

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

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

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO:
EMPRESA "NICOL-GRAF"**

EDUARDO GENARO PARRA MOREIRA

DIRECTOR: ING. JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR: ING. RENE BUENO

SANGOLQUÍ, MARZO 2009

CAPITULO I

GENERALIDADES

INTRODUCCION:

La actividad económica que ejerce es la producción y comercialización de PRODUCTOS GRÁFICOS, poniendo en el mercado creatividad para transmitir lo que el cliente desea comunicar.

Su labor se basa en el pedido directo del cliente, en donde el cliente en la mayoría de los casos entrega una muestra, diseño ajusta las aplicaciones artísticas y se inicia el proceso productivo de las impresiones, pasando por pre prensa, prensa, guillotina y acabados, para finalmente ser entregados al cliente.

1.1 LA EMPRESA

La empresa, se constituye como una empresa familiar en el año de 1993 en la ciudad de Ambato, la cual empezó como un sustento familiar, y de desarrollo personal de la familia Valverde Álava

La actividad económica que ejerce es la producción y comercialización de PRODUCTOS GRÁFICOS, poniendo en el mercado creatividad para transmitir lo que el cliente desea comunicar.

Su labor se basa en el pedido directo del cliente, en donde el cliente en la mayoría de los casos entrega una muestra, diseño ajusta las aplicaciones artísticas y se inicia el proceso productivo de las impresiones, pasando por pre prensa, prensa, guillotina y acabados, para finalmente ser entregados al cliente.

La empresa hoy en día está conformada por 19 personas que permiten la producción de una lista variada de productos entre los cuales tenemos: impresiones contables y administrativas, impresos editoriales, publicitarios, corporativos, sociales y de diseño, en los cuales el departamento de diseño se encarga de la elaboración de artes.

Cuadros estadísticos de impuestos ventas y compras “NICOLGRAF”.

DE VENTAS DEL MES DE AGOSTO NICOL GRAF

CTURA	CLIENTE	RUC	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
13	ANULADA				
14	ANULADA				
15	CARRASCO VALLEJO MARTHA	1802348977001	25,00	3,00	28,00
16	COBO SEVILLA RAFAEL	1801496900001	12,00	1,44	13,44
17	FLORES OLIVO LUIS FABIAN	1801811090001	8,00	0,96	8,96
18	LABORATORIO NEO FARMACO	1899201202001	6213,00		6213,00
19	LABORATORIO NEO FARMACO	1899201202001	6687		6687,00
10	TEJADA PROAÑO EXMO RAULIN	1800868851001	10,50	1,26	11,76
11	DOMINGUEZ SILVA JORGE	1802708162001	36	4,32	40,32
12	LEONARDO IDROBO	1712899440001	4	0,48	4,48
13	MERLOMAR	1890153263001	40,00	4,80	44,80
14	MERCY RENDON	1890153166001	25,00	3,00	28,00
15	LABORATORIO NEO FARMACO	1800201202001	12591,00		12591,00
16	LOPEZ CIPRIANO RODOLFO	1802013381001	40,00	4,82	44,80
17	COBO LUIS	18017860628001	2008,53	241,02	2249,55
18	INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN	1891710921001	660,00	79,20	739,20
19	LABORATORIO NEO FARMACO	1800201202001	10289,00		10289,00
10	ANULADA				
11	PACHECO LIMA MANUEL VIRGILLIO	1801344142001	4,00	0,48	4,48
	TOTAL 0%		35780,00		35780,00
	TOTAL 12%		2873,03	344,78	3217,81

Cuadro 1.1 Fuente “NICOLGRAF”-

DE COMPRAS DEL MES DE AGOSTO NICOL GRAF

FACTURA	PROVEEDOR	RUC	OTROS	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
1030	SCRREN COLOR	1711098465001		115,3	13,84	129,14
1031	SCRREN COLOR	1711098465001		76,08	9,13	85,21
1041	SCRREN COLOR	1711098465001		79,68	9,56	89,24
1114	SCRREN COLOR	1711098465001		67,02	8,04	75,06
1155	SCRREN COLOR	1711098465001		476,78	57,21	533,99
1186	SCRREN COLOR	1711098465001		113,24	13,59	126,83
1191	SCRREN COLOR	1711098465001		22,8	2,74	25,54
24999	COLTROQUELES	1791700899001		43,47	5,22	48,69
25073	COLTROQUELES	1791700899001		34,78	4,17	38,95
18843	TECNICA UNIDA	1790641155001	4,4	230	27,6	262
30432	SPARTAN	0990382875001		38	4,56	42,56
30752	SPARTAN	0990382875001		45,6	5,47	51,07
13733	HEIDELBERG	1791400496001		94,9	11,39	106,29
1264	PACO	1790040275001		53,45		53,45

Cuadro 1.2 Fuente "NICOLGRAF"

DE VENTAS DEL MES DE SEPTIEMBRE NICOL GRAF

FACTURA	CLIENTE	RUC	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
1752	ANULADA				
1753	ALMACEN EL HUERTO	1800151589001	134,75	16,17	150,92
1754	CALZAFER	1890140447001	1227,96	147,35	1375,31
1755	JORGE LUIS SANCHEZ	1803190759001	7,00	0,84	7,84
1756	ANULADA				
1757	HUGO TORRES	1800933929001	441,96	53,04	495,00
1758	MERCY RENDON	1890153166001	25	3,00	28,00
1759	ANULADA				
1760	ANULADA				
1761	LOPEZ BRAULIO	0500502091001	4	0,48	4,48
1762	NAVAS MARIA LORENA	1801957810001	4,00	0,48	4,48
1763	ANULADA				
1764	PEÑALOZA MARIA OLIVIA				
1765	MADERAS ECUATORIALES	1891713297001	7,00	0,84	7,84
1766	ANULADA				
1767	ANULADA				
1768	ANULADA				
	TOTAL 12%		1851,67	222,20	2073,87

REPORTE DE COMPRAS DEL MES DE SEPTIEMBRE NICOLGRAF

FECHA	FACTURA	PROVEEDOR	RUC	OTROS	SUBTOTAL	IVA	TOTAL
30/09/2004	25768	COLTROQUELES	1791700899001		24,27	2,91	27,18
10/09/2004	1267	SCREEN COLOR	1711098465001		79,76	9,57	89,33
21/09/2004	1310	SCREEN COLOR	1711098465001		79,79	9,58	89,37
23/09/2004	1320	SCREEN COLOR	1711098465001		60,14	7,22	67,36
28/09/2004	1351	SCREEN COLOR	1711098465001		81,69	9,8	91,49
	14389	HEIDELBERG	1791400496001		873,72	104,85	978,57
	35538	COMERCIAL YOLANDA	1890153913001		124,02	14,88	138,9
	37676	COMERCIAL YOLANDA	1890153913001		38,84	4,66	43,5
	37805	COMERCIAL YOLANDA	1890153913001		155,9	18,71	174,61
	25409	COLTROQUELES	1791700899001		116,88	14,03	130,91
	25716	COLTROQUELES	1791700899001		54,45	6,53	60,98
		TOTAL			1689,46	202,74	1892,2

Cuadro 1.4 Fuente "NICOLGRAF"

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

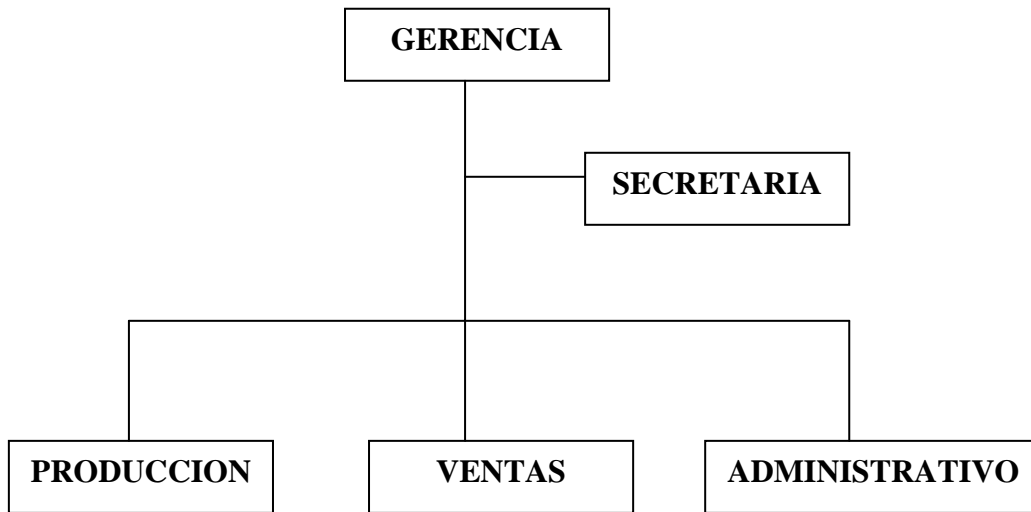


Grafico 1.1 Fuente "Nicol-Graf"

1.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los servicios que oferta la empresa son de **Diseño y digitalización de artes**, y los productos que oferta la Empresa son:

FORMULARIOS

Facturas

Guías de Remisión

Notas de Venta

Comprobantes de Retención

Notas de Débito

Notas de Crédito

Formularios

Tarjetas de Kardex

IMPRESOS PUBLICITARIOS

Afiches

Hojas Volantes

Plegables

Habladores

Colgantes

Dípticos

Trípticos

PAPELERÍA

Hojas Membretadas

Sobres Membretados

Tarjetas de Presentación

Carpetas

IMPRESOS SOCIALES

Invitaciones

Partes Matrimoniales

Tarjetas para toda Ocasión

Cartonería

1.2 DIAGRAMA CAUSA EFECTO

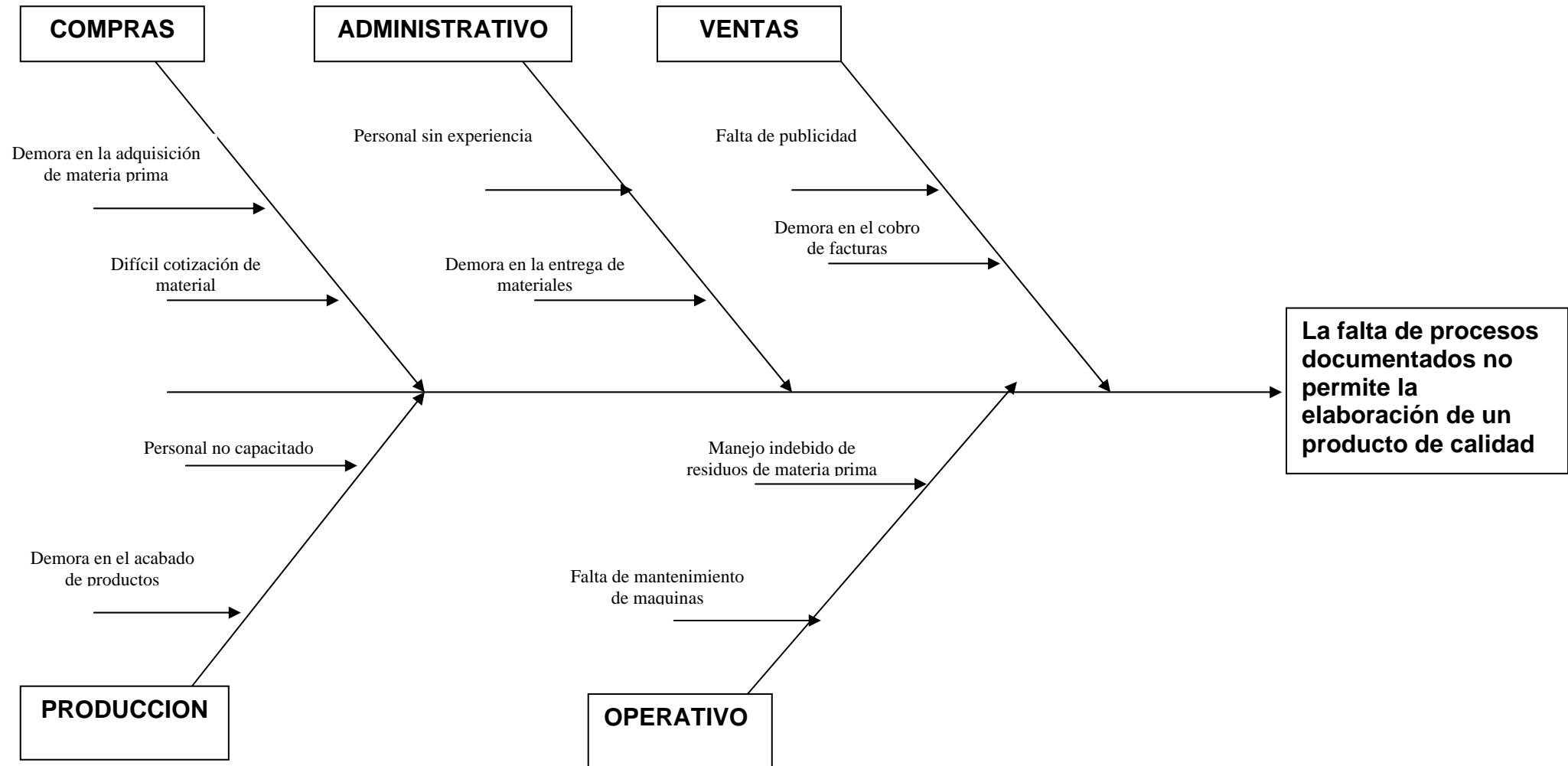


Grafico 1.2 / Elaboración: Eduardo Parra

1.2.1 EXPLICACION DEL DIAGRAMA:

En el diagrama se puede detectar los diferentes problemas que existe dentro de la organización en el funcionamiento diario, a continuación detallamos cada área:

Compras:

La empresa trabaja con muchos proveedores, por esta razón al momento de pedir una cotización la misma no tiene una respuesta inmediata por los proveedores por políticas de las mismas empresas, esto hace que el encargado demore en la adquisición de los materiales para la elaboración del producto.

La adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la imprenta.

Administrativo:

En el área administrativa es el mayor problema que existe es en la contratación de personal, la misma que no opta por la evaluación adecuada para el personal que va a laborar en la imprenta.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la imprenta, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Falencias en política de personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la imprenta, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.

Ventas:

Los clientes de la imprenta no son seleccionados adecuadamente al momento de vender a crédito, esto ocasiona falta de liquidez a la imprenta para la adquisición de materia prima.

No tienen un sistema contable que ayude a la toma de decisiones de endeudamiento.

No se maneja adecuadamente la información contable.

No tienen un departamento de marketing que ayuden a mejorar las ventas

Producción:

Problemas para producir y operar la maquinaria, por parte del personal.

Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo.

Operativo:

Falta de un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en las maquinas.

Conclusiones:

La falta de procesos documentados no permite la elaboración de un producto de calidad.

1.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Estableceremos claramente un marco teórico y conceptual para poder conocer de mejor manera la empresa y la hipótesis propuesta.

1.3.1 MARCO TEÓRICO

Un proceso es un método sistemático para manejar actividades

Proceso es la interacción de personas por medio de equipos que, cuidando de seguir los procedimientos apropiados, realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado. No existe actividad humana que no pueda ser considerada como el arreglo de un conjunto de procesos. Por ello, las empresas de todo el mundo tienden a organizarse por proceso, mediante la conformación de un equipo responsable de planearlo, ejecutarlo, controlarlo y mejorarlo, para así poder entregar el producto y/o servicio con calidad requerida por el cliente, en el tiempo adecuado y al menor precio.

Para iniciar necesitamos tener una idea general de lo que es la Gestión de Recursos humanos por competencias, elaboración de perfiles de cargos, selección y evaluación de desempeño por competencias.

Un perfil de cargos por competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia. Constituye la base fundamental de un sistema integrado de Gestión de recursos humanos y persigue principalmente elevar los niveles de eficacia en el ejercicio de las actividades claves, utilizando los recursos de manera eficiente.

Evaluación de desempeño basado en competencias es la evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que establecen un determinado nivel de desempeño.

Además del análisis del departamento, necesitamos basarnos en el mejoramiento de procesos e identificar ventajas y desventajas en los procedimientos ya establecidos, para plantear modificaciones según sea conveniente.

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

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas”.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

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

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

“El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.¹”

¹http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-proceso_administrativo_ii/11860-7

Y por ultimo, el diseño del tablero de comando estará sustentado en el planteamiento de indicadores de gestión para cada perspectiva, alineadas a la estrategia de la empresa, ya que son necesarios tanto para la medición de resultados.

Indicadores de Gestión, son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Qué es el Diagrama Causa - Efecto?

“El diagrama Causa - Efecto (Diagrama esqueleto de Pescado) del estadístico japonés, experto en control de calidad, Kaoru Ishikawa es una técnica gráfica que se puede utilizar en equipos para identificar y para arreglar las causas de un acontecimiento o un problema o un resultado. Ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle y dado un resultado específico. También llamado: Diagrama de Ishikawa”.

“El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena”².

² <http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>

La mejor manera de identificar problemas es a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en que se trabaja y lograr que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias. Los conceptos que expresen las personas, se irán colocando en diversos lugares. El resultado obtenido será un Diagrama en forma de Espina de Ishikawa.

El Diagrama que se efectúe debe tener muy claramente escrito el nombre del problema analizado, la fecha de ejecución, el área de la empresa a la cual pertenece el problema y se puede inclusive colocar información complementaria como puede ser el nombre de quienes lo hayan ejecutado, etc.

Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No hay que confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- Información sin información de dispersión es información falsa.

La teoría de Ishikawa era manufacturar todo a bajo costo. Postuló que algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad es la reducción de precios, bajar los costos, establecer y mejorar la técnica, entre otros.

No es en vano que a Ishikawa se le deba mucha gratitud por sus ideas que revolucionaron el mundo de la industria, la administración, el comercio y los servicios. De su capacidad y sus teorías se nutrió el Japón y llegó a ser lo que todos vemos hoy día.

¿Cómo interpretar un diagrama de causa-efecto?

El diagrama Causa-Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.

Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

A continuación veremos como el valor de una característica de calidad depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo (entre otros procesos).

El ejemplo se basa en el proceso de fabricación de mayonesa, para así explicar los Diagramas de Causa-Efecto:

La variabilidad de las características de calidad es un efecto observado que tiene múltiples causas. Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, se debe investigar a fin de identificar las causas del mismo. Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto se siguen los siguientes pasos:

Se decide cuál va a ser la característica de calidad que se va a analizar. Por ejemplo, en el caso de la mayonesa podría ser el peso del frasco lleno, la densidad del producto, el porcentaje de aceite, etc.

Se traza una flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha se escribe la característica de calidad:

Se indican los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal. Por ejemplo: Materias Primas, Equipos, Operarios, Método de Medición, etc.:

Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.

Un diagrama de Causa-Efecto es de por sí educativo, sirve para que la gente conozca con profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas.

Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual³.

³ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

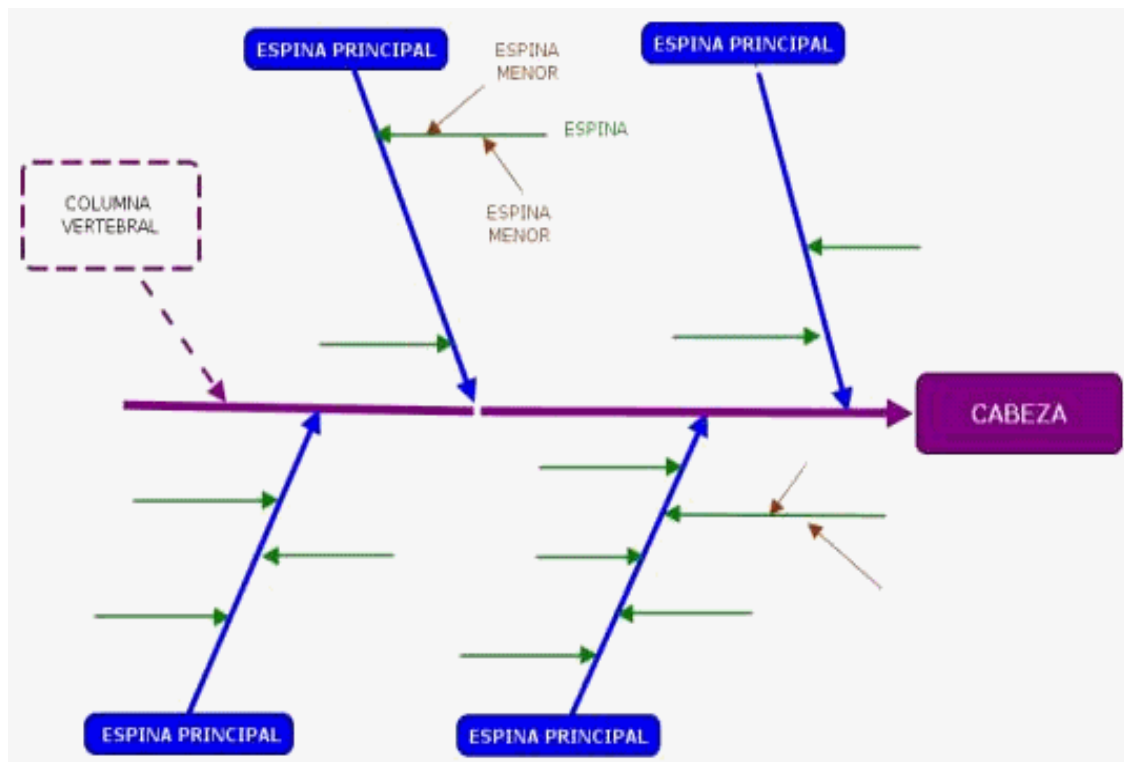


Grafico1.3/Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

LA CADENA DE VALOR

Es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Porter (1987)

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.

Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej: garantías

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas...

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.






Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.

Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales⁴.

⁴ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>

Diagrama de Flujo

La Ingeniería Industrial ha desarrollado diversos instrumentos para mejorar los procesos productivos, y por ende la eficiencia y la productividad de las empresas que elaboran productos tangibles. Estos mismos instrumentos pueden ser aplicados, con ciertas modificaciones, a las empresas e instituciones que prestan servicios o no tangibles. El desafío, es entonces, cómo adaptamos y aplicamos un instrumento que fue diseñado para medir, cuantitativamente, los procesos productivos de tangibles, para medir productos intangibles, como lo son los servicios, cuyas características principales son cualitativas más que cuantitativas; en cierto modo es cuantificar lo cualitativo. Lo importante es el concepto que está detrás de esta metodología y que por cierto es perfectamente aplicable a ambos tipos de productos y en consecuencia, a ambos tipos de empresas o instituciones. Para facilitar la graficación del flujo de un proceso se ha convenido en la utilización de ciertas figuras geométricas que sirven para representar cada una de las operaciones que conforma un proceso. Actualmente, se pueden identificar cuatro tipos de operaciones las que se muestran en el siguiente cuadro, con la respectiva figura geométrica que la representa:

	Transformaciones: En esta operación los productos y servicios son formados, combinados, ensamblados, montajes. Esta operación es considerada la más importante por cuanto es la única que agrega valor.
	Transporte: Los productos y servicios son llevados de un lugar a otro.
	Almacenamiento (espera): Tiempo transcurrido sin ninguna de las tres actividades señaladas anteriormente.
	Evaluación: Los productos y servicios son examinados y comparados con las normas que se han definido anteriormente.
	Inicio y término del proceso: El inicio es considerado como una demanda latente y que se manifestará en cualquier momento. El término del proceso es cuando se despacha el producto que había sido solicitado.

Graficó 1.4 / fuente: http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-68473_recurso_1.doc

Entonces el primer paso para el análisis de un proceso es identificar las operaciones que este involucra. Una vez hecha esta identificación, las operaciones deben ser clasificadas de acuerdo a los siguientes criterios:

Rentables: Trabajo neto de transformación. Es la interacción directa sobre el objeto que se quiere modificar. En estricto rigor, la transformación es la única operación que agrega valor.

Necesaria pero no rentables: Evaluación, transporte, embalaje, despacho, trabajos de carga y descarga, almacenamiento, mantenimiento, etc. Todas estas operaciones, aún cuando son necesarias dentro del proceso, no agregan valor.

Inútiles: Conversaciones intrascendentes, búsqueda de herramientas y materiales perdidos, reparaciones por mala calidad del producto entregado y reparaciones a maquinarias por mala mantención. Todas estas operaciones restan valor a los bienes y servicios que se entregan para el consumo final.

Al identificar las operaciones y, posteriormente clasificarlas, el trabajador está en condiciones de conocer y controlar, en mejor forma, su proceso productivo. De esta manera podrá realizar las modificaciones pertinentes, de modo tal, que la mayoría de sus operaciones sean aquellas que agregan valor, minimizando aquellas que son necesarias pero que no agregan valor y eliminando aquellas inútiles.

Si en un análisis de proceso, mediante este método, se descubre que el 30% de las operaciones son las que agregan valor, otro 50% son necesarias pero no agregan valor y otro 20% son inútiles, entonces podremos concluir que el proceso es malo y se requieren importantes modificaciones. El objetivo es lograr que las operaciones que agregan valor tengan los más altos porcentajes⁵.

⁵ www.subdere.gov.cl/1510/articles-68473_recurso_1.doc

Para lograr un análisis como el descrito en el párrafo anterior y aplicarlo al caso de los municipios, se ha diseñado una hoja con un Diagrama de Flujo. Este instrumento, que se presenta a continuación, facilita la comprensión de un proceso y permite hacer las recomendaciones de modificaciones, en forma clara y transparente, para su optimización.

1.4 MARCO CONCEPTUAL

Actividades laborales claves: aquellas de mayor relevancia; que generan valor agregado, que producen la mayor cantidad de resultados útiles para la organización y que, por tal motivo, deben ser consideradas como esenciales.

Atributos: Son aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, valores e inclusive características físicas que tienen las personas.

Capacitación: es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Cargo: descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona.

Clima Organizacional: Características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el mismo y tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Competencias: características personales necesarias para desempeñar actividades laborales claves con alto nivel de eficacia.

Conocimientos: Conjunto de informaciones que se los adquiere tanto por la vía formal como por el análisis de información y que son necesarias para realizar actividades.

Colaboradores directos: Cargos que reportan al cargo en cuestión.

Contratación: Es el convenio por cual dos o más personas se comprometen a prestar servicios, bajo dependencia.

Cultura organizacional: conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten entre los miembros de la organización. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Destrezas: comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de una tarea específica.

Diseño de cargos: Manera como el cargo esta estructurado y dimensionado.

Entrevista: Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone un analista.

Encuesta: Es una especie de cuestionario el cual se usa frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos.

Evaluación de Desempeño: proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Factores claves de éxito: Aspectos dentro la organización que deben ponerse más atención y sobresalir para el óptimo desenvolvimiento de la Compañía.

Inducción: Proceso de conocimiento y sensibilización del cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el trabajador en el momento de su ingreso como funcionario.

Mejoramiento de procesos: Metodología sistemática desarrollada para que la organización mejore los procesos.

Misión: Estructura básica empresarial que describe de manera entendible los siguientes elementos: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿para qué hacerlo? implica además el objetivo principal o serie de ellos que la empresa pretende alcanzar al dedicarse a su actividad.

Misión del Cargo: principal razón de existencia del cargo en la organización.

Necesidades: Es una sensación de carencia de un producto básico. Esta sensación de carencia puede ser física, psicológica, social o individual, que tienen todos los seres humanos independientemente de su raza, cultura.

Nivel de reporte inmediato: Nivel al cual el cargo en cuestión se reporta.

Objetivos: Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión. Finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones.

Personal: Grupo de personas que cumplen con una función determinada dentro de la organización.

Perspectiva de aprendizaje: Capacidad de alcanzar las metas y objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos que depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Perspectiva de Procesos internos: En esta perspectiva se identifican los procesos críticos, define la cadena de valor de los procesos en los que las

organizaciones deben sobresalir para responder a las expectativas de la organización.

Perspectiva de Clientes: En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes y del mercado en el que la organización compete. Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir.

Plan de Carrera: Instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de los integrantes de la organización para cumplir con los fines institucionales; lograr que se “pongan la camiseta” y no se pierda lo más valioso que es su individualidad, que puedan ser al mismo tiempo gentes de la organización.

Políticas: Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a la alta dirección y empleados en la toma de decisiones; de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas.

Proceso: Conjunto de actividades que siguen una secuencia para entregar resultados a la organización.

Productividad: Cantidad de productos producidos en relación a los recursos utilizados.

Responsabilidades del Cargo: principales compromisos y actividades a cumplir en el ejercicio de un cargo específico.

Valor agregado: Percepción que tienen los clientes sobre la capacidad de un producto para satisfacer su necesidad, y adelantarse a las mismas.

Valores: Estructuras básicas empresariales que guían a los administradores y empleados ante cualquier decisión, orientan en el actuar diario de las labores⁶.

