



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

“LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS
EN LA EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA
DE TELAS FORROTEXAS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO”

AUTORA: SOFÍA ALEXANDRA ROBALINO ZUMBA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título
de:

INGENIERA COMERCIAL

DIRECTOR: ING. ALCIVAR JARAMILLO

CODIRECTOR: DR. GALO GRANDA

Año 2010

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

SOFÍA ALEXANDRA ROBALINO ZUMBA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Levantamiento, análisis y mejora de procesos en La Empresa importadora y comercializadora de telas Forrotexas S.A. de La Ciudad de Quito”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría

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

Sangolquí, Febrero del 2010

Sofía Alexandra Robalino Zumba

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. ALCIVAR JARAMILLO
DR. GALO GRANDA

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “Levantamiento, análisis y mejora de procesos en La Empresa importadora y comercializadora de telas Forrotexas S.A. de La Ciudad de Quito”, realizado por Sofía Alexandra Robalino Zumba, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la confiabilidad de sus resultados y a la efectividad en operaciones que garantiza su aplicación, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Sofía Robalino Zumba que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero del 2010

Ing. Alcivar Jaramillo
DIRECTOR

Dr. Galo Granda
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Sofía Alexandra Robalino Zumba

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Levantamiento, análisis y mejora de procesos en La Empresa importadora y comercializadora de telas Forrotexas S.A. de La Ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero del 2010

Sofía Alexandra Robalino Zumba

DEDICATORIA

A DIOS, por cada día brindarme toda la salud, bienestar y un día más de vida para cumplir mis metas y sueños.

A mi Padre por ser el ejemplo en mi hogar como una persona que batalla día tras día por vernos crecer como personas y como profesionales, por darme el cariño y el amor que los hijos merecen a pesar de sus errores, velando por mi salud, mis estudios y mi educación.

A mi Madre, por permitirme formar parte de su vida, gracias madre por darnos a mi hermano y a mí la oportunidad de ser cada día mejores seres humanos y hacernos reflexionar en nuestros errores.

A mi hermano por ser quien, cada día me demuestra que hay muchas razones por las cuales luchar y seguir adelante, por compartir tanto secretos y acompañarme con risas y lágrimas en todo momento.

A mi novio por ser mi apoyo en todo momento, por compartirme sus conocimientos, brindarme su amor incondicional y enseñarme a ser una mejor persona cada día.

A mi Director y Codirector, mi gratitud y aprecio por brindarme todos sus conocimientos y por la ayuda en la elaboración de la presente tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud para alcanzar mis sueños y anhelos, a todas las personas que han estado junto a mi durante toda mi vida universitaria apoyándome y buscando siempre mi bienestar, a mis padres gracias por todo lo que me han dado, cada hora de consejos, de regaños, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura, yo se que han sido con todo el amor del mundo para formarme y sentirse orgullosos de mi; a mi hermano por su amor y cariño, a mi novio por su amor y apoyo incondicional, a mis amigos por compartir conmigo 5 años de alegrías y preocupaciones, por ser el apoyo cuando sentía desmayo, a todos mis maestros, por haberme brindado los conocimientos necesarios para ejercer mi profesión en los campos que la sociedad lo requiera. Finalmente, gracias a La Empresa Forrotexas S.A., y a todo su personal por haber colaborado con información para la realización de este trabajo.

Gracias a todos por la comprensión y el apoyo que encaminaron al logro de este objetivo, y de quienes me siento muy orgullosa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I

1	GENERALIDADES.....	5
1.1	La Empresa	5
1.1.1	Breve reseña histórica.....	5
1.1.2	Ubicación de la empresa.....	6
1.1.3	Marco legal.....	7
1.2	Productos que ofrece La Empresa	7
1.2.1	Datos estadísticos	7
1.3	La problemática de La Empresa	10
1.3.1	Diagrama de ISHIKAWA	10
1.4	Marco teórico y conceptual	13
1.4.1	Marco teórico	13
1.4.2	Marco conceptual.....	26

CAPÍTULO II

2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
2.1	Análisis externo	29
2.1.1	Macro ambiente.....	29
2.1.2	Clientes	48
2.1.3	Proveedores.....	49
2.1.4	Competencia	50
2.2	Análisis interno	55
2.2.1	Capacidades	55
2.3	Matrices	58
2.3.1	Matriz de impacto externo e interno	60
2.3.2	Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad.....	64

2.3.3	Hoja de trabajo FODA	66
2.3.4	Matriz de estrategias FODA	67
2.4	Direccionamiento estratégico.....	68
2.4.1	Matriz de principios y valores	68
2.4.2	Objetivos	69
2.4.3	Política	71
2.4.4	Estrategias	71

CAPÍTULO III

3	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS	74
3.1	Mapa de procesos	74
3.1.1	Cadena de valor empresarial	75
3.2	Diagrama IDEF – 0	79
3.2.1	Ventajas de IDEF0 para modelar procesos de negocio	80
3.2.2	Cuándo se recomienda el uso del IDEF0.....	82
3.3	Inventario de procesos.....	84
3.3.1	Gobernantes	84
3.3.2	Básicos.....	85
3.3.3	Habilitantes	85
3.3.4	Selección de procesos	87
3.4	Hoja de costos	91
3.4.1	De personal.....	91
3.4.2	De Operaciones	92
3.4.3	Total	93
3.5	Levantamiento y análisis de procesos seleccionados	94
3.5.1	Diagramación	94
3.5.2	Detección de novedades y problemas	117
3.5.3	Costos de cada proceso.....	117
3.5.4	Eficiencias	117
3.6	Matriz de análisis resumido de los procesos analizados	118

CAPÍTULO IV

4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	119
4.1	Importancia	120
4.2	Ventajas y desventajas	120
4.3	Acciones de mejoramiento	121
4.4	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	122
4.4.1	Simbología	122
4.4.2	Diagramación	123
4.5	Caracterización de los procesos	126
4.6	Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas	135
4.6.1	DD-01 DISEÑO	136
4.6.2	DTM-02 TRATAMIENTO DE MUESTRAS	142
4.6.3	DI-03 IMPORTACIÓN	144
4.6.4	DC-04 COMERCIALIZACIÓN	150
4.6.5	DA-05 ADMINISTRATIVOS	158
4.6.6	DF-06 FINANCIEROS	161
4.7	Matriz de análisis comparativo.....	166
4.8	Informe del beneficio esperado.....	167

