



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA
TEXTILES “EL GRECO”**

JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO

DIRECTOR: ING. JAIME CHIRIBOGA Msc.

CODIRECTOR: ECO. GUILLERMO ROMO

SANGOLQUI, MARZO 2008

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa en mi vida estudiantil y seguir forjando un nuevo camino en mi vida.

A mis padres y hermanos por su amor y entrega, las virtudes inculcadas, los sacrificios realizados para darme un mejor futuro y hacer de mí una persona de bien.

A Textiles El Greco, su Gerente General Sr. Jorge Castro y a todo el personal por facilitarme la información y los recursos necesarios para realizar el presente estudio.

A mis maestros que en el transcurso de todos estos años me han instruido para llegar a ser una buena profesional que ayude al desarrollo del país.

Al Ing. Jaime Chiriboga y al Eco. Guillermo Romo que con su experiencia y el conocimiento impartido han sido una guía para que culmine con éxito el presente trabajo.

A mis amigos, los de hoy y los de siempre, que a lo largo de este camino me brindaron una mano para superar cualquier adversidad.

DEDICATORIA

*A mis padres y hermanos...
Por creer en mí y darme su apoyo incondicional.*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA “TEXTILES EL GRECO”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo 2008

JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, **JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO**.

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA “TEXTILES EL GRECO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo 2008

JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMECIAL

CERTIFICADO

ING. JAIME CHIRIBOGA
ECO. GUILLERMO ROMO

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA “TEXTILES EL GRECO”**, realizada por la señorita **JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a esto se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a nombre del autor, señorita **JACQUELINE ELIZABETH VICENTE JARAMILLO** para que se entregue al señor **Ing. GUIDO CRESPO** Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Marzo 2008

Ing. Jaime Chiriboga Msc.

DIRECTOR

Eco. Guillermo Romo

CODIRECTOR

INTRODUCCIÓN

El Sector Textil ecuatoriano actualmente presenta un crecimiento considerable en la participación del PIB, debido al ingreso de nuevas empresas nacionales y extranjeras; han hecho que el sector sea cada vez más competitivo, obligando a las empresas a tomar decisiones estratégicas para mantener su nicho de mercado.

El presente estudio “**MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO: TEXTILES EL GREGO**”, es una alternativa estratégica para enfrentar los cambios en el mercado mencionados. A través de la aplicación de la Administración por Procesos y el mejoramiento continuo alcanzar la productividad e incrementar la participación de Textiles El Greco en el mercado con la entrega de productos y servicios de calidad que satisfagan al cliente. Esta propuesta consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- Hace referencia al las generalidades de Textiles El Greco esto es; su historia, giro del negocio, los productos que distribuyen, determinación del producto estrella en base a los resultados obtenidos de las ventas del año 2007; se estableció utilizando el Diagrama Ishikawa los problemas existentes en las diferentes áreas y que impiden un desarrollo adecuado de la empresa, se finaliza el capítulo con el marco teórico y conceptual que encierra la administración de la empresa.

CAPITULO II.- El Diagnóstico Situacional, permite tener una idea general de la empresa dentro del mercado en la que se encuentra, para el análisis se considera:

El aspecto Externo, dentro del cual se observa el Macroambiente (factores económico, político, tecnológico, legal, social y ambiental) información obtenida a través de herramientas como el internet, libros, publicaciones y encuestas aplicadas a clientes y proveedores.

El Microambiente (proveedores, clientes, competencia y organismos de control.), su permitió determinar las oportunidades y amenazas que posee Textiles El Greco.

El Análisis Interno se lo realiza estudiando la Capacidad de Gestión empresarial, financiera, producción, comercialización, tecnológica y talento humano, dicha

información se obtuvo a través de la aplicación de encuestas al personal; determinando así las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se plantea también una propuesta de Direccionamiento Estratégico que pretende servir como guía de orientación para el desarrollo de las actividades y toma de decisiones de Textiles El Greco en el corto, mediano y largo plazo, utilizando herramientas de planificación estratégica. Se definió una propuesta de misión y visión, principios y valores, objetivos, políticas, plan operativo para el año 2008 y un mapa estratégico proyectado para el 2012.

CAPÍTULO III.- Análisis de Procesos, en este capítulo se determina los procesos que existen en Textiles El Greco; se realiza el levantamiento de procesos utilizando el Método Selectivo de Razonamiento, se hace uso de herramientas como Diagrama de Procesos, la Cadena de Valor y Hoja de Costos; se analiza aquellos que permitirá a la empresa mejorar sus índices de gestión.

CAPÍTULO IV.- Plantea soluciones a los problemas identificados en el capítulo anterior; utilizando para su mejoramiento herramientas como la Hoja ISO, Flujo Diagrama, Hoja de mejoramiento y Matriz de Resumen Comparativo. Al efectuar el mejoramiento los procesos pueden tomar las siguientes alternativas: son suprimir actividades, mejorarlas, cambiar o fusionar actividades, dando como resultados más eficientes y costos menores.

CAPÍTULO V.- Propone el mejoramiento organizacional para Textiles “El Greco” utilizando como base los Macro procesos con sus respectivas cadenas de valor empresarial, además se establece indicadores de gestión en los procesos y el análisis respectivo prevaleciendo conceptos de eficiencia, tiempos de ciclo.

Se formuló una propuesta de organigrama, con sus respectivas responsabilidades y competencias que desempeñará el personal de la Empresa en las diferentes áreas.

CAPÍTULO VI.- En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al estudio realizado.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

“Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras.

Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo.”¹

“Unidad Social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas. La organización está formada por individuos y grupos, orientada hacia fines y objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada”²

“Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas”³.

“Una organización, con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que pone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requiere el entorno social.

En otras palabras, una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno”⁴

¹ Daft, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. Internacional Thomson Editores. Estados Unidos. 2004. pg. 11

² www.fimeint.org/glosario.htm

³ www.es.wikipedia.org/wiki/Organización

⁴ Mejía, Francisco. Gestión Tecnológica. Editora Guadalupe. Bogotá. 1998. p. 40.

1.1 TEXTILES EL GRECO: HISTORIA Y GIRO DEL NEGOCIO

GRÁFICO No. 1.1 EMPRESA TEXTILES EL GRECO



Fuente: Textiles El Greco
Elaborado por: Jacqueline Vicente

Textiles El Greco es una empresa familiar integrada por cinco socios, nació hace 27 años, su actividad principal es fabricar prendas de vestir para damas, caballeros y niños.

Se constituyó como empresa el 19 de Diciembre de 1980 con un capital social de 1`600.000 sucres, su fundador fue el Dr. Esteban Khon, los productos que se confeccionaban era exclusivamente para bebés.

En Septiembre de 1983, su actual dueño y Gerente General Jorge Castro compró el 20% de las acciones, en aquel entonces la empresa estaba ubicada en la Av. 10 de Agosto No. 2772 con una dimensión de 150m², la producción se realizaba con tan solo ocho personas; sus confecciones eran exclusivamente para bebés.

Para 1984 Textiles El Greco se posicionó en el mercado nacional, por este motivo creó una nueva línea de productos “la ropa de dormir”, éste incremento en la producción hizo que el número de empleados ascienda a 65 personas.

En el año de 1997 el Señor Jorge Castro adquirió las actuales instalaciones de Textiles El Greco, ubicada en la Avenida 6 de Diciembre y Leonardo Murialdo con una dimensión de 1200m².

A partir del año 2002 Textiles El Greco empezó a presentar un crecimiento anual de más del 50%, tanto en utilidades como en infraestructura. Uno de los factores que contribuyó a este aumento de capital fue la creación de la empresa COMERFLOR C.A de propiedad de Textiles El Greco, cuya función es la comercialización directa a través de catálogos e importación de otros textiles como lencería.

Durante el presente año los cambios en el mercado han obligado a la empresa a ampliar su línea de producción en ropa casual y deportiva orientada tanto a niños como a jóvenes.

Textiles El Greco cuenta actualmente con 76 empleados distribuidos de la siguiente manera:

TABLA No. 1.1
NÚMERO DE EMPLEADOS

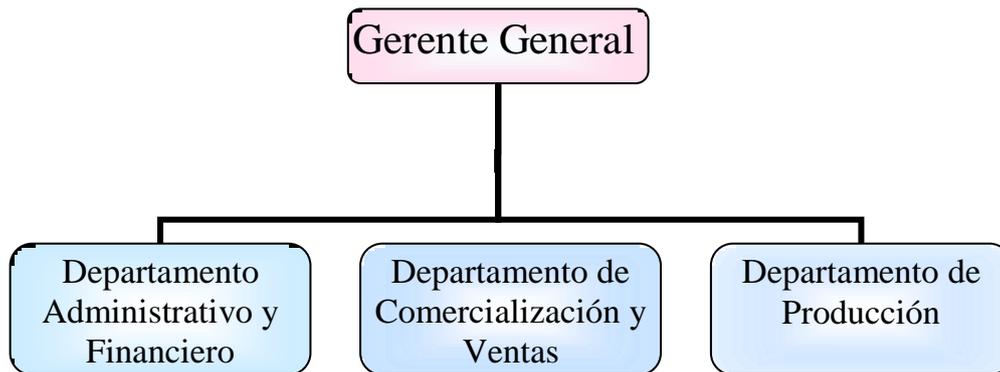
DEPARTAMENTO	NO. DE EMPLEADOS
Administrativo	5
Comercialización	8
Producción	63
TOTAL	76

Fuente: Textiles El Greco
Elaborado por: Jacqueline Vicente

- **ESTRUCTURA ORGANICA DEL NEGOCIO**

En el gráfico No. 2 se presenta el orgánico estructural de Textiles El Greco, donde se puede apreciar las áreas funcionales que la conforman.

GRÁFICO No. 1.2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TEXTILES “EL GRECO”



Fuente: Textiles El Greco
Elaborado por: Jacqueline Vicente

- **ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

Las instalaciones de Textiles El Greco comprenden 1200m² de construcción distribuidos de la siguiente manera:

En el primer piso se encuentra la bodega de productos terminados y de materia prima, tiene una capacidad de almacenamiento de 200.000 prendas.

En el segundo piso se encuentra el área Administrativa compuesta por la Gerencia, el Departamento de Asesoría Financiera, en el que trabajan dos personas: Contadora General y una Auxiliar.

El departamento de Ventas y Logística en el que trabajan ocho personas y el área de recepción en el que trabaja una recepcionista.

GRÁFICO NO. 1.3 AREA DE VENTAS



Fuente: Textiles El Greco

Junto al área de Ventas se encuentra el Showroom y la sala de reuniones.

GRÁFICO NO. 1.4 SHOWROOM



Fuente: Textiles El Greco

El área de Producción compuesta por el Gerente de Producción y 60 operarios,
El área de Diseño en el que trabajan dos personas: Diseñadora Gráfica y Diseñadora de Modas.

GRÁFICO NO. 1.5 AREA DE PRODUCCION



Fuente: Textiles El Greco

- **DISTRIBUCION DEL AREA DE PRODUCCION**

El área de producción cuenta con 34 máquinas y se encuentra dividida en seis áreas:

Desarrollo e Ingeniería del Producto

Cuenta con personal experto en el desarrollo de paquetes completos de muestras y confecciones.

Entre ellas 2 diseñadoras gráficas, las cuales se encargan de crear diariamente prototipos de prendas de vestir, basadas en revistas chilenas y colombianas, países pioneros de la moda actual. Existe una modista calificada en la programación y digitalización de los moldes; una vez realizado los ajustes necesarios, ésta persona procede a realizar los trazos de las prendas de vestir en moldes de papel y envía a producción para su aprobación y posteriormente su elaboración. Cuenta con tres computadoras, dos scanner y un plotter.

Área de Bordado

Tiene una capacidad para realizar 800 bordados diarios, todos estos se producen con la utilización de dos máquinas.

Área de Corte

Tiene una capacidad para cortar 2000 prendas diarias, cuenta con 4 mesas de tendido de prendas y 4 mesas para realizar los cortes.

Área de Estampado

Tiene una capacidad para realizar 1500 estampados diarios, cuenta con 3 pulpas, 3 hornos y 6 pre-secadores.

Área de Confección

La capacidad del área de confección es de 8000 prendas al mes.

Área de Empaque

Luego de que las prendas se han terminado de confeccionar, pasan al área de acabados donde son planchadas y dobladas, se las clasifica según el orden de pedido, son embaladas y despachadas al cliente.

El área de empaque cuenta con 3 mesas y 4 planchas.

Calidad

El control de calidad se hace en base una inspección en el proceso y al final del mismo, cada persona es responsable de la calidad de su trabajo.

1.1.1 Productos

La producción de Textilera El Greco se divide en tres líneas de productos:

- **Ropa de Dormir.-** La línea ropa de dormir de Textiles El Greco es considerado el producto estrella, su producción lleva 23 años en el mercado, convirtiéndose en especialistas en la fabricación de esta línea.
- **Ropa Casual.-** Esta línea es nueva dentro de Textiles El Greco ya que iniciaron su producción a inicios de este año, esta dirigida básicamente para el segmento de niños y jóvenes, ya que sus modelos se basan en las tendencias de la moda actual.
- **Ropa Deportiva.-** Esta línea de productos de igual manera está segmentada a niños, jóvenes y adultos.

GRAFICO No. 1.6
LÍNEA DE PRODUCTOS TEXTILES “EL GRECO”



Elaborado: Jacqueline Vicente
Fuente: www.textileseलगreco.com

En la presente tabla se detallan las ventas en unidades realizadas al mes de septiembre del 2007 de aquellos productos que han tenido mayor acogida en el mercado.

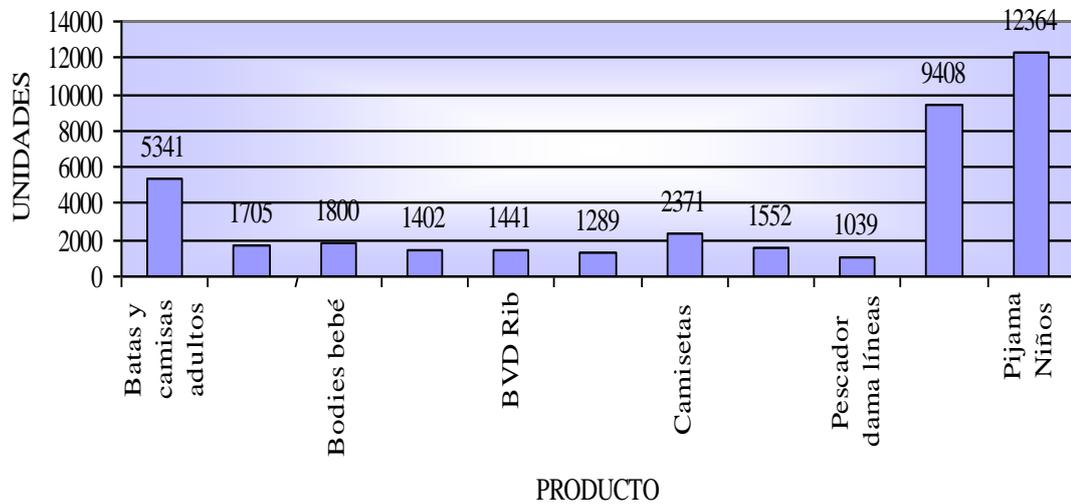
TABLA No. 1.2
VENTAS EN UNIDADES DEL 01/01/07 AL 29/09/07

LINEA	PRODUCTO	UNIDAD TOTAL
Ropa casual	Batas y camisas adultos	5341
	Batas y camisas niños	1705
Ropa de Bebés	Bodies bebé	1800
	BVD encarrujado refuerzo	1402
	BVD Rib	1441
	BVD sin refuerzo	1289
Ropa Deportiva	Camisetas	2371
	Camisetas	1552
	Pescador dama líneas	1039
Ropa de Dormir	Pijama Adultos	9408
	Pijama Niños	12364

Fuente: Textiles El Greco

Elaborado por: Jacqueline Vicente

GRAFICO No. 1.7
VENTAS EN UNIDADES DEL 01/01/07 AL 29/09/07



Fuente: Textiles El Greco
Elaborado por: Jacqueline Vicente

Como se observa en el gráfico el producto que más acogida ha tenido en el mercado durante el transcurso de este año son las pijamas de niños con un total de 12.364 unidades vendidas, seguidas por las pijamas de adultos con un total de 9.408 unidades vendidas, esta tendencia ha tenido durante años anteriores la línea textil mencionada, es por eso que se la considera como el producto estrella en Textiles El Greco, sin perder importancia las líneas de ropa casual, deportiva y para bebés.

- **UBICACIÓN DEL NEGOCIO**

GRAFICO No. 1.8
UBICACIÓN DE TEXTILES EL GRECO



Fuente: www.portalquito.com

Textiles “El Greco” se encuentra ubicado en la Av. 6 de Diciembre N58-10 y Leonardo Murialdo.

Teléfonos: (593-2)240-4787/241-7374

Telefax: (593-2) 241-7375

E-mail: info@textileselgreco.com

Página Web: www.textileselgreco.com

- **MARCO LEGAL**

Textiles El Greco posee el RUC No. 1790477304001, las obligaciones tributarias de Textiles El Greco son:

Anexo Transaccional

Declaración de Impuesto a la Renta

Declaración del IVA Mensual.

- **ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN**

“A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sin número de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas, concretamente la línea de hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, al rededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.”⁵

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El sector textil en el Ecuador años anteriores atravesó por una fuerte crisis, entre el año 2003 y 2002 las importaciones de prendas de vestir se incrementaron en un 27.5% debido al ingreso en el mercado de productos extranjeros a precios bajos especialmente los procedentes de China, provocando un desequilibrio entre las empresas nacionales de textiles, para muchas de ellas les resultó difícil competir con precios tan bajos a pesar de que la calidad de sus productos era superior al producto Chino.

Esta problemática obligo a las empresas a invertir en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada.

⁵ www.aite.com

Así mismo, las empresas han empezado a invertir en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda.

Actualmente Textiles El Greco presenta dificultades en su gestión empresarial debido a que no cuenta con procedimientos claramente definidos y estructurados, no se realiza un control en la utilización de la materia prima generando desperdicios de la misma, además que no cuenta con una estructura organizacional, lo que impide definir claramente responsables en las diferentes actividades.

De acuerdo a lo expuesto Textiles El Greco se ve en la necesidad de contar con un mejoramiento de procesos que le permita centrar sus esfuerzos para eliminar todas aquellas falencias existentes en los procesos que se realizan en cada área de la organización y que impiden desarrollar estrategias inmediatas para dar respuesta a las nuevas tendencias del mercado.

Para determinar los problemas más relevantes que enfrentan las diferentes áreas que conforman Textiles, se realizó una lluvia de ideas entre los Gerentes de Ventas, Financiero y Producción, definiendo así posibles causas para los problemas.

Para determinar la problemática se formalizó los siguientes pasos:

1. Se solicitó permiso a la gerencia para realizar el levantamiento de la problemática.
2. Se seleccionó al personal que ayudaría a remontar los problemas
3. Se explicó el método
4. Se realizó una lluvia de ideas, en todas las áreas de la empresa.

1.2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Basándome en la información recopilada entre los Gerentes de Ventas, Financiero y Producción, puede determinar los problemas más relevantes que enfrentan las diferentes áreas que conforman Textiles El Greco e impiden una correcta gestión organizacional. A continuación se detallan los problemas identificados:

Gestión

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional bien diseñada y un Plan Estratégico que le permita proyectarse a largo plazo y fijarse metas que le garanticen el posicionamiento en el mercado.
- La empresa no posee un manual de procesos, los mismos no se encuentran bien definidos y documentados en cada área lo que dificulta su control y mejoramiento bajo indicadores de gestión
- No existe una estructura clara que defina roles organizacionales y determine los responsables de ejecutarlas.

Producción

- Textilera El Greco produce el 20% de su materia prima, mientras que el 80% se adquiere a un proveedor local, lo que produce retrasos esporádicos en la entrega de la materia prima, aplazando la producción y entrega a los vendedores.
- Existen reprocesos en la elaboración de los textiles, provocando la disminución de la productividad de la empresa.
- Existe desperdicio de materia prima en ciertas partes de la producción

Comercialización y Ventas

- La empresa carece de un plan de marketing que le permita difundir de mejor manera sus productos, no cuenta con variedad de publicidad, solo la que se realiza a través de los catálogos y página Web.
- No existe un departamento de atención al cliente que permita llevar un seguimiento de las dudas o quejas que puede generarse en un cliente.
- En el área de ventas existe mucha burocracia al momento de gestionar un pedido, originando una demora de entre cinco y diez minutos por pedido.
- Existe molestia en los clientes ya que sus pedidos son atendidos de acuerdo a su nivel de cartera y en ocasiones existen discordancias con lo pedido

Maquinaria y Tecnología

- La empresa no cuenta con departamento de servicio técnico, lo que puede ocasionar demoras en producción si una de las maquinarias llegara a fallar.
- No existe control en la capacidad de la maquinaria de producción.
- El sistema informático retrasa los procedimientos, debido a que fue instalado recientemente y no se ha impartido la suficiente capacitación.

Talento Humano

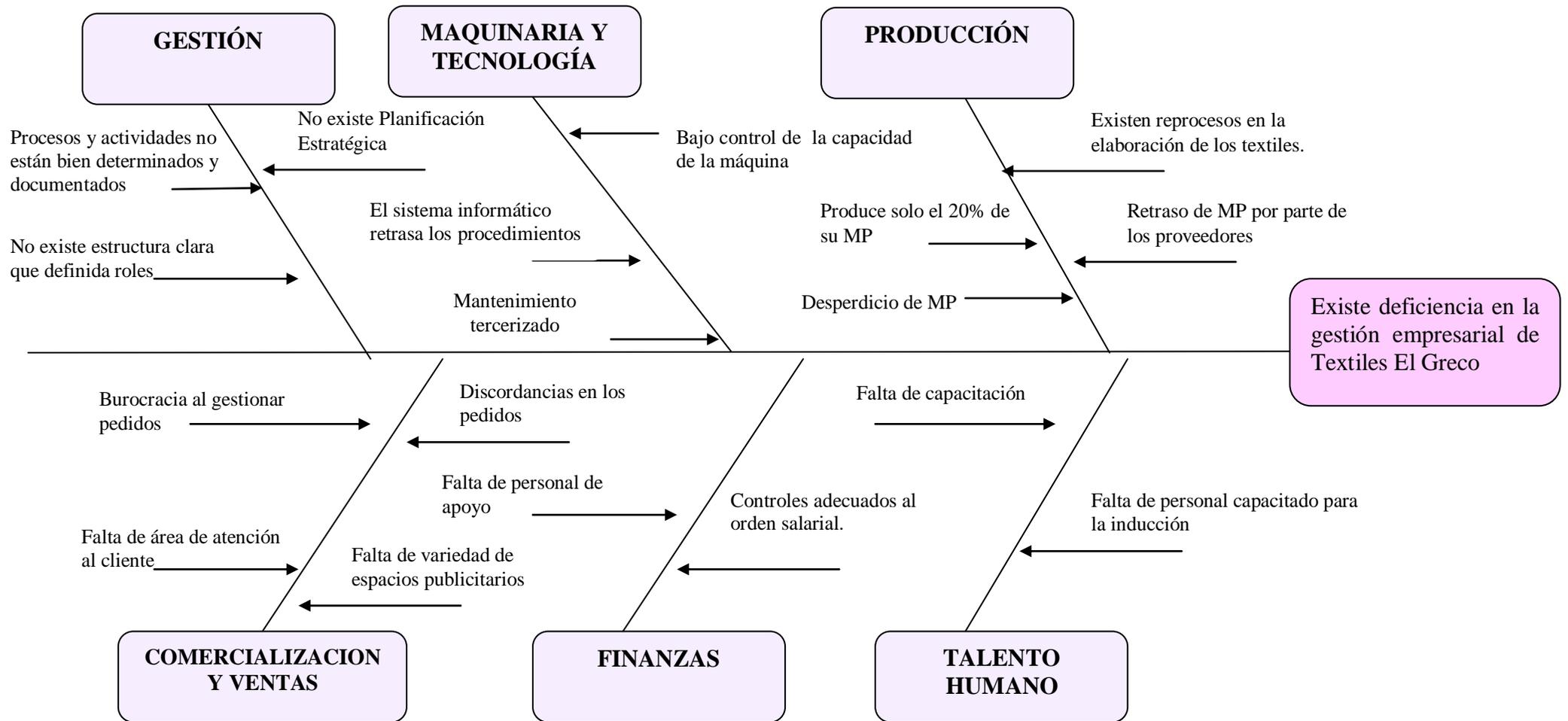
- Textiles El Greco, no cuenta con el Departamento de Talento Humano, debido a este inconveniente los empleados no obtienen una adecuada orientación y motivación para alcanzar los objetivos empresariales.

- No existe el personal adecuado para realizar la etapa de inducción, preparación y capacitación de los nuevos empleados, lo que puede generar demoras en las actividades encomendadas a determinada persona.

Financiero

- Existen muchas actividades que debe realizar el área financiera, sin embargo solo existen dos personas a cargo de ésta área, lo que dificulta el control continuo de las responsabilidades encomendadas a su cargo.
- No se llevan controles adecuados de los registros contables, lo que crea un problema de orden salarios y aportes al IESS.

GRÁFICO No. 1.9
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LA EMPRESA TEXTILES EL GRECO



1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

- **Objetivo General**

Levantar, Analizar y Mejorar los Procesos de la empresa Textiles El Greco, para elevar su desempeño, eficiencia y resultados; que permitan crear productos que cumplan con los requerimientos de los clientes, por consiguiente ser más competitiva en el mercado textil.

- **Objetivo Específico**

- Realizar el Diagnóstico Situacional de la empresa; determinando así las fortalezas y debilidades internas como también las oportunidades y amenazas externas.
- Orientar el Direccionamiento Estratégico, políticas y normas institucionales de la empresa Textiles El Greco hacia los planes, actividades y procedimientos a corto y largo plazo.
- Realizar el levantamiento y análisis de los procesos de Textiles El Greco, a fin de determinar aquellos que generen problemas y detectar oportunidades de mejora que beneficien a la empresa.
- Delinear y documentar el mejoramiento de los procesos, de modo tal que sea fácil de entender, aplicar y evaluar
- Sugerir un sistema de mejoramiento continuo a través de indicadores de gestión que permitan a Textiles El Greco se mantenga en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar.)

1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.4.1 Marco Teórico

GESTIÓN POR PROCESOS

POR QUE LA GESTIÓN POR PROCESOS

“Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con su 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”.⁶

¿QUÉ ES UN PROCESO?

En toda organización existen procesos, sin embargo las empresas se han organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas es decir departamentos.

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “*por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente*”⁷

Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

⁶ http://web.jet.es/amozarrain/estructura_.htm

⁷ Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

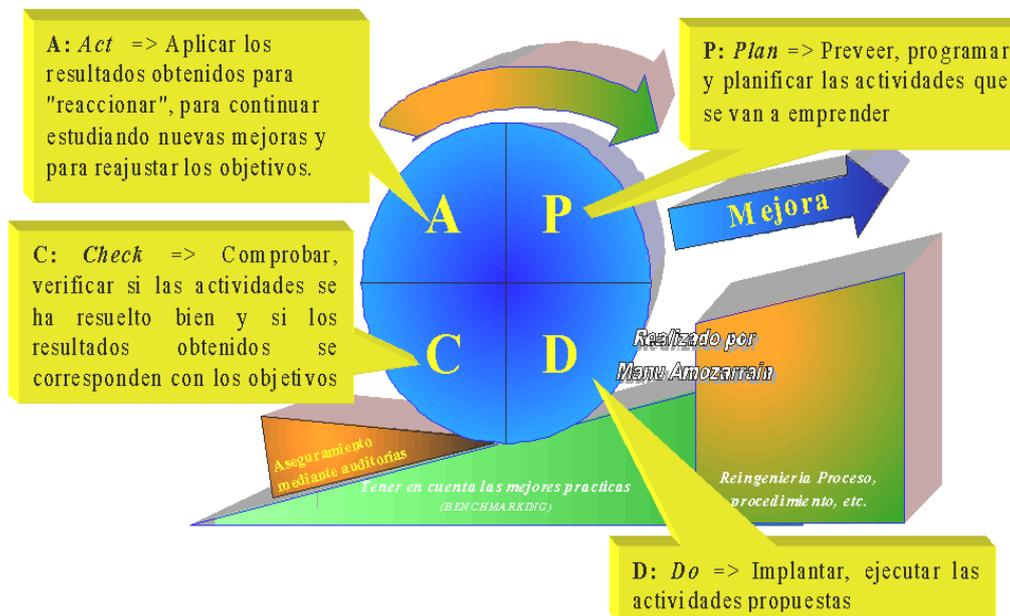
- **Procesos gobernantes o de dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera
- **Procesos operativos, de producción o institucionales:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo: Desarrollo de productos, Servicio al cliente y Formación profesional
- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos: Administrativo, Financiero y de gestión de recursos humanos

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** 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.
- **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.

2. REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO

GRAFICO No. 1.10
REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO



Fuente: http://web.jet.es/amoarrain/estructura_.htm

“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.

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.”⁸

⁸ http://web.jet.es/amoarrain/estructura_.htm

1.4.2 Marco Conceptual

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

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

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

Eficacia.- Es definida como el grado en que los outputs actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados.

Eficiencia.- Se define como la relación entre outputs e inputs actuales.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

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

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

Macroprocesos.- Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

Misión.- Razones de la existencia de una organización.

Producción.- Acto de aportar valor añadido a los insumos.

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

Salida.- Producto resultante de la transformación.

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

Tareas.- Son las actividades de la microvisión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo

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

Variables.- Es cualquier característica o cualidad observable (capaz de Variar) en una persona, objeto o hecho.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“Las empresas, igual que los hombres, pueden padecer diversas enfermedades que sólo un especialista es capaz de diagnosticar. La labor del consultor de dirección consiste en identificar y entender cuales son las fuerzas que apoyan y cuales las que bloquean los objetivos actuales o futuros, ayudando a los directivos a conducir sus empresas hacia la consecución de los mismos.

El diagnóstico proporciona una imagen nítida de la situación de la empresa, ya que para su elaboración se analizan todas y cada una de las áreas críticas de la cadena de valor.

El diagnóstico puede realizarse en diferentes momentos del tiempo, de manera que pueden controlarse los efectos de las distintas políticas seguidas en el seno de la empresa.”⁹

El Diagnóstico Situacional esta compuesto por el Análisis Externo, dentro del cual se considera el Macroambiente (factores económico, político, tecnológico, legal, social y ambiental) y el Microambiente (proveedores, clientes, competencia y organismos de control.). El Análisis Interno se lo realiza estudiando Capacidad de Gestión empresarial, financiera, producción, comercialización, tecnológica y talento humano. Esto se lo puede observar en el siguiente gráfico:

⁹ www.google.com/diagnosticosituacional

ANÁLISIS EXTERNO



2.1 ANÁLISIS EXTERNO

“El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que va actuar la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse.”¹⁰

El Análisis Externo determina la Oportunidades y Amenazas que la empresa puede enfrentar.

2.1.1 MACROAMBIENTE

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.”¹¹

- **FACTOR ECONÓMICO**

Los aspectos económicos que se relacionan con el normal desenvolvimiento de cualquier actividad comercial e industrial, los principales son:

DOLARIZACION.-

En el año 2000 el Ecuador adoptó el sistema de Dolarización como la mejor alternativa para lograr la estabilidad de la economía, sentar las bases de un cambio radical en el país y así alcanzar el desarrollo sostenible, que no se lograba frente a la continua devaluación del sucre, el crecimiento descontrolado de la inflación y tasas de interés con una evolución que no iban acorde a la realidad de la economía ecuatoriana.

¹⁰www.mailxmail.com/curso/empresa/productos/capitulo7

¹¹ www.mailxmail.com/curso/empresa/productos/capitulo7

Para Textiles El Greco como para otras empresas la implantación del nuevo sistema monetario tuvo secuelas negativas como la desvalorización del inventario, sin embargo este problema se superó ya que son productos de rápida rotación.

En los últimos años para Textiles El Greco la dolarización le ha permitido realizar una planificación más certera de las actividades económicas a corto y largo plazo y realizar inversiones con mayor seguridad y confianza, algo que antes no se lograba por las sucesivas crisis políticas que provocaban fuertes devaluaciones y la consiguiente pérdida de capacidad de compra del sucre.

Ahora los precios de la materia prima, insumos, servicios, son relativamente más estables permitiéndoles trabajar con costos reales. Por lo analizado anteriormente la Dolarización se convierte para Textiles El Greco en una **OPORTUNIDAD ALTA**.

PRODUCTO INTERNO BRUTO.-

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período que por lo general contempla un año, esta es la forma general de medir el desempeño económico de un país.

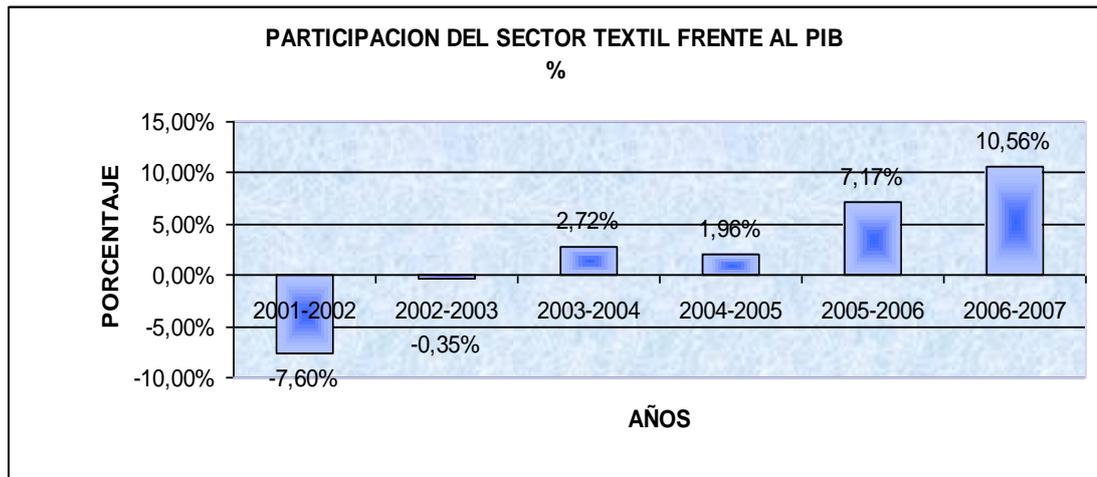
TABLA No. 2.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (prev)
C. Industrias manufactureras	2.483.706	2.593.049	2.734.904	2.881.168	3.295.962	3.725.253	4.158.353
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	467.623	432.095	430.590	442.281	450.969	483.286	534.326
PRODUCTO INTERNO BRUTO	21.249.577	24.899.481	28.635.909	32.642.225	37.186.942	41.401.844	44.399.954

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRAFICO No. 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jacqueline Vicente

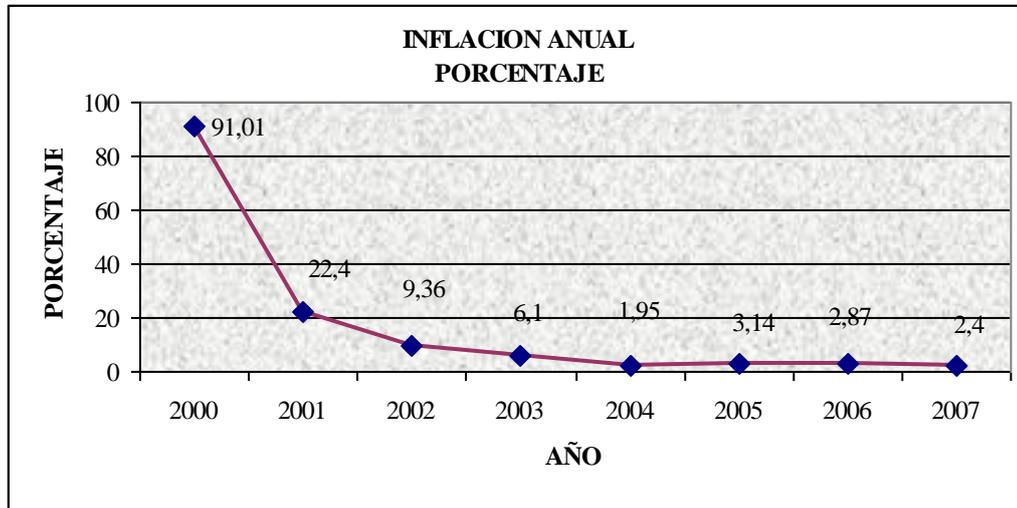
En la Tabla y Gráfico del Sector Textil frente al PIB, se observa que la Rama de la Fabricación de productos textiles y prendas de vestir, rama a la que pertenece Textiles El Greco, se ha incrementado considerablemente en los últimos siete años especialmente entre el año 2005 al 2007 (cifras preventivas), esto se debe a que las empresas textiles ecuatorianas a raíz del ingreso de productos extranjeros, se dedicaron en invertir en nuevas tecnologías, capacitar de mejor manera a sus trabajadores con el fin de ser más competitivos y productivos que la competencia.

