y reajustes al plan	X				60		2,4378			
11. Jefe de ventas elabora el plan aprobado y rectificado que se aplicará en el mes	X				120		5,9844			
TOTALES...					1410	170	174,2538	12,1536		
						1580		186,4074		
							EFICIENCIA EN TIEMPO %	89,24%		
							EFICIENCIA EN COSTO %	93,48%		

TABLA # IV.8

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de elaboración de Planificación de las Ventas Mensuales (C)  
**Fecha:** Enero 2007

De mis consideraciones:






En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresos:	Necesidad de elaborar calendario de ventas para cumplir con el presupuesto de ventas	Tiempo Total Proceso	1580'	Eficiencia Tiempo	89,24%
Resultado:	Planificación de ventas mensual	Costo	\$186,4074	Eficiencia	93,48%

	elaborada y aprobada	Total Proceso		Costo	
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

### NOVEDADES CUALITATIVAS

<p> Existe inconformidad y retraso de los vendedores con domicilio en provincias</p> <p> Reportes inventarios por parte de bodega tardíos y desactualizados</p> <p> Personal de ventas poco capacitados en software y computación</p> <p> En algunos casos propietarios no se encuentran en almacenes</p> <p> Existe inconformidad en el gerente porque no satisface expectativas</p>
--

Atentamente

Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS DE REPOSICIÓN (D)

Ingresas:	Información sobre inventarios y demanda de productos	Tiempo Total Proceso	700'	Eficiencia Tiempo	35,71%
Resultado:	Planificación de adquisición de productos de reposición	Costo Total Proceso	\$76,8567	Eficiencia Costo	22,39%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Distancia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión al jefe de compras para disponer la planificación de adquisición de productos	X					10		0,6372			
2. Jefe de compras solicita a bodega reporte de inventarios	X					10		0,4987			
3. Personal de bodega realiza reportes de inventarios solicitado por jefe de compras					X		180		14,6286		Existe demora en la entrega de informes ya que no hay software adecuado
4. Jefe de compras solicita a personal de ventas un análisis sobre demanda de productos	X					10		0,4987			
5. Personal de ventas realiza informe solicitado por gerente de compras					X		180		31,005		Personal ventas poco capacitado en manejo sistema computación
6. Gerente de compras convoca a reunión al gerente	X					10		0,4987			

general, jefes de bodega y de ventas										
7. En reunión gerente de compras solicita a jefe de bodega y de ventas exponer informes solicitados para análisis	X				120		11,4144			Los datos d informes no son reales debido a que no hay sistema informático efectivo
8. En reunión se aporta con nuevas ideas o reajustes y se aprueba planificación de adquisición de productos		X				60		12,5226		Existe inconformidad en el gerente general por la información presentada
9. Secretaria anota reajustes realizados a la planificación	X				30		1,2189			
10. Secretaria elabora la planificación definitiva	X				60		2,4378			
11. Jefe de compras realiza contacto con proveedores para presentar planificación y negociar a pedido del gerente		X				30		1,4961		Existe demora en concretar citas ya que proveedores no disponen de tiempo para reunión
TOTALES...	TOTALES				250	450	17,2044	59,6523		
						700		76,8567		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %					35,71%				
	EFICIENCIA EN COSTO %					22,39%				

TABLA # IV.9

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de elaboración de Planificación de Adquisición de Productos de Reposición (D)  
**Fecha:** Enero 2007






De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Información sobre inventarios y demanda de productos	Tiempo Total Proceso	700'	Eficiencia Tiempo	35,71%
Resultado:	Planificación de adquisición de productos de reposición	Costo Total Proceso	\$76,8567	Eficiencia Costo	22,39%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

## NOVEDADES CUALITATIVAS

-  Existe demora en la entrega de informes ya que no hay software adecuado
-  Personal ventas poco capacitado en manejo de programas de computación
-  Los datos de informes no son reales debido a que no hay sistema informático efectivo
-  Existe inconformidad en el gerente general por la información presentada
-  Existe demora en concretar citas ya que proveedores no disponen de tiempo para reunión

Atentamente

Fernando Briceño

## PROCESOS BÁSICOS

- Compra de mercadería. (E)
- Visita de vendedores a clientes. (F)
- Embalaje y despacho de pedidos. (G)
- Cobro de facturas. (H)

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO:  
COMPRA DE MERCADERÍA (E)**

Ingresas:	Información de inventarios de bodega y órdenes de pedidos de vendedores	Tiempo Total Proceso	480'	Eficiencia Tiempo	29,17%
Resultado:	Adquisición o compra de mercadería escasa o inexistente	Costo Total Proceso	\$52,3826	Eficiencia Costo	19,04%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Dis tan cia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión a jefe de compras para delegar compra de mercadería	X					10		0,6372			
2. Jefe de compras solicita reportes de inventarios a bodega	X					10		0,4987			Datos desactualizados ya que no existe software adecuado
3. Jefe de compras solicita a vendedores reportes de demanda de productos	X					10		0,4987			
4. Personal de bodega y vendedores elaboran reportes para entregar a jefe de compras					X		120		24,438		Inconformidad en el jefe de compras por demora en entrega de información
5. Jefe compras solicita reunión a gerente general para exponer datos de bodega y ventas	X					10		0,4987			



6. En reunión se realiza análisis para decidir que productos se va a adquirir		X				60		6,8154		Gerente general considera información poco confiable
7. Gerente general dispone a jefe d compras elaborar órdenes de pedidos a proveedores					X	60		3,8232		Demora en procesar órdenes de pedidos a causa de software
8. Jefe de compras convoca a reunión a gerente general y jefe financiero para aprobar pedidos	X					30		4,9038		Jefe financiero recalca cumplir presupuesto ventas para poder responder a obligaciones
9. Secretaria digita órdenes de pedidos aprobados	X					60		2,4378		
10. Secretaria envía pedidos a proveedores					X	40		1,6252		Demora envío vía Internet de algunos proveedores en mal estado
11. Jefe de compras confirma recepción de pedidos	X					10		0,4987		
12. Jefe de compras y bodega receptan y controlan pedidos despachados por proveedores					X	60		5,7072		Demora en entrega de pedidos ya que no hay control periódico a proveedores
TOTALES...	TOTALES				140	340	9,9736	42,4090		
						480		52,3826		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %					29,17%				
	EFICIENCIA EN COSTO %					19,04%				

TABLA # IV.10

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de Compra de Mercadería (E)  
**Fecha:** Enero 2007







De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresar:	Información de inventarios de bodega y órdenes de pedidos de vendedores	Tiempo Total Proceso	480'	Eficiencia Tiempo	29,17%
Resultado:	Adquisición o compra de mercadería escasa o inexistente	Costo Total Proceso	\$52,3826	Eficiencia Costo	19,04%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

## NOVEDADES CUALITATIVAS

 Datos desactualizados ya que no existe software adecuado para procesar información
 Inconformidad en el jefe de compras por demora en entrega de información
 Gerente general considera información poco confiable
 Jefe financiero recalca cumplir presupuesto ventas para poder responder a obligaciones
 Demora en comunicación vía Internet de algunos proveedores en mal estado
 Demora en entrega de pedidos ya que no hay control periódico a proveedores

Atentamente

Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: VISITA VENEDORES A CLIENTES PARA RECEPCIÓN DE PEDIDO (F)

Ingresa:	Información de planificación d ventas para cumplir con presupuesto mínimo de ventas	Tiempo Total Proceso	1970'	Eficiencia Tiempo	5,08%
Resultado:	Pedido receptado por vendedor y enviado a la empresa para su despacho	Costo Total Proceso	\$227,2630	Eficiencia Costo	2,26%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Dis tan cia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión a jefe de ventas para disponer cumplimiento de planificación de ventas	X					10		0,6372			
2. Jefe de ventas convoca a reunión al personal de ventas					X	20		0,9974			Personal de ventas no asiste puntual
3. En reunión jefe de ventas expone plan de ventas mensual que se tienen que cumplir	X					30		1,4961			Inconformidad en vendedores por cuota mínima de ventas y sanciones a aplicarse
4. Jefe ventas entrega informe de inventario de productos, planificación de adquisición mercadería y lista de cartera de clientes de las diferentes zonas					X	120		17,3988			Existe demora en la entrega información por las distintas áreas de la empresa
5. Durante la reunión se revisa y actualiza muestrarios, listas de precios y gama de					X	60		2,9922			Demora, los vendedores no tienen material en buen

colores										estado y actualizado
6. Se entrega a vendedores papelería; notas de pedido, solicitudes de crédito, recibos de cobro y reporte de visitas			X			10		0,4987		Existe desperdicio de papelería por errores cometidos y no se archiva documentos mal llenados
7. Jefe de ventas orienta sobre créditos a concederse, forma de pago y plazos d entrega pedido	X				30		1,4961			Vendedores no informan condiciones de pedido a clientes
8. Se realiza la distribución por zonas y clientes que cada vendedor debe atender	X				30		1,4961			
9. Jefe ventas dispone llenar reportes visitas, informar y enviar pedidos diariamente a la empresa				X		10		0,4987		Existe demora ya que vendedores no reportan diariamente visita a clientes
10. Vendedores realizan contacto telefónico para cuadrar visitas				X		180		22,0284		Demora debido a que los dueños no se encuentran
11. Vendedores realizan las visitas correspondientes				X		1440		176,2272		Demora ya que clientes no son puntuales o no están
12. Jefe de ventas realiza control y confirmación visitas realizadas por vendedores		X				30		1,4961		Vendedores no se esfuerzan ya que hay poco control
TOTALES...	TOTALES				100	1870	5,1255	222,1375		
						1970		227,2630		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %					5,08%				
	EFICIENCIA EN COSTO %					2,26%				

TABLA # IV.11

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de Visita de Vendedores a Clientes para Recepción de Pedido (F)  
**Fecha:** Enero 2007











De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Información de planificación d ventas para cumplir con presupuesto mínimo de ventas	Tiempo Total Proceso	1970'	Eficiencia Tiempo	5,08%
Resultado:	Pedido receptado por vendedor y enviado a la empresa para su despacho	Costo Total Proceso	\$227,2630	Eficiencia Costo	2,26%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

## NOVEDADES CUALITATIVAS

 Personal de ventas no asiste puntual a reunión
 Inconformidad en vendedores por cuota mínima de ventas y sanciones establecidas
 Existe demora en la entrega información por las distintas áreas de la empresa
 Demora, los vendedores no tienen material en buen estado y actualizado
 Existe desperdicio de papelería por errores cometidos y no se archiva documentos mal llenados para justificar uso de papelería
 Vendedores no informan condiciones de pedido a clientes
 Existe demora ya que vendedores no reportan diariamente visita a clientes
 Demora, debido a que los dueños no se encuentran en sus locales
 Demora, ya que clientes no son puntuales o no están a la hora o día señalados
 Vendedores no se esfuerzan ya que hay poco control sobre las ventas de cada uno

Atentamente

Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: EMBALAJE Y DESPACHO DE PEDIDOS (G)

Ingresas:	Facturas o notas de venta de pedidos de clientes elaboradas	Tiempo Total Proceso	795'	Eficiencia Tiempo	11,95%
Resultado:	Embalaje y despacho de pedidos de Clientes	Costo Total Proceso	\$58,0745	Eficiencia Costo	17,95%
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	4 x día		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Dis tan cia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Secretaria envía a jefe de bodega notas de pedidos			X				10		0,4063		
2. Jefe bodega receipta notas de pedido y entrega a bodega					X		10		0,4525		Notas de pedido demoradas en envío
3. Bodega verifica y confirma notas de pedido con detalle de productos que se despacharán					X		60		4,8762		Demora, notas pedido ilegibles y errores en codificación
4. Personal de bodega entrega notas de pedido ratificadas a jefe de bodega			X				10		0,8127		
5. Jefe de bodega entrega notas pedido confirmadas a gerente			X				10		0,4525		
6. Gerente general revisa y controla notas de pedido		X					30		1,9116		Gerente inconforme con nivel d despacho
7. Gerente general reúne a jefes de compras, ventas y bodega para solucionar novedades	X					30		6,2613			Ningún jefe de área acepta errores cometidos
8. Jefe ventas realiza	X					30		1,4961			Clientes inconformes

contacto con clientes para informar novedades y ofrecer soluciones											y en algunos casos anulación de pedido
9. Jefe de ventas entrega notas de pedido confirmadas por cliente a jefe de bodega			X			10		0,4987			
10. Jefe de bodega entrega notas de pedido a secretaria			X			10		0,4525			
11. Secretaria ingresa y elabora facturas definitivas de pedidos					X	120		4,8756			Demora software no adecuado
12. Secretaria entrega facturas a personal de bodega			X			10		0,4063			
13. Personal bodega controla notas de pedido con facturas		X				20		1,6254			
14. Personal de bodega separa y embala pedidos de clientes					X	120		9,7524			Demora, no existe sistema d inventarios
15. Personal bodega solicita a secretaria dinero para despacho	X					5		0,2263			
16. Secretaria entrega dinero			X			10		0,4063			
17. Personal de bodega realiza despachos de pedidos					X	240		19,5048			Demora en transporte y entrega de pedido
18. Personal de bodega confirma despacho a clientes	X					30		2,4381			Confirmación no comunicada a dueños
19. Secretaria confirma retiro o recepción de pedidos a clientes y novedades					X	30		1,2189			Demora en recepción de pedidos, no existe control confirmación
TOTALES...	TOTALES					95	700	10,4218	47,6527		
							795		58,0745		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %						11,95%				
	EFICIENCIA EN COSTO %						17,95%				

TABLA # IV.12

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de Embalaje y Despacho de Pedidos (G)  
**Fecha:** Enero 2007











De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Facturas o notas de venta de pedidos de clientes elaboradas	Tiempo Total Proceso	795'	Eficiencia Tiempo	11,95%
Resultado:	Embalaje y despacho de pedidos de clientes	Costo Total Proceso	\$58,0745	Eficiencia Costo	17,95%
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	4 x día		

### NOVEDADES CUALITATIVAS

-  Notas de pedido demoradas en envío por parte de vendedores a la empresa
-  Demora, notas pedido ilegibles, borrosa y errores en codificación
-  Gerente inconforme con nivel de despacho de los pedidos de clientes
-  Ningún jefe de área acepta errores cometidos y se culpan de uno a otro
-  Clientes inconformes por despacho incompleto e inclusive anulación de pedidos
-  Demora en ingreso de facturas ya que el software no es adecuado
-  Demora, no existe sistema informático de inventarios
-  Demora en transporte y entrega de pedidos al cliente
-  Confirmación de envío de pedidos no comunicada a dueños por sus empleados
-  Demora en recepción de pedidos, olvido de confirmación por parte de secretaria

Atentamente

Fernando Briceño

**DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO:  
COBRO DE FACTURAS DE PEDIDOS (H)**

Ingresar:	Cuentas por cobrar de facturas o notas de ventas de pedidos	Tiempo Total Proceso	810'	Eficiencia Tiempo	29,63%
Resultado:	Cobro de facturas o notas de ventas documentados o efectivizados	Costo Total Proceso	\$49,0959	Eficiencia Costo	24,38%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Distancia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Jefe financiero solicita reporte de cobranzas a jefe de ventas	X					10		0,4987			
2. Jefe de ventas realiza reporte de cobranzas					X		60		2,9922		Demora en entrega de reporte cobranzas
3. Jefe ventas entrega reporte de cobranzas a jefe financiero			X				10		0,4987		
4. Jefe financiero controla fechas de vencimiento de cobros de facturas o notas de venta		X					40		1,9948		
5. Jefe financiero realiza contacto telefónico con clientes para definir fechas de cobro					X		60		2,9922		Demora en cobranzas vendedores ofrecen plazos de pago mayores a permitidos
6. Jefe financiero elabora reporte de cobranzas con fechas definidas para el cobro	X					30		1,4961			

7. Jefe financiero realiza el cobro de clientes en las fechas señaladas					X		180		8,9766		Demora, clientes no cumplen con fechas de cobro pactadas
8. Se deposita en cuenta bancaria de empresa el mismo día o máximo al siguiente día el valor del cobro	X						120		5,9844		Cheques girados con otras fechas de cobro a las pactadas
8. Jefe financiero dispone a vendedores visitar a clientes para realizar el cobro en provincias					X		120		14,6856		Demora, clientes no quieren pagar a vendedores ya que no han sido notificados
9. Jefe financiero controla envío o deposito de cobros de vendedores en cuenta bancaria		X					30		1,4961		Vendedores no envían o depositan cobros a tiempo
10. Jefe financiero controla cuentas vencidas	X						20		0,9974		
11. Jefe financiero gestiona el cobro de facturas vencidas					X		60		2,9922		Demora, clientes no quieren cancelar o devolver mercadería
12. Jefe financiero elabora reporte de cobranzas y liquidación de facturas	X						60		2,9922		
13. Jefe financiero entrega reportes a gerente general			X				10		0,4987		
TOTALES...	TOTALES						240	570	11,9688	37,1271	
								810		49,0959	
	EFICIENCIA EN TIEMPO %							29,63%			
	EFICIENCIA EN COSTO %							24,38%			

TABLA # IV.13

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de Cobro de Facturas de Pedidos (H)  
**Fecha:** Enero 2007








De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Cuentas por cobrar de facturas o notas de ventas de pedidos	Tiempo Total Proceso	810'	Eficiencia Tiempo	29,63%
Resultado:	Cobro de facturas o notas de ventas documentados o efectivizados	Costo Total Proceso	\$49,0959	Eficiencia Costo	24,38%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