CAPÍTULO V

5	PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	169
5.1	Mapa de procesos	169
5.2	Cadena de valor empresarial mejorada	171
5.3	Factores de éxito	172
5.4	Indicadores de gestión de los procesos.....	173
5.5	Organización por procesos	177
5.6	Responsables de los procesos	178

CAPÍTULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	179
---	--------------------------------------	-----

6.1	Conclusiones	179
6.2	Recomendaciones	180
	BIBLIOGRAFÍA	181
	SITIOS WEB	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Precios telas llanas	7
Tabla 2: Precios telas estampadas	8
Tabla 3: Precios cobijas	8
Tabla 4: Precios sábanas	9
Tabla 5: Inflación mensual	33
Tabla 6: Tasas de interés activa	37
Tabla 7: Tasas de interés pasiva	40
Tabla 8: Tasas de desempleo.....	42
Tabla 9: Salario mínimo	45
Tabla 10: Competidores actuales	51
Tabla 11: Inventario de procesos de Forrotexas S.A.	86
Tabla 12: Valoración de procesos.....	88
Tabla 13: Simbología para diagramación	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: DIAGRAMA ISHIKAWA PARA FORROTEXAS S.A.....	11
Gráfico 2: Inflación mensual	34
Gráfico 3: Tasas de interés activa.....	38
Gráfico 4: Tasas de interés pasiva.....	41
Gráfico 5: Tasas de desempleo	43
Gráfico 6: Cadena de valor de Forrotexas S.A.	78
Gráfico 7: Diagrama IDEF-0 de Forrotexas S.A.....	83
Gráfico 8: Factores de éxito de Forrotexas S.A.	173

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Teoría de Deming (PDCA).....	13
Ilustración 2: Ciclo del proceso	25
Ilustración 3: Cadena de valor empresarial.....	75
Ilustración 4: Diagrama IDEF-0.....	79
Ilustración 5: Unidades encadenadas.....	81

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 1: La Empresa	5
Foto 2: Ubicación de La Empresa.....	6
Foto 3: Telas estampadas	8
Foto 4: Cobijas.....	9
Foto 5: Sábanas.....	9

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

Capítulo I Trata sobre generalidades de La Empresa, como la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, permite identificar la problemática interna con la utilización del Diagrama de Ishikawa, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

Capítulo II Se enfoca en el desarrollo situacional de La Empresa Forrotexas S.A., el análisis tanto del macroambiente y del microambiente, para determinar el FODA de La Empresa y poder enfrentar sus amenazas del entorno y minimizar debilidades organizacionales aprovechando oportunidades y fortalezas. Además se plantea la propuesta de direccionamiento estratégico en la cual se definen Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias.

Capítulo III En este capítulo se realiza el levantamiento de procesos, se sintetiza la Cadena de Valor de La Empresa Forrotexas S.A., y se seleccionan los procesos a ser analizados y mejorados durante el desarrollo de esta propuesta.

Capítulo IV Establece la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados, se los representará en la Hoja de Diagramación Mejorada, en la cual cada proceso será analizado, se podrá realizar la creación de nuevas actividades, eliminación de actividades, fusión y mejoramiento, lo que nos

dará como resultado el mejoramiento de los procesos, reduciendo tiempo y costos.

Capítulo V Se presenta la propuesta de desarrollo de la Organización por Procesos, se presentará la cadena de valor mejorada, se presentan factores de éxito, indicadores de gestión que permitan la evaluación de las acciones de La Empresa respecto de los objetivos planificados, además se establece el organigrama por procesos y se determinan los responsables de cada proceso.

Capítulo VI Se definen las conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta para una mejor aplicación de esta propuesta.

EXECUTIVE SUMMARY

This research of the work has been developed in six different chapters.

Chapter I.- It treats on generalities of The Company, as the historical review, location, products and services that it(he,she) offers, allows to identify the internal problematics with the utilization of Ishikawa's Graph, and finally the theoretical and conceptual frame that will help to understand(include) the nature of the business.

Chapter II.- It focuses in the situational development of The Company Forrotexas S.A., the analysis so much of the macroenvironment and of the microatmosphere, to determine the FODA of The Company and to be able to face his threats and minimize weaknesses taking advantage of opportunities and strengths. In addition the offer appears of direccionamiento strategically in which there are defined Mission, Vision, Aims, Policies and Strategies.

Chapter III.- In this chapter the process raising is realized, there is synthesized the Chain of Value of The Company Forrotexas S.A., and the processes are selected to being analyzed and improving during the development of this offer.

Chapter IV.- It establishes the offer of improvement of the selected processes, they will be represented in the Sheet of Improved Diagramming, in which every process will be analyzed, it will be possible realize the creation of new activities, elimination of activities, merger and improvement, which will give us like proved the improvement of the processes, reducing time and costs.

Chapter V.- One presents the offer of development of the Organization for Processes, one will present the chain of value improved, they present factors of success, indicators of management that allow the evaluation of the actions of The Company respect of the planned aims, in addition the flowchart is established by processes and there decide the persons in charge of every process.

Chapter VI.- Are defined the conclusions and recommendations to being taken in account for a better application of this offer.

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES

1.1 La Empresa

1.1.1 Breve reseña histórica



Foto 1: La Empresa

FORROTEXAS S.A. se constituyó e inició sus actividades en Febrero del 2006 en la Ciudad de Quito, como una empresa moderna comprometida en la búsqueda de excelencia, para ofrecer a sus consumidores productos textiles de calidad, diseños innovadores y precios competitivos.

La Empresa es importadora directa de tela para la confección de sábanas, edredones y cubrecamas de reconocida calidad, sus productos garantizan la durabilidad y conservación del color, abasteciendo al mercado nacional a través de la distribución al por mayor y menor; para lo cual cuenta en el Ecuador con dos locales comerciales ubicados en el Norte y Sur de la Ciudad de Quito.

El diseño para el estampado de nuestras telas fue un proceso que se inició en el año 2008, con el fin de ofrecer a nuestros clientes telas de la mejor calidad con diseños exclusivos y variados con atractivos coloridos.

Todos los esfuerzos van encaminados a lograr el más alto nivel de calidad, eficiencia y productividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo así nuestro compromiso con la comunidad y el medio ambiente, y aportando siempre al desarrollo del Ecuador.