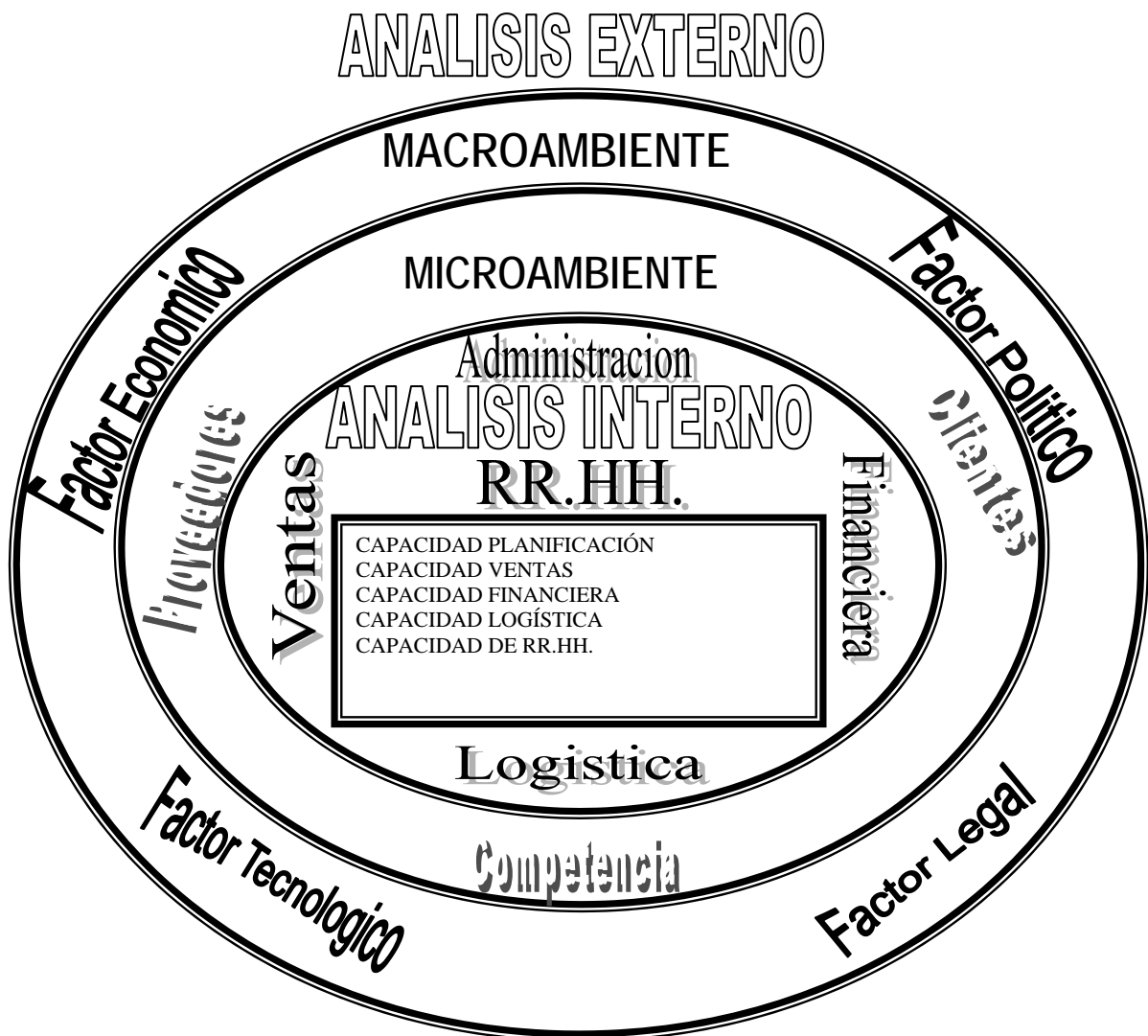
⁶ http://www.laboris.net/static/em_diccionario

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capitulo se presenta un estudio a fondo referente al ambiente en el que se desarrolla la empresa.

Además se realizara un estudio minucioso de la capacidad interna de la empresa en lo que se refiere a los aspectos humano, administrativo, financiero, y tecnológico.



2.1 ANÁLISIS EXTERNO

MACROAMBIENTE

El análisis Externo trata de identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el ámbito en el que se desenvuelve, tomando en cuenta que son aspectos que no puede cambiar como son: leyes aprobadas por el Congreso Nacional, Tasas de Interés vigentes en el mercado financiero, porcentajes de inflación resultantes de un movimiento económico nacional, etc.

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

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

2.1.1 MACROAMBIENTE.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas:

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

Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios.

Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la Empresa si llegan a materializarse dichos cambios.

Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

FACTOR POLÍTICO. Siendo el fin de la política “el arte referente al gobierno de los Estados, actividad de los que rigen los asuntos públicos”, en el Ecuador el factor político es uno de los más conflictivos e inestables, teniendo como actores principales varias de las instancias políticas de dirección del país.

Por lo tanto par la Empresa se considera una **AMENAZA ALTA.**

RÉGIMEN TRIBUTARIO

INTRODUCCIÓN

La estructura tributaria ecuatoriana es un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades. Con el afán de ordenar el universo de impuestos en Ecuador, se ha clasificado la estructura tributaria en (Ver Impuestos en Detalle):

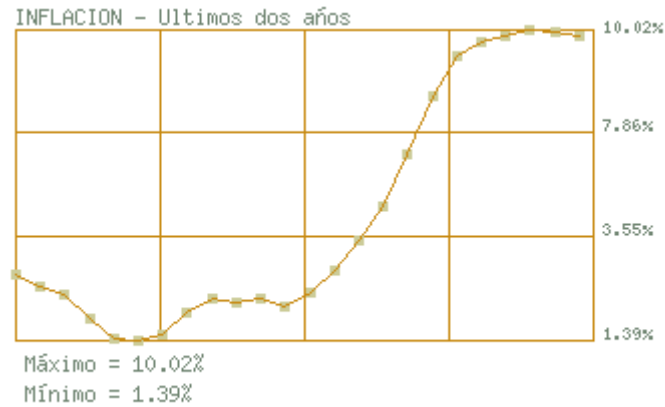
- Impuestos a la renta
- Impuestos al consumo
- Impuestos específicos
- Impuestos a los activos
- Impuestos al comercio exterior
- Impuestos de gobiernos seccionales, y
- Otros costos fiscales¹.

El Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar los impuestos nacionales (impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**).

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

INFLACIÓN ANUAL

Inflación: Se ha considerado a la inflación como una variable crítica ya que los precios en el mercado donde se compra los Productos, la Materia Prima e insumos para el acabado de los productos, varían de acuerdo a las decisiones tomadas por los Gobiernos de turno.

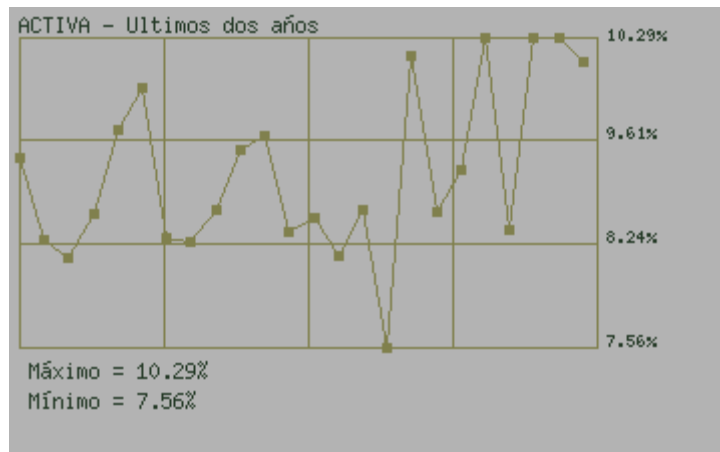


http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

La expectativa en niveles macro y micro-económico donde se produce inestabilidad en el país, por esto se constituye a la Inflación una **AMENAZA ALTA** para la empresa.

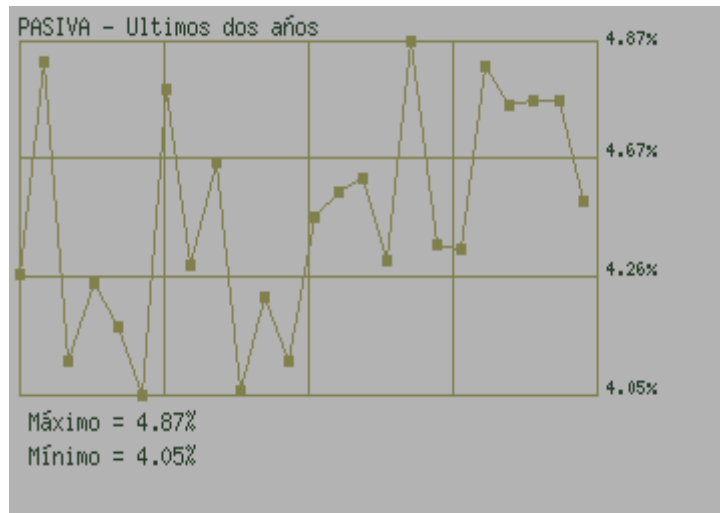
Tasa de Interés: La inyección de capitales mediante el financiamiento externo es un factor de gran análisis para toda empresa, debido a que es una situación inevitable, en el futuro.

Tasa de Interés Activa:



http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Tasa de Interés Pasiva:



http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Tasas de interés referenciales

Año		PASIVA	ACTIVA
2006	ULTIMO TRIMESTRE	4.30	8.99
2007	ENERO	4.50	10.07

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés constituyen una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa.

FACTOR SOCIAL. Ya que no existe una estacionalidad en ventas en cierta o determinada época del año por ciertas temporadas, por el factor que encierra a la sociedad en diferentes ámbitos sean estos políticos económicos en el que se desenvuelvan.

Se considera para la empresa a este factor una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

2.2.1 MICRO-AMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Entre ellas tenemos a los proveedores, competencia, clientes, organismos de control.

A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

La importancia de que exista comunicación entre departamentos, es para la toma de decisiones del encargado o gerente de la empresa, puesto que su trabajo en cada área aporta y repercute en los planes y medidas que se tomarán en el departamento.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER RELACIONADO AL SISTEMA

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**
- 2. La rivalidad entre los competidores.**
- 3. Poder de negociación de los proveedores.**
- 4. Poder de negociación de los compradores.**
- 5. Productos sustitutos reales o potenciales.**

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Son todas las empresas de Diseño Grafico que están incursionando en el mercado con precios bajos y nuevos productos.

2. La rivalidad entre los competidores. Para las empresas de diseño grafico será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

Pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La empresa trabaja con algunos proveedores, el poder de negociación esta en obtener mejores precios y créditos de mas tiempo, para obtener circulante y seguir trabajando

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Ofrecer productos y servicios oportunos, confiables y con altos beneficios, de acuerdo a las necesidades de los clientes

5. Productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios

más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria⁷.

Para “NICOL-GRAF”, no serán muchos los productos sustitutos

LOS CLIENTES

La imagen que se transmite y se percibe, es sustancial para los resultados de la empresa.

En el sector de artes gráficas la relajación no es posible. Por eso nuestros clientes son sin duda, nuestra mejor carta de presentación.

Los principales clientes de “NICOL-GRAF” son:

Vinos don Guido.

Calza Cuero.

Calzado Gamos

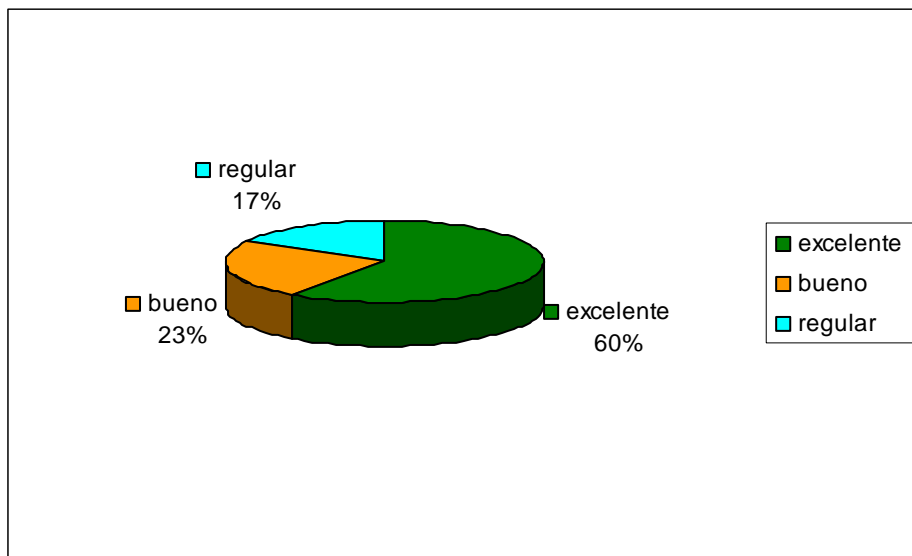
Distribuidora Marco López.

CLTA. Efrén Reyes

A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de “NICOL-GRAF”:

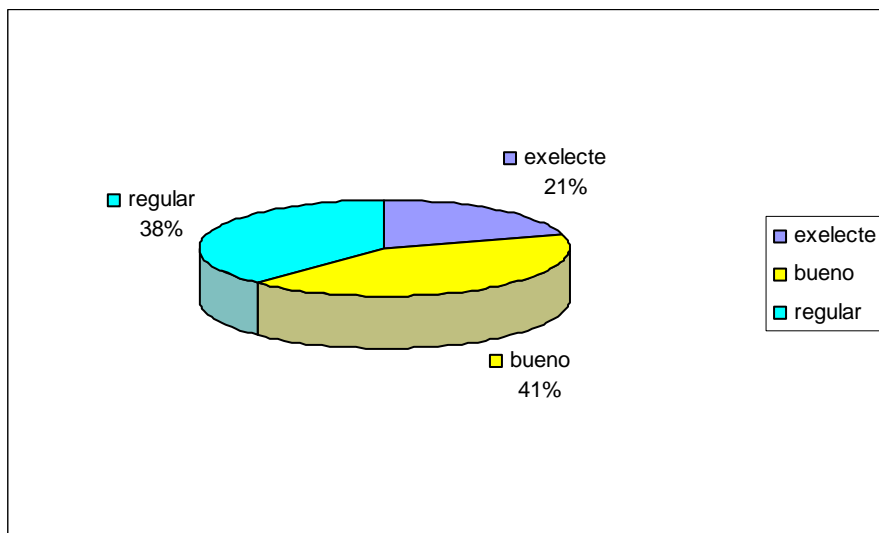
⁷ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>

1. la rapidez en el servicio es:



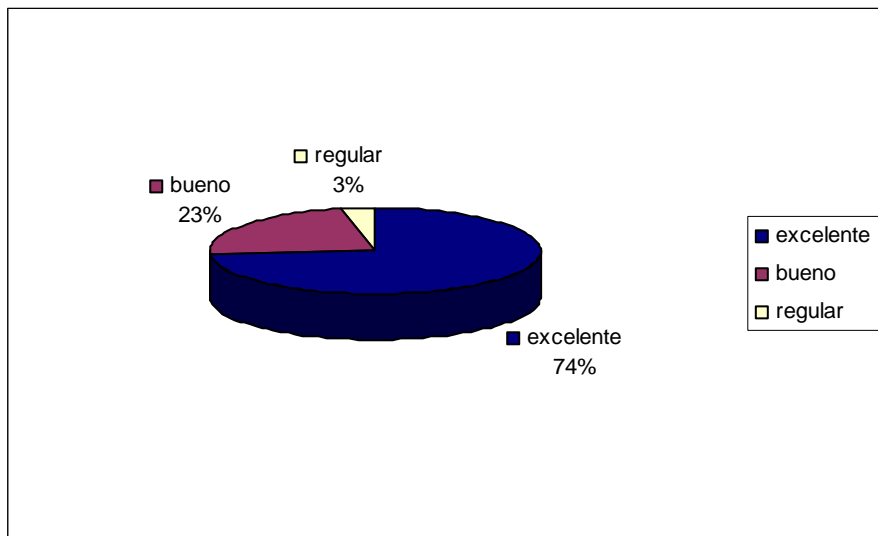
Al existir el 60% de rapidez en el servicio es una **OPORTUNIDAD MEDIA**

2. La atención que presta es personal de “NICOL-GRAF”:



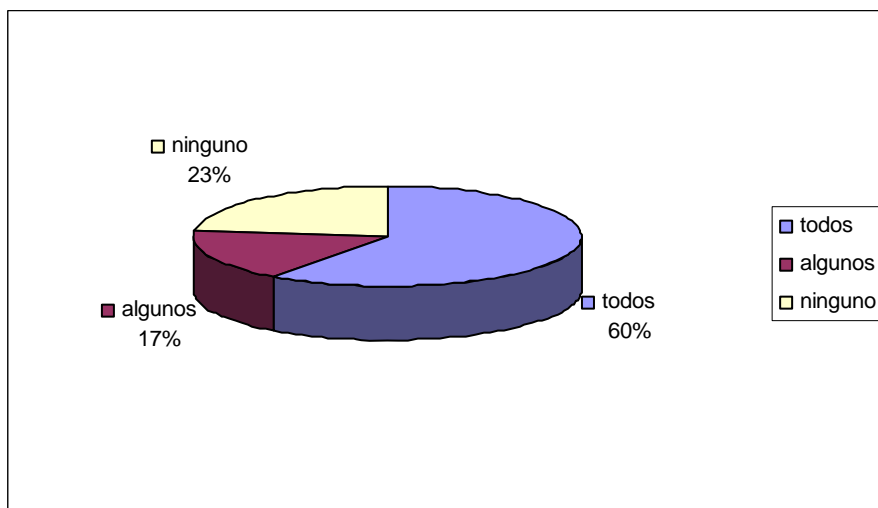
Al existir el 38% de regular y el 41% bueno en la atención al cliente se considera **AMENAZA MEDIA**.

3. La calidad de los productos que ofrece “NICOL-GRAF” son:



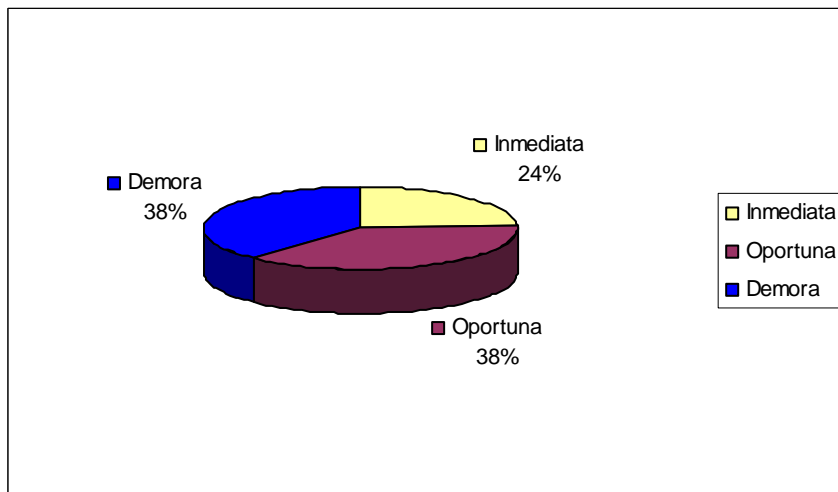
El 74% de los productos entregados son de excelente calidad por lo cual se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. Está identificado con los productos que ofrece “NICOL-GRAF”:



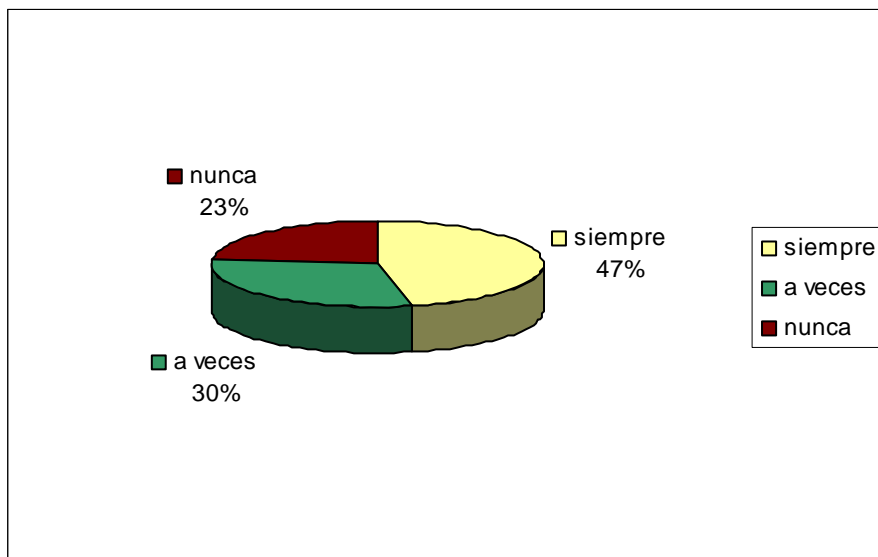
El 60 % de los clientes están identificados con los productos por lo cual se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

5. La entrega de productos de “NICOL-GRAF” es:



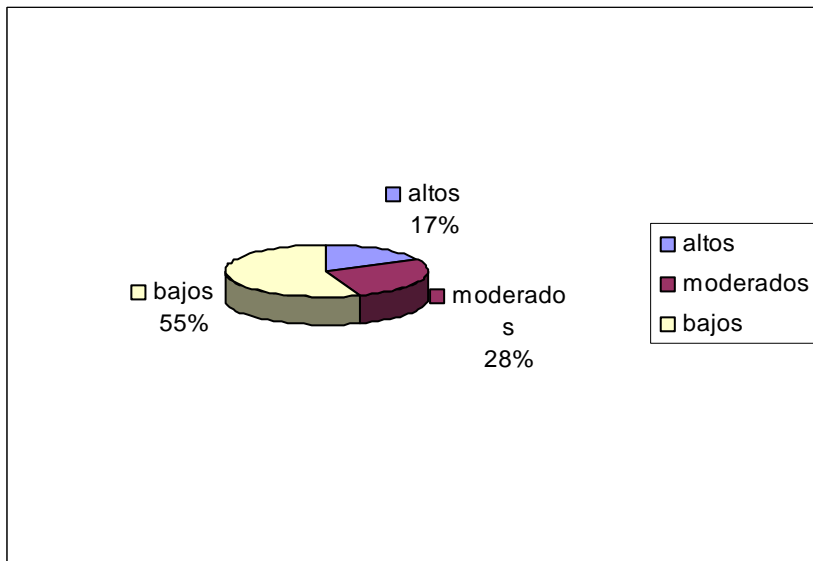
Al existir el 38% de entrega oportuna y el 38% de demora de los productos se considera una **AMENAZA MEDIA**.

6. Existe variedad de productos en “NICOL-GRAF”



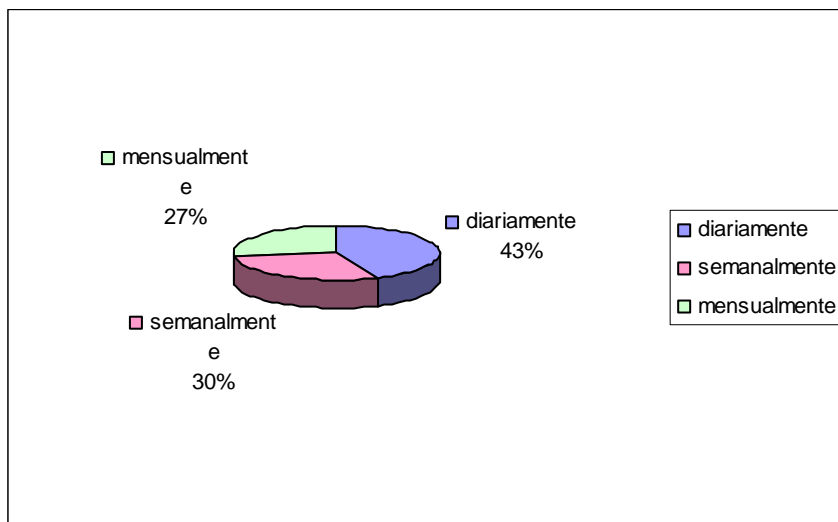
El 47 % de los encuestados manifiestan que existe variedad de productos por lo cual se considera que es una **AMENAZA MEDIA**.

7. Los precios que ofrece “NICOL-GRAF” son:



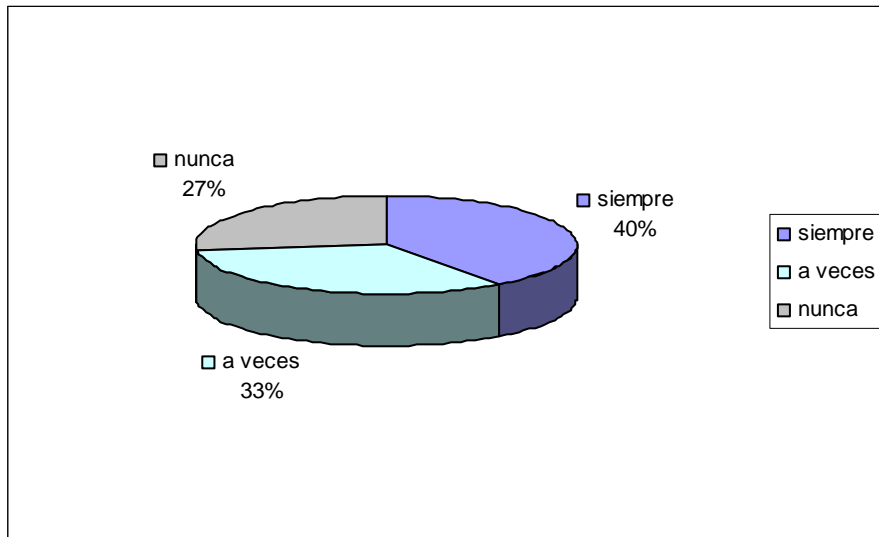
Al existir el 55% de clientes que indican que los precios son bajos y el 28% moderados se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

8. Con que frecuencia visita “NICOL-GRAF”:



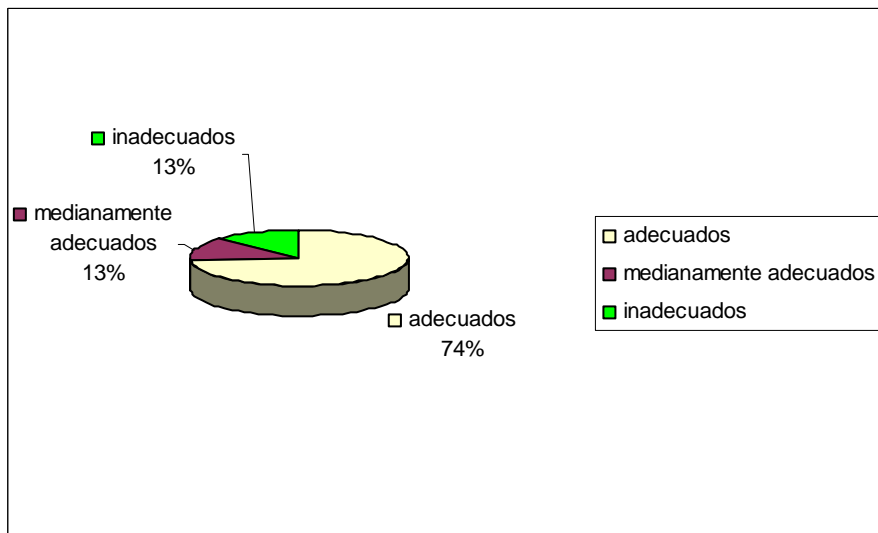
El 43% de los encuestados manifestaron que visitan diariamente NICOL-GRAF Por lo cual se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

9. Existe cordialidad por parte del personal de ventas de “NICOL-GRAF”:



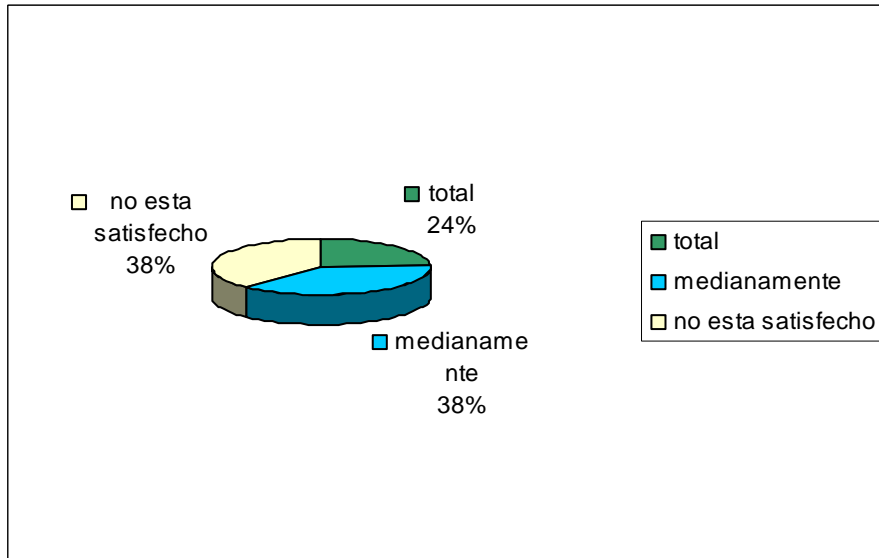
El 60% de los encuestados manifestaron que la cordialidad es a veces y nunca en la empresa por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**.

10. Los beneficios obtenidos en los productos son:



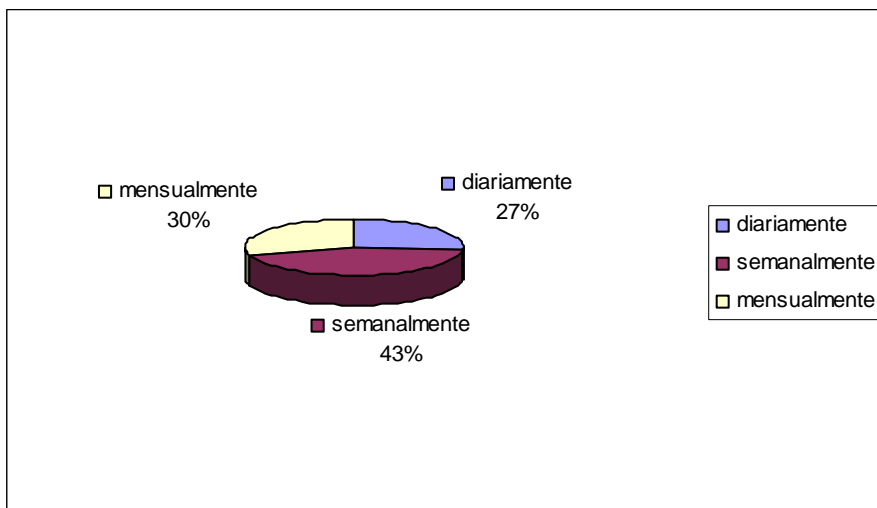
Al existir el 74% de beneficios por los productos adquiridos se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

11. Cual es su satisfacción con nuestra empresa:



El 24% de los clientes manifiestan que se encuentran satisfechos y el 38% no esta satisfecho con la empresa por lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**.

12. Cada que tiempo realiza el pedido de nuestros productos:



Al existir el 43% que son semanalmente y el 27% diariamente se considera que es una **OPORTUNIDAD ALTA**

PROVEEDORES

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus productos y servicios.

Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez.

Puesto que un incremento en los costos de los proveedores podría afectar e obligar a un incremento en los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía.

Los principales proveedores de “NICOL-GRAF” son empresas nacionales las cuales detallamos a continuación:

PROPANDINE S.A.

GRAPFIC- SOURSFC.