## NOVEDADES CUALITATIVAS

 Demora en entrega de reporte cobranzas por parte de jefe de ventas
 Demora en cobranzas, vendedores ofrecen plazos de pago mayores a los permitidos
 Demora, clientes no cumplen con fechas de cobro pactadas
 Cheques girados con otras fechas de cobro a las pactadas
 Demora, clientes no quieren pagar a vendedores ya que no han sido notificados
 Vendedores no envían o depositan cobros a tiempo
 Demora, clientes no quieren cancelar o devolver mercadería

Atentamente

Fernando Briceño

### DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO: *SELECCIÓN DE PROVEEDORES (I)*

Ingresa:	Necesidad de tener proveedores con productos de calidad y buen precio; que cubran demanda de la empresa	Tiempo Total Proceso	3410'	Eficiencia Tiempo	60,12%
Resultado:	Proveedores seleccionados para comercialización directa de productos	Costo Total Proceso	\$326,2101	Eficiencia Costo	40,80%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		

Responsable y actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Dis tan cia	Novedades
	○	□	⇒	▽	⊖	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1. Gerente general convoca a reunión jefe compras disponer selección nuevos proveedores	X					10		0,6372			
2. Jefe de compras solicita a personal ventas informe sobre opinión clientes de productos					X		10		0,4987		Demora, personal de ventas manifiesta que no dispone de tiempo
3. Personal de ventas realiza encuesta a clientes sobre opinión de productos					X		480		82,68		Demora en la recolección de datos
4. Personal de ventas elabora informe y tabulación de datos de encuesta aplicada a clientes					X		120		20,67		No se entrega informe en tiempo determinado
5. Gerente compras convoca a reunión a gerente general y jefe de ventas para exponer informe	X					10		0,4987			
6. En reunión se realiza análisis y evaluación de proveedores		X					120		19,6152		Falta de mecanismos de control para



actuales y se toma decisiones										evaluar a proveedores
7. Gerente general dispone jefe de compras terminar o ratificar negociaciones con proveedores	X				30		1,4961			Existen obligaciones pendientes con algunos proveedores
8. Gerente general delega a jefe de compras buscar proveedores	X				10		0,6372			
9. Jefe compras realiza búsqueda y contacto con proveedores que cubran expectativas de empresa	X				1440		71,8128			Gran parte de empresas textiles trabajan a comisión y no a comercialización directa
10. Jefe de compras elabora informe posibles proveedores	X				60		2,9922			
11. Jefe de compras convoca a reunión a gerente general y de ventas para exponer informe y seleccionar proveedores	X				10		0,4987			
12. Jefe d compras realiza citas con proveedores seleccionados		X				30		1,4961		Demora en concreta citas con proveedores
13. Gerente general y jefe de compras acuden a reuniones con proveedores		X				600		68,154		Demora en reuniones debido a que algunos proveedores no acuden a la hora o fecha señalada
14. En reunión realizan negociación y firman contrato	X				480		54,5232			
TOTALES...	TOTALES				2050	1360	133,0961	193,1140		
						3410		326,2101		
	EFICIENCIA EN TIEMPO %					60,12%				
	EFICIENCIA EN COSTO %					40,80%				

TABLA # IV.14

## REPORTE

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Análisis del proceso de Selección de proveedores (I)  
**Fecha:** Enero 2007









De mis consideraciones:

En base al análisis del proceso en referencia se pudieron obtener las siguientes novedades:

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Necesidad de tener proveedores con productos de calidad y buen precio; que cubran demanda de la empresa	Tiempo Total Proceso	3410'	Eficiencia Tiempo	60,12%
Resultado:	Proveedores seleccionados para comercialización directa de productos	Costo Total Proceso	\$326,2101	Eficiencia Costo	40,80%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		

## NOVEDADES CUALITATIVAS

 Personal de ventas manifiesta que no dispone de tiempo
 Demora en la recolección de datos
 No se entrega informe en tiempo determinado
 Falta de mecanismos de control para evaluar a proveedores
 Existen obligaciones pendientes con algunos proveedores
 Gran parte de empresas textiles trabajan a comisión y no a comercialización directa
 Demora en concreta citas con proveedores
 Demora en reuniones debido a que algunos proveedores no acuden a la hora o fecha señaladas

Atentamente

Fernando Briceño

### 4.9 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA



<b>MATRIZ RESUMIDA EMPRESA “B&amp;B DIVISIÓN TEXTIL”</b>
--

PROCESO ANALIZADO	TIEMPOS (min)				COSTOS (\$)				FRECUEN	NOVED
	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
Elaboración del Plan Estratégico	2070	705	2775	74,59%	118,5192	44,9226	163,4418	72,51%	Anual	P (A)
Elaboración del cronograma de actividades mensuales	465	130	595	78,15%	84,2780	7,8218	92,0998	91,51%	Mensual	P (B)
Planificación de las ventas para el mes	1410	170	1580	89,24%	174,2538	12,1536	186,4074	93,48%	Mensual	P (C)
Planificación de adquisición de productos de reposición	250	450	700	35,71%	17,2044	59,6523	76,8567	22,39%	Mensual	P (D)
Compra de mercadería	140	340	480	29,17%	9,9736	42,4090	52,3826	19,04%	Mensual	P (E)
Visita de	100	1870	1970	5,08%	5,1255	222,1375	227,2630	2,26%	Mensual	P (F)

vendedores a clientes										
Embalaje y despacho de pedidos	95	700	795	11,95%	10,4218	47,6527	58,0745	17,95%	Diaria	P (G)
Cobro de facturas	240	570	810	29,63%	11,9688	37,1271	49,0959	24,38%	Cada dos días	P (H)
Selección de proveedores	2050	1360	3410	60,12%	133,0961	193,1140	326,2101	40,80%	Anual	P (I)
TOTALES	6820	6295	13115	413,64%	564,8412	666,9906	1231,8318	384,32%		

**TABLA # IV.15**

#### **4.10 INFORME FINAL**

### **INFORME FINAL**

**Para:** Gerente  
**De:** Fernando Briceño  
**Asunto:** Informe de la matriz de análisis resumida  
**Fecha:** Enero 2007

De mis consideraciones:






En base al análisis de los procesos seleccionados, se obtuvo información tanto cuantitativa como cualitativa y se realizó una matriz de análisis resumida que muestra las siguientes informaciones y novedades encontradas:

#### **(A) ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresa:	Necesidad de contar con una orientación en el largo plazo	Tiempo Total Proceso	2775'	Eficiencia Tiempo	74,59%
Resultado:	Plan estratégico	Costo Total Proceso	\$163,4418	Eficiencia Costo	72,51%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		

### NOVEDADES CUALITATIVAS







<p> El personal de ventas está fuera de la ciudad</p> <p> No todos aportan con ideas</p> <p> Demora en la selección debido a referencias y presupuesto</p> <p> Existe 20% de personal que no está de acuerdo esquema lo cual representa un problema</p> <p> Existe inconformidad del 20% del personal por las nuevas políticas y estrategias a implantarse</p>
---

## (B) ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresa:	Necesidad de contar con un calendario de trabajo para el mes	Tiempo Total Proceso	595'	Eficiencia Tiempo	78,15%
Resultado:	Cronograma de actividades del mes elaborado y aprobado	Costo Total Proceso	\$92,09975	Eficiencia Costo	91,51%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		






### NOVEDADES CUALITATIVAS

<p> El personal de ventas está fuera de la ciudad</p> <p> Algunas áreas no entregan información de manera oportuna</p> <p> Falta información o retraso de la misma para le elaboración del cronograma</p> <p> Existe inconformidad en algunas personas por los reajustes que realiza el gerente</p> <p> No todas las áreas entregan el cronograma a tiempo</p> <p> Demora en la entrega del cuestionario a todo el personal debido a que algunas personas está fuera de la empresa</p>
--

**(C) ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE  
PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS MENSUALES  
NOVEDADES CUANTITATIVAS**

Ingresas:	Necesidad de elaborar calendario de ventas para cumplir con el presupuesto de ventas	Tiempo Total Proceso	1580'	Eficiencia Tiempo	89,24%
Resultado:	Planificación de ventas mensual elaborada y aprobada	Costo Total Proceso	\$186,4074	Eficiencia Costo	93,48%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

**NOVEDADES CUALITATIVAS**

<p> Existe inconformidad y retraso de los vendedores con domicilio en provincias</p> <p> Reportes inventarios por parte de bodega tardíos y desactualizados</p> <p> Personal de ventas poco capacitados en software y computación</p> <p> En algunos casos propietarios no se encuentran en almacenes</p> <p> Existe inconformidad en el gerente porque no satisface expectativas</p>
--






**(D) ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE  
PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS DE  
REPOSICIÓN**

**NOVEDADES CUANTITATIVAS**

Ingresas:	Información sobre inventarios y demanda de productos	Tiempo Total Proceso	700'	Eficiencia Tiempo	35,71%
-----------	--	----------------------	------	-------------------	--------

Resultado:	Planificación de adquisición de productos de reposición	Costo Total Proceso	\$76,8567	Eficiencia Costo	22,39%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

### NOVEDADES CUALITATIVAS







<p> Existe demora en la entrega de informes ya que no hay software adecuado</p> <p> Personal ventas poco capacitado en manejo de programas de computación</p> <p> Los datos de informes no son reales debido a que no hay sistema informático efectivo</p> <p> Existe inconformidad en el gerente general por la información presentada</p> <p> Existe demora en concretar citas ya que proveedores no disponen de tiempo para reunión</p>
---

## (E) ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRA DE MERCADERÍA

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Información de inventarios de bodega y órdenes de pedidos de vendedores	Tiempo Total Proceso	480'	Eficiencia Tiempo	29,17%
Resultado:	Adquisición o compra de mercadería escasa o inexistente	Costo Total Proceso	\$52,3826	Eficiencia Costo	19,04%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	1 x mes		

### NOVEDADES CUALITATIVAS

<p> Datos desactualizados ya que no existe software adecuado para procesar información</p> <p> Inconformidad en el jefe de compras por demora en entrega de información</p> <p> Gerente general considera información poco confiable</p> <p> Jefe financiero recalca cumplir presupuesto ventas para poder responder a obligaciones</p> <p> Demora en comunicación vía Internet de algunos proveedores en mal estado</p> <p> Demora en entrega de pedidos ya que no hay control periódico a proveedores</p>
---

**(F) ANÁLISIS DEL PROCESO DE VISITA DE VENEDORES A  
CLIENTES PARA RECEPCIÓN DE PEDIDO**

**NOVEDADES CUANTITATIVAS**

Ingresas:	Información de planificación d ventas para cumplir con presupuesto mínimo de ventas	Tiempo Total Proceso	1970'	Eficiencia Tiempo	5,08%
Resultado:	Pedido receptado por vendedor y enviado a la empresa para su despacho	Costo Total Proceso	\$227,2630	Eficiencia Costo	2,26%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

**NOVEDADES CUALITATIVAS**











- Personal de ventas no asiste puntual a reunión
- Inconformidad en vendedores por cuota mínima de ventas y sanciones establecidas
- Existe demora en la entrega información por las distintas áreas de la empresa
- Demora, los vendedores no tienen material en buen estado y actualizado
- Existe desperdicio de papelería por errores cometidos y no se archiva documentos mal llenados para justificar uso de papelería
- Vendedores no informan condiciones de pedido a clientes
- Existe demora ya que vendedores no reportan diariamente visita a clientes
- Demora, debido a que los dueños no se encuentran en sus locales
- Demora, ya que clientes no son puntuales o no están a la hora o día señalados
- Vendedores no se esfuerzan ya que hay poco control sobre las ventas de cada uno

**(G) ANÁLISIS DEL PROCESO DE EMBALAJE Y DESPACHO DE  
PEDIDOS**

**NOVEDADES CUANTITATIVAS**

Ingresa:	Facturas o notas de venta de pedidos de clientes elaboradas	Tiempo Total Proceso	795'	Eficiencia Tiempo	11,95%
Resultado:	Embalaje y despacho de pedidos de clientes	Costo Total Proceso	\$58,0745	Eficiencia Costo	17,95%
Frecuencia:	Semanal	Volumen:	4 x día		








### NOVEDADES CUALITATIVAS

 Notas de pedido demoradas en envío por parte de vendedores a la empresa
 Demora, notas pedido ilegibles, borrosa y errores en codificación
 Gerente inconforme con nivel de despacho de los pedidos de clientes
 Ningún jefe de área acepta errores cometidos y se culpan de uno a otro
 Clientes inconformes por despacho incompleto e inclusive anulación de pedidos
 Demora en ingreso de facturas ya que el software no es adecuado
 Demora, no existe sistema informático de inventarios
 Demora en transporte y entrega de pedidos al cliente
 Confirmación de envío de pedidos no comunicada a dueños por sus empleados
 Demora en recepción de pedidos, olvido de confirmación por parte de secretaria

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresa:	Cuentas por cobrar de facturas o notas de ventas de pedidos	Tiempo Total Proceso	810'	Eficiencia Tiempo	29,63%
Resultado:	Cobro de facturas o notas de ventas documentados o efectivizados	Costo Total Proceso	\$49,0959	Eficiencia Costo	24,38%
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	100 x mes		

### NOVEDADES CUALITATIVAS

 Demora en entrega de reporte cobranzas por parte de jefe de ventas
 Demora en cobranzas, vendedores ofrecen plazos de pago mayores a los permitidos
 Demora, clientes no cumplen con fechas de cobro pactadas
 Cheques girados con otras fechas de cobro a las pactadas
 Demora, clientes no quieren pagar a vendedores ya que no han sido notificados
 Vendedores no envían o depositan cobros a tiempo
 Demora en recepción de pedidos, olvido de confirmación por parte de secretaria











## (I) ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

Ingresas:	Necesidad de tener proveedores con productos de calidad y buen precio; que cubran demanda de la empresa	Tiempo Total Proceso	3410'	Eficiencia Tiempo	60,12%
Resultado:	Proveedores seleccionados para comercialización directa de productos	Costo Total Proceso	\$326,2101	Eficiencia Costo	40,80%
Frecuencia:	Anual	Volumen:	1 x año		

### NOVEDADES CUALITATIVAS

 Personal de ventas manifiesta que no dispone de tiempo
 Demora en la recolección de datos
 No se entrega informe en tiempo determinado
 Falta de mecanismos de control para evaluar a proveedores
 Existen obligaciones pendientes con algunos proveedores
 Gran parte de empresas textiles trabajan a comisión y no a comercialización directa
 Demora en concreta citas con proveedores
 Demora en reuniones debido a que algunos proveedores no acuden a la hora o fecha señaladas

Todos los problemas, novedades encontradas en el análisis de cada uno de los procesos serán mejorados, fusionados, eliminados, mediante propuestas específicas en el capítulo siguiente.

Atentamente:

**Fernando Briceño**

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Mediante el desarrollo de este capítulo se presentan propuestas de mejoramiento de los procesos levantados y analizados en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso, con la finalidad de impulsar el desarrollo integral de la empresa “B&B División Textil”. Para el mejoramiento de los procesos se puede adoptar cuatro acciones como son:

- **Mejoramiento:** Mejora mediante la reducción de tiempos y costos de cada una de las actividades y del proceso en general.

- **Fusión:** Consiste en la integración o unión de actividades con la finalidad de disminuir el tiempo de ejecución o reducción de costos en la ejecución de un proceso.
- **Eliminación:** Se presenta cuando existe actividades que se desarrollan en un proceso y estas no son necesarias o imprescindibles, dando lugar a incurrir en el desperdicio de tiempos y costos.
- **Creación:** Permite la creación de actividades o procesos que se consideren necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y para el cumplimiento de objetivos y metas.

Para mejorar procesos se utilizarán cuatro herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados; estas son:

- Hoja ISO
- Flujo diagramación
- Hoja de mejoramiento
- Matriz de análisis comparativa

## **HOJA ISO**

“Uno de los factores esenciales en el funcionamiento de la organización es la calidad de sus productos o servicios. Existe una tendencia mundial por parte de los clientes, hacia requisitos más exigentes respecto a la calidad. Al mismo tiempo se está produciendo una creciente toma de conciencia de que, para obtener de forma continuada unos buenos rendimientos económicos, es necesario, con frecuencia, mejorar la calidad de forma sistémica. Para que una organización sea reconocida por la calidad de sus productos o servicios, tiene que funcionar con eficacia, con método y con sistema, dentro de una norma que dé garantía al usuario de los productos o servicios.

Cuando se crea un producto o un servicio, se hace para satisfacer las necesidades y requisitos de los clientes. Tales requisitos, generalmente, se traducen en forma de especificaciones. Sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden, por sí solas, garantizar que se cumplirán de manera efectiva los requisitos del cliente, ya que pueden producirse deficiencias en las propias especificaciones o en el sistema organizativo establecido para diseñar y realizar el producto o servicio. Ello ha llevado al desarrollo de normas de sistemas de calidad y guías que contemplen los requisitos establecidos en las especificaciones técnicas del producto o servicio. Esta serie de Normas Internacionales (ISO 9000 a ISO 9004) establecen una racionalización de los numerosos y variados enfoques nacionales en este campo. Las normas nacen para que las empresas se rijan por unos principios de organización, para que den estabilidad en el mercado y en la sociedad.”<sup>39</sup>

“La Hoja ISO es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”<sup>40</sup>

La información que contiene la Hoja ISO es la siguiente:

❖ **Nombre del Proceso.-** Se escribe el nombre del proceso a desarrollar.