1.1.2 Ubicación de la empresa



Foto 2: Ubicación de La Empresa

FORROTEXAS S.A. se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 5 ½ y Avellanas, Complejo Industrial de bodegas Parkenor bodega 98, en el sector de Carcelén Industrial, Quito – Ecuador.

1.1.3 Marco legal

La Empresa rige su funcionamiento bajo las siguientes normas legales:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Normas Internacionales Financieras
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley Orgánica de Aduanas

1.2 Productos que ofrece La Empresa

1.2.1 Datos estadísticos

Todos los precios presentados a continuación no incluyen IVA.

TELAS LLANAS	PRECIOS DE VENTA	
	CONTADO (\$/m.)	CRÉDITO (\$/m.)
Bramante poly-algodón 150 cm	1.28	1.30
Bramante poly-algodón 180 cm	1.52	1.58
Bramante poly-algodón 240 cm	1.86	1.94
Percal poly-algodón 280 cm	2.51	2.56

Tabla 1: Precios telas llanas

TELAS ESTAMPADAS	PRECIOS DE VENTA	
	CONTADO (\$/m.)	CRÉDITO (\$/m.)
Bramante poly-algodón 150 cm	1.39	1.45
Bramante poly-algodón 180 cm	1.58	1.65
Bramante poly-algodón 240 cm	1.88	1.96

Tabla 2: Precios telas estampadas



Foto 3: Telas estampadas

COBIJAS	PRECIOS DE VENTA	
	CONTADO (\$/unid.)	CRÉDITO (\$/unid.)
Térmicas grandes	4.50	4.65
Térmicas para bebé	2.58	2.67

Tabla 3: Precios cobijas



Foto 4: Cobijas

SÁBANAS	PRECIOS DE VENTA		
	POR MAYOR (\$/unid.)	POR MENOR (\$/unid.)	EMPLEADOS (\$/unid.)
Dakota de 1 ½ plazas	9.45	11.30	9.10
Dakota de 2 plazas	9.70	12.10	9.22
Dakota de 2 ½ plazas	10.27	12.80	9.76

Tabla 4: Precios sábanas



Foto 5: Sábanas

1.3 La problemática de La Empresa

1.3.1 Diagrama de ISHIKAWA

Los diagramas causa-efecto ayudan a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción.

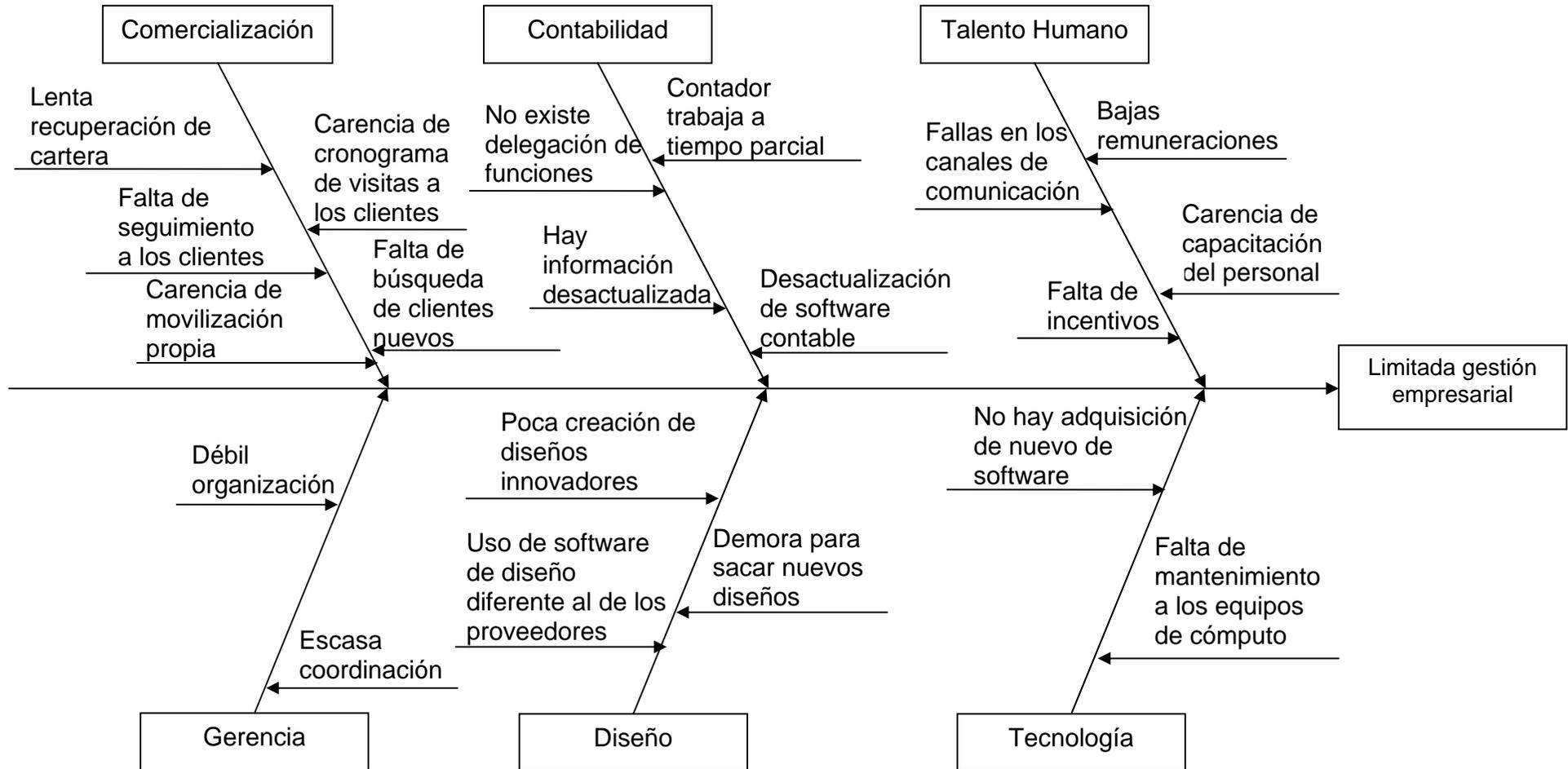
El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez. Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y cuatro o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.¹

Se realiza el diagrama de ISHIKAWA porque nos permite a través del planteamiento de las causas por cada departamento determinar el problema fundamental de la empresa.