El incremento de la rama de textiles frente al PIB es un factor positivo para Textiles El Greco ya que les obliga a ser mejores que la competencia; por lo tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA**

INFLACIÓN.-

Se define a la inflación como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

GRAFICO No. 2.2 INFLACION ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

La variación de los precios de los productos, materia prima e insumos que se utilizan en la rama textil se ve reflejada en la inflación variable macroeconómica que permite a las empresas determinar costos y los precios de venta.

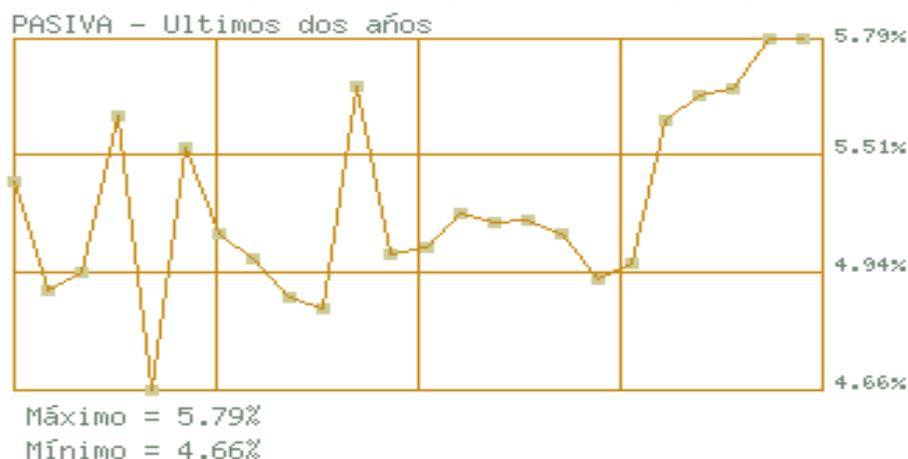
Como se observa en el gráfico la tendencia de esta variable se encuentra en un rango de 1 a 3.5 en los 3 últimos años considerándola estable en comparación a la inflación que se obtenía antes de la dolarización.

A pesar de la presunta estabilidad de la inflación, en Textiles El Greco uno de sus proveedores de tela en lo que va del año 2007 ha subido dos veces los precios es decir en un 4.5% en menos de 6 meses, precios que esta asumiendo la empresa para mantener su prestigio de calidad y precios bajos en relación de la competencia. Por estos motivos para Textiles El Greco se considera a la inflación como una **AMENAZA ALTA**.

TASAS DE INTERÉS.-

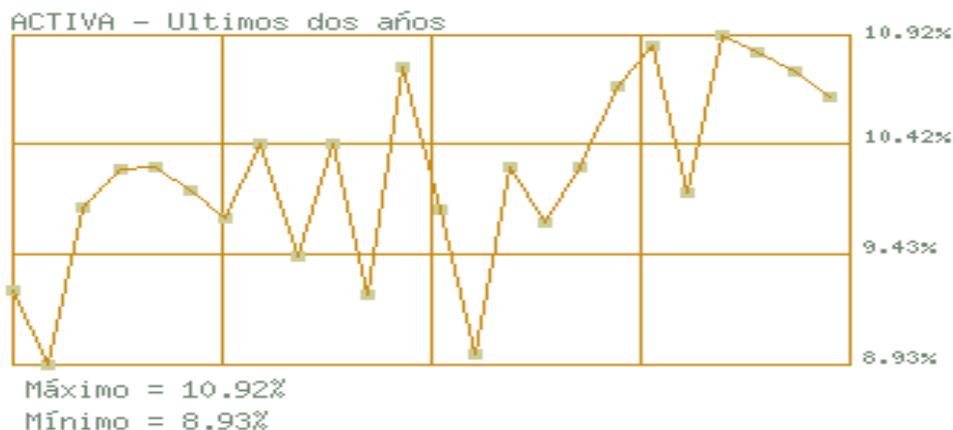
Es el precio del dinero en el mercado financiero, el análisis de esta variable es muy importante dentro de las empresas, ya que muchas de ellas necesariamente requieren de financiamiento externo a través de préstamos bancarios.

GRAFICO No. 2.3
EVOLUCION DE LA TASA DE INTERES PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

GRAFICO No. 2.4
EVOLUCION DE LA TASA DE INTERES ACTIVA



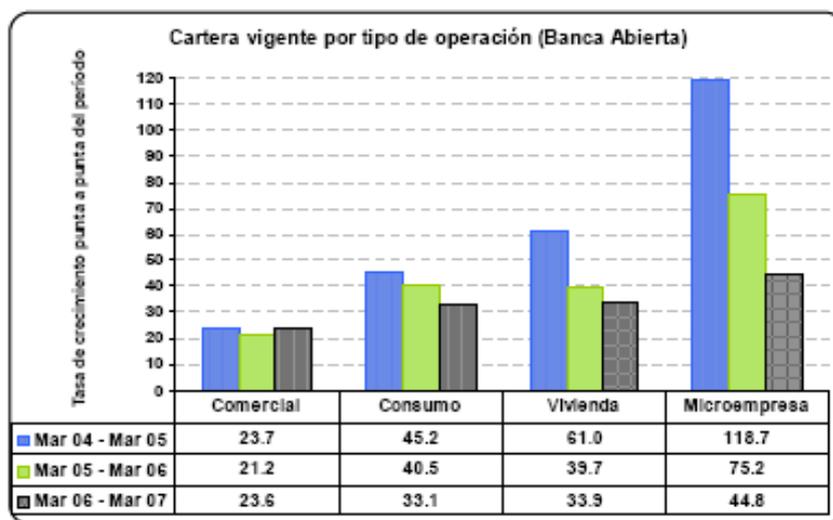
Fuente: Banco Central del Ecuador

La tendencia de las tasas de interés en los últimos meses del año ha sido relativamente estable, sin embargo no se ajustan a la realidad de la economía de los ecuatorianos que desean adquirir o realizar un préstamo.

La evolución de la “Tasa de Interés Activa” en los dos últimos años como se observa en el Gráfico No. 13 ha sido demasiado inestable, motivo por el cual las empresas

han dejado de realizar préstamos bancarios por la incertidumbre que se genera frente a la evolución de esta variable. Esto se puede observar en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 2.5
CREDITOS REALIZADOS POR LA BANCA PRIVADA



Fuente: Banco Central del Ecuador

El sector de la microempresa que es al que pertenece Textiles El Greco, es el que mayor desaceleración de crecimiento tiene del año 2005 al 2006 existe una disminución del 37% y del 2006 al 2007 existe un decrecimiento del 40% de créditos concedidos por la banca privada.

Una de las políticas que mantiene Textiles El Greco es no realizar préstamos de instituciones bancarias, en el caso de requerir financiamiento éste se lo realiza directamente a través de los accionistas de la empresa. El único movimiento que realiza actualmente es el leasing de dos vehículos de propiedad de la empresa.

Textiles El Greco al mantener una cartera limpia de préstamos genera una imagen positiva en las instituciones financieras en caso de requerir un préstamo posteriormente. Por este motivo las tasas de Interés se convierten en una **AMENAZA BAJA.**

- **FACTOR POLÍTICO**

Dentro del análisis del Macroambiente el Factor Político es uno de los más importantes debido a que en base a este se rige la política económica del país.

En la última década la política ecuatoriana se ha caracterizado por la inestabilidad a raíz de la Presidencia de el Abogado Abdalá Bucaram (1996), desde ese entonces los mandatarios no han logrado culminar sus períodos debido al descontento de la población por la falta de cumplimiento de las ofertas de campaña y por la crisis económica que se agudizaba en cada período.

El Presidente Ing. Lucio Gutiérrez en el 2005, fue derrocado debido al descontento y desaprobación del manejo del país por parte del Gobierno, lo cual volvió a generar situaciones conflictivas internas e incertidumbre tanto a nivel local como en el plano internacional. La Presidencia fue asumida en forma inmediata, por el hasta entonces Vicepresidente Constitucional, Dr. Alfredo Palacio el cual terminó el periodo presidencial con algunos contrariedades como el caso OXY.

En el 2006 se eligió como Presidente al economista Rafael Correa con ideologías socialistas, su gobierno se ha caracterizado por generar incertidumbre social debido a los continuos conflictos con políticos de otras tendencias ideológicas, el no pago de la deuda externa, eliminación del dólar como moneda oficial del Ecuador, el excesivo gasto público al incrementar subsidios y bonos y por último la Asamblea Constituyente ha generado inestabilidad no solo entre los ecuatorianos si no también entre inversionistas extranjeros que al no conocer la nuevas leyes que regirán en el País prefieren abstenerse de invertir con graves perjuicios para el aparato productivo nacional.

Esta situación representa una **AMENAZA ALTA** para la empresa.

- **FACTOR SOCIAL**

CRECIMIENTO POBLACIONAL.-

El crecimiento poblacional es una variable importante que se debe considerar dentro del Factor Social, al realizar estrategias de marketing adecuadas Textiles El Greco podrá llegar a los clientes potenciales, ya que una de sus líneas de productos y con las que inicio el negocio son enfocadas a recién nacidos, de esta forma incrementará su participación y ampliar su nicho de mercado al posicionarse en la mente del cliente con productos de calidad.

Sin embargo las tasas de natalidad en el Ecuador a partir del año 1999 han sufrido un descenso, esto se debe a la crisis económica que está atravesando el país, las familias han empezado a realizar una planificación familiar más responsable. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

TABLA No. 2.2
POBLACION TOTAL ESTIMADA, NATALIDAD

AÑOS	POBLACION	NATALIDAD	
		NUMERO	TASA
1.996	11.591.131	270.578	23,3
1.997	11.772.866	271.758	23,1
1.998	11.947.588	275.955	23,1
1.999	12.120.984	305.284	25,2
2.000	12.298.745	296.149	24,1
2.001	12.479.924	278.170	22,3
2.002	12.660.727	275.300	21,7
2.003	12.842.576	262.004	20,4
2.004	13.026.890	254.362	19,5
2.005	13.215.089	168.324	12,7

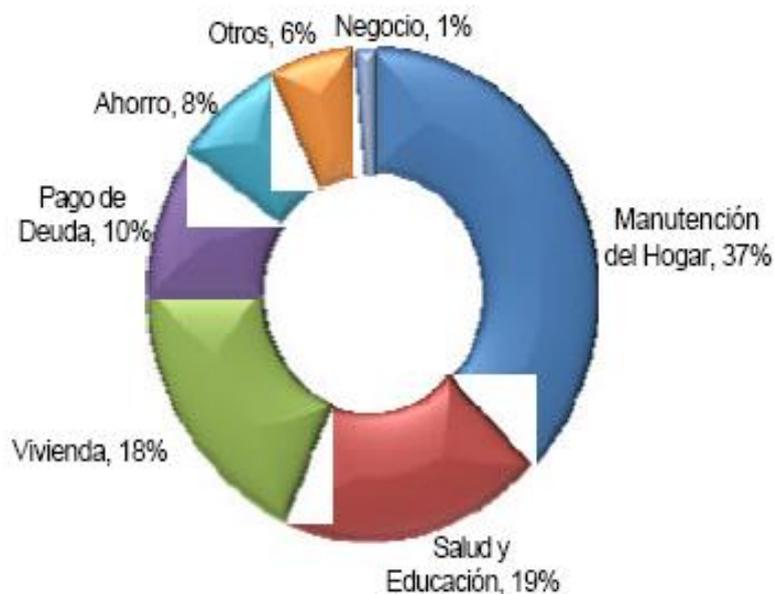
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censo. INEC

Por este motivo el crecimiento poblacional se convierte en una **OPORTUNIDAD MEDIA** para Textiles El Greco.

MIGRACIÓN

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, se llega a determinar que el 16% de todos los hogares del Ecuador son beneficiarios de remesas (508.000 hogares). Los ingresos recibidos por remesas los hogares ecuatorianos los destinan de la siguiente forma:

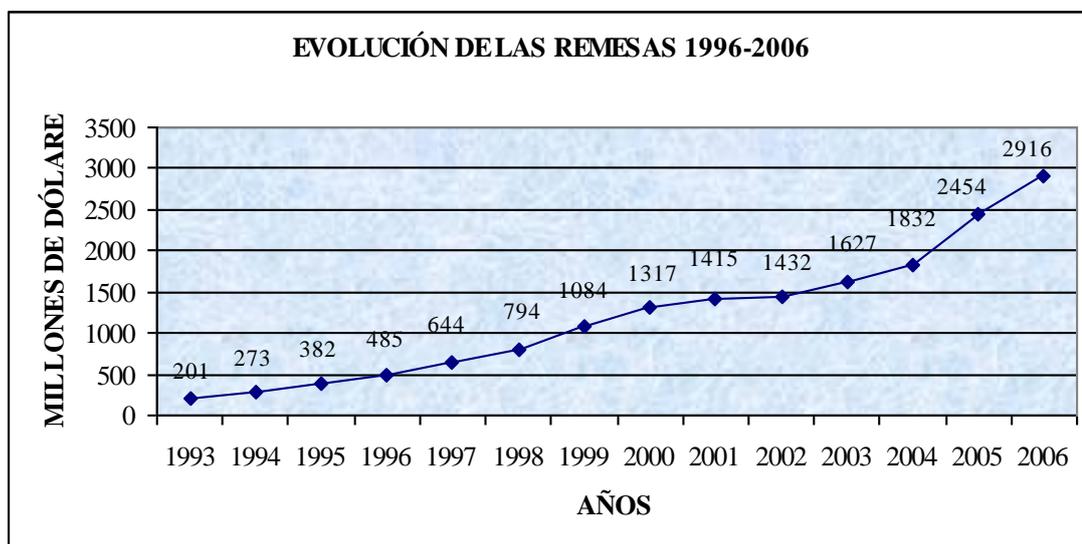
GRAFICO No. 2.6
USO DE LAS REMESAS EN EL ECUADOR



Elaborado por: Observatorio Laboral - MTE, en base a datos INEC-SIEH, Encuesta de Empleo ENEMDU, Diciembre de 2005

Analizando su importancia macroeconómica, se tiene que las remesas han incrementado el ingreso nacional. El Banco Central del Ecuador publicó que las remesas en el Ecuador en el 2006, alcanzaron USD 2.900 millones.

GRAFICO No. 2.7
EVOLUCION DE LAS REMESAS 1996-2006



Fuente: BCE. Boletines varios años
Elaboración: Hexagon-Consultores

La migración para Textiles El Greco posee una connotación positiva, debido a que los ecuatorianos al recibir remesas de sus familiares migrantes adquieren mayor capacidad de compra; algo que caracteriza al ecuatoriano es el ser consumista y más aún al momento de satisfacer una necesidad básica como la vestimenta.

Por lo que para Textiles El Greco la variable migración se ha convertido en una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

Actualmente los avances tecnológicos han permitido a las empresas ser más productivas, ya que permiten disminuir costos y optimizar el tiempo de producción, obteniendo así un producto de calidad que permita la satisfacción del cliente.

Dentro del Ecuador la fabricación de maquinarias y equipos se ha incrementado considerablemente durante los últimos tres años (Gráfico No. 17); Factor positivo ya

que permite a las empresas acceder a tecnología moderna a menor precio que al ser importada de otro país.

TABLA No. 2.3
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2004	2005	2006	2007 (prev)
C. Industrias manufactureras	2.881.168	3.295.962	3.725.253	4.158.353
20. Fabricación de maquinaria y equipo	87.901	112.891	139.982	166.614

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tecnología que Textiles El Greco utiliza es moderna pero no de punta, debido a que el proceso de producción no justifica adquirir otro tipo de maquinaria, sus paquetes informáticos les permiten realizar sus labores adecuadamente.

Debido a lo presentado anteriormente se considera a la tecnología como una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

- **FACTOR AMBIENTAL**

A partir del año anterior el Ecuador al igual que el resto del mundo han iniciado campañas para la concientización de la gente sobre el Calentamiento Global debido a la contaminación y la deforestación del ecosistema.

Actualmente la mayoría de empresas están realizando un mayor control sobre los residuos químicos que utilizan para la fabricación de sus productos.

Textiles El Greco se encarga de producir el 20% de su materia prima, ya que es una cantidad mínima este proceso cuenta con estrictos controles de seguridad en el manejo de residuos.

En caso de que Textiles El Greco decida producir el 100% de la materia prima que necesita para su producción, el factor ambiental se convertiría en problema, debido a que la empresa tendría que realizar un control ambiental más riguroso sobre los insumos y equipos que se utiliza en el proceso de producción de tela.

Por tanto el Factor Ambiental se convierte en una **AMENAZA BAJA**.

2.2.1 MICROAMBIENTE

El análisis del Microambiente se orienta al estudio de los clientes potenciales, la competencia, los proveedores y organizaciones de control. Estos factores pueden influir sobre la definición de estrategias para atraer clientes y competir.

- **PROVEEDORES**

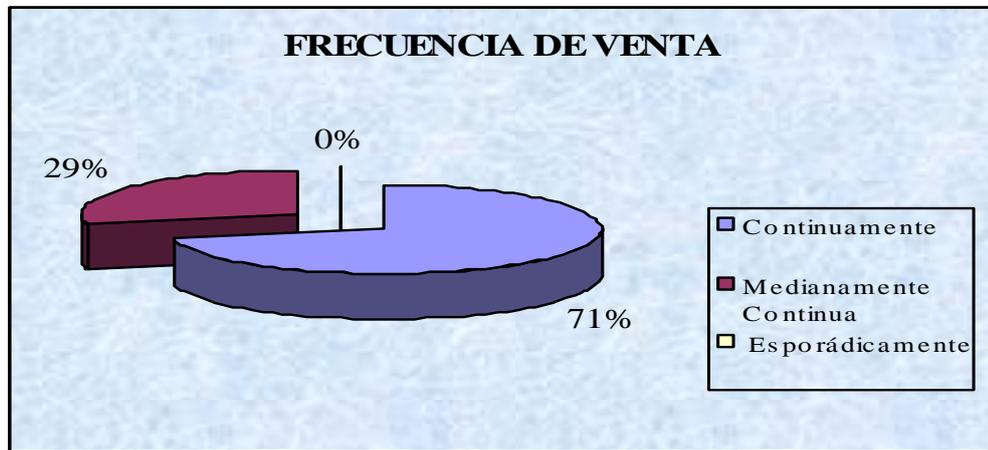
Los principales proveedores de la empresa, clasificados por el tipo de producto que proveen, son:

TABLA No. 2.4
LISTADO DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES

No.	PROVEEDOR	PRODUCTO QUE PROVEE
1	Enkador	Tela
2	Esguerra Pastrana Luz Dary	Accesorios para acabado de la pijama
3	Eurotape Co. Ind.	Cinta Embalaje
4	Exclumilcolor Cia. Ltda	Tela
5	Hilos Cadena Ecuador S.A.	Hilos de bordado
6	Indutexma	Tela y tinturado
7	La Escala	Hilo para hacer la tela
8	Marquillas Fast S.A.	Marquillas (Etiquetas Tejidas)
9	Pan Graphic & Service S.A	Químicos/Estampado
10	Protela Ecuador S.A.	Tela
11	Ribel C.I.A. LTDA.	Elástico
12	Sj Jersey Ecuatoriano C.A.	Tela
13	Summit Papel Cia Ltda	Papel Ploter
14	Tejicotton Cia. Ltda.	Hilo
15	Texprint Cia. Ltda.	Etiquetas
16	Textiles Ecuador	Tela
17	Textiles Padilla	Tela
18	Textiles Tornasol Cia. Ltda.	Tela

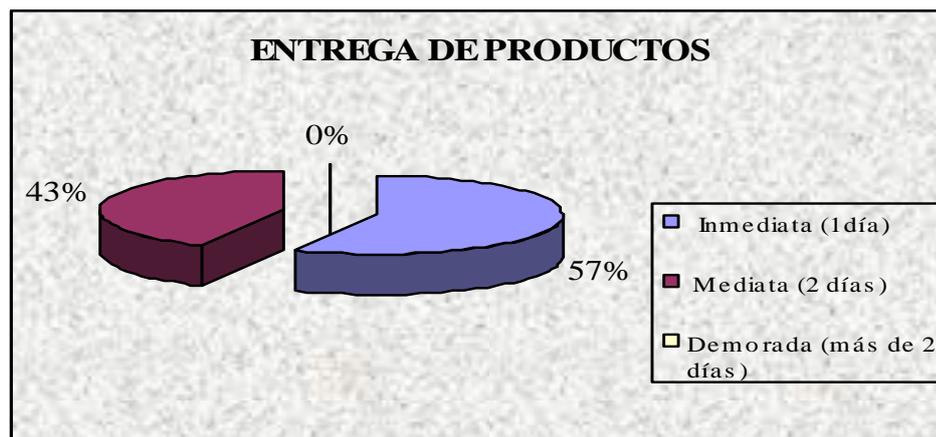
Una vez identificados los proveedores se ha procedido a elaborar una encuesta, cuyos resultados se detallan a continuación:

1. Frecuencia con que se provee de los productos a Textiles El Greco



El 71% de los proveedores entregan continuamente sus productos a Textiles El Greco, permitiéndole a la empresa abastecerse de la materia prima en el momento que requiera iniciar una producción. Se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA**.

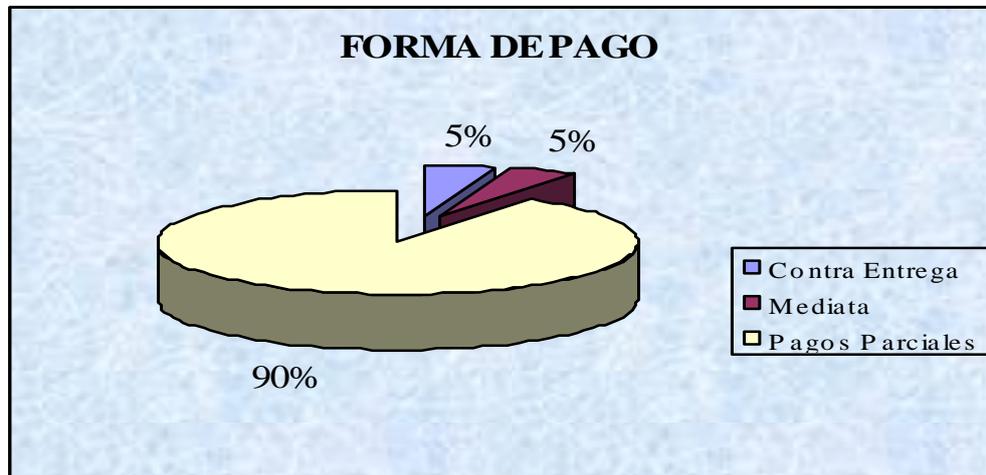
2. La entrega de los productos a Textiles El Greco



El 57% de los pedidos se entrega de forma inmediata, sin embargo el periodo de producción de Textiles El Greco es corto por lo se abastece continuamente de toda la materia prima para la fabricación de los productos, el incumplimiento de entrega

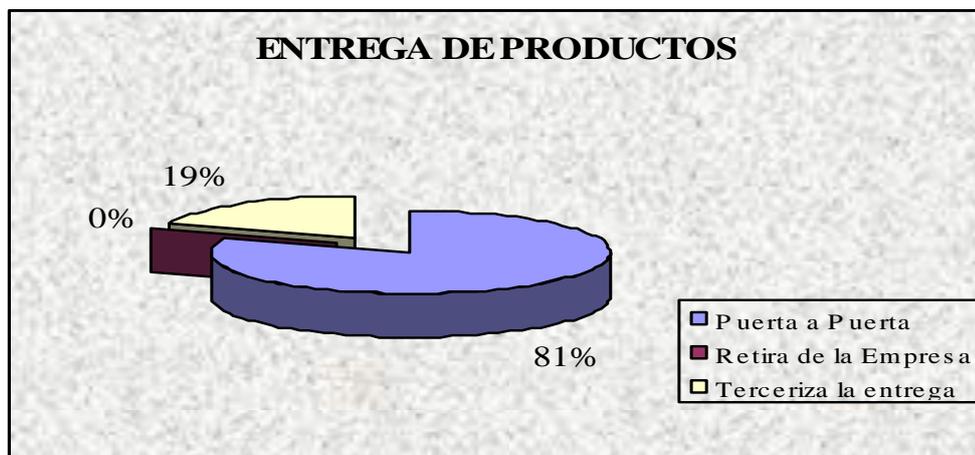
produce la demora de toda la etapa de producción por lo tanto se convierte en una **AMENAZA MEDIA** para Textiles El Greco.

3. La forma de pago



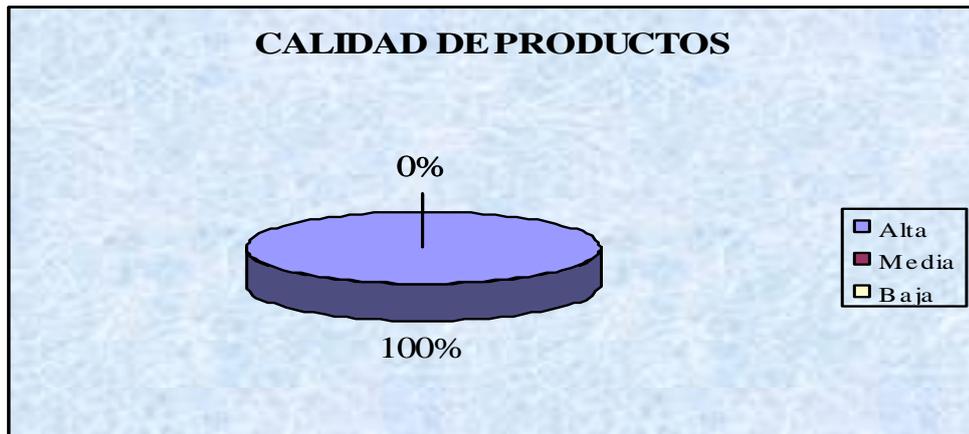
El 90% de pagos se lo realiza a través de cancelaciones parciales, permitiéndole a la empresa estructurar de mejor manera las fechas de cobros y pagos que debe realizar, además de hacerle más viable a la adquisición de la materia prima; convirtiéndose por tanto en una **OPORTUNIDAD ALTA** para Textiles El Greco.

4. La entrega de sus productos



El 81% de los proveedores realiza la entrega de los productos puerta a puerta, lo que significa que Textiles El Greco no asume directamente el costo de transporte y se ahorra tiempo en trasladar la materia prima desde la empresa proveedora; convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD ALTA** para Textiles El Greco.

5. La calidad de los productos o servicios que le ofrece a Textiles El Greco



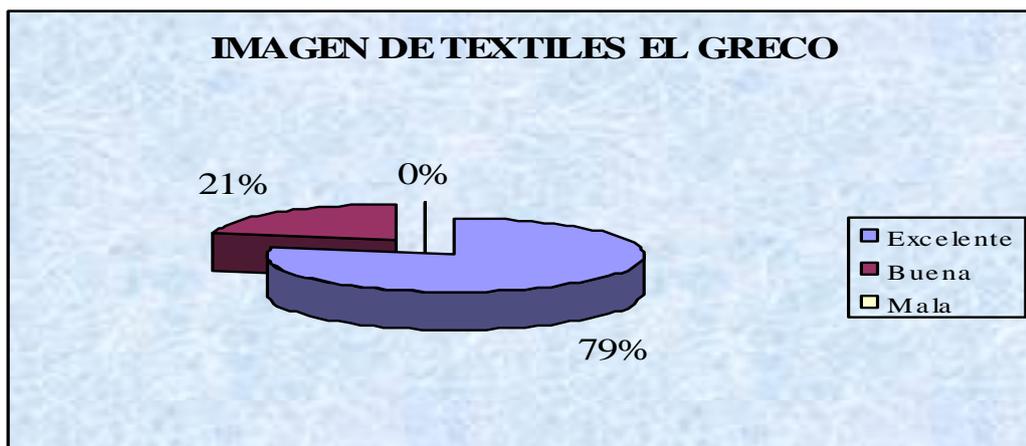
El 100% de los proveedores señalan que la materia prima que proveen es de alta calidad, garantizando a la empresa la confección de productos que cumplan con las exigencias de los clientes en cuanto a calidad. Por tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA** para Textiles El Greco

6. La relación que mantiene con Textiles El Greco



El 76% de los proveedores mantienen una relación pública muy buena con Textiles El Greco, permitiéndole a la empresa realizar mejores convenios comerciales en cuanto a plazos de pago, precios, etc. Por tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA**.

7. La imagen que proyecta Textiles El Greco



La imagen que proyecta la empresa a los proveedores en un 79% la consideran excelente, esto permite a Textiles El Greco fortalecer su prestigio y alcanzar mejores relaciones ínter empresariales. Convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD ALTA** para Textiles El Greco

8. Los pagos que realiza la tesorería de Textiles El Greco



Los pagos que realiza Textiles El Greco según el 76% de los proveedores son oportunos, esto permite a la empresa consolidar su imagen al proyectarse como una empresa solvente al realizar pagos en los plazos acordados y en un futuro acceder a plazos de pagos mayores. Por tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

- **CLIENTES**

“Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra”¹².

Los principales clientes de Textiles El Greco por volumen de compra y tiempo de ser cliente de la empresa son:

TABLA No. 2.5
LISTADO DE LOS PRINCIPALES CLIENTES DE TEXTILES EL GRECO

No.	CLIENTES
1	Albuja Ruiz
2	Almacén “Al Mayoreo”
3	Almacén Padua
4	Almacenes De Prati S.A
5	Almacenes El Globo (Amazonas)
6	Barrera Mosquera Mónica (M&M)
7	Benítez Yépez Milton (Alba Benítez)
8	Casa Comercial Tosi C.A.
9	Comercial Etatex C.A.
10	Comercial Malo Hnos. Norte
11	Cueva Ayala Patricia
12	Cueva Lía
13	Importadora El Rosado Cía. Ltda.
14	Larraga Nubia (Efrén Ávila)

¹² http://www.emprededorxxi.es/html/crea_pempresa_3b.asp

15	Magda Espinoza Cía. Ltda.
16	Palacion Tinajero Elio Heriberto
17	Reviera Marcelo (Casa Pia)
18	Rose Market Cía. Ltda..
19	Supermercados La Favorita C.A

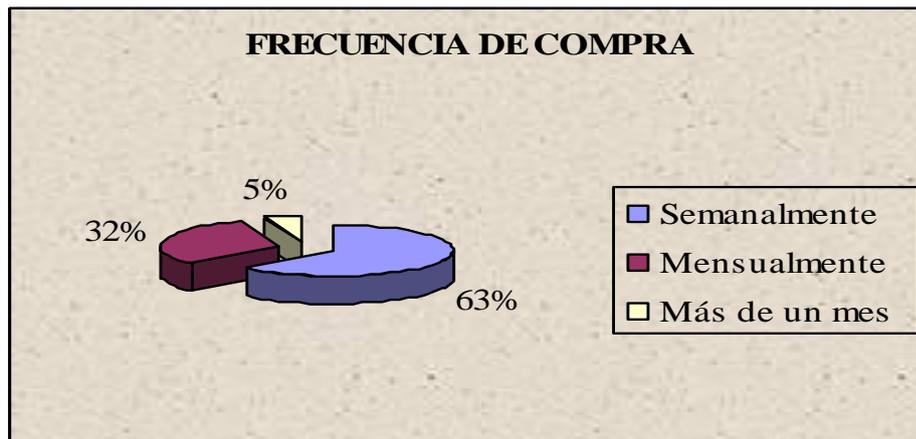
Una vez identificados los clientes se ha procedido a elaborar una encuesta, cuyos resultados se detallan a continuación:

1. Tiempo de ser cliente de Textiles El Greco



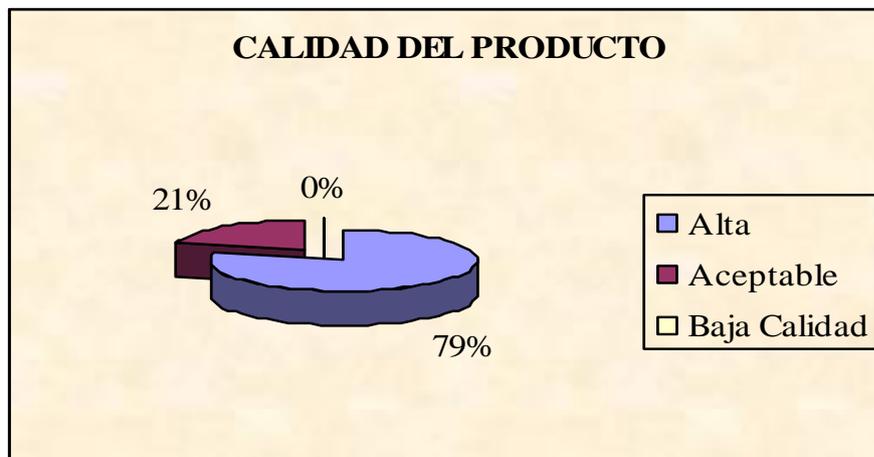
El 47% son clientes de Textiles El Greco entre uno a cinco años seguido por un 42% que son clientes por más de cinco años, esto significa que la empresa se ha posicionado en la mente de los clientes por la calidad de sus productos y precios; convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa.

2. Frecuencia que adquiere productos de Textiles El Greco



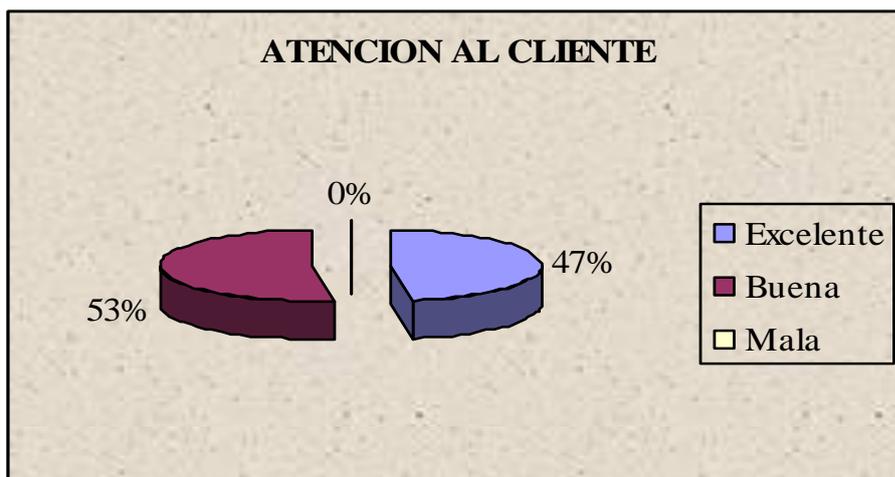
El 63% de los clientes compran semanalmente los productos, permitiéndole a la empresa tener mayor rotación de sus inventarios e incrementar su liquidez por lo que se convierte en una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

3. La calidad de productos de Textiles El Greco



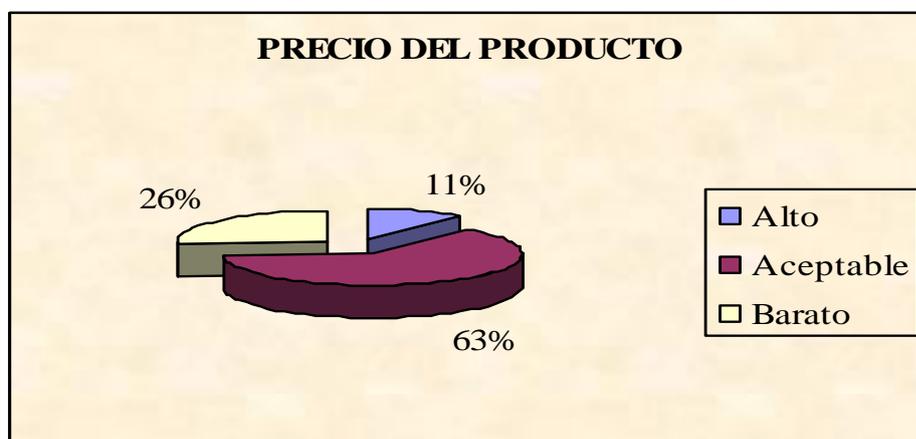
El 79% de los clientes tiene la percepción de que los productos de Textiles El Greco son de alta calidad, lo que ha permitido a la empresa mantenerse por tanto años en el mercado y mejorar sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes; factores que se convierten en una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

4. La atención al cliente que brinda el personal de la empresa



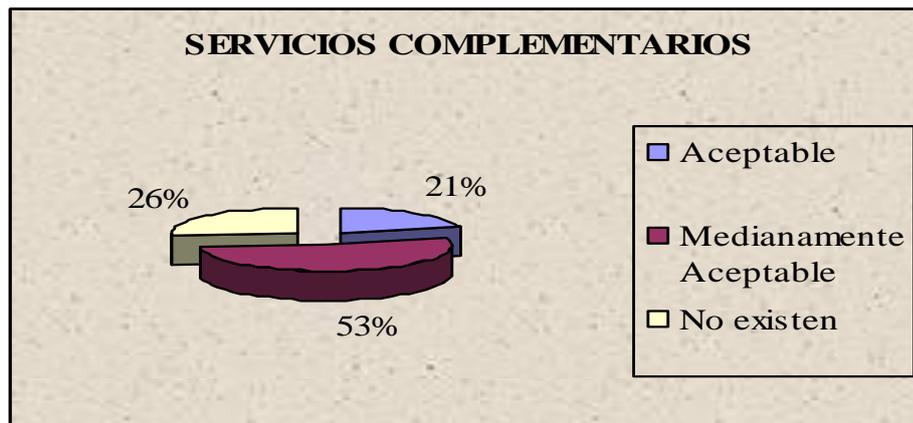
El 53% de los encuestados considera que la atención del personal de Textiles El Greco es buena, factor que en un futuro puede ser causa para la fuga de clientes, la atención es la base para la satisfacción del cliente e incrementar la participación de la empresa en el mercado. Por lo antes mencionados se convierte en una **AMENAZA MEDIA** para la empresa.