---

<sup>39</sup> <http://www.gestiopolis.com>

<sup>40</sup> <http://www.miliarium.com>

- ❖ **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.
- ❖ **Objetivo.-** Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.
- ❖ **Alcance.-** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- ❖ **Responsables.-** Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.
- ❖ **Actividades.-** Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.
- ❖ **Conceptos.-** Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- ❖ **Relación:** Es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.
- ❖ **Formatos.-** Aquí se listan los formularios o registros que se utilizan en el proceso.
- ❖ **Elaborado por.-** Está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.
- ❖ **Revisado por.-** Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.
- ❖ **Aprobado.-** Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.

- ❖ **Cambios.-** Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación en las diferentes actividades.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

“La flujo diagramación permite representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuáles los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas.”<sup>41</sup>

La flujo diagramación contiene la siguiente información:


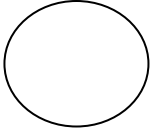
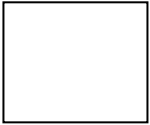
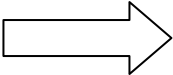
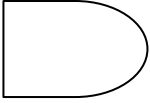
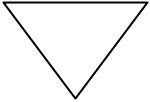

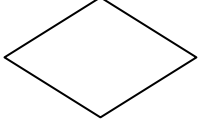
- ❖ **Logotipo:** Es la representación gráfica de la empresa.
- ❖ **Proceso:** Nombre que identifica el proceso analizado.
- ❖ **Ingresas:** Identifica con qué inicia el proceso.
- ❖ **Egresas:** Identifica la finalización del proceso.
- ❖ **Simbología:** Identifica la naturaleza de la tarea o paso que se lleva a cabo.

---



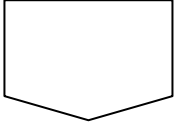
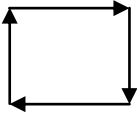
<sup>41</sup> Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, Enrique Benjamín Franklin, Editorial Mc Graw Hill, pág.#83

- ❖ **Código:** Permite reconocer el área del responsable, el número y nombre del proceso.
- ❖ **No.:** Representa el número secuencial de actividades del proceso.
- ❖ **Frecuencia:** Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea ésta diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.
- ❖ **Costo:** Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluyen tanto los costos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.
- ❖ **Tiempo:** Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.
- ❖ **Ítem:** Identifica el número secuencial de actividades del proceso mejorado.
- ❖ **Actividad:** Son las tareas o pasos que se debe seguir para conseguir los resultados en el proceso.
- ❖ **Responsable:** Persona encargada de llevar a cabo las actividades.
- ❖ **Observaciones:** Son los comentarios y recomendaciones realizadas con el propósito de alcanzar mejoras en los procesos.
- ❖ **Totales:** Es la sumatoria de tiempos y costos que agregan valor y que no agregan valor.
- ❖ **Eficiencia:** Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.

Los símbolos a utilizarse para la diagramación son los siguientes:

<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	<p>Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.</p>
	<p>Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.</p>
	<p>Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.</p>
	<p>Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.</p>
	<p>Almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.</p>



	<p>Proceso electrónico: Indica el almacenamiento de datos mediante la utilización de computadores.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Dirección de flujo o línea de unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>

## HOJA DE MEJORAMIENTO

Esta herramienta permite identificar los problemas que actualmente enfrentan los procesos y las soluciones propuestas para el mejoramiento de los mismos. Consiste en una hoja que relaciona la situación actual y la situación propuesta, para luego determinar las diferencias existentes tanto en tiempos, costos, eficiencias en tiempo y costos, la frecuencia y volumen. Además nos brinda información acerca del beneficio que se espera obtener con el planteamiento de soluciones y la utilización del beneficio.

La mencionada hoja contiene los siguientes campos de información:

- ❖ **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
  
- ❖ **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.

- ❖ **Costo:** Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluyen tanto los costos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.
- ❖ **Tiempo:** Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.
- ❖ **Eficiencia:** Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.
- ❖ **Frecuencia:** Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea ésta diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.
- ❖ **Problemas detectados.-** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- ❖ **Soluciones propuestas.-** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- ❖ **Situación actual.-** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- ❖ **Propuesta.-** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.

- ❖ **Diferencia.-** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta para ver si es a favor o en contra de la empresa.
  
- ❖ **Beneficio del proceso.-** Se coloca cual es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos.
  
- ❖ **Utilización del beneficio.-** Se detalla en que forma será utilizado el beneficio alcanzado con el mejoramiento y este puede ser mediante la utilización del tiempo en otras actividades o reducción del costo del proceso.

## **MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA**

Esta matriz nos proporciona en resumen la situación actual de cada una de los procesos , la situación propuesta para el mejoramiento de los procesos analizados, las diferencias encontradas entre las dos situaciones mencionadas anteriormente el beneficio que aporta el mejoramiento ya sea en tiempos o en costos. Al final se obtiene el total y se saca el promedio; por último se elabora un informe detallando toda la información presentada en el análisis comparativo de cada uno de los procesos.

## **5.2 APLICACIÓN DE LOS 3 INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO SELECCIONADO Y ANALIZADO**

A continuación se muestra la utilización de las cuatro herramientas en cada proceso analizado:



		<b>HOJA ISO</b>		
<b>PROCESO:</b> ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		<b>CÓDIGO:</b>		BBCO
<b>OBJETIVO:</b> CONTAR CON UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE ORIENTE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y FACILITE LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO				
<b>ALCANCE:</b> DESDE LA CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TODO EL PERSONAL HASTA LA ELABORACIÓN, SU APLICACIÓN Y EVALUACIÓN				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Gerente general	Convoca a reunión a todo el personal		
2	Gerente general	En reunión expone necesidad de contar con plan estratégico y pide aportar con ideas al personal		
3	Secretaria	Anota las ideas expuestas por el personal y presenta informe		
4	Gerente general	Contrata asesor profesional y pone en conocimiento ideas surgidas en la reunión		
5	Gerente general	Convoca a reunión con el asesor contratado y personal para indicar modelo de la planificación solicita colaboración y aporte de todo el personal en la ejecución del plan estratégico		
6	Gerente general y asesor	Realizan la planificación estratégica		
7	Gerente general	Convoca a reunión para presentar planificación realizada y determina efectuar reunión trimestral para evaluar y controlar aplicación de planificación		
<b>RELACIÓN: ANTECEDE:</b> Ninguno				
<b>CONTINUA:</b> Plan operativo anual				
<b>FORMULARIOS:</b> * Modelo de la planificación estratégica				
<b>TERMINOLOGÍA:</b>				
- PLANIFICACIÓN: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisión y selección de un curso de acción entre varias opciones.				
- PLAN ESTRATÉGICO: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.				
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	3	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY BRICEÑO GERENTE GENERAL
FUSIÓN:	3			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	3			

TABLA









**PROCESO:** ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES

**CÓDIGO:**

**OBJETIVO:** ELABORAR Y DISPONER DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES, EJECUCIÓN DE TRABAJOS DEL PERSONAL Y PROVISIÓN DE FONDOS

**ALCANCE:** DESDE LA EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL MES ANTERIO HASTA LA ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MES


<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Gerente general	Evalúa las actividades desarrolladas en el mes anterior
2	Gerente general	Dispone la elaboración del cronograma mensual de actividades de cada área, asignando responsabilidades e indicando directivas para su elaboración
3	Secretaria	Entrega el formato para la realización de cronograma de cada área
4	Gerente general, jefes de área	Elaboran cronograma de cada área con un plazo máximo de entrega de 2 días
5	Gerente general	Convoca a reunión a todo el personal para exponer y aprobar el cronograma de cada área y

		cronograma consolidado de toda la empresa		
6	Secretaria	Anota nuevas ideas, desacuerdos y reajustes surgidos en la reunión		
7	Gerente general y jefes de área	Elaboran el cronograma de actividades mensuales aprobado y definitivo y lo difunden		
8	Secretaria	Entrega el cronograma a todo el personal para su ejecución		
<b>RELACIÓN: ANTECEDE:</b> Control y evaluación del cronograma del mes anterior y plan operativo anual				
<b>CONTINUA:</b> Ejecución actividades del cronograma del mes vigente				
<b>FORMULARIOS:</b> * Formato para la elaboración del cronograma de cada área				
<b>TERMINOLOGÍA:</b>				
- CRONOGRAMA: Calendario de trabajo. Distribución de determinadas actividades en distintas fechas a lo largo de un período de tiempo.				
- REAJUSTE: Aumentar, disminuir o cambiar precios, salarios, puestos de trabajo, cargos de responsabilidad, etc., por motivos coyunturales políticos.				
- CRONOGRAMA CONSOLIDADO: Calendario de trabajo integrado por los cronogramas de cada una de las áreas de la empresa.				
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	4	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	2			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	4			







		<h2>HOJA ISO</h2>		
<b>PROCESO:</b> ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE VENTAS MENSUALES		<b>CÓDIGO:</b>		
<b>OBJETIVO:</b> ELABORAR Y DISPONER DE LA PLANIFICACIÓN DE VENTAS QUE REALIZAN LOS VENDEDORES EN EL MES PARA CUMPLIR CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS				
<b>ALCANCE:</b> DESDE EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VENTAS DEL MES ANTERIOR HASTA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN DEL MES ACTUAL				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Gerente general	Evalúa las ventas realizadas el mes anterior		
2	Gerente general	Solicita al jefe de ventas elaborar el plan de ventas mensuales para su posterior aprobación		
3	Secretaria	Elabora y entrega formato para la realización del plan de ventas mensual y reporte de cartera por las diferentes zonas		
4	Jefe de ventas	Pide al personal de bodega entregar reporte de inventario de mercadería y a los vendedores realizar análisis de las ventas del mes anterior por vendedor y por zonas y sondeo telefónico rápido para la realización de pedidos		
5	Personal de bodega	Realiza y entrega reporte de inventario de mercadería		
6	Equipo de ventas	Elaboran reporte de ventas efectuadas el mes anterior y reporte proyectado de demandas de los clientes		
7	Jefe de ventas	Convoca a reunión al personal de ventas para exponer reportes y elaborar la planificación de ventas mensuales		
8	Gerente general	Solicita reunión a los jefes de áreas y pide al jefe de ventas publicar planificación de ventas mensual elaborada		
9	Jefe de ventas	Elabora y entrega la planificación de ventas aprobada y definitiva que se ejecutará en el mes siguiente		
10	Gerente general	Convoca a reunión a mediados y finales del mes para controlar y evaluar cumplimiento de ventas del mes		
<b>RELACIÓN: ANTECEDE:</b> Control y evaluación de la planificación de ventas del mes anterior				
<b>CONTINUA:</b> Ejecución de la planificación de ventas del mes vigente				
<b>FORMULARIOS:</b>				
<b>TERMINOLOGÍA:</b>				
- PRESUPUESTO DE VENTAS: Compuo anticipado de las ventas que requiere realizar la empresa dentro de un período de tiempo establecido				
- SONDEO: Investigación de la opinión de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que son representativas del conjunto a que pertenecen.				
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	4	EDWIN FERNANDO	ING. ARMANDO	JHONNY

FUSIÓN:	3	BRICEÑO CUEVA	MORA ZAMBRANO	GERENTE
CREACIÓN:	3			
ELIMINACIÓN:	1			







**GRUPO  
B&B  
DIVISION TEXTIL**

## HOJA ISO

**PROCESO:** ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS DE REPOSICIÓN

**CÓDIGO:**

**OBJETIVO:** ELABORAR Y DISPONER DE LA PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA INEXISTENTE EN LA EMPRESA PARA PODER SATISFACER LA DEMANDA DE LOS CLIENTES Y CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS DETERMINADO.

**ALCANCE:** DESDE LA DISPOSICIÓN DEL GERENTE GENERAL DE ELABORAR LA PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA HASTA LA ELABORACIÓN DE LA MENCIONADA PLANIFICACIÓN Y CONFIRMACIÓN DE COMPRA

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente general	Dispone al jefe de compras elaborar la planificación de la adquisición de productos escasos o
2	Jefe de compras	Pide al personal de bodega entregar reporte de inventario de mercadería y a los vendedo

		análisis de demanda de productos por parte de clientes
3	Personal de bodega	Realiza y entrega reporte de inventario de mercadería
4	Equipo de ventas	Elaboran reporte de demanda de productos por parte de los clientes
5	Jefe de compras	Solicita reunión al gerente general y jefes de bodega y ventas para exponer reportes y realiza los mismos y aprobación de la planificación de compras de mercadería
6	Jefe de compras	Elabora la planificación de adquisición de mercadería aprobada
7	Jefe de compras	Realiza contactos y visitas a proveedores para presentar planificación y negociar pedidos de
8	Gerente general	Convoca a reunión al jefe de compras para que informe sobre los resultados obtenidos en la reunión con los proveedores y decide y confirma la compra de mercadería

**RELACIÓN: ANTECEDE:** Control y evaluación de los inventarios de mercaderías y demanda de productos de los clientes

**CONTINUA:** Selección de proveedores y compra de mercadería

**FORMULARIOS:**

**TERMINOLOGÍA:**


- ADQUISICIÓN: Comprar o adquirir mercadería destinada para la comercialización posterior

<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	2	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	3			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	1			







		<h2>HOJA ISO</h2>		
<b>PROCESO:</b> COMPRA DE MERCADERÍA			<b>CÓDIGO:</b>	
<b>OBJETIVO:</b> REALIZAR LA COMPRA DE MERCADERÍA A LOS PROVEEDORES PARA PODER SATISFACER LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES				
<b>ALCANCE:</b> DESDE LA DISPOSICIÓN POR PARTE DEL GERENTE GENERAL AL JEFE DE COMPRAS REALIZAR LA COMPRA DE MERCADERÍA HASTA LA RECEPCIÓN, INGRESO Y CONTROL DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	Gerente general	Delega al jefe de compras realizar la compra de mercadería a los proveedores para reportar los escasos e inexistentes en bodega		
2	Jefe de compras	Solicita al personal de bodega entregar reporte de inventarios de productos y a personal de ventas de demanda de productos		
3	Personal de bodega	Realiza reportes de inventarios y entrega a jefe de compras		
4	Personal de ventas	Elabora y entrega reportes de demanda de productos de clientes		
5	Jefe de compras	Solicita reunión a gerente general para presentar datos de bodega y ventas, analizar y evaluar y decidir que productos se va a adquirir		
6	Gerente general	Dispone a jefe de compras elaborar órdenes de pedidos a proveedores		
7	Jefe de compras	Realiza órdenes de pedidos y presenta a gerente general y jefe financiero para aprobación de pedidos		
8	Secretaria	Digita órdenes de pedidos aprobadas y envía a los distintos proveedores para su despacho		
9	Jefe de compras	Confirma recepción de órdenes de pedidos a proveedores y controla periódicamente despacho		
10	Jefe de compras y bodega	Receptan, controlan e ingresan los productos despachados por los proveedores e informan al gerente general novedades		
<b>RELACIÓN: ANTECEDE:</b> Selección de proveedores y control de inventarios de mercadería de bodega				
<b>CONTINUA:</b> Visita de los vendedores para receptar pedidos por parte de los clientes				
<b>FORMULARIOS:</b> * Formato de órdenes de pedidos				
<b>TERMINOLOGÍA:</b>				
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	2	EDWIN FERNANDO	ING. ARMANDO	JHONNY

FUSIÓN:	4	BRICEÑO CUEVA	MORA ZAMBRANO	GERENTE
CREACIÓN:	2			
ELIMINACIÓN:	0			







**GRUPO  
B&B  
DIVISION TEXTIL**

## HOJA ISO

**PROCESO:** PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE VENDEDORES A  
CLIENTES PARA RECEPCIÓN DE PEDIDOS

**CÓDIGO:**

**OBJETIVO:** RECEPTAR LOS PEDIDOS DE CLIENTES CON LA FINALIDAD DE CUMPLIR  
PRESUPUESTO DE VENTAS ESTABLECIDO POR LA EMPRESA Y TAMBIÉN SATISFACER LAS NECESIDADES  
DE LOS CLIENTES

**ALCANCE:** DESDE LA DISPOSICIÓN IMPARTIDA POR EL GERENTE GENERAL AL JEFE DE VENTAS  
LA ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE VISITAS DE VENDEDORES HASTA EL COMPROBAMIENTO Y  
CONFIRMACIÓN DE LAS VISITAS REALIZADAS A LOS CLIENTES

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente general	Dispone al jefe de ventas elaborar el cronograma de visitas de los vendedores a los recepción de pedidos durante el mes
2	Jefe de ventas	Pide reportes de inventario a bodega, planificación y pedidos de adquisición de mercadería cartera de clientes de las diferentes zonas
3	Jefe de ventas	Solicita reunión a todos los vendedores para orientar sobre la realización del cronograma, mensual de ventas que se debe cumplir y entrega reportes de inventario, adquisición de cartera de clientes
4	Personal de ventas	Realiza cronograma de visitas con la información entregada
5	Jefe de ventas	Convoca a reunión al personal de ventas para receptar planificación de visitas, actualizar listas de precio y gama de colores de productos y entregar papelería
6	Jefe de ventas	Realiza la distribución de clientes de las diferentes zonas que debe atender cada vendedor
7	Gerente general	Convoca a reunión a jefe de ventas para receptar cronograma de visitas y revisar distribución
8	Jefe de ventas	Entrega a los vendedores cronograma aprobado y distribución de clientes y dispone de visitas, informar y enviar pedidos diariamente a la empresa
9	Personal de ventas	Realiza contacto telefónico con los clientes que debe atender y cuadra visitas
10	Personal de ventas	Realiza las visitas correspondientes a los clientes
11	Jefe de ventas	Realiza control y confirmación de visitas realizadas por los vendedores

**RELACIÓN: ANTECEDE:** Compra de mercadería

**CONTINUA:** Embalaje y despachos de pedidos a clientes

**FORMULARIOS:** \* Notas de pedido \* Solicitudes de crédito \* Recibos de cobro \* Reporte de visitas

**TERMINOLOGÍA:**

- CLIENTES: Individuo u organización que toma una decisión de compra. Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional

- PEDIDO: Encargo hecho a un fabricante o vendedor de géneros de su tráfico. Confirmación de un cliente de la decisión de compra a un vendedor de la empresa.