A continuación se presenta el diagrama de ISHIKAWA de La Empresa FORROTEXAS S.A.

¹ RAMÍREZ, J; 2008. Diagrama causa-efecto. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml> [Accedido día: 18 de Noviembre de 2009]

Gráfico 1: DIAGRAMA ISHIKAWA PARA FORROTEXAS S.A.



A través del diagrama de ISHIKAWA se determina que los problemas en el Departamento de Comercialización son la lenta recuperación de cartera puesto que los productos se venden por muestrarios y los cobros se hacen a través de cheques posfechados, los cuales muchas veces son postergados por los clientes y esto afecta al financiamiento que se proyecta para abrir las cartas de crédito; falta de seguimiento a los clientes que hace que busquen otras opciones de compra y muchas veces disminuyan sus compras en la Empresa e incluso no vuelvan a comprar; la carencia de movilización limita la cantidad de visitas que puede realizar el vendedor en el día y no permite la búsqueda de nuevos clientes y por último el que no exista un cronograma de visitas para los clientes impide el control adecuado de la eficiencia del trabajo del vendedor.

En el Departamento Contable existe personal a tiempo parcial, por lo tanto no se puede realizar la delegación de funciones apropiadamente para que exista una periodicidad en la entrega de información, por lo tanto se produce la desactualización de la misma, se encuentra necesaria la presencia de un contador por tiempo completo puesto que su trabajo parcial también afecta en la organización de este Departamento.

La Empresa carece de adecuados canales de comunicación, lo cual afecta las relaciones que existen entre las gerencias y el talento humano; los trabajadores se sienten desmotivados ya que trabajan horas extras que no son remuneradas y consideran que sus remuneraciones son muy bajas con relación a las necesidades de cada familia y no existe capacitación para ninguna de las áreas, lo que no permite el desarrollo de los trabajadores y por lo tanto de La Empresa.

La empresa no cuenta con un organigrama estructural, misión, visión, objetivos, es decir, de una planificación estratégica que sirva de base para el crecimiento de la misma. En el área de diseño se ha producido una disminución en la creación, innovación y variedad en los diseños, se ha

presentado en los últimamente diseños repetidos, simplemente con colores diferentes y la periodicidad de la creación es muy lenta para el mercado al que nos enfrentamos.

La tecnología es importante pero en La Empresa no lo considera como prioritario, pues no existe inversión en nuevos software ni tampoco un mantenimiento constante de los equipos de cómputo.

1.4 Marco teórico y conceptual

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Mejoramiento continuo – W. Edward Deming²

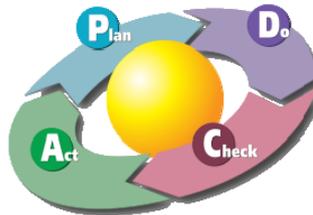


Ilustración 1: Teoría de Deming (PDCA)

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

Planifique (Plan) para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.

² JÁUREGUI, A; 2009. Administración de la calidad. Disponible en: www.monografias.com/trabajos11/teorcali/teorcali.shtml#EDWARD [Accedido día: 01 de Octubre de 2009]

Haga (Do) cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.

Verifique (Check) que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.

Actúe (Act) para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

Deming (1950) fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad.

Metodología para implantar la calidad

Deming (1960) afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados, si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming (1960) ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

- ✓ Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
- ✓ Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- ✓ Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
- ✓ Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
- ✓ Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente.
- ✓ Instituir la formación en el trabajo.

- ✓ Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
- ✓ Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
- ✓ Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.
- ✓ Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
- ✓ Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección y sustituirlos por el liderazgo.
- ✓ Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de meritos.
- ✓ Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.
- ✓ Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

1.4.1.2 Mejoramiento continuo – Joseph M. Juran³

Joseph Juran fue uno de los más renombrados autores quien tratara sobre el Control de la Calidad. Su concepción se estructuró en el Control de la Calidad, en el Mejoramiento de la Calidad y la Planificación de la Calidad, lo que lo hizo convertirse en uno de los grandes arquitectos del desarrollo empresarial moderno.

Metodología para implantar la calidad

Juran (1950) habla de la "Gestión de la Calidad para Toda la Empresa" (GCTE). Esta se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa.

Las etapas que Juran propone son las siguientes:

- ✓ Crear un comité de calidad.
- ✓ Formular políticas de calidad.
- ✓ Establecer objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Planificar para cumplir los objetivos.
- ✓ Proveer los recursos necesarios.
- ✓ Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos
 - Unidades comunes de medida para evaluar la calidad.
 - Medios "sensores" para evaluar.
- ✓ Establecer auditorías de calidad.

³ JÁUREGUI, A; 2009. Administración de la calidad. Disponible en: www.monografias.com/trabajos11/teorcali/teorcali.shtml#EDWARD [Accedido día: 01 de Octubre de 2009]

- ✓ Desarrollar un paquete normalizado de informes.

1.4.1.3 Mejoramiento continuo – Kaizen⁴

Todos los gerentes buscan que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios o sus procesos, este es un común denominador que atañe a todas las personas que dirigen empresas, el mejoramiento continuo trae como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas.

Aunque se dice que kaizen es un ala del control total de la calidad y que proviene de las enseñanzas de dos grandes, Deming y Juran, el kaizen ha sido entendido, en la mayoría de los casos como una herramienta de solución de problemas y no como una cultura que se enfoca en la gente y busca la estandarización de los procesos, ahí radica el problema.

Kaizen no es un programa de eliminación de desperdicios o de reducción de costos, entenderlo así limita su verdadero alcance y hace que no se implemente con su potencial verdadero.

Maasaki Imai (Tokyo, 1986), creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

⁴ LÓPEZ, C; 2001. Kaizen o mejoramiento continuo. Cambio para mejorar. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm> [Accedido día: 01 de Octubre de 2009]

Pilares del kaizen

- ✓ Equipos de trabajo
- ✓ Ingeniería Industrial

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

Además, Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes revoluciones.

Implementando el mejoramiento continuo

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, sino que empieza en el gemba (donde ocurre la acción), sí se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

Después de tener claro "para dónde" quiere ir la empresa sí se empieza a trabajar en las áreas de gemba a través de las "5 s", las siete herramientas estadísticas para la solución de problemas y el trabajo en equipo; el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos de

manufactura reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo por operación.