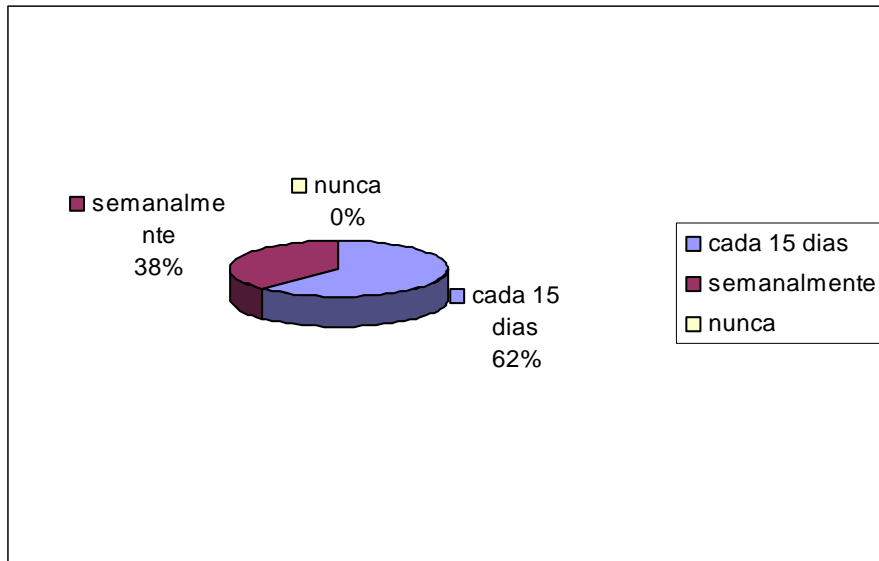
DISTRIBUIDORA CAICEDO.

PACO.

E-DICENTRO.

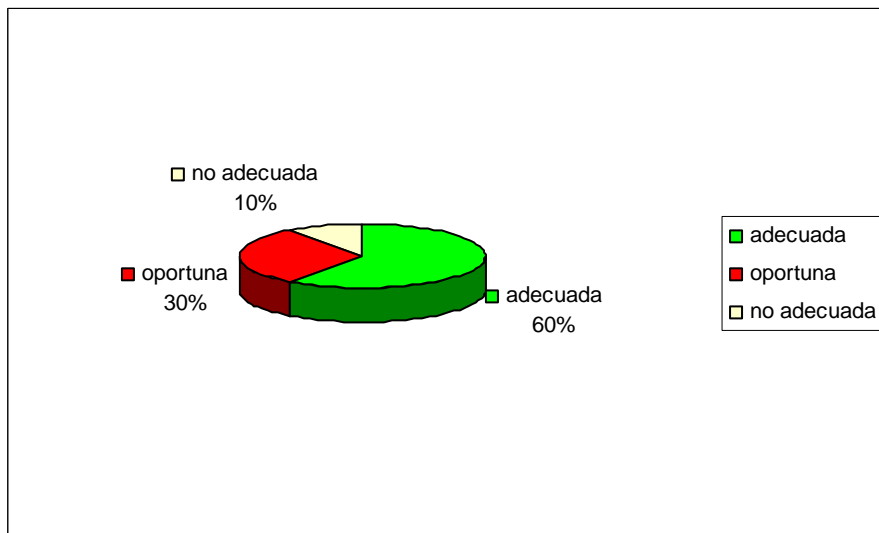
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas a los proveedores de “NICOL-GRAF”:

1. Con que frecuencia entrega Ud. como proveedor los productos a “NICOL-GRAF”:



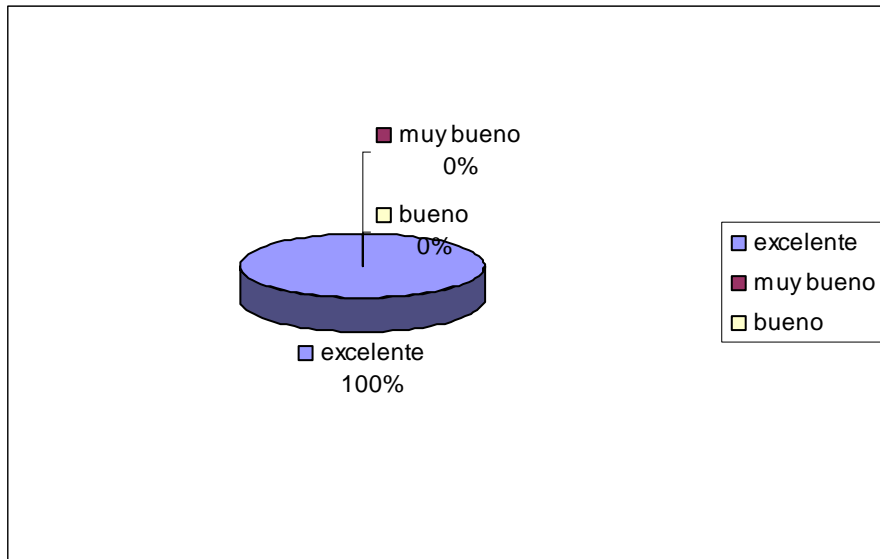
El 62% de proveedores nos dicen que la entrega de productos se lo hace inmediatamente lo que se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**

2. los tiempos de entrega de los productos son:



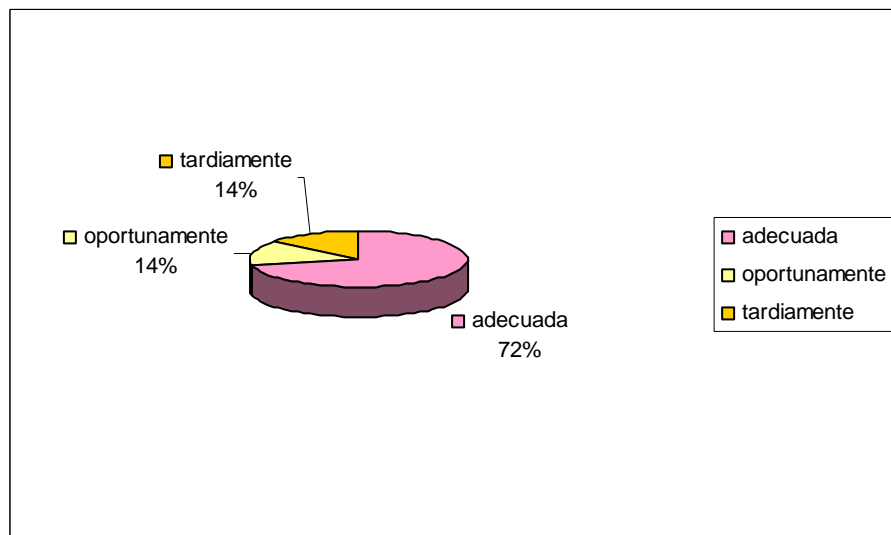
El 49% de los encuestados dicen que el tiempo de entrega de los productos es adecuado lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

3. Los productos entregados por UD son de calidad:



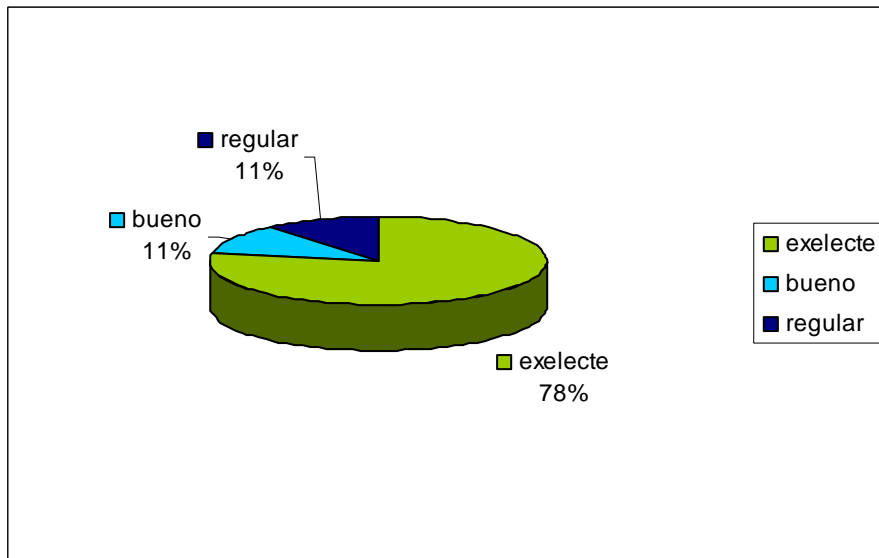
El 100% de los encuestados dicen que los productos entregados son de calidad lo que se considera que es una **OPORTUNIDAD ALTA**

4. Las políticas de pago de “NICOL-GRAF” son:



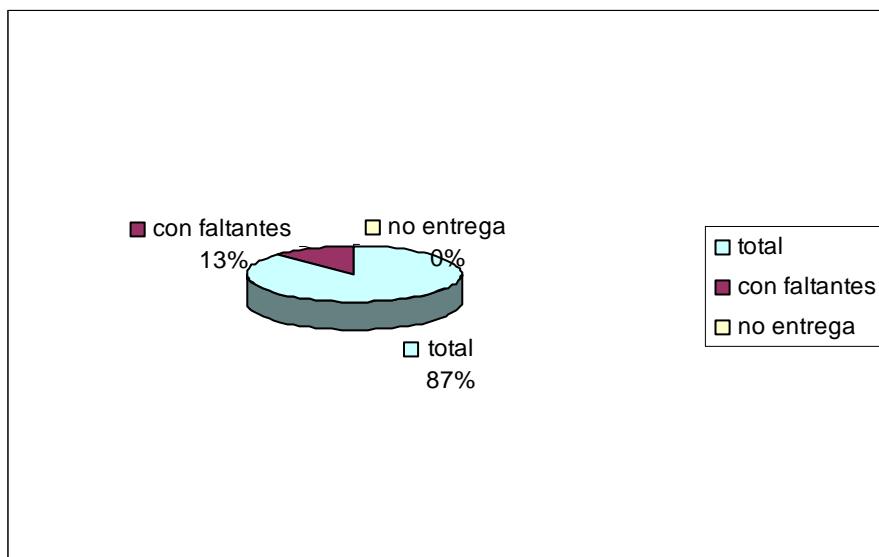
El 72% de los encuestados dicen que la política de pago es adecuada lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**

5. La relación con “NICOL-GRAF” es:



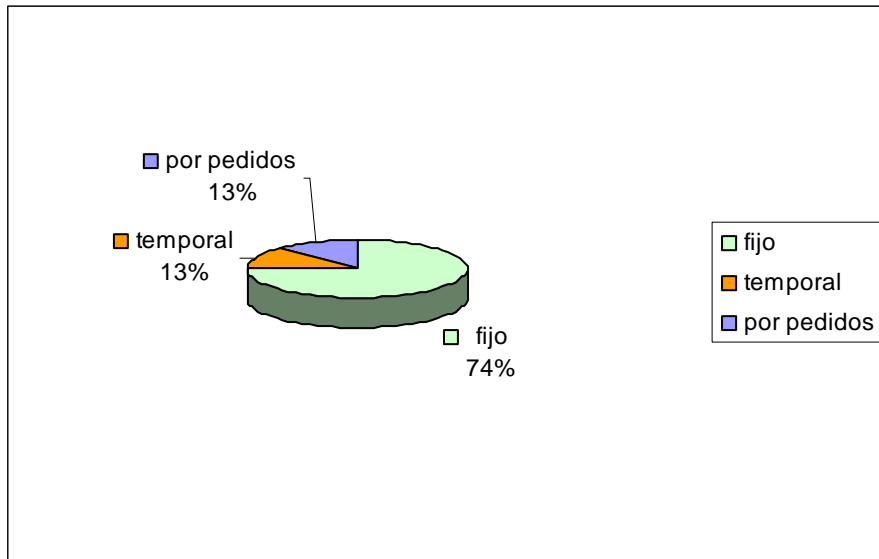
El 78% de los encuestados mantienen una relación excelente con la empresa lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**

6. La entrega del producto que Ud. Ofrece a “NICOL-GRAF” según los requerimientos de la misma es:



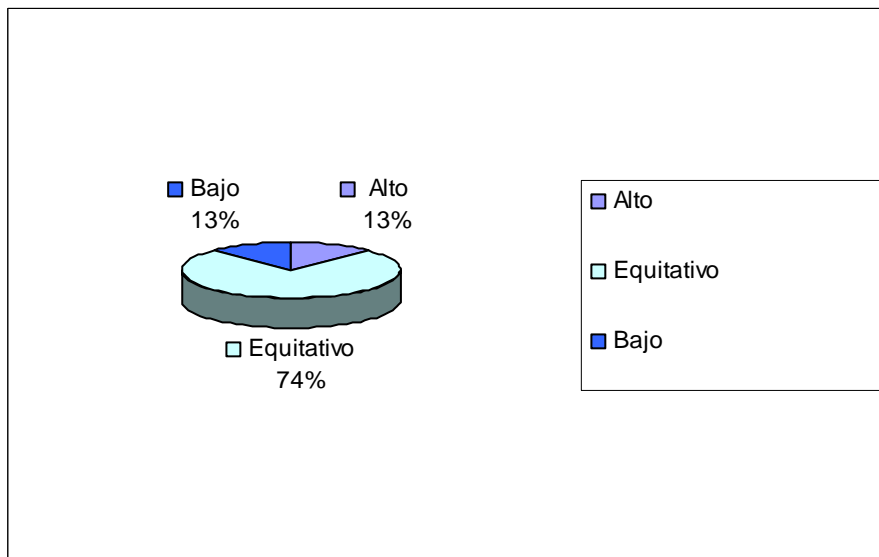
La entrega de producto es el 87% total, por lo que se considera **OPORTUNIDAD ALTA**.

7. "NICOL-GRAF" es un cliente para UD:



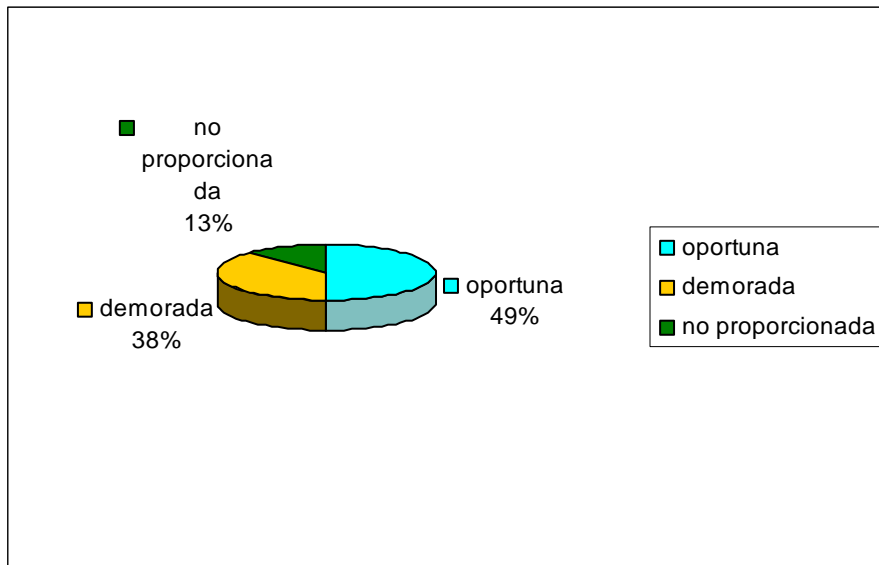
El 74% de los encuestados consideran que es una empresa fija como proveedor o, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

8. Los precios de los productos que ud. entrega se los considera:



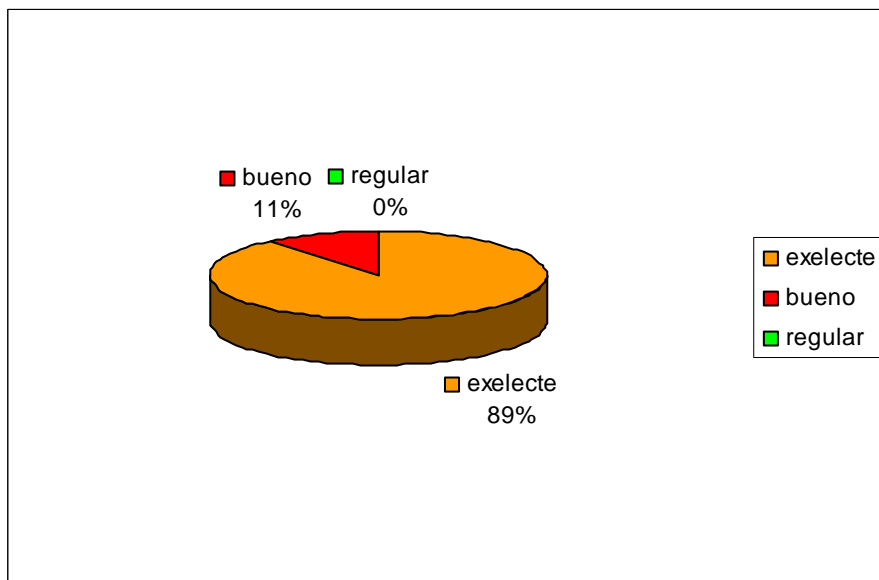
Los precios de los productos son en un 74% equitativos, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**

9. La información que le proporciona “NICOL-GRAF” sobre sus pedidos es:



El 49% de los encuestados dicen que la información obtenida es oportuna lo que se considera una **OPORTUNADA MEDIA**.

10. Según su criterio la imagen que proyecta NICOL-GRAF es



El 89% opinan que NICOL-GRAF se proyecta a futuro lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**

LA COMPETENCIA

Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos, Así como también en la mezcla de mercados.

La empresa debe pugnar por entender lo que en esencia se esta vendiendo al cliente o mejor todavía, lo que el cliente esta comprando. También debe percatarse de todas las formas en que el cliente puede obtener la satisfacción a su necesidad. Es importante conocer a nuestra competencia casi tanto como se conoce la empresa propia; la competencia en la actualidad es mucho más agresiva y es difícil subsistir sin lucha contra ella.

Las principales competencias son:

- Gráficas AGUIRRE
- Gráficas OFFSET
- Gráficas COBOS
- Gráficas Primera IMPRENTA
- Gráficas DD

La competencia siempre va a significar una **AMENAZA ALTA**, para “NICOL-GRAF”, dentro del diseño grafico.

ORGANISMOS DE CONTROL

El 62% de empresas de la industria gráfica funcionan como empresas unipersonales, esto significa que poseen nombre comercial y RUC, pero el propietario es una persona natural; por lo general este tipo de empresas se conforman con los padres, hijos y familiares, como es el caso de la empresa de estudio. El 38% son empresas legalmente constituidas, cuyo órgano controlador es la Superintendencia de Compañías.

Según la Asociación de Industriales Gráficos “En el Ecuador también se produce la tendencia mundial de que el 20% de los establecimientos gráficos

son grandes y medianos, y poseen más de 21 trabajadores, el 80% son pequeñas industrias y talleres artesanales”.

Actualmente toda organización tiene que cumplir con las disposiciones tributarias, declaración y pago de impuestos conforme lo dispone el SRI en su ley constitutiva, ya que este organismo tiene la facultad de efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no este expresamente asignada por la ley a otra autoridad. Los impuestos que debe declarar ante el Estado son:

Impuesto a la Renta (IR): Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras. Y para liquidarlo en personas naturales, se aplicará a la base imponible, las tarifas vigentes para el año correspondiente.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados o presten servicios con una tarifa; son sujetos pasivos del IVA y presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el 12% del impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior.

Municipios: pago anual de la patente municipal en la ciudad donde se desenvuelve, el pago es el mes de enero por todo el año contable.

Pago de impuestos prediales del inmueble que posee la empresa.

IEESS: Pago de aportes personales y patronales de los empleados en forma mensual, y otros beneficios de ley.

Ministerio de Trabajo

Inscripción de contratos de trabajo.

Actas de finiquito.

“NICOL-GRAF” al cumplir con las normativas legales de las diferentes entidades, esta contribuyendo al desarrollo del país, de esta manera no recibe sanciones ni multas, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2.2 ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos.

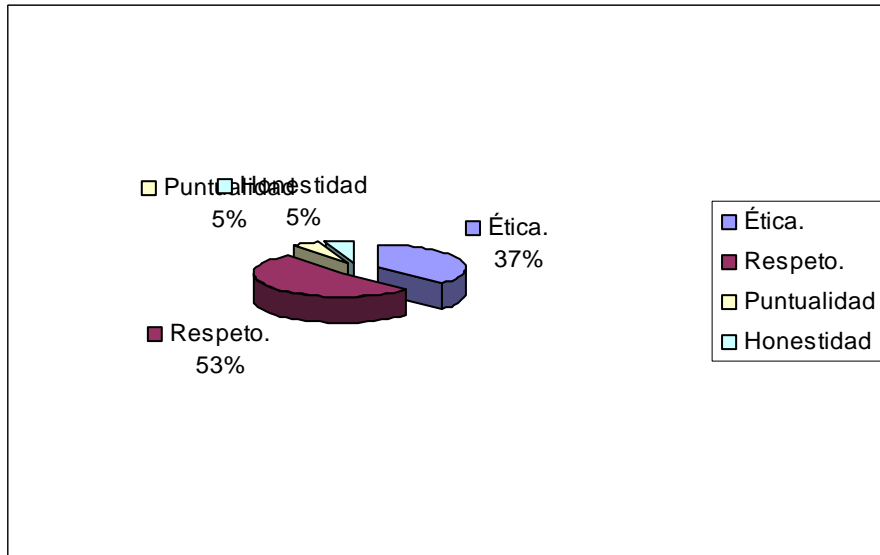
Las respuestas a las encuestas realizadas a empleados son:

OBJETIVO.

Esta encuesta servirá para determinar como se encuentra la planificación de la empresa

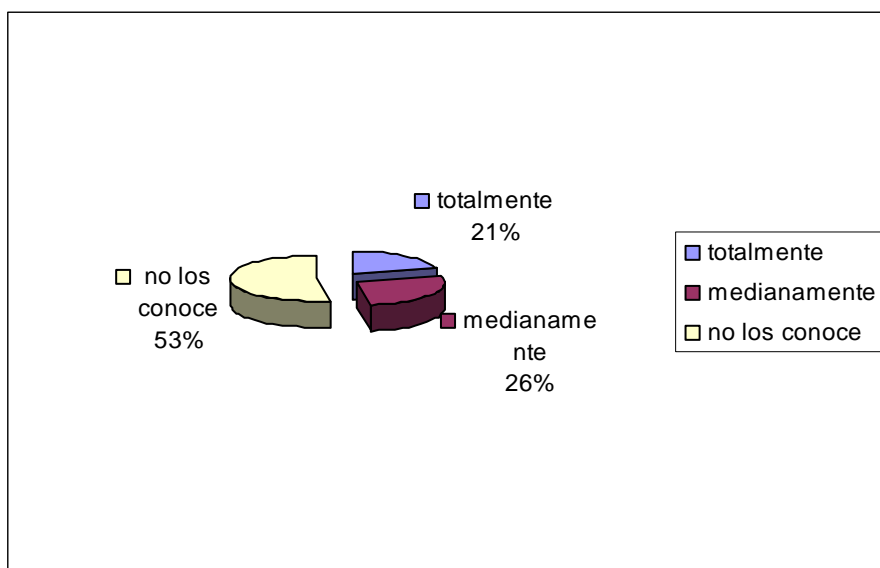
Planificación

1. SEÑALE LOS PRINCIPIOS Y VALORES QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA:



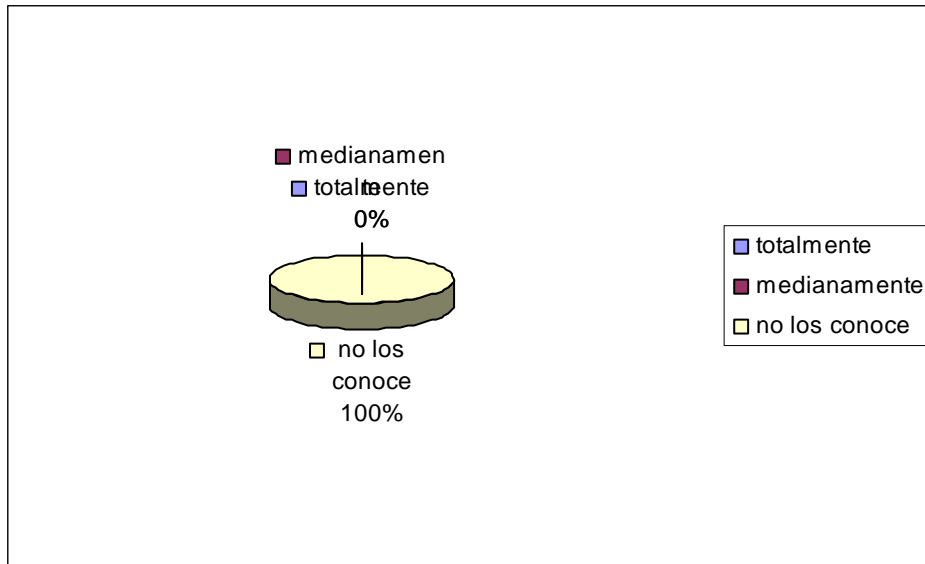
Dentro del personal de la empresa se adquieren valores fundamentales para cualquier ser humano, donde se establece como el respeto el fundamental se considera una **FORTALEZA ALTA**.

2. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA LOS CONOCE:



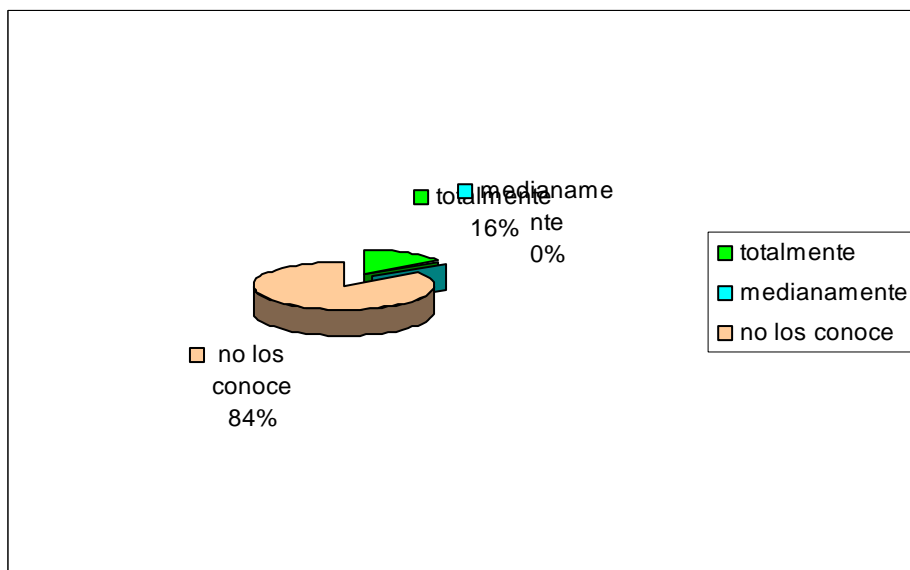
La planificación de la empresa no se establecen objetivos por lo que un 53% de los empleados no los conoce se establece como una **DEBILIDAD ALTA**

3. LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA LAS CONOCE:



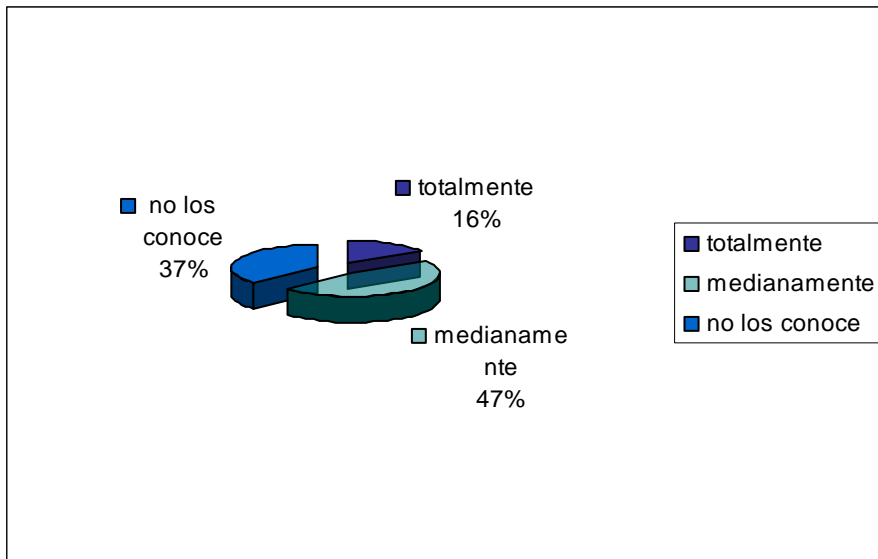
Ya que no se conoce por un 100% de empleados las políticas de la empresa se establece como una **DEBILIDAD ALTA**.

4. LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA LA CONOCE:



Ya que en el desconocimiento del 84% del personal de la visión y misión de una empresa se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

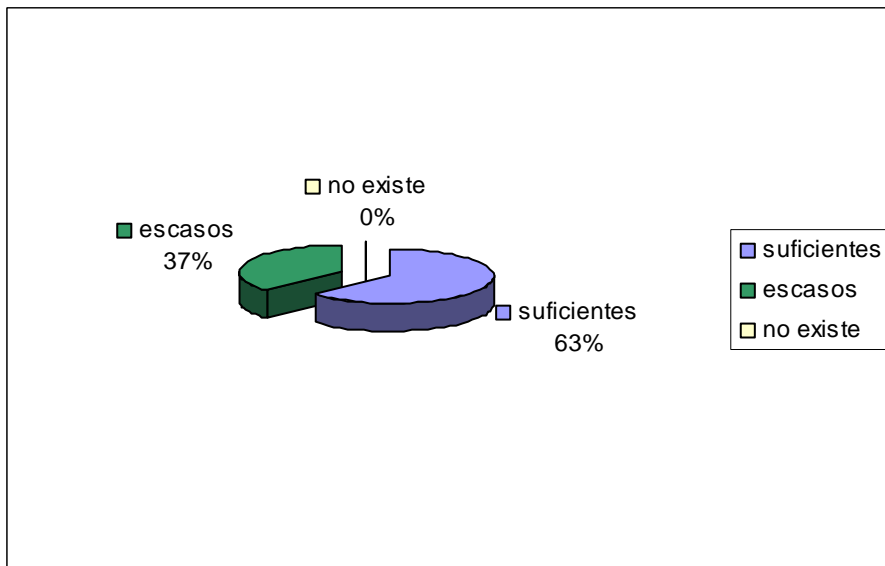
5. LOS PLANES PARA UN DETERMINADO PROYECTO LOS CONOCE:



Un 16% del personal sabe sobre proyectos futuros, y el 47% conoce medianamente, y un 37% desconoce totalmente se establece como **DEBILIDAD MEDIA**.