CAMBIOS:		ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	3	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	3			
CREACIÓN:	3			
ELIMINACIÓN:	1			









## HOJA ISO

**PROCESO:** EMBALAJE Y DESPACHOS DE PEDIDOS A LOS CLIENTES

**CÓDIGO:**

**OBJETIVO:** EMBALAR Y DESPACHAR EN FORMA OPORTUNA LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES QUE RECEPTE LA MERCADERÍA DENTRO DEL PLAZO CONVENIDO Y EN BUEN ESTADO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS MISMOS

**ALCANCE:** DESDE LA RECEPCIÓN Y ENTREGA DE NOTAS DE PEDIDOS POR PARTE DE LA SECRETARÍA DEL JEFE DE BODEGA HASTA LA CONFIRMACIÓN DEL RETIRO Y RECEPCIÓN DEL PEDIDO POR EL CLIENTE

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Vendedores	Envían diariamente a la empresa los pedidos receptados para su despacho
2	Secretaria	Recibe y entrega notas de pedidos de los vendedores al jefe de bodega
3	Personal de bodega	Verifica y confirma notas de pedido con detalle de productos que se despacharán y entrega a la bodega
4	Jefe de bodega	Entrega a gerente general notas de pedidos confirmadas para conjuntamente revisar y planificar a las novedades encontradas
5	Gerente general	Designa a jefe de ventas ponerse en contacto con los clientes para informar novedades y buscar soluciones
6	Jefe de ventas	Realiza contacto con clientes para confirmar pedidos a despachar
7	Jefe de ventas	Entrega notas de pedidos confirmadas por cliente al jefe de bodega para su despacho
8	Secretaria	Recepta del jefe de bodega notas de pedidos confirmadas, ingresa al sistema los pedidos, genera facturas o notas de venta definitivas y entrega al personal de bodega
9	Personal de bodega	Revisa y controla facturas con notas de pedido, separa la mercadería a despachar y embala
10	Personal de bodega	Realiza la entrega de pedidos a clientes de la ciudad de Quito y valles y despacha pedidos de los clientes de provincia
11	Jefe de bodega	Confirma los despachos de pedidos al personal de bodega o a las empresas de transporte de los clientes del despacho
12	Jefe de bodega	Realiza confirmación de retiro o recepción de la mercadería por parte de los clientes

**RELACIÓN: ANTECEDE:** Visita de los vendedores a los clientes para receptar pedidos

**CONTINUA:** Cobro de facturas de pedidos



**FORMULARIOS:** \* Notas de pedido \* Solicitudes de crédito \* Facturas \* Notas de ventas

**TERMINOLOGÍA:**

- EMBALAJE: Disponer en paquetes o colocar convenientemente dentro de cubiertas o cajas objetos o mercadería que ha de transportarse.

- DESPACHO DE PEDIDOS: Distribución física o flujo físico de productos o sea enviar productos a los clientes. Vender un género o mercadería.

<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	3	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	6			
CREACIÓN:	2			
ELIMINACIÓN:	3			





<b>GRUPO B&amp;B DIVISION TEXTIL</b>	<b>HOJA ISO</b>	
PROCESO: COBRO DE FACTURAS DE PEDIDOS DESPACHADOS A LOS CLIENTES	<b>CÓDIGO:</b>	

**OBJETIVO:** REALIZAR O EFECTIVIZAR LOS COBROS DE LAS FACTURAS EMITIDAS A LOS CLIENTES POR LA COMPRA DE MERCADERÍA CON LA FINALIDAD DE RESPONDER A LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES POR PARTE DE LA EMPRESA CON LOS PROVEEDORES DENTRO DE LOS PLAZOS DE PAGO ESTABLECIDOS

**ALCANCE:** DESDE LA DISPOSICIÓN DEL GERENTE GENERAL AL JEFE FINANCIERO DE LA EMPRESA PARA EL REPORTE DE COBRANZAS Y REALIZAR EL COBRO DE FACTURAS A LOS CLIENTES DENTRO DE LOS PLAZOS DE PAGO ESTABLECIDOS PARA RECUPERACIÓN DE CARTERA

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente general	Dispone a jefe financiero entregar reporte de cobranzas y realizar los cobros respectivos
2	Jefe financiero	Se reúne con jefe de ventas y elaboran reporte de cobranzas con fechas de vencimiento de facturas o notas de ventas y entregan a gerente general
3	Jefe financiero	Realiza contacto telefónico con clientes para recordar y definir fechas de cobro y valores a cobrar
4	Jefe financiero	Gestiona y realiza la cobranza en las fechas establecidas con los clientes y en algunos casos los vendedores visitar a los clientes para la realización de cobros
5	Jefe financiero	Deposita en la cuenta bancaria de la empresa el mismo día o máximo al día siguiente los cobros y cobranza efectivizados
6	Jefe financiero	Confirma y controla el envío o depósito de los cobros realizados por los vendedores en proceso
7	Jefe financiero	Gestiona y realiza el cobro de clientes problema y realiza liquidación de facturas
8	Gerente general	Convoca a reunión a jefe financiero para evaluar cobranzas, solucionar problemas de cobranza morosos y revisar liquidación de facturas

**RELACIÓN: ANTECEDE:** Embalaje y despachos de pedidos a los clientes

**CONTINUA:** Pago de obligaciones con los proveedores y pago de sueldos y comisiones a los vendedores

**FORMULARIOS:** \* Recibos de cobro

**TERMINOLOGÍA:**

- COBRANZA: Acción y efecto de cobrar. Recibir dinero como pago de una deuda.

CAMBIOS:		ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
MEJORA:	5	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	4			
CREACIÓN:	1			
ELIMINACIÓN:	3			











## HOJA ISO

**PROCESO:** SELECCIÓN DE PROVEEDORES

**CÓDIGO:**

**OBJETIVO:** SELECCIONAR DE MANERA ACERTADA A LOS PROVEEDORES QUE ABASTECERÁN LA MERCADERÍA A LA EMPRESA PARA SU COMERCIALIZACIÓN CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES TANTO EN PRECIO Y COMO EN CALIDAD PARA EL CLIENTE Y LA EMPRESA

**ALCANCE:** DESDE LA DISPOSICIÓN POR PARTE DEL GERENTE GENERAL AL JEFE DE COMPRAS REALIZAR LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES HASTA LA NEGOCIACIÓN Y FIRMA DE CONTRATOS DE LOS PROVEEDORES SELECCIONADOS

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente general	Dispone al jefe de compras realizar la selección de proveedores con los cuales se va a negociar
2	Jefe de compras	Pide al personal de ventas entregar reporte con análisis de la opinión que tienen los clientes acerca de los productos que se comercializa
3	Personal de ventas	Realiza encuesta a clientes, tabula los datos y entrega informe sobre la opinión que tienen acerca de los productos
4	Jefe de compras	Solicita reunión a gerente general para presentar informe de encuestas realizadas, analizar a los proveedores actuales y tomar decisiones
5	Gerente general	Dispone al jefe de compras ratificar negociaciones con proveedores que satisfacen las necesidades de los clientes y de la empresa y delega buscar nuevos proveedores para reemplazar a los que están
6	Jefe de compras	Realiza búsqueda y contacto con proveedores que cubran expectativas de la empresa y cumplir con los

7	Jefe de compras	Realiza visitas a los posibles proveedores para negociar comercialización de productos		
8	Jefe de compras	Convoca a reunión a gerente general para presentar resultados obtenidos en las reuniones con proveedores y en base a los resultados decidir selección de proveedores		
9	Jefe de compras	Planifica citas con proveedores seleccionados para acudir a reunión con el gerente general para la negociación		
10	Gerente general y jefe de compras	Acuden a reuniones pactadas con los proveedores, realizan negociación y firman contrato		
<b>RELACIÓN: ANTECEDE:</b> Control y evaluación de los pedidos despachados por parte de los proveedores a la gerencia.				
<b>CONTINUA:</b> Compra de mercadería				
<b>FORMULARIOS:</b>				
<b>TERMINOLOGÍA:</b>				
- PROVEEDORES: Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización comercialice su producción.				
- COMERCIALIZACIÓN: El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes para obtener una ganancia.				
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
MEJORA:	5	EDWIN FERNANDO BRICEÑO CUEVA	ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO	JHONNY GERENTE
FUSIÓN:	4			
CREACIÓN:	0			
ELIMINACIÓN:	0			

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Mediante el desarrollo de este capítulo se realizará la propuesta organizacional por procesos para la empresa “B&B División Textil”, tomando como referencia y utilizando la información y análisis desarrollados en los capítulos anteriores, para lo cual se usarán las siguientes herramientas:

- 1) Cadena de valor empresarial sobre la base del proceso administrativo
- 2) Cadena de valor por cada uno de los procesos mejorados
- 3) Diseño de los factores de éxito o resultados de cada cadena de valor
- 4) Diseño de indicadores de gestión
- 5) Diseño de la organización por procesos

## 6.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.”<sup>42</sup>

Es por ello que la cadena de valor indica gráficamente los procesos que generan valor, que están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la empresa “B&B División Textil”, los procesos que sirven de apoyo y los que no generan valor, relacionados con los procesos anteriores.

Para analizar a una empresa se utiliza su cadena de valor empresarial, la misma que deberá seguir la siguiente secuencia: la planificación, la organización o distribución de recursos, la ejecución o transformación de insumos en productos/servicios, el control al igual que el seguimiento de las operaciones y por último la evaluación del rendimiento.

La cadena de valor permite tener una imagen clara de los procesos que se realizan en la empresa, los mismos que se desprenden de las etapas del proceso administrativo que son:

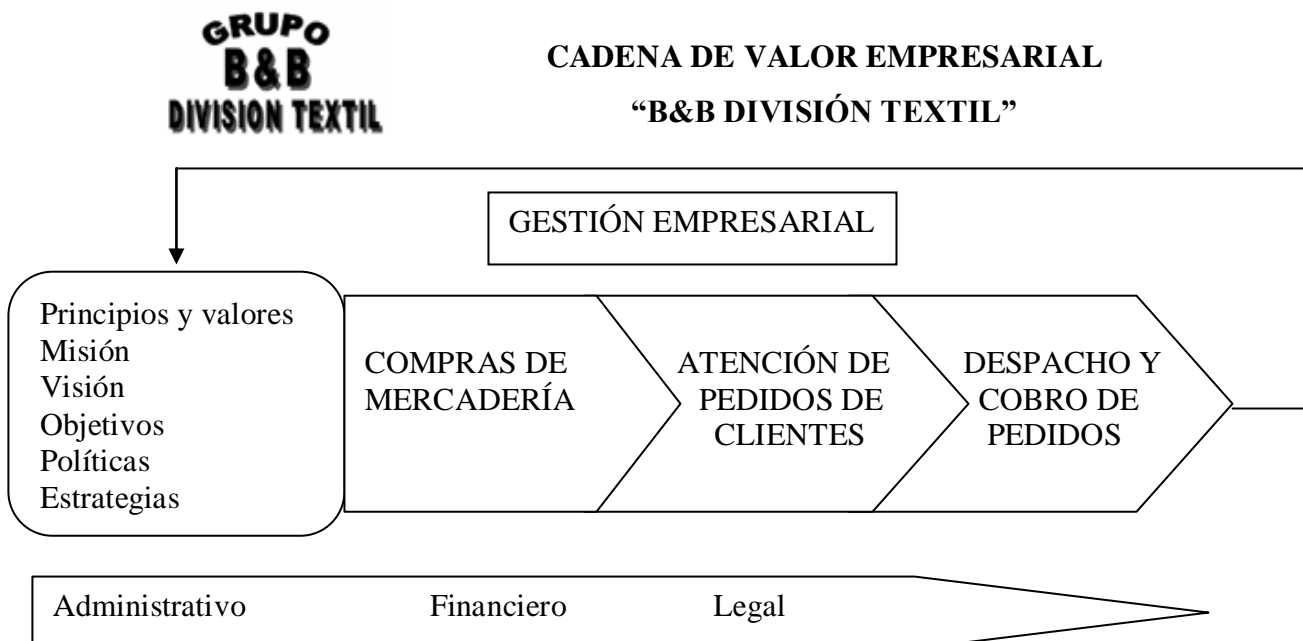
- **Planificación:** Primera etapa del proceso administrativo en la cual se debe proyectar la elaboración de un proceso determinado.

---

<sup>42</sup> <http://www3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc08.1htm>

- **Organización:** Segunda etapa del proceso administrativo que toma en cuenta la sistematización de la fase de planificación, es decir, que se propone una estructura, grupos de trabajo, un ordenamiento de los pasos a seguir para la correcta elaboración de una actividad determinada, y a la vez se disponen las funciones de cada unidad.
- **Ejecución:** Tercera etapa del proceso administrativo, siendo la más compleja e importante, ya que es en esta etapa en la que se pone en práctica todo aquello se ha planificado y organizado.
- **Control:** Cuarta etapa del proceso administrativo que comprueba la calidad del producto y/o servicio con el posterior análisis ya sea positivo o negativo en base al costo – beneficio que provoca a la empresa.
- **Evaluación:** Quinta etapa del proceso administrativo, en el que se elaboran los reportes e informes de novedades y avances.

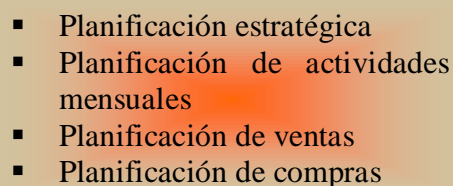
Los procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa son aquellos establecidos en el Inventario de Procesos por Áreas, en el capítulo IV. Con lo mencionado anteriormente, la cadena de valor (resumida) de la empresa “B&B División Textil” se plantea de la siguiente manera:



Los procesos que se realizan dentro de cada macro proceso, detallados en el capítulo IV de la presente tesis, han sido clasificados como gobernantes, básicos y habilitantes, de acuerdo a su importancia y funcionalidad dentro de la empresa; paso indispensable para realizar las cadenas de valor para los procesos mejorados. A continuación se clasifican los procesos de la empresa “B&B División Textil”:

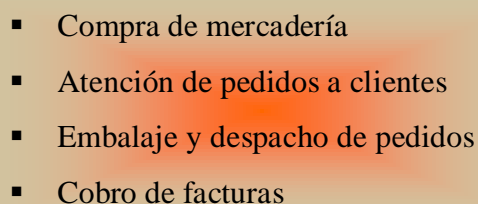
▪ **“Procesos Gobernantes**

Son aquellos en las que las máximas autoridades de una empresa toman decisiones cuya repercusión afecta a toda la organización y proporcionan su direccionamiento, mediante el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias. Estos procesos tienen relación con los niveles directivos de la organización, por ello es manejado por:

- 
- Planificación estratégica
  - Planificación de actividades mensuales
  - Planificación de ventas
  - Planificación de compras

▪ **Procesos Básicos**

Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza del negocio, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa. La empresa tiene los siguientes procesos dentro de esta clasificación:

- 
- Compra de mercadería
  - Atención de pedidos a clientes
  - Embalaje y despacho de pedidos
  - Cobro de facturas

▪ **Procesos Habilitantes (de apoyo y de asesoría)**

Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y proveen el suministro y entrega de recursos necesarios para el cumplimiento de las

actividades que forma parte de los procesos básicos o generadores de valor.”<sup>43</sup>  
Con ello los procesos dentro de esta clasificación son:

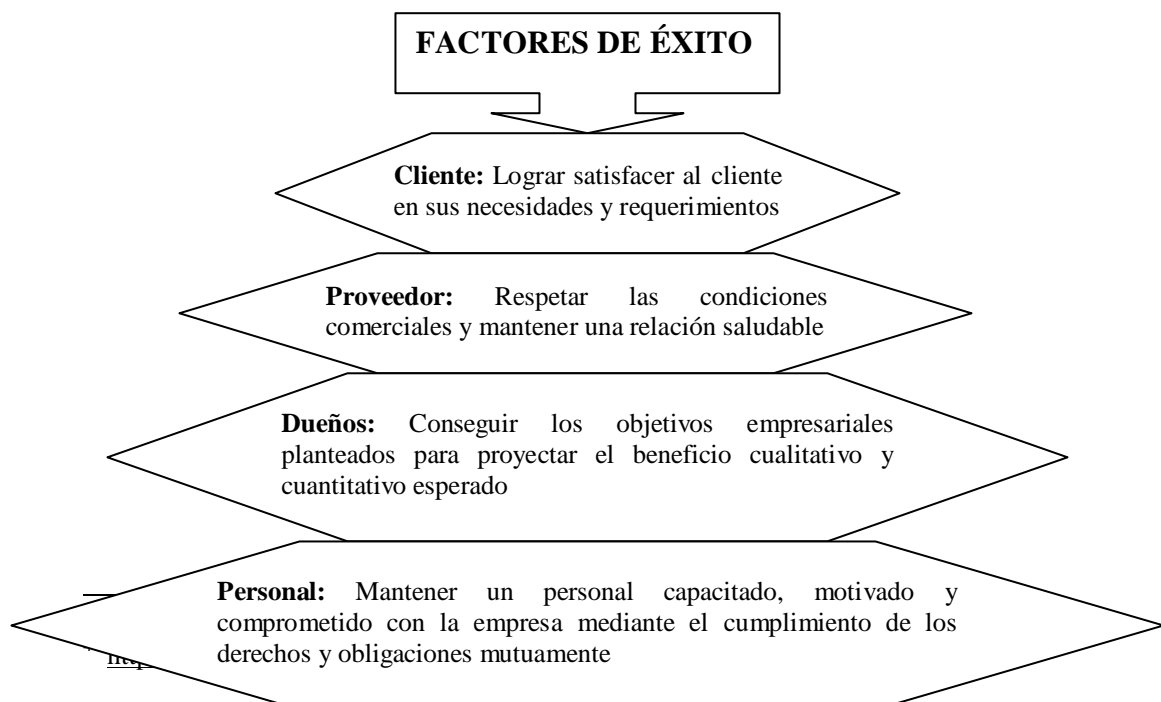
- Selección de proveedores

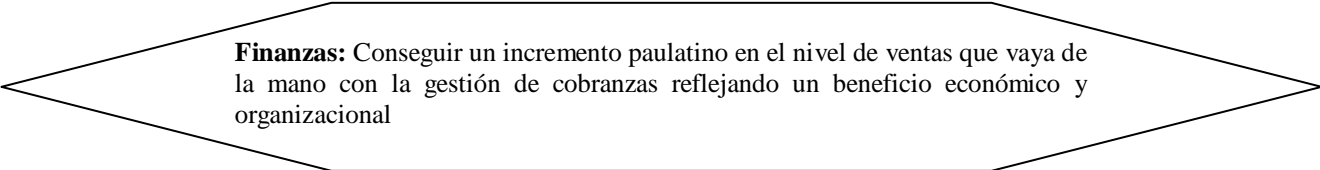
Una vez clasificados los procesos, se realizan las cadenas de valor con sus indicadores de gestión correspondientes, los cuales son referentes, que permitirán evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa.