"Se requiere hábito de Mejora Continua al nivel de toda la organización y comprometerse a alcanzar la Calidad Total al nivel de toda la institución o empresa"⁵

La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado, a saber:

Verificación de la misión: planeamiento estratégico

Diagnostico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas

Solución de la causa raíz

Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada gamba. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado.

La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

Para que el kaizen de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el

⁵ Extracto de "Japanese Manufacturing Techniques" de Richard J. Schonberger citado por Héctor Torres en: "Mejora continua y calidad total de clase mundial: estilos de gestión necesarios en varias empresas/instituciones"pp 25

cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades. Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

Cultura Kaizen

Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos.⁶

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

Principales sistemas kaizen

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

Control de calidad total / Gestión de Calidad Total

Un sistema de producción justo a tiempo

Mantenimiento productivo total

Despliegue de políticas

Un sistema de sugerencias

Actividades de grupos pequeños

⁶ Rubén Beltrán, "El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza calidad empresarial" pp 48

1.4.1.4 Procesos

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

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

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

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

Dentro de los tipos de procesos se puede diferenciar claramente los siguientes:

- ✓ *Procesos gobernantes o de dirección*: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre los cuales se puede indicar:
 - Planificación Financiera
 - Desdoblamiento de la estrategia

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

- ✓ *Procesos operativos, de producción o institucionales:* sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:
 - Desarrollo de productos
 - Servicio al cliente
 - Formación profesional
- ✓ *Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:* tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:
 - Administrativo
 - Financiero
 - Gestión de recursos humanos
 - Mantenimiento

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

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

- ✓ *Macro procesos:* Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- ✓ *Procesos:* Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

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

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- ✓ *Actividad:* es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- ✓ *Procedimiento:* forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Elementos de un proceso

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

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

Requisitos de un proceso

- ✓ Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P- E- C-A (Por sus siglas en castellano): Planificar, ejecutar, controlar y actuar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- ✓ Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- ✓ Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

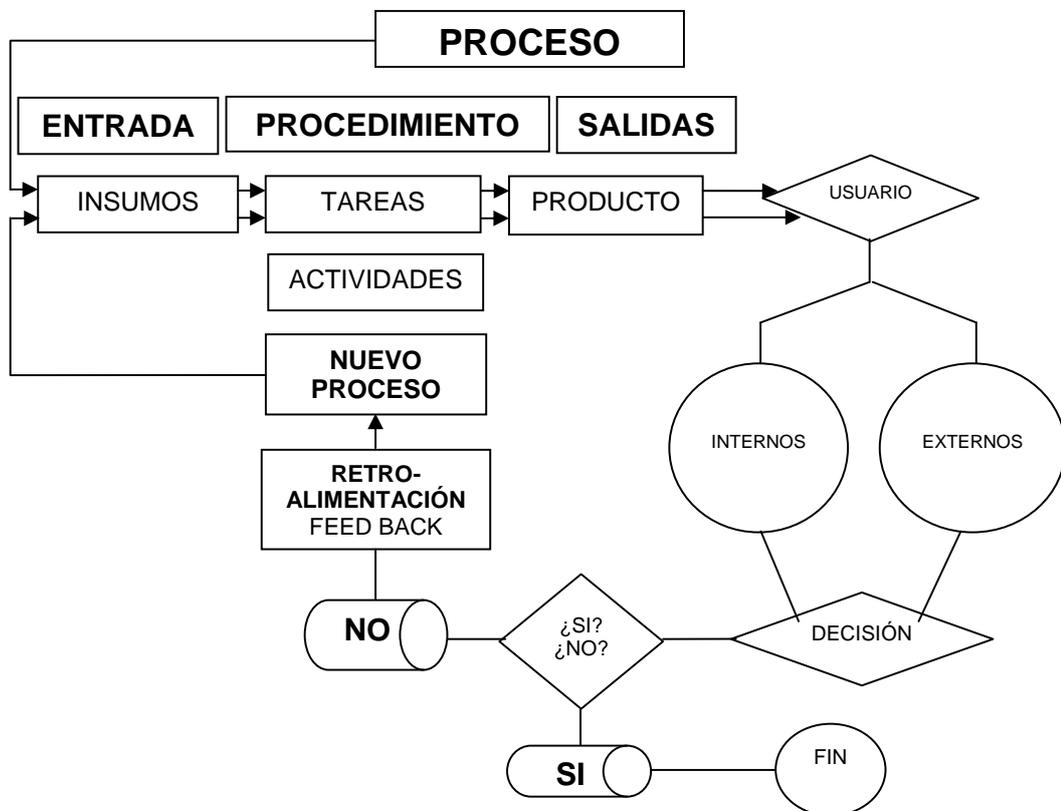


Ilustración 2: Ciclo del proceso

Con la ilustración No.2 se reitera el concepto de proceso entendiendo que se tiene una entrada (insumos) que a través de procedimientos (tareas y actividades) obtenemos una salida (productos y/o servicios) para satisfacer a nuestros clientes internos y externos, y si existe alguna observación por parte de los clientes se realiza una retroalimentación dando lugar a un nuevo proceso.

1.4.2 Marco conceptual

Actividad.-

Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Bramante.-

Hilo grueso o cordel fino de cáñamo, usado sobre todo para liar paquetes.
Material para la elaboración de telas.

Cliente.-

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

Colaboradores.-

Empleados que laboran en la organización.

Consumidor.-

Es el cliente final quien comprará y consumirá los productos o servicios adquiridos.

Competitividad.-

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

Eficacia.-

Es definida como el grado en que las salidas (outputs) actuales del sistema se corresponden con las salidas (outputs) deseados.

Eficiencia.-

Se define como la relación entre salidas (outputs) y entradas (inputs) actuales.

Estrategia.-

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

Macro procesos.-

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

Misión.-

Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

Percal.-

Tela de algodón generalmente estampada.

Proceso.-

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, y generando una salida o producto.

Producto.-

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

Proveedor.-

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

Satisfacción:

Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, reclamo, requerimiento o solicitud.