5. El precio de los productos lo considera



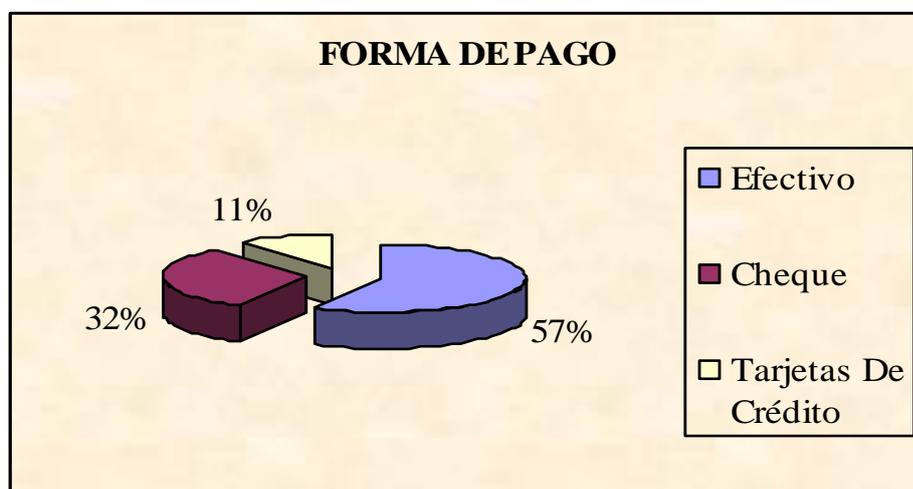
El 63% de los clientes considera que los precios de los textiles de El Greco son aceptables mientras que el 26% considera que los precios son baratos, esto es un factor positivo para la empresa ya que los clientes además de tener la percepción de un producto de calidad los precios son adecuados por lo que se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

6. Los servicios complementarios que le ofrece la empresa Textiles El Greco



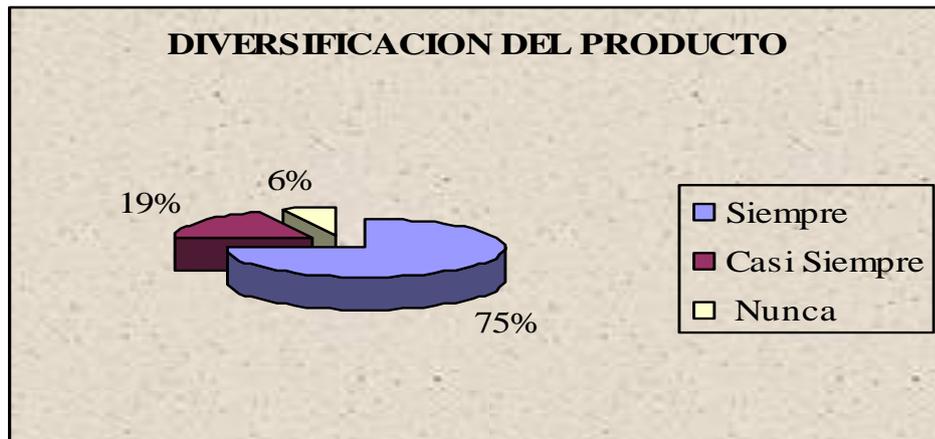
El 53% de los clientes creen que los servicios complementarios son medianamente aceptables y un 26% considera que no existen servicios complementarios, por lo que la empresa debe dar mayor énfasis en incrementar servicios u ofrecer de mejor manera los ya existentes. Por tanto se convierte en una **AMENAZA MEDIA** para la empresa.

7. Formas de pago



El 57% de clientes cancela en efectivo y un 32% en cheque lo que significa que la empresa adquiere liquidez con mayor rapidez y le permitirá cubrir sus obligaciones en fechas acordadas con los proveedores. Por tal motivo se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA**.

8. Diversificación del producto



El 75% de los clientes considera que los productos que fabrica El Greco poseen alta diversificación, un factor importante en el sector textil es el estar diversificando los productos de acuerdo a las tendencias de la moda esto le permite a la empresa incrementar sus clientes y conservar a los que posee. Por tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD ALTA.**

- **COMPETENCIA**

La rama de Fabricación de productos textiles prendas de vestir, es uno de los sectores con mayor presencia de competidores en el mercado. En Atuntaqui, sede de importantes fábricas en la rama textil, se encuentra Confecciones Panda y Patt Primo la principal competencia de Textiles El Greco, estas empresas están dedicadas a producir productos de calidad sin embargo sus productos poseen precios elevados.

Textiles El Greco se encuentra en el mercado por más de 20 años, tiempo que le ha permitido especializarse en los productos que fabrica y posicionarse en el mercado, además de contar con materia prima de calidad con alta durabilidad; sus precios en relación a los de la competencia son menores.

Es por eso que la Competencia se considera como una **AMENAZA BAJA.**

- **ORGANISMOS DE CONTROL Y NORMATIVAS**

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

La Superintendencia de Compañías es una entidad autónoma de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores. Su objetivo es fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo, a través de la creación de leyes y reglamentos.

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION

El INEN es una institución que se encarga de la Normalización Técnica, la Verificación del cumplimiento de las Normas Técnicas Ecuatorianas, el desarrollo de los sistemas de la calidad de las empresas nacionales, la certificación de la calidad de conformidad con norma o reglamento técnico de los productos nacionales e importados, la administración de la Ley de Pesas y Medidas y la Protección al Consumidor.

SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS

El SRI es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias, preparar estudios de reforma a la legislación tributaria y aplicar sanciones.

CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA

El objetivo básico de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es el representar a los empresarios de la pequeña industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal; crear servicios para sus afiliados, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas.

Estas Instituciones así como las leyes y reglamentos que promueven tienen como objetivo el fortalecimiento de la actividad empresarial ecuatoriana y crear un entorno propicio para el desenvolvimiento de sus funciones; por lo expuesto anteriormente se considera para Textiles El Greco una **OPORTUNIDAD BAJA**.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno, al realizarse antes de la creación de la empresa se basa en un supuesto futuro. Aunque esto es un punto débil del análisis, ofrece la ventaja de poder redefinir ese supuesto en caso necesario, para responder mejor a los requerimientos del mercado.

Tiene como objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo, identificar las cualidades distintivas consideradas importantes por los clientes y que en consecuencia pueden ser valoradas en la formación de estrategias.”¹³

A través del presente análisis se pretende determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en su interior considerando cada una de las áreas en que está organizada, para el efecto se ha diseñado encuestas que permitirán realizar un diagnóstico real de la empresa.

¹³ www.mailxmail.com/curso/empresa/productos/capitulo7

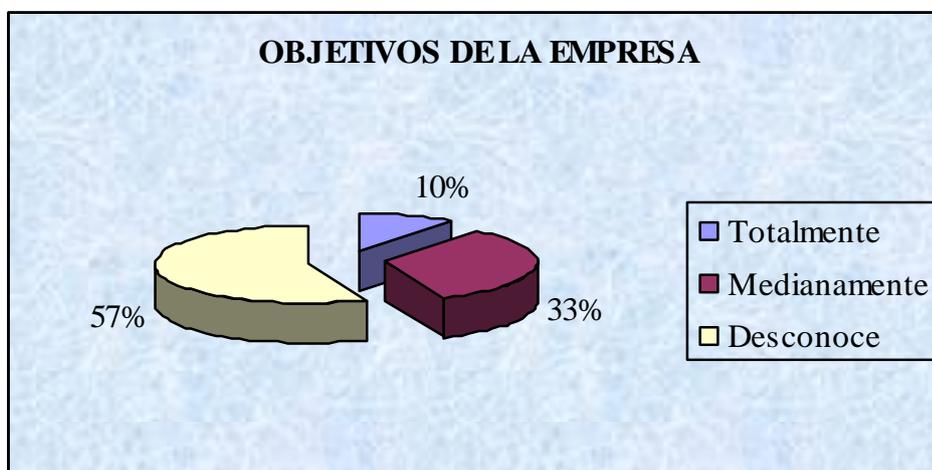
- **GESTIÓN EMPRESARIAL**

1. Los principios y valores que usted aplica en su lugar de trabajo son:



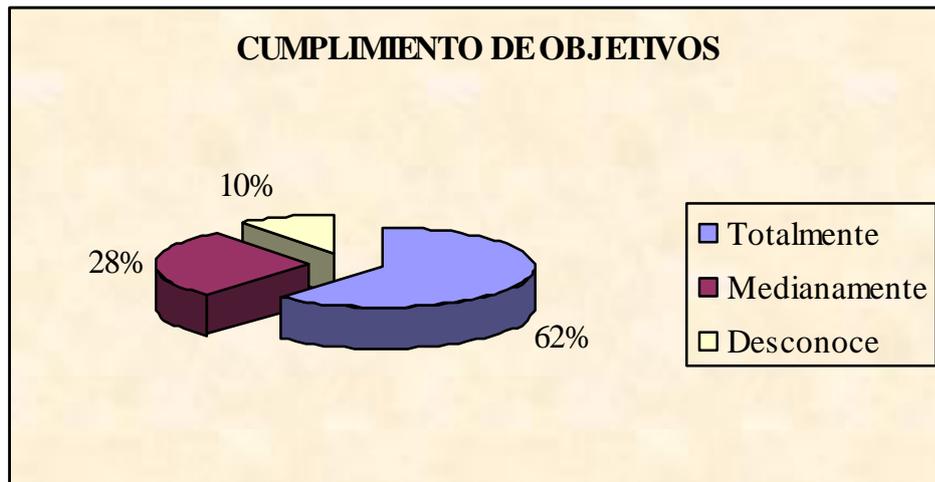
Se considera una **FORTALEZA ALTA**, ya que dentro del personal de la empresa se fundamentan valores como la Responsabilidad (100%), Honestidad (79%), Puntualidad (74%), Respeto (70%) y Trabajo en Equipo (79%) como una base para todos los empleados e incrementar la imagen de la empresa.

2. Conocimiento de los objetivos propuestos para este año en Textiles El Greco



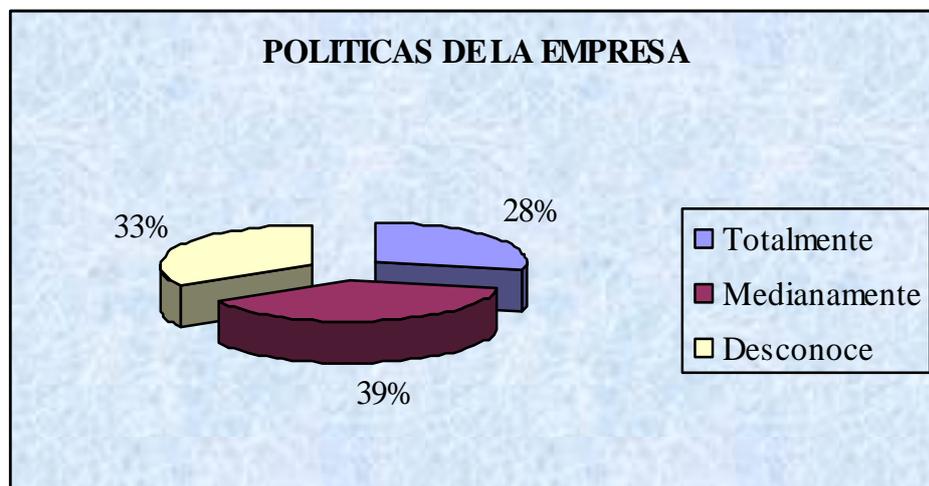
El 90% de los empleados encuestados conoce medianamente o desconoce los objetivos de Textiles El Greco por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

3. ¿Estoy conciente de que mi trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales?



El 62% de los encuestados conoce totalmente que su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa por lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

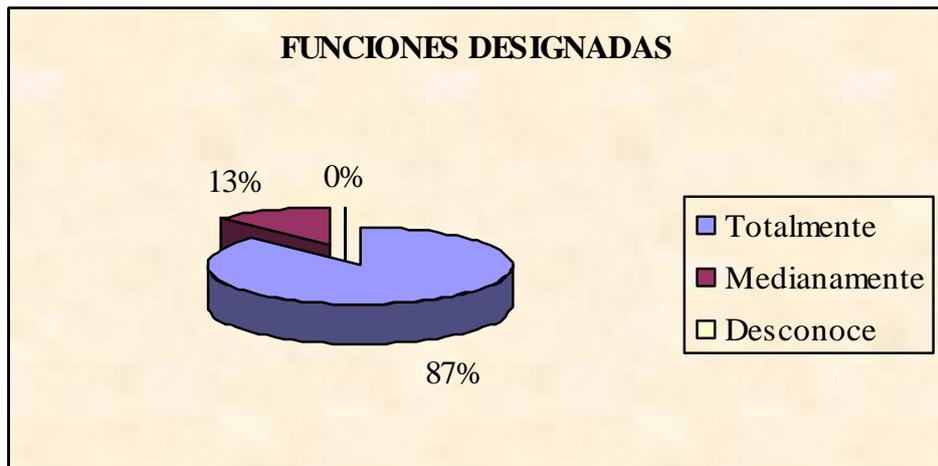
4. Conocimiento de las políticas de Textiles El Greco



Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, ya que el 39% de los empleados conoce medianamente las políticas de la empresa, mientras que el 33% las desconoce.

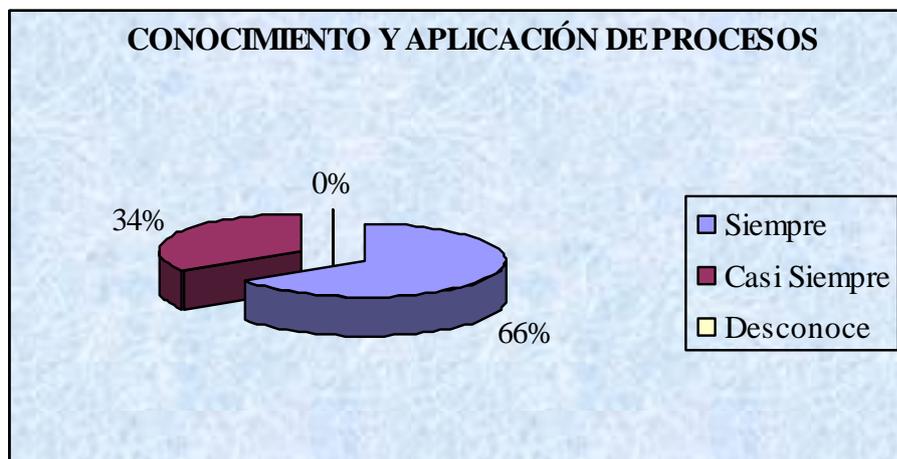
ORGANIZACIÓN

1. Cumplimiento de las funciones asignadas en el trabajo



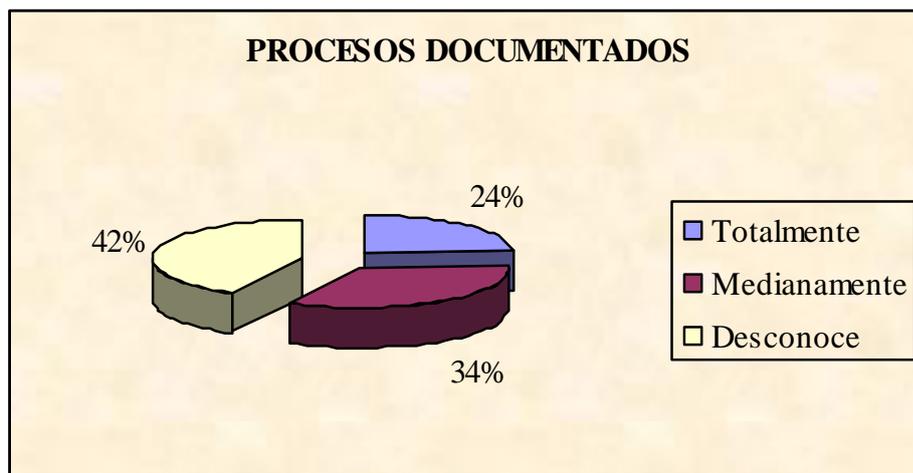
Se considera una **FORTALEZA ALTA**, debido a que el 87% de los empleados cumple con las funciones que se le han asignado en su puesto de trabajo.

2. Los procesos que se realizan en Textiles El Greco los conoce y aplica en su trabajo



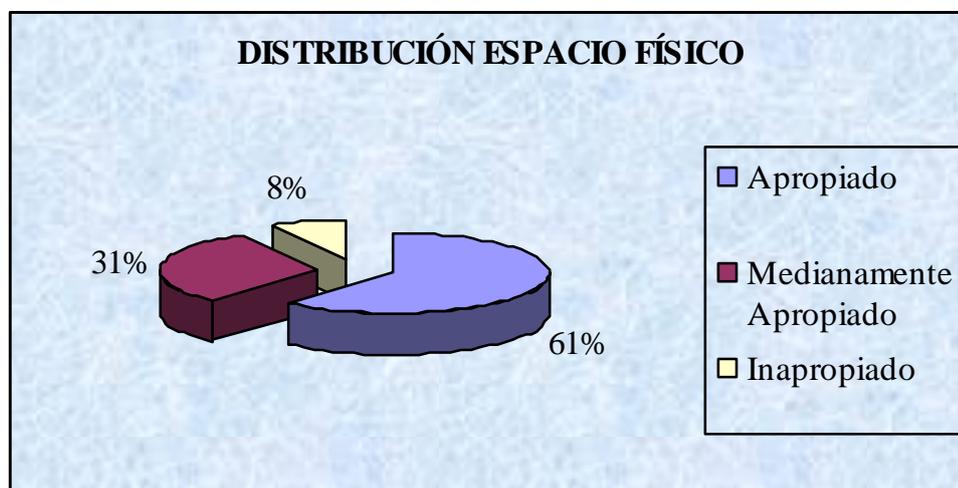
El 66% de los empleados tiene conocimiento y aplican los procesos que existen en Textiles El Greco por lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

3. Los procesos se encuentran documentados



Se considera una **DEBILIDAD ALTA** debido a que el 42% de los empleados desconoce si los procesos que se ejecutan en la empresa están documentados mientras que un 34% conoce medianamente.

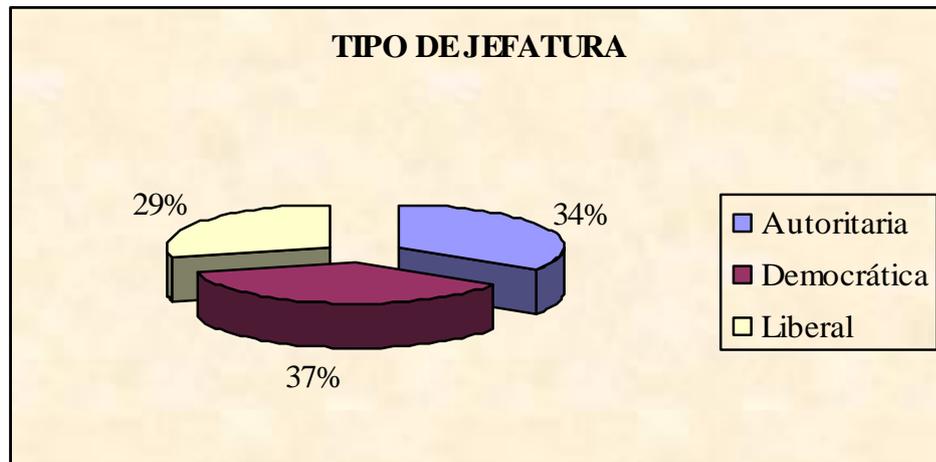
4. La distribución del espacio físico para realizar su trabajo



Se considera una **FORTALEZA MEDIA**, ya que el 61% de los empleados consideran que en la empresa existe una apropiada distribución del espacio físico y el 31% considera que es medianamente apropiado.

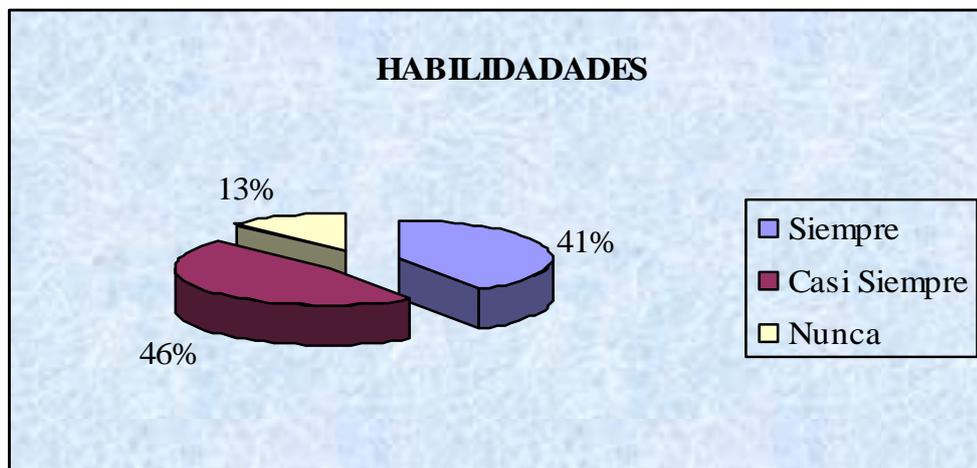
DIRECCIÓN

1. El tipo de jefatura que se aplica en su lugar de trabajo es



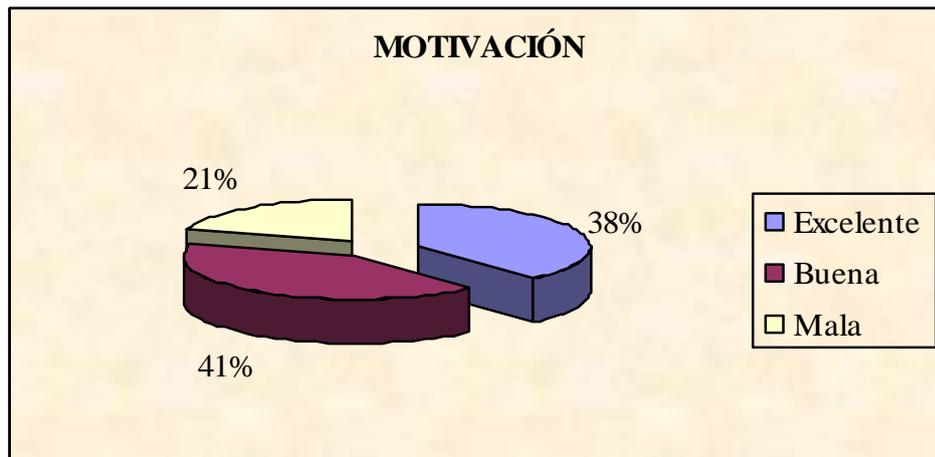
Se considera una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que el tipo de jefatura que se mantiene en la empresa es democrática en un 37% y liberal en un 29%.

2. Las autoridades ¿toman en cuenta en su equipo de trabajo las habilidades de cada trabajador para asignar las tareas?



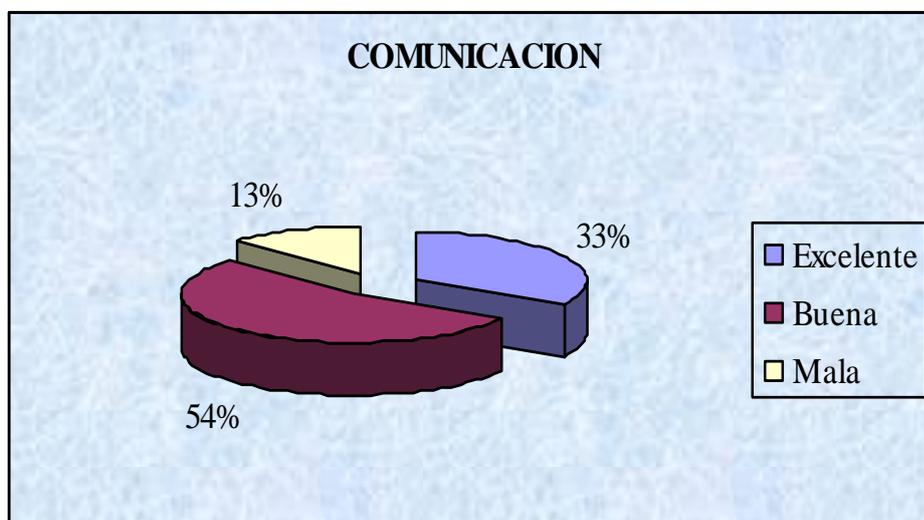
Se considera una **FORTALEZA MEDIA** ya que el 46% de los empleados considera que casi siempre se toma en cuenta sus habilidades para asignar las tareas en su grupo de trabajo y un 41% siempre toman en cuenta sus habilidades.

3. La motivación que usted tiene para realizar su trabajo por parte de la jefatura



El 41% de los encuestados considera que la motivación que tiene en su trabajo es buena y un 38% considera que es excelente por lo tanto se convierte en una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa.

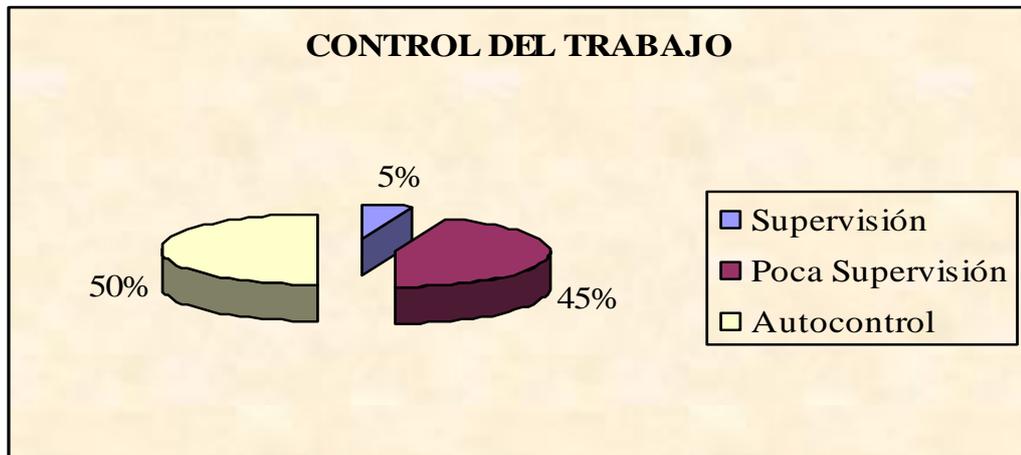
4. La comunicación que usted tiene con su superior es:



El 54% de los encuestados considera que la comunicación que mantiene con su superior es buena y un 33% considera que es excelente por lo tanto se convierte en una **FORTALEZA MEDIA** para Textiles El Greco.

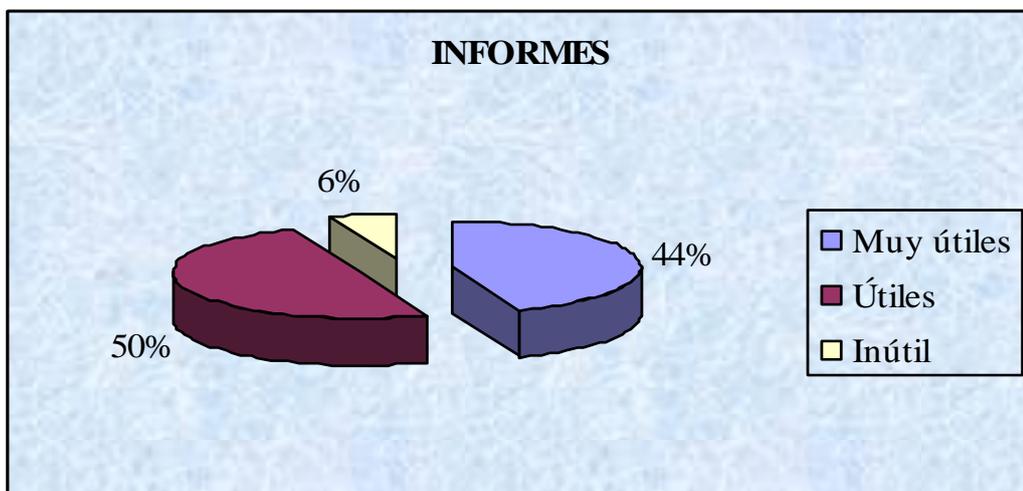
CONTROL

1. Para realizar correctamente su trabajo usted requiere:



Se considera una **FORTALEZA ALTA**, ya que el 50% de los empleados posee autocontrol en la realización de su trabajo y un 45% necesita poca supervisión.

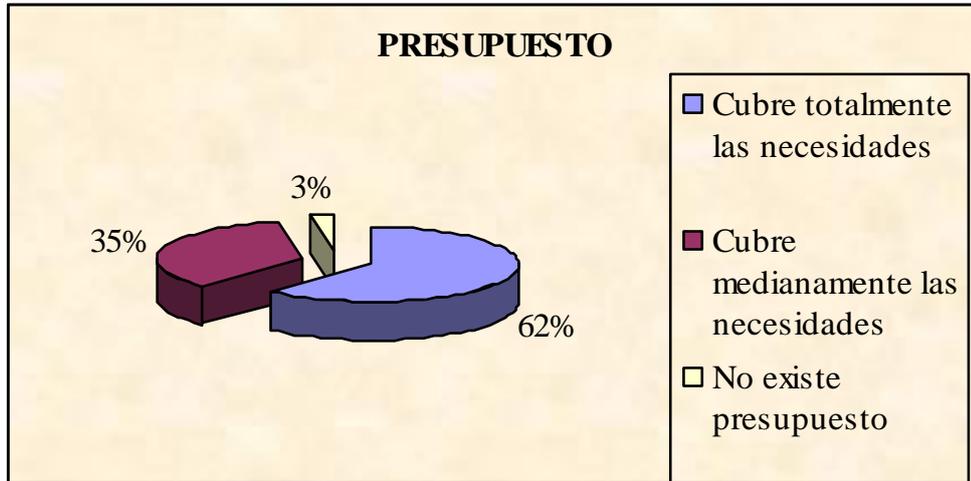
2. Los informes que usted presenta periódicamente a su supervisor los considera:



Se considera una **FORTALEZA ALTA**, ya que el 50% de los empleados señala que son útiles los informes que elabora en su trabajo y un 44% los considera muy útiles.

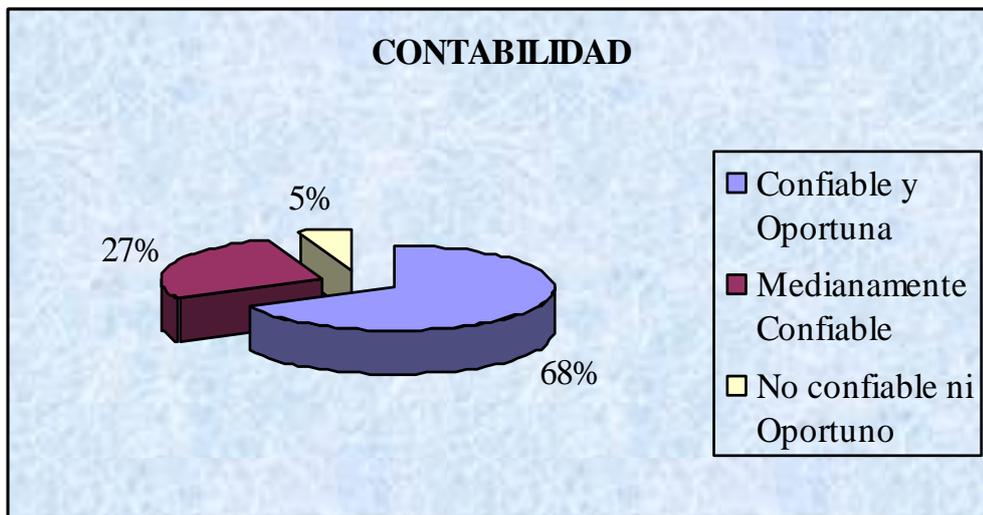
- **GESTION FINANCIERA**

1. El Presupuesto que tiene la empresa para la realización de sus actividades lo considera que:



Se considera como una **FORTALEZA MEDIA** ya que el 62% de los empleados cree que el presupuesto cubre totalmente las necesidades.

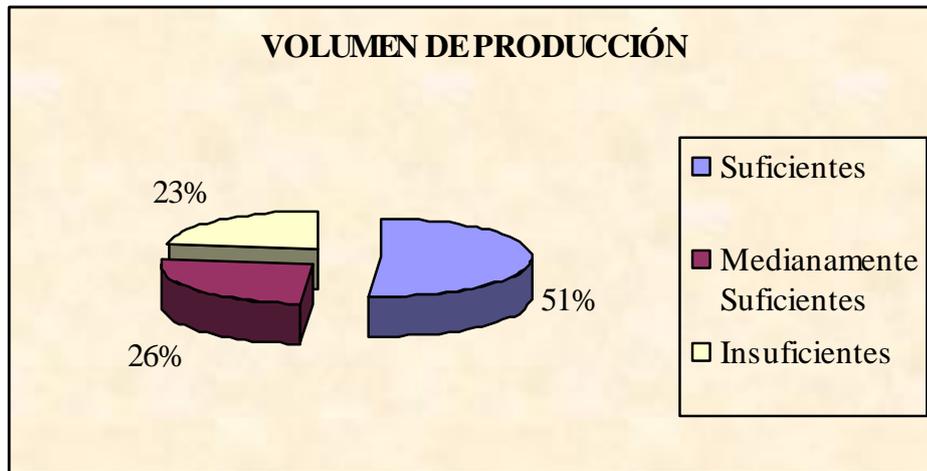
2. La contabilidad que lleva Textiles El Greco lo considera usted:



Se considera como una **FORTALEZA MEDIA** ya que el 68% de los empleados piensa que el presupuesto cubre totalmente las necesidades que se presentan en la empresa.