## 6.2 DISEÑO DE FACTORES DE ÉXITO PARA CADA CADENA

“Factores de éxito son aquellos parámetros como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando a la organización dentro del mercado.”<sup>44</sup>

Es decir, los factores de éxito o resultados constituyen todo aspecto positivo que la empresa quiere lograr con respecto a los clientes, los proveedores, los dueños o accionistas, el personal y las finanzas de la misma. Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen que da de sí misma al público.





**Finanzas:** Conseguir un incremento paulatino en el nivel de ventas que vaya de la mano con la gestión de cobranzas reflejando un beneficio económico y organizacional

GRÁFICO # VL2

### 6.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE CADA PROCESO

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

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

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

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, por lo tanto, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.<sup>45</sup>

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- Se orientan a medir características, procesos y/o resultados.
- Facilitan el seguimiento de un proceso.
- Están asociados a propósitos de maximización, minimización, eliminación.
- Deben ser pocos en número así como también entendibles y aplicables.
- Expresan relación en cuanto a costos, tiempos, calidad y cantidad.

---

<sup>45</sup> <http://www.gestiopolis.com>

#### **6.4 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA CADA PROCESO**

Una vez que se han identificado los procesos gobernantes, básicos y habilitantes de la empresa “B&B División Textil” se aplican las tres herramientas de la organización de procesos antes detalladas a cada uno de ellos.



# 1. CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE

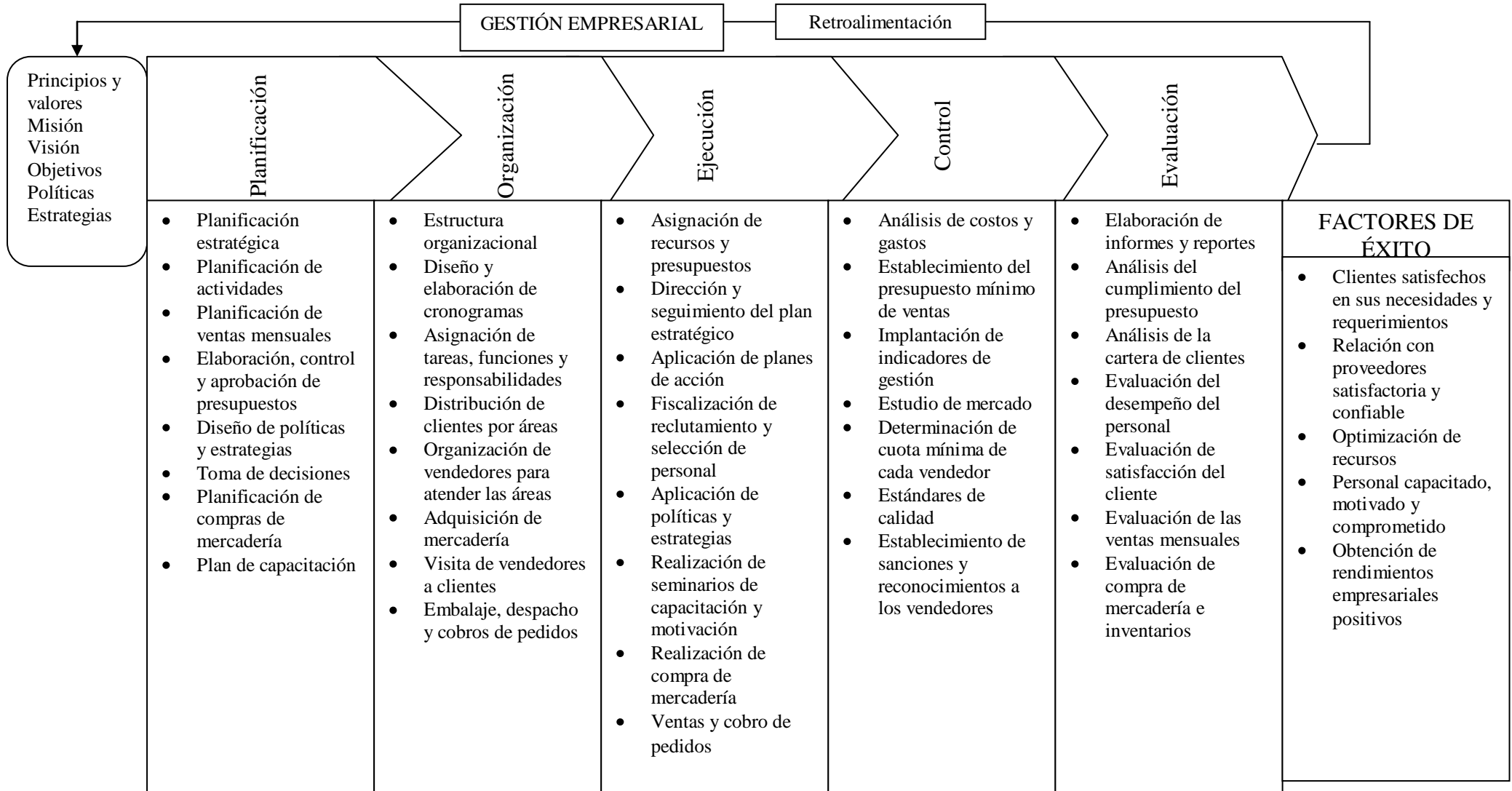


GRÁFICO # VL3

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: GOBERNANTE**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Están dar	Aplicación	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Planificación de actividades	Mide el grado de ejecución dentro de los tiempos determinados de las actividades planificadas	Eficacia	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	100%	$\frac{25}{25} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan Estratégico – Plan de actividades – Plan Operativo
2	Asignación de recursos y presupuestos	Mide el grado de asignación de los recursos y presupuesto para los requerimientos de la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$	100%	$\frac{12}{12} = 100\%$	-	-	Mensual	Presupuesto anual
3	Toma de decisiones	Mide la eficiencia en la toma de decisiones al resolver problemas que se presentan en la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	100%	$\frac{9}{10} = 90\%$		10%	Mensual	Reportes de visitas a clientes
4	Planificación de compras	Mide el grado de cumplimiento de las compras realizadas con respecto a las planificadas por la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Compras planificadas}}$	100%	$\frac{6}{6} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras – Plan Operativo
5	Planificación de ventas	Mide el grado de cumplimiento de las ventas realizadas con respecto a las planificadas por la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}}$	100%	$\frac{140}{150} = 93\%$		7%	Mensual	Plan de ventas – Plan Operativo

**TABLA # VI.1**

## 2. CADENA DE VALOR DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES

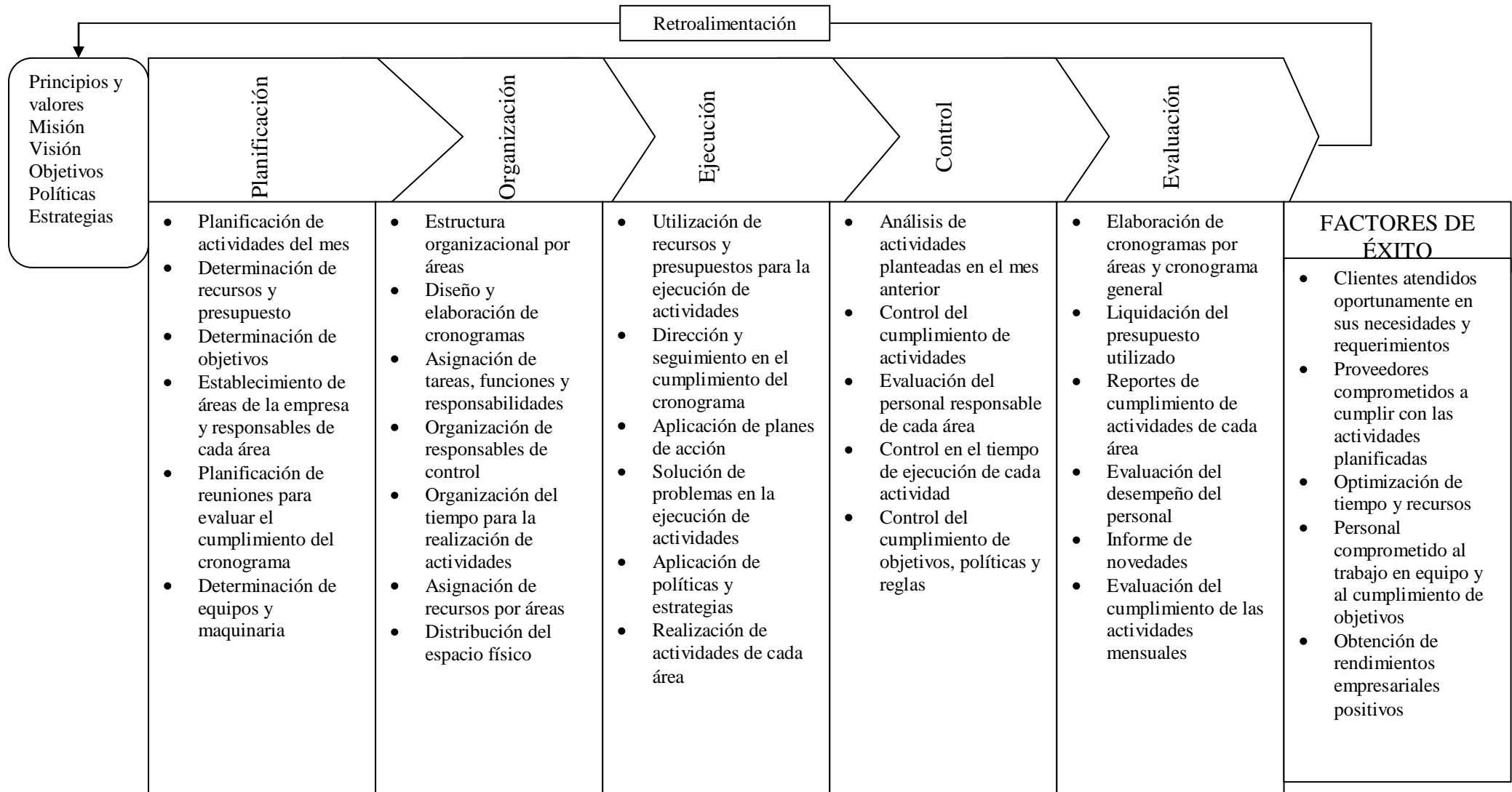


GRÁFICO # VL4

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: CRONOGRAMA MENSUAL DE ACTIVIDADES**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Planificación de actividades	Mide el grado de ejecución y tiempos establecidos de las actividades planificadas mensualmente	Eficacia	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	100%	$\frac{8}{8} = 100\%$	-	-	Mensual	Cronograma mensual de actividades
2	Cumplimiento de actividades	Mide el grado de satisfacción en el cumplimiento de las actividades planificadas	Eficiencia	$\frac{\text{Actividades satisfechas}}{\text{Actividades planificadas}}$	100%	$\frac{7}{8} = 88\%$	-	12%	Mensual	Cronograma mensual de actividades
3	Utilización del tiempo	Mide el tiempo utilizado en la ejecución de las actividades planificadas dentro del mes	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}}$	100%	$\frac{170}{176} = 97\%$		3%	Mensual	Cronograma mensual de actividades
4	Evaluación del desempeño del personal	Mide el grado del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada empleado de la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Responsabilidades cumplidas}}{\text{Responsabilidades asignadas}}$	100%	$\frac{9}{9} = 100\%$	-	-	Mensual	Cronograma mensual de actividades – Hoja ISO
5	Toma de decisiones	Mide la eficiencia en la toma de decisiones al resolver problemas que se presentan en la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	100%	$\frac{6}{6} = 100\%$	-	-	Mensual	Diagrama de análisis Hoja mejoramiento de procesos

**TABLA # VI.2**

### 3. CADENA DE VALOR DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE VENTAS MENSUALES

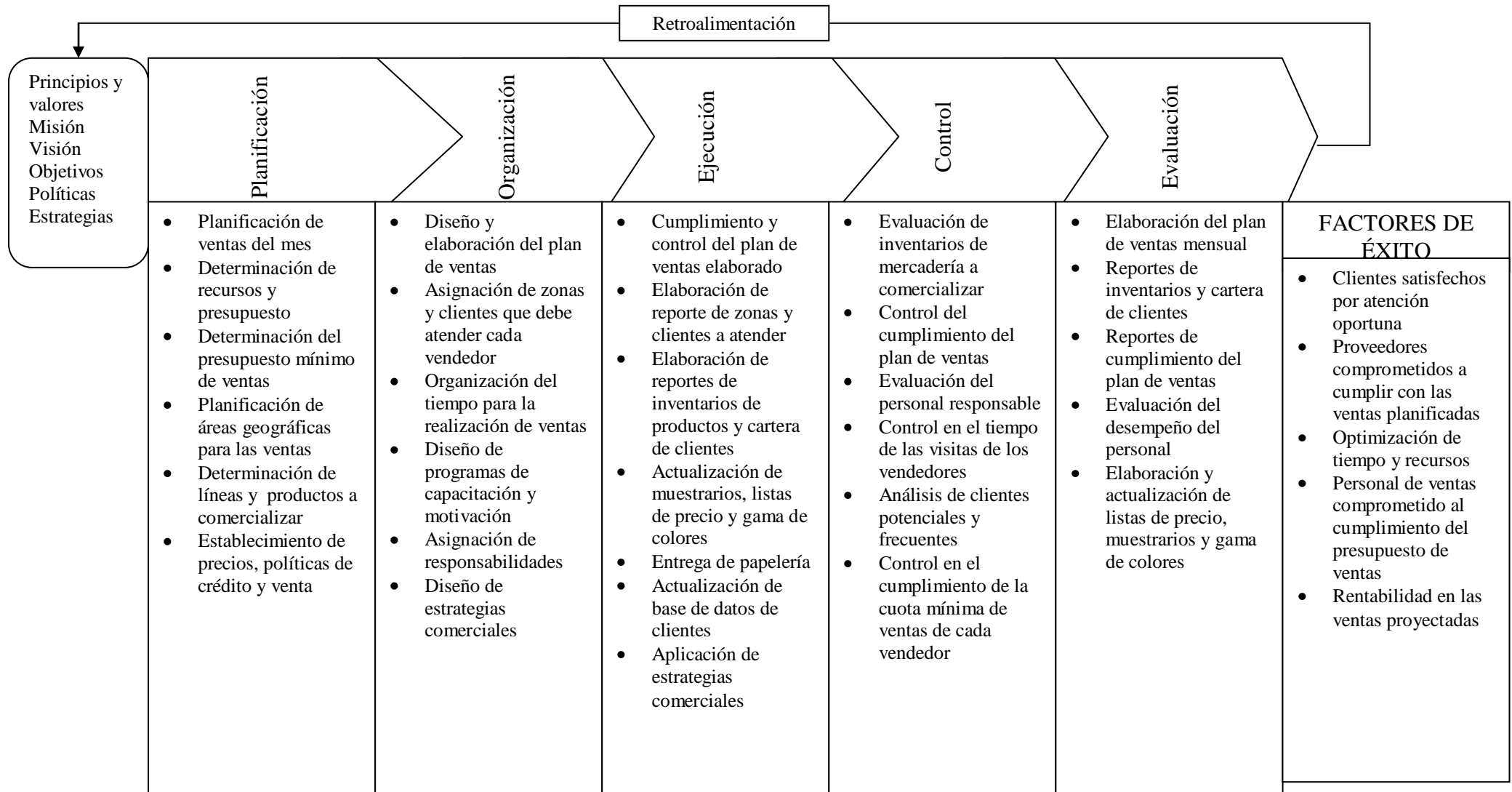


GRÁFICO # VL5

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS MENSUALES**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Están dar	Aplicación	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Planificación de ventas	Mide el grado de ejecución dentro de los tiempos determinados de las ventas planificadas	Eficiencia	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas proyectadas}}$	100%	$\frac{140}{150} = 93\%$	-	7%	Mensual	Plan de ventas – Plan Operativo
2	Nivel de satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes atendidos en sus necesidades y requerimientos de mercadería	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	100%	$\frac{170}{200} = 85\%$	-	15%	Mensual	Reportes de visitas a clientes – Reportes de cartera de clientes
3	Utilización del tiempo	Mide el tiempo utilizado en la ejecución de las ventas planificadas dentro del mes	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo destinado a ventas}}{\text{Tiempo total del mes}}$	100%	$\frac{240}{326} = 74\%$		26%	Mensual	Cronograma del plan de ventas
4	Evaluación del desempeño del personal de ventas	Mide el grado del cumplimiento de las ventas asignadas a cada vendedor de la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Ventas cumplidas}}{\text{Cuota de ventas programada}}$	100%	$\frac{30}{40} = 75\%$	-	25%	Mensual	Plan de ventas – Reporte de ventas