Subproceso.-

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

Tareas.-

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

Valor.-

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

Valor agregado.-

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

Visión.-

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

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis externo

2.1.1 Macro ambiente

Los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas. Actualmente las empresas luchan con la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.⁸

⁸ GALARZA, W; 2008. el macro ambiente y el microambiente de las empresas. Disponible en: <http://weimar-galarza-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-macroambiente-y-el-microambiente-de-las-empresas> [Accedido día: 20 de noviembre de 2009]

2.1.1.1 Político

✓ Gobernabilidad

En nuestro país, la inestabilidad política ha sido en los últimos tiempos una desventaja para que la empresa pueda crecer libremente, sin dejar de lado la preocupación por la baja de la demanda. La realidad del estado de incertidumbre ha generado desconfianza en los inversionistas extranjeros e incluso los nacionales, por lo que no existe una cultura de capitalización que facilite el crecimiento y desarrollo del sector empresarial y por esto se torna complicada la toma de decisiones, a la expectativa de lo que pueda pasar en el macro ambiente.

La gobernabilidad de Forrotexas S.A. está sujeta a los cambios que puedan surgir a través del manejo de la política de comercio exterior como la prohibición de importaciones, aplicación de cláusulas de salvaguardia contemplados en los diferentes convenios internacionales que el Ecuador ha firmado.

En cuanto a las prohibiciones en las importaciones de textiles esto beneficiaría a La Empresa porque podría captar mercado de la competencia que generan los textiles foráneos, pero por otro lado esto podría provocar que se fomente el contrabando.

✓ Fuerzas políticas

La gran cantidad de partidos políticos en nuestro medio, son también desfavorables así como la mala administración del poder ejecutivo y jurídico que se refleja en las manifestaciones de los ciudadanos por el cambio de mandatarios. Estas falencias políticas afectan a la industria porque aumenta

la inestabilidad económica y no deja de ser relevante para la administración de Forrotexas S.A.

Otra afectación política muy importante en nuestro medio es la corrupción que existe en las aduanas a pesar de los esfuerzos de nuestro actual presidente la corrupción campea y esto afecta el movimiento normal de nuestras importaciones.

Además las desconfianzas generadas por rupturas y malas negociaciones en tratados y convenios internacionales nos aíslan de un comercio libre internacional para lo cual es necesario pasar rigurosas pruebas normativas de otros países que buscan más beneficios económicos que un comercio libre.

✓ **Leyes**

La Constitución Política del Ecuador es una de las más completas y rigurosas normativas de Latinoamérica y mejor que la de muchos países pero no se la maneja adecuadamente y así mismo existen más formas de evadir sus contemplaciones por la terrible corrupción que la controla. Sin embargo, existen dependencias estatales encargadas del funcionamiento correcto del sistema comercial.

Las regulaciones para el funcionamiento de las empresas en nuestro país están repartidas de la siguiente manera:

- ✓ Leyes de Protección de Derechos de Propiedad Intelectual e Intangibles
- ✓ Ley de Régimen Municipal
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código de Trabajo

- ✓ Normas Internacionales Financieras (NIF)
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley Orgánica de Aduanas
- ✓ Protección al consumidor

El incumplimiento de estas puede representar gastos innecesarios así como pérdidas al largo plazo por causa de una mala administración.

2.1.1.2 Económico

✓ Inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero⁹.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.¹⁰

Cabe recalcar, que nuestro país a pesar de ser dolarizado tiene inflación; lo que afecta inevitablemente la economía tanto de personas como de empresas. Ya que esta provoca un aumento de los beneficios, puesto que los salarios y los demás costes se modifican en función de las variaciones de precios, y por lo tanto se alteran después de que los precios hayan variado, lo que provoca aumentos en la inversión de capital y en los pagos de

⁹ www.econlink.com.ar; 2000-2009. Inflación. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml> [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

¹⁰ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

dividendos e intereses. Puede que el gasto de los individuos también aumente debido a la sensación de que más vale comprar ahora porque después será más caro; la apreciación potencial de los precios de los bienes duraderos puede atraer a los inversores.

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2007	2.70 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Enero-31-2008	4.19 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Abril-30-2008	8.18 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Junio-30-2008	9.69 %
Julio-31-2008	9.87 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Enero-31-2009	8.36 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Abril-30-2009	6.52 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Junio-30-2009	4.54 %
Julio-31-2009	3.85 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Octubre-31-2009	3.50 %

Tabla 5: Inflación mensual¹¹

¹¹ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

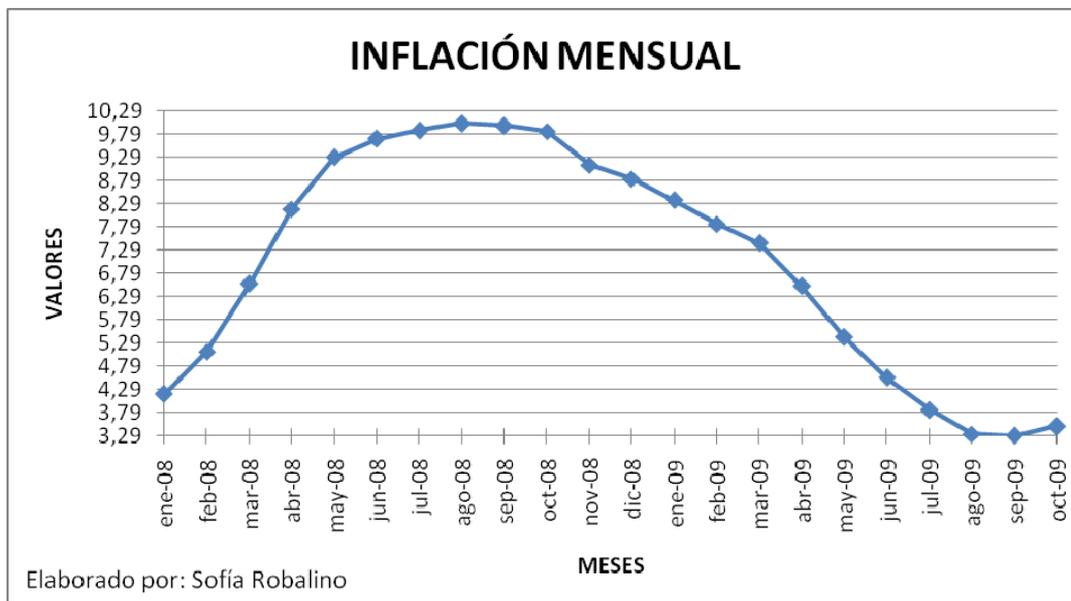


Gráfico 2: Inflación mensual

Durante los últimos años, se ha visto con agrado el descenso sostenido del ritmo inflacionario en nuestro país; han quedado atrás la inflación mensual de dos dígitos como se puede observar en la tabla No.5 pp.29 y los constantes reajustes de precios a los que nos acostumbramos a finales de la década de los noventa e inicios de la presente.