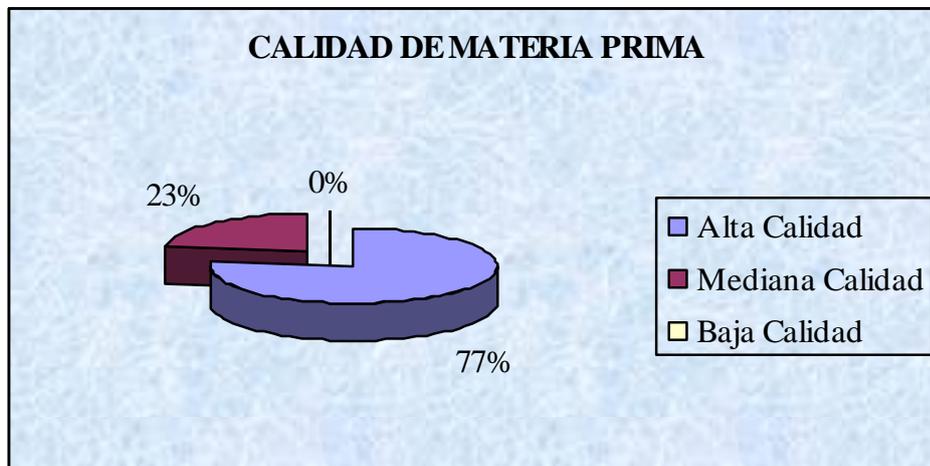
- **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

1. El volumen de los productos que realiza Textiles El Greco los considera:



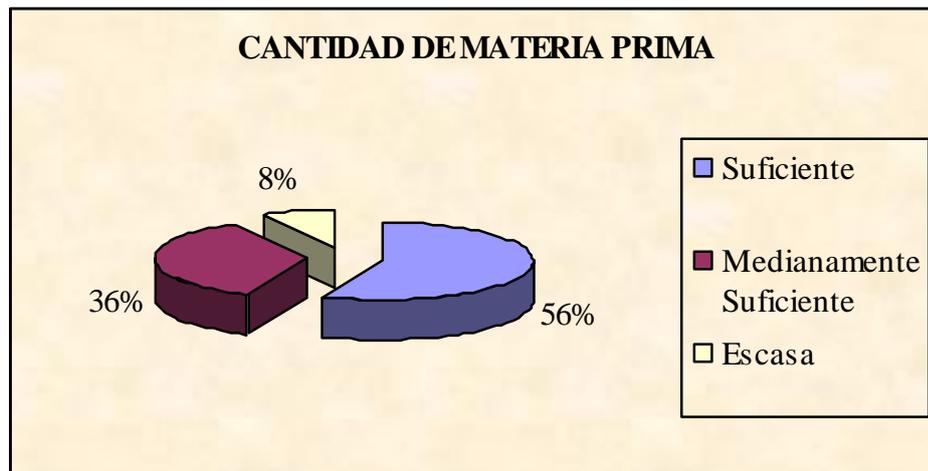
Se considera una **FORTALEZA MEDIA**, debido a que el 51% piensa que es suficiente el volumen de los productos que fabrica Textiles El Greco.

2. La materia prima que utiliza para su trabajo lo considera de:



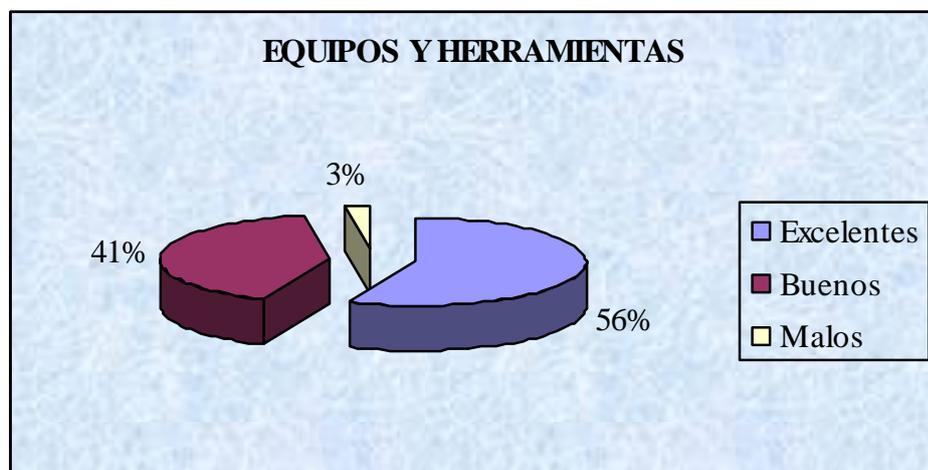
El 77% de los empleados cree que la materia prima con que elaboran los productos de Textiles El Greco es de alta calidad por lo que se considera como una **FORTALEZA ALTA**.

3. La cantidad de Materia prima que es necesaria para realizar su trabajo la considera



Se considera una **FORTALEZ MEDIA** ya que el 56% de los empleados piensan que la cantidad de materia prima es suficiente para la producción y un 36% considera que es la cantidad de materia prima es medianamente suficiente.

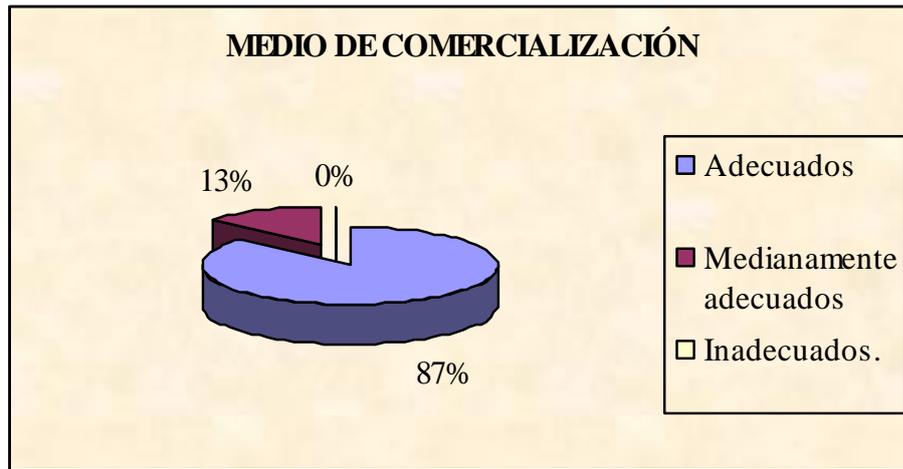
4. Los equipos y herramientas que son necesarios para realizar su trabajo los considera:



El 56% de los empleados cree que los equipos y herramientas que utiliza en su trabajo son excelentes por lo tanto se convierte en una **FORTALEZA MEDIA**.

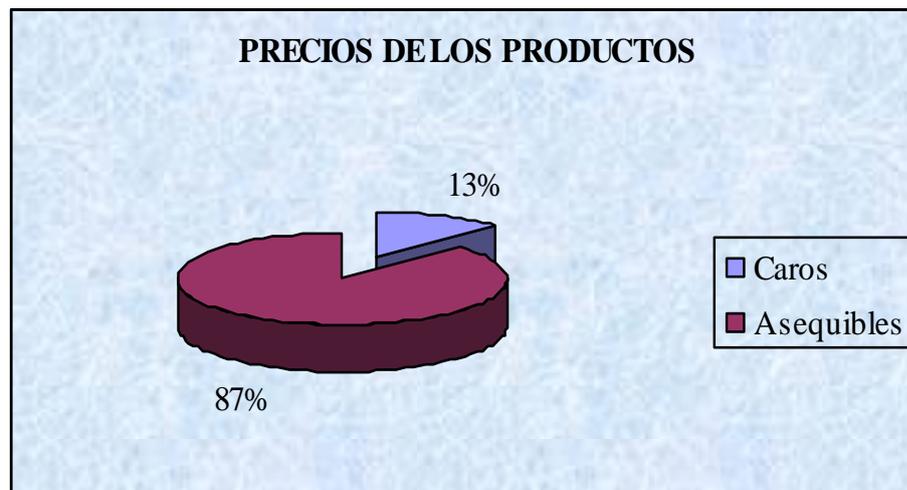
- **CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

1. Los medios para comercializar los productos de Textiles El Greco son:



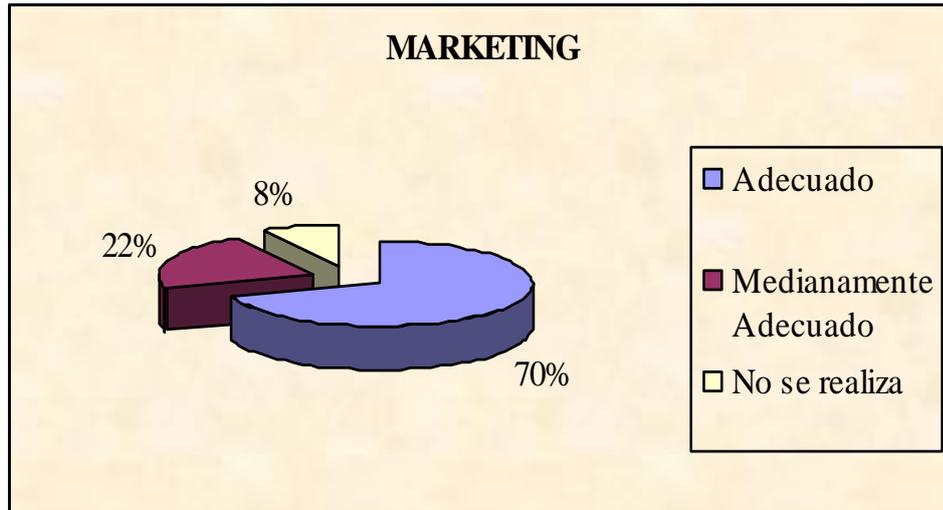
Se considera una **FORTALEZA ALTA** para la empresa ya que el 87% de los encuestados piensa que los medios de comercialización son los adecuados.

2. Los precios de los productos de Textiles El Greco son:



El 87% de los empleados considera que los productos que expende Textiles El Greco son asequibles por lo tanto se convierte en una **FORTALEZA ALTA**.

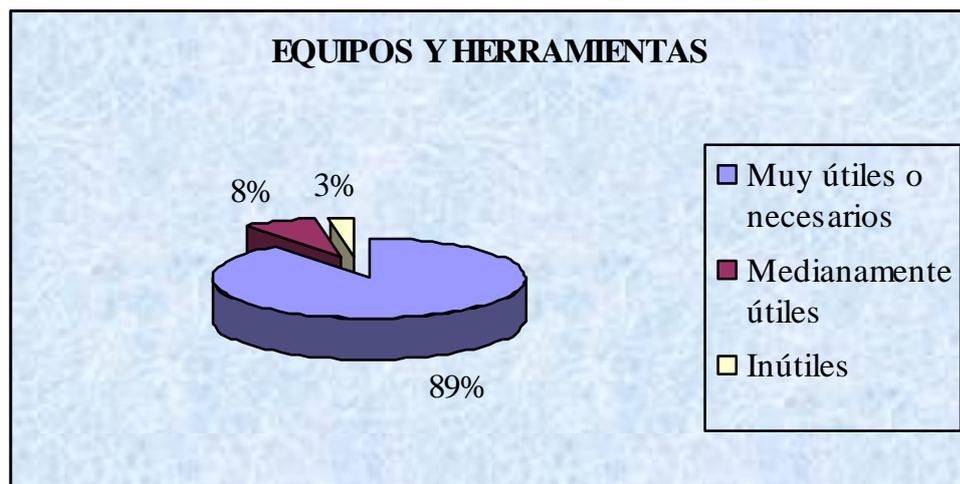
3. El marketing que se realiza a los productos de Textiles El Greco es:



Se considera una **FORTALEZA ALTA**, ya que el 70% de los empleados cree que el marketing de los productos de la empresa es el adecuado.

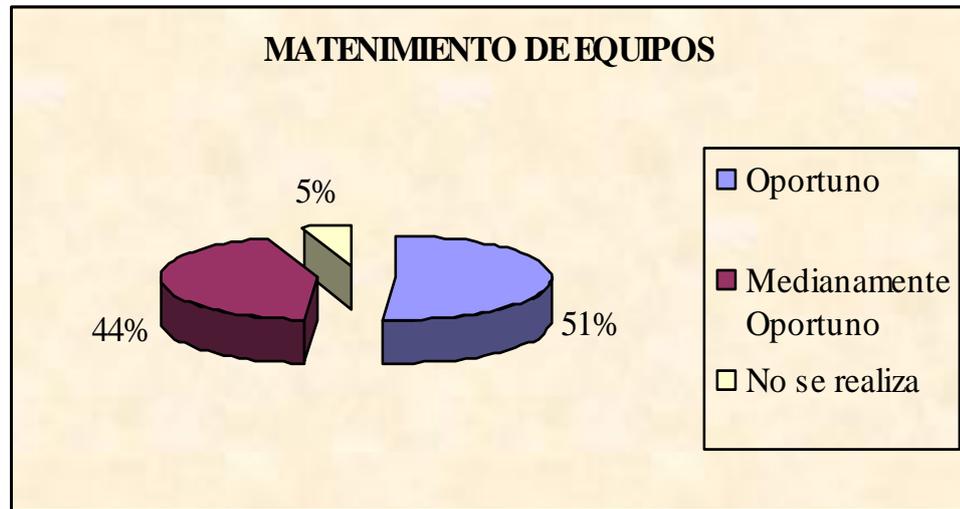
- **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

1. Los equipos y herramientas que utiliza en su trabajo los considera:



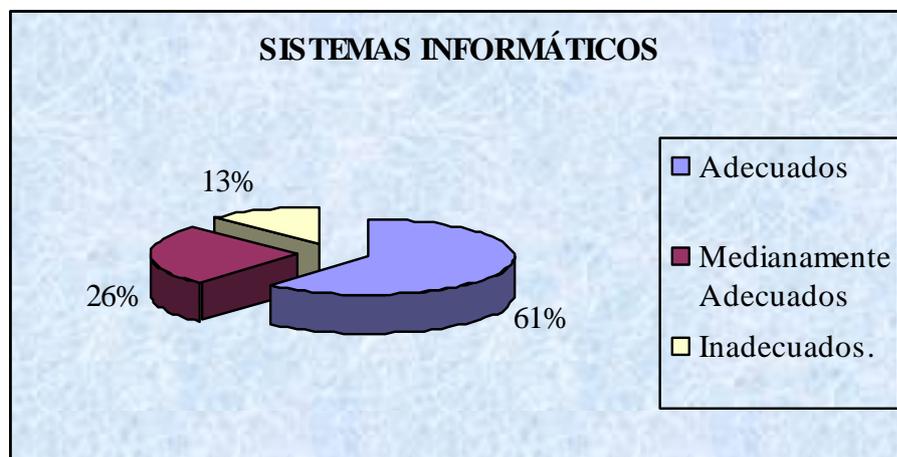
Se considera una **FORTALEZA ALTA**, debido a que el 89% de los empleados considera que los equipos y herramientas son muy útiles y necesarios en su puesto de trabajo.

2. El mantenimiento que se realiza a los equipos es:



Se considera una **FORTALEZA MEDIA** ya que el 51% de los empleados cree que el mantenimiento que se realiza a los equipos y herramientas es oportuno y el 44% considera que son medianamente oportunos.

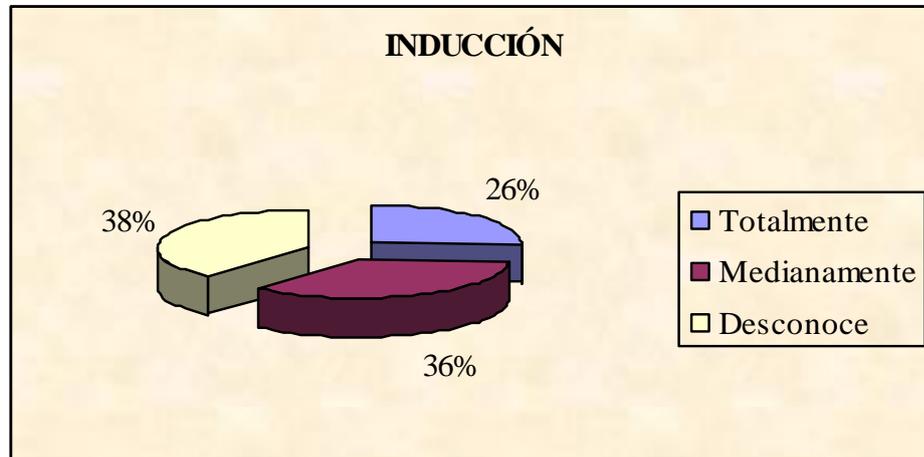
3. Los sistemas informáticos que se utilizan dentro de la organiza son:



El 61% de los empleados considera que los sistemas informáticos que manejan son los adecuados para la empresa. Por tanto se convierte en una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa.

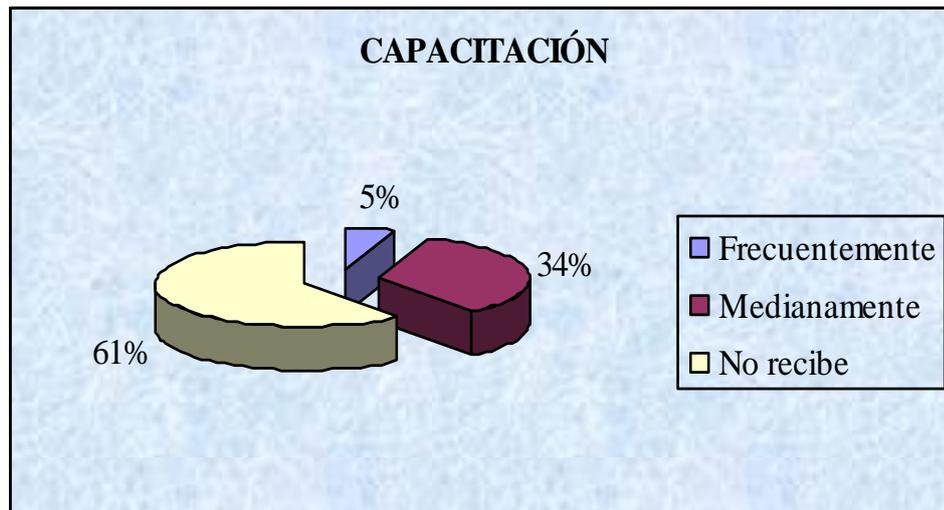
- **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

1. Ha recibido inducción al ingreso a la empresa



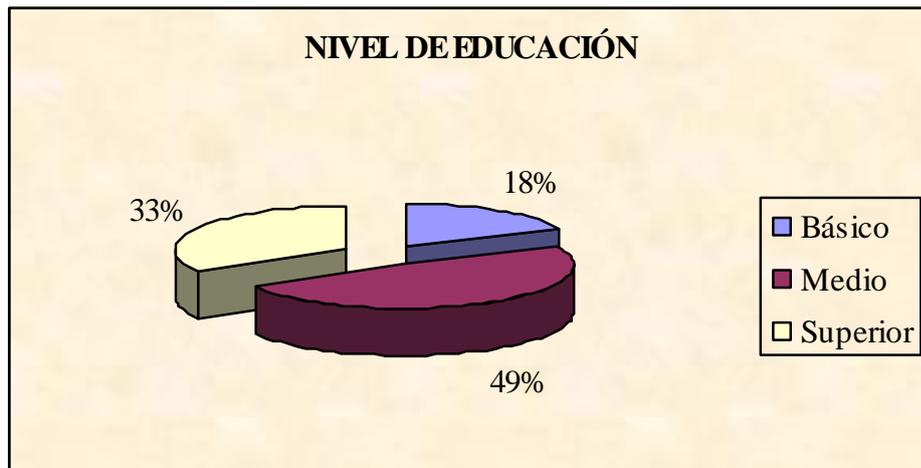
El 38% de los empleados desconoce el tema de la inducción a la empresa y un 36% medianamente recibió inducción al ingresar a la empresa, por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa.

2. El personal de la empresa recibe capacitación:



El 61% de los empleados no recibe capacitación por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA** ya que un 34% recibe medianamente.

3. Su nivel de educación es:



El 49% de los empleados posee un nivel de educación medio y un 33% una educación superior por lo que se considera una **FORTALEZA ALTA** para la empresa.

2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

Del presente capítulo y de las encuestas realizadas a clientes (internos y externos) y proveedores, se han podido determinar las siguientes Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades:

2.3.1 MATRICES

- **Matriz de Impacto Externa.**- La matriz de impacto externa recoge las oportunidades y amenazas determinadas en el análisis del macro y micro ambiente, clasificadas como oportunidades o amenazas, alta, media o baja.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE									
Factor Económico									
Dolarización	X						5		
PIB	X						5		
Inflación				X			5		
Tasas de Interés						X			1
Factor Político				X			5		
Factor Social									
Crecimiento población		X						3	
Migración		X						3	
Factor Tecnológico	X						5		
Factor Ambiental						X			1
MICROAMBIENTE									
<u>Proveedores</u>									
Frecuencia que provee	X						5		
Tiempo de entrega					X			3	
Forma de pago	X						5		
Forma de entrega	X						5		
Calidad del producto	X						5		
Relación q mantiene con la empresa	X						5		
Imagen que proyecta Textiles El Greco	X						5		
Forma de pago de Textiles El Greco	X						5		
<u>Clientes</u>									
Tiempo de ser cliente de la empresa		X						3	
Frecuencia que adquiere productos		X						3	
Calidad del producto	X						5		
Atención al cliente					X			3	
Precio	X						5		
Servicios Complementarios					X			3	
Facilidades de pago	X						5		
Diversificación de Productos	X						5		
Competencia						X			1
Organismos de Control						X			1

- **Matriz de Impacto Interna.-** La matriz de impacto interna recoge las fortalezas y debilidades, capacidades internas de la empresa en base a la encuesta realizada a todo el personal, organizados por áreas detectadas como fortalezas o debilidades alta, media o baja.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
GESTIÓN EMPRESARIAL									
<u>Planificación</u>									
Principios y valores									
Objetivos Propuestos				x			5		
Cumplimiento de Objetivos		x						3	
Políticas				x			5		
<u>Organización</u>									
Funciones asignadas	x						5		
Aplicación de procesos		x						3	
Procesos				x			5		
Distribución física		x						3	
<u>Dirección</u>									
Tipo de jefatura		x						3	
Habilidades /trabajo equipo		x						3	
Motivación		x						3	
Comunicación		x						3	
<u>Control</u>									
Supervisión trabajo	x						5		
Informes	x						5		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Presupuesto		x						3	
Contabilidad		x						3	
CAPACIDAD PRODUCTIVA									
Volumen producción		x						3	
Materia Prima	x						5		
Cantidad Materia Prima		x						3	
Equipos y Herramientas		x						3	
CAPACIDAD COMERCIAL									
Medios	x						5		

Precios	x						5		
Marketing	x						5		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Equipos y Herramientas	x						5		
Mantenimiento		x						3	
Sistemas Informáticos		x						3	
CAPACIDAD TALENTO H.									
Inducción				x			5		
Capacitación				x			5		
Nivel de educación	x						5		

- **Matriz de Aprovechabilidad.-**

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Dolarización (5)	PIB (5)	Crecimiento Poblacional (3)	Migración (3)	Factor Tecnológico (5)	Frecuencia que provee (5)	Forma de pago (5)	Forma de entrega (5)	Calidad del producto (5)	Relación con la empresa (5)	Imagen que proyecta (5)	Forma de pago cliente (5)	Tiempo de ser cliente (3)	Frecuencia de compra (3)	Calidad del producto (5)	Precio (5)	Facilidades de pago (5)	Diversificación de productos (5)	Organismos de Control (1)	TOTAL	
	Principios y valores (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Cumplimientos Objetivos(3)		3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	69
Funciones asignadas (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Aplicación procesos (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	63
Distribución física (3)		5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	79
Jefatura (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	67
Habilidades (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	67
Motivación (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	67
Comunicación (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	65
Supervisión trabajo (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	93

Tipo de Jefatura (3)	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	3	67
Informes (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	91
Presupuesto (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	61
Contabilidad (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	63
Volumen Producción (3)	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	67
Materia Prima (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Cantidad Materia Prima (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	63
Equipos y herramientas (3)	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	5	3	69
Medios de comer. (5)	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	91
Precios productos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	93
Marketing (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	93
Equipos y herramientas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	93
Mantenimiento (3)	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	71
Sistemas Informáticos (3)	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	1	81
Nivel de educación (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	93
TOTAL	98	96	90	92	104	98	96	96	120	94	100	98	86	80	116	108	102	118	90	

- **Matriz de Vulnerabilidad**

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
AMENAZAS	DEBILIDADES	Objetivos Propuestos (5)	Políticas (5)	Procesos (5)	Inducción (5)	Capacitación (5)	TOTAL
Inflación (5)		5	5	5	5	5	25
Tasas de Interés (1)		5	5	5	5	5	25
Factor Político (5)		5	5	5	5	5	25
Factor Ambiental (1)		5	5	5	1	5	21
Tiempo de Entrega (3)		5	3	5	3	5	21
Atención al cliente (3)		3	3	5	3	5	19
Servicios Complementarios (3)		5	3	5	3	5	21
Competencia (1)		5	1	5	1	5	17
TOTAL		38	30	40	26	40	

- **Hoja de trabajo**

En la hoja de trabajo se resumen los resultados de las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad, incluyendo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades calificadas con el mayor puntaje y que serán consideradas para la elaboración de la Matriz de Estrategias F.O.D.A.

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Principios y valores	• Factor tecnológico
• Funciones asignadas	• Calidad de la materia prima
• Autocontrol en la realización trabajo	• Imagen que proyecta
• Calidad Materia Prima	• Calidad del producto
• Medios de Comercialización	• Precio
• Precios de los productos	• Facilidades de pago
• Nivel de educación	• Diversificación del producto
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Proceso documentados	• Inflación
• Capacitación a empleados	• Tasas de Interés
• Conocimiento de objetivos	• Factor Político
• Políticas de la empresa	• Tiempo de entrega materia prima
• Inducción a la empresa	• Atención al cliente
	• Servicios complementarios
	• Competencia

- **Matriz estratégica F.O.D.A**

MATRIZ ESTRATÉGICA F.O.D.A		
	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Externas	1. Factor tecnológico	1. Inflación
	2. Calidad de la materia prima del proveedor	2. Tasas de Interés
	3. Imagen que proyecta	3. Factor Político
	4. Calidad del producto cliente.	4. Tiempo de entrega materia prima proveedor
	5. Precio	5. Atención al cliente
	6. Facilidades de pago a proveedores	6. Servicios complementarios
	Internas	7. Diversificación del producto
Fortalezas	F.O.	F.A.
1. Principios y valores	1. Fortalecimiento de la relación entre los proveedores, clientes y empleados.	1. Realizar estudios de mercado.
2. Cumplimiento de funciones asignadas	2. Implantación del empowerment.	2. Capacitar al personal.
3. Autocontrol en la realización trabajo	3. Fortalecimiento de los canales de comercialización.	3. Realización continúa de benchmarking.
4. Calidad del producto		4. Diseño de un proceso de mejoramiento.
5. Medios de Comercialización		
6. Precios de los productos		
7. Nivel de educación		

<i>Debilidades</i>	D.O.	D.A.
1. Proceso no documentados	1. Elaboración de los manuales.	1. Realizar un plan de capacitación
2. No existe capacitación a empleados	2. Establecer el Direccionamiento estratégico.	2. Difusión del mejoramiento de procesos en la organización.
3. No existe conocimiento de objetivos		3. Diseño de un plan de incentivos.
4. Desconocimiento de Políticas de la empresa		4. Descripción de cargos y responsabilidades.
5. Inducción a la empresa		5. Fomentar la participación de los empleados.

2.3.2 SÍNTESIS DE LAS ESTRATEGIAS

Combinaciones FO-FA-DO-DA

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES (FO):

1. Relación Fortalezas 1, 4, 6 con Oportunidades 1, 2, 4, 5, 6 y 7, se propone la estrategia: Fortalecimiento de la relación entre los proveedores, clientes y empleados para conocer sus necesidades y la forma de satisfacerlas, a través de continuas entrevistas con proveedores, focusgroup a clientes y reuniones con los empleados de la empresa.
2. Relación Fortalezas 1, 2, 3 y 7 con las Oportunidades 4, 3 y 7, se propone la estrategia: Implantación del empowerment.
3. Relación Fortaleza 5 con las Oportunidad 3, se propone la estrategia Fortalecimiento de los canales de comercialización y atención al cliente mejorando así la imagen de la empresa.

FORTALEZAS – AMENAZAS (FA):

1. Relación Fortalezas 1, 5, 6 y 7 con las Amenazas 1, 2, 3, 5 y 6, se propone la estrategia: Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades del cliente y el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
2. Fortalezas 1 y 7 con la Amenaza 5 se propone la estrategia: Capacitar al personal sobre temas de relaciones públicas, mejorando la atención al cliente.
3. Relación entre las Fortalezas 4, 5 y 6 con la Amenaza 7 se pretende aplicar la estrategia: Realización continua de benchmarking permitiendo que la empresa mejore aquellos aspectos en que la competencia puede superarla y haga que su participación en el mercado disminuya.
4. Relación entre las Fortalezas 2, 3 y la Amenaza 4 se propone la estrategia: Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de requerimiento de materia prima al proveedor.

DEBILIDADES –OPORTUNIDADES (DO):

1. Relación Debilidad 1 con las Oportunidades 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 La empresa eliminara los procesos informales para lograr tener una mejor imagen dentro del mercado con productos que cumplan las exigencias de los clientes. Esto se logrará con la Elaboración de los manuales, procesos e instructivos de la empresa, a fin de dar un mejor servicio a los clientes.
2. Relación Debilidades 3 y 4 con las Oportunidades 1, 2, 5,6, 7 se integraran misión, visión, objetivos, políticas para tener claro el direccionamiento estratégico de la empresa y con esto aprovechar las relaciones que mantienen con proveedores.

DEBILIDADES – AMENAZAS (DA):

1. Relación Debilidad 1 con las Amenazas 4, 5 y 6 a través de la realización de un plan de capacitación sobre el mejoramiento de procesos en cada área de la empresa.
2. Relación Debilidad 1 con las Amenazas 4, 5 y 6; una vez capacitado el personal se necesita realizar la difusión de la necesidad e importancia de la implantación de mejoramiento de procesos en todas las áreas de la organización.
3. Relación Debilidades 2 y 5 con Amenazas 5 y 6 se propone la estrategia: Diseño de un plan de incentivos adecuados, esto permitirá a los empleados trabajar con motivación al tener un sueldo o salario adecuado, así su motivación se vera reflejado en su eficiencia.
4. Relación Debilidades 2 y 5 con Amenazas 5 y 6, se propone la estrategia basada en la descripción de cargos y responsabilidades que faciliten al empleado conocer más acerca de su trabajo y realizarlo de forma eficiente y productiva.
5. Relación Debilidad 3 y 4 con Amenazas 1, 2, 4, 5 se propone Fomentar la participación de los empleados en el cumplimiento y conocimiento de objetivos y políticas, obteniendo las directrices para una adecuada toma de decisiones.

2.4 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta sección se pretende diseñar una guía de orientación para Textiles El Greco en el corto, mediano y largo plazo, utilizando herramientas de la planificación estratégica. Definiendo así su misión y visión, principios y valores, sus objetivos, políticas, su plan operativo para el año 2008 y un mapa estratégico proyectado para el 2012.

2.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

La consecución de la visión y misión empresarial es impulsada, en gran medida, por la existencia de valores concordantes con dichos lineamientos, los cuales deben ser compartidos por todas las personas que integran la empresa.

Es indispensable identificar estos valores claves, llamados a constituir una parte integral de la cultura empresarial, para lo cual se requiere la participación de los involucrados, es decir todos aquellos que tienen relación directa interna o externa con la empresa, así tenemos: los accionistas, clientes, proveedores, la sociedad, los trabajadores y el Estado. Para el efecto, se procedió a fomentar la reflexión de dichos participantes respecto a este tema, cuyo análisis fue el siguiente:

TABLA No. 2.6
MATRIZ AXIOLÓGICA

INVOLUCRADOS	VALORES DE TEXTILES EL GRECO				
	Responsabilidad	Honestidad	Puntualidad	Respeto	Trabajo en Equipo
Accionistas	x	x	x	x	x
Clientes	x	x	x	x	x
Proveedores	x	x	x	x	x
Trabajadores	x	x	x	x	x
Estado	x	x	x	x	
Sociedad	x	x		x	

Fuente: Textiles El Greco
Elaborado por: Jacqueline Vicente.

A continuación se analiza la relación que tienen los principios detectados con los actores relacionados con la empresa:

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad es un valor, porque gracias a ella podemos convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa. La responsabilidad en su nivel más elemental es cumplir con lo que se ha comprometido, o la ley hará que se cumpla.”¹⁴

- **Con los accionistas.-** Al presentar datos reales sobre la situación financiera de la empresa, las pérdidas o ganancias que pudo obtener la empresa en un período determinado.
- **Con los clientes.-** Al entregar un producto que cumpla con expectativas que ofrece la empresa y que desea el cliente.
- **Con los proveedores.-** Al llevar un control de las cuentas por pagar que mantiene la empresas y plazos de las mismas.
- **Con los trabajadores.-** Darles la seguridad que necesitan para realizar sus tareas y remunerar de acuerdo a la ley.
- **Con el Estado.-** Al formular las respectivas declaraciones de impuestos y al cumplir con las leyes que rigen a Textiles El Greco.
- **Con la sociedad.-** A respetar el medio ambiente y el entorno de la empresa, producir productos con adecuados índices de calidad, también aportando a instituciones de ayuda social.

HONESTIDAD

“Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)”¹⁵

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

- **Con los accionistas.-** Al presentar los resultados obtenidos en un periodo es decir al realizar el cálculo de utilidades o pérdidas anualmente.
- **Con los clientes.-** Al fijar precios en los textiles y al proporcionar información de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- **Con los proveedores.-** Al momento de realizar los pagos en tiempos y plazos establecidos, llevando un control exhaustivo que permita
- **Con los trabajadores.-** Al pagarles sus remuneraciones, dar la oportunidad a todos los empleados de ascender dependiendo de sus capacidades sin que existan influencias externas.
- **Con el Estado.-** Al generar los informes financieros fiables para el cumplimiento de pago de impuestos.
- **Con la sociedad.-** Al ofertar en el mercado productos de calidad que justifique su precio y cumpla con las perspectivas de los clientes.

PUNTUALIDAD

“El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.”¹⁶

- **Con los accionistas.-** Al presentar la información relevante sobre la situación de la empresa y que les permita tomar decisiones oportunas.
- **Con los clientes.-** Al entregar un pedido en el plazo establecido.
- **Con los proveedores.-** Al realizar el pago de las deudas contraídas con los proveedores dentro del plazo establecido.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

- **Con los trabajadores.-** En el cumplimiento de pago de sus remuneraciones sueldos y salarios, entrega de los materiales e insumos que requieran para el cumplimiento normal de sus actividades y así evitar retrasos.
- **Con el Estado.-** En el pago de los impuestos y presentación de informes, para que el Estado realice en forma oportuna sus obligaciones.

RESPECTO

“El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo por que para nosotros; esta bien los que están de acuerdo con nosotros, sino lo están; creemos que ellos están mal, en su forma de pensar, pero quien asegura que nosotros somos los portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás.”¹⁷

- **Con los accionistas.-** El trato cortés debe prevalecer en las reuniones permitiendo intercambiar información importante entre las partes.
- **Con los clientes.-** Se debe brindar un trato cordial generando un ambiente de confianza que permita a los clientes expresar sus necesidades e inquietudes retroalimentándose la empresa.
- **Con los proveedores.-** Un trato adecuado a los proveedores permitirá a la empresa contar con personas comprometidas en entregar productos de calidad y en el tiempo justo.
- **Con los trabajadores.-** La igualdad y un trato justo generará un empleado motivado y capaz de realizar de mejor manera sus actividades. Se debe respetar el pensamiento y actuar de los empleados siempre y cuando este vaya en pro de la organización.

¹⁷ <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>

- **Con el Estado.-** Cumpliendo disposiciones que se establezca el Estado a través de leyes y reglamentos.
- **Con la sociedad.-** Respetando el entorno en que Textiles El Greco desarrolla sus actividades, en aspectos como cuidados ambientales.

TRABAJO EN EQUIPO

“Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa”¹⁸

- **Con los accionistas.-** El trabajo en equipo permitirá a los accionistas generar propuestas estratégicas innovadoras que ayuden a obtener mejores resultados en la toma decisiones.
- **Con los clientes.-** La empresa al trabajar conjuntamente con los clientes podrá crear productos en base a sus requerimientos.
- **Con los proveedores.-** Al mantener una relación de trabajo en equipo con los proveedores permitirá que éstos fabriquen la materia prima e insumos con los estándares de calidad que se requiere en Textiles El Greco.
- **Con los trabajadores.-** La consecución de objetivos se logra a través de una adecuada orientación a los empleados, brindándoles el ambiente adecuado y los materiales que necesitan para realizar su trabajo en el tiempo y con los estándares adecuados.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo>

2.4.2 MISION

“La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”¹⁹

- “Una misión define la razón de ser de una organización;
- Determina la naturaleza de las necesidades que está satisfaciendo;
- Determina las ventajas competitivas con las que está entregando el servicio;
- Responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué hacemos?
 - ¿Hacia dónde nos dirigimos?”²⁰

En base a estas consideraciones la Misión propuesta para Textiles El Greco es la siguiente:

Somos una empresa textil dedicada a la confección de prendas de vestir con excelentes precios y calidad que superan las expectativas del cliente; por medio de un recurso humano competente alcanzaremos un compromiso de creatividad, responsabilidad social y respeto al medio ambiente.

¹⁹ www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

²⁰ SERNA Humberto, 2001, Gerencia Estratégica, séptima edición, Editorial 3R Bogota-Colombia Pág. 184

2.4.3 VISION

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”²¹

Dentro de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por los líderes de la organización,
- Dimensión de tiempo,
- Integradora,
- Amplia y detallada,
- Positiva y alentadora,
- Realista y posible,
- Consistente,
- Difundida interna y externamente.