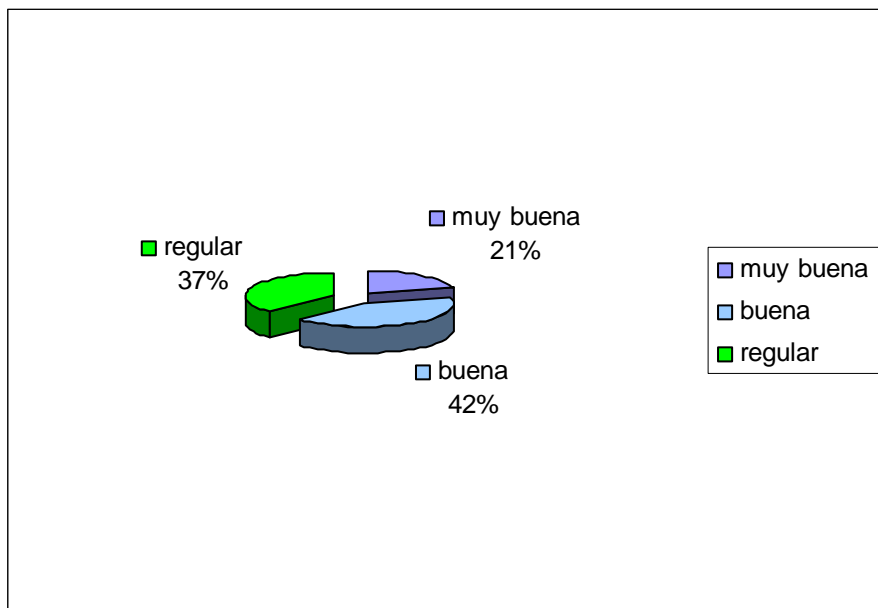
Organización.

6. LOS RECURSOS PARA REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES SON:



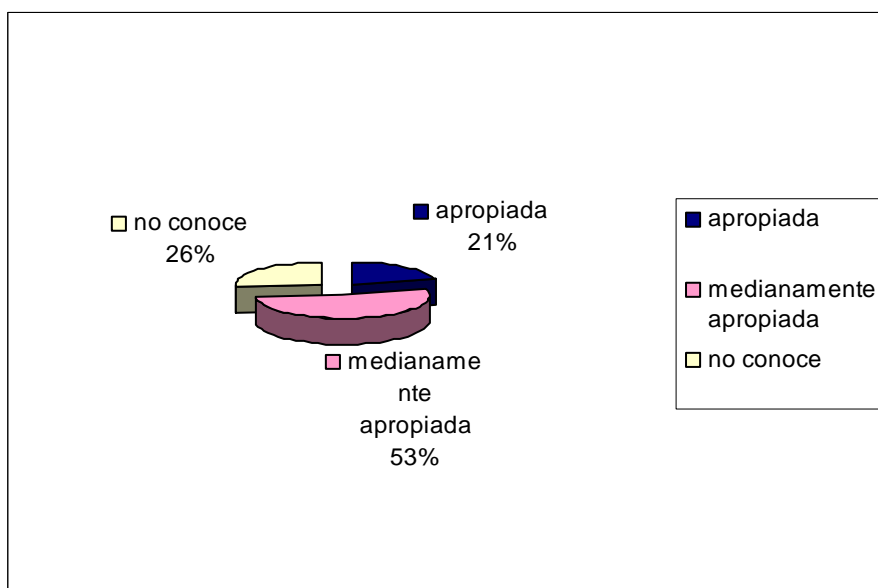
El 63% de los empleados no se entregan los suficientes recursos para la realización diaria de las actividades dentro de la empresa lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

7. LA COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EL PERSONAL ES:



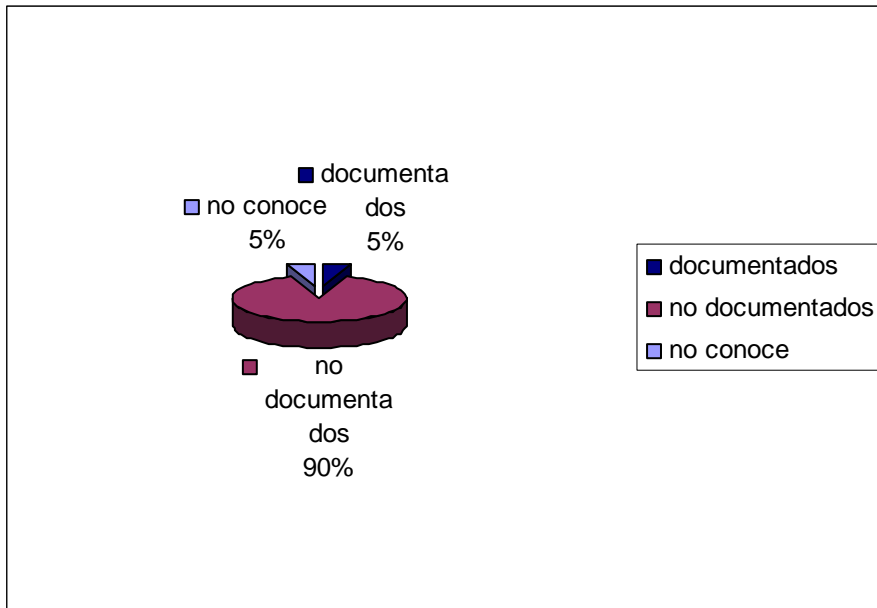
Ya que con una coordinación muy buena (21%) y buena (42%), entre directivos y empleados se dan lugar a equilibrar las funciones de la Empresa Se considera una **FORTALEZA MEDIA**

8. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA ES



Al existir un 53% y 26% del personal de la empresa tiene una mala distribución física dentro de sus lugares de trabajo se considera una **DEBILIDAD ALTA**

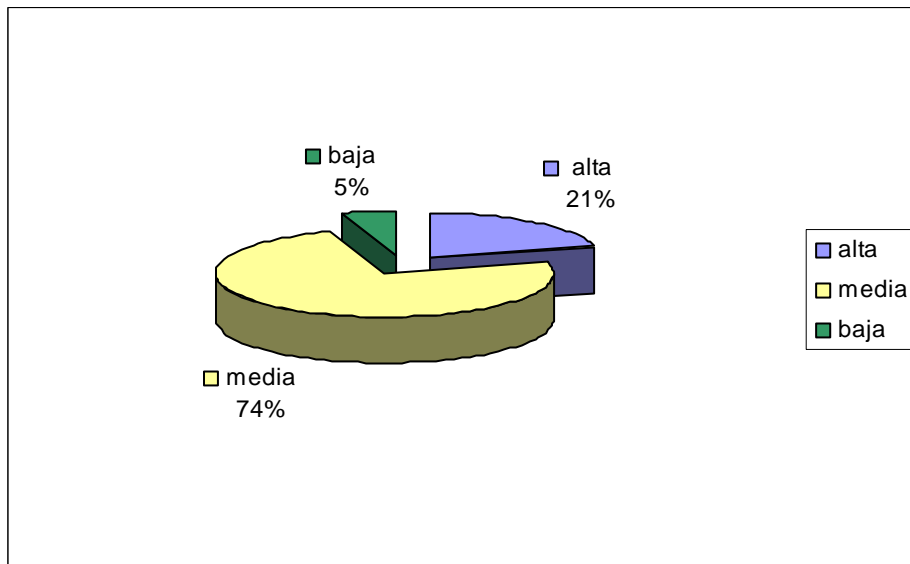
9. LOS PROCESOS SE ENCUENTRAN:



Al existir un 90% de procesos no documentados ni una guía para la mejor consecución del mismo se considera **DEBILIDAD ALTA**.

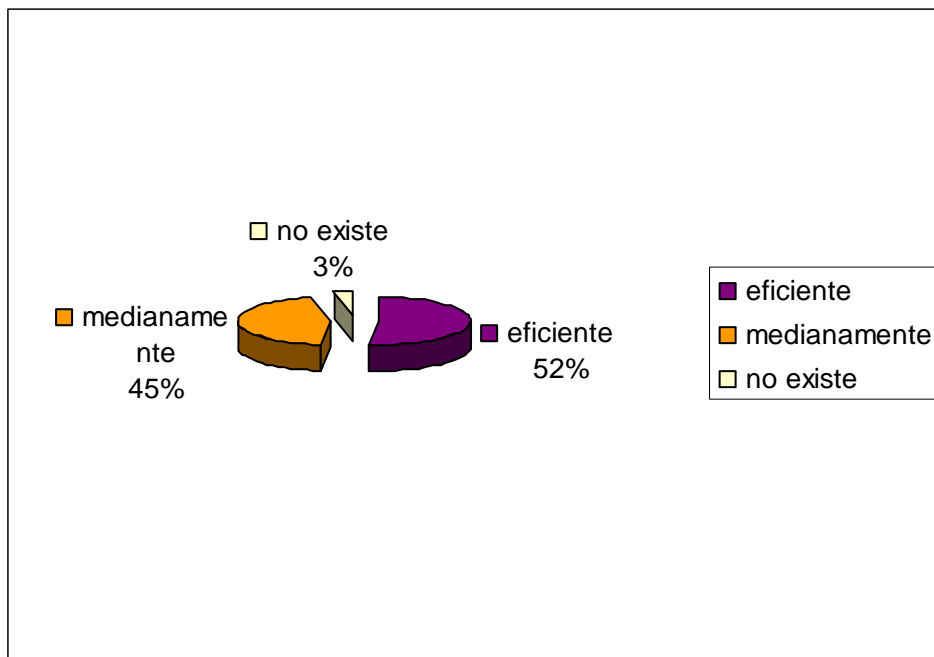
Dirección y Control

10. LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ES:



El 74% y 5% personal se encuentra desmotivado en un mayor o menor grado dando lugar a un mal desarrollo de sus actividades se considera **DEBILIDAD MEDIA**.

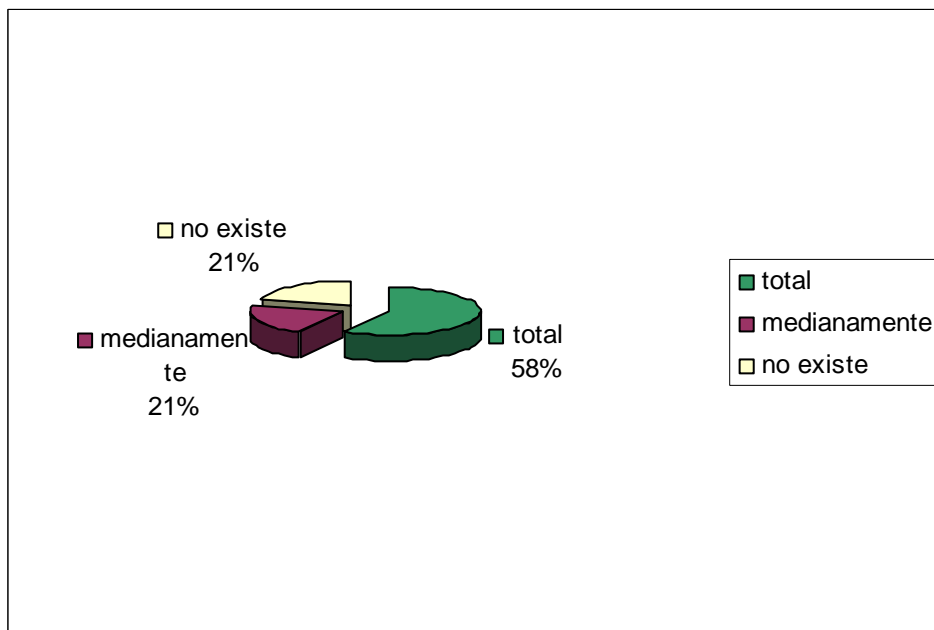
11. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ES:



Ya que en un 97% de las actividades se desenvuelve y se facilita una correcta comunicación se considera **FORTALEZA ALTA**.

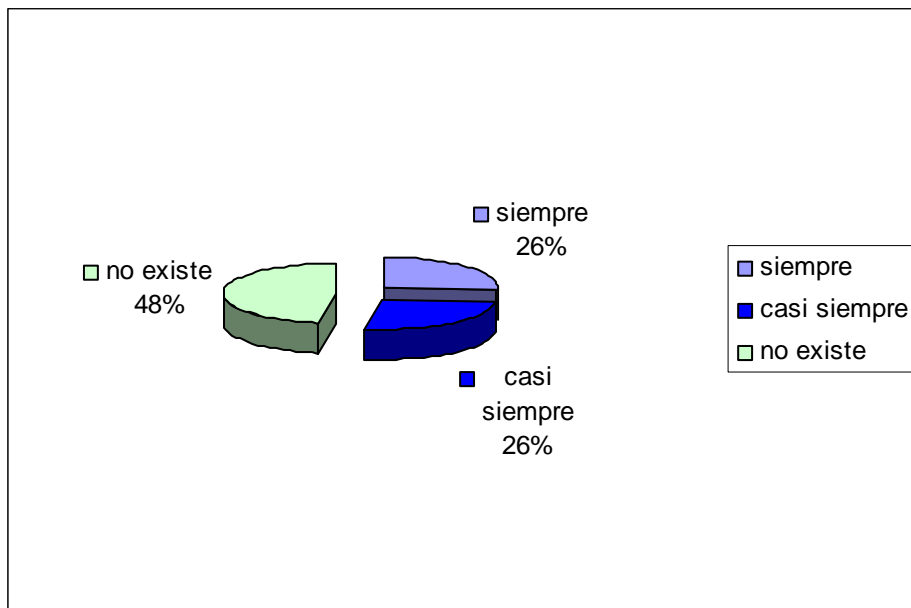
Talento humano de la empresa

12. HA RECIBIDO INDUCCIÓN AL INGRESO A LA EMPRESA:



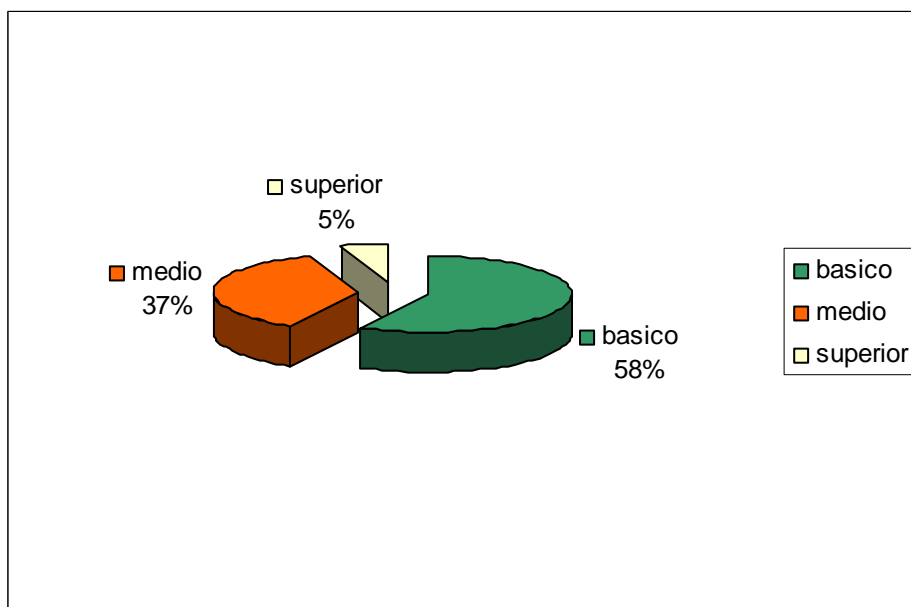
Un 58% y 21% de los empleados han recibido una introducción a sus labores se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

13. EL PERSONAL DE LA EMPRESA RECIBE CAPACITACIÓN:



Al existir un desequilibrio en capacitación para un 74% del personal haciéndolo menos eficiente se considera una **DEBILIDAD ALTA**

14. SU NIVEL DE EDUCACIÓN ES:



Ya que en un 95% del personal no existen las bases fundamentales para el desarrollo de actividades que necesiten de conocimientos normales de una persona, esto hace que se necesite de otro personal para el desenvolvimiento

de las actividades, produciéndose así errores que afectan a la empresa en su imagen y finanzas se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

La capacidad productiva de la empresa es excelente por lo que manifestaron los clientes de la misma que los productos que elaboran son de buena calidad lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**.

2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

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 EXTERNO									
FACTORES Macro Ambiente	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Factor Político				X			5		
Ley de Régimen Tributario					X			3	
Factor Económico									
Inflación				X			5		
Tasas de interés		X						3	
Factor Social		X						3	
MICRO-AMBIENTE									
LOS CLIENTES									
la rapidez en el servicio		X							
La atención que presta					x			3	
La calidad de los productos	X						5		
Está identificado con los productos		X						3	
La entrega de productos de					X			3	
Existe variedad de productos					x			3	
Los precios que ofrece		x						3	
Con que frecuencia visita	x						5		
Existe cordialidad					x			3	
Los beneficios obtenidos	x						5		
Cual es su satisfacción					x			3	
Cada que tiempo realiza	x						5		
PROVEEDORES									

Con que frecuencia entrega Ud		x						3	
los tiempos de entrega de los productos		x						3	
Los productos entregados por Ud son de calidad	x							5	
Las políticas de pago de	x							5	
La relación con	x							5	
La entrega del producto	x							5	
“NICOL-GRAF” es un cliente para	x							5	
Los precios de los productos que Ud		x						3	
La información que le proporciona		x						3	
Según su criterio la imagen que proyecta NICOL-GRAF es	x							5	
La Competencia				x				5	
Organismo de Control	x							5	

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
Capacidad Administrativa									
Principios y valores	x						5		
Objetivos				x			5		
Políticas				x			5		
Visión y Misión				x			5		
Proyectos				x			5		
Organización									
Disponibilidad de recursos					x			3	
Coordinación		x						3	
Distribución física				x			5		
Procesos				x			5		
Motivación				x			5		
Comunicación	x						5		
Capacidad Talento Humano									
Inducción a la empresa		x						3	
Capacitación				x			5		
Nivel de Educación				x			5		
Capacidad Productiva									
Productos de Calidad	X						5		

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	• Tasas de interés (3)	• La Rapidez en el servicio (3)	• La calidad de los productos (5)	• La relación con (5)	• Con que frecuencia visita (5)	• Los beneficios obtenidos (5)	• Con que frecuencia entrega Ud (3)	• Cada que tiempo realiza (5)	• Los productos entregados por Ud son de calidad (5)	• los tiempos de entrega de los productos (3)	• Las políticas de pago de (5)	• La entrega del producto (5)	• Los precios de los productos que Ud (3)	• La información que le proporciona (3)	• Los precios que ofrece (3)	• Criterio de la imagen de la empresa (5)	• TOTAL	
	• Principios y valores (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
• Coordinación (3)	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	64
• Comunicación (5)	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	72
• Inducción a la empresa (3)	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	58
• Productos de Calidad (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
TOTAL	21	19	25	23	23	25	19	23	25	21	21	25	19	21	19	25	25		

Matriz de Vulnerabilidad. Combina las amenazas con las debilidades, y responde a la siguiente pregunta: ¿Esta amenaza afecta a esta debilidad, en grado alto, medio o bajo?

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS	DEBILIDADES	• Objetivos (5)	• Políticas (5)	• Visión y Misión (5)	• proyectos (3)	• Disponibilidad de recursos (3)	• Distribución física (5)	• Procesos (5)	• Motivación (3)	• Control (3)	• Capacitación (5)	• Nivel de estudios (5)	
Factor Político (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
Ley de régimen Tributario (3)		5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	43
Inflación (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
La atención que presta (3)		5	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	45
La entrega de productos (3)		3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	45
Existe variedad de product.(3)		3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	38
Existe cordialidad (3)		3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	47
Cual es su satisfacción (3)		3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	45
TOTAL		32	36	40	24	26	38	38	24	24	40	40	

2.3.2 Hoja de trabajo

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Principios y valores	• Calidad de los productos
• Coordinación	• Beneficios obtenidos
• Comunicación	Los productos entregados de calidad
• Inducción a la empresa	• Entrega del producto
• Productos de Calidad	• Criterio de la imagen de la empresa
	• La relación con proveedores
	• Clientes frecuentes
DEBILIDADES	AMENAZAS
• No existen Objetivos	• Atención al cliente
• Falta de Políticas	• Baja satisfacción del cliente
• No Existe Visión y Misión	• Variedad de productos
• Falta de Distribución física	• Cordialidad
• No se documentan los Procesos	• Entrega de productos
• Falta de Capacitación	
• Falta Nivel de estudios	
• No existe Motivación	

Síntesis:

F.O

1. Relación F2, F3 y O4 ,O6: aplicar un método comunicativo entre las áreas de la empresa para obtener un producto de calidad

2. Relación F1, F2, F3, F4 y O2,O3,O5: Se potencializa los principios, valores , coordinación, comunicación e inducción a la Empresa hacia la diversificación de nuevos productos de calidad para crear una imagen sólida, con el fortalecimiento en la integración de recursos humanos hacia el crecimiento operacional

3. Relación F2, F3, O2, O4, O6; Se coordinan y se comunicaran las diferentes actividades para una diversificación de productos con los proveedores y los beneficios obtenidos determinado en el plan operativo del periodo.

FA

1. Relación F1, F3; A5; Se fortalecerán los principios y valores y la comunicación hacia una mejor atención al cliente con esto enfocamos nuestra fortaleza hacia la minimización del mal prestigio que presenta la atención al cliente en el mercado nacional.

2. Relación F2, F5; A2, A3; Se coordinaran análisis tanto internos como externos de los productos de calidad de la empresa con relación a los de la competencia.

3. Relación F2, F3:A4; Se enfocaran la coordinación y la comunicación para establecer medidas de seguridad dentro de la empresa y sus contingencias, para esto integraran alternativas de seguridad.

4. Relación F5: A2, A3, A5; en esta relación se minimizaran los factores de competencia, contrabando y atención al cliente deficiente, con la implementación de políticas de calidad en todas los productos de la empresa.

D.O.

1. Relación D1, D2, D3; O4, O5; se integraran misión, visión, objetivos, políticas para tener claro el direccionamiento estratégico de la empresa y con esto aprovechar las relaciones que mantienen las empresas comercializadoras de ropa en el mercado y también la imagen de las empresas proveedoras de textiles.

2. Relación D5, D4; O6: La empresa eliminara los procesos informales para lograr tener una mejor imagen dentro del mercado, diseñando el Manual de procesos y documentándolos.

3. Relación D4, D5; O2, O1: La empresa implementara nuevos recursos para el aprovechamiento de los espacios físicos e integrar procesos para tener una mejor integración de productos nuevos y establecer un precio adecuado, para esto se realizara una reestructuración de la distribución física de la empresa.

D.A.

1. Relación D2, D6, D7; A5, A2 La empresa creara políticas y dará capacitación al personal según sea su nivel de estudios, también con esto se minimizara el impacto de la competencia y la inadecuada atención al cliente. Todo esto se hará bajo la elaboración un manual de selección de personal.

2. Relación D1, D5, D6, D8; A1, A5 La empresa establecerá funciones los cuales motivaran al personal para que cumpla con los objetivos propuestos y cumpla con los organismos de control públicos, esto se definirá en una estructura funcional para el personal.

3. Relación D6, D8: A1, A5 en la empresa se integraran capacitaciones en el ámbito empresarial y legal para una correcta gestión con los organismos de control, lo cual conlleva a establecer un programa interno de capacitación y motivación al personal.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se pretende establecer una guía de lo que es la empresa y lo que será en el futuro, definiendo su misión y visión, sus principios y valores, sus objetivos, políticas, su plan operativo para el año 2009 y el mapa estratégico con horizonte al 2014.

2.4.1 Matriz Axiológica

Los principios y valores de la empresa se expresan mediante una matriz axiológica o matriz de verdades que relaciona los principios y valores detectados en la encuesta al personal, aplicada en el desarrollo del capítulo con los diferentes actores relacionados con la empresa.

Se analiza a continuación la relación que tienen los principios detectados con los actores relacionados con la empresa:

MATRIZ AXIOLÓGICA

Principios y Valores	Actores						
		Clientes	Proveed.	Empleados	Gobierno	Competencia.	Medio Ambiente
Puntualidad		X	X	X	X		
Honestidad		X	X	X	X	X	X
Respeto		X	X	X		X	X
Ética		X	X	X	X	X	X

Puntualidad.

La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades.

También es un reflejo de respeto al tiempo de los demás, ya que en la escuela y en la vida social, llegar a tiempo es un signo de buena educación.

Al ingresar a la escuela, se desarrollan todas las actividades de acuerdo a un horario que se establece en los reglamentos internos. Estos horarios permiten tener un orden, además que ayudan a la coordinación de las clases y descansos; todo esto consolida la actitud aprendida en el hogar.

Sin embargo, en algunos casos hay personas que constantemente llegan tarde y, generalmente presentan excusas, por ejemplo, no sonó el despertador, mi mamá me retrasó, no pasó a tiempo el transporte, etc, y esto ocasiona un retraso para todos o distracciones que rompen con el orden de las actividades.

La puntualidad en general, es una regla que exige de la persona ejecutar determinada acción en un tiempo determinado, ya que aunque la acción sea realizada satisfactoriamente, desequilibra el balance de tiempo de todas las demás.

Ya sea en el trabajo, en la escuela, en una cita o en cualquier tipo de grupo social al cual se asista, la puntualidad es algo que debemos cumplir, pues todas las personas merecen respeto⁸.

Con los Clientes: En el cumplimiento de la entrega de los productos dentro de los plazos acordados.

Con los Proveedores: En el pago de las obligaciones que tiene la Empresa cuando adquiere productos, servicios e insumos.

8

http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/act_permanentes/educ_civica/La_Gracia/Puntualidad/Puntualidad.htm

Con los Empleados: en el cumplimiento del pago de sus sueldos, bonos y demás beneficios, en la entrega de reportes y de todas aquellas actividades que requieran de puntualidad.

Con el Gobierno: En el interés por parte de la empresa en el cumplimiento de pagos de ley, en declaraciones de impuestos, etc.

Honestidad.

Honestidad significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea gana la confianza de los demás e inspira fe en ellos. Honestidad significa nunca hacer mal uso de lo que se nos confió.

Honestidad es la conciencia clara "ante mí y ante los demás". Honestidad es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, conducta y relaciones. Con honestidad, no hay hipocresía ni artificialidad que creen confusión y desconfianza en las mentes y en las vidas de los demás. La honestidad conduce a una vida de integridad, porque nuestro interior y exterior es reflejo el uno del otro.

Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho. No hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Esta integración proporciona claridad y ejemplo a los demás. Ser interiormente de una forma y exteriormente de otra, crea barreras y puede causar daño, porque nunca podremos estar cerca de los demás ni los demás querrán estar cerca nuestro. Algunos piensan: "Soy honesto, pero nadie me comprende". Esto no es ser honesto. La honestidad es tan claramente perceptible como un diamante sin defectos que nunca puede permanecer escondido. Su valor es visible en cada acción que realizamos⁹.

Con los Clientes: Al proporcionarles de forma adecuada los servicios y la información de los productos que ofrece la Empresa, y además que estos

⁹ <http://www.paginadigital.com.ar/articulos/2003/2003quint/variados/honestidad23-6pl.asp>

servicios y productos, cumplan con las expectativas y requerimientos de los clientes.

Con los Proveedores: Al establecer reglas y condiciones claras, en los acuerdos que se establezcan, los cuales beneficien a ambas partes, sin buscar ningún tipo de perjuicio.

Con los Empleados: Para mantener igualdad de condiciones y oportunidades en todos los niveles y en todas las actividades que realice la Empresa, y presentando las reglas claras.

Con el Gobierno: al cumplir con todas las disposiciones que se encuentran en la Leyes inherente a las actividades que realiza la empresa y acatar las resoluciones de los organismos que actúan en este campo.

Con la competencia: al establecer de forma clara y concisa el accionar de la empresa y su forma de actuar frente a las demás empresas con las mismas actividades dentro y fuera de la ciudad

Con el Medio Ambiente: al presentar el desarrollo normal de las actividades de la empresa Respetando las normas para cuidar la naturaleza.

Respeto.

El Respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. Tratar de explicar que es respeto, es por demás difícil, pero podemos ver donde se encuentra.

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros esta 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.

Pero no solo a las personas se les debe el respeto más profundo sino todo aquello que nos rodea, a las plantas y animales, a la pequeña hormiga y la gran ballena, a los ríos, lagos y mares. Todo como parte de la creación se lo merece.

Es aceptar y comprender al humilde y al engreído, al pobre y al rico, al sabio y al ignorante, es por pequeña o grande que sea, física, moral o intelectualmente situarla en el mismo lugar de comprensión y comprender su forma de ser pues se comprende que ese ser humano se merece toda tu atención, no importando su condición¹⁰.

Con los Clientes: al tratarlos de forma adecuada, brindándoles cordialidad y mejor esfuerzo en la atención por parte del personal de la Empresa presentando una mejor imagen de la Empresa.

Con los proveedores: brindando igualdad de condiciones, sin establecer privilegios, otorgándoles una adecuada atención tanto dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Con el personal: al brindarles un trato justo y proporcionarles todas las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones, dándoles cierto grado de autonomía y confianza.

Con la Competencia: interpretando de mejor manera las acciones que otras empresas tengan con la empresa, siempre buscando el normal desarrollo sin afectar la integridad de las otras empresas.

¹⁰ <http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>

Con el Medio Ambiente: al llevar un correcto comportamiento por parte de la empresa respetando a la naturaleza y al entorno que rodea a la ciudad.

Ética.

Una enciclopedia define ética del siguiente modo: “Ética (del griego ethika, de ethos, ‘comportamiento’, ‘costumbre’), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín mores, ‘costumbre’) y por extensión, el estudio de esos principios a veces son llamados filosofía moral.” .

Seguidamente añade:

La ética, como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana, y para distinguirse de las ciencias formales, como las matemáticas y la lógica, y de las ciencias empíricas, como la química y la física. Las ciencias empíricas sociales, sin embargo, incluyendo la psicología, chocan en algunos puntos con los intereses de la ética ya que ambas estudian la conducta social. Por ejemplo, las ciencias sociales a menudo procuran determinar la relación entre principios éticos particulares y la conducta social, e investigar las condiciones culturales que contribuyen a la formación de esos principios¹¹.