**TABLA # VI.3**

#### 4. CADENA DE VALOR DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA

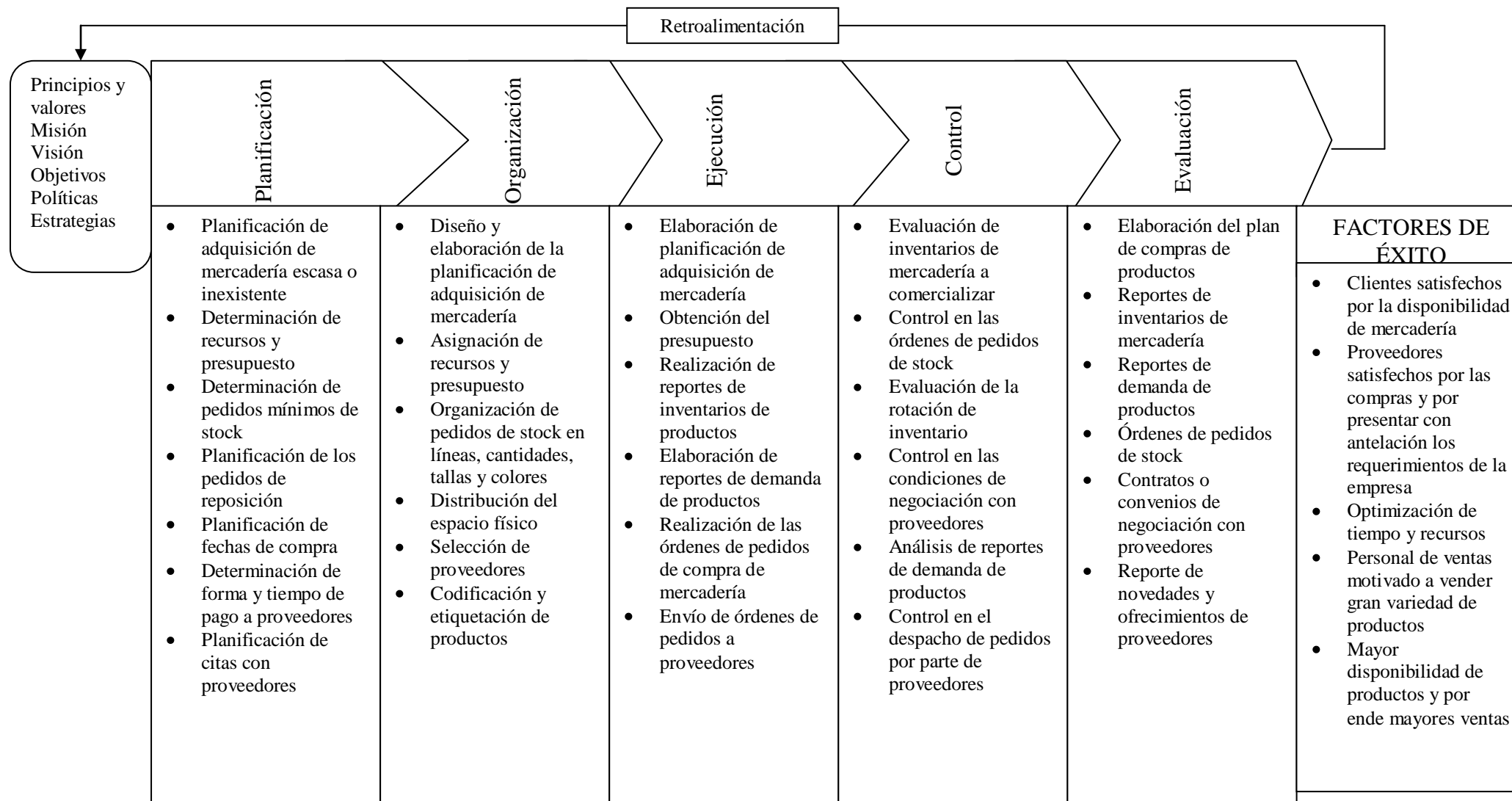


GRÁFICO # VL6

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Planificación de compras	Mide el cumplimiento de las compras en los tiempos determinados en la planificación	Eficacia	$\frac{\text{Compras ejecutadas}}{\text{Compras planificadas}}$	100%	$\frac{6}{6} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de Compras – Plan Operativo
2	Disponibilidad de mercadería	Mide el grado de cumplimiento en el despacho de mercadería solicitada en pedidos de clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Mercadería requerida}}{\text{Mercadería disponible}}$	100%	$\frac{132}{132} = 100\%$	-	-	Mensual	Órdenes de pedidos – Inventarios de bodega
3	Nivel de satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes atendidos por vendedores para realización de pedidos	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$	100%	$\frac{130}{140} = 93\%$		7%	Mensual	Reportes de visitas a clientes
4	Cumplimiento de ofertas de negociación por parte de la empresa	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las ofertas de negociación de la empresa adquirida con los proveedores	Eficacia	$\frac{\text{Ofertas cumplidas}}{\text{Ofertas planteadas}}$	100%	$\frac{5}{5} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras – Contratos de negociación
5	Tiempo de entrega de mercadería	Mide el cumplimiento en el tiempo establecido en la negociación de entrega de mercadería del proveedor a la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo entrega de mercadería}}{\text{Tiempo determinado}}$	100%	$\frac{8}{8} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras – Reportes de recepción de bodega

**TABLA # VI.4**



## 5. CADENA DE VALOR DEL PROCESO COMPRA DE MERCADERÍA

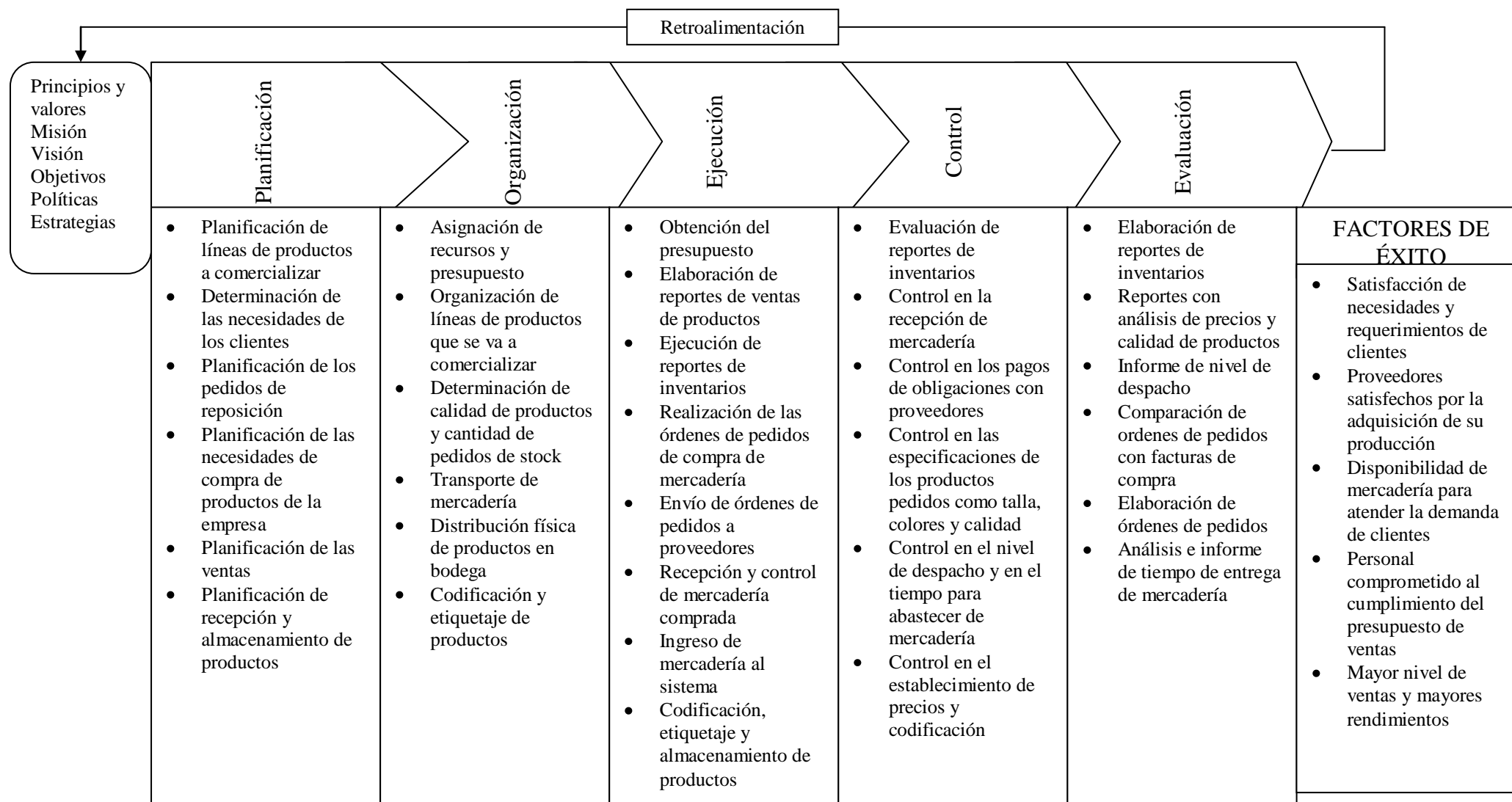


GRÁFICO # VI.7

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: COMPRA DE MERCADERÍA**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Están dar	Aplicación	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el manejo de inventarios	Mide el grado de eficiencia de la mercadería demandada con respecto a la mercadería disponible en inventarios	Eficiencia	$\frac{\text{Mercadería solicitada}}{\text{Mercadería de inventarios}}$	100%	$\frac{146}{150} = 97\%$	-	3%	Mensual	Reportes de visita a clientes – Reportes de inventario
2	Asignación de recursos y presupuestos	Mide el grado de asignación de los recursos y presupuesto para la compra de mercadería	Eficiencia	$\frac{\text{Presupuesto asignado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$	100%	$\frac{12}{12} = 100\%$	-	-	Mensual	Presupuesto mensual
3	Cumplimiento de venta de mercadería	Mide el nivel de cumplimiento en la venta de mercadería en relación con la mercadería adquirida	Eficacia	$\frac{\text{Mercadería vendida}}{\text{Mercadería adquirida}}$	100%	$\frac{135}{150} = 90\%$		10%	Mensual	Órdenes de pedidos – Reportes de inventario
5	Compra de mercadería	Mide el grado de cumplimiento de las compras realizadas con respecto a las planificadas por la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Compras planificadas}}$	100%	$\frac{12}{12} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras de mercadería

**TABLA # VI.5**

## 6. CADENA DE VALOR DEL PROCESO VISITAS DE VENDEDORES A CLIENTES PARA RECEPCIÓN DE PEDIDOS

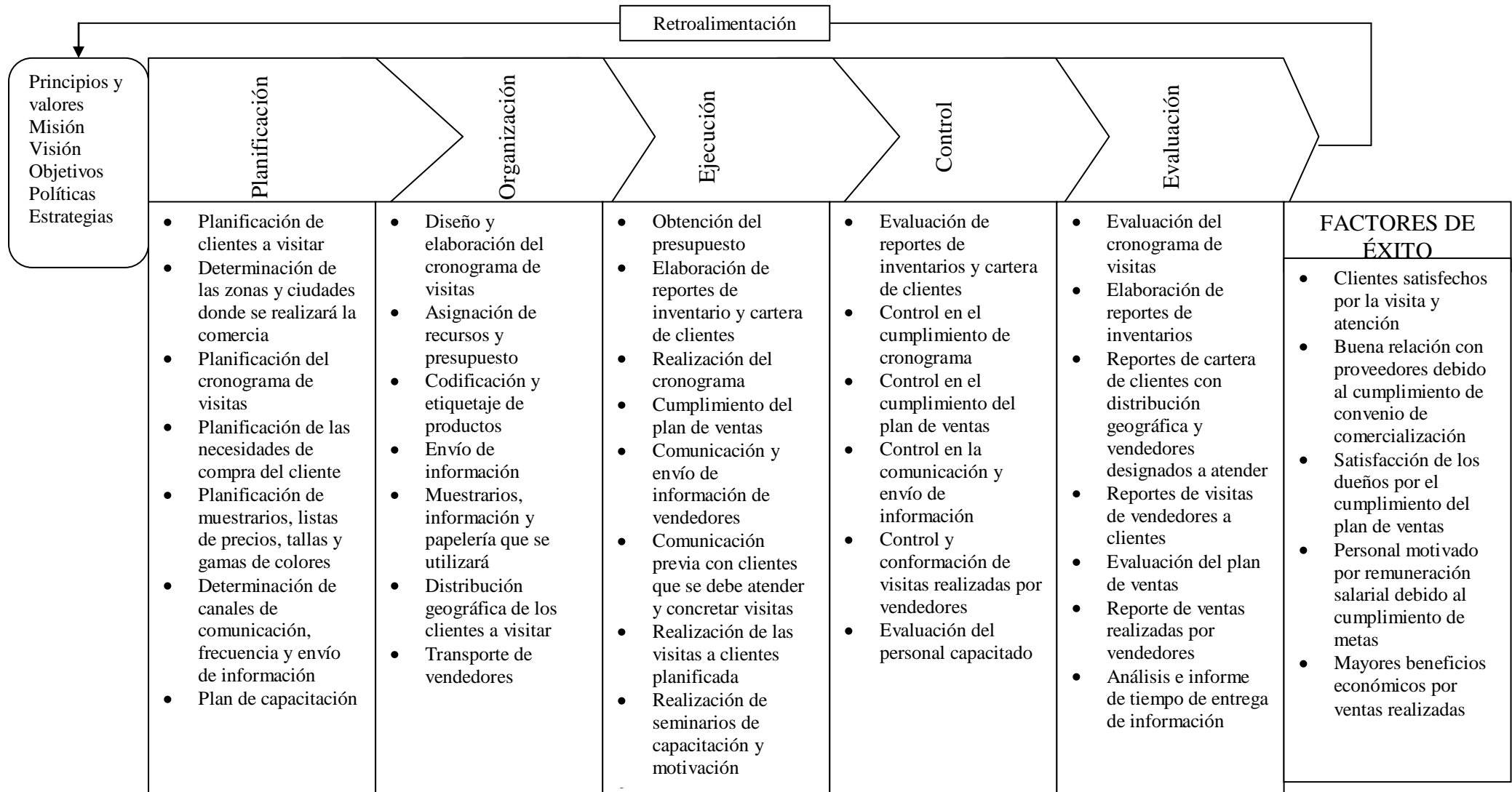


GRÁFICO # VL8

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Cumplimiento del cronograma de visitas	Mide el grado de ejecución de las visitas de vendedores a los clientes en los tiempos determinados	Eficacia	$\frac{\text{Visitas ejecutadas}}{\text{Visitas planificadas}}$	100%	$\frac{125}{150} = 83\%$	-	7%	Mensual	Plan de actividades – Plan de ventas
2	Nivel de atención del cliente	Mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la visita y atención por parte de los vendedores	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes visitados y atendidos}}$	100%	$\frac{120}{125} = 96\%$	-	4%	Mensual	Reportes de visitas a clientes
3	Comunicación y envío de información	Mide la eficiencia en la comunicación y envío de información por parte de los vendedores a la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Información enviada a tiempo}}{\text{Información generada}}$	100%	$\frac{110}{125} = 88\%$		12%	Mensual	Documentación – Reporte de recepción de documentos
4	Selección de cartera de clientes	Mide la capacidad de los clientes para la realización de pedidos y pago de obligaciones	Eficacia	$\frac{\text{Clientes potenciales}}{\text{Total de clientes}}$	100%	$\frac{180}{200} = 90\%$	-	10%	Mensual	Reportes de visitas a clientes – Base de datos clientes
5	Nivel de cumplimiento de ventas	Mide el grado de cumplimiento de las ventas realizadas con respecto a las planificadas por la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}}$	100%	$\frac{120}{150} = 80\%$		20%	Mensual	Plan de ventas – Reporte de ventas