En base a estas consideraciones la Visión propuesta para Textiles El Greco es la siguiente:

Constituirse en una empresa líder en el área de confecciones textiles con los más altos estándares de calidad, innovación y precios razonables para satisfacción de nuestros clientes, además ser la fuente de desarrollo y realización para nuestro personal y del país.

²¹ www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

2.4.4 OBJETIVOS

“Los objetivos se podrían 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, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia”²²

OBJETIVO GENERAL

Confeccionar textiles basados en la innovación, con estrictos controles de calidad en todo el proceso de producción y comercialización satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explica lo que ésta intenta. Los objetivos específicos describen resultados medibles específicos y con frecuencia tiene que ver con el corto plazo”²³

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

²² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México,1997. P.10.

²³ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México,1997. P.10.

De Crecimiento

- Incrementar en el año 2008 la participación de Textiles El Greco en el mercado en un 3%.
- Capacitar continuamente a todo el personal de Textiles El Greco para crear un producto con estándares de calidad y proporcionar un servicio eficiente.
- Reforzar el posicionamiento de la marca durante el primer semestre del año 2008 medible en base al incremento del volumen de ventas proyectadas en un 8% semestral.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos planteados en el 2008.
- Elaborar en el mes de octubre el presupuesto anual de la empresa con un plazo de dos meses para posibles modificaciones en los requerimientos de las áreas.
- Implementar una gestión por procesos.
- Incrementar los índices de liquidez.

De Mantenimiento

- Mantener precios competitivos dentro del mercado.
- Mantener relaciones de beneficio mutuo con los proveedores y mejorar la comunicación.

- Planificar talleres de integración dos veces al año para mantener y mejorar relaciones internas.
- Mantener una continua comunicación con los proveedores de equipos, herramientas y sistemas informáticos para brindar el servicio de mantenimiento oportuno capacitar a los usuarios sobre el uso adecuado.
- Mantener contacto permanente con los clientes para retroalimentarnos y mejorar la atención al cliente.

De Disminución

- Reducir los costos de producción en el año 2008 en un 2%
- Reducir el tiempo de demora en la recepción de la materia prima a través de selección adecuada de proveedores.
- Reducir el tiempo de demora en el proceso de facturación y despacho de la mercadería al cliente.
- Reducir el desperdicio de materia prima.

2.4.5 POLITICAS

Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”²⁴

A continuación se describe varias políticas que una vez implementadas, permitirán alcanzar los objetivos planteados.

²⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

AREA ADMINISTRATIVA

- Se levantarán, mejorarán y monitorearán los procesos periódicamente para mantenerlos actualizados y mejorarlos continuamente.
- Se llevarán a cabo talleres de integración periódicamente con el fin de mejorar las relaciones interpersonales mejorando el clima laboral.
- Se elaborarán planes de capacitación al personal, reforzando habilidades y destrezas requeridas para efectuar sus tareas de mejor manera.
- Se coordinará con los proveedores la capacitación del personal para el adecuado manejo de la maquinaria y su cuidado permanente.
- La elaboración de los presupuestos se realizara en base a las ventas proyectadas y las necesidades de cada área de la empresa.
- Se atenderá las órdenes de gasto en base al presupuesto asignado para el determinado periodo, y plan de actividades, siempre que se existan los recursos suficientes para realizar el pago.

AREA DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

- Se analizarán constantemente los requerimientos del cliente y sus niveles de satisfacción.
- Se desarrollarán planes de acción para corregir las fallas en servicio de atención al cliente.
- Se capacitará periódicamente a los vendedores para entregar un servicio que cumpla las exigencias del cliente.

- Se realizará un control periódico de los medios de comercialización determinando si son los adecuados para ampliar la participación en el mercado.

AREA DE PRODUCCIÓN

- La selección de los proveedores se realizará en base a la calidad de los productos, precios y plazo de crédito.
- Se realizará una planificación previa al requerimiento de la materia prima, insumos y productos al proveedor para evitar tiempos inactivos que retrasen la producción.
- Se mantendrá una línea de comunicación directa y constante con los proveedores con el fin de conocer la gestión realizada y alinearla con los objetivos de la organización.
- Se mantendrá un control periódico del inventario de la mercadería que se encuentra en stock.
- Al final de cada uno de los procesos de producción se realizará un estricto control de calidad.

2.4.6 ESTRATEGIAS

“En términos generales, “las estrategias son medios para conseguir los objetivos a largo plazo”²⁵

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno de ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y actualizarla conforme se necesite.

²⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. p. 11.

Las estrategias se han planteado en el capítulo dos las mismas que se definieron después de aplicar la metodología FODA por lo que se considerarán para su ejecución mediante la aplicación del plan operativo anual.

2.4.7 PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2008

POA: PLAN OPERATIVO ANUAL.- recoge los objetivos y las actividades que son la naturaleza de la empresa, y se expresa en un diagrama Gantt. Con el respectivo cronograma.

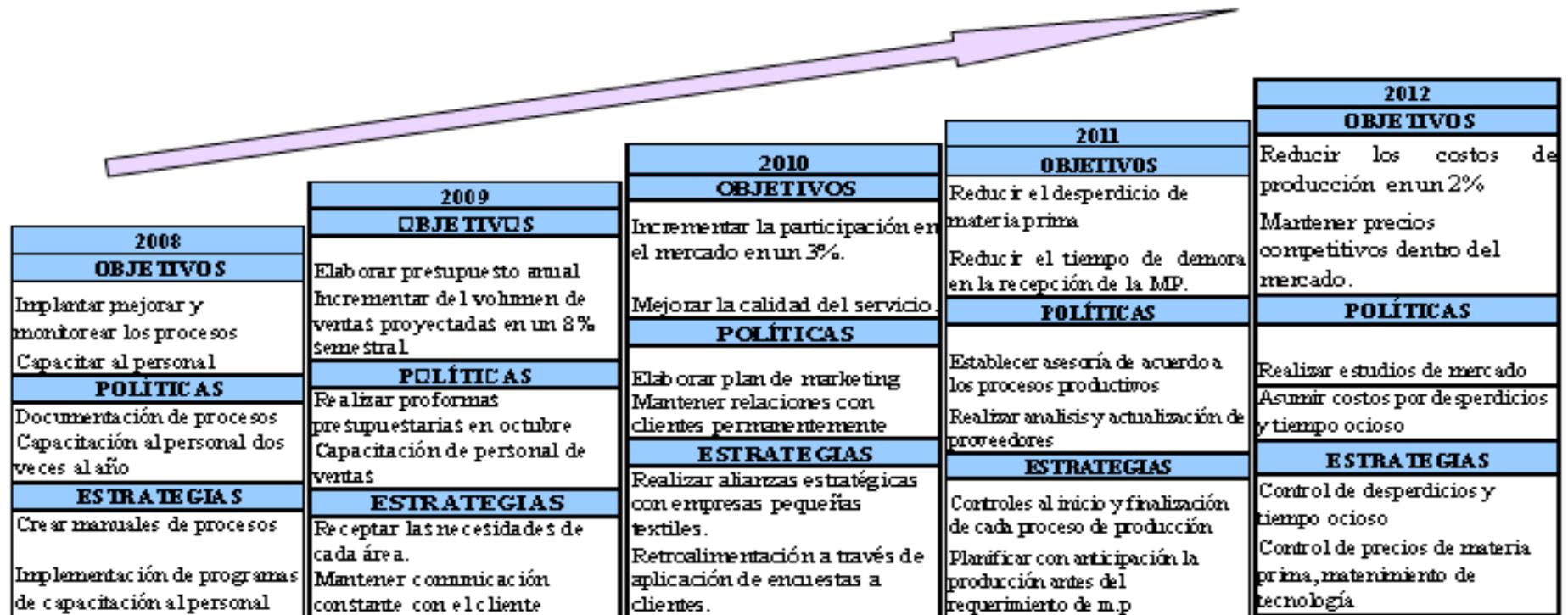
MAPA ESTRATÉGICO 2008-2012

MISIÓN

Somos una empresa textil dedicada a la confección de prendas de vestir con excelentes precios y calidad que superan las expectativas del cliente; por medio de un recurso humano competente alcanzaremos un compromiso de creatividad, responsabilidad social y respeto al medio ambiente.

VISIÓN

Constituirse en una empresa líder en el área de confecciones textiles con los más altos estándares de calidad, innovación y precios razonables para satisfacción de nuestros clientes, además ser la fuente de desarrollo y realización para nuestro personal y del país.



PRINCIPIOS Y VALORES

Responsabilidad
Honestidad
Puntualidad
Respeto
Trabajo en equipo

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

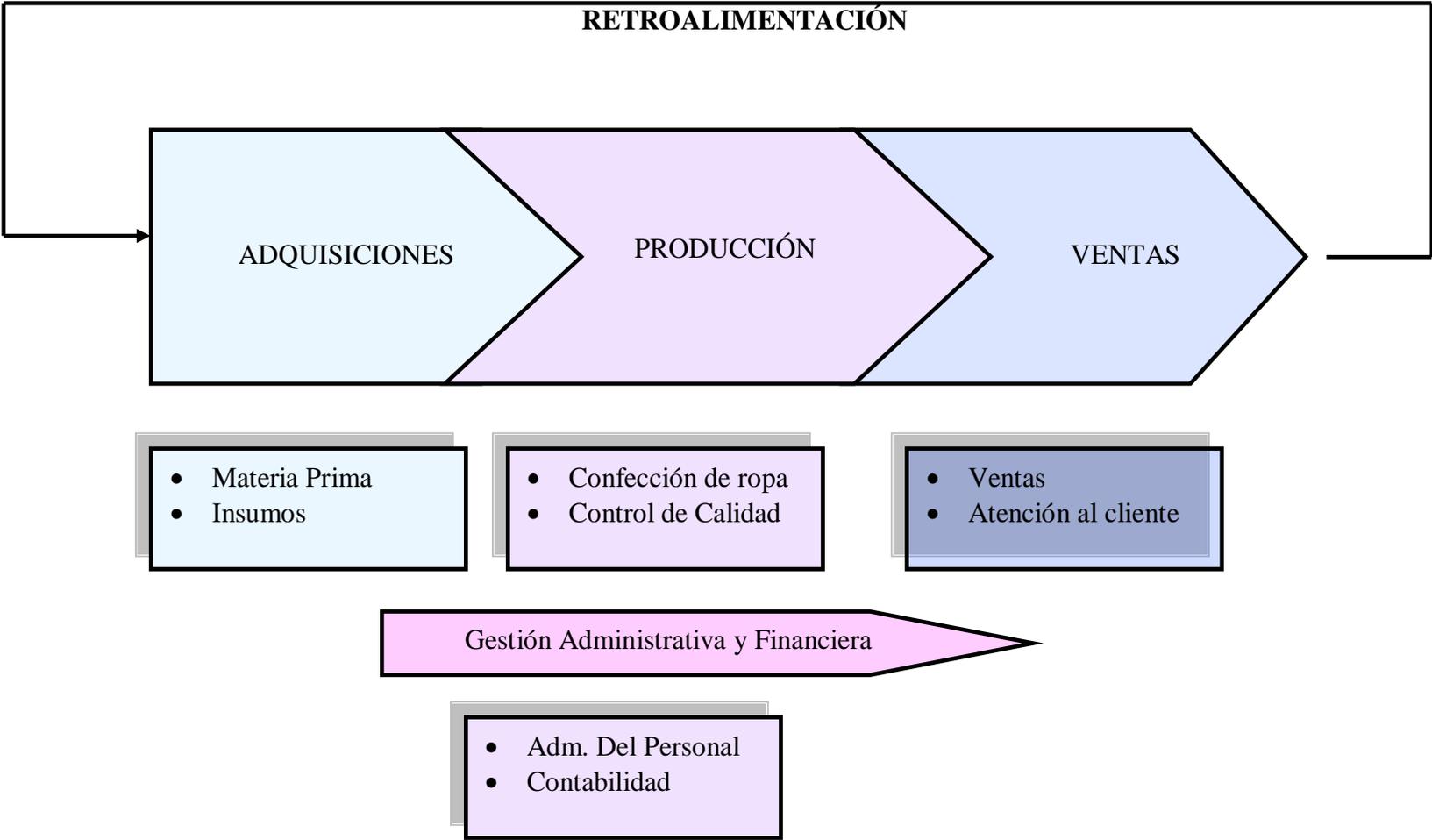
El presente capítulo tiene como finalidad determinar los procesos que existen en Textiles El Greco; el levantamiento de procesos se lo realiza utilizando el Método Selectivo de Razonamiento, en base al uso de herramientas como Diagrama de Procesos, la Cadena de Valor y Hoja de Costos; se analiza aquellos que permitirá a la empresa mejorar sus índices de gestión.

3.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Análisis de la cadena del valor: La cadena del valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. ... la cadena del valor de una compañía se divide en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar. La cadena del valor muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias hasta el cliente final.”²⁶

²⁶ Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Hitt, Ireland, Hoskisson. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999. Pág.104-105.

CADENA DE VALOR DE “TEXTILES EL GRECO”



3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se detalla los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas que existen en Textiles El Greco:

AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Registro y pago de facturas
Elaboración y pago de nomina
Control de la cuenta Bancos
Emisión de Notas de Crédito
Gestión Tributaria
Registro de cobros de Ventas
Planificación de actividades

AREA DE VENTAS

Atención requerimientos del cliente
Ventas a mayoristas

AREA DE BODEGA

Ingreso de mercadería a bodega
Preparación de los pedidos

AREA DE PRODUCCIÓN

Selección y Contratación de Proveedores
Determinar formas de pago y recepción de mercadería.
Elaboración plan de compras.
Producción de las diferentes líneas.
Control de Calidad

AREA DE DISEÑO DE PRODUCTO

Creación de diseños.

Elaboración de moldes.

Realización de matrices para estampado.

3.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para realizar la selección de procesos se utilizará el método Selectivo de Razonamiento el mismo que considera la aplicación de preguntas claves, siendo las siguientes:

- La mejora de este proceso reducirá costos a la empresa?
- ¿Si se mejora este proceso se incrementarán las ventas?
- ¿La mejora de este proceso reducirá tiempos a la empresa?
- ¿La mejora de este proceso incrementa la imagen de la empresa?

- **Matriz de Selección de Procesos**

Si al responder el cuestionario la respuesta es positiva se calificará con 1 y si es negativa se calificará con 0. Se elegirán aquellos procesos con un total de 4.

PROCESOS	PREGUNTAS				TOTAL
	1	2	3	4	
Registro y pago de facturas	0	0	0	0	0
Elaboración y pago de nomina	0	0	0	0	0
Control de la cuenta Bancos	0	0	0	0	0
Emisión de Notas de Crédito	0	0	0	0	0
Gestión Tributaria	1	1	1	1	4
Registro de cobro de Ventas	1	1	1	1	4
Atención cliente showroom	1	1	1	1	4
Venta a mayoristas	1	1	0	1	3
Ingreso mercadería a bodega	1	1	1	1	4
Preparación de los pedidos	1	1	1	1	4
Selección y Contratación de Proveedores	1	1	1	1	4
Determinar formas de pago y tiempos de recepción.	1	0	0	1	2
Elaboración plan de compras.	1	1	1	1	4
Producción de las diferentes líneas.	1	1	1	1	4
Control de calidad	0	1	0	1	2
Creación de nuevos diseños	1	1	1	1	4
Elaboración de moldes según pedido	0	0	1	1	2
Elaboración de matrices para estampado	0	1	1	0	2
Planificación de actividades	1	1	1	1	4

Procesos Seleccionados

Los procesos seleccionados son los siguientes:

Gestión Tributaria	Apoyo
Registro de cobros de Ventas	Apoyo
Atención cliente showroom	Básico
Ingreso de mercadería a bodega	Básico
Preparación y despacho de pedidos	Básico
Selección y Contratación de Proveedores	Básico
Elaboración plan de compras.	Básico
Producción de las diferentes líneas.	Básico
Creación de nuevos diseños	Básico
Planificación de actividades	Gobernante

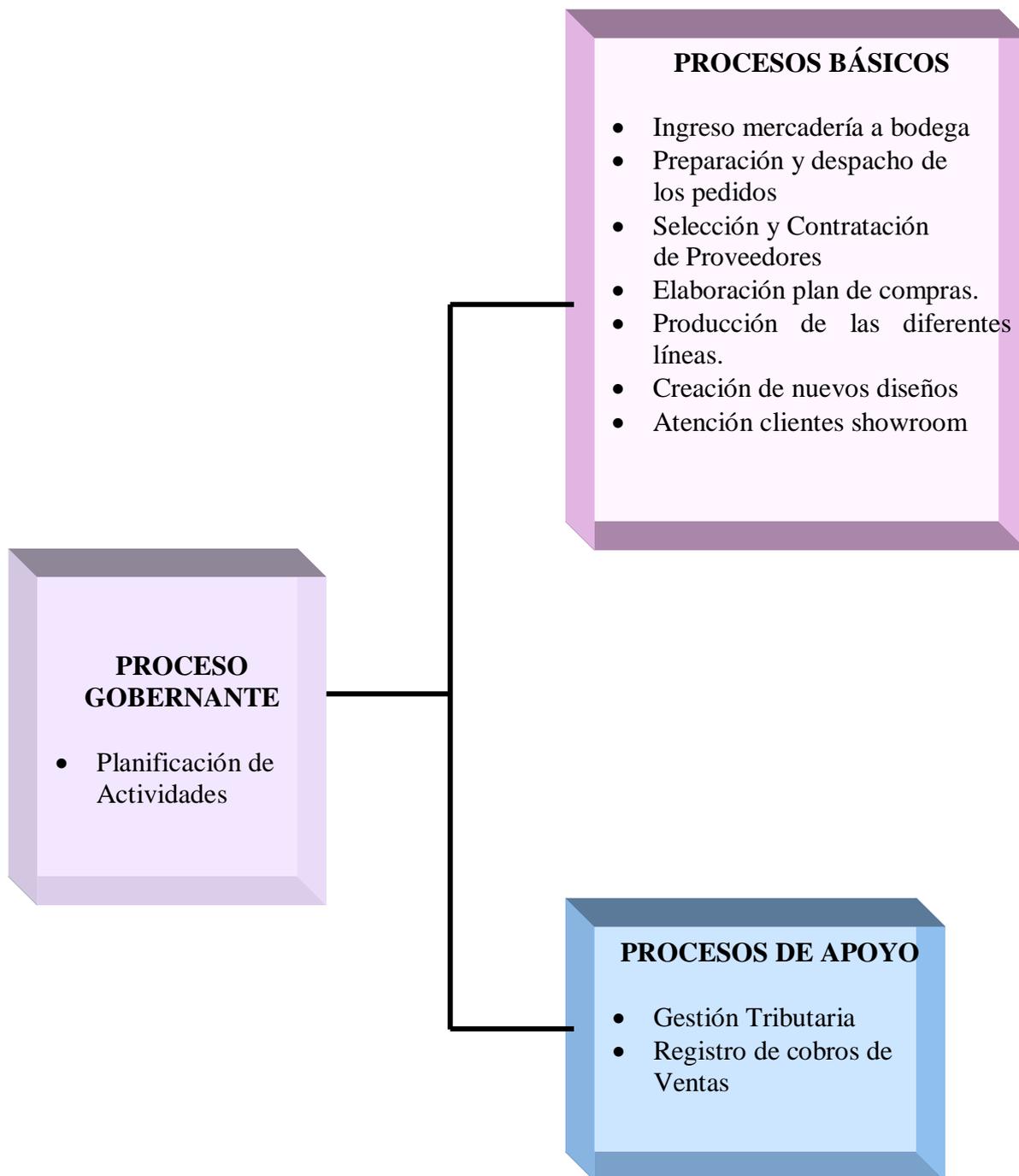
3.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.

Una vez seleccionados los procesos se procede a clasificarlos de acuerdo a Gobernante, Apoyo o Básico:

- **Proceso Gobernante:** Sirven para tomar las decisiones más importantes para la empresa.
- **Proceso Básico:** Están integrados por las actividades que son o que constituyen la naturaleza del negocio o de la empresa.
- **Procesos de apoyo:** Proporcionan apoyo administrativo, financiero, de computación, de recursos humanos de mantenimiento entre otros.

En base a lo enunciado anteriormente se procede a elaborar el Mapa de Procesos:

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



3.5 ANALISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Seleccionados ya los procesos es necesario analizarlos a cada uno de ellos detenidamente, estableciendo parámetros de tiempo de cada actividad, costo y las novedades que suscitaron en cada proceso.

HOJA DE COSTO

Para realizar el análisis de costos se debe considerar

- Costo de Personal
- Costo de Operaciones

HOJA DE COSTOS

	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR MINUTO	COSTO OPERATIVO POR MINUTO	TOTAL COSTO POR MINUTO
Gerente	495	0,0344	0,1097	0,1441
Contador	210	0,0146	0,1097	0,1243
Jefe producción	310	0,0215	0,1097	0,1312
Jefe bodega	250	0,0174	0,1097	0,1271
Mensajero	172	0,0119	0,1097	0,1217
Bodeguero	181	0,0126	0,1097	0,1223
Diseñadoras	300	0,0208	0,1097	0,1305
Vendedor A	275	0,0191	0,1097	0,1288
Vendedor B	230	0,0160	0,1097	0,1257
Recepcionista	200	0,0139	0,1097	0,1236
Obrero A	172	0,0119	0,1097	0,1217
Obrero B	177	0,0123	0,1097	0,1220
Obrero C	183	0,0127	0,1097	0,1224
Obrero D	200	0,0139	0,1097	0,1236

Obrero B y C.- M.O.D TELA

Obrero A y D.- M.O.D CONFECCIONES

Cálculo por minuto del Personal

Ejemplo. Gerente

$$\frac{\text{Sueldo Mensual}}{30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}} = \frac{495}{30 * 8 * 60} = 0,0344 \text{usd}$$

Cálculo por minuto de Operaciones

Los principales Costos Operativos en que incurre Textiles El Greco son:

Servicios Básicos

- Agua
- Luz
- Teléfono

Mantenimiento maquinaria y equipos

Depreciaciones

TOTAL COSTOS OPERATIVOS **\$ 18957.60**

Una vez identificados el total de costos operativos se procede a realizar el cálculo aplicando la siguiente formula:

$$\text{CostoOperacion / min uto} = \frac{C.\text{Operacion..Anual}}{(360\text{días} * 8\text{horas} * 60\text{min})}$$

$$\text{CostoOperacion / min uto} = \frac{18957.60}{(172800)}$$

El Costo Operativo por minuto = 0.1097

3.6 DIAGRAMA DE PROCESOS

Se refiere a la representación gráfica de los procesos seleccionados en donde se detallan lo siguiente:

- Nombre del proceso,
- Responsable,
- Ingreso y salida,
- Frecuencia,
- Costo,
- Actividades,
- Tiempo,
- Observaciones
- Eficiencias en tiempo y costos.

A través de la priorización, se pudo determinar los procesos estratégicos para su análisis y mejora. La simbología utilizada en la diagramación de flujo de los subprocesos es la siguiente:

	=	OPERACIÓN	(Agrega Valor)
	=	INSPECCIÓN O CONTROL	(No Agrega Valor)
	=	DEMORA O ESPERA	(No Agrega Valor)
	=	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	(No Agrega Valor)
	=	TRANSPORTE	(No Agrega Valor)
	=	DECISIÓN	(No Agrega Valor)

A continuación se presenta los procesos seleccionados y analizados:

**PROCESO No. 1
GESTIÓN TRIBUTARIA**

RESPONSABLE: Contadora
INGRESA: Facturas de proveedores
SALIDA: Declaración de impuestos
FRECUENCIA: Semanalmente

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$67,74
TIEMPO: 545 minutos

No.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Revisa la factura de proveedores							10		1,243	Diariamente se receiptan las facturas de los proveedores	
2	Se registra en el sistema las facturas						360		44,748		Se ingresa facturas una vez a la semana	
3	Se emite la retención en la Fuente y de IVA						25		3,1075		Se emite una vez por semana	
4	Se envia la retención por fax							30		3,729	Se produce una demora hasta esperar el tono de fax	
5	Se ingresa la factura y retención en el sistema de anexos transaccionales del SRI							90		11,187	Se realiza al finalizar el periodo un promedio de 30 facturas mensuales	
6	Se revisa los impuestos generados en el mes							20		2,486	Una vez al mes antes de la presentación	
7	Se emite los formularios de declaración de impuestos							10		1,243	Se realiza una vez al mes.	
SUBTOTAL							385	160	47,856	19,888		
TOTAL							545		67,7435			

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{385}{545} = 70,64\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{47,856}{67,744} = 70,64\%$$

**PROCESO No. 2
REGISTRO DE COBROS DE VENTAS**

RESPONSABLE: Cajera y Contadora
INGRESA: Pagos de cliente
SALIDA: Registro de las cobros realizados
FRECUENCIA: Diariamente

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$70,98
TIEMPO: 571 minutos

No.	ACTIVIDADES	○	■	◐	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	El cliente llega a la empresa a cancelar su factura			◐				15		1,8645	Recepcionista tiene otras ocupaciones
2	Cajera verifica la factura		■					3		0,3729	Verifica el vencimiento y el cliente
3	Recepta y verifica el pago que realiza el cliente	○					8		0,9944		Se verifica si es el pago total o parcial de la factura
4	Registra el pago	○					3		0,3729		Clasificando si el pago es de contado o a crédito
5	Se archiva la factura				▽			2		0,2486	
6	Cajera emite un recibo de caja por el cobro	○					15		1,8645		El recibo de caja se lo hace manualmente
7	Realiza el cierre de caja	○					180		22,374		Se lo realiza al finalizar el día
8	Entrega a contabilidad			◐				15		1,8645	Cajera explica cuantas personas pagaron de contado o a crédito
9	Contadora verifica los cobros		■					30		3,729	Se presentan otras obligaciones produciendo demoras
10	Contadora ingresa al sistema los cobros			◐						37,29	
SUBTOTAL							206	365	25,606	45,37	
TOTAL							571		70,9753		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{206}{571} = 36,08\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{25,606}{70,975} = 36,08\%$$

**PROCESO No. 3
ATENCIÓN DE CLIENTE**

RESPONSABLE: Recepcionista
INGRESA: Cliente
SALIDA: Venta de mercadería
FRECUENCIA: Diariamente

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$9,15
TIEMPO: 74 minutos

No.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	Cliente ingresa a la empresa							15		1,854	El cliente tiene que identificarse con el guardia y dejar su credencial
2	Recepcionista recibe al cliente							10		1,236	Se encuentra ocupada con otros clientes
3	Recepcionista dirige al cliente al show room							5		0,618	Durante el trayecto recepcionista informa algunos de los nuevos productos y promociones
4	Recepcionista muestra la mercadería y sus especificaciones						10		1,236		Recepcionista detalla el precio y tallas de la mercadería
5	Cliente elige la mercadería que comprará							20		2,472	Algunos de los clientes se prueba la mercadería
6	Recepcionista empaca la mercadería						3		0,3708		Recepcionista coloca la mercadería en fundas plásticas y comparando con la nota de venta
7	Recepcionista elabora una nota de venta por la mercadería vendida						2		0,2472		Se elabora la nota de venta a mano, produciendo demoras
8	Realiza el registro de la venta						2		0,2472		El sistema produce demoras
9	Archiva la nota de crédito							2		0,2472	Se archiva en orden secuencial
10	Entrega la mercadería							5		0,618	Recepcionista entrega la mercadería y despide al cliente
SUBTOTAL							17	57	2,1012	7,0452	
TOTAL							74		9,1464		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{17}{74} 22,97\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2,1012}{9,1464} 22,97\%$$

PROCESO No. 4
INGRESO DE MERCADERIA A BODEGA

RESPONSABLE: Jefe de Bodega
INGRESA: Producción
SALIDA: Mercadería inventariada y ordenada
FRECUENCIA: Diariamente

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$11,44
TIEMPO: 90 minutos

No.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Jefe de bodega recibe la mercadería						20		2,542		El jefe de bodega se encuentra ingresando mercadería al sistema	
2	Revisa físicamente la mercadería							30		3,813	Existe más mercadería que revisar	
3	Se ingresa al sistema la mercadería recibida						5		0,6355		Se ingresa al sistema con la orden de producción	
4	Se clasifica la mercadería por códigos							20		2,542	Por falta de espacio se dificulta la clasificación de la mercadería	
5	Se coloca la mercadería en perchas							15		1,9065	Realizan los ayudantes de bodega	
SUBTOTAL							25	65	3,1775	8,2615		
TOTAL							90		11,439			

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{25}{90} 27,78\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{3,1775}{11,439} 27,78\%$$

**PROCESO No. 5
DESPACHO DE PEDIDOS**

RESPONSABLE: Jefe de bodega
INGRESA: Los pedidos del cliente
SALIDA: Despacho de mercadería
FRECUENCIA: Diariamente

FECHA: Diciembre 2007

COSTO: \$8,64

TIEMPO: 73 minutos

No.	ACTIVIDADES	○	□	◐	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Jefe de Bodega recibe el pedido	○					5		0,6355		Jefe de bodega esta preparando otro pedido	
2	Revisa el stock en el sistema		□					15		1,9065	El sistema utilizado genera demoras	
3	Separa los productos por códigos			◐				20		2,542	Existe muchos articulos que debe separara por código	
4	Se embala la mercadería	○					8		1,0168		Los ayudantes empacan la mercadería	
5	Se registra en el sistema la salida de la mercadería	○					5		0,6355			
6	Vendedora genera la factura			◐				3		0,3813	Vendedora no constata fisicamente el pedido	
7	Jefe de Bodega elabora la guía de remisión	○					2		0,2542		Es realizada a mano	
8	Se despacha el pedido	○					15		1,9065		Si el despacho en la ciudad se envia en los camiones de la empresa caso contrario la empresa envia a través de currier	
SUBTOTAL							35	38	3,813	4,8298		
TOTAL								73		8,6428		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{35}{73} = 47,95\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{3,813}{8,6428} = 44,12\%$$

PROCESO No. 6
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

RESPONSABLE: Jefe de producción
INGRESA: Pedido de Materia Prima
SALIDA: Proveedor contratado
FRECUENCIA: Una vez al mes

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$141,56
TIEMPO: 1083 minutos

No.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Se crea la Orden de Producción						5		0,1312		Existen varios pedidos que deben realizarse	
2	Jefe de producción busca alternativas de proveedores							960	125,95		Las alternativas son buscadas en la guía telefónica	
3	Jefe de producción se comunica con los proveedores							60	7,872		Se comunica a través de llamadas telefónicas	
4	Jefe de producción indica a los proveedores el requerimiento						8		1,0496		No existe documentación de respaldo	
5	Se busca alternativas de proveedores que cumplan con condiciones de calidad, precio, cantidad, etc.							15	1,968			
6	Jefe de producción selecciona el proveedor más apropiado							20	2,624		No se lleva un registro adecuado del proveedor seleccionado	
7	Se comunica con el proveedor seleccionado se establece los requerimientos y fecha de entrega.						15		1,968		No existe documentación de respaldo	
SUBTOTAL							28	1055	3,0176	138,55		
TOTAL							1083		141,5648			

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{28}{1083} = 2,59\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{3,0176}{141,56} = 2,13\%$$

**PROCESO No. 7
PLAN DE COMPRAS**

RESPONSABLE: Jefe de producción
INGRESA: Pedido de clientes
SALIDA: Pedido de mercadería
FRECUENCIA: Cada 15 días

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$151,86
TIEMPO: 1162 minutos

No.	ACTIVIDADES	○	■	◐	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	El jefe de producción receipta el pedido de los clientes	○					60		7,872		Los clientes deben realizar el pedido con 45 días de anticipación
2	Se envia al jefe de bodega el requerimiento de materia prima					→			2	0,2624	El documento es entregado por el Jefe de producción
3	El bodeguero revisa el requerimiento con el inventario		■					10		1,271	Lo realiza en el sistema y fisicamente
4	El bodeguero informa al jefe de producción las necesidades			◐					5	0,6355	Se lo hace de manera verbal sin documentación
5	El jefe de producción revisa el pedido de materia prima necesaria		■						2	0,2542	
6	Jefe de producción selecciona proveedores						28	1055	3,0176	138,55	Proceso No. 6: Selección y contratación de proveedores
SUBTOTAL							88	1074	10,89	140,97	
TOTAL							1162		151,8599		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{88}{1162} = 7,57\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{10,89}{151,86} = 7,17\%$$

**PROCESO No. 8
PRODUCCIÓN**

RESPONSABLE: Jefe de producción
INGRESA: Pedido del cliente
SALIDA: Producción terminada
FRECUENCIA: Diariamente

FECHA: Diciembre 2007
COSTO: \$60,16
TIEMPO: 490 minutos

No.	ACTIVIDADES	○	■	◐	▽	➡	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES	
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Jefe de producción recibe el pedido	○					5	3	0,656		El pedido se genera a través de vendedores o reuniones con clientes	
2	Se realiza la Orden de Producción	○					5		0,656		Se registra en el sistema el pedido	
3	La O.P pasa al área de Diseño					➡		1		0,1312	Se lo lleva personalmente	
4	En el área de Diseño se realiza los moldes	○					15		1,9575		Previamente ya se tiene ingresado los moldes en el sistema, se realiza la impresión	
5	Se envía los moldes al área de corte					➡		1		0,1305		
6	Se realiza el corte de las prendas	○					120		14,688		El molde se lo coloca cuidadosamente con el fin de optimizar la tela	
7	Se realiza el bordado o estampado dependiendo la prenda	○					60		7,416		Se clasifica las prendas dependiendo cual tenga bordado o estampado	
8	Se envía a la maquila					➡		15		1,968	De la maquila se encarga dos empresas y entregan después de dos días	
9	Se realiza el registro de envío	○					15		1,968			
10	Recepción y control de calidad de las prendas			◐				60		7,362	Se realiza el control de calidad de cada prenda recibida	
11	Pasa al área de terminados en el caso de necesitar: cierres, botones, etiquetas u ojales	○					40		4,908		Aquí se realiza control de calidad	
12	Se realiza el planchado de las prendas	○					60		7,362		Se lo realiza cuidando el estampado de la prenda	
13	Se empaca la prenda	○					90		10,953		Cada prenda es colocada en una funda posteriormente en un cajón para ser enviadas al cliente	
SUBTOTAL							410	80	50,56	9,59		
TOTAL							490		60,16			

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{410}{490} = 83,67\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{50,56}{60,16} = 84,04\%$$

**PROCESO No. 9
CREACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS**

RESPONSABLE: Diseñadoras

FECHA: Diciembre 2007

INGRESA: Información para creación de diseño

SALIDA: Diseños de ropa

COSTO: \$342,24

FRECUENCIA:

TIEMPO: 2622,5 minutos

No.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	Recopilan información sobre los colores y prendas más vendidas							120		15,66	Piden información al personal de ventas
2	Revisan revistas de moda actual							300		39,15	Diariamente revisan revistas colombianas y chilenas
3	Se crean los diseños						960		125,28		En base a lo investigado y a las peticiones del cliente
4	Los diseños son enviados al área de moldes							5		0,6525	
5	Se crea un prototipo de las prendas						960		125,28		Se comprueba si la tela y las medidas son las correctas para el tipo de tela
6	Se aprueban los diseños							180		23,49	Se analizan cada uno de los diseños con los pedidos del cliente
7	Se crea una ficha del producto aprobado con código, tela, talla, etc						60		7,83		
8	Se realiza el requerimiento de tipos de tela y colores para la prenda							30		3,915	No existe documentación de respaldo
9	Se realiza el molde						15		1,9575		Se clasifica por tallas y se va creando en el sistema
10	Se crea el bordado o estampado que llevará la prenda						240		31,32		Se realiza la matriz del bordado
11	Se envía el diseño a producción para su elaboración							2		0,261	
SUBTOTAL							2235	637	291,67	83,129	
TOTAL							2872		374,7960		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2235}{2872} 77,82\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{291,668}{374,7960} 77,82\%$$

PROCESO No. 10
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE: Gerente
INGRESA: Análisis de ventas
SALIDA: Ventas
FRECUENCIA: Anualmente

FECHA: Diciembre 2007

COSTO: \$330,94
TIEMPO: 3212 minutos

No.	ACTIVIDADES	○	□	◐	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
							A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	El gerente contadora y gerente de producción realizan análisis de ventas		□					300		43,23	No se realiza la planificación de nada
2	Se analiza los pedidos de los clientes		□					240		34,584	
3	Se realiza la compra de materia prima						88	1074	10,89	140,97	Proceso No. 7: Plan de compras
4	Producción						410	1040	50,465	120,89	Proceso No. 8: Producción
5	Se realiza la venta	○					60		7,728		
SUBTOTAL							558	2654	69,082	339,67	
TOTAL							3212		408,7521		

$$\text{Eficiencia tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{558}{3212} 17,37\%$$

$$\text{Eficiencia costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{69,082}{408,75} 16,90\%$$

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

No.	PROCESOS	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		FRECUENCIA	OBSERVACIONES
		AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO		
1	Gestión Tributaria	385	160	545	47,856	19,89	67,74	70,64%	70,64%	Semanalmente	Se ingresan las factura una vez a la semana
2	Registro de cobros de Ventas	206	365	571	25,606	45,37	70,98	36,08%	36,08%	Diariamente	Clasificando si el pago es de contado o a crédito
3	Atención al cliente	17	57	74	2,1012	7,05	9,15	22,97%	22,97%	Diariamente	Recepcionista describe el precio y tallas de la mercadería
4	Ingreso de Mercadería a bodega	25	65	90	3,1775	8,26	11,44	27,78%	27,78%	Diariamente	Se ingresa al sistema con la orden de producción
5	Preparación de pedidos	35	38	73	3,813	4,83	8,64	47,95%	44,12%	Diariamente	Vendedora no constata físicamente el pedido
6	Selección y contratación de proveedores	28	1055	1083	3,0176	138,55	141,56	2,59%	2,13%	Una vez al mes	No existe documentación de respaldo
7	Plan de compras	88	1074	1162	10,89	140,97	151,86	7,57%	7,17%	Cada 15 días	Se lo hace de manera verbal sin documentación
8	Producción	410	80	490	50,565	9,5917	60,16	83,67%	84,04%	Diariamente	Maquila externa
9	Creación de nuevos diseños	2235	637	2872	291,67	83,1285	374,80	77,82%	77,82%	Semanalmente	No existe documentación de respaldo
10	Planificación de actividades	558	2654	3212	69,082	339,67	408,75	17,37%	16,90%	Anualmente	No se planifica nada
TOTAL		3987	6185	10172	507,8	797,3	1305,08				

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El presente capítulo plantea soluciones a los problemas identificados anteriormente; utilizando para su mejoramiento herramientas como la Hoja ISO, Flujo Diagrama, Hoja de mejoramiento y Matriz de Resumen Comparativo. Al efectuar el mejoramiento las actividades son suprimidas, mejoradas, cambiadas o fusionadas, dando como resultados más eficientes y costos menores.