Con los Clientes, Proveedores, Personal, Competencia, gobierno, Medio Ambiente: Se establecen conjuntamente la relación con todos los actores ya que la ética es una teoría de la conducta humana visto desde la perspectiva moral. “La ética es un enunciado normativo legal”. Este precepto debe ser aplicado como una disciplina con todos los actores relacionados directa e indirectamente con la empresa, para una mejor relación con nuestro entorno.

¹¹ http://www.palabracubana.org/Etica_Cristiana/que-es-etica.htm

MISIÓN

“Misión o Propósito.- La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios”.

“La Misión traducirá lo abstracto de la filosofía en metas tangibles que harán que la organización siga adelante y que su desempeño sea óptimo. No debe estar limitada por las restricciones del análisis estratégico y debe ser proactiva, no reactiva. La estrategia es subordinada de la misión, el análisis estratégico debe hacerse después, no durante el proceso de establecer la misión”.

Para que una definición de la misión sea completa debe incluir:

- 1.- Una descripción de los productos o servicios básicos de la organización,
- 2.- Las funciones que esta desarrolla,
- 3.- Los mercados o clientes a los que servirá.

La misión deberá ser formulada por la alta gerencia de la empresa, la cual deberá estar enmarcada dentro de la visión, además deberá responder por los menos a las siguientes preguntas:

- **¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva a futuro?**
- **¿Para qué y por que existimos como organización?**
- **¿Quiénes Somos?**
- **¿Qué hacemos?**
- **¿Hacia donde nos dirigimos?**
- **A quienes les satisfacemos?**

CRITERIO.

La misión para una organización es su razón de ser, es la percepción del por que se ha creado, representa las cualidades, características que explica la existencia de la empresa, ante los ojos de la sociedad¹².

Actualmente no existe misión y visión de la empresa en la empresa lo que proponemos:

MISIÓN.-

“Proveer soluciones impresas de calidad a precios competitivos de manera oportuna, respetando el medio ambiente y siendo pioneros en Responsabilidad Social Empresarial.”

VISIÓN

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

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

¹² <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere¹³.

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.

Para la formulación de la visión de la empresa, unidad estratégica o área, se considera una reflexión sobre las siguientes preguntas:

“¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?

¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?

¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?

¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?

¹³ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

La Visión de la Empresa es la siguiente:

“Situarse entre las mejores empresas en comunicación gráfica con presencia a nivel nacional, brindando asesoría personalizada a nuestros clientes a través de procesos eficientes respaldados por personal competente y comprometido, utilizando tecnología adecuada y certificados en Responsabilidad Social Empresarial”

OBJETIVOS

Objetivos o metas.- “Los objetivos o metas (en este libro ambos términos se usan indistintamente) con los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes”.

“Definir los objetivos aclara la orientación de las divisiones nacionales e internacionales permitiendo políticas consistentes. La falta de objetivos definidos ha precipitado a que las empresas acudan hacia los mercados internacionales prometedores sólo para encontrar actividades que finalmente chocan o se alejan de los objetivos básicos de la compañía”.

“Meta.- un resultado, punto de referencia o de verificación en el futuro que indicará progreso significativo hacia la visión. El logro de un grupo de cuatro a seis metas podría hacer realidad la visión. Una meta debe ser: medible; crítica para el éxito; agresiva, que incluya objetivos comparables contra la competencia; específica”.

Objetivo o meta, constituye el objeto a donde se dirige, direccionan las acciones de la empresa, constituyen el plan básico de la empresa su planteamiento debe ser de tal forma que sean medibles, comparables, claros.

El objetivo debe ser:

- Direccional.
- Optimizador.
- Coherente o Consistente.
- Viable o Realista.
- Concreto y preciso.
- Negociado.
- Controlable o Medible

OBJETIVO GENERAL.- Satisfacer las demandas de los clientes, con un servicio personalizado, ofreciendo productos de altísima calidad en artes graficas impresas, los géneros utilizados, para siempre ofrecer a su distinguida y potencial clientela la standardización tanto en calidad de toda la gama de productos así como la entrega.

OBJETIVOS.- Se plantean objetivos de Crecimiento, Mantenimiento y Disminución.

De Crecimiento:

- Incrementar el número de clientes en otros sectores, en un 20% anualmente a partir de mayo del 2009.
- Automatizar y actualizar el sistema informático y contable de la empresa para el 2009.
- Comprometer en un 100% al personal de la empresa en los objetivos de la misma durante el segundo trimestre del año 2009.
- Establecer 3 capacitaciones por año.
- Incrementar en un 20% las ventas para el año 2009.
- Elaborar el presupuesto general de la empresa todos los años en el mes de septiembre.

- Elaborar el presupuesto de compras y ventas de la empresa cada tres meses.
- Elaborar el plan operativo de la empresa en el mes de agosto de cada año.
- Elaborar e implementar un plan de seguridad industrial a partir de mayo del 2009.
- Modernizar, actualizar y automatizar el registro de proveedores.
- Implementar un espacio para bodega de productos y materia prima, con lo necesario para un eficiente almacenamiento de los productos a partir del 2009.
- **De Mantenimiento:**
 - Fortalecer el servicio de asesoría personalizada para los clientes
 - Consolidar los principios y valores que actualmente se practican en la empresa.
 - Mantener al día los pagos por concepto de arriendo del local, servicios básicos, pagos que se los hará mes a mes en los días acordados del mes vencido.
 - Incrementar en un 5% las compras de mercadería con proveedores cumplidos.
 - Ofrecer seguridad y estabilidad a los clientes.
 - Continuar con el sistema de seguridad contratado.
 - Mantener relaciones comerciales con los fabricantes más importantes tanto nacionales como extranjeros.

De Disminución:

- Disminuir en un 20% anualmente la rotación del personal.
- Disminuir la irregularidad y falta de seriedad de los proveedores a partir de mayo del 2009.

- Disminuir tiempos en el despacho de las proformas de ventas en 100%.
- Eliminar quejas y reclamos provenientes de mala atención por parte del personal de ventas e incumplimientos de pedidos en un 100%.
- Eliminar proveedores esporádicos de productos.

POLÍTICAS.

“Políticas.- Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son “expresas”, ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la práctica de ascensos internos (tal vez por conveniencia más que como política) y por ello, quizá la práctica se interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente.

De hecho, uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir” .

Políticas son normas que se deben aplicar ante actividades que son repetitivas y rutinarias en el desarrollo normal de la empresa, y en algunos casos actividades especiales que forman parte de la actividad de la empresa¹⁴.

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

- Fijación de precios:
- Selección de proveedores:

¹⁴ <http://www.innovaceei.com/es/knowledgebase/index.asp?faqsRecid=383&faqRecid=383&show=1058>

- Mantenimiento del local:
- De personal:
- De capacitación:
- De asesoría técnica
- Políticas de marketing.
- De administración de RR.HH.
- Para realización de Presupuestos

ÁREA DE ADQUISICIONES

- Inventarios al mes:
- De compras según las necesidades:
- Serán los días viernes de 13:00 a 15:00 PM.

ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

- Política de Ventas:
- Política de atención al cliente:
- Política de Facturación.

Estrategias.

“Estrategias.- se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Por lo tanto la compañía tiene que decidir a qué clase de negocios se va a dedicar. ¿Es una compañía de transportación o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de contenedores o de cajas de cartón? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores” .

La estrategia es en sí una opción, entre varias que pudieran elegirse (o construirse) a fin de resolver un problema.

Estrategias son las formas como la empresa va a llegar a alcanzar sus metas u objetivos, es decir son las técnicas que utilizará para alcanzar lo planteado.

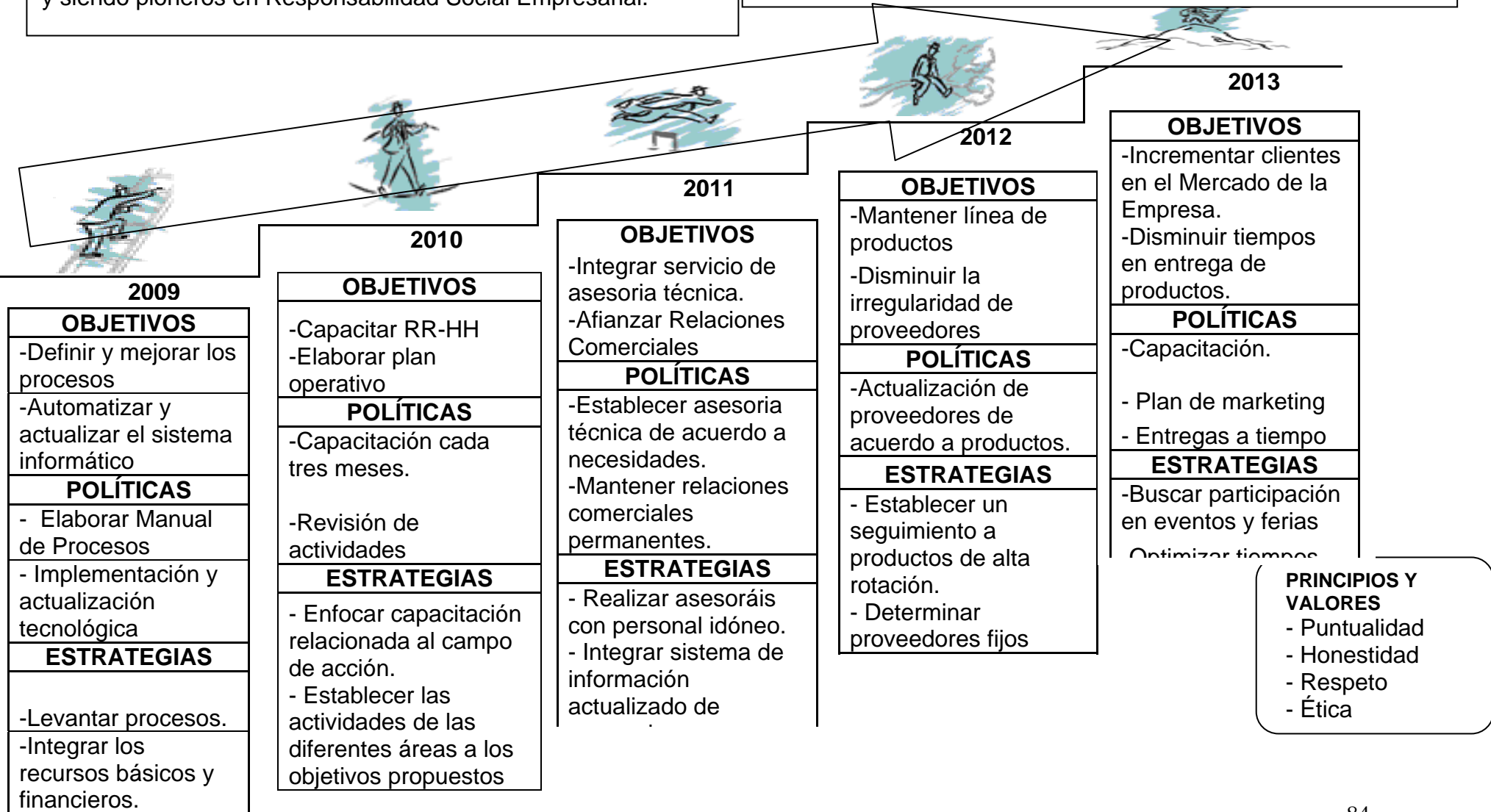
Plan operativo para el año 2009

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

3.3.1 MAPA ESTRATÉGICO HORIZONTE 2014

MISIÓN.- “Proveer soluciones impresas de calidad a precios competitivos de manera oportuna, respetando el medio ambiente y siendo pioneros en Responsabilidad Social Empresarial.”

VISIÓN.- “Seremos líderes en comunicación gráfica con presencia a nivel nacional, brindando asesoría personalizada a nuestros clientes a través de procesos eficientes respaldados por personal competente y comprometido, utilizando tecnología adecuada y certificados en Responsabilidad Social Empresarial”



3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

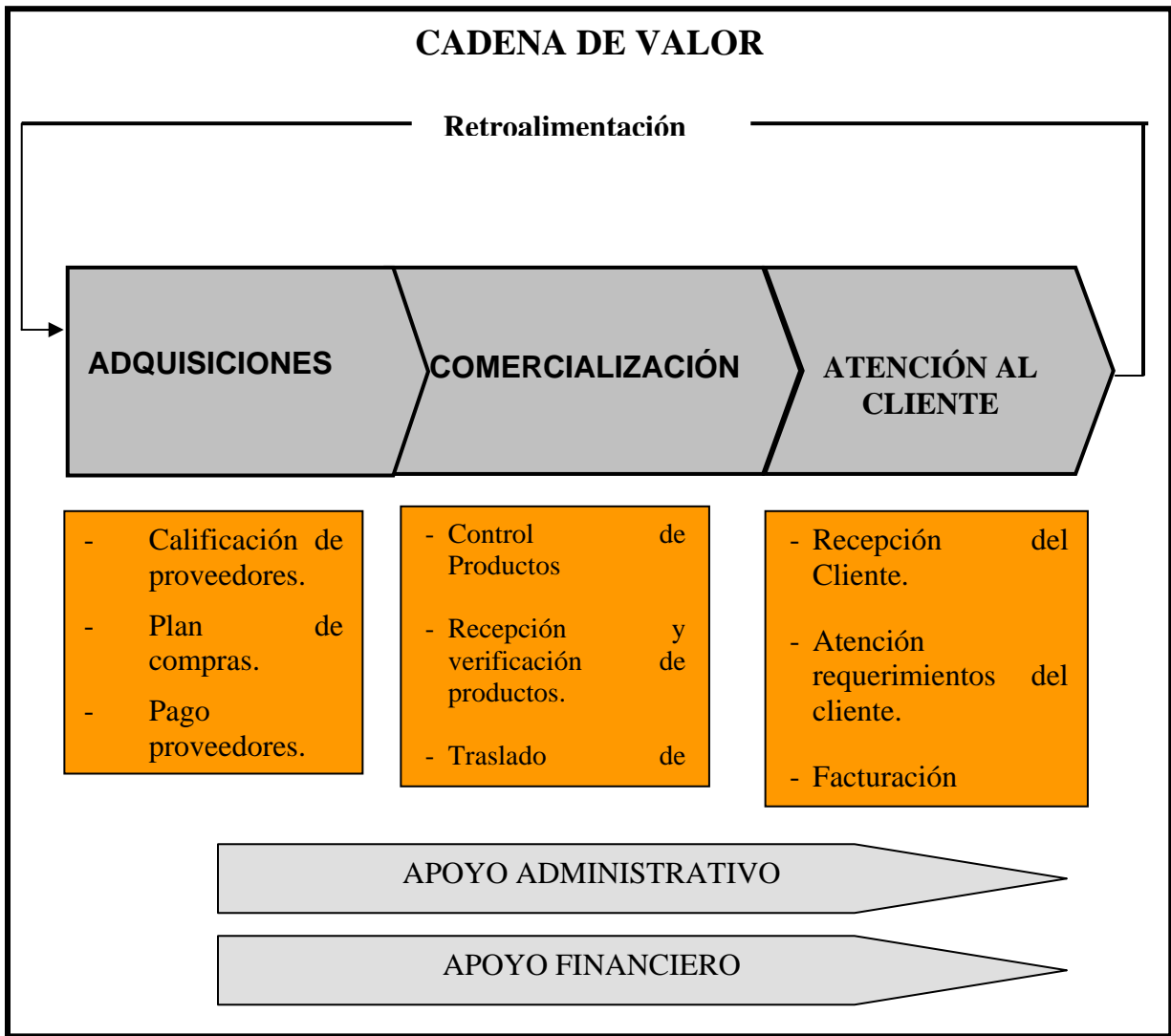
3.1 Cadena de Valor Empresarial

“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.”¹⁵

Cadena de valor constituye un formato o plantilla usado por las empresas para determinar su posición, intervienen actividades primarias y de apoyo, las primeras son las que participan en la creación física del producto y las segundas son las que ofrecen el respaldo para que se realicen las primeras.

Esta expresa igualmente la forma como funciona la empresa con sus diferentes procesos y la relación que tienen entre ellos en base a la filosofía de la empresa.

¹⁵ Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Hitt, Ireland, Hoskisson. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999. Pág.104-105.



3.2. Inventario de Procesos por áreas

Área de Adquisiciones.

- Calificación de Proveedores (servicios y productos).
- Selección y Contratación de Proveedores
- Determinar formas de pago.
- Determinar tiempos de entrega.
- Pago de Proveedores.
- Plan de Compras de Materia Prima e insumos.

- Cotización de productos

Área de Comercialización.

- Recepción y Verificación de mercadería
- Registro de mercadería
- Ubicación de mercadería.
- Inventario fisco semestral de productos.
- Salida de productos de bodega.
- Control físico de productos.

Área de atención al cliente.

- Recepción al cliente.
- Atención de requerimientos del cliente.
- Asesoría personalizada.
- Preparación producto solicitado.
- Facturación.

Área Administrativa y financiera

- Planificación de actividades
- Compras.
- Registro total de ventas en el sistema.
- Crédito y cobranzas
- Manejo de Nómina
- Contabilidad
- Gestión tributaria
- Seguridad empresarial
- Mantenimiento empresarial
- Documentación y archivo
- Administración de personal

Área de producción.

- Elaboración de producto.

Selección de Procesos

Dentro de las técnicas de selección de procesos se va a utilizar, el Método de Razonamiento Selectivo, donde se utilizan preguntas claves, que para la selección son las siguientes:

- ¿Este proceso se considera necesario e importante para ser mejorado?
- ¿Si se mejora este proceso se hace más eficiente la actividad de la empresa?
- ¿La mejora de este proceso reducirá costos y tiempos en la empresa?
- ¿La mejora de este proceso permite incrementar la imagen de la empresa?

Matriz de Selección de Procesos

Se escogen los procesos que la sumatoria sea de 3 y 4.

	PROCESOS	PREGUNTAS				TOTAL
		1	2	3	4	
	si = 1 no = 0					
1	Calificación de Proveedores(servicios y productos)	1	1	1	1	4
2	Selección y Contratación de Proveedores.	1	1	1	1	4
3	Determinar formas de pago.	1	0	1	0	2
4	Determinar tiempos de entrega.	0	1	1	0	2
5	Pago de Proveedores.	1	0	0	1	2
6	Plan de Compras productos.	1	0	1	1	3
7	Plan de Compras de Materia Prima e insumos.	1	0	1	1	3
8	Cotización de productos.	1	0	1	1	3
9	Reevaluación	1	0	0	0	1
11	Recepción y Verificación de mercadería	1	1	1	1	4
12	Registro de mercadería	1	0	1	0	2
13	Ubicación de mercadería.	1	1	1	0	3
14	Inventario fisco semestral de productos.	1	0	0	0	1
15	Recepción de requerimientos de sucursales	1	1	1	0	3
16	Salida de productos de bodega	1	1	1	1	4
17	Control físico de productos.	1	0	0	1	2
18	Coordinación entre áreas.	1	1	1	1	4
19	Recepción al cliente.	1	1	0	1	3
20	Atención de requerimientos del cliente.	1	1	0	1	3
21	Asesora personalizada	1	1	0	1	3
22	Preparación producto solicitado.	1	1	0	0	2
23	Facturación.	1	1	1	1	4
	Registro.	1	0	1	0	2
10	Compras	1	0	1	1	3
25	Registro total de ventas en el sistema.	1	0	1	0	2
26	Crédito y cobranza	1	1	1	1	4
27	Manejo de nómina	1	0	0	0	1
28	Contabilidad	1	0	1	1	3
29	Gestión tributaria	1	0	0	1	2
30	Seguridad Empresarial	1	0	0	1	2
31	Mantenimiento Empresarial	1	1	0	1	3
32	Documentación y archivo	1	0	1	0	2
33	Administración de personal	1	0	0	1	2
34	Planificación de actividades	1	1	1	1	4

Procesos Seleccionados

• Planificación de actividades	Gobernante
• Calificación de Proveedores.	Básico
• Selección y Contratación de Proveedores.	Básico
• Recepción y Verificación de mercadería	Básico
• Salida de productos de bodega.	Básico
• Facturación.	Básico
• Compras.	Básico
• Crédito y Cobranzas.	Apoyo
• Contabilidad	Apoyo

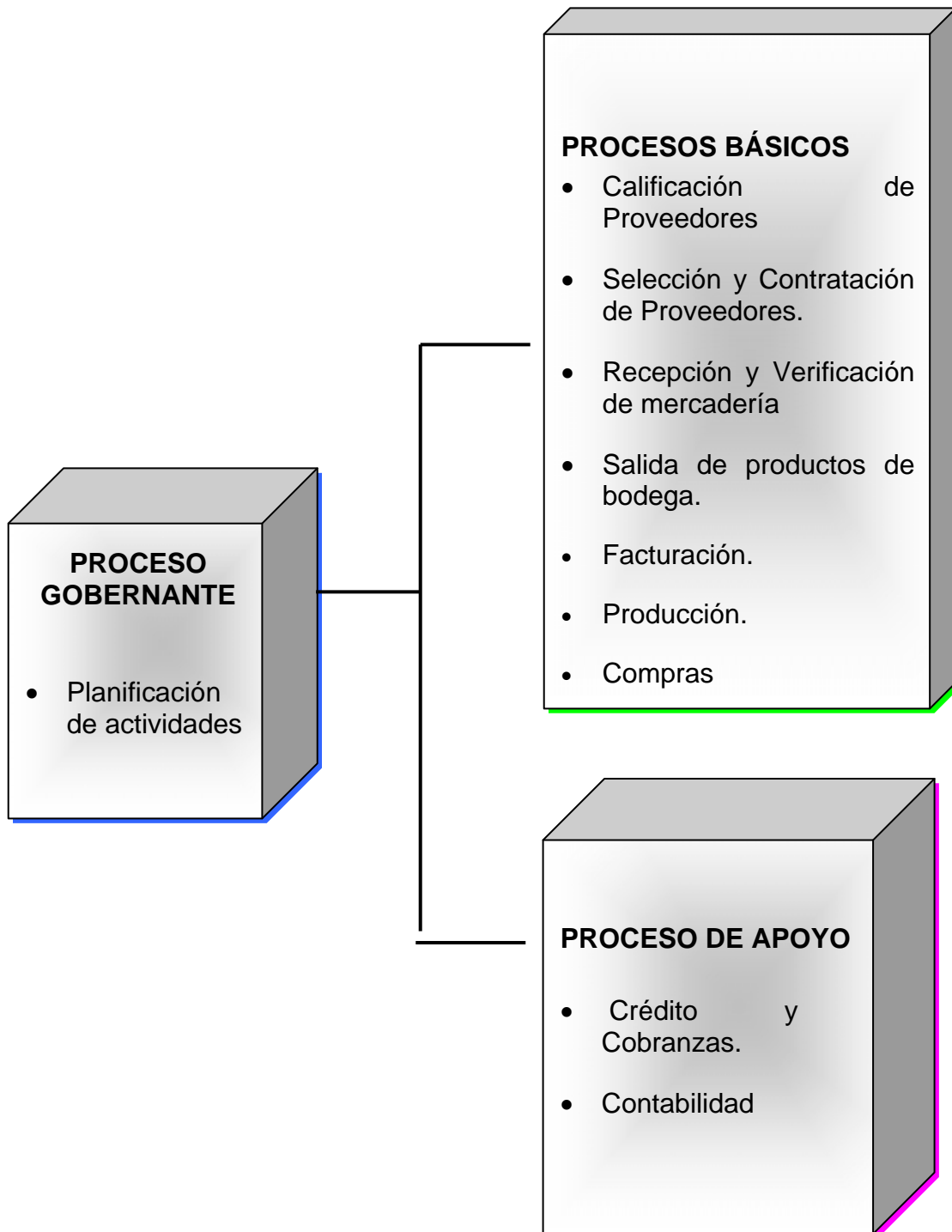
3.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.

Para la elaboración del mapa se utilizan los procesos seleccionados, clasificándolos en: gobernantes, básicos y de apoyo, tomando en cuenta lo siguiente:

- **Proceso Gobernante:** Sirve 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.

De acuerdo a lo anterior se tiene el siguiente mapa de procesos seleccionados:

Mapa de procesos seleccionados



3.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.

Una vez seleccionado los procesos, es necesario analizarlos detenidamente estableciendo para ello diversos parámetros como tiempo de duración de cada actividad, los costos que se emplean en la elaboración del proceso, además de los principales novedades que se encuentran en dicho proceso.

Hoja de Costos

Para el análisis de costos se lo realiza mediante dos fuentes:

- El costo del personal.
- Los costos operativos, es decir todos aquellos gastos en que incurre la empresa con el fin de desarrollar normalmente sus actividades, exceptuando el gasto de personal.

NOMINA	SUELDO	SUELDO POR	COSTO OP.	TOTAL COST.
	MENSUAL	MINUTO	POR MINUTO	POR MINUTO
Gerente	420	0,0292	0,0400	0,0692
Subgerente	380	0,0264	0,0400	0,0664
* Personal A	230	0,0160	0,0400	0,0560
* Personal B	200	0,0139	0,0400	0,0539
Contador	120	0,0083	0,0400	0,0483

Los principales costos operativos anuales en que incurre la Empresa “NICOL-GRAF” son los siguientes:

Personal A: Bodeguero- Ventas.

Personal B: Ventas.

Cálculo de costo por minuto por empleado:

Ejemplo: Gerente

$$\frac{\text{Sueldo Mensual}}{30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}} = \frac{420}{30 * 24 * 60} = 0,0097 \text{ usd}$$

Los principales costos Operativos Anuales en que incurre la Empresa son los siguientes:

- **ARRIENDOS:**
- **SERVICIOS BÁSICOS:**
 - Agua Potable
 - Energía eléctrica
 - Telecomunicaciones.
- **MANTENIMIENTO DE MAQUINAS.**

TOTAL COSTOS OPERATIVOS: _____ **1730,00 usd.**

Tomando en cuenta estos datos se aplican las siguientes operaciones para determinar el costo operativo por minuto de la empresa:

$$\text{CostoOperacion / minuto} = \frac{C.Operacion ..Anual}{(360 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ min})}$$

$$\text{CostoOperacion / minuto} = \frac{1730,00}{(360 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ min})}$$







El costo operativo por minuto es de: 0,040 **usd.**

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.

Para el diagrama de procesos además es necesario contar con la siguiente simbología¹⁶:

	=	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:

¹⁶ www.ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/diagramas-de-procesos.html - 126k -

PROCESO No.1

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Gerente
Establece necesidades de planificación
Plan de actividades aprobado.
Anualmente

Ene-09

COSTO 40,5975 min
TIEMPO 262 \$

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente establece las necesidades, y cumplimientos a realizarse en el siguiente periodo			<input type="text"/>				60		4,15278	No existe un documento de respaldo
2	Gerente convoca a reunión a subgerente, contador y personal correspondiente.			<input type="text"/>				10		0,69213	Se convoca al ultimo al contador ya que no está dentro de la empresa, existe una demora en su llegada
3	Personal convocado asiste a reunión.			<input type="text"/>				30		14,8819	Se espera al contador
4	Gerente abre la reunión generando apertura para que se informen las necesidades, ideas, para actividades a realizarse.	<input type="radio"/>					30			2,0764	Personal no establece claramente por escrito las necesidades e ideas.
5	Subgerente y Gerente les manifiestan los objetivos a realizarse en el siguiente periodo, presentando matrices de actividades.	<input type="radio"/>						45		6,10417	No se instruye al personal sobre el análisis de las matrices.
6	Gerente analiza responsabilidades y funciones		<input type="checkbox"/>				15			1,0382	

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
7	Gerente analiza la planificacion en las matrices	<input type="radio"/>					45		3,1146		Hay una espera larga par los presentes.
8	Gerente imprime el documento y entrega una copia a presentes			<input type="checkbox"/>				8		0,5537	
9	Los presentes analizan el documento y se establece conformidad.		<input type="checkbox"/>					15		7,44097	Si se presentan desconformidad se analiza la peticion.
10	El gerente y subgerente aprueban el plan de actividades para el siguiente periodo	<input type="radio"/>					4		0,5426		
Subtotal							94	168	6,7718	33,8257	
Total							262		40,5974537		

PROCESO No.2

Selección y contratación con Proveedores

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE Gerente
INGRESA Proveedor en lista de aprobados de la empresa
SALIDA Proveedor Contratado
FRECUENCIA 1 ves al mes

COSTO: 4,318287 %
TIEMPO: 65

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS		
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.			
1	Subgerente revisa lista de proveedores calificados		<input type="checkbox"/>						5	0,332176	La lista es un apunte bastante informal que podría perderse fácilmente.		
2	Subgerente se comunica con proveedores			<input type="checkbox"/>					3	0,199306			
3	Subgerente indica al proveedor los requerimientos de mercadería,			<input type="checkbox"/>					10	0,664352	Requerimiento se hace en base a un detalle de lo faltante en bodega.		
4	Subgerente negocia condiciones de cantidad, precio, formas de entrega, formas de pago, crédito	<input type="radio"/>					12		0,79722		Al hablar con el proveedor se propone y negocia condiciones de la compra como cantidad, precio,		
5	Subgerente solicita proformas para escoger la mejor.	<input type="radio"/>					5		0,33218		Las proformas llegan por fax		
6	Gerente y Subgerente escogen la mejor.		<input type="checkbox"/>						18	1,195833	Se toman en cuenta las mejores condiciones a favor de la empresa		
7	Subgerente llama a proveedor estableciendo el requerimiento, se fijan plazos, formas de pago, condiciones.	<input type="radio"/>					12		0,79722		El contrato se lo realiza en la oficina de la empresa proveedora		
Subtotal									29	36	1,92662	2,391667	
Total									65		4,318287037		

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{29}{65} = 44,615\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,92}{2,39} = 44,615\%$$

PROCESO No.3

Recepción y Verificación de Mercadería

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Subgerente
Productos comprados
Empaques de productos en espera.
2 veces al mes

COSTO: 4,017593 \$
TIEMPO 68 MIN.