Si bien es cierto que los precios de muchos productos se mantienen relativamente constantes, no se puede olvidar el ajuste que vivió los primeros meses de dolarización, cuando el redondeo y el efecto psicológico de menores cantidades generaron un incremento importante en el nivel de precios.

A pesar de esta relativa calma, no todos los productos mantienen este comportamiento; en ocasiones los indicadores agregados esconden parte de la realidad; para el análisis de la inflación es necesario, por ejemplo, considerar que esta es distinta para cada ciudad y para cada agrupación de productos.

El análisis de la inflación es solo una muestra de las múltiples ópticas y posibilidades que brinda el acceso a la información; no obstante, cada vez, consumidores y analistas demandan mayor y mejor calidad en la información de estos datos que nos permiten la toma de decisiones a largo plazo en las empresas.

✓ **Riesgo país**

Es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menores de lo esperado o que existan pérdidas.¹²

El riesgo país en Enero del 2009 se encontraba en 3798 puntos, en la actualidad se encuentra en 983 puntos.¹³

En el año **2008** se incrementa abruptamente el indicador de Riesgo País, este fenómeno es causado por el cierre de las operaciones de la Mutualista Benalcázar por tener un índice patrimonial menor al 9%, pero en especial se da por la declaratoria por parte del Presidente Rafael Correa sobre la moratoria de la deuda externa, en diciembre.

Para el año **2009** la tendencia del Riesgo país es de decremento pero se dan hechos relevantes como la creación del Banco del IESS como institución financiera pública con autonomía técnica, administrativa y financiera, el Ecuador anuncia la recompra de bonos global de 2012 y 2030 y en abril elecciones presidenciales y otras dignidades, reelección de Rafael Correa.

¹² ANZIL, F; 2009. Riesgo País. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml> [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

¹³ www.cedatos.com.ec; 2009. Disponible en: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=1366> [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

Para quienes consideran que el índice del riesgo país es útil, suponen que cuando se mantiene dentro de rangos “normales”, su evolución puede indicar el rumbo que tendrá la economía de un país. El razonamiento que hay detrás es el movimiento de la inversión. Si el país se vuelve menos riesgoso y los indicadores bajan, entonces se atraerán capitales, la inversión aumentará y por lo tanto el empleo y el producto.

Para quienes no creen en la utilidad del índice, sostienen que este "riesgo-país" es un indicador de la solvencia de un país y de la calidad de determinadas políticas económicas medidas desde la óptica de los acreedores de la deuda externa. Y esta medición sirve para sostener su influencia. Este indicador no mide el “verdadero” riesgo país que está relacionado con la carencia de salud y educación, con los elevados grados de corrupción e ilegitimidad que corroen los fundamentos del sistema democrático, etc.

✓ **Tasas de interés**

La tasa de interés que cobran las entidades financieras, es fluctuante dado que el dinero que se maneja en el mercado siempre varia, dependiendo de las operaciones que se realice.

Tasa de interés activa - Interés que cobra la entidad financiera

FECHA	VALOR
Enero-02-2008	10.74 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Abril-03-2008	10.17 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Julio-16-2008	9.52 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Enero-31-2009	9.16 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Abril-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Junio-30-2009	9.24 %
Julio-31-2009	9.22 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %

Tabla 6: Tasas de interés activa¹⁴

¹⁴ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
[Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

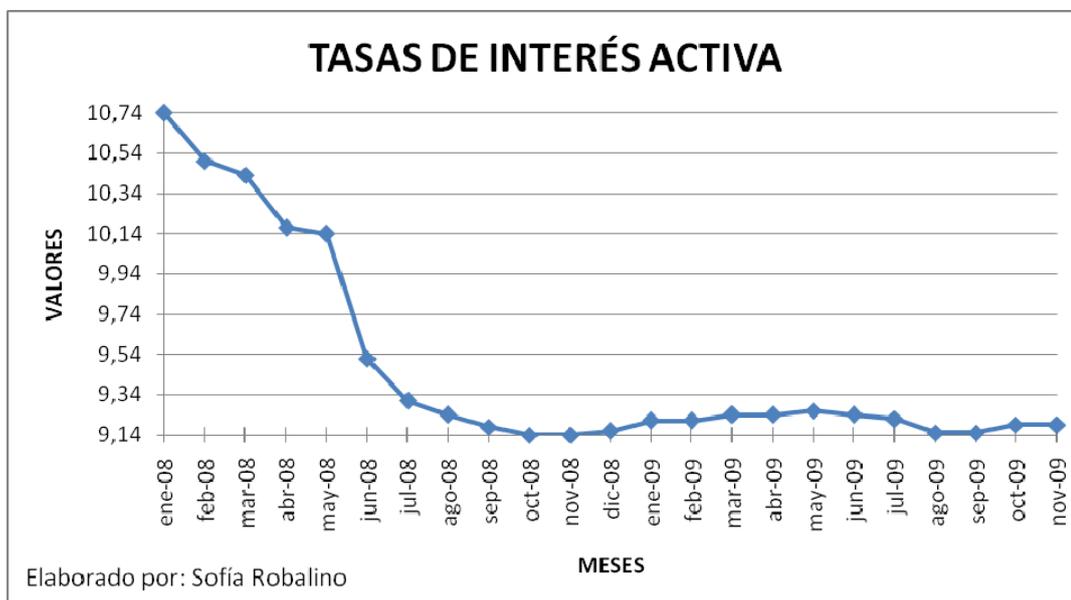


Gráfico 3: Tasas de interés activa

A partir de la adopción del esquema de dolarización, tiende a subir la tasa activa, la banca ha elevado el rendimiento o tasa de interés activa que exige sobre los créditos que otorga. Esta conclusión se deduce del aumento de la tasa activa de interés junto con el aumento de la participación de los activos externos líquidos en el total de activos, y, en el total de activos productivos de la banca. Efectivamente, los activos líquidos domésticos (inversiones en bonos del Banco Central y en bonos del Estado en su gran mayoría) que generaban altos rendimientos a la banca antes de la dolarización, fueron sustituidos desde la dolarización, por activos externos líquidos de muy bajo rendimiento (depósitos en el exterior).