**TABLA # VI.6**

## 7. CADENA DE VALOR DEL PROCESO EMBALAJE Y DESPACHOS DE PEDIDOS A CLIENTES

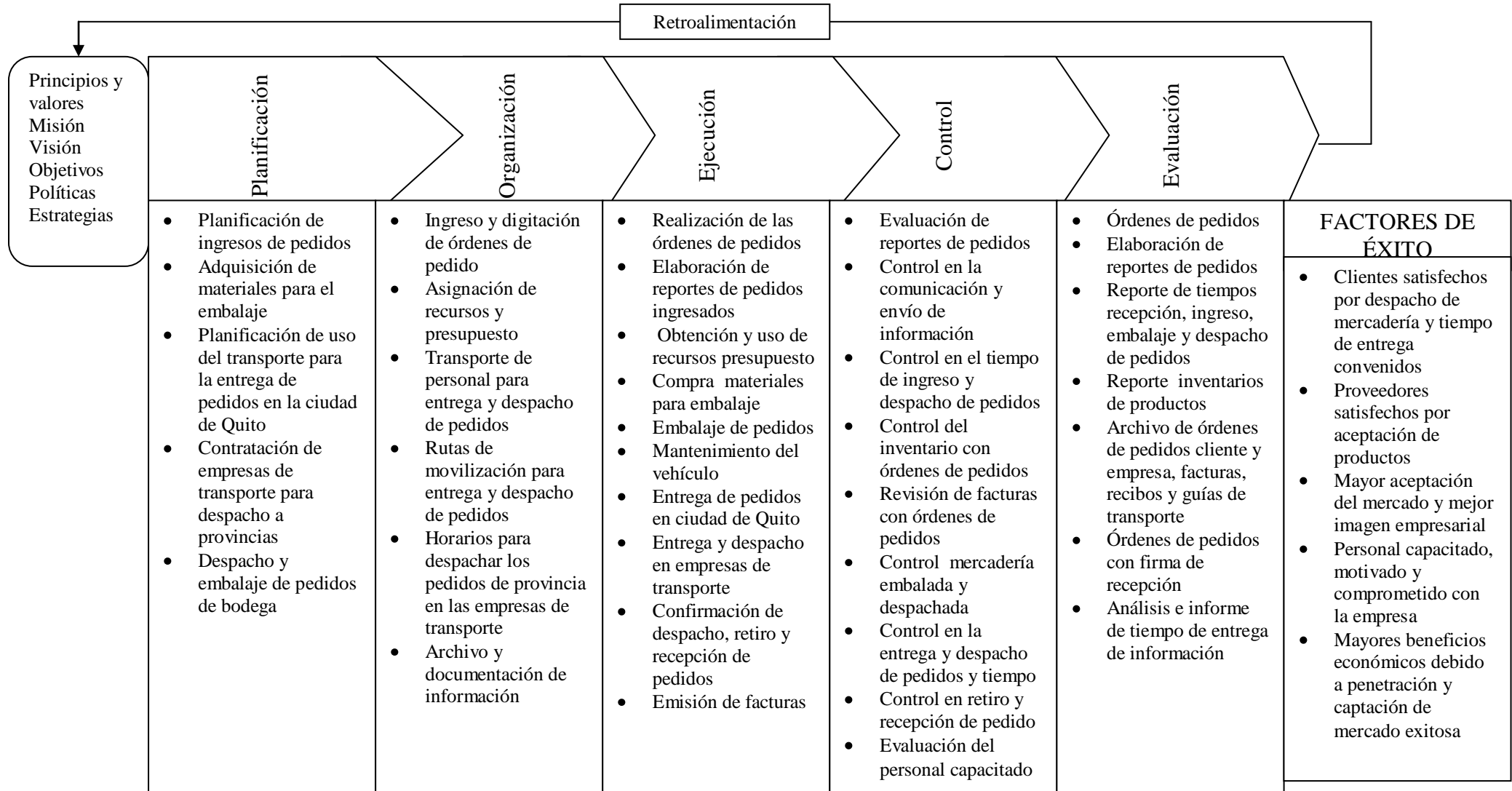


GRÁFICO # VI.9

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: EMBALAJE Y DESPACHO DE PEDIDOS**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tiempo de despacho	Mide el tiempo en el que se realiza el embalaje y entrega o despacho de pedidos a los clientes	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo planificado}}$	100%	$\frac{120}{120} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de actividades – Reportes de entrega y despacho
2	Nivel de satisfacción al cliente	Mide la satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega de la mercadería	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total pedidos de clientes}}$	100%	$\frac{110}{120} = 92\%$	-	8%	Mensual	Reportes de confirmación de recepción de pedidos
3	Eficiencia en sistema informático	Mide la eficiencia de entregar las facturas de pedidos a tiempo al área de bodega para su despacho	Eficiencia	$\frac{\text{Órdenes de pedidos a tiempo}}{\text{Total órdenes de pedidos}}$	100%	$\frac{120}{120} = 100\%$	-	-	Mensual	Reporte de ejecución de órdenes de pedidos
4	Nivel de despacho de órdenes de pedido	Mide la eficiencia de despachar completamente las órdenes de pedido por el área de bodega	Eficiencia	$\frac{\text{Pedidos completos}}{\text{Total de pedidos}}$	100%	$\frac{115}{120} = 96\%$	-	4%	Mensual	Órdenes de pedidos – Facturas – Reporte de pedidos
5	Evaluación del desempeño del personal	Mide el grado del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada empleado de la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Responsabilidades cumplidas}}{\text{Responsabilidades asignadas}}$	100%	$\frac{120}{120} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan estratégico – Plan de actividades mensual

**TABLA # VI.7**

## 8. CADENA DE VALOR DEL PROCESO COBRO DE PEDIDOS DESPACHADOS A CLIENTES

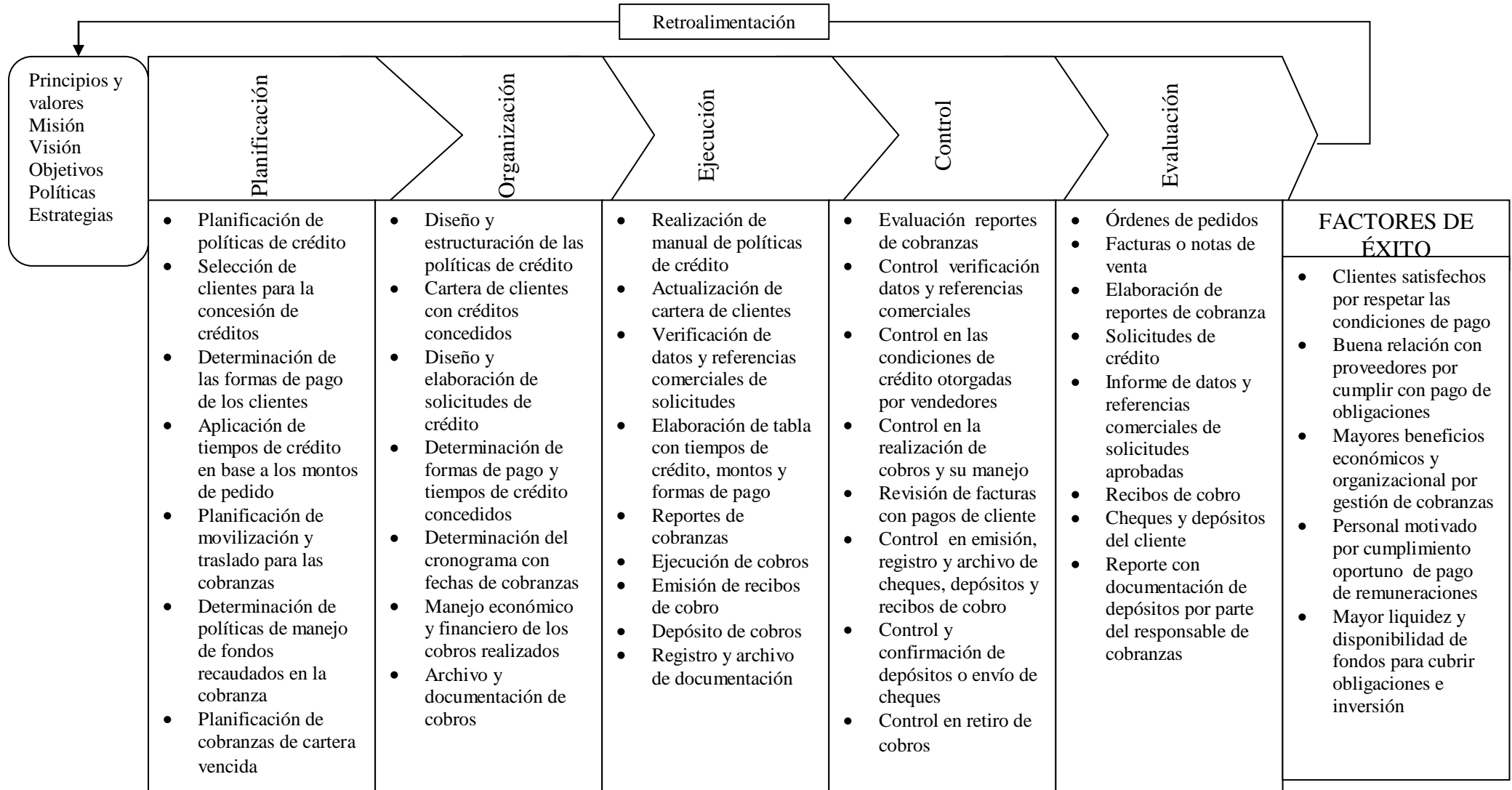


GRÁFICO # VI.10

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: COBRO DE PEDIDOS DESPACHADOS**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Políticas de crédito	Mide el cumplimiento de las políticas de crédito implantadas por la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Políticas de crédito aplicadas}}{\text{Políticas de crédito planificadas}}$	100%	$\frac{9}{9} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan Estratégico – Determinación de políticas por áreas
2	Recaudación de valores facturados	Mide el nivel de recaudaciones de cobros de los pedidos cobrados respecto a los pedidos despachados	Eficacia	$\frac{\text{Pedidos cobrados}}{\text{Pedidos despachados}}$	100%	$\frac{116}{120} = 97\%$	-	3%	Mensual	Reportes de cobranzas
3	Manejo de fondos	Mide la eficiencia en el depósito de los fondos recaudados dentro de los tiempos determinados	Eficiencia	$\frac{\text{Fondos depositados a tiempo}}{\text{Fondos totales recaudados}}$	100%	$\frac{120}{120} = 100\%$	-	-	Mensual	Reportes cobranzas – Reportes liquidación de facturas – Estados de cuenta
4	Nivel de cartera vencida	Mide el nivel de pedidos pendientes de pago de facturas con respecto a los pedidos despachados	Eficacia	$\frac{\text{Pedidos pendientes de pago}}{\text{Pedidos despachados}}$	3%	$\frac{4}{120} = 3\%$	-	-	Mensual	Reporte de cobranzas – Reporte de liquidación de facturas

**TABLA # VI.8**



## 9. CADENA DE VALOR DEL PROCESO SELECCIÓN DE PROVEEDORES

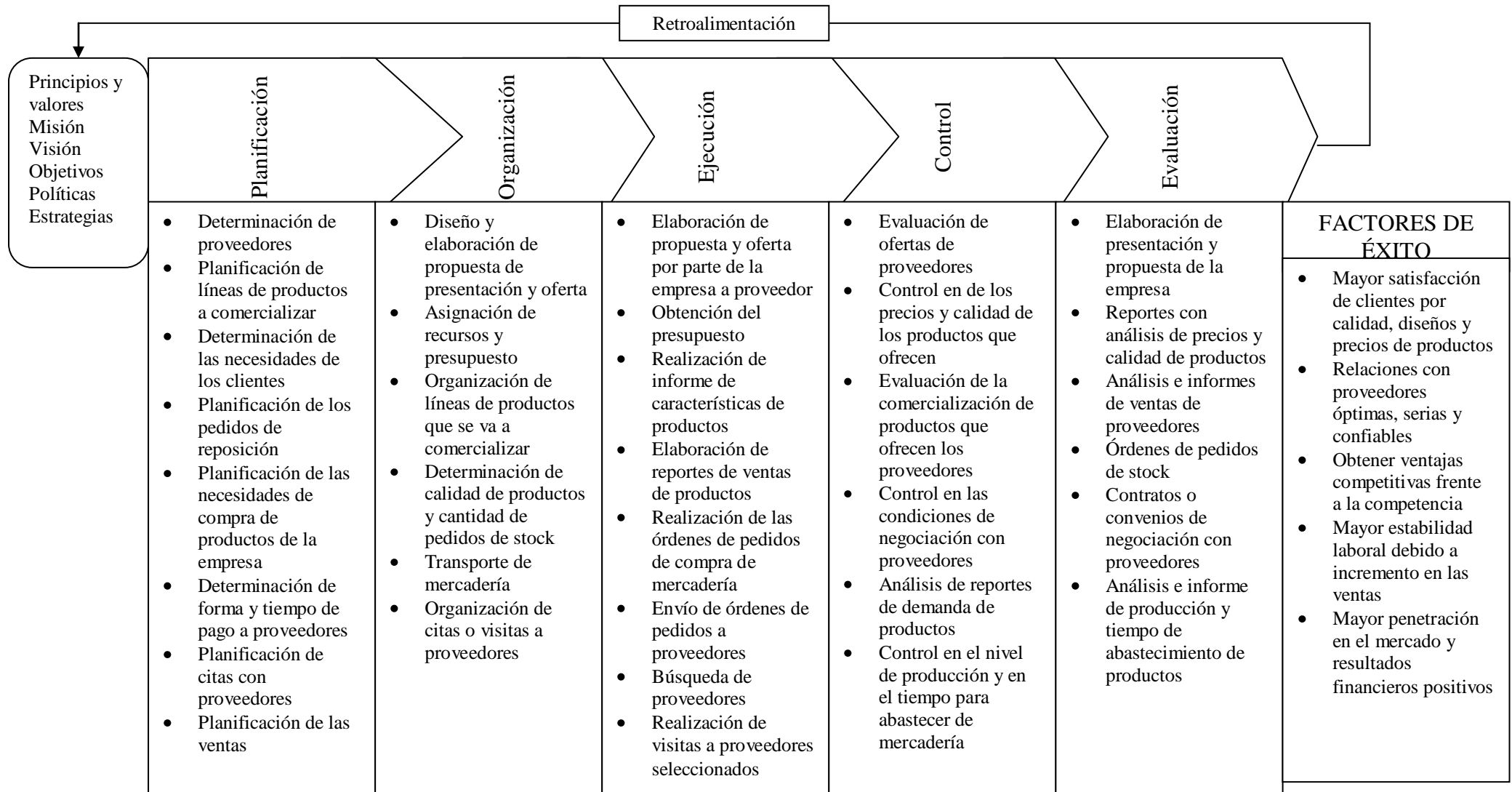


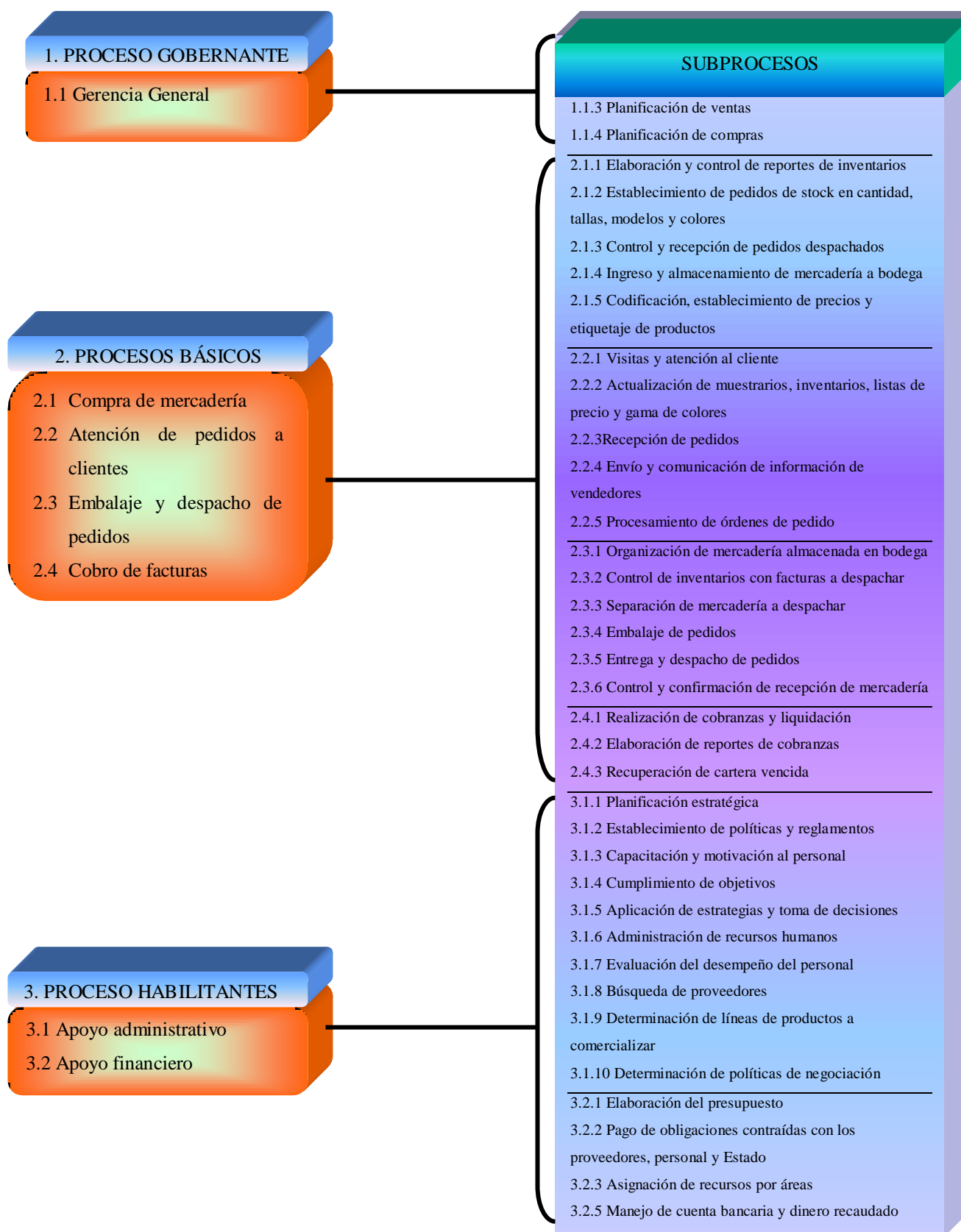
GRÁFICO # VL11

**INDICADORES DE GESTIÓN  
“B&B DIVISIÓN TEXTIL  
PROCESO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

Nº	Nombre Índice	Mide	Tipo	Fórmula	Están dar	Aplicación	Evaluación		Frecuen cia	Fuente
							+	-		
1	Abastecimiento de mercadería	Mide la eficiencia en abastecer de mercadería a la empresa para el despacho de sus pedidos	Eficacia	$\frac{\text{Mercadería despachada}}{\text{Mercadería solicitada}}$	100%	$\frac{4}{4} = 100\%$	-	-	Mensual	Órdenes de pedidos – Inventarios de bodega
2	Nivel de satisfacción del cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes en relación a las características de la mercadería comercializada por la empresa	Eficiencia	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$	100%	$\frac{140}{150} = 93\%$	-	7%	Mensual	Reportes de visitas a clientes
3	Cumplimiento de ofertas por parte de los proveedores	Mide la eficiencia en el cumplimiento de ofertas de negociación por parte de los proveedores a la empresa	Eficacia	$\frac{\text{Ofertas cumplidas}}{\text{Ofertas planteadas}}$	100%	$\frac{10}{10} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras – Contratos de negociación
4	Nivel de satisfacción de la empresa	Mide el grado de satisfacción de las necesidades de la empresa con respecto a el cumplimiento de ofertas de los proveedores	Eficacia	$\frac{\text{Necesidades de la empresa}}{\text{Ofertas de proveedores}}$	100%	$\frac{10}{10} = 100\%$	-	-	Mensual	Plan de compras – Contratos de negociación