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Proveedor llega con los productos										Proveedor llega en cualquier momento del día, causa molestias a clientes	
2	Subgerente verifica facturas, guía de remisión, contrato, documentos de soporte		<input type="checkbox"/>					3		0,199306	Algunos proveedores traen la mercadería sin ningún documentos de respaldo	
3	Subgerente dispone el ingreso de la mercadería a bodega	<input type="radio"/>						12		0,797222		
4	Bodeguero traslada los productos a bodega							5		0,33218	Para cualquier cantidad de productos solo hay una persona que descarga y transporta.	
5	Bodeguero verifica el estado de los productos revisando especificaciones y características que constan en el pedido		<input type="checkbox"/>					3		0,168056	Se verifica documentos de nuevo luego de subgerente ya los a revisado.	
6	Bodeguero pone a un lado los empaques, para luego establecer un lugar en bodega							15		0,840278	En la bodega no hay espacio suficiente por lo que posteriormente se ordena.	
Subtotal								30		1,680556		
Total								5	63	0,33218	3,685417	
Total								68		4,017592593		

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{5}{68} = 7,3529\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{0,33}{4,01} = 8,268\%$$

PROCESO No.4

Compras

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Subgerente
Requerimientos de bodega
Pedido de compra de requerimientos
3 veces al mes

COSTO: 6,9475 \$
TIEMPO 104 min

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Encargado de local realizan requerimientos a bodega.										Los empleados de ventas (encargados), no llevan un seguimiento exacto de requerimientos.	
2	Bodeguero revisa inventarios de bodega		<input type="checkbox"/>					30		1,6806	Existe demora en este paso ya que no existe un orden ni espacio en bodega.	
3	Bodeguero informa a Subgerente y Gerente los requerimientos							35		1,9606	No existen documentos de respaldo	
4	Bodeguero sugiere cantidades a pedir de acuerdo a necesidades de los locales		<input type="checkbox"/>					5		0,2801	No se establecen claramente los Requerimientos.	
5	Subgerente y Gerente revisan dicho pedido		<input type="checkbox"/>					4		0,2241	Se establece la importancia de los productos por temporada	
6	Subgerente revisa los posibles Proveedores		<input type="checkbox"/>					15		1,8056		
7	Subgerente realiza el pedido a proveedor contratado por la empresa	<input type="radio"/>						5		0,3322		
Subtotal								10	94	0,66435	6,2831	
Total								104			6,947453704	

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{10}{104} = 9,6154\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{0,66}{6,94} = 9,5625\%$$



PROCESO No.5

Facturación

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Ventas
Solicitud de productos por cliente
Factura de entrega al cliente
10 veces al día(promedio)

COSTO: 1,3157 \$
TIEMPO: 19 min.

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Empleado toma nota de productos que el cliente requiere										El cliente no sabe exactamente lo que desea
2	Empleado copia el documento a la factura, los detalles de compra.	<input type="radio"/>					3		0,1681		Se transcribe el pedido a la factura, haciendo constar
3	Empleado solicita a subgerente las características de crédito, descuento, etc.							3	0,3674		
4	Empleado consulta a cliente su forma de pago.		<input type="checkbox"/>					1	0,056		Si se realiza las ventas unitarias, siempre en efectivo o tarjeta
5	Empleado desarrolla todos los cálculos y tramites según forma de pago de cliente.	<input type="radio"/>					3		0,16806		Según la forma de pago, se aumenta el tiempo de lo cálculos de facturación
6	Subgerente Revisa y firma la factura.							5	0,3322		En ausencia Subgerente y Gerente el empleado firma la factura.
7	Empleado entrega factura a cliente	<input type="radio"/>					1		0,05602		
Subtotal							7	12	0,39213	0,9236	
Total								19		1,315740741	

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{7}{19} = 36,842\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{0,39}{1,31} = 29,803\%$$

PROCESO No.6

Salida de productos de bodega

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE Bodegero
INGRESA Orden de entrega de Productos
SALIDA Entrega de Productos solicitante
FRECUENCIA 5 veces al mes

COSTO: 3,5968 \$
TIEMPO 57 min

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Bodeguero recibe orden de entrega de los productos por Subgerente	<input type="radio"/>					1		0,12245		Se recibe esta orden por el cliente o por la subgerente.
2	Bodeguero determina y prepara la cantidad a entregar.		<input type="checkbox"/>					15		0,8403	
3	Bodeguero registra la salida de los productos.	<input type="radio"/>					14		0,78426		Se lo hace en un cuaderno o en hojas sueltas fáciles de perdida.
4	Subgerente verifica los productos de acuerdo con los requerimientos que se solicitan		<input type="checkbox"/>					8		0,5315	Se confía mas en el conteo del empleado,
5	Subgerente registra en el sistema la salida del producto.	<input type="radio"/>					18		1,19583		No existe un formato, se crea un desorden en la hoja, se demora en prender el computador.
6	Subgerente ordena al bodeguero entregar o transportar los productos hacia el solicitante							1		0,1225	
Subtotal							33	24	2,10255	1,4942	
Total							57		3,596759259		

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{33}{57} = 57,895\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2,10}{3,59} = 58,457\%$$



PROCESO No.7

Crédito y Cobranzas

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Ventas
Factura de venta
Factura cancelada
3 veces al mes(promedio)

COSTO:
TIEMPO:

No.	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Subgerente revisa cada lunes las facturas a vencerse en la presente semana		□					15		0,9965	Facturas se guardan en cajon por fechas	
2	Gerente realiza llamadas a clientes que deben acercarse a pagar en la presente semana	○					15		1,038		Realiza llamadas el gerente, ya que es el quien negocia condiciones de venta	
3	El cliente llega a la oficina a cancelar, le atiende subgerente.			D				9		0,5979	Existe demora por conversaciones no enfocadas al pago.	
4	El subgerente revisa la factura y el registro de créditos de la empresa.		□					18		1,1958	Por incorrecto registro de créditos existe demoras.	
5	El subgerente verifica el pago.	○					10		0,664		Puede ser de contado o con cheque	
6	El subgerente archiva la factura.				▽			2		0,1329		
7	Subgerente realiza un recibo por la cancelación realizada por el cliente.	○					2		0,133			
8	Se entrega el recibo al cliente, y se establece conformidad.	○					1		0,066			
Subtotal								28	44	1,902	2,9231	
Total								72		4,825		

$$Eficiencia \text{ en Tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{28}{72} = 38,889 \%$$

$$Eficiencia \text{ en Costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,90}{4,82} = 39,417 \%$$

PROCESO No.8

Contabilidad

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Gerente
Movimientos diarios de actividad comercial
Registro contable y generacion de informes
1 veces por mes

COSTO: 13,06597 \$
TIEMPO 255 MIN

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS		
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.			
1	El Gerente entrega respaldos en información de transacciones a contador.			<input checked="" type="radio"/>							No se encuentra el contador va cada mes		
2	Contador Recopila los documentos de respaldo de transacciones.	<input type="radio"/>					30			2,422454	Esta recopilación se la hace semanalmente		
3	Contador analiza e identifica cada documento.		<input type="checkbox"/>					60		1,45139	Se basará en Principios de Contabilidad Generalmente Acepados.		
4	Registro de movimientos.	<input type="radio"/>					70			2,902778	Se los registra en un cuaderno de contabilidad.		
5	Contador genera y emite informes	<input type="radio"/>					60			3,38657	Presentación de informes para conocer la situación		
Subtotal							60			2,90278			
Total							160	95	7,74074	5,325231			
							255			13,06597222			

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{160}{255} = 62,745\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{7,74}{13,06} = 59,244\%$$

PROCESO No.9

Calificación de Proveedores

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE Gerente
INGRESA Productor o importador
SALIDA Proveedor calificado
FRECUENCIA 1 vez al mes

COSTO:
TIEMPO:

No.	ACTIVIDADES	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text" value="D"/>	<input type="text" value="▽"/>	<input type="text" value="→"/>	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Subgerente recibe al proveedor potencial que llega a la oficina			<input type="text" value="D"/>				2		0,13287	Se recibe al representante, y se pregunta de que empresa viene.	
2	Subgerente pregunta datos al proveedor potencial		<input type="checkbox"/>					10		0,66435	Subgerente pregunta sobre productos al Productor /Importador.	
3	Subgerente toma los datos sobre el producto, precios, representate legal, dirección, correo, etc.	<input type="radio"/>					15		0,99653		Es una conversación, por lo tanto no existe nada por escrito, la ausencia de un formulario deja en el aire lo actuado	
4	Subgerente conversa sobre su empresa al proveedor, y acompaña a salir al representante.			<input type="text" value="D"/>				19		1,26227	Se establece una conversación aparte, se deja a un lado la supervisión de los locales.	
5	Subgerente y Gerente se reúnen y analizan al proveedor		<input type="checkbox"/>					10		1,35648	Se toma en cuenta detalles anteriormente conversa	
6	Subgerente y Gerente califican al proveedor	<input type="radio"/>					5		0,67824			
Subtotal								20	41	1,67477	3,41597	
Total								61			5,090740741	

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{20}{61} = 32,787\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,67}{5,09} = 32,898\%$$

PROCESO No.10

Producción

Fecha: Ene-09

RESPONSABLE
INGRESA
SALIDA
FRECUENCIA

Gerente
Materia prima
Producto terminado
4 veces al mes (promedio)

COSTO: 13,099 \$
TIEMPO 227 min

No.	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente recibe al cliente			D							gerente conversa con cliente de lo que esta buscando lo que desea hacer
2	Gerente receipta pedido del cliente			D					10	0,6921	
3	Gerente comunica al operario de maquinas el pedido					→			5	0,3461	El pedido se queda con el gerente
4	Operario solicita materia prima a gerente	○							5	0,3461	Gerente sale a cumplir diligencias fuera de la empresa se demora pedido
5	Gerente pide al bodegero y traslada materia prima al operario	○							8	0,44815	
6	Operario realiza trabajo	○							9	0,62292	
7	Entrega a bodega producto terminado		▽						180	10,0833	
Subtotal									10	0,5602	
Total							197	30	11,1544	1,9444	
							227		13,09884259		

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{197}{227}$$

86,784 %

$$Eficiencia\ en\ Costos = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{11,54}{13,09}$$

85,156 %

MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

PROCESOS	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		NOVEDADES ENCONTRADAS
	AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO%	COSTO%	
Planificación de actividades	94	168	262	6,77176	33,826	40,5974537	35,8779	16,68	Los participantes no llegan preparados para la reunión.
Selección y contratación con Proveedores	29	36	65	11,1544	1,9444	13,0988426	44,6154	85,156	Se tienen definidos algunos proveedores para algunos requerimientos. El fax no tiene la empresa le llegan en otra empresa.
Recepción y Verificación de Mercadería	5	63	68	0,33218	3,6854	4,01759259	7,35294	8,268	Se maneja de forma desordenada y sin responsabilidad
Compras	10	94	104	0,66435	6,2831	6,9474537	9,61538	9,5625	Los requerimientos no se los hace periódicamente ya que el personal no informa no lleva un registro.
Facturación	7	12	19	0,39213	0,9236	1,31574074	36,8421	29,803	En caso de no presencia del subgerente los empleados firman o no, la factura
Salida de productos de bodega	33	24	57	2,10255	1,4942	3,59675926	57,8947	58,457	Se presenta una correcta entrega por parte de los empleados, el sistema no ayuda en el ahorro de tiempo para el registro de la salida.
Crédito y Cobranzas	28	44	72	1,90185	2,9231	4,825	38,8889	39,417	Políticas de crédito manejadas indistintamente, No hay procedimientos
Contabilidad	160	95	255	7,74074	5,3252	13,0659722	62,7451	59,244	Contador no es de planta.
Calificación de Proveedores	20	41	61	1,67477	3,416	5,09074074	32,7869	32,898	Este proceso se lo realiza también para proveedores esporádicos que no ofrecen garantías. No hay procedimientos de filtro.
Producción	197	30	227	11,1544	1,9444	13,0988426	86,7841	85,156	No existen hojas de trabajo
TOTAL	583	607	1190	43,8891	61,765	105,654398	413,403	424,64	
EFICIENCIA PROMEDIO							41,3403	42,464	

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Este capítulo se elabora en base al análisis de los procesos seleccionados que se efectuaron en el capítulo anterior, determinando eficiencias tanto en tiempos como costos y los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso, con la finalidad de proponer soluciones a los problemas detectados y mejorar los procesos.

PROCESOS MEJORADOS

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.

Para este mejoramiento se utilizarán cuatro herramientas que son las siguientes:

- Hoja ISO.
- Flujo diagramación.
- Hoja de Mejoramiento.

- Matriz de Análisis Comparativo.

4.1 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:

- **Logotipo.**- Es la representación gráfica de la Empresa “Trajes Prestige”.
- **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.
- **Responsables.**- Son la/las personas encargadas de ejecutar las actividades.
- **Actividades.**- Son las gestiones o acciones que se realizan y que en su conjunto formarán todo el proceso.
- **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.

4.2 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 los 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.

El formato a utilizarse es el siguiente¹⁷:

¹⁷ www.uce.edu.ec/upload/manualprocesos-administraciondenominas.



OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

ENTRADA
SALIDA

TIEMPO
COSTO

Eficiencia Tiempo
Eficiencia Costo

Frecuencia
Volumen

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		G. Sucurs.	Ast. Admint.	Super Ope.		AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Inicio											
2												
3												
4												
5												
6												
7												
Subtotal												
Totales												
Eficiencias												

Formularios
Terminología

Cambios Suprimidos Mejorados Cambiados	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
---	----------------	---------------	---------------

Hoja de Mejoramiento.

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

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)

A continuación se realiza la aplicación de los instrumentos antes mencionados.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

PROBLEMAS DETECTADOS:

SOLUCIONES PROPUESTAS

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencia		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: = Ahorro * Frecuencia * 12 meses Frecuencia = Anual = 1 x No. veces
 =
 =

Beneficio Anual Esperado en Costo = Ahorro * Frecuencia * 12 meses



HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Pg-01-01

Proceso No. 01
PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES

OBJETIVO Definir la programación de actividades que se implementarán en el siguiente periodo

ALCANCE Desde convocatoria hasta aprobación del plan para el siguiente año.

RESPONSABLE Gerente

ENTRADA Convocatoria a reunión de representantes de áreas. **TIEMPO** 89

Eficiencia Tiempo 91,011 **Frecuencia** 1

SALIDA Plan de actividades aprobado **COSTO** 24,581

Eficiencia Costo 92,538 **Volumen**

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTO		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES	
		Gerente	Sub Gerente	Personal Ventas	Bodeguero	Contador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Convocar y determinar indicaciones a las áreas para reunión						15		1,0382		1	
2	Establecer y preparar requerimientos							5		0,3461		2
3	Integración de la reunión y presentación de la propuesta anual						15		7,441		3	
4	Discusión y presentación los requerimientos						25		12,402		4	
5	Análisis de requerimientos, Realización del Plan de actividades y presentación a los empleados.						25		1,7303		5	
6	Se establece conformidad							3		1,4882		6
7	Aprobación del plan de actividades y archivo.						1		0,1356		7	
Subtotal						81	8	22,747	1,8343			
Totales							89		24,581			
Eficiencias						91,011			92,538			

Observaciones:

- 1 Se elimina la primera actividad del proceso actual ya que todas las necesidades y cumplimientos a realizarse se establecen luego dentro de la reunión recopilando todos los requerimientos, y se mejora la segunda actividad con la convocatoria e informando puntos importantes a tratarse.
- 2 se crea esta actividad ya que antes de la reunión es pertinente una preparación previa de los convocados para que no exista demora en el transcurso de la reunión.
- 3 Se fusiona las actividades 3,4 y 5 del proceso actual ya que existe mucha demora para la conformación de la reunión, ya que se manifiesta la puntualidad, y dentro de la propuesta anual se presentan los objetivos esperados, funciones y responsables.
- 4 Se crea esta actividad en donde se involucra un intercambio de opiniones y se perciben los requerimientos de todas las áreas
- 5 Se fusiona las actividades 7,8 y 9, con la diferencia que interviene el Subgerente como otro responsable, lo que permitirá un mejor tiempo en el desarrollo del plan de actividades en las matrices.
- 6 Esta actividad se mantiene del proceso actual.



HOJA DE MEJORAMIENTO

COD: e-01-01

Proceso No. 01

PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Este proceso esta fuera de la reunion
- 2 Se convoca al ultimo al contador ya que no esta en la nomina de planta de la empresa y este de mora su llegada
- 3 Personal no establece sus requerimientos para el buen funcionamiento de la empresa
- 4 No se establece claramente al personal como se desarrolla el plan de actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Otorgar con anterioridad indicaciones de preparación para la reunión con un tiempo prudencial.
- 2 Preparación previa de los convocados para que no exista demora en el transcurso de la reunión.
- 3 Difusión de la propuesta anual donde se presentaran claramente los objetivos esperados, funciones y responsables.
- 4 Intercambio de opiniones donde se perciben los requerimientos de todas las áreas
- 5 En el análisis y desarrollo del plan interviene el Subgerente como otro responsable, lo que permitirá un mejor tiempo en el desarrollo del plan de actividades.
- 6 Establecer de forma clara el informe a empleados

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
262	40,61	35,88	16,66	89	24,58	91,03	92,53	173	16,03	-55,15	-75,87

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 173 1 12
 2076 MINUTOS

Beneficio Anual Esperado en Costo Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 16,03 1 12
 192,36 dólares



SELECCIÓN Y CONTRATACION CON PROVEEDORES

OBJETIVO

Seleccionar a proveedor y contratar sus servicios.

ALCANCE

Desde la selección del proveedor Hasta realizar la compra.

RESPONSABLE

Sub. Gerente

ENTRADA

Posibles Provee **TIEMPO** 48 MIN

Eficiencia Tiempo

85,417 **Frecuencia Semestral**

SALIDA

Proveedor contr **COSTO** 3,19 \$

Eficiencia Costo

85,417 **Volumen**

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Sub Gerente			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Selección de proveedores de producto a adquirir. Inicio				2		0,1329		1
2	Solicitar información general de productos y proformas de costos.				15		0,9965		2
3	Analizar la mejor oferta en cuanto a proveedores.					7		0,465	3
4	Seleccionar y se establecer contacto con proveedor					5		0,3322	4
5	Establecer las características del producto y las condiciones de compra.					15		0,9965	5
6	Contactar al proveedor y realizar la compra.					4		0,2657	6
					41	7	2,7238	0,465	
					48		3,1889		
					85,417		85,417		

Formularios Cuestionario Proveedores

Terminología Proveedor.- Persona o Entidad comercial encargadas de entregar insumos o recursos necesarios a otra Persona o Entidad, para realizar una alguna actividad o cosa

Cambios Suprimidos 1 Mejorados 3 Cambiados Fusionados 2 Fecha	Elaborado por: Eduardo Parra Ene-09	Revisado por: Ing. Jaime Chiriboga Ene-09	Aprobado por: Sr. Carlos Valverde Ene-09
---	---	---	--

Observaciones:

- 1 Se fusiona las actividades 1 y 2 del actual proceso, pero se establece dos responsables el gerente y subgerente con esto se optimiza el tiempo.
- 2 Se elimina la actividad tres del proceso actual, ya que establece una demora, además que es una comunicación telefónica sin tener un contacto con los productos.
- 3 Se fusionan las actividades 4 y 5 y se mejora poniéndola en otro paso del proceso.
- 4 Se mantiene la actividad 6 del proceso actual, mejorándolo al tener un solo responsable que es el gerente,
- 5 Se automatiza el seguimiento de los proveedores.



SELECCION Y CONTRATACION CON PROVEEDORES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 La lista es un apunte bastante informal que podría perderse fácilmente.
- 2 Requerimiento se hace en base a un detalle de lo faltante en bodega.
- 3 Se obtiene información telefónica pero no se establece contacto con el producto.B9
- 4 No se tiene fax, las proformas llegan por fax en local de a lado
- 5 El contrato se lo realiza en la oficina de la empresa proveedora
- 6

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Crear una base de datos de proveedores en el sistema
- 2 Establecer responsable único de las actividades al subgerente.
- 3 Establecer contacto con proveedor para conocer al producto y determinar las características de compra
- 4 Analizar la información obtenida según proformas
- 5 Realizar contacto telefónico o personal con proveedor y establecer acuerdo

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
65	13,09	44,61	44,6154	48	3,1889	85,417	85,42	17	9,901	-40,807	-40,8

Beneficio Anual Esperado en Tiempo:

Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 17 1 2
 34 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo

Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 9,901 1 2
 19,8 dólares



HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Rv 01-01

Proceso No. 03
RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCADERÍA

OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

Establecer los movimientos de la mercadería.
Desde la verificación Hasta el traslado a bodega de la mercadería
Sub. Gerente

ENTRADA
SALIDA

Llegada de mercadería
Ingreso mercadería a bodega

TIEMF 50 min
COST 2,91 \$

Eficiencia Tiempo 90 **Frecuencia Semanal**
Eficiencia Costo 90,359 **Volumen** 1

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS		OSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Sub. Gerente	Bodegero			A.V.	N.A.V.	A.V	N.A.V.	
1	Llega el proveedor, se verifica la guía de remisión, contrato, documentos de soporte					10		0,6644		1
2	Verificar el estado de los productos revisando especificaciones y . características que constan en el pedido					20		1,1204		2
3	Clasificar los productos					15		0,8403		3
4	Trasladar la mercadería al sitio destinado para ella, en bodega						5		0,2801	4
Subtotal					45	5	2,625	0,2801		
Totales						50		2,9051		
Eficiencias					90		90,359			

Formularios
Terminología

Cambios		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos	1	Eduardo Parra	Ing. Jaime chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Mejorados	2			
Cambiados	1			
Fusion	4			
Fecha		Ene-09	Ene-09	Ene-09

Observaciones:

- 1 Se fusiona las actividades 1y2 del proceso actual y se establece de responsable de verificación de documentos de respaldo al subgerente para minimizar la demora de la verificación de las dos personas.
- 2 Se eliminan las actividades 5 y 6 ya que se repite la verificación de la mercancía y ya no es necesario ya que se lo hace en anteriores pasos.
- 3 Se establece una adecuación anterior de bodega para no tener que tener la mercadería en espera para ser clasificada y colocada.

HOJA DE MEJORAMIENTO



COD: Rv01-01

Proceso No. 03

RECEPCION Y VERIFICACION DE MERCADERIA

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Proveedor puede llegar en cualquier momento del día, puede causar molestias a clientes
- 2 Para cualquier cantidad de productos solo hay una persona que descarga y transporta.
- 3 En la bodega no hay espacio suficiente por lo que posteriormente se ordena.
- 4 Se verifica documentos de nuevo luego de que subgerente ya los a revisado.

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Establecer con anterioridad contacto con proveedor par definir la llegada de la mercancía.
- 2 Establecer con anterioridad el personal necesario aparte de los responsables.
- 3 Establecer una adecuación de bodega para no tener que tener la mercadería en espera para ser clasificada y colocada.
- 4 Dentro de la verificación de documentos de soporte y de producto lo realizaran conjuntamente el subgerente y bodeguero para minimizar la demora

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
68	13,01	7,353	8,27	50	2,905	90	90,36	18	10,105	-82,647	-82,09

Beneficio Anual Esperado en Tiempo Ahorro * Frecuencia * 12 meses

18 12
864 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo Ahorro * Frecuencia * 12 meses

10,105 12
485,04 dólares



Proceso No. 04
COMPRAS

OBJETIVO Establecer las funciones y responsabilidades de informar los requerimientos de productos hasta llegar al pedido de compra para abastecimiento.
ALCANCE Desde establecer requerimientos Hasta orden de pedido de Compra.
RESPONSABLE Bodegero **ENTRADA** Requerimientos **TIEMPO** 52 **Eficiencia Tiempo** 80,769 **Frecuencia** Quincenal
SALIDA Orden de pedido de compras **COSTO** 4,0345 **Eficiencia Costo** 83,533 **Volumen**

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTO		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Sub. Gerente	Ventas	Bodegero		A.V.	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Inicio Establecer requerimientos de local . se emite un documento de pedido y se entrega a área de bodega					25		1,4005		1
2	Verificar existencias y requerimientos, y se presenta informe de requerimientos de bodega a subgerente.					15		1,8368		2
3	Analizar informe de requerimientos y se establece prioridades de abastecimiento a bodega y locales.						10		0,664	3
4	Emitir una orden de pedido de Compra					2		0,1329		4
Subtotal						42	10	3,3701	0,664	
Totales							52		4,034	
Eficiencias						80,769		83,533		

Formularios	Pedido de compras
Terminología	No

Cambios Suprimidos 1 Mejorados 2 Cambiados 1 Fusion 2 Fecha	Elaborado por: Eduardo Parra Ene-09	Revisado por: ING. Jaime Chiriboga Ene-09	Aprobado por: Sr. Carlos Valverde Ene-09
---	---	---	--

Observaciones:

- 1 Se mantiene la actividad 1 del proceso actual pero se establece una menor demora por la automatización en los locales.
- 2 Se mantiene la actividad 2 se fusiona con la actividad 3 pero el informe se lo hace solo para el subgerente, a esta actividad se lo hace mas objetivo.
- 3 Se crea la actividad 3 en el proceso propuesto para un análisis mejor descrito.
- 4 Se elimina la actividad 6 ya que no interviene mucho en el proceso creando demora.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Los empleos de ventas, no no llevan un seguimiento exacto de requerimientos.
- 2 Existe demora en este paso ya que no existe un orden ni espacio en bodega.
- 3 No existe documentos de respaldo
- 4 No ese establecen claramente los Requerimientos.
- 5 Se establece la importancia de los productos por temporada

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Se mantiene la actividad 1 del proceso actual pero se establece una menor demora por la automatizacion enel local.
- 2 Se mantiene la actividad 2 se fusiona con la actividad 3 pero el informe se lo hace solo para el subgerente, a esta actividad se lo hace mas objetivo.
- 3 Se elimina a la actividad 3 ya que se establece en el informe sea solo par el subgerente.
- 4 Se crea la actividad 3 en el proceso propuesto para un analiss mejor descrito.
- 5 Se elimina la actividad 6 ya que no interviene mucho en el proceso creando demora.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempc	Costo			Tiempo	Costo			Tiempc	Costo
104	6,9475	9,615	9,563	52	2,905	80,83	83,53	52	4,0424	-71,21	-73,967

Beneficio Anual Esperado en Tiem Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 52 2 12
 1248 minutos

Beneficio Anual Esperado en Cost Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 4,04236 2 12
 97,0167 dólares



Proceso No. 05
FACTURACIÓN

OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

Determinar las responsabilidades y manejo del documento factura y los parámetros para su llenado, luego de la venta.

Desde la autorización de la venta hasta Archivo de la copia de la factura.

Ventas

ENTRADA
SALIDA

Documento de ventas vacío
Archivo de Factura

TIEMPO
COSTO

4,65 **Eficiencia Tiempo**
0,274 **Eficiencia Costo**

80,645 **Frecuencia** Diaria
81,602 **Volumen** 10

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Sub Gerente		Ventas		A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Llenar los productos que se venden en el documento factura.					1		0,056		1
2	Determinar las características de la venta						0,4		0,0224	2
3	Verificar con cliente la forma de pago, se desarrollan los cálculos y se llena la factura					1,45		0,0812		3
4	Verificar los datos de la factura, se firma se entrega al cliente que firme y se le entrega la original, y se queda la copia.					1,3		0,0864		4
5	Archivar la factura.						0,5		0,028	5
Subtotal						3,75	0,9	0,2236	0,0504	
Totales							4,65		0,274	
Eficiencias						80,645		81,602		

Formularios	Factura
Terminología	No

Cambios		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos	1			
Mejorados	3	Eduardo Parra	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Cambiados	1			
Fusion	1			
Fecha		Ene-09	Ene-09	Ene-09

Observaciones:

- 1 Se elimina la actividad 1 del proceso actual ya que se transcribe en una hoja produciéndose en una demora.
- 2 Se mantiene la actividad 2 pero se establece que se copia directamente a la factura.
- 3 Se mantiene la actividad 3 del proceso actual
- 4 Se fusionan la actividad 3 y 4 en el proceso actual par minimizar el tiempo de este paso.
- 5 Se mantiene la actividad 6 de proceso actual, con la diferencia que se da responsabilidad al empleado de ventas, esto se lo hace con la integración de un sello de la empresa.
- 6 Se crea la actividad 5 ya que se desea establecer un mejor control de este documento, y tener un respaldo en las ventas.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Se lo hace en una hoja en blanco
- 2 Se transcribe el pedido a la factura, haciendo constar cantidad, precio y forma de pago.
- 3 Si se realiza las ventas unitarias, siempre en efectivo o tarjeta
- 4 Segun la forma de pago, se aumenta el tiempo de lo calculos de facturacio
- 5 En ausencia Subgerente y Gerente el empleado firma la factura.

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Se elimina la actividad 1 del proceso actual ya que se transcribe en una hoja produciendoce en una demora.
- 2 Se mantiene la actividad 2 pero se establece que se copia directamente a la factura.
- 3 Se mantiene la actividad 3 del proceso actual
- 4 Se fusionan la actividad 3 y 4 en el proceso actual par minimizar el tiempo de este paso.
- 5 Se mantiene la actividad 6 de proceso actual, con la diferencia que se da responsabilidad al empleado de ventas, esto se lo hace con la integracion empresa. de un sello de la
- 6 Se crea la actividad 5 ya que se desea establecer un mejor control de este documento, y tener un respaldo en las ventas.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
19	1,3157	36,8421	29,803	4,65	0,27403	80,6452	81,602	14,35	1,04171	-43,8031	-51,799

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: $Ahorro * Frecuencia * 12 \text{ meses}$
 14,35 10 240
 34440 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo $Ahorro * Frecuencia * 12 \text{ meses}$
 1,0417 10 240
 2500,1 dólares



HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Sp01-01

Proceso No. 06
SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA

OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

Determinar los responsabilidades y los movimientos de los productos de Bodega.
Desde la orden de salida Hasta la entrega del producto al solicitante.
Bodegero

ENTRADA
SALIDA

Orden de entrega de productos
Entrega de productos a solicitarse

TIEMF
COST

24,6 **Eficiencia Tiempo**
1,3833 **Eficiencia Costo**

100 **Frecuencia** Semanal
100 **Volumen** 5

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTO		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Sub Gerente	Bodegero			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Establecer orden de entrega de los productos					0,5		0,0332		1
2	Preparar y registrar los productos para su salida.					15		0,8403		2
3	Verificar y registrar en el sistema los productos que salen de bodega.					8		0,4481		3
4	Entregar y/o transportar los productos hacia el solicitante					1,1		0,0616		4
Subtotal					24,6	0	1,3833	0		
Totales							24,6	1,3833		
Eficiencias							100	100		

Formularios	No
Terminología	No

Cambios		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos				
Mejorados	1	Eduardo Parra	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Cambiados				
Fusion	4			
Fecha		Ene-09	Ene-09	Ene-09

Observaciones:

- 1 Se mantiene la actividad 1 del proceso actual.
- 2 Se fusiona la actividad 2 y 3 del proceso actual, ya que una automatización y documentación pertinente minimizara la demora.
- 3 Se fusiona la actividad 4 y 5 del proceso actual, y se establece esta actividad par el Subgerente y bodeguero para mayor rapidez y eficiencia.
- 4 Se mantiene la actividad 6 de proceso actual.