4.1 PROCESOS MEJORADOS

4.1.1 Acciones de mejoramiento:

Para el mejoramiento de los procesos se puede utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos, los mismos que se los realizará cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que se aplicarán cuando la Empresa así lo requiera.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable; para el adecuado funcionamiento de la Empresa y para la consecución de sus objetivos.

4.1.2 Herramientas a utilizar

Las herramientas que se utilizarán para el mejoramiento de procesos son las siguientes:

- Hoja ISO.
- Flujo diagramación.
- Hoja de Mejoramiento.
- Matriz de Análisis Comparativo.

- **HOJA ISO**

Esta herramienta permite visualizar de mejor manera los cambios que se realizan en los procesos, en las que se establecen ciertos parámetros se detallan a continuación.

Los parámetros son los siguientes:

- **Nombre del proceso.-** Es la denominación del proceso a desarrollar.
- **Código.-** Se refiere a la codificación que se le asigna al proceso, que se realizará a base de la Unidad y Área que lo ejecuta.
- **Objetivo.-** Lo que se persigue con el rediseño del proceso.
- **Alcance.-** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- **Número.-** Es la secuencia de actividades del proceso.
- **Actividades.-** Son las gestiones o acciones que se realizan y que en su conjunto formarán todo el proceso.
- **Responsables.-** Son la/las personas encargadas de ejecutar las actividades.
- **Formularios.-** Se refiere a los formatos o registros que se van a utilizar para mejorar el proceso.
- **Terminología,** Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.
- **Elaborado por.-** Nombre de la persona que realiza la hoja ISO.
- **Revisado por.-** Nombre de la persona que revisa la hoja ISO.
- **Aprobado por.-** Nombre de la persona que aprueba la Hoja ISO.
- **Cambios realizados.-** Se coloca el número de variaciones realizadas en el proceso, sean estas mejoras, supresión, fusión, o creación en las diferentes actividades.

HOJA ISO

	HOJA ISO		
Cod:			
NOMBRE DEL PROCESO			
OBJETIVO:			
ALCANCE:			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
Formularios:			
Terminología:			
Proveedor.-			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M			
F			
E			
FECHA:			

Elaborado Por: Jacqueline Vicente J.

- **Flujo diagramación**

La flujo diagramación es una herramienta que ayuda a tener una representación gráfica de los procesos, aquí se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintos actores, aquí se presenta la situación propuesta para el mejoramiento de los procesos, se detalla los nuevos pasos, con sus tiempos, costos, eficiencias, y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando.

Los parámetros que se utilizan son los siguientes:

- **Nombre del proceso.-** Es la denominación del proceso a desarrollar.
- **Código.-** Se refiere a la codificación que se le asigna al proceso, que se realizará a base de la Unidad y Área que lo ejecuta.
- **Ingresos.-** Es la actividad o documento con que se inicia el proceso.
- **Resultado.-** Es lo que se obtiene al culminar el proceso.
- **Frecuencia.-** Es el período de tiempo con que se realiza el proceso.
- **Número.-** Es la secuencia de actividades del proceso.
- **Actividades.-** Son las gestiones o acciones que se realizan y que en su conjunto formarán todo el proceso.
- **Actores.-** Son las personas que deben ejecutar la actividad.
- **Tiempos.-** En esta casilla se colocará el tiempo en que se realiza la actividad mejorada, el mismo que está dividido en tiempos que agrega y los que no agrega valor.
- **Costos.-** Indica los costos mejorados divididos en los que agregan y los que no agregan valor.
- **Observaciones.-** Se refiere a las soluciones propuestas de los problemas detectados.

El formato a utilizarse es el siguiente:

Los parámetros son los siguientes:

- **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- **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).
- **Situación 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 de los tiempos 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

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

El formato es el siguiente:

HOJA DE MEJORAMIENTO

<p>PROCESO No. HOJA DE MEJORAMIENTO NOMBRE DEL PROCESO</p>											
											
CAUSAS:						PROBLEMAS DETECTADOS:					
SOLUCIONES PROPUESTAS:											
EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros											
Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros											

Elaborado Por: Jacqueline Vicente J.

- **Matriz de Análisis Comparativa**

Es una herramienta que permite visualizar en forma resumida los tiempos, costos y eficiencias de la situación actual y la situación propuesta y así obtener los resultados de la mejora realizada a todos los procesos anteriormente determinados.

Los parámetros son los siguientes:

- **Número del proceso.**
- **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso.
- **Situación actual.-** Se coloca el tiempo, costo y eficiencias del proceso actual, antes del mejoramiento.
- **Soluciones propuestas.-** Se coloca el tiempo, costo y eficiencias del
- **Diferencia.-** Se realiza una diferencia entre la situación actual y la situación propuesta, así conocer el beneficio obtenido después de la mejora. Debe incluir el costo, tiempo y eficiencias.
- **Frecuencia.-** La frecuencia que se realiza el proceso en un momento determinado, generalmente en un año.
- **Beneficio Anual.-** Es el ahorro que obtendría anualmente la empresa en tiempo y costo al realizar el mejoramiento del proceso.

El formato es el siguiente:

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																
No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
		(MIN.)	\$	T%	C%	(MIN.)	\$	T%	C%	(MIN.)	\$	T%	C%		(MIN.)	\$
	TOTAL															

Elaborado Por: Jacqueline Vicente J.

A continuación se realiza la aplicación de herramientas antes mencionados.

4.2MEJORAMIENTO DE PROCESOS

PROCESO No. 1

		HOJA ISO	
PGT-01			
GESTIÓN TRIBUTARIA			
OBJETIVO: Realizar adecuadamente la gestión tributaria ALCANCE: Desde el ingreso de las facturas hasta la declaración de impuestos mensualmente			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Registro de facturas y emisión de retenciones	Auxiliar contable	
2	Se realiza el anexo transaccional	Auxiliar contable	
3	Se verifica los impuestos causados	Contadora	
4	Se emite los formularios de declaración	Contadora	
Formularios:			
Terminología: Anexo Transaccional.- Es el ingreso de documentos que sustentan la declaración realizada al SRI. Retenciones.- Suma que se deduce al abonar sueldos, honorarios, comisiones, etc. En conceptos de impuestos, aportes al IESS y otras contribuciones.			
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
E=2 F=1	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 1
FLUJO DIAGRAMA

		GESTIÓN TRIBUTARIA						
		PGT-01						
INGRESA: Facturas SALIDA: Declaración de impuestos FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Contadora		FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$14,29 TIEMPO: 115 minutos						
No.	ACTIVIDADES	CONTADORA	AUXILIAR CONTA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
			Inicio					
1	Registro de facturas y emisión de retenciones		●	60		7,458		2
2	Registro de facturas en el anexo transaccional		●	25		3,11		4
3	Se verifica los impuestos causados	■			20		2,49	
4	Se emite los formularios de declaración	■	●		10		1,24	5
			Fin					
SUBTOTAL				85	30	10,57	3,73	
TOTAL				115		14,29		
EFICIENCIA				73,91%		73,91%		

OBSERVACIONES:

- 1.** La actividad 1 del proceso actual es eliminado por generar demoras en el proceso.
- 2.** La actividad 1 del proceso propuesto es fusionado con el proceso 2 del proceso actual, ya que al registrar la factura el sistema emite directamente la retención.
- 3.** La actividad 3 del proceso actual es eliminado ya que el cliente al retirar el cheque los viernes puede retirar la retención personalmente, evitando demoras al enviar por fax.
- 4.** Las tres ultimas actividades se mantienen sin embargo son realizadas por la auxiliar contable y la contadora.
- 5.** La emisión de los formularios se los realiza mensualmente.



**PROCESO No. 1
HOJA DE MEJORAMIENTO
GESTIÓN TRIBUTARIA**

CAUSAS:

- Inadecuada distribución de responsabilidades.
- No existe sistema de apoyo para el anexo transaccional.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- El ingreso de facturas es realizado una vez por semana, acumulando trabajo.
- Existen más ocupaciones, impidiendo que se dediquen al ingreso de facturas.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Distribución adecuada de las tareas entre la contadora y la auxiliar contable.
- Registrar diariamente las facturas que se receipten y así evitar acumular trabajo.
- Apoyo de un sistema para el ingreso del anexo transaccional

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
545	67,74	70,64	70,64	115	14,29	73,91	73,91	430	53,45	-3,27	-3,27

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*430*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **103200 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*53,45*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **12828 dólares**

PROCESO No. 2

	<h3 style="margin: 0;">HOJA ISO</h3>		
PCV-02			
REGISTRO DE COBRO DE VENTAS			
OBJETIVO: Registrar adecuadamente el cobro de ventas realizadas en el día ALCANCE: Desde el pago de clientes hasta el registro de cobros realizados			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Cliente llega a la empresa	Recepcionista	
2	Verificación de factura y el monto de pago	Cajera	
3	Registro de pago y emisión de recibo de caja	Cajera	
4	Archivo de factura	Cajera	
5	Cierre de caja	Cajera	
6	Entrega a contabilidad	Contadora	
7	Contadora verifica e ingresa al sistema los cobros	Contadora	
Formularios: Recibo de caja			
Terminología: Cierre de Caja.- Es el recuento y constatación física del efectivo que posee la empresa en un momento determinado.			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M=1 F=3	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 2
FLUJO DIAGRAMA

No.		ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	CAJERA	CONTADORA	AUXILIAR CONTA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
							A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
			Inicio								
1		Cliente atendido por recepcionista	[]				5		0,62		1
2		Verificación de factura y el monto de pago		[]			5		0,62		2
3		Registro de pago y emisión de recibo de caja		[]			5		0,62		3
4		Archivo de factura		[]			2		0,25		
5		Cierre de caja		[]			120		14,92		4
6		Entrega a contabilidad		[]			5		0,62		5
7		Verificación y registro en el sistema los cobros				[]	180		22,37		6
						[]					Fin
SUBTOTAL							305	17	37,91	2,11	
TOTAL							322		40,02		
EFICIENCIA							94,72%		94,73%		

OBSERVACIONES:

- 1.** Se mantiene la actividad 1 del proceso actual, sin embargo se establece un menor tiempo de espera debido a que la recepcionista debe atender al cliente apenas llegue a la empresa dejando a un lado otras actividades que retrasen el proceso.
- 2.** Se mantiene la actividad 2 y se fusiona con el proceso 3, permite optimizar tiempo a través de la sistematización del proceso.
- 3.** Se fusiona la actividad 4 y 6 ya que al realizar el registro en el sistema automáticamente el recibo de caja será emitido provocando la reducción de tiempos empleados en esas actividades.
- 4.** El cierre de caja es mejorado debido a que se mantiene sistematizado el registro de cobros facilitando el cierre de la misma.
- 5.** La entrega de caja se hace más eficiente debido a que existe el respaldo del sistema.
- 6.** La actividad 9 y 10 fueron fusionadas ya que al momento de ingresar al sistema los cobros recibidos se va verificando, con el apoyo de la auxiliar contable reduciendo considerablemente el tiempo de registro.



PROCESO No. 2
HOJA DE MEJORAMIENTO
REGISTRO DE COBRO DE VENTAS

CAUSAS:

- Personal de apoyo insuficiente
- Falta de sistematización

PROBLEMAS DETECTADOS:

- La recepcionista, cajera y contadora no pueden dedicarse completamente a su actividad ya que se presentan otras obligaciones.
- La elaboración de los documentos de soporte se los realiza manualmente produciendo demoras.
- La contadora es la única persona que se dedica al ingreso al sistema de los cobros.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Informar al cliente que los cobros serán realizados directamente con la cajera, evitando así la demora por ser atendido en recepción posteriormente
- Adaptar al sistema la opción de imprimir y llevar un control de recibos de caja emitidos que faciliten realizar el cierre de caja que es la actividad que produce una demora.
- Para el ingreso al sistema de todos los cobros realizados en el día se lo realizará con la ayuda de la auxiliar contable para optimizar el tiempo.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
571	70,98	36,08	36,08	319	39,65	95,61	95,62	252	31,33	-59,53	-59,54

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*252*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **60480 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*31,33*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **7519,2 dólares**

PROCESO No. 3

	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1>			PAC-03
<h3 style="margin: 0;">ATENCIÓN AL CLIENTE</h3>				
<p>OBJETIVO: Atender apropiadamente al cliente en el show room</p> <p>ALCANCE: Desde el ingreso del cliente hasta la venta de la mercadería</p>				
N °	ACTIVIDAD			RESPONSABLE
1	Recepcionista recibe al cliente			Recepcionista
2	Recepcionista da las especificaciones de la mercadería			Recepcionista
3	Cliente elige la mercadería			Cliente
4	Recepcionista elabora nota de venta			Recepcionista
5	Archiva nota de venta			Recepcionista
6	Empaca y entrega la mercadería			Recepcionista
<p>Formularios: Nota de Venta</p>				
<p>Terminología: Mercadería.- Son todos los bienes que están destinados para la venta y que constituyen el objeto mismo de negocio.</p>				
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
E=3 F=1	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco	
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08	

PROCESO No. 3
ATENCIÓN AL CLIENTE

		ATENCIÓN AL CLIENTE						
		PAC-03						
INGRESA: Ingreso del cliente SALIDA: Venta de mercadería FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Recepcionista		FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$5,81 TIEMPO: 47 minutos						
No.	ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	CLIENTE	TIEMPO		COSTO		OBSER.
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
		Inicio						
1	Recepcionista recibe al cliente	↓						
2	Recepcionista da las especificaciones de la mercadería	↓		25		3,09		4
3	Cliente elige la mercadería	↓	↓		10		1,236	5
4	Recepcionista elabora nota de venta	↓		3		0,3708		6
5	Archiva nota de venta	↓			2		0,2472	
6	Empaca y entrega la mercadería	↓		5		0,618		7
		↓						
		Fin						
SUBTOTAL				33	14	4,08	1,73	
TOTAL				47		5,81		
EFICIENCIA				70,21%		70,21%		

OBSERVACIONES:

1. La actividad 1 del proceso actual fue eliminado por ser poco relevante para el proceso produce demora.
2. Al igual que el proceso anterior la recepcionista debe dar prioridad al cliente que ingresa a la empresa.
3. La actividad tres del proceso actual es eliminado debido a su irrelevancia.
4. Recepcionista entrega un catálogo de la ropa que existe en el showroom, lo que da una idea al cliente de lo que puede adquirir.
5. El cliente al tener una idea general de la ropa que puede adquirir la toma de decisiones será más rápida, optimizando el tiempo de servicio.
6. En el proceso actual la nota de venta se elabora a mano, sistematizando el sistema se puede optimizar tiempo a su vez que el control será mejorado.
7. La actividad 6 y 10 del proceso actual son fusionadas ya que se puede controlar la mercadería que se vende con la nota de venta impresa.



PROCESO No. 3
HOJA DE MEJORAMIENTO
ATENCIÓN AL CLIENTE

CAUSAS:

- Falta de sistematización de la actividad.
- Limitado material de apoyo.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Recepcionista tiene más ocupaciones que impiden atender al cliente apenas ingresa
- La elaboración del documento de soporte se lo realiza manualmente.
- La recepción queda sin personal a cargo

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Adaptar al sistema opciones que permitan agilizar la elaboración de notas de venta y generar reportes de las ventas realizadas en el showroom
- Proveer a la recepcionista de catálogos de la mercadería disponible, permitiendo que el cliente pueda tomar decisiones rápidas.
- Establecer personal de apoyo para empacar las prendas y entrega de la mercadería.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
74	9,15	22,97	22,97	55	6,8	70,21	70,21	19	2,35	-47,24	-47,24

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*19*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **4560 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

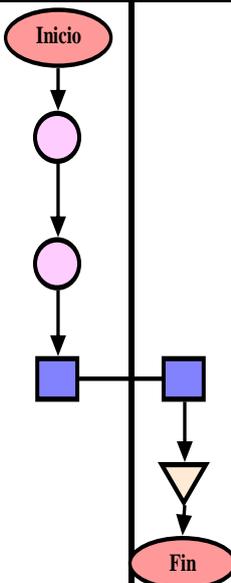
Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*2,35*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **564 dólares**

PROCESO No. 4

	HOJA ISO		
PIM-04			
INGRESO DE MERCADERIA A BODEGA			
OBJETIVO: Registrar e inventariar la mercadería en bodega ALCANCE: Desde el ingreso de la producción hasta mercadería inventariada y ordenada			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Recepción y verificación de mercadería con orden de producción	Jefe de Bodega y ayudantes	
2	Ingreso de mercadería en el sistema	Jefe de Bodega	
3	Clasificación de mercadería por códigos	Jefe de Bodega y ayudantes	
4	Colocación de mercadería en percha	Ayudantes de bodega	
Formularios: Orden de Producción			
Terminología: No			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
F=1	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
M= 1			
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 4
ATENCIÓN AL CLIENTE

		INGRESO DE MERCADERIA A BODEGA						PIM-04
INGRESA: Producción SALIDA: Mercadería inventariada y ordenada FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Jefe de Bodega				FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$6,93 TIEMPO: 50 minutos				
No.	ACTIVIDADES	JEFE DE BODEGA	AYUDANTE S BODEGA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
								
1	Recepción y verificación de mercadería con orden de producción			30		3,813		1
2	Ingreso de mercadería en el sistema			5		0,6355		2
3	Clasificación de mercadería				8		1,9952	3
4	Colocación de mercadería en percha				4		0,4892	3
SUBTOTAL				35	15	4,45	2,48	
TOTAL				50		6,93		
EFICIENCIA				70,00%		64,17%		

OBSERVACIONES:

- 1.** La actividad 1 y 2 del proceso actual son unificadas, el Jefe de bodega al receiptar la mercadería debe verificar si la misma corresponde a la orden de producción recibida.
- 2.** La actividad 3, 4 y 5 se mantienen
- 3.** la actividad 3 antes era realizada por el Jefe de bodega ahora se incluye a los ayudantes, manteniendo mayor orden y optimizando tiempos en la clasificación y colocación en la percha.



PROCESO No. 4
HOJA DE MEJORAMIENTO
INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA

CAUSAS:

- Poca coordinación entre el personal que trabaja en bodega.
- Mínimo control entre la mercadería que ingresa.
- Escasa organización

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Jefe de bodega tiene más ocupaciones impidiendo que se dedique totalmente al ingreso de la mercadería
- Existe mercadería que no es revisada
- Falta de espacio dificulta la clasificación de mercadería
- Todos los ayudantes se encargan de colocar la mercadería en la percha

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- El personal de apoyo debe estar mejor distribuido, con el fin de que el Jefe de bodega pueda verificar e ingresar al sistema la mercadería que llega de forma más rápida
- Automatizar el ingreso de la mercadería al sistema, a través de un lector de barra, con el fin de que exista un control riguroso de la mercadería que ingresa a bodega.
- Evitar demoras en el ingreso y colocación de mercadería en perchas, con el objetivo de evitar la aglomeración de mercadería.
- Entregar un respaldo de mercadería recibida a Jefe de producción, para llevar un control de la mercadería existente.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
90	11,44	27,78	27,78	50	6,93	70	64,17	40	4,51	-42,22	-36,39

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*40*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **9600 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*4,51*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **1082,4 dólares**

PROCESO No. 5

	<p>HOJA ISO</p> <p align="right">PDP-05</p>		
<p>DESPACHO DE PEDIDOS</p>			
<p>OBJETIVO: Entregar los pedidos de acuerdo a las especificaciones del cliente ALCANCE: Desde el pedido de clientes hasta el despacho de mercadería</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Recepción de pedido y verificación en el sistema	Jefe de Bodega	
2	Separa y embala los productos	Jefe de Bodega y ayudantes	
3	Registra en el sistema la salida	Jefe de Bodega	
4	Facturación	Vendedora	
5	Elaboración de la guía de remisión y despacho del pedido	Jefe de Bodega	
<p>Formularios: Guías de Remisión</p>			
<p>Terminología: Guías de Remisión.- Documento que expiden las empresas en la que se detallan los efectos enviados y el lugar de destino. Embalaje.- Acondicionamiento de las mercancías, así como los medios de protección utilizados, con objeto que puedan soportar las contingencias de transporte.</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
F= 3	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 5
DESPACHO DE PEDIDOS

		DESPACHO DE PEDIDOS							
								PDP-05	
INGRESA: Pedido de clientes SALIDA: Salida de mercadería FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Jefe de Bodega				FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$7,89 TIEMPO: 38 minutos					
No.	ACTIVIDADES	JEFE DE BODEGA	AYUDANTES BODEGA	VENDEDORA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
					A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
		Inicio							
1	Recepción de pedido y verificación en el sistema	●			5		0,6355		1
2	Separa y embala los productos	●	●		10		2,494		2
3	Registra en el sistema la salida de mercadería	●			5		0,6355		3
4	Emisión de facturación			●	3		0,3864		
5	Elaboración de la guía de remisión y despacho del pedido	●	●		15		3,741		4
			Fin						
SUBTOTAL					38	0	7,89	0	
TOTAL					38		7,89		
EFICIENCIA					100%		100%		

OBSERVACIONES:

- 1.** Se fusiona la actividad 1 y 2, al momento de recibir el pedido directamente este puede ser verificado en el sistema, para evitar demoras en el sistema se puede utilizar kardex creadas en hojas de Excel.
- 2.** Se fusiona la actividad 3 y 4, al distribuir adecuadamente los ayudantes de bodega puede realizarse estas dos actividades simultáneamente evitando retrasos.
- 3.** Al realizar el registro en el sistema automáticamente debe generarse la factura que será impresa por la vendedora para llevar un mayor control.
- 4.** La elaboración de la guía de remisión es realizada por el jefe de bodega mientras que los ayudantes colocan la mercadería en los camiones de la empresa.



**PROCESO No. 5
HOJA DE MEJORAMIENTO
DESPACHO DE PEDIDOS**

CAUSAS:

- Poca organización de materia prima y del personal
- Sistema produce demoras

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Jefe de producción se encuentra preparando otros pedidos, produciendo demoras.
- Materia prima se encuentra acumulada
- Sistema produce demoras

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Distribuir de mejor manera la mercadería en la bodega.
- Mejorar el sistema y capacitar al jefe de bodega en su utilización
- Organizar al personal de bodega, evitado así que exista personal subutilizado y exista mayor demora al empacar y embalar los pedidos.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
73	8,64	47,95	44,12	38	7,89	100	100	35	0,75	-52,05	-55,88

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*35*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **8400 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

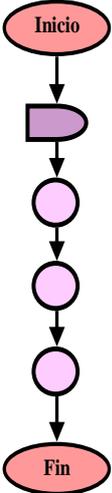
Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*0,75*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **180 dólares**

PROCESO No. 6

	<h1 style="margin: 0;">HOJA ISO</h1> <p style="text-align: right; margin: 0;">PSCP-06</p>		
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES			
<p>OBJETIVO: Seleccionar y contratar proveedores idóneos para realizar las actividades empresariales adecuadamente.</p> <p>ALCANCE: Desde el pedido suministros, materia prima e insumos hasta la contratación de proveedor</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Buscar alternativas de proveedores	Auxiliar adquisiciones	
2	Solicitar proformas y especificaciones de venta	Auxiliar adquisiciones	
3	Análisis y selección de proformas	Gerente y Auxiliar	
4	Contactar con el proveedor se establecen condiciones de compra tiempos de entrega, crédito, etc y se realiza la compra	Gerente	
<p>Formularios: No</p>			
<p>Terminología: Proforma.- Es un documento que se extiende antes de la venta de mercadería en la cual se detallan precios, modelos, cantidades, etc. Proveedor.- Persona o Entidad comercial encargadas de entregar insumos o recursos necesarios a otra Persona o Entidad, para realizar una alguna actividad o cosa.</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M= 3 E=1 F= 2	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 6
FLUJO DIAGRAMA

		SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES				PSCP-06	
INGRESA: Pedido de suministros, materia prima etc SALIDA: Contratación proveedor FRECUENCIA: Semanalmente RESPONSABLE: Auxiliar Contable			FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$10,57 TIEMPO: 85 minutos				
No.	ACTIVIDADES	JEFE DE LOGÍSTICA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
			A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
							
1	Buscar alternativas de proveedores			20		2,486	2
2	Solicitar proformas y especificaciones de venta		15		1,8645		3
3	Análisis y selección de proformas		20		2,486		4
4	Contactar con el proveedor se establecen condiciones de compra tiempos de entrega, crédito, etc y se		30		3,729		5
SUBTOTAL			65	20	8,08	2,49	
TOTAL			85		10,57		
EFICIENCIA			76,47%		76,47%		

OBSERVACIONES:

- 1.** La primera actividad del proceso actual es eliminado, ya que solo se enfoca a la selección y contratación de los proveedores del área de producción.
- 2.** La segunda actividad se mantiene, sin embargo el tiempo de selección es menor ya que se destina a una persona exclusiva para la logística de la empresa, manteniendo una base de datos de los proveedores actuales las alternativas encontradas.
- 3.** La segunda actividad es mejorada, al solicitar proformas y las especificaciones de venta ahora no solo se realiza a través del teléfono sino vía e-mail, que mejora la recepción de información documentada.
- 4.** En la tercera actividad se unifica el análisis y la selección de las preformas más adecuadas para cubrir las necesidades de la empresa. Aquí se unifica la actividad 4 y 5 del proceso actual.
- 5.** En la última actividad se contactan con el proveedor seleccionado y se establecen las condiciones de compra como por ejemplo el crédito y tiempos de entrega.



PROCESO No. 6
HOJA DE MEJORAMIENTO
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

CAUSAS:

- No existe una persona encargada exclusivamente a la logística de la empresa.
- No se lleva una base de datos de proveedores.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Las alternativas son buscadas en la guía telefónica, produciendo demoras
- No existen documentos de respaldo.
- Jefe de producción es el que busca los proveedores y realiza la contratación de los mismos.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Destinar a una persona para la logística de toda las áreas de la organización.
- Crear una base de datos de los proveedores actuales, que permita posteriormente evitar demoras en buscar nuevas alternativas.
- Tener documentación de respaldo acerca de las negociaciones en las que se estipula los plazos y créditos de la compra.
- Hacer uso de la tecnología, que facilite el obtener información más rápida y documentada.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACION ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
1083	141,56	2,59	2,13	85	10,57	76,47	76,47	998	130,99	-73,88	-74,34

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 12*998*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **143712 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 12*130,99*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **18862,56 dólares**

PROCESO No. 7

	<p>HOJA ISO</p> <p align="right">PPC-07</p>		
<p>PLAN COMPRAS</p>			
<p>OBJETIVO: Realizar el plan de compras para cumplir con el pedido de los clientes en el tiempo establecido</p>			
<p>ALCANCE: Desde el pedido de los clientes hasta el pedido de la materia prima</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Recepción de pedidos	Jefe de Producción	
2	Determinación de necesidades de materia prima	Jefe de Producción	
3	Revisión de inventario de materia prima disponible	Jefe de Bodega	
4	Establecimiento de faltante de inventario de materia prima	Jefe de Producción	
5	Elaboración del pedido de materia prima necesaria para la producción	Jefe de Producción	
<p>Formularios: Pedido de materia prima e insumos</p>			
<p>Terminología: Inventario.- Relación detallada de los rubros que componen el activo realizable y el activo fijo Pedido.- Documento que suele utilizarse para documentar los pedidos que se reciben de los clientes ya sea mediante orden de compra y otra forma de comunicación Plan de compras.- Programa de adquisiciones ya sea de activos fijos, mercadería o materia prima; que se llevarán a cabo en un determinado período en una organización.</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
E= 2 C= 2	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 7
FLUJO DIAGRAMA

		PLAN COMPRAS						
		PPC-07						
INGRESA: Pedido de clientes SALIDA: Pedido de materia prima FRECUENCIA: Cada quince días RESPONSABLE: Jefe de producción		FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$13,47 TIEMPO: 103 minutos						
No.	ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCIÓN	JEFE BODEGA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
		Inicio						
1	Recepción de pedidos	○			60		7,872	1
2	Determinación de necesidades de materia prima	○			20		2,624	2
3	Revisión de inventario de materia prima disponible		□			10	1,271	3
4	Determinación de faltante de inventario de materia prima	○			8		1,0496	4
5	Elaboración del pedido de materia prima necesaria para la producción	○			5		0,656	5
		Fin						
SUBTOTAL					93	10	12,20	1,27
TOTAL					103		13,47	
EFICIENCIA					90,29%		90,57%	

OBSERVACIONES:

1. La actividad 1 del proceso actual se mantiene.
2. La actividad 2 es creada, ya que primero se debe analizar la cantidad de materia prima necesaria para la producción del pedido y posteriormente verificar si existe o no el requerimiento.
3. La actividad 3 se mantiene.
4. La actividad 4 del proceso actual se elimina, en su lugar se determina el faltante de inventario a cargo del Jefe de producción.
5. La actividad 5 del proceso actual es eliminado y en su lugar se crea la actividad de elaboración del pedido de materia prima.



PROCESO No. 7
HOJA DE MEJORAMIENTO
PLAN DE COMPRAS

CAUSAS: - No existe personal de apoyo. - Escaso control físico de materia prima	PROBLEMAS DETECTADOS: - El principal problema es que el Jefe de producción debe buscar y seleccionar proveedores lo que produce demoras - Al no tener un control de la materia prima adecuado produce demoras en la determinación de necesidades.
--	--

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Al contar con una persona que se encargue de la logística de la empresa, el Jefe podrá enfocarse en sus actividades directamente y evitar demoras al elaborar el plan de compras.

- Llevar un control físico de la materia prima e insumos que existen en bodega, a través de inventarios mensuales.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
1162	151,86	7,57	7,57	103	13,47	90,29	90,57	1059	138,39	-82,72	-83
Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses											
Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 2*1059*12											
Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 25416 minutos											
Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses											
Beneficio Anual Esperado en Costo= 2*138,39*12											
Beneficio Anual Esperado en Costo= 3321,36 dólares											

PROCESO No. 8

	<h3 style="margin: 0;">HOJA ISO</h3>			PDP-08
PRODUCCIÓN				
OBJETIVO: Producir la mercadería necesaria para cubrir las necesidades de los clientes ALCANCE: Desde el ingreso del pedido del cliente hasta la producción terminada				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		
1	Recepción de pedido y emisión de orden de producción	Jefe de Producción		
2	Elaboración de moldes	Diseñadoras		
3	Se realiza el corte de prendas	Mano de obra directa		
4	Bordado y estampado dependiendo de la prenda	Mano de obra directa		
5	Registro de envío y Recepción de maquila	Jefe de Producción		
6	Terminados de las prendas	Mano de obra directa		
7	Planchado	Mano de obra directa		
8	Empaque y embalaje de prendas	Mano de obra directa		
Formularios Hoja de costos Registro de envío y recepción de maquila Orden de Producción				
Terminología: Moldes.- Esbozos a medida de todas las tallas de un modelo dado sobre el papel Orden de Producción.- Es un documento en el que se detalla la cantidad y los artículos que se va a producir en un determinado tiempo. Maquila.- Industria filial de una empresa extranjera que opera con materias primas importadas y exporta toda su producción al país de origen, se dedican sobre todo a la confección textil.				
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
E=3 F=1 M=1	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco	
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08	

PROCESO No. 8
FLUJO DIAGRAMA

		PRODUCCIÓN							
		PDP-08							
INGRESA: Pedido del cliente SALIDA: Producción terminada FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Jefe de Producción		FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$53,25 TIEMPO: 433 minutos							
No.	ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCIÓN	DISEÑADORAS	MANO DE OBRA	TIEMPO		COSTO		OBSER.
					A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
		Inicio							
1	Recepción de pedido y emisión de orden de producción	●			8		1,0496		1
2	Moldes		●		15		1,9575		3
3	Se realiza el corte de prendas			●	120		14,664		4
4	Bordado y estampado dependiendo de la prenda			●	60		7,362		4
5	Registro de envío de maquila			●	10		1,227		5
6	Recepción de maquila			■		30	3,681		6
7	Terminados de las prendas			●	40		4,908		7
8	Planchado			●	60		7,362		7
9	Empaque de prendas			●	90		11,043		7
				Fin					
SUBTOTAL					403	30	49,57	3,68	
TOTAL					433		53,25		
EFICIENCIA					93,07%		93,09%		

OBSERVACIONES:

1. La actividad 1 y 2 del proceso actual son fusionadas ya que el Jefe de producción al recibir el pedido automáticamente puede generar la orden de producción sin la necesidad de dividir en actividades diferentes.
2. La actividad 3 del proceso actual es eliminado ya que este puede ser enviado directamente vía e-mail sin ser una actividad que influya actualmente en el proceso mejorado.
3. Los moldes son impresos solamente ya que su elaboración se realiza en el proceso de creación de nuevos diseños.
4. Las actividades 3 y 4 se mantienen del proceso actual.
5. El registro de envío se hace en el sistema adjuntando la orden de producción como constatación física de lo enviado.
6. El tiempo de recepción de maquila disminuye a 30 minutos debido a que se incluye a más personal para realizar el control de calidad.
7. Los procesos 12,13 y 14 del proceso actual se mantienen.