**TABLA # VI.9**

## 6.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



## **6.6 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS**

### **PROCESO GOBERNANTE**

- Elaborar la planificación estratégica
- Elaborar la planificación de compras y ventas
- Analizar problemas y tomar de decisiones
- Diseñar políticas
- Aprobar presupuestos
- Delinear planes de acción
- Asignar tareas y responsabilidades
- Determinar sistemas de evaluación y control
- Realizar un seguimiento al plan de acción y a la planificación estratégica
- Control la aplicación de normas y políticas
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados
- Elaboración de informes
- Elaborar el plan operativo anual y el mapa estratégico
- Asignar responsabilidades al personal
- Elaborar cronogramas de actividades
- Diseñar programas de capacitación y motivación para el personal
- Supervisar el reclutamiento y selección de personal
- Capacitar y motivar al personal
- Aplicar los indicadores de gestión a cada proceso
- Detectar y tomar medidas correctivas para los errores
- Analizar los informes del cumplimiento de objetivos

## **PROCESOS BÁSICOS**

A continuación se definen las responsabilidades y competencias de cada proceso básico:

### **PROCESO COMPRA DE MERCADERÍA**

- Evaluar los reportes de inventarios
- Realizar estudios de mercado y demanda de productos
- Evaluar la planificación de compras
- Determinar los requerimientos de pedidos de stock en cantidad, modelos, tallas y gama de colores
- Determinar políticas de crédito y tiempos de pago de la mercadería comprada
- Elaborar y entregar órdenes de pedidos a proveedores
- Confirmar recepción de órdenes de pedido
- Controlar los tiempos de despacho, cantidades y especificaciones de la mercadería solicitada
- Receptar y controlar los pedidos despachados por los proveedores

### **PROCESO VISITA DE VENDEDORES A CLIENTES PARA RECEPCIÓN DE PEDIDOS**

- Evaluar la planificación de ventas
- Establecer la cuota mínima de ventas que cada vendedor debe cumplir
- Determinar las zonas donde se va a comercializar
- Evaluar cartera de clientes
- Distribuir los clientes que cada vendedor debe atender
- Evaluar los reportes de inventarios
- Organizar y actualizar muestrarios, listas de precios, cartera de clientes y gama de colores de productos
- Organizar y entregar papelería a los vendedores
- Capacitar y motivar al personal de ventas

- Elaborar cronograma con tiempos determinados para la atención del cliente en la recepción de pedidos
- Determinar políticas de envío de información
- Orientar a los vendedores sobre créditos a concederse, forma de pago y plazos de entrega de mercadería
- Realizar contacto telefónico previo con clientes para cuadrar visitas
- Realizar las visitas a los clientes
- Elaborar y enviar a la empresa los reportes de visitas a clientes
- Elaborar las órdenes de pedidos y enviar a la empresa
- Realizar el control y confirmación de visitas realizadas por los vendedores

### **PROCESO EMBALAJE Y DESPACHO DE PEDIDOS**

- Recepción y control de la mercadería despachada por los proveedores
- Ingreso al sistema de la mercadería adquirida
- Actualización y control de inventarios
- Verificar y confirmar productos pedidos por los clientes con productos disponibles en bodega
- Informar novedades encontradas en verificación de órdenes de pedidos
- Informar al cliente sobre posibles novedades y ofrecer soluciones
- Elaboración en el sistema de órdenes de pedidos definitivas
- Elaboración de facturas y notas de pedido de mercadería a despacharse
- Verificar y controlar órdenes de pedido con facturas emitidas
- Separar y embalar la mercadería de los pedidos a despachar
- Solicitar y manejar recursos destinados para la entrega y despacho de pedidos
- Entregar los pedidos a clientes de la ciudad de Quito y los valles
- Despachar por medio de empresas de transporte los pedidos de provincias
- Controlar y confirmar recepción o retiro de pedidos a clientes
- Informar posibles novedades de los clientes en la recepción de pedidos

## **PROCESO DE COBRO DE FACTURAS**

- Determinar políticas de crédito y cobranzas
- Determinar los objetivos de la gestión de cobranzas
- Determinar los plazos máximos de pagos de clientes
- Determinar el procedimiento para clientes de cartera vencida
- Realizar las cobranzas y liquidaciones de facturas
- Control de ingresos por recuperación de cartera
- Recaudar los valores facturados por concepto cobros de pedidos de clientes
- Elaborar mensualmente los reportes de cobranzas y liquidación de facturas
- Controlar los valores facturados y recaudados

## **PROCESOS HABILITANTES**

### **PROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO**

- Establecer los objetivos y estrategias administrativos
- Establecer las políticas y reglas de la empresa
- Elaborar el cronograma de actividades
- Determinar los requerimientos de personal
- Diseñar y elaborar la planificación estratégica
- Determinar la estructura organizacional
- Determinar los cargos y responsabilidades
- Asignar los recursos por área
- Distribuir el espacio físico
- Realizar el mantenimiento de instalaciones y equipos de oficina
- Realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal
- Realizar seminarios de capacitación y motivación al personal
- Realizar las adquisiciones
- Aplicar planes de acción y estrategias para cumplir con los objetivos de cada área

- Aplicar las estrategias por área
- Controlar el cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias
- Controlar el cumplimiento de presupuestos
- Controlar al personal
- Evaluar el desempeño del personal de cada área
- Evaluar los productos y servicios
- Evaluar los resultados administrativos
- Analizar la eficiencia de áreas
- Planificar y determinar la propuesta de negociación
- Determinar las líneas de productos que se va a comercializar
- Planificar las necesidades de mercadería de la empresa
- Determinar los tiempos máximos de despacho y abastecimiento de mercadería
- Determinar la calidad y valorar los precios de la mercadería
- Controlar y evaluar el desempeño y cumplimiento de los proveedores actuales
- Realizar la búsqueda y contacto de proveedores
- Seleccionar los proveedores que satisfagan las necesidades del cliente y de la empresa
- Realizar contacto y cuadrar citas para presentar la propuesta
- Asistir a las citas planificadas con proveedores y elaborar un informe con los resultados obtenidos en estas reuniones
- Informar al gerente los resultados obtenidos durante la realización de reuniones
- Acudir a reuniones con proveedores seleccionados
- Realizar la negociación y firma de contrato

### **PROCESO DE APOYO FINANCIERO**

- Elaborar el presupuesto general de la empresa
- Elaborar los balances, estados financieros y flujos de caja proyectados
- Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras
- Organizar el área financiera - contable



- Diseñar y aplicar procesos financieros y contables
- Realizar el pago de obligaciones contraídas con los proveedores, personal y Estado
- Realizar el pago de servicios básicos
- Realizar la reposición de caja chica
- Asignar los recursos por áreas
- Manejar y controlar el movimiento de la cuenta bancaria y dinero recaudado
- Controlar los documentos
- Control de egresos y gastos
- Elaborar mensualmente los reportes de ingresos y egresos

## **CAPÍTULO VII**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- La empresa “B&B DIVISIÓN TEXTIL” se dedica a la comercialización directa al por mayor y menor de ropa confeccionada en diferentes líneas como son: ropa de bebe, línea de pijamas y ropa deportiva y casual; en algunas ciudades del país.
- La Empresa no cuenta con una estructura organizacional definida que le permita integrar los recursos a fin de cumplir las funciones, responsabilidades y competencias y así contribuir al logro de sus objetivos.
- La problemática de la empresa es el “Incumplimiento en el presupuesto de ventas que se tiene que cumplir y por ende esto origina baja rentabilidad en el negocio”, problema que es causado por una serie de falencias originadas en cada área de la organización.
- Del análisis del ambiente externo se concluye, que el factor tecnológico, la buena imagen de la empresa ante los clientes y proveedores y la cartera de clientes que dispone; constituyen oportunidades altas para la organización., mientras que los factores: político y la competencia representan amenazas.
- Dentro del ambiente interno, se determinó que las instalaciones, equipos, mercado y clientes simbolizan fortalezas; mientras que el no contar con un software adecuado, la falta de mecanismos de control en el desempeño de actividades, no tener una planificación estratégica y la falta de procesos financieros y contables básicos representan amenazas para la empresa.

- La principal debilidad que tiene mayor incidencia en los resultados económicos, es que el personal de ventas no cumple con la planificación de ventas establecida, debido a que no existen mecanismos de control en la ejecución de funciones, responsabilidades y competencias, lo que representa un gran problema para la empresa ya que la actividad de comercialización depende directamente de las ventas.
- Los principios y valores planteados en la matriz axiológica se cumplen y se aplican de manera lógica casi en su totalidad con los grupos de referencia con los que interactúa la empresa, teniendo en cuenta que el trabajo en equipo con el personal de ventas y los proveedores no satisface de manera eficiente.
- En lo referente a la misión y visión se concluye que la empresa anteriormente carecía de esta información, actualmente con en el desarrollo de esta tesis se ha propuesto la misión que permite identificar la función o tarea básica de la empresa y la visión que es una idea que se tiene de la organización a futuro.
- En la actualidad la empresa cuenta con un mapa estratégico diseñado en esta tesis, lo cual permite tener una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados mediante el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias; anteriormente la empresa no disponía de esta herramienta administrativa.
- En el presente capítulo, se realizó una propuesta de análisis de procesos que anteriormente la empresa no disponía, en el cual se estableció herramientas como el diagrama de calidad empresarial identificando los macroprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas, además considerar las normativas y regulaciones en el procesamiento de actividades y la tecnología e insumos que se utiliza.

- También se elaboró la cadena de valor empresarial que parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que comercializa y en los servicios que ofrece, para lo cual divide el funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Finalmente se realizó el modelo IDEF-0 que constituye un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas, empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades.
  
- Se realizó un inventario de procesos y se seleccionó los procesos que tienen mayor incidencia en la empresa para luego clasificarlos en procesos gobernantes, básicos y de apoyo. También se elaboró las hojas de costos y por último se elaboró diagramas de análisis de los procesos seleccionados donde se obtuvo información de los tiempos, costos y eficiencias de cada proceso. Como resultado de la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, se concluye que en la situación actual los procesos analizados presentan serios problemas a nivel administrativo y operativo.
  
- El promedio porcentual actual en eficiencia de tiempo es de 46,00% y en eficiencia de costo es de 42,70%, valores obtenidos de los procesos analizados con sus respectivas actividades que se practican.
  
- Mediante el desarrollo de este capítulo se presentan propuestas de mejoramiento de los procesos levantados y analizados en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso. Para el mejoramiento de los procesos se puede adoptar cuatro acciones como son: mejoramiento, fusión, eliminación y creación. Para mejorar procesos se utilizarán cuatro herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados; estas son: Hoja ISO, Flujo diagramación, Hoja de mejoramiento y matriz de análisis comparativa.

- Una vez aplicadas las acciones y herramientas de mejoramiento se obtuvo como resultado las eficiencias propuestas, en tiempo el 83,30% y en costo el 86,10%, es decir hubo un incremento del 37,40% y del 43,40% respectivamente en relación a la situación actual.
- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos propuesto, proyecta un ahorro en tiempo de 411.380 minutos (6.856 horas laborales) y un ahorro en costo de 31.386,50 dólares anualmente, cantidades significativas para la empresa.
- Una vez realizado el mejoramiento se procedió a elaborar la propuesta de la Organización por procesos, la que se basó en la realización de las cadenas de valor de los procesos gobernantes, básicos y de apoyo, se establecieron indicadores de gestión para cada uno y se identificaron las responsabilidades por áreas.
- En base a los resultados de los indicadores de gestión se puede concluir que la mayoría de procesos se acercan al estándar de medición establecido lo cual significa que los procesos desarrollados por la empresa son eficientes y efectivos.
- La presente tesis pretende conseguir el desarrollo a nivel empresarial mediante el continuo mejoramiento de procesos ayudado de la optimización de los recursos necesarios y disponibles, lo cual permitirá lograr mayores niveles de rentabilidad y una mejor imagen empresarial contribuyendo al logro de objetivos.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Elaborar, aplicar y controlar la planificación estratégica, con la finalidad de orientar el cumplimiento de las actividades de la empresa, facilite el

cumplimiento de funciones, responsabilidades y competencias y facilite la consecución de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Capacitar y motivar al personal semestralmente para de esta manera reducir errores y lograr un personal comprometido con los objetivos de la empresa.
- ✓ Es importante la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., para de esta manera por medio del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, enfrentar las amenazas y disminuir las debilidades de la empresa.
- ✓ Se recomienda permanentemente controlar que el direccionamiento estratégico se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- ✓ Establecer y aplicar mecanismos de control, políticas, estrategias, evaluación del desempeño y realizar un eficiente reclutamiento, selección y contratación de personal para el área de ventas, ya que la rentabilidad de la empresa depende en gran parte de la eficiencia y efectividad del cumplimiento del presupuesto de ventas.
- ✓ Fortalecer y mantener la aplicación de principios y valores con los grupos de referencia que se interactúa y la principal recomendación es la aplicación del principio de trabajo en equipo especialmente con las áreas de ventas y con proveedores.
- ✓ Se recomienda la aplicación y control de la misión, la visión, los objetivos generales y específicos, las políticas por áreas y las estrategias propuestos que anteriormente no existían, lo que permitirá tener con claridad a dónde se pretende llegar dentro del nivel empresarial.

- ✓ Aplicar los planes operativo anual, de acción mensual y el mapa estratégico desarrollados y propuestos en el direccionamiento estratégico.
- ✓ Evaluar y considerar el diagrama de calidad empresarial propuesto, ya que mediante esta herramienta se puede identificar los macroprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas, además considerar las normativas y regulaciones en el procesamiento de actividades y la tecnología e insumos que se utiliza.
- ✓ Aplicar y evaluar la cadena de valor empresarial que se propone en esta tesis, a que parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que comercializa y en los servicios que ofrece, para lo cual divide el funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo.
- ✓ Utilizar la herramienta IDEF-0, desarrollada y propuesta, con los macro procesos identificados, lo cual ayudará a determinar los inputs y los outputs que intervienen en cada uno de ellos.
- ✓ Aplicar las herramientas administrativas para el mejoramiento de los procesos le levantados y analizados, ya que nos permiten determinar las eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman los procesos. Para mejorar procesos se utilizarán cuatro herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados; estas son: Hoja ISO, Flujo diagramación, Hoja de mejoramiento y matriz de análisis comparativa.
- ✓ Aplicar los procesos mejorados propuestos, los cuales tienen mayor porcentaje de eficiencia en costos y en tiempos, reducción de problemas actuales y generación de ahorro en tiempo y costo, mediante la optimización de los recursos disponibles de la empresa.

- ✓ Invertir el ahorro económico generado con el mejoramiento de procesos propuesto, en la compra e instalación de un software informático diseñado exclusivamente para la empresa, reclutamiento y selección de nuevo personal, mayor capacitación para el personal y charlas motivacionales especializadas para la fuerza de ventas.
  
- ✓ El tiempo ahorrado se recomienda emplearlo en estudios de mercado, captación de nueva clientela y aumentar la atención de los vendedores tratando de atender al 100% la cartera de clientes que se dispone y la cartera nueva.
  
- ✓ Aplicar cadenas de valor, indicadores de gestión, factores de éxito y organización por procesos permanentemente para evaluar la efectividad, el desempeño y niveles de satisfacción alcanzados al implementar la mejora en los procesos.
  
- ✓ Evaluar y analizar los resultados de indicadores de gestión con la finalidad de proponer soluciones a los indicadores que tienen un nivel de porcentaje inferior a los estándares establecidos.