HOJA DE MEJORAMIENTO

COD: Sp01-01

Proceso No. 06

SALIDA DE PRODUCTOS DE DE BODEGA

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Se recibe esta orden por el cliente o por la subgerente.
- 2 Se lo hace en un cuaderno o en hojas sueltas faciles de perdida.
- 3 se confia mas en el conteo del empleado,
- 4 No existe un formato, se crea un desorden en la hoja, no existe computador.

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Se mantiene la actividad 1 del proceso actual.
- 2 Se fusiona la actividad 2 y 3 del proceso actual, ya que una una automatizacion y documentacion pertinente se minimizara la demora
- 3 Se fusiona la actividad 4 y 5 del proceso actual, y se establece esta actividad par el Subgerente y bodeguero para mayor rapidez y eficiencia.
- 4 Se mantiene la actividad 6 de proceso actual.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
57	3,597	57,89	58,457	24,6	1,3832639	100	100	32,4	2,213495	-42,11	-41,54

Beneficio Anual Esperado en Tiempo Ahorro * Frecuencia * dias
 32,4 5 52
 8424 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo Ahorro * Frecuencia * dias
 2,2135 5 52
 575,51 dólares



Proceso No. 07
CRÉDITO Y COBRANZAS

OBJETIVO Establecer un mejor seguimiento y sistema de cobro para clientes que se les otorgan créditos por la empresa.
ALCANCE Desde la generación del crédito hasta la entrega de recibo de pago a cliente por crédito.
RESPONSABLE Sub Gerente **ENTRADA** Creditos y documentos p**TIEMPO** 43 min **Eficiencia Tiempo** 76,744 **Frecuencia** Mensual
SALIDA Cancelacion de creditos en **COSTO** 2,86 \$ **Eficiencia Costo** 76,744 **Volumen** 1

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES			
		Sub Gerente				A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.				
1	Realizada la venta a crédito, se obtiene documentos de respaldo y se establece seguimiento. Inicio					8		0,5315		1			
2	Verificar y establecer contacto telefónico con clientes con créditos a vencerse									3		0,1993	2
3	Se hace mención sobre el crédito a vencerse, y detalles de pago.									7		0,465	3
4	Contactar al cliente, Recibir el pago, Revisar la documentación de respaldo y el registro de créditos de la empresa.									15		0,9965	4
5	Realizar un recibo, se registra el pago y documento y se entrega al cliente y se archiva.									10		0,6644	5
Subtotal						33	10	2,1924	0,6644				
Totales							43		2,8567				
Eficiencias						76,744		76,744					

Formularios	No
Terminología	No

<u>Cambios</u> Suprimidos		Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Mejorados	4	Eduardo Parra		Ing. Jaime Chiriboga		Sr. Carlos Valverde	
Cambiados	1						
Fusion	5						
Fecha		Ene-09		Ene-09		Ene-09	

Observaciones:

- 1 Se mantiene la actividad 1 pero se la mejora al tener un registro inmediato del cliente y un correcto archivo de documentos de respaldo del Crédito.
- 2 Se Fusiona la actividad 2 y 3 del proceso actual y se establece de responsable solo al subgerente.
- 3 Se crea actividad la actividad 3 la que permite detallar al cliente las características del crédito a vencerse.
- 4 Se Fusiona la actividad 4,5 y 6 del proceso actual, y se determina mas objetividad.
- 5 Se mejora las actividades 7,8 y 9 del proceso actual, siguiendo un orden para un mejor seguimiento.

HOJA DE MEJORAMIENTO



Proceso No. 07

COD: Cc01-01

CREDITO Y COBRANZAS

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Facturas se guardan en cajon por fechas
- 2 Realiza llamadas el gerente, ya que es el quien negocia condiciones de venta
- 3 Existe demora por conversaciones no enfocadas al pago.
- 4 Por incorrecto registro de creditos existe demoras.
- 5 Puede ser de contado o con cheque

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Se mantiene la actividad 1 pero se la mejora al tener un registro inmediato del cliente y un correcto archivo de documentos de respaldo del Credito.
- 2 Se Fusiona la actividad 2 y 3 del proceso actual y se establece de responsable solo al subgerente.
- 3 Se crea actividad la actividad 3 la que perite detallar al cliente las características del credito a vencerse.
- 4 Se Fusiona la actividad 4,5 y 6 del proceso actual, y se determina mas objetividad.
- 5 Se mejora las actividades 7,8 y 9 del proceso actual, siguiendo un orden para un mejor seguimiento

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
72	4,825	38,89	39,42	43	2,86	76,74	76,74	29	1,97	-37,86	-37,33

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: $Ahorro * Frecuencia * 12 \text{ meses} / Frecuencia = \text{Anual} = 1 \times \text{No. veces}$
 $29 \quad 1 \quad 4$
 116 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo $Ahorro * Frecuencia * 12 \text{ meses}$
 $1,9683 \quad 1 \quad 4$
 7,8731 dólares



HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Cd01-01

Proceso No. 08
CONTABILIDAD

OBJETIVO Determinar cuales son los responsables y la correcta verificación de las transacciones que se dan en los registros contables y sus informes.
ALCANCE Desde la recopilación de respaldos contables hasta la emisión de Informes.
RESPONSABLE Contador **ENTRADA** movimientos diarios **TIEMPO** 160 **Eficiencia Tiempo** 81,25 **Frecuencia** Trimestral
SALIDA Generacion de infor **COSTO** 9,8171 **Eficiencia Costo** 85,216 **Volumen** 1

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTO		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Gerente	Contador			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Recopilar la información y documentos de respaldo por las transacciones.					30		3,5278		1
2	Analizar e identificar cada documento, relacionando con los registros de cada área o local.						30		1,4514	2
3	Registrar los movimientos o actividades de la empresa.					60		2,9028		3
4	Generación y emisión de informes					40		1,9352		4
Subtotal						130	30	8,3657	1,4514	
Totales						160		9,8171		
Eficiencias							81,25		85,216	

Formularios	No
Terminología	No

<u>Cambios</u>		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos	1			
Mejorados	2	Eduardo Parra	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Cambiados				
Fecha		Ene-09	Ene-09	Ene-09

Observaciones:

- 1 Se elimina la actividad 1 del proceso actual ya que el gerente va de local en local recopilando algunos documentos rezagados y esto era una demora.
- 2 Se mantiene la actividad 2 del proceso actual con la diferencia que se hace en conjunto el contador y gerente para agilizar la actividad.
- 3 Se mantiene la actividad 3 del proceso actual pero se establece una automatización de este proceso con la integración de recursos en sistemas de contabilidad.
- 4 Se mantiene la actividad 4 del proceso actual, pero se mejora con la integración de recursos de sistemas computacionales.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Esta recopilacion se la hace mensualmente
- Se lleva en forma empirica
- Se los registra en un cuaderno de contabilidad.
- Presentación de informes para conocer la situación

SOLUCIONES PROPUESTAS

- Se elimina la actividad 1 del proceso actual ya que el gerente va de local en loca recopilando algunos documentos rezagados y esto era una demora.
- Se mantiene la actividad 2 del proceso actual con la diferencia que se hace an conjunto el contador y gerente para agilizar la actividad.
- Se mantiene la actividad 3 del proceso actual pero se establece una automatizacion de este proceso con la integracion de recursos en sistemas de contabilidad.
- Se mantiene la actividad 4 del proceso actual, pero se mejora con la integracion de recursos de sistemas computacionales.

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencia		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costo	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
255	13,07	62,745	59,24		160	9,82	81,25	85,216		95	3,25	-18,5	-25,97	

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 = 95 1 4
 = 380 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 = 3,25 1 4
 = 13 dólares



HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Cp01-01

Proceso No. 09
CALIFICACION DE PROVEEDORES

OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

Establecer los proveedores mas acordes a lo que necesita la empresa.
Desde el contacto con el proveedor potencial hasta la su calificación.
Gerente

ENTRADA Proveedor potencial **TIEMPO** 51 **Eficiencia Tiempo** 60,78 **Frecuencia** Mensual
SALIDA Proveedor calificado **COST** 3,6706 **Eficiencia Costo** 63,8 **Volumen** 1

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTO		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Gerente	Sub Gerente			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Se establece contacto, y se enfoca en características del proveedor.					15		0,9965		1
2	Se determina las características del producto, y términos de pago					10		0,6644		2
3	Se establece contacto con gerente para su análisis.						20		1,329	3
4	Se analiza la información.					4		0,5426		4
5	Se califica al proveedor.					2		0,1384		5
Subtotal						31	20	2,3419	1,329	
Totales						51		3,6706		
Eficiencias							60,784	63,801		

Formularios Cuestionario Proveedores

Terminología Proveedor.- Persona o Entidad comercial encargadas de entregar insumos o recursos necesarios a otra Persona o Entidad, para realizar una alguna actividad o cosa.

<u>Cambios</u>		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos	4			
Mejorados	2	Sr. Eduardo Parra	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Cambiados	2			
Fusion	5			
Fecha		Ene-09	Ene-09	

Observaciones:

1. Se ha eliminado la primera actividad ya que en algunos casos el contacto con el proveedor se lo hace fuera de la empresa, luego se ha mejorado la 2da actividad actual haciéndola mas objetiva.
2. Se mantiene la 2da actividad minimizando la demora, estableciendo más exactamente las preguntas sobre el producto ofrecido, precios y formas de pago.
3. Se elimina la actividad 4 del proceso actual ya que no es parte de los temas a tratarse, y con esto se crea una demora en el proceso,
4. Se mantiene la 4ta actividad del proceso actual.
5. Se mantiene la 5ta actividad con la diferencia que se establece la responsabilidad solo al gerente de la empresa

CALIFICACION DE PROVEEDORES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Es una conversación, por lo tanto no existe nada por escrito, la ausencia de un formulario deja en el aire lo actuado
- 2 Se establece una conversacion aparte.
- 3 Se toma en cuenta detalles anteriormente conversados

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Se ha eliminado la primera actividad ya que en algunos caso el contacto con el proveedor se lo hace fuera de la empresa, luego se ha mejorado la 2da actividad actual haciendola mas objetiva.
- 2 Se mantiene la 2da actividad minimizando la demora, estableciendo mas exactamente las preguntas sobre el producto ofrecido, precios y formas de pago.
- 3 Se elimina la actividad 4 del proceso actual ya que no es parte de los temas a tratarce, y con esto se crea una demora en el proceso,
- 4 Se mantiene la 4ta actividad del proceso actual.
- 5 Se mantiene la 5ta actividad con aldiferencia que se establece la responsabilidad solo al gerente de la empresa.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempd	Costo			Tiempo	Costo
61	5,09	32,787	32,9	51	3,671	60,78	63,801	10	1,42	-27,99743	-30,9

Beneficio Anual Esperado en Tierr Ahorro * Frecuencia * 12 meses

10 1 12
120 minutos

Beneficio Anual Esperado en Cost Ahorro * Frecuencia * 12 meses

1,42 1 12
17,04 dólares

HOJA ISO - FLUJODIAGRAMACION

COD: Pr01-01



Proceso No. 10
PRODUCCION

OBJETIVO
ALCANCE
RESPONSABLE

Realizar los trabajos en menor tiempo para el cliente
Desde el cliente hasta los fabricantes del producto
Gerente

ENTRADA Materia prima
SALIDA Producto terminado

TIEMPO 201 **Eficiencia Tiempo** 97,512 **Frecuencia** Diario
COSTO 10,756 **Eficiencia Costo** 97,396 **Volumen** 2

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS		COSTO MINUTO		OBSERVACIONES
		Gerente	Operario	Bodegero		A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente recibe al cliente conjuntamente con operario para realizacion de trabajos					10		0,056		1
2	Operario solicita materia prima a bodegero					6		0,3361		2
3	Operario realiza trabajo					180		10,083		3
4	Entrega a bodega de producto terminado						5		0,2801	4
Subtotal					196	5	10,475	0,2801		
Totales							201	10,756		
Eficiencias							97,512	97,396		

Formularios	Hoja de trabajo
Terminología	No

Cambios		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Suprimidos	2	Sr. Eduardo Parra	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Carlos Valverde
Mejorados	3			
Cambiados				
Fusion	1			
Fecha		Ene-09	Ene-09	Ene-09



HOJA DE MEJORAMIENTO

COD: Pr01-01

Proceso No. 10

PRODUCCION

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1 Gerente recepta pedido en forma Verval del cliente
- 2 Falta de comunicacion entre el gerente y operario
- 3 Tramites entre el personal de la empresa

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Crear hojas de trabajo
- 2 Eliminar el tramite para el retiro de materia prima

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
Tiempo	Costos	Eficiencia		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
227	13,099	86,7841	85,1556	201	10,76	97,51	97,396	26	2,3433	-10,728	-12,24

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: Ahorro * Frecuencia * Dias
 26 3 240
 18720 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo Ahorro * Frecuencia * Dias
 2,343 3 240
 1687 dólares



MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

No.	PROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL		
		TIEMP.	COSTO	EFICIENCIA		TIEMP.	COSTO	EFICIENCIA		TIEMP.	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	TIEMP.	COSTO
		min	\$	T%	C%	min	\$	T%	C%	min	\$	T%	C%		min.	\$
1	Planificación de Actividades	262	40,61	35,88	16,66	89	24,58	91,03	92,53	173	16,03	-55,15	-75,9	12	2076	192,36
2	Selección y contratación con proveedores	65	13,09	44,61	44,62	48	3,1889	85,417	85,417	17	9,9011	-40,81	-40,8	2	34	19,8022
3	Recepción y verificación de mercadería	68	13,09	7,3529	8,268	50	2,9051	90	90,359	18	10,185	-82,65	-82,1	48	864	488,876
4	Compra	104	6,94745	9,6154	9,563	52	2,9051	80,83	83,53	52	4,0424	-71,21	-74	24	1248	97,0167
5	Facturación	19	1,31574	36,842	29,8	4,65	0,274	80,645	81,602	14,35	1,0417	-43,8	-51,8	2400	34440	2500,11
6	Salida de productos de bodega	57	3,59676	57,895	58,46	24,6	1,3833	100	100	32,4	2,2135	-42,11	-41,5	260	8424	575,509
7	Crédito y cobranzas	72	4,825	38,889	39,42	43	2,8567	76,744	76,744	29	1,9683	-37,86	-37,3	4	116	7,87315
8	Contabilidad	255	13,066	62,745	59,24	160	9,8171	81,25	85,216	95	3,2488	-18,5	-26	4	380	12,9954
9	Calificación de Proveedores	61	5,0907	32,787	32,9	51	3,6706	60,784	63,801	10	1,4201	-28	-30,9	12	120	17,0412
10	Producción	227	13,0988	86,784	85,16	201	10,756	97,512	97,396	26	2,3433	-10,73	-12,2	720	18720	1687,17
	TOTALES	1190	114,73			723,25	62,336			466,75	52,394	-430,8	-473	3486	66422	5598,75
	Eficiencia Promedio											43,08	47,25			
	BENEFICIO TOTAL														66422	5598,75

ANÁLISIS DE BENEFICIOS.

Para la empresa "NICOL-GRAF", a través del mejoramiento de procesos, obtendrá beneficios tanto en Tiempo como en Costos, optimizándolos, con lo cual alcanzara una mayor eficiencia.

Mediante el desarrollo de la matriz de análisis comparativo se ha presentado los beneficios que se obtendrán en la implantación del mejoramiento de procesos, con esto les presentamos los detalles de los procesos; así:

1.- En el proceso 1, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 55,15% y 75,9% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 173 min. y 16,03 dólares.

2.- En el proceso 2, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 40,81% y 40,81% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 34 min. y 235,44 dólares.

3.- En el proceso 3, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 82,65% y 82,11% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 864 min. y 488,87 dólares.

4.- En el proceso 4, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 71,21% y 74,28% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 1248 min. Y 97,01 dólares.

5.- En el proceso 5, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 43,80% y 51,81% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 34440 min. y 2500,11 dólares.

6.- En el proceso 6, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 42,15% y 41,53% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 38880 min. y 2656,19 dólares.

7.- En el proceso 7, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 37,86% y 37,10% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 1392 min. Y 94,46 dólares.

8.- En el proceso 8, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 18,50% y 26,22% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 380min. y 12,98 dólares.

9. - En el proceso 9, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 28,03% y 30.93% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 120 min. Y 112,74 dólares.

10. - En el proceso 10, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 10,73% y 12,20% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 18720 min. Y 1687 dólares.

11. - En la eficiencia promedio de tiempo y costo, anual de la empresa presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 43,08% y 47,25% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 96251 min. Y 7685,41 dólares.

CAPITULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL.

En el presente capítulo se propone un mejoramiento organizacional para la Empresa “NICOL-GRAF”, utilizando Macro procesos con sus respectivas cadenas de valor empresarial, además se determina los indicadores de gestión en los procesos y su respectivo organigrama.

Se formula una organización por procesos con sus respectivas responsabilidades y competencias que desempeñará el personal de la Empresa en las diferentes áreas, tomando como referencia el contenido de los capítulos anteriormente descritos.

Contexto Legal y Normativo:

La Empresa “NICOL-GRAF”, es una empresa unipersonal que se desenvuelve en el ámbito del arte de las impresiones graficas, estableciendo todas sus actividades en base al RUC del propietario, y siendo un contribuyente regular que cumple con la ley tributaria de acuerdo con su giro de negocio.

Indicadores de Gestión.

Son herramientas de medición, que permiten cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa, institución u organismo público.

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño alcanzado por las autoridades en un determinado período, si sus logros son adecuados comparados con niveles de referencia o si se requiere correctivos para mejorarlos.

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 Macroprocesos:

La cadena de valor empresarial indica gráficamente los procesos que gobiernan, 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 anteriores¹⁸.

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 la Empresa "NICOL-GRAF".

¹⁸ www.monografias.com/trabajos42/cadena-de-valor/cadena-de-valor2.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

EMPRESA "NICOL-GRAF"



5.1.1 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 Macroproceso, 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:

Macroproceso Gobernante de la Empresa “NICOL-GRAF”

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
- Subgerente
- Contador
- Jefe de ventas.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE DE "NICOL-GRAF".
PROCESO PLANIFICACION DE ACTIVIDADES**



PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GOBERNADOR.

PROCESO PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
% Eficiencia en programación de las actividades.	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas	Mide el cumplimiento de las actividades en determinado periodo.	Se ejecutan 20 actividades de las 20 actividades planificadas 20/20 = 100%	100%	-	-	
% Eficiencia en la asignación y ejecución del presupuesto anual	<u>Presupuesto utilizado</u> Presupuesto asignado	Mide la utilización del presupuesto programado.	Se ha utilizado en promoción todo el presupuesto asignado. 158.7/158.7 = 100%	100%	-	-	
% Eficiencia en toma de decisiones	<u>Problemas resueltos</u> Problemas presentados	Mide la gestión en la resolución de problemas	Con proveedores se han presentado 10 problemas de pago y se soluciona los 10 casos. 9/9 = 90%	100%	-	10%-	
% Eficiencia de Tiempo de entrega de reportes e informes	<u>Tiempo utilizado</u> Tiempo planificado	Mide el tiempo utilizado en la entrega de reportes solicitados	Se establece la entrega de informes contables cada trimestre del año 4/4 = 100%	100%	-	-	

Macroprocesos Generadores de valor de la Empresa “NICOL-GRAF”

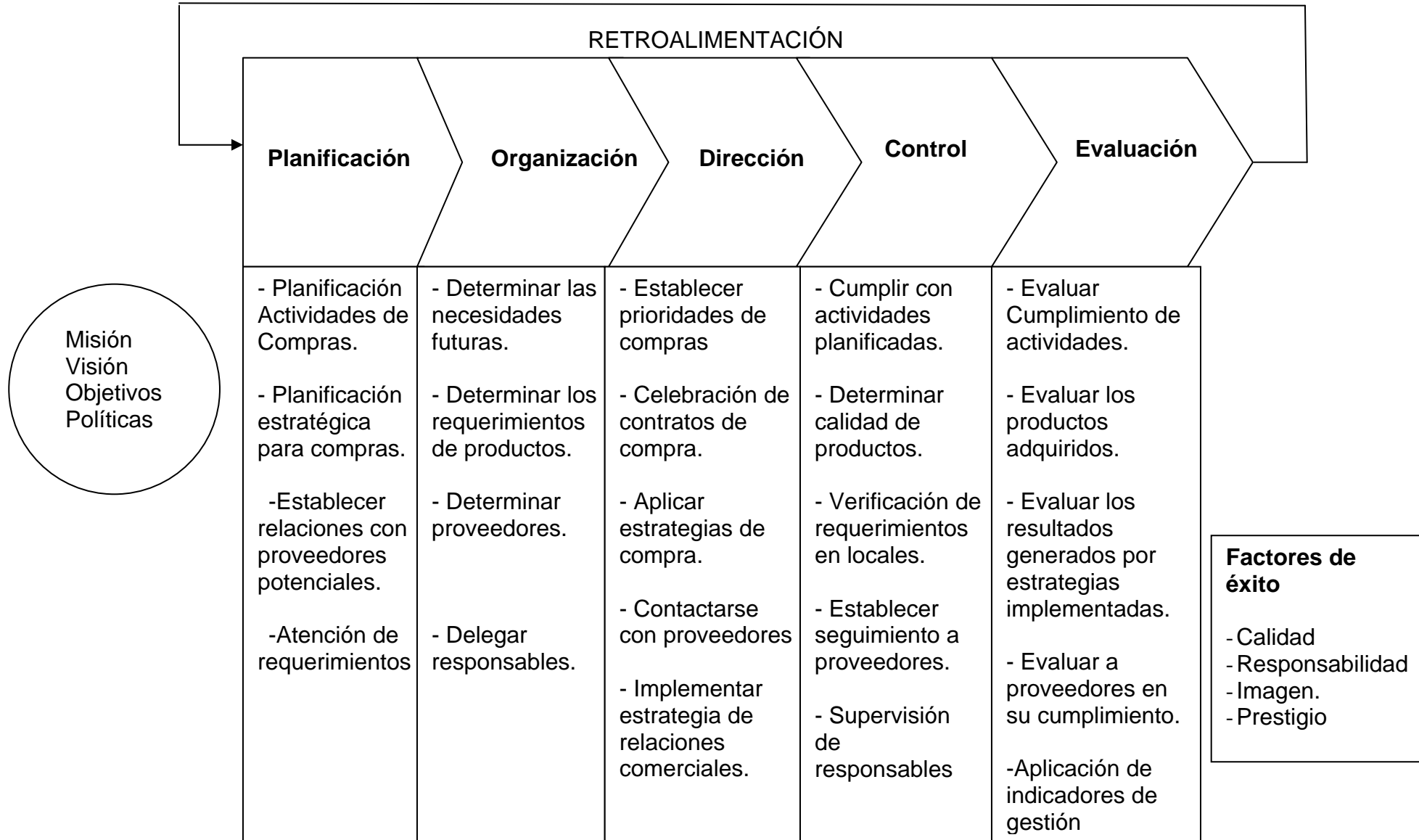
Convierte a las entradas en salidas agregándoles valor para la satisfacción de los Clientes, lo cual permite que logre cumplir con su misión.

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

Esta conformada por:

- ADQUISICIONES.
- COMERCIALIZACIÓN.
- PRODUCCION.

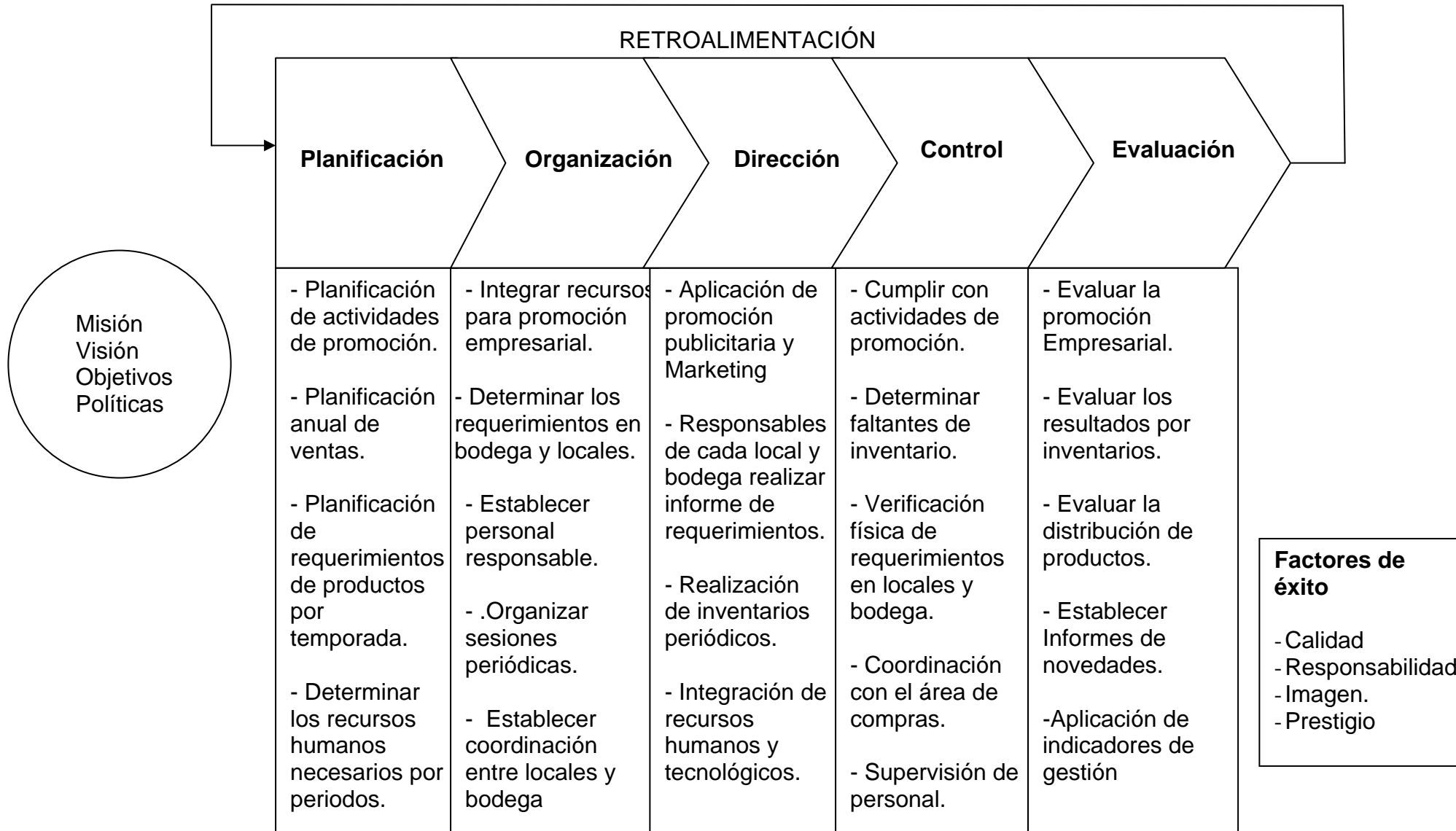
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “ADQUISICIONES”



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

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
% Eficiencia en la asignación y ejecución de presupuesto.	Presupuesto utilizado	Mide la utilización del presupuesto programado.	Dentro del área de compras se entrega un presupuesto de 850 para sueldos el cual es utilizado. $850/850= 1$	100%	-	-	
	Presupuesto asignado						
Atención oportuna de requerimientos.	Atención oportuna	Mide la eficacia en atención a requerimientos de compras	Se requieren 3 productos en Bodega para el siguiente día y se realiza la compra de 2 $2/3 = 67\%$	100%		33%	No se atiende requerimiento ya que no se pudo contactar a proveedor.
	Requerimientos totales						
Cumplimiento de proveedores.	# De pedidos	Mide el nivel de atención de los proveedores para con la Empresa	En un período se ha requerido de productos de 20 proveedores de 80 que se tienen en lista. $20/80 = 25\%$	100%		75%	En el periodo no se a necesitado de los servicios del 75% de proveedores por no ser temporada.
	Total de pedidos						
Tiempo de entrega de reportes e informes	Tiempo utilizado	Mide el tiempo utilizado en la entrega de reportes solicitados	El establece la entrega de informes de compras en un 12horas, pero hay un retraso de 3 horas. $15/12 = 125\%$	100%	25%		El responsable de compras entrega los informes tarde por fallas en cumplimiento de entrgas.
	Tiempo planificado						