**PROCESO No. 8
HOJA DE MEJORAMIENTO
PRODUCCIÓN**

CAUSAS:

- No contar con la capacidad de maquinaria y física para realizar el cocido de las prendas
- Falta de sistematización

PROBLEMAS DETECTADOS:

- La maquila genera una demora, ya que las prendas son entregadas dos días después.
- El registro de envío se lo realiza manualmente

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Contratar los servicios de otra empresa maquiladora con el fin de que el tiempo de entrega disminuya a un día y continuar con la producción.
- Al momento de enviar la maquila se debe realizar su registro inmediatamente, eliminando esa actividad que genera demoras
- Tener respaldos físicos de lo enviado a la maquila

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
490	60,16	83,67	84,04	433	53,25	93,07	93,09	57	6,91	-9,4	-9,05

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*57*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **13680 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*6,91*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **1658,4 dólares**

PROCESO No. 9

	<p>HOJA ISO</p> <p align="right">PCND-09</p>		
<p>CREACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS</p>			
<p>OBJETIVO: Crear nuevos diseños que vayan de acuerdo a las preferencias de los clientes</p>			
<p>ALCANCE: Desde la información para creación de diseños hasta el diseño de la ropa</p>			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Recopilación de información	Diseñadoras	
2	Se crean los diseños o patronajes	Diseñadoras	
3	Se crean los prototipos	Diseñadoras	
4	Se aprueban los diseños	Jefe de producción	
5	Se crea un fichaje del producto aprobado	Diseñadoras	
6	Se realiza el molde	Diseñadoras	
7	Se crea el bordado o estampado de la prenda	Diseñadoras	
<p>Formularios: Fichas del producto Reporte de productos vendidos</p>			
<p>Terminología: Prototipo.- Modelo o versión inicial de un producto, previsto para probar y desarrollar el Patronaje.- Plasma en papel y en medidas el esbozo de un modelo realizado, previamente, por el diseñador. Se llevan a cabo escaldos (es decir, la traducción en tallas de un modelo determinado.)</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
E=2 F=1	Jacqueline Vicente J.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 9 FLUJO DIAGRAMA

		CREACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS						
		PCND-09						
INGRESA: Pedido del cliente SALIDA: Producción terminada FRECUENCIA: Diariamente RESPONSABLE: Jefe de producción		FECHA: Febrero 2008 COSTO: \$356,39 TIEMPO: 2730 minutos						
No.	ACTIVIDADES	DISEÑADORAS	JEFE DE PRODUCCIÓN	TIEMPO		COSTO		OBSER.
				A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
		Inicio						
1	Recopilación y revisan de información	□			300		39,15	1
2	Se crean los diseños o patronajes	○		960		125,28		2
3	Se crean los prototipos	○		960		125,28		4
4	Se aprueban los diseños		□		180		23,616	5
5	Se crea un fichaje del producto aprobado	○		60		7,83		6
6	Se realiza el molde	○		30		3,915		
7	Se crea el bordado o estampado de la prenda	○		240		31,32		
		Fin						
SUBTOTAL				2250	480	293,625	62,766	
TOTAL				2730		356,39		
EFICIENCIA				82,42%		82,39%		

OBSERVACIONES:

- 1.** Se unifica las actividades 1 y 2 del proceso actual, ya que las dos tienen el mismo objetivo de obtener información de la tendencia de la moda actual
- 2.** La actividad dos se mantiene con la del proceso actual.
- 3.** La actividad 4 del proceso actual se elimina ya que no genera valor en el proceso actual.
- 4.** La creación de los prototipos también se mantiene con la del proceso actual.
- 5.** La actividad 6 del proceso actual se mantiene.
- 6.** Se mantienen los procesos 7, 9 y 10 del proceso actual y se elimina el proceso 8 que debe estar a cargo del jefe de producción al momento de realizar el plan de compras y según los pedidos que hagan los clientes, el proceso 10 también es eliminado ya que el momento de enviar a producción lo determina el jefe de producción.



**PROCESO No. 9
HOJA DE MEJORAMIENTO
CREACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS**

CAUSAS:

- Distribución del tiempo de forma inadecuada
- Asignación de Actividad que no corresponde al proceso.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- La actividad que genera demoras es la recopilación de la información.
- No existe respaldo de documentación en el requerimiento de materia prima.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- El requerimiento de materia prima lo debe realizar el Jefe de Producción una vez que reciba el pedido así evitará que exista un sobrante de materia prima
- Para evitar demoras el personal de ventas, debe enviar un informe semanal de las prendas más vendidas, así podrán tener una idea de las preferencias de los clientes.
- Mantener un archivo de documentos de soporte de los diseños elaborados.
- Distribuir adecuadamente las actividades y realizar un plan de creación de diseños semanal

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
2872	374,8	77,82	77,82	2730	356,39	82,42	82,39	142	18,41	-4,6	-4,57

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 20*142*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **34080 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo= 20*18,41*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **4353,6 dólares**

PROCESO No. 10

	HOJA ISO		
PPA-10			
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
<p>OBJETIVO: Definir la programación de actividades que se llevarán acabo durante el próximo año.</p> <p>ALCANCE: Desde la convocatoria a reunión hasta la aprobación del plan del siguiente período</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Se envía la convocatoria de reunión, se especifica la hora e informes necesarios via email	Gerente	
2	Preparación de informes anuales	Jefe de Producción, Contadora, Personal Ventas	
3	Presentación de los informes y novedades registradas en el año anterior en las diferentes áreas	Jefe de Producción, Contadora, Personal Ventas	
4	Se analiza la información, establecen objetivos y se realiza el plan de actividades para el siguiente período	Gerente General, Jefe de Producción, Ventas y Contadora	
5	Se realiza un censo entre los responsables y el Gerente	Gerente General, Jefe de Producción, Ventas y Contadora	
6	Se realiza un informe de lo planificado con aprobación del Gerente y se entrega a los responsables	Gerente	
<p>Formularios: No</p>			
<p>Terminología: Plan de Actividades.- Programa de acciones para la implementación de trabajo que se llevará a efecto en una organización</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
C=4 M=2	Jacqueline Vicente	Ing. Jaime	Sr. Jorge Castro Gerente Textiles El Greco
FECHA:	Feb-08	Feb-08	Feb-08

PROCESO No. 10
FLUJO DIAGRAMA

No.		ACTIVIDADES	GERENTE	CONTADORA	JEFE PRODUCCIÓN	PERSONAL VENTAS	TIEMPO		COSTO		OBSER.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
			Inicio								
1		Convocatoria de reunión, especificando hora e informes necesarios.	[D]					3	0,43		1
2		Preparación de informes anuales		[C]	[P]	[V]	30		11,53		2
3		Presentación de los informes y novedades registradas en el año.		[C]	[P]	[V]	45		17,29		
4		Se analiza la información, establecen objetivos y se realiza el plan de actividades.	[G]	[C]	[P]	[V]	60		31,7		
5		Se realiza un censo	[D]	[D]	[D]	[D]		10	5,28		3
6		Se aprueba el plan de actividades y entrega a los responsables	[G]				2		0,288		
			Fin								
SUBTOTAL							137	13	60,81	5,72	
TOTAL							150		66,53		
EFICIENCIA							91,33%		91,41%		

OBSERVACIONES:

- 1.** En el proceso actual la actividad 1 que es la convocatoria se la realiza verbalmente, se mejoró al realizar la misma a través del correo interno de la empresa anexando la información necesaria.
- 2.** En la actividad 1 y 2 solo analizan la información global, el proceso actual sea analiza los informes de las áreas en forma independiente, permitiendo tener una idea global de la situación.
- 3.** Las actividades 3, 4, 5 y 6 fueron creadas, ya que el plan de actividades se lo realiza de forma empírica y sin documentos que respalden lo establecido actualmente.



PROCESO No. 10
HOJA DE MEJORAMIENTO
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

CAUSAS:

- Poca coordinación e información entre el Gerente y Jefes de áreas

PROBLEMAS DETECTADOS:

- No se realiza la planificación de ninguna de las actividades, se las realiza de forma empírica
 - El análisis de la información se basa en datos globales y no específicos. Información que puede resultar no real

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Documentar la convocatoria para que los involucrados tenga claro el día, hora que se llevará a cabo la reunión
- Enviar la convocatoria con anticipación para que los jefes preparen sus informes en forma detallada con información relevante y real.
- Exponer los informes de forma compilada para que todos los presentes tengan una idea general y permita plantearse objetivos alcanzables.
- El análisis debe ser realizado por todos los presentes con el fin de tener mayor diversidad de ideas y generar mejores resultados.
- Establecer claramente el personal que estará a cargo de ejecutar el plan y su nivel de responsabilidad
- Documentar los objetivos, los informes y el plan de actividades con el fin de que sea una guía para el personal de la empresa
- Difundir a todo el personal el plan de actividades con el fin de que estén alineados a alcanzar los objetivos planteados.

EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO:

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)	(MIN.)	(DÓLARES)	T(%)	C(%)
3212	408,75	17,37	16,9	150	66,53	91,33	91,41	3062	342,22	-73,96	-74,51

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= Frecuencia x Ahorros

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= 1*3062*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo= **3062 minutos**

Beneficio Anual Esperado en Costo= Frecuencia x Ahorros

Beneficio Anual Esperado en Costo= 1*342,22*12

Beneficio Anual Esperado en Costo= **342,22 dólares**

4.3 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																
No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
		(MIN.)	\$	T %	C %	(MIN.)	\$	T %	C %	(MIN.)	\$	T %	C %		(MIN.)	\$
1	Gestión Tributaria	545	67,74	70,64	70,64	115	14,29	73,91	73,91	430	53,45	-3,27	-3,27	240	103200	12828
2	Registro de cobro de ventas	571	70,98	36,08	36,08	319	39,65	95,61	95,62	252	31,33	-59,53	-59,54	240	60480	7519,2
3	Atención al cliente	74	9,15	22,97	22,97	55	6,8	70,21	70,21	19	2,35	-47,24	-47,24	240	4560	564
4	Ingreso mercadería a bodega	90	11,44	27,78	27,78	50	6,93	70	64,17	40	4,51	-42,22	-36,39	240	9600	1082,4
5	Despacho de pedidos	73	8,64	47,95	44,12	38	7,89	100	100	35	0,75	-52,05	-55,88	240	8400	180
6	Selección y Contratación de proveedores	1083	141,56	2,59	2,13	85	10,57	76,47	76,47	998	130,99	-73,88	-74,34	48	143712	18862,56
7	Plan de compras	1162	151,86	7,57	7,57	103	13,47	90,29	90,57	1059	138,39	-82,72	-83	24	25416	3321,36
	Producción	490	60,16	83,67	84,04	433	53,25	93,07	93,09	57	6,91	-9,4	-9,05	240	13680	1658,4
9	Creación nuevos diseños	2872	374,8	77,82	77,82	2730	356,39	82,42	82,39	142	18,41	-4,6	-4,57	240	34080	4353,6
10	Plan de actividades	3212	408,75	17,37	16,9	150	66,53	91,33	91,41	3062	342,22	-73,96	-74,51	1	3062	342,22
	TOTAL	10172	1305,08		4078	4358	575,77			6094	729,31				406190	50711,4

4.4 ANÁLISIS DE BENEFICIOS

A través del mejoramiento de procesos, Textiles El Greco optimizará Tiempos y Costos, permitiéndole alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

La Matriz de Análisis Comparativo detalla los beneficios que se obtendrán mediante la implantación del mejoramiento de procesos, siendo estos:

- 1.** Con la implantación de la situación propuesta en el proceso de Gestión Tributaria, se ha obtenido un incremento de eficiencia en tiempo y costo de 3.27% con relación a la situación actual; obteniendo un beneficio anual de 103200 minutos y 12828 dólares.
- 2.** En el proceso Registro de Cobro de Ventas, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 59.53% y 59.54% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 60480 minutos y 7519.2 dólares.
- 3.** Con la implantación de la situación propuesta el proceso Atención al Cliente, ha logrado un incremento de eficiencia en tiempo y costo de 47.24% con relación a la situación actual; obteniendo un beneficio anual de 4560 minutos y 564 dólares.
- 4.** En el proceso Ingreso de mercadería a bodega, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra una incremento de eficiencia del 42.22% y 36.39% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 9600 minutos y 1082.4 dólares.
- 5.** En el proceso Despacho de pedidos, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 52.05% y 55.88% en

tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 8400 minutos y 180 dólares.

6. En el proceso de Selección y Contratación de proveedores, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 73.88% y 74.34% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 143712 minutos y 18862.56 dólares.
7. En el proceso Plan de Compras, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 82.72% y 83% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 25416 minutos y 3321.36 dólares.
8. En el proceso de Producción, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 9.04% y 9.05% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 13680 minutos y 1658.4 dólares.
9. En el proceso de Creación de nuevos diseños la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 4.6% y 4.57% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 34080 minutos y 4353.6 dólares.
10. En el proceso de Plan de Actividades, la diferencia entre la situación actual y situación propuesta logra un incremento de eficiencia del 73.96% y 74.51% en tiempo y costo respectivamente, obteniendo un beneficio anual de 3062 minutos y 342.22 dólares.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se propone el mejoramiento organizacional para Textiles “El Greco”, utilizando como base los Macro procesos con sus respectivas cadenas de valor empresarial, además se establece indicadores de gestión en los procesos y la respectiva propuesta organizacional.

Se formula una organización por procesos con sus respectivas responsabilidades y competencias que desempeñará el personal de la Empresa en las diferentes áreas.

- **INDICADORES DE GESTIÓN.**

Los indicadores son herramientas de medición 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 los indicadores son fundamentales para:

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

- **ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

Es un sistema en el que todas las actividades están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes tanto internos como externos.

En suma conlleva a una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con el objeto de satisfacer en forma rápida y eficiente a las demandas de los clientes, creando el máximo valor, sobre la base de aprovechar las oportunidades actuales existentes y desarrollar estrategias para competir en el futuro.

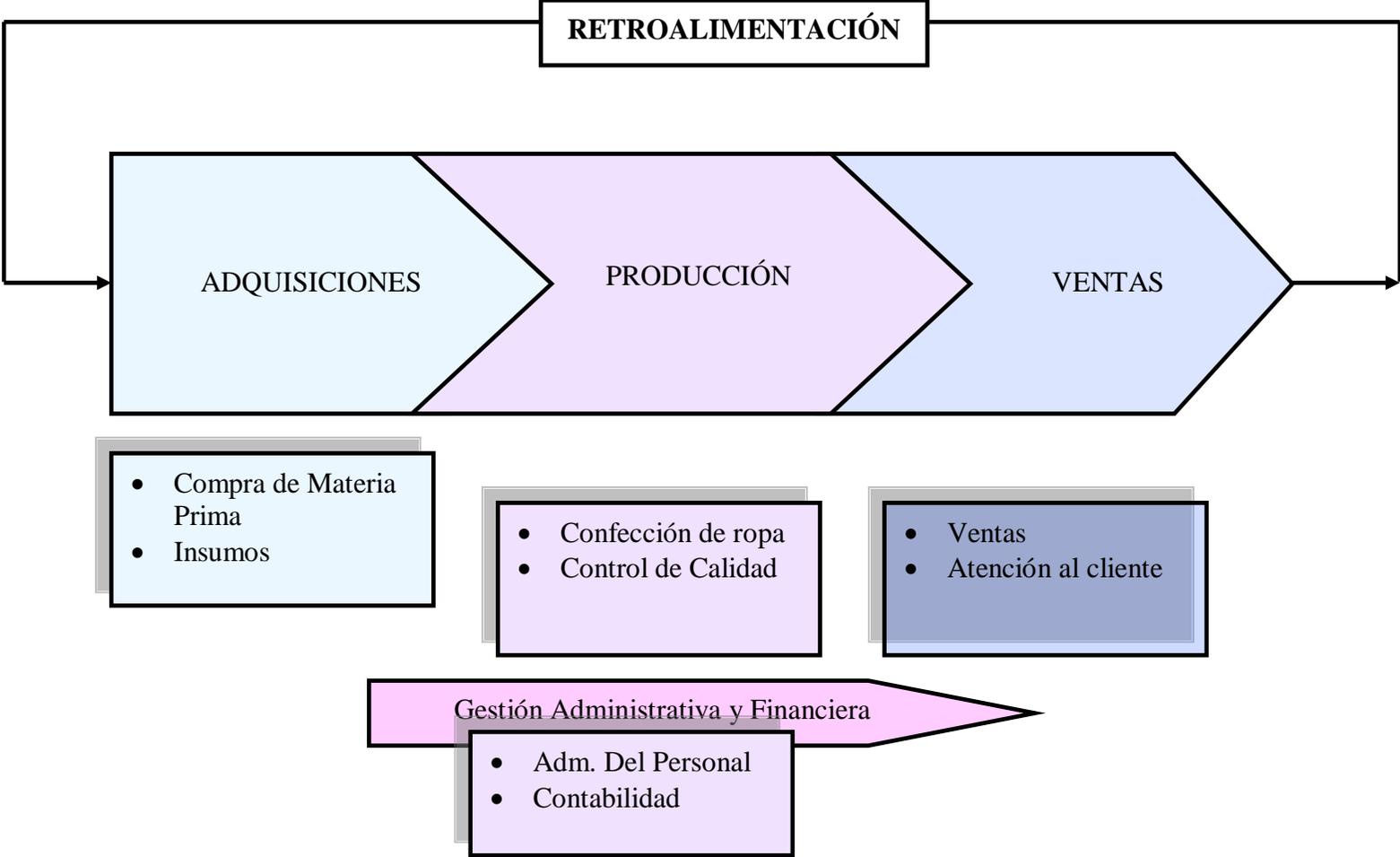
- **CADENA DE VALOR EMPRESARIAL Y DE MACRO**

PROCESOS

La cadena de valor empresarial indica gráficamente los procesos gobernantes, que están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la Empresa, los procesos que sirven de apoyo y los que no generan valor, relacionados con los procesos anteriores. La cadena de valor sirve para identificar el funcionamiento de la Empresa y como base para establecer su organización.

A continuación se expresa gráficamente la Cadena de Valor que representa los principales procesos que se llevan a cabo en Textiles “El Greco”

CADENA DE VALOR DE “TEXTILES EL GRECO”



5.1 CADENAS DE VALOR POR MACROPROCESOS

Toda organización está compuesta por un conjunto de procesos que emplean insumos a los que se les añade valor, y que permiten obtener productos o servicios que cumplan con las expectativas tanto del cliente interno como del externo. Es importante que dentro de la gestión se definan los procesos, los mismos que son instrumentos que ayudan a su manejo ya que es importante que el personal posea una visualización para que pueda analizarlos.

Los componentes de un Macro proceso, son los siguientes:

- Cliente interno o externo
- Insumos – entradas (input)
- Producto o servicio – salidas (output)
- Proveedores
- Fases o etapas del proceso (planificación, organización, ejecución, control y evaluación)
- Indicadores de gestión

Dentro de los Macroprocesos se tiene a los siguientes:

- **MACRO PROCESO GOBERNANTE DE “TEXTILES EL GRECO”**

Es aquel que permiten tomar decisiones.

Permite el direccionamiento de los procesos de la empresa a través del aporte de los lineamientos, estableciendo objetivos, políticas y estrategias que permitan el mejoramiento y crecimiento Empresarial.

Este proceso se constituye por el nivel directivo:

- Gerente
- Jefe de ventas
- Jefe de producción

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE DE TEXTILES EL GRECO



PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GOBERNANTE

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
% Eficiencia en la ejecución del Presupuesto	Presupuesto utilizado	Mide la eficiencia en la asignación de recursos	Se presupuesta 1500 dólares a marketing utilizando la totalidad para publicidad y promoción $1500/1500=100\%$	100%	-	
	Presupuesto asignado					
% Eficiencia en la planificación de actividades	Actividades ejecutadas	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	Se planifican 25 actividades en el área de producción de las cuales se cumplen 20 $20/25=80$	80%	-	
	Actividades planificadas					
% Eficiencia en la utilización de reportes elaborados	Reportes utilizados	Mide que tan útiles son los reportes que se elaboran en la empresa	El jefe de producción presenta 5 reportes al Gerente de los cual 3 son utilizados para toma de decisiones. $3/5=60\%$	100%	-40%	1
	Reportes presentados					
% Eficiencia en la toma de decisiones	Problemas resueltos	Mide que tan acertadas son las decisiones tomadas al resolver una problemática	El jefe de ventas detecta dos problemas en el personal de ventas, de los cuales se resuelve los dos casos. $2/2=100\%$	100%	-	
	Problemas detectados					
% Eficiencia en el tiempo de entrega de reportes	Tiempo realizado	Mide el tiempo utilizado para la entrega de reportes	El jefe de ventas debe entregar en un día el reporte de ventas y lo entrega en 2 días. $16/8=200\%$	100%	-100%	2
	Tiempo planificado					

OBSERVACIONES.

1. De los informes presentados dos no son utilizados por el gerente para tomar decisiones, debido a que estos son respaldos de información válida solamente para el jefe de producción
2. La jefa de ventas entrega con un día de retraso los reportes por falta de información por parte de los vendedores.

- **MACROPROCESOS GENERADORES DE VALOR DE “TEXTILES EL GRECO”**

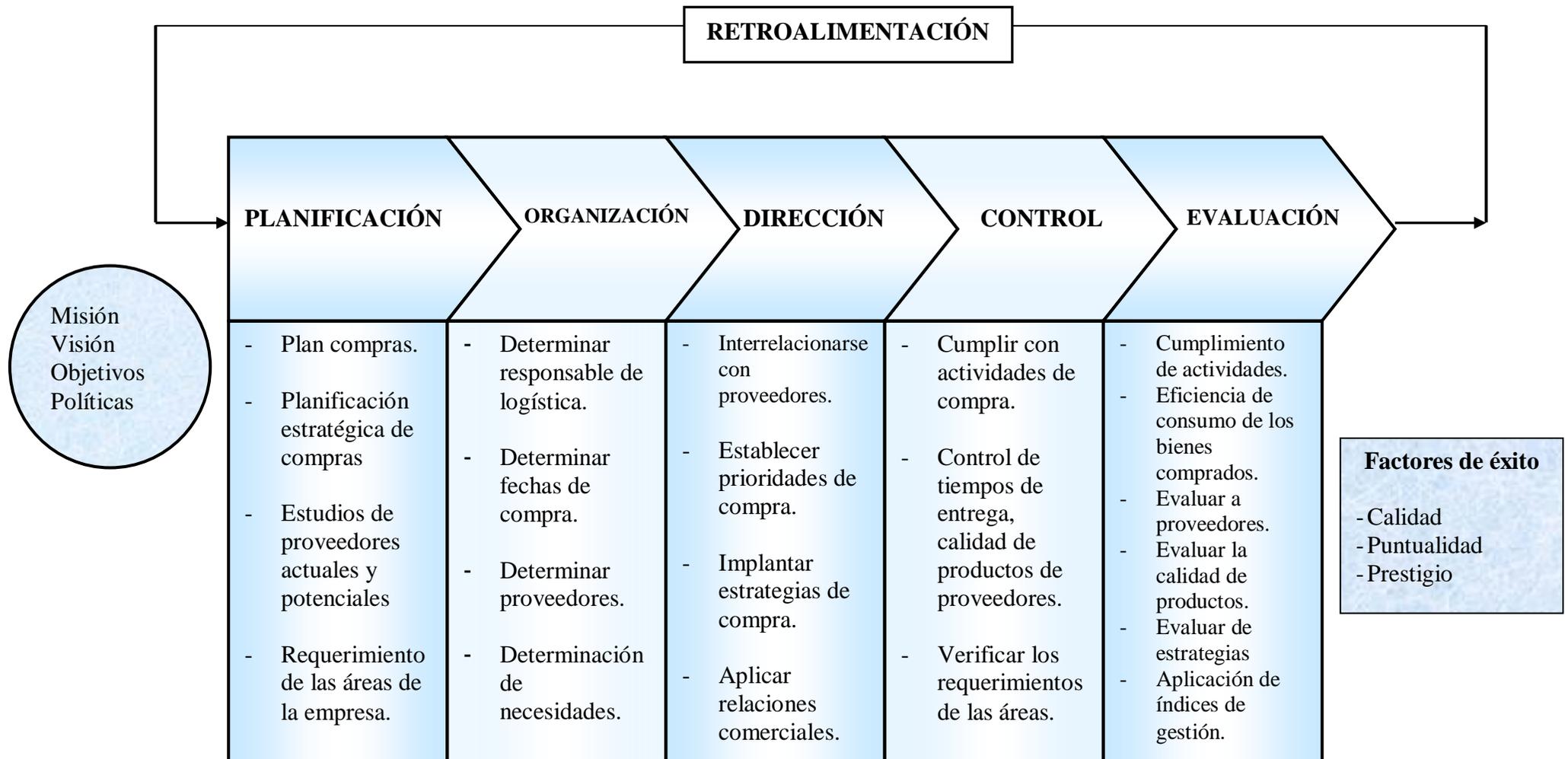
Convierte a las entradas en salidas agregándoles valor para la satisfacción de los Clientes, lo cual permite que logre cumplir con su misión.

Son aquellos que están integrados por las actividades que son o que constituyen la naturaleza de la Empresa.

Esta conformada por:

- ADQUISICIONES.
- PRODUCCIÓN
- VENTAS.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “ADQUISICIONES”



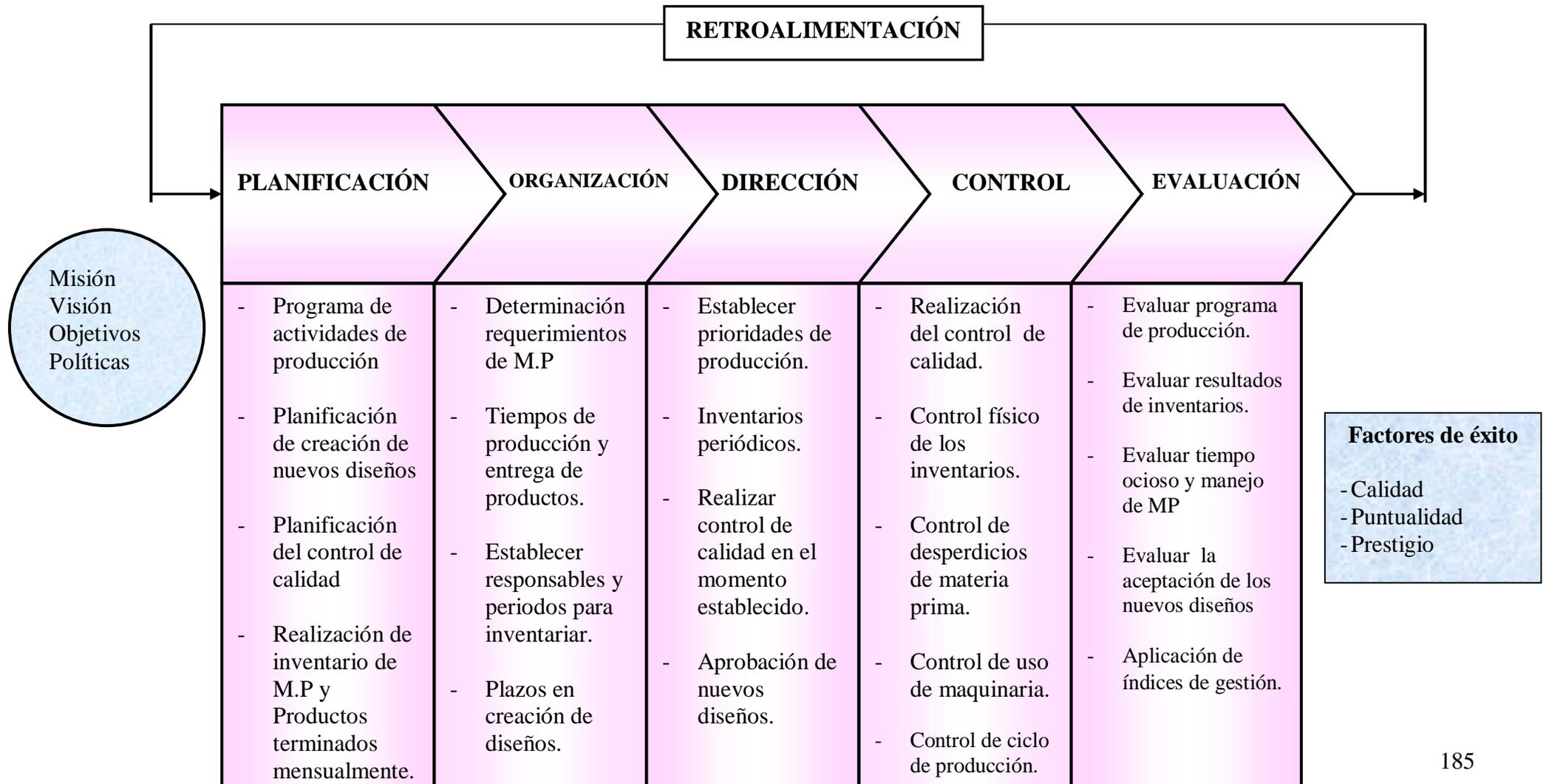
**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
“ADQUISICIONES”**

INDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
% Eficiencia en el cumplimiento del plan de compras	Compras realizadas	Mide la eficiencia en las adquisiciones realizadas en un periodo determinado	Para el área de producción se destino 18000 dólares para la compra de 3 máquinas se compraron 2. $2/3= 67\%$	100%	-33%	1
	Compras planificadas					
Calidad de los productos adquiridos	Productos devueltos	Mide la calidad de los productos adquiridos a determinados proveedores.	Se compró 5 tóner para impresoras las cuales se encontraban en excelente calidad.	100%	-	
	Productos adquiridos					
Nivel de aporte de proveedores	# De proveedores contratados	Mide el nivel de aportación de los proveedores para con la Empresa	De los 320 proveedores, se utilizaron 120 para el periodo. $120/320= 38\%$	50%	-12%	2
	# de proveedores					
Atención oportuna de requerimientos.	Atención oportuna	Mide la eficacia en atención a requerimientos de compras	Producción pide 10 metros de tela para el día siguiente y se los entrega los 10 metros oportunamente	100%	-	
	Requerimientos totales					
Desperdicios de los productos	Productos desperdiciados	Mide la eficiencia en el uso de los bienes adquiridos por la empresa	Producción utiliza 10 metros de tela de los cuales 1 metro se desperdicio. $1/10= 10\%$	10%	-	3
	Productos adquiridos					

OBSERVACIONES

- 1.** No se pudieron adquirir las 3 máquinas debido a un incremento en el precio de venta, motivo por el cual se adquirieron solamente dos.
- 2.** En el periodo actual se utilizaron solamente 120 proveedores, debido a que existían aún productos de pedidos anteriores en inventario de los proveedores no utilizados en este periodo.
- 3.** A pesar que se desperdicio un metro de tela se encuentra entre los parámetros aceptados por la empresa.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “PRODUCCIÓN”



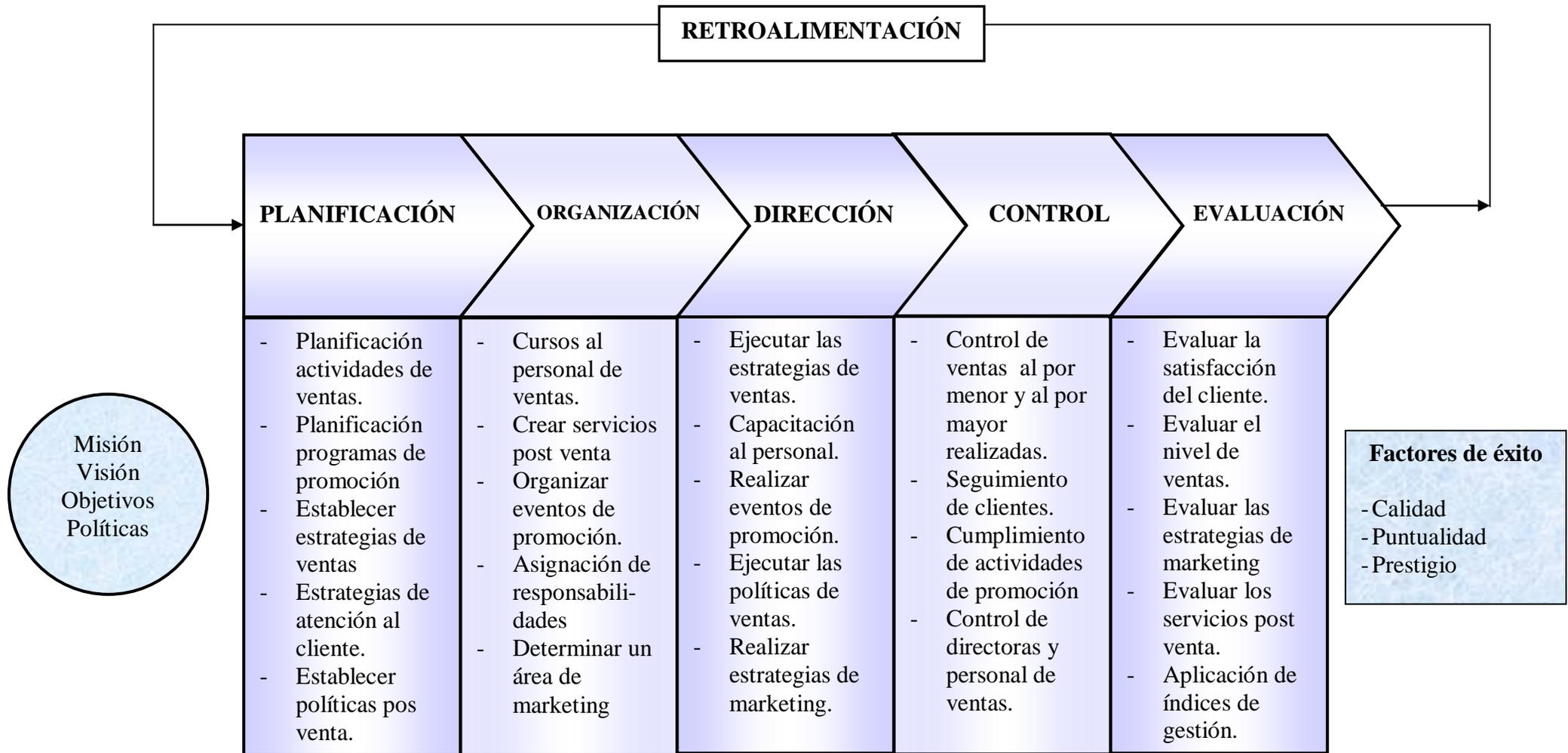
**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
“PRODUCCIÓN”**

INDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
% Eficiencia del tiempo utilizado en producción	Tiempo utilizado	Mide el tiempo utilizado realmente en la producción	Se planea producir 60 unidades en 8 horas pero se producen en 10 horas. $10/8 = 125\%$	100%	-25%	1
	Tiempo planificado					
Cumplimiento del programa de producción	Producción alcanzada	Mide el cumplimiento del plan de producción en un periodo determinado	Se recibe un pedido de 300 unidades, producción elabora en dos semanas las 300 unidades. $300/300 = 100\%$	100%	-	
	Producción programada					
Control de productos defectuosos	Productos defectuosos	Mide que tan eficiente es la producción en su control de calidad.	Se elabora 20 unidades de las cuales 2 están defectuosas. $2/20 = 10\%$	5%	-5%	2
	Productos elaborados					

OBSERVACIONES.

1. Se produce un retraso en la producción debido a que no se disponía la materia prima necesaria para la producción.
2. Dos unidades son desechadas debido a que el estampado es mal elaborado.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “VENTAS”



**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
“VENTAS”**

INDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
% Eficiencia en ventas	Ventas Reales	Mide las ventas reales en un determinado periodo	Se programa una venta 150 unidades a la semana y se venden 120 unidades. $120/150=80\%$	100%	-20%	1
	Ventas programadas					
% Eficiencia en la aplicación de estrategias de ventas	# estrategias implementadas	Mide la eficiencia de las estrategias de las ventas.	Se establecen 4 estrategias de ventas de las cuales se cumplen 3. $3/4=75\%$	90%	-15%	2
	# estrategias establecidas					
Satisfacción de clientes	# de quejas	Mide la satisfacción del cliente a través del número de quejas	Se realiza la venta a 10 clientes de los cuales 1 tiene una queja del producto. $1/10=10\%$	10%	-	3
	# de clientes					
Deserción de la clientela	Número de clientes desertores	Mide el número de clientes que han decidido culminar relaciones comerciales con la empresa.	Al finalizar el mes de enero se poseen 150 clientes y al finalizar febrero existen 148 clientes. $2/150=1\%$	3%	-	
	#Clientes al finalizar un período					

OBSERVACIONES.

1. El cliente no dispone del monto de dinero para pagar la mercadería.
2. No se cumplen todas las estrategias debido a que no existe el recurso monetario disponible.
3. Existe una queja del cliente debido a que el producto tiene fallas en su elaboración, sin embargo esta dentro de los parámetros.

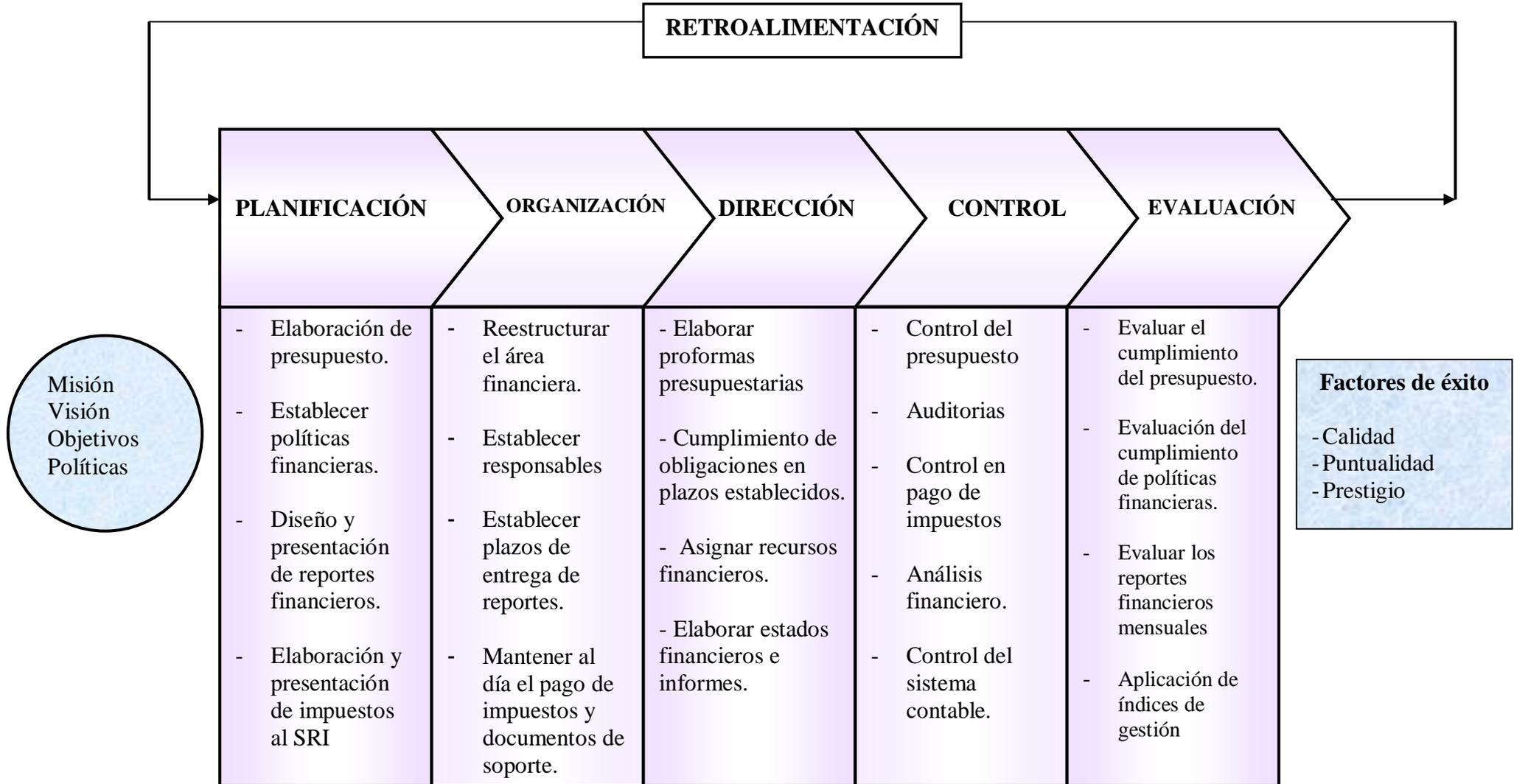
- **MACROPROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA “TEXTILES EL GRECO”**

Constituyen el suministro y entrega de los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás macro procesos, con el fin de cumplir con su direccionamiento estratégico.

A continuación se identifican los macro procesos de apoyo:

- ADMINISTRATIVO.
- FINANCIERO.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO “FINANCIERO”



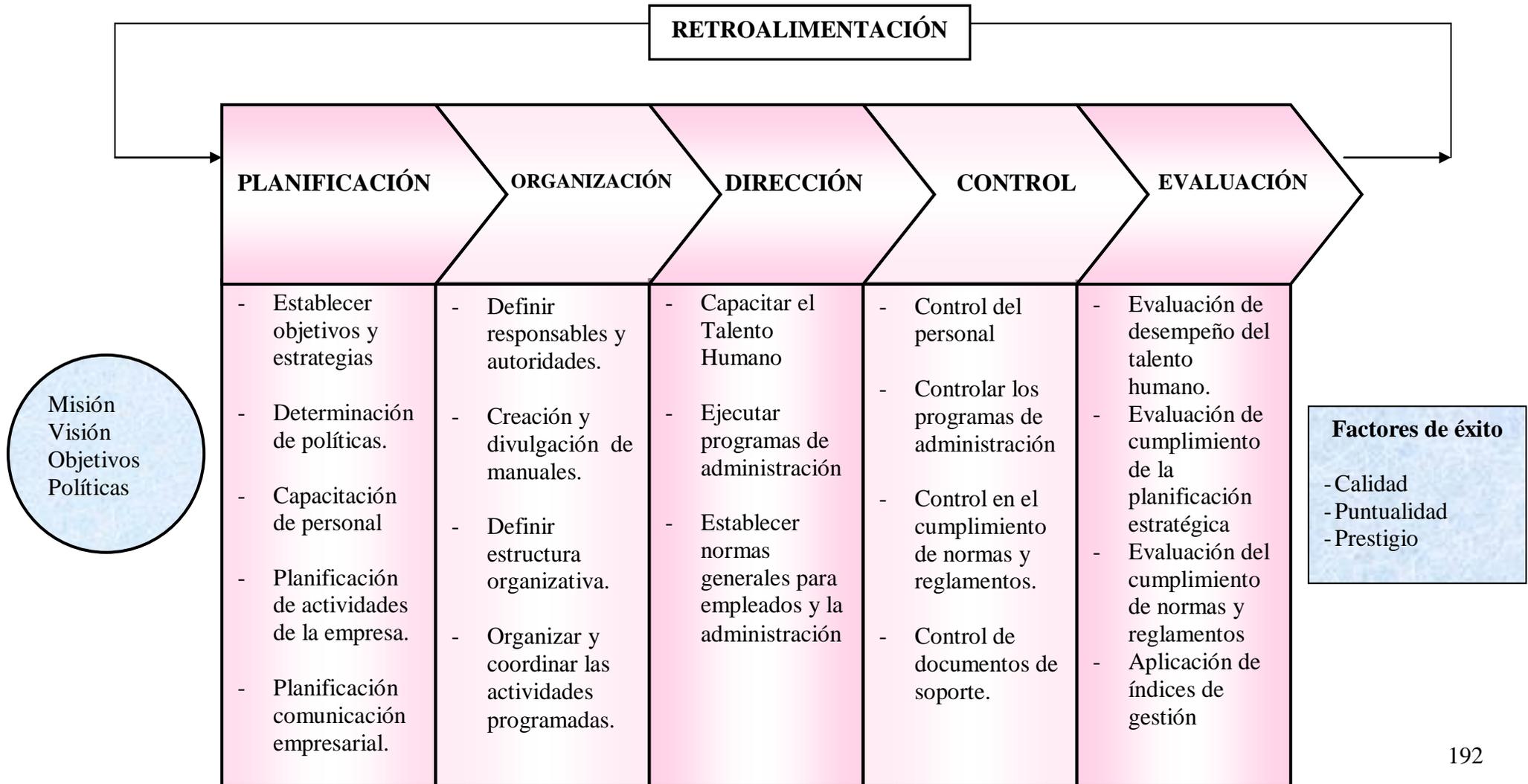
PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO DE APOYO “FINANCIERO”

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
Control de efectivo	Saldo real	Mide la eficiencia del control de efectivo.	El saldo en libro del efectivo es de 12000 dólares y el saldo obtenido en la constatación física son los 12000 dólares. $12000/12000=100\%$	100%	-	
	Saldo en Libros					
Rentabilidad sobre ventas netas	Utilidad neta	Mide la utilidad sobre las ventas obtenidas en un período de tiempo	La utilidad obtenida es de 1000 dólares y las ventas netas es de 800. $1000/800=125\%$	100%	25%	1
	Ventas netas					
% de Eficiencia en el Control de errores	Errores corregidos	Mide eficiencia en la detección y corrección de errores	Se detectan 8 errores en el área de preparación de presupuestos, de los cuales se corrigen solo 5. $5/8=63\%$	90%	27%	2
	Errores detectados					

OBSERVACIONES.

1. Se mejoraron las utilidades debido a un incremento en los precios de los productos.
2. El personal a cargo presentó dificultades en la elaboración del presupuesto.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO “ADMINISTRATIVO”



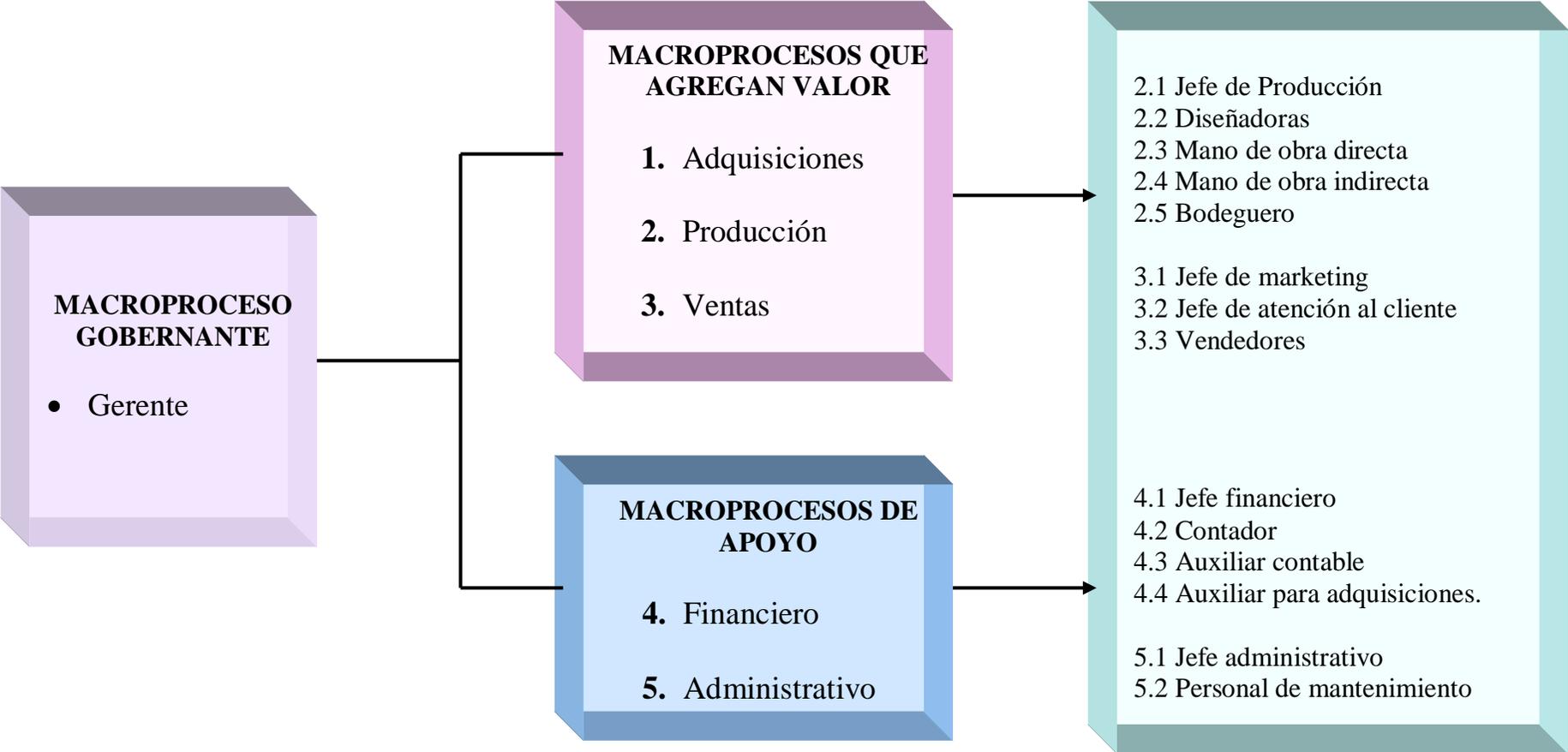
PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO DE APOYO “ADMINISTRATIVO”

INDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN	OBSER.
Cumplimiento de planificación de actividades	# de actividades ejecutadas	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las actividades planteadas en un período.	Se plantearon realizar 10 actividades para el mes de enero de las cuales se cumplieron 8. $8/10= 80\%$	80%	-	
	# de actividades programadas					
% Eficiencia en aplicación de políticas	# de políticas aplicadas	Mide el cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa.	Se establecieron 15 políticas de las cuales se cumplen 13. $13/15= 87\%$	100%	-13%	1
	# de políticas diseñadas					
% Eficiencia en la atención de requerimientos internos	Requerimientos atendidos	Mide la atención a los requerimientos internos de las diferentes áreas de la empresa.	Se atiende los 14 requerimientos que se presentan al mes. $14/14=100\%$	100%	-	
	Total de requerimientos					
Gestión de capacitación	Capacitaciones efectuadas	Mide el cumplimiento de las actividades de capacitación planificadas	Se planifica realizar 3 capacitaciones al mes de las cuales se cumple una. $1/3=33\%$	100%	-67%	2
	Capacitaciones programadas					
Efectividad de carga laboral	Horas-hombre laboradas	Mide la eficiencia en las horas trabajadas	Para la entrega de un pedido se planifica 90 horas de trabajo, sin embargo se trabajan 100 horas. $100/90= 111$	100%	11%	3
	Horas-hombre programadas					

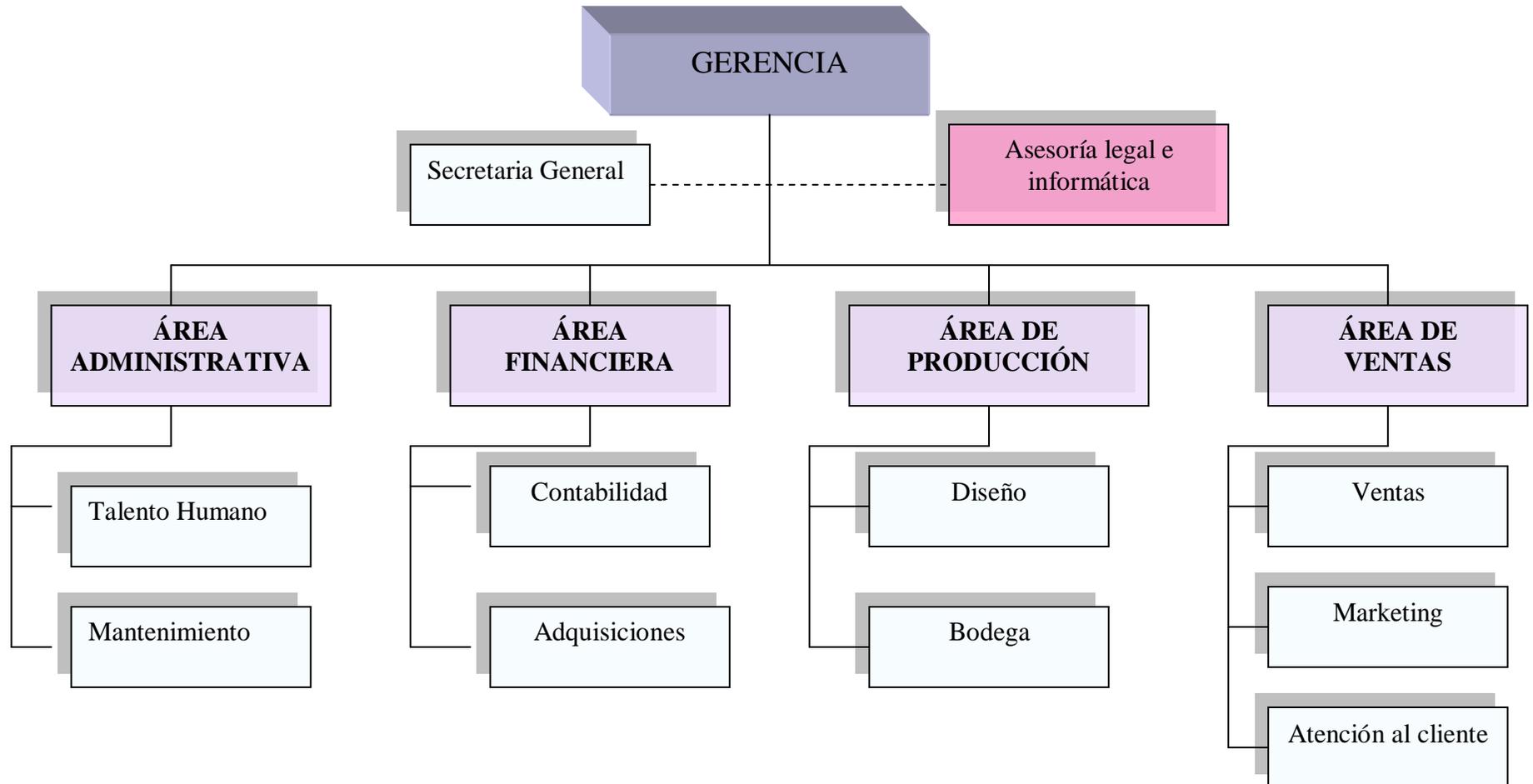
OBSERVACIONES

- 1.** No existe el suficiente control en el cumplimiento de las políticas.
- 2.** No se realizan todas las capacitaciones por falta de programación.
- 3.** Existen demoras en la producción, como falta de materia prima que impide se termine la producción en las horas planificadas.

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DE TEXTILES “EL GRECO”



PROPUESTA DE ORGANIGRAMA “TEXTILES EL GRECO”



RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

A continuación se detallan las responsabilidades y competencias de cada uno de los macro procesos:

Macro Proceso Gobernante:

- Elaboración de la Planificación Estratégica.
- Implantar y divulgar políticas, objetivos y metas.
- Creación de Plan de Actividades.
- Determinación de responsables para las actividades a desarrollarse.
- Control en el cumplimiento de Actividades Planificadas.
- Elaborar y controlar el presupuesto.
- Diseñar el plan operativo anual.
- Definir la estructura organizacional.
- Elaboración de planes de contingencia.
- Determinación del talento humano necesario y perfil de puestos.
- Aprobar los planes y presupuestos de la empresa.
- Elaborar informes de resultados de actividades

Macro proceso Generador de Valor: Adquisiciones

- Elaborar el Plan de compras periódicamente.
- Diseñar e implantar estrategias de compras.
- Seleccionar y contratar proveedores adecuados.
- Análisis de proveedores actuales y potenciales.
- Receptar y satisfacer los requerimientos de las áreas.
- Control adecuado de las cuentas de proveedores.
- Renegociar políticas de crédito, plazos y descuentos.
- Evaluar las estrategias implantadas.
- Evaluar la eficiencia en el consumo de los bienes.
- Evaluar los resultados generales en el proceso de Compras.

Macroproceso Generador de Valor: Producción.

- Programar la producción.
- Creación de nuevos diseños.
- Control de calidad.
- Realización de inventarios de materia prima y productos terminados periódicamente.
- Control de la capacidad de la maquinaria.
- Determinación la materia prima e insumos necesarios para la producción.
- Despacho de productos a clientes en el tiempo establecido.
- Control de productos que ingresan a bodega.
- Determinación de tiempos ociosos y desperdicios de materia prima.
- Evaluar la capacidad de horas hombre trabajadas.

Macroproceso Generador de Valor: Ventas.

- Creación de estrategias y políticas de ventas.
- Capacitación de vendedores.
- Diseñar un plan de marketing.
- Elaborar proyecciones y reportes de ventas.
- Diseñar e implementar estrategias y políticas de ventas
- Atención a los requerimientos y quejas de clientes.
- Abastecer de mercadería el showroom.
- Crear e innovar los servicios post venta.
- Registrar las ventas diariamente.
- Realizar reportes de ventas efectuadas semanalmente.
- Evaluar resultados de aplicación de políticas y estrategias

Macroproceso de Apoyo Financiero.

- Diseño y control presupuestario.
- Asignación de recursos.
- Control del sistema contable.
- Análisis y control de índices financieros.
- Elaborar políticas financieras.
- Determinación de necesidades de financiamiento.
- Elaborar planes de inversión.
- Elaborar flujos de caja.
- Declaración de impuestos.
- Elaboración de estados financieros.
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área financiera contable.
- Evaluación de reportes financieros.

Macro proceso de Apoyo Administrativo.

- Determinar estrategias y objetivos generales y específicos.
- Fijar y controlar el cumplimiento de políticas y normas.
- Realizar capacitación del personal
- Planificar actividades de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Determinar requerimientos del talento humano.
- Diseñar la planificación de la capacitación al personal de la empresa
- Planificar el mantenimiento de equipos e instalaciones
- Implantar programas de seguridad laboral.
- Controlar documentos de soporte.
- Analizar la evaluación del desempeño del personal
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área administrativa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS

La descripción de puestos y cargos es fundamental para la organización ya que permite establecer funciones, tareas y actividades que el talento humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización ya que la consecución de objetivos será difícil de alcanzar.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir los empleados en sus diferentes puestos de trabajo.

GERENCIA GENERAL

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Gerente General.

Personal a su cargo:

- Jefe de Adquisiciones.
- Jefe de Producción.
- Jefe de Marketing.
- Jefe Financiero
- Auxiliar Administrativo.

Naturaleza de su cargo:

Gestionar adecuadamente todas las áreas que conforman la empresa para conocer sus necesidades y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de la misma; a través de la implementación adecuada del proceso administrativo y la administración del recurso humano.

Funciones Principales:

- Diseñar la Planificación Estratégica.
- Establecer las políticas y objetivos.

- Tomar decisiones oportunas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar todas las áreas de la empresa.
- Elaborar Programas, responsables, tiempos y determinar objetivos.
- Elaborar programas de actividades.
- Crear y mantener canales de comunicación con todos los niveles de la organización.
- Establecer buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- Definir la estructura organizativa.
- Analizar los resultados administrativos.
- Establecer reuniones para difusión del estado de la Empresa.

Requisitos para ocupar el puesto:

Persona con principios y ética, con actitudes y aptitudes propias de un buen administrador, emprendedor y con capacidad de tomar decisiones en situaciones con extrema presión.

Formación académica.

Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia mínima de tres años en el desempeño de cargos afines.

Otros conocimientos:

Manejo del Talento humano.

Conocimientos de la industria textil.

SECRETARIA GENERAL

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Secretaria

Jefe Inmediato: Gerente General.

Naturaleza del Cargo:

Apoyo en las actividades administrativas.

Funciones Principales:

- Atención de clientes que llegan a la empresa.
- Atención del showroom.
- Recepción de la correspondencia.
- Archivo y manejo de documentos de la empresa.
- Programar visitas.
- Enviar correspondencia.

Requisitos para ocupar el puesto:

Excelente presencia, carismática; [carácter](#) muy discreto y responsable, buena Redacción y [ortografía](#), destreza manual, fluidez verbal, capacidad de [síntesis](#) y análisis.

Formación académica.

Técnico Superior en Secretariado.

Experiencia mínima de un año.

Otros conocimientos:

Conocimiento de sistemas informáticos.

Conocimiento de relaciones humanas.

Idioma inglés.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente General.

Personal a su cargo:

- Personal

Naturaleza del Cargo:

Apoyo en la administración general de la empresa, asesorar en la dirección, organización y evaluación administrativa y del personal.

Funciones Principales:

- Desarrollar cursos de capacitación al personal.
- Pago de nomina.
- Contratación del personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.
- Establecer sistemas de control, supervisión y control de programas.
- Difundir las políticas y objetivos en todos los niveles de la organización.
- Elaborar y difundir los reglamentos en toda la organización.
- Velar por la seguridad de los empleados y de la empresa.

Requisitos para ocupar el puesto:

Persona creativa, receptiva con carisma que fomente la comunicación entre los directivos y el personal operativo con el fin de receptar toda la información que permita tomar decisiones acertadas e innovadoras.

Formación académica.

Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia de dos a tres años, desempeñando cargos de administración.

Otros conocimientos:

Manejo del Talento humano.

Elaboración de nominas.

ÁREA FINANCIERA

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe Financiero

Jefe Inmediato: Gerente General.

Personal a su cargo:

- Contador
- Auxiliar Contable

Naturaleza del Cargo:

Ser apoyo para tomar las mejores decisiones en los [procesos](#), proyectos, y programas financieros de la empresa.

Funciones Principales:

- Desarrollar estrategias financieras.
- Toma de decisiones de inversión o financiamiento a corto y largo plazo.
- Análisis financiero.
- Control de cartera de clientes y proveedores.
- Elaboración y control de presupuestos.

Requisitos para ocupar el puesto:

Persona honesta con capacidad de análisis y síntesis, facilidad de adaptación a situaciones de tensión.

Formación académica.

Ingeniería en Finanzas y Auditoría o carreras afines.

Experiencia de tres años en el desempeño de cargos en el área financiera.

Otros conocimientos:

Conocimientos de análisis financieros.

Conocimientos de normas y reglamentos contables.

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Contador/ a

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

Personal a su cargo:

- Auxiliar Contable

Naturaleza del Cargo:

Servir de apoyo al Jefe Financiero a través de la administración adecuada de los registros contables en base a la ley dispuesta por los organismos respectivos.

Funciones Principales:

- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración y control de nomina.
- Mantenerse actualizado en leyes tributarias.
- Manejo del Plan de Cuentas.
- Elaboración y presentación de declaración de impuestos.
- Manejo de información sobre transacciones contables.
- Elaboración de informes según requiera el Jefe Financiero.

Requisitos para ocupar el puesto:

Poseer valores de honestidad y confidencialidad en el manejo de la información.

Formación académica.

Ingeniería en Finanzas y Auditoría o carreras afines.

Contador Público Autorizado.

Experiencia mínima de dos años.

Otros conocimientos:

Conocimiento de sistemas informáticos contables.

Conocimiento de leyes y reglamentos tributarios.

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Auxiliar Contable

Jefe Inmediato: Contador

Naturaleza del Cargo:

Apoyo en la realización de la contabilidad de la empresa.

Funciones Principales:

- Registro y revisión de transacciones contables.
- Manejo y control de caja chica.
- Conciliaciones bancarias.
- Registro de anexos transaccionales.
- Realización de retenciones en la fuente y del IVA.
- Revisión y control de facturas, notas de créditos, devoluciones emitidas y recibidas.
- Elaboración de cheques.

Requisitos para ocupar el puesto:

Mantener la confidencialidad de la información interna de la empresa, trabajo en equipo, facilidades para relacionarse con otras personas.

Formación académica.

Contadora o carrera afines.

Experiencia mínima de un año en áreas afines.

Otros conocimientos:

Conocimiento de leyes y reglamentos tributarios.

Manejo de sistemas contables.

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Auxiliar para Adquisiciones.

Jefe Inmediato: Jefe Financiero

Naturaleza del Cargo:

Determinar y atender los requerimientos que existan en todas las áreas de la empresa, así también buscar las mejores opciones en beneficio de la organización.

Funciones Principales:

- Determinar las necesidades de las áreas de la empresa.
- Buscar y seleccionar proveedores.
- Negociaciones con proveedores.
- Análisis de proveedores actuales y potenciales.
- Control en el uso de los productos comprados.
- Informes de compras y pagos de proveedores.

Requisitos para ocupar el puesto:

Debe ser una persona con capacidad de negociación, carisma, analítica y bien relacionada.

Formación académica.

Administración, Logística o carreras afines.

Debe poseer una experiencia mínima de un año en áreas afines.

Otros conocimientos:

Técnicas de ventas.

Manejo de inventarios.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Jefe de Producción.

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- Diseñadoras
- Mano de Obra Directa e Indirecta
- Jefe de Bodega

Naturaleza del Cargo:

Encargado de la producción de las diferentes líneas de los productos, determinar los recursos necesarios para la producción.

Funciones Principales:

- Programar la producción.
- Determinar lo relacionado a nuevos estilos.
- Determinar la capacidad de la maquinaria, tiempos ociosos.
- Desarrollar e implementar el mejor método de trabajo.
- Dirigir las actividades de los empleados a cargo.
- Determinar las necesidades de materia prima e insumos.
- Optimizar recursos.

Requisitos para ocupar el puesto:

Debe ser una persona que conozca todas las operaciones básicas de Costura de prendas de vestir.

Formación académica.

Ingeniería industrial o carreras afines.

Experiencia mínima tres años en áreas de producción textil.

Otros conocimientos:

Conocimiento de manejo de personal.

Manejo de inventarios.

Conocimiento de maquinarias utilizadas en el proceso.

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Jefe de Bodega

Don de mando y [liderazgo](#) participativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Personal a su cargo:

- Auxiliares de bodega.

Naturaleza del Cargo:

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para el control de la mercadería y materia prima que ingresa a bodega.

Funciones Principales:

- Control de ingreso y salida de la mercadería
- Motivación y desarrollo del personal a su cargo.
- Elaboración de registros de mercadería y materia prima.
- Ubicación de la mercadería en perchas.
- Inventario mensual de la mercadería.
- Despacho de la mercadería
- Elaboración de guías de remisión.

Requisitos para ocupar el puesto:

Debe ser una persona que conozca todas las operaciones básicas de Costura de prendas de vestir.

Formación académica.

Administración o carreras afines.

Experiencia mínima de dos años.

Otros conocimientos:

Conocimiento de sistemas informáticos.

Manejo del personal.

Conocimiento en el manejo de kardex.

ÁREA DE VENTAS**Datos de Identificación:**

Denominación del cargo: Jefe de Marketing y Ventas

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- Vendedores

Naturaleza del Cargo:

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos para realizar las ventas de productos y establecer los programas de promoción y publicidad de la empresa y sus productos.

Funciones Principales:

- Definir políticas y estrategias de ventas.
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- Control y supervisión del personal de ventas.
- Negociaciones crédito con clientes.
- Elaboración de proyecciones de ventas.
- Formación de vendedores.
- Elaboración de plan de marketing.
- Manejar un control de cartera de clientes.
- Elaboración de informes de ventas.
- Programar actividades de promoción.

Requisitos para ocupar el puesto:

Don de mando y [liderazgo](#) participativo; fluidez verbal un persona cortés.

Formación académica.

Ingeniero en Marketing o carreras afines.

Experiencia mínima de tres años.

Otros conocimientos:

Conocimiento de manejo de personal y relaciones públicas

Técnicas de ventas y comercio.

Conocimiento de la competencia.

Datos de Identificación:

Denominación del cargo: Vendedores

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas

Naturaleza del Cargo:

Responsable de las ventas generadas en la empresa, del asesoramiento al [cliente](#), utilizando los [medios](#) y las [técnicas](#) a su alcance para conseguir que este [cliente](#) adquiera el [producto](#) ofrecido.

Funciones Principales:

- Contactar e incrementar la cartera de productos
- Dar a conocer los productos que existen en la empresa.
- Negocias con clientes
- Prospección y captación de otros clientes.
- Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- Presentación de la empresa en su ámbito de actuación
- Elaboración de informes de ventas.

Requisitos para ocupar el puesto:

Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal, alta capacidad para relaciones inter-personales

Formación académica.

Ingeniero en Marketing o carreras afines.

Experiencia mínima dos años.

Otros conocimientos:

Conocimiento de técnicas de negociación.

Relaciones Humanas.

Conocimiento del mercado.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo la implementación del mejoramiento de procesos de Textiles El Greco se efectuará la siguiente programación:

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA
1	Entrega de copia de proyecto de mejoramiento a Gerente	- Jacqueline Vicente.	Marzo 2008
2	Exposición del proyecto	- Jacqueline Vicente	
3	Revisión y análisis del proyecto.	- Gerente y Jefes de áreas.	
4	Aprobación de implementación del proyecto	- Gerente	
5	Reunión con Gerente para crear un cronograma de actividades.	- Jacqueline Vicente. - Gerente	
6	Talleres de capacitación	- Jefes de áreas. - Jacqueline Vicente.	
7	Difusión del plan al personal de la empresa.	- Gerente - Jefes de áreas - Jacqueline Vicente.	
8	Determinación de responsables de actividades, funciones, recursos.	- Gerente - Jefe Administrativo	
9	Ejecución de la propuesta de mejoramiento de procesos	- Personal	
10	Evaluación y Control a través de indicadores de gestión.	- Gerente - Jefe Administrativo.	
11	Análisis de información	- Gerente - Jefe Administrativo.	
12	Entrega informe a Gerente	- Jacqueline Vicente.	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Textiles El Greco cuenta con una amplia trayectoria en la elaboración de textiles de alta calidad, siendo su producto estrella las pijamas ya que esta línea lleva en el mercado alrededor de 23 años, lo que convierte a El Greco en especialistas en esta línea.
- Las tendencias en las preferencias del mercado han hecho que Textiles El Greco amplíe sus líneas de productos una de ellas la ropa casual creada este año. Los medios utilizados para comercializar sus productos a través de catálogos los han convertido en pioneros en la tendencia de facilitar y hacer más cómoda la compra al cliente.
- Textiles El Greco no cuenta con una Estructura Organizacional lo que impide definir responsables de las actividades, así también evaluar y controlar los procedimientos.
- Los principales problemas encontrados y que dificultan una adecuada gestión administrativa son aquellos relacionados con la falta de control y documentación de los procesos, capacitación y motivación del personal, falta de seguimiento de clientes, no contar con un área de atención al cliente, falta de capacitación del personal en el nuevo sistema implantado entre otros.
- Las principales fortalezas que posee Textiles El Greco esta dada por los principios y valores que se practican, el autocontrol del personal al realizar sus actividades, la calidad de la materia prima con que se elaboran los productos y sus precios.

- Entre las debilidades encontradas están la falta de documentación, poca capacitación e inducción entre los empleados, desconocimientos de los objetivos y políticas entre el personal, esto se da por la poca comunicación existente entre las diferentes áreas que conforman la empresa.
- La empresa no posee Planificación Estratégica, por lo que era necesario iniciar con la formulación de la misión y visión que vayan acorde a lo que es actualmente y desea ser Textiles El Greco en un futuro.
- Los procesos que existen en la empresa no se encuentran documentados y son realizados en forma empírica, dificultando el control de los mismos.
- El principal problema detectado entre los procesos es al momento de seleccionar y contratar proveedores ya que no existe una persona que se encargue de la logística de toda la empresa, los jefes de las áreas debe encargarse de este proceso generando demoras en la realización de otras actividades importantes.
- No se realiza un control adecuado de los inventarios de materia prima y productos terminados debido a que no se cuenta con personal de apoyo y un sistema adecuado.
- Inexistencia de índices de gestión que permitirá evaluar el desarrollo de cada proceso y su eficiencia según sus logros.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implantar el presente estudio, tomando en cuenta como parte fundamental la participación del talento humano, proporcionándole los recursos necesarios para su adaptación al cambio.
- La aplicación del sistema de gestión por procesos para aumentar la eficiencia y eficacia, lo cual permitirá el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.
- La Planificación Estratégica debe ser debidamente documentada y revisada continuamente para observar que se estén cumpliendo los objetivos y estrategias planteadas para un determinado período.
- La misión, visión, políticas deben ser difundidas en toda la organización para que el personal este alineado a los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Establecer una adecuada Estructura Organizacional que permita definir a los responsables de las diferentes actividades y evaluar su desempeño y metas alcanzadas.
- Considerar el Plan Operativo anual como una herramienta que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos a corto plazo.
- Todo proceso debe ser formalmente documentado para que a través de índices de gestión realizar un control adecuado y medir su eficiencia en tiempos y costos.

- La Dirección de la organización debe desarrollar estrategias que permitan minimizar las debilidades y a través de sus fortalezas posicionarse en el mercado como una empresa líder en el sector textil.
- Mejorar e incrementar los servicios post venta, realizar seguimiento de los clientes con el objetivo de retroalimentarnos y ofrecer mejor servicios y productos que cumplan con las exigencias de los clientes.
- Capacitar continuamente al personal con el objetivo de crear una empresa inteligente y mantener al personal motivado y cumpla con sus actividades de la mejor manera optimizando tiempo y costos.
- Garantizar al personal los recursos necesarios y la distribución física de su puesto, con el fin de crear un ambiente laboral apto para el desarrollo normal de sus actividades.
- Implantar la propuesta de descripción de cargos, teniendo un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal a la empresa con el fin de que se pueda adaptar con mayor facilidad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL, DAFT Richard L, Internacional Thomson Editores. Estados Unidos. 2004.
- REINGENIERÍA, HAMMER M. y CHAMPÚ J. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.
- GESTIÓN TECNOLÓGICA, MEJÍA Francisco, Editora Guadalupe, Bogotá. 1998.
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, COMPETITIVIDAD Y CONCEPTOS DE GLOBALIZACIÓN, HITT, Ireland, Hoskisson, Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999.
- GERENCIA ESTRATÉGICA, SERNA Humberto, 2001, séptima edición, Editorial 3R Bogota-Colombia.
- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, DAVID, Fred R. Prentice Hall Hispanoamericana. México,1997.

PUBLICACIONES

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

DIRECCIONES WEB

- <http://www.aite.com>
- <http://www.fimeint.org/glosario.htm>
- http://web.jet.es/amozarrain/estructura_.htm
- <http://www.wikipedia.org/wiki/Organización.htm>
- http://web.jet.es/amozarrain/estructura_.htm
- www.google.com/diagnosticosituacional
- [www. mailxmail.com/curso/empresa/productos/capitulo7.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/productos/capitulo7.htm)

- <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo>
- <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>
- <http://www.elprisma.com>. Apuntes de Administración de Empresas.
- [http:// www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- <http://www.sri.gov.ec>
- <http://www.bce.gov.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>