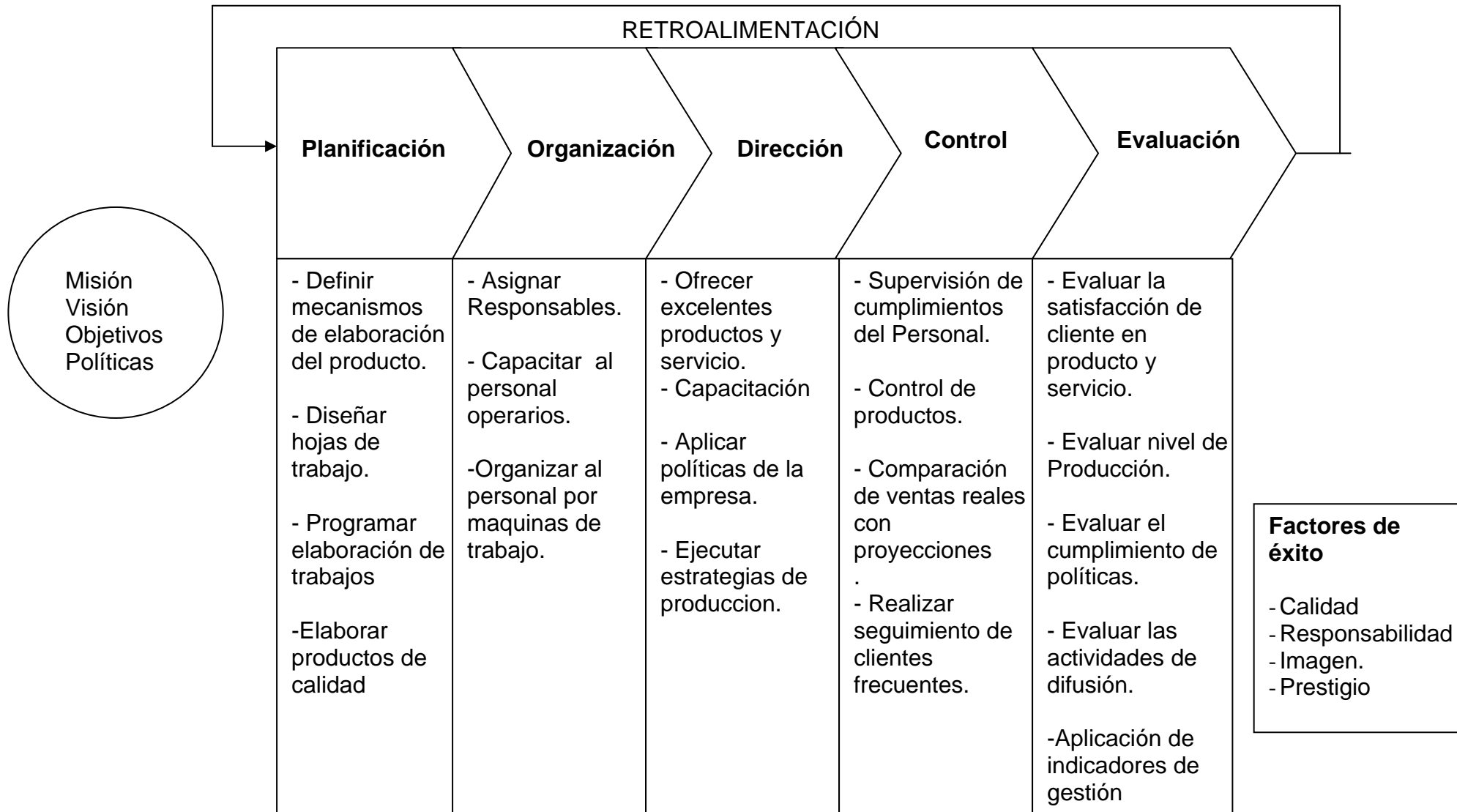
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “COMERCIALIZACIÓN”



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

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
% Eficiencia en la distribución del personal	$\frac{\text{Personal utilizado}}{\text{Personal requerido}}$	Mide la eficiencia en la asignación del personal frente a la necesidad del recurso humano.	Por ejemplo se asigna una persona en el área de Bodega y se necesita 2. $1 / 2 = 50\%$	100%		50%	No se asigna el personal por falta de recurso monetario.
% Eficiencia en la asignación y ejecución de presupuesto.	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	Mide la utilización del presupuesto programado.	Se ha utilizado en promoción todo el presupuesto asignado. $158.7/158.7 = 100\%$	100%	-	-	
% Eficiencia en abastecimiento oportuno de requerimientos.	$\frac{\text{Abastecimientos realizados}}{\text{Requerimientos totales}}$	Mide la eficacia en atención a requerimientos.	Se requieren 3 productos de Bodega para el área de producción 2 y se envían 2 productos. $2/3 = 67\%$	100%		33%	No se abastece de productos ya que no existen en bodega.
% Eficiencia del registro en sistema de movimientos de Productos.	$\frac{\text{\# Productos.}}{\text{\# de productos registrados en Sistema}}$	Mide el nivel de eficiencia en el registro del movimiento de productos en el sistema.	Del inventario realizado se encuentran en físico 48 tarros de pintura y en el sistema se establecen como existentes 51. $48/51 = 94\%$	100%	-	6%	Se encuentra un mal registro en el ingreso de productos a bodega.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “PRODUCCION”



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

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
% Eficiencia en la distribución del personal	Personal <u>utilizado</u> . Personal requerido	Mide la eficiencia en la asignación del personal frente a la necesidad del recurso humano.	Dentro de producción I se necesitan 5 operarios por temporada y se encuentran 7 en producción $7 / 5 = 140\%$	100%	40%		Existe sobre asignación de personal por la reciente incursión de personal al local y con la necesidad de capacitarse.
% Eficiencia en producción	Producción Real	Compara las producción real con las programadas en un periodo de tiempo	Se proyectó \$100 de ventas en el mes y se vendió 120. $120/100 = 120\%$	100%	20%	-	Se establece el incremento por la eficiencia de la promoción
	Producción programada						
% Eficiencia en la aplicación de estrategias de producción	# estrategias implementadas	Mide la eficacia en la aplicación de estrategias de venta	Se planificó 5 estrategias de venta y se puso en marcha 4. $4 / 5 = 80\%$	100%		-20%	Existe falta de capacitación.
	# estrategias establecidas						
Grado de satisfacción atención del cliente	# de clientes satisfechos	Mide el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido	Se encuestaron a 100 visitantes, de los cuales 80 estuvieron satisfechos con productos y servicios. $80 / 100 = 80\%$	100%		-20%	Por apreciación de clientes hacia el servicio adicional en la promoción.
	# de clientes atendidos						

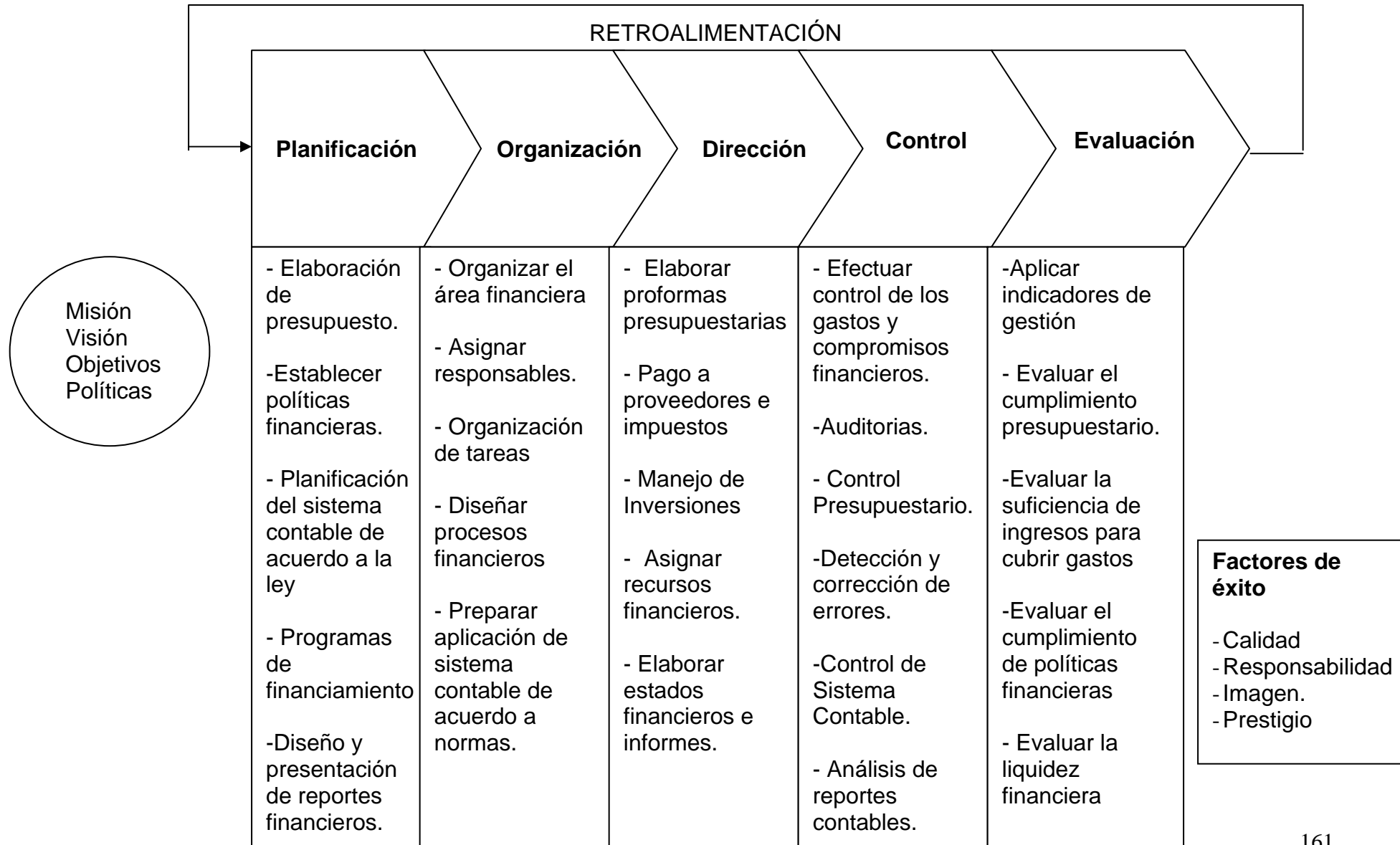
Macroprocesos de Apoyo de la Empresa “NICOL-GRAF”

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

A continuación se identifican los macroprocesos 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		OBS.
					+	-	
% Eficiencia de ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado	Mide la adecuada progresión y ejecución presupuestaria	Se asigna 524,5 de presupuesto para el pago de sueldos $524,50/524,50= 100\%$	100%	-	-	
	Presupuesto proyectado						
Auto gestión financiera	Monto de autogestión periodo actual	Mide la autogestión de la empresa para conseguir fondos	En el anterior periodo se estableció una autogestión de 30600 y la actual es de 32000 $32000/30600 =104\%$	100%	4%		Para el periodo actual se realizo mejores inversiones las que produjeron mejores fuentes de financiamiento.
	Monto de autogestión periodo anterior						
% de Eficiencia Control de efectivo	Saldo real	Mide la eficiencia del control de efectivo comparando el saldo actual con el saldo planificado.	En el registro de ingresos en efectivo constan \$2.800 y se efectúa la verificación en caja y se obtiene la misma cantidad. $2800 / 2800 =100\%$	100%	-	-	
	Saldo en Libros						
% de Eficiencia en el Control de errores	Errores corregidos	Mide eficiencia en la detección y corrección de errores	Se establecen 10 errores detectados en el área de preparación de presupuestos, de los cuales se corrigen solo 8. $8/10 = 80\%$	100%		20%	Se presentan deficiencias en la corrección de errores en preparación de presupuestos.
	Errores detectados						

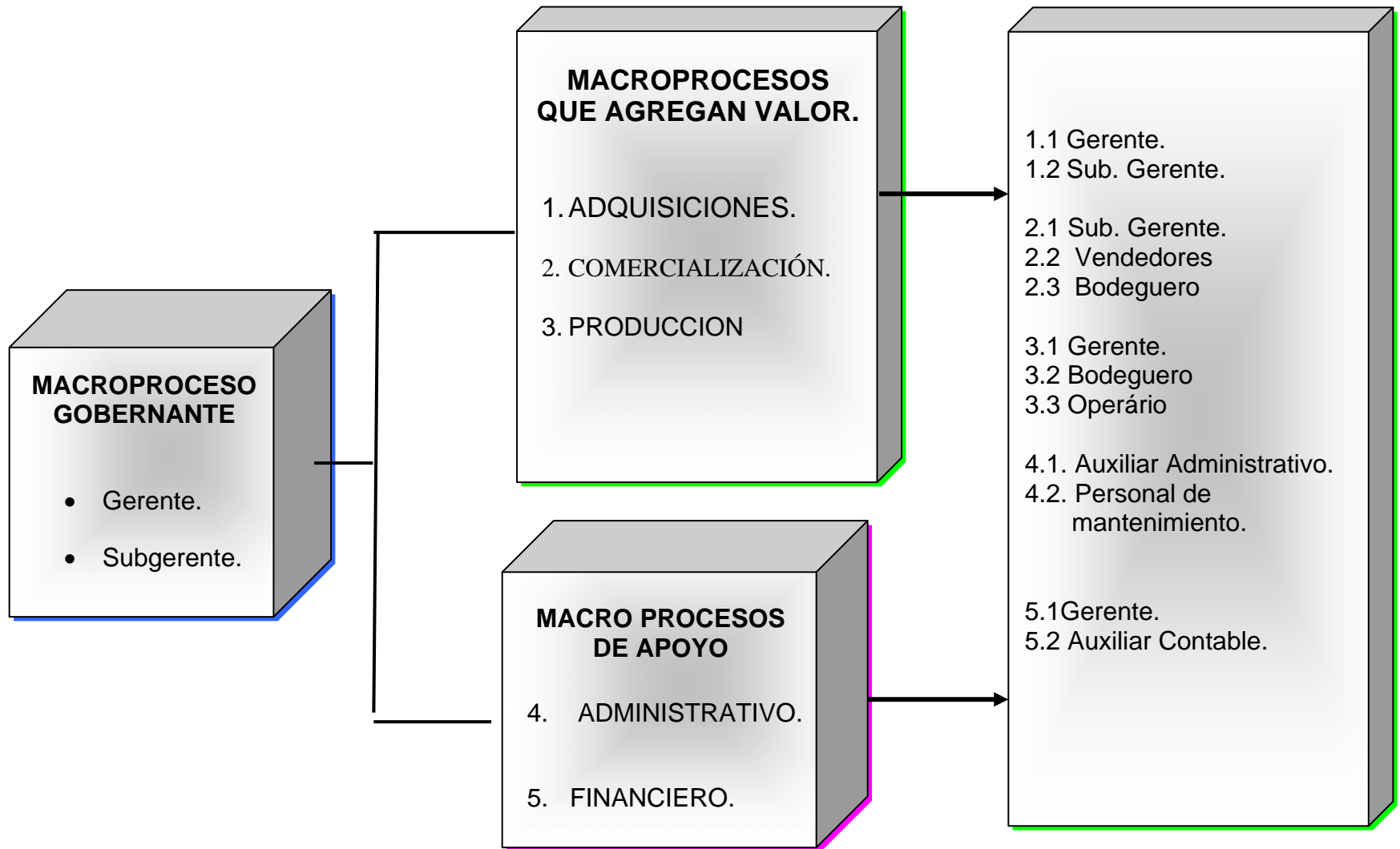
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO “ADMINISTRATIVO”.



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

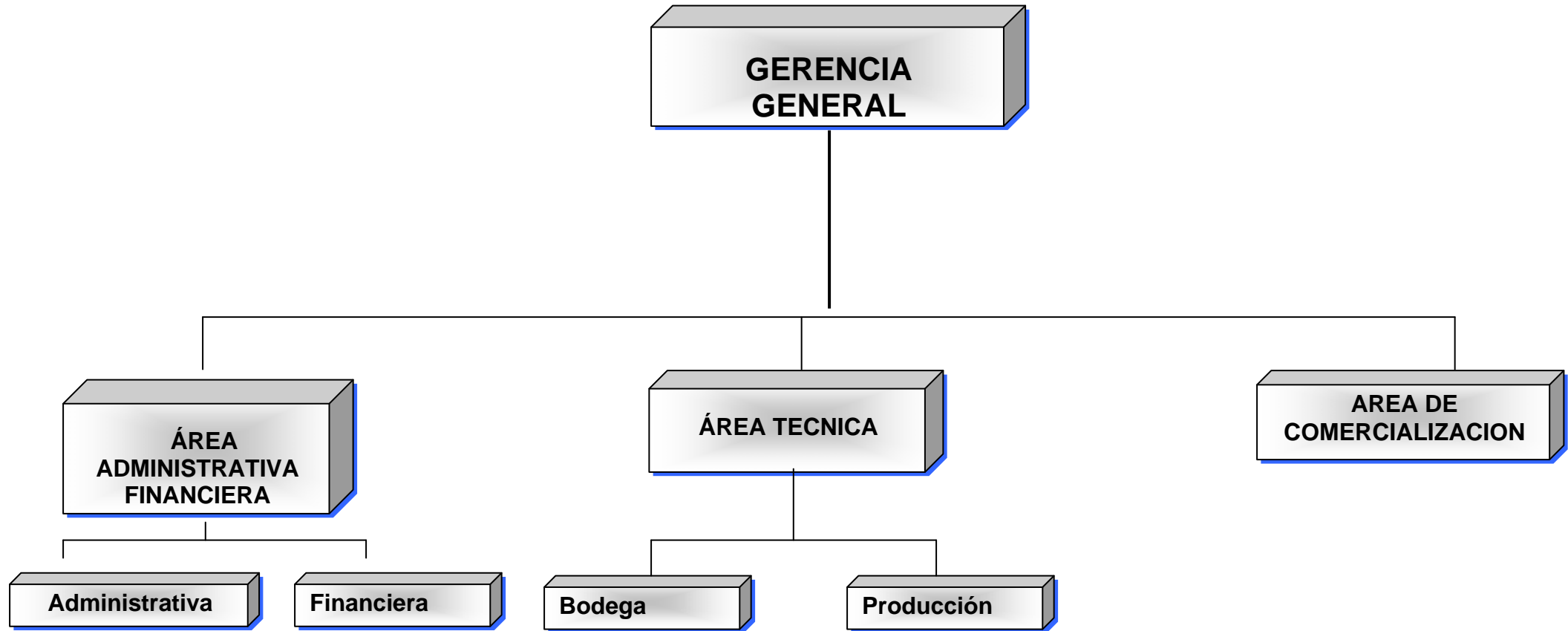
ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
Cumplimiento de planificación de actividades	# de actividades ejecutadas	Mide el cumplimiento de las actividades programadas	Se cumplieron con 8 actividades de un total de 10 programadas. 8 / 10 = 80%	100%		20%	Se presenta el no cumplimiento de 2 actividades por falta de tiempo.
	# de actividades programadas						
% Eficiencia en aplicación de políticas	# de políticas aplicadas	Mide eficiencia en la aplicación de políticas frente a políticas diseñadas	Se aplican 5 políticas de las 20 diseñadas. 5/ 20 = 25%	100%		75%	No se hace el suficiente control para el cumplimiento de políticas.
	# de políticas diseñadas						
% Eficiencia en la capacitación del personal.	Capacitaciones efectuadas	Mide el cumplimiento de la planificación de capacitación.	Se planificó efectuar 30 capacitaciones entre los funcionarios y se efectuaron 20. 20/30 =67%	100%		33%	No se integra el personal que capacita al personal.
	Capacitaciones programadas						
% Eficiencia en la atención de requerimientos internos	Requerimientos atendidos	Mide eficiencia en asignación de actividades y competencias al personal.	Se atienden 8 de los 10 requerimientos al mes. 8 / 10 = 80%	100%		20%	No se atienden correctamente 2 requerimientos por falta de recursos.
	Total de requerimientos						

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS EMPRESA “NICOL-GRAF”



PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

EMPRESA "NICOL-GRAF"



RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

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

Macroproceso Gobernante.

- Planificación periódica de Actividades.
- Diseñar manual de funciones y competencias del personal
- Efectuar control presupuestario periódico
- Establecer mapa estratégico
- Diseñar plan operativo
- Aprobar los planes y presupuestos de la empresa
- Dirigir las Actividades establecidas
- Determinar necesidad de recurso humano
- Elaborar informes de resultados de actividades
- Implementar estructura organizacional

Macroproceso Generador de Valor: Adquisiciones.

- Planificar actividades de Compras.
- Establecer estrategias de Compras.
- Definir Compras prioritarias que necesitan financiamiento
- Establecer Proveedores Potenciales
- Planificar visitas a Proveedores.
- Organizar agenda de visitas en base a prioridades
- Cumplir con actividades planificadas
- Aplicar estrategias establecidas.
- Evaluar el desempeño del personal del área
- Evaluar los resultados generales en el proceso de Compras.

Macroproceso Generador de Valor: Comercialización.

- Establecer políticas de Comercialización.
- Determinar la salida y entrada de Productos.
- Determinar actividades de Promoción y Marketing.
- Establecer requerimientos de productos.
- Distribución y Abastecimiento de productos de bodega hacia puntos de Venta.
- Evaluar cumplimiento de políticas y objetivos.
- Registro sistematizado del movimiento de productos.
- Aplicación de Control de inventarios.
- Establecimiento de coordinación entre locales y bodega.
- Evaluar cumplimiento de Objetivos.

Macroproceso de Apoyo Financiero.

- Elaborar presupuestos
- Elaborar flujos de caja
- Determinar programas de inversión y financiamiento
- Asignar recursos
- Diseñar y aplicar de procesos financieros y contables
- Pago de sueldos e impuestos de ley.
- Registrar información contable.
- Realizar el análisis financiero
- Elaborar los estados financieros
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área financiera contable.

Macroproceso de Apoyo Administrativo.

- Fijar objetivos generales y específicos.
- Determinar políticas
- Establecer estrategias

- Planificar actividades de la empresa
- Determinar el sistema de comunicación
- Tomar de decisiones
- Elaborar la planificación estratégica
- Desarrollar la estructura organizativa
- Determinar requerimientos de personal
- Diseñar la planificación de la capacitación al personal de la empresa
- Planificar el mantenimiento de equipos e instalaciones
- Establecimiento de seguridad de locales.
- Controlar la documentación y archivos
- Analizar la evaluación del desempeño del personal
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área administrativa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS.

Al determinarse nuevos puestos para la organización es importante que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el nuevo empleado.

Gerencia General

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Gerente General.

Personal a su cargo:

- Subgerente
- Jefe de Adquisiciones.
- Jefe de Comercialización.
- Jefe de Ventas.
- Jefe de producción.

Naturaleza de su cargo:

Emprender un adecuado manejo en la administración de la empresa mediante la correcta aplicación del proceso administrativo y la administración del recurso humano.

Funciones Principales

- Establecer Políticas y Estrategias.
- Elaborar Programas y determinar objetivos.
- Tomar decisiones en relación con las actividades administrativas esenciales.
- Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.
- Planificar las actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular la planificación estratégica.

- Establecer la estructura organizativa.
- Analizar los resultados administrativos.
- Establecer reuniones para difusión del Estado de la Empresa

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Ingeniería Comercial o afines.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano.

Sólidos conocimientos en administración.

Sub Gerente

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Sub Gerente.

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- Jefe de Ventas o comercialización.
- Jefe de Atención al Cliente
- Jefe de bodegas
- Operarios

Naturaleza de su cargo:

Establecer un apoyo gerencial de organización, dirección, ejecución, control y evaluación, del desarrollo normal de actividades de la empresa.

Funciones Principales

- Efectuar el proceso de reclutamiento, selección, e integración de personal.
- Establecer sistemas de control, supervisión y control de programas.
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas.
- Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de las áreas.

- Determinar controles de los servicios administrativos.
- Establecer programas de capacitación.

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Ingeniería Comercial o afines.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en administración.

Comercialización

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe de Comercialización y Marketing.

Jefe inmediato: Subgerente.

Personal a su cargo: Ventas.

Naturaleza de su cargo:

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro del movimiento, mantención y registro de productos y establecer los programas de promoción y publicidad de la empresa y sus productos.

Funciones Principales

- Precisar las metas a alcanzar en su área de trabajo.
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades de promoción y abastecimiento de productos y demás actividades bajo su responsabilidad.
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer medidas de ajustes a sus actividades.
- Elaborar informes para sus Superiores.
- Establecer motivación y apoyo a su personal.

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Superior, Ing. Marketing. Ing. comercial.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en marketing y publicidad.

Conocimiento de Relaciones Públicas.

Ventas

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Ventas.

Jefe inmediato: Jefe de Comercialización y Marketing.

Personal a su cargo: No tiene.

Naturaleza de su cargo:

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro de la atención personalizada al cliente estableciendo programas de evaluación al personal de ventas y de satisfacción del cliente.

Funciones Principales

- Precisar las metas a alcanzar en su área de trabajo.
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades de ventas, postventa y demás actividades bajo su responsabilidad.
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer medidas de ajustes a sus actividades.
- Elaborar informes para sus Superiores.
- Realizar seguimiento a clientes
- Registro de ventas.

Producción

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Superior, Ing. Diseño Grafico Ing. Comercial.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos y experiencia en el área de producción y artes graficas.

Diseño Grafico

Conocimiento de Relaciones Públicas.

Financiero

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Contador.

Jefe inmediato: Subgerente.

Naturaleza de su cargo:

Controlar, Supervisar, y evaluar las Actividades Financieras.

Funciones Principales

- Precisar las metas a alcanzar en su área de trabajo.
- Establecer el manejo de la información financiera.
- Pago de declaraciones.
- Actualizar normatividad fiscal y de ley.
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo actividades de inversión y financiamiento de la empresa.
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer medidas de ajustes a sus actividades.
- Elaborar informes contables.
- Dictaminar y analizar estados Financieros.
- Asignar Recursos.

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Superior, Ing. Finanzas, Ing. Comercial C.P.A.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano.

Conocimientos y experiencia en el área Financiera.

Conocimiento de leyes fiscales.

Bodeguero

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Bachiller.

Otros conocimientos

Manejo de Inventarios.

Conocimientos y experiencia en el área de Bodegas, don de Gente.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para llevar a cabo la implementación del mejoramiento de procesos de La Empresa “Nicol- Graf”, se efectuará la siguiente programación:

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	COSTO
1	Entrega de copia de proyecto de mejoramiento a Gerente	- Eduardo Parra	
2	Aprobación de implementación del proyecto	- Gerente	
3	Reunión de trabajo con Subgerente, contador y personal para explicar proyecto y acordar talleres.	- Eduardo Parra. - Gerente	
4	Talleres de capacitación	- Subgerente. - Eduardo Parra.	\$ 240
5	Socialización del resumen de mejoramiento de talleres por áreas	- Personal	\$160
6	Implementación de funciones y responsables, documentos, recursos	- Gerente - Subgerente	
7	Integración de procesos propuestos	- Personal	\$180
8	Seguimiento y Correctivos	- Gerente - Subgerente	
9	Evaluación, implementación de Indicadores de gestión	- Subgerente	
10	Análisis de información	- Eduardo Parra - Subgerente	
11	Entrega informe a Gerente	- Eduardo Parra	

\$ 580

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Empresa “NICOL-GRAF”, se establece en el mercado con una trayectoria amplia en el ámbito comercial, la cual ofrece productos de alta calidad en PRODUCTOS GRÁFICOS que la posesiona en el mercado y se encuentra actualmente con una demanda creciente.
- La empresa no tiene definida una forma organizada de administración, y se la lleva de una forma empírica por este motivo no se establece un Organigrama estructural.
- En la actualidad dentro de la problemática de la Empresa, existen varios factores importantes que minimizan la productividad de la empresa, tal como la inadecuada selección de personal, falta de capacitación, desmotivación, débil atención al cliente, facturación irregular, falta de seguimiento post-venta, falta de infraestructura y logística, falta de promoción, falta de documentación de respaldo de transacciones, sistema informático genérico.
- En la empresa se presentan debilidades como la no organización, falta de procedimientos, Políticas, Objetivos, y la falta de planeamiento que se pretende pasar por alto teniendo a la empresa estancada.
- Las principales Fortalezas de la empresa se dan en la difusión de principios y valores, ya que es una empresa que el primer contacto con el cliente es a través de los Empleados, además de la

coordinación, comunicación, adecuado sistema de integración de personal, etc.

- La Misión y Visión establecidas por la empresa no eran acordes con la realidad de la empresa y lo que se quería lograr realmente, con esto se las modifíco, planteándolas en forma mas clara.
- La empresa no establece políticas, por lo que se tienen que integrar con el fin de establecer normas que regulen las diferentes áreas.
- Existen procesos realizados de forma empírica los cuales tienen niveles bajos de eficiencia tanto en costos como en tiempo.
- Dentro de los problemas detectados dentro de la empresa se tiene, contar con personal no preparado, Sistema Informático genérico y no específico, falta de procesos formales y documentados,
- Se determina una grave debilidad de la empresa la cual es no tener una adecuada infraestructura de organización empresarial, como se tiene en el almacenamiento de Mercadería, donde no existe una adecuada distribución física.
- Los procesos de control de Inventarios están básicamente manejados sin ningún conocimiento de reglamentos o políticas, y se mantiene en un sistema informático obsoleto de registro.
- No existen índices de gestión por lo tanto no permite evaluar el desarrollo de cada proceso y su eficiencia según sus logros.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el presente estudio, para lo cual se deberá implementar el recurso tecnológico e integración del personal o a su vez un programa de capacitación y talleres para el personal actual.
- Establecer en un documento formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Empresa "NICOL-GRAF".
- Realizar una administración mas formal de la empresa, aplicando las estrategias que minimicen las debilidades, y se incrementen las fortalezas, todo esto para generar un menor impacto de amenazas que están fuera de nuestro control, logrando generar y aprovechar las oportunidades, para lograr los objetivos propuestos del direccionamiento estratégico.
- Aplicar el direccionamiento estratégico con una correcta delegación de responsabilidades y planteamiento de metas periódicas, estableciendo un seguimiento para enfrentar cualquier cambio inesperado dentro del macro ambiente.
- Integrar el plan operativo 2009 como una guía para la integración de una base sólida con una consecución de actividades en el corto plazo.
- Integrar los procesos formales y documentados con un correcto seguimiento para obtener beneficios en tiempo y costos.
- Integrar asesoría externa tanto en el ámbito informático como en el ámbito legal y normativo del país y los procesos de Comercialización.
- Implementar una correcta distribución física tanto en locales como en Bodega, con esto se lograra condiciones físicas de trabajo apto para

crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de Productividad.

- Aplicar la propuesta de descripción de cargos del personal, teniendo un adecuado proceso de reclutamiento, selección e integración del personal, donde se deberán cumplir con los requerimientos expuestos o a su vez analizar las hojas de vida y establecer la experiencia adquirida por el candidato al puesto.

Capítulo VII

Bibliografía.

http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-proceso_administrativo_ii/11860-7

<http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>

www.subdere.gov.cl/1510/articles-68473_recurso_1.doc

http://www.laboris.net/static/em_diccionario

<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>¹

<http://www.paginadigital.com.ar/articulos/2003/2003quint/varios/honestidad23-6pl.asp>

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

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

<http://www.innovaceei.com/es/knowledgebase/index.asp?faqsRecid=383&faqRecid=383&show=1058>

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

www.monografias.com/trabajos42/cadena-de-valor/cadena-de-valor2.