Las empresas de menor tamaño, debido a las imperfecciones existentes en los mercados de crédito, usualmente representan un mayor riesgo para los

intermediarios financieros, lo que explicaría la alta tasa de interés activa del crédito otorgado a estos sectores.

Durante los años 2008 a partir del mes de julio y 2009, la tasas activas han tenido una evolución estable, lo cual atribuye a varios factores, tales como a la recuperación económica del país y estabilidad macroeconómica; manejo fiscal, caída del riesgo país; entre otros.

En respuesta a la dinámica presentada por la actividad productiva el mercado de crédito se ha visto en la necesidad de dividirse en distintos segmentos crediticios: el comercial, el del consumo, para la vivienda y para el microcrédito, los que funcionan de acuerdo a su propia estrategia y características, en cuanto a tasas de interés, plazos, montos y riesgos.

La resistencia a la baja en las tasas de interés activas, puede estar reflejando uno o más de los siguientes factores: 1) mayores gastos de la banca: 2) creciente ejercicio de poder de mercado en la industria bancaria: 3) mayor riesgo de liquidez debido a la ausencia del prestamista de última instancia; y, finalmente, 4) mayor riesgo del sector privado percibido por la banca.

Tasa de interés pasiva - Interés que paga la entidad financiera

FECHA	VALOR
Diciembre-10-2007	5.64 %
Enero-02-2008	5.91 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Abril-03-2008	5.96 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Julio-16-2008	5.36 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Enero-31-2009	5.10 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Abril-30-2009	5.35 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Junio-30-2009	5.63 %
Julio-31-2009	5.59 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Noviembre-30-2009	5.44 %

Tabla 7: Tasas de interés pasiva¹⁵

¹⁵ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

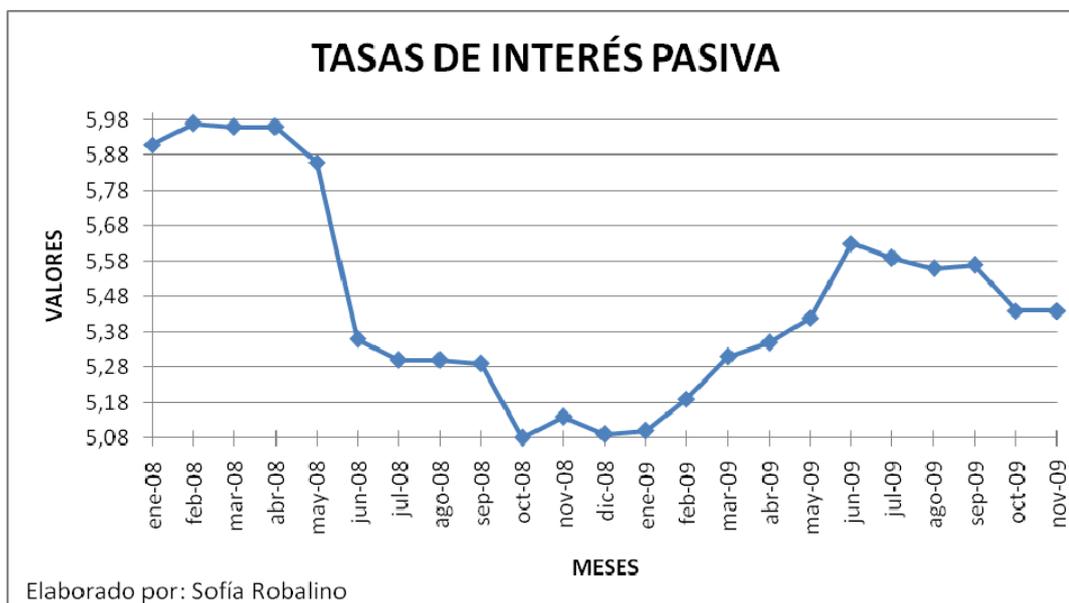


Gráfico 4: Tasas de interés pasiva

Durante el 2009 la tasa activa y pasiva tienden a estabilizarse en un porcentaje fijo, el sistema financiero presenta cifras que van de 9.16% a 9.24% en la tasa activa y de 5.10% a 5.35% en la tasa pasiva, donde, el índice de morosidad se ubicó en marzo del 2009 en 3.3% evidenciando un deterioro de la cartera del sistema bancario privado.

✓ **Tasas de desempleo**

Es un factor que mide el porcentaje de profesionales que no se encuentran empleados y que probablemente no tiene una capacidad económica suficiente para poder cubrir todas sus necesidades, en un país en vías de desarrollo como es el nuestro es muy importante este indicador, por que de esto depende de la creación de fuentes de trabajo y la capacidad de los ecuatorianos en administrar un negocio.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN EL ECUADOR
RESUMEN TRIMESTRAL

ENCUESTAS TRIMESTRALES

127 CENTROS URBANOS INCLUIDAS LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA, MACHALA Y AMBATO

TASA DE DESEMPLEO

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)	2009 (Junio)	2009 (Septiembre)
NACIONAL URBANO	7,4%	7,1%	6,1%	6,0%	6,4%	7,1%	7,3%	8,6%	8,3%	9,1%
QUITO	5,9%	7,4%	6,1%	6,4%	5,9%	6,2%	5,8%	7,0%	5,2%	6,1%
GUAYAQUIL	8,9%	7,2%	7,0%	7,9%	8,7%	8,5%	9,5%	14,0%	12,6%	13,0%
CUENCA	5,6%	6,2%	5,0%	5,0%	4,6%	5,7%	4,4%	4,9%	4,5%	6,5%
MACHALA	6,3%	5,9%	3,5%	5,0%	6,4%	7,9%	8,7%	10,9%	9,6%	9,5%
AMBATO	4,2%	4,0%	6,6%	4,4%	4,3%	4,2%	3,8%	4,1%	4,3%	3,8%

Tabla 8: Tasas de desempleo¹⁶

¹⁶ www.inec.gov.ec; 2009. Evolución del Mercado Laboral a Septiembre 2009 . Disponible en:
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_sub [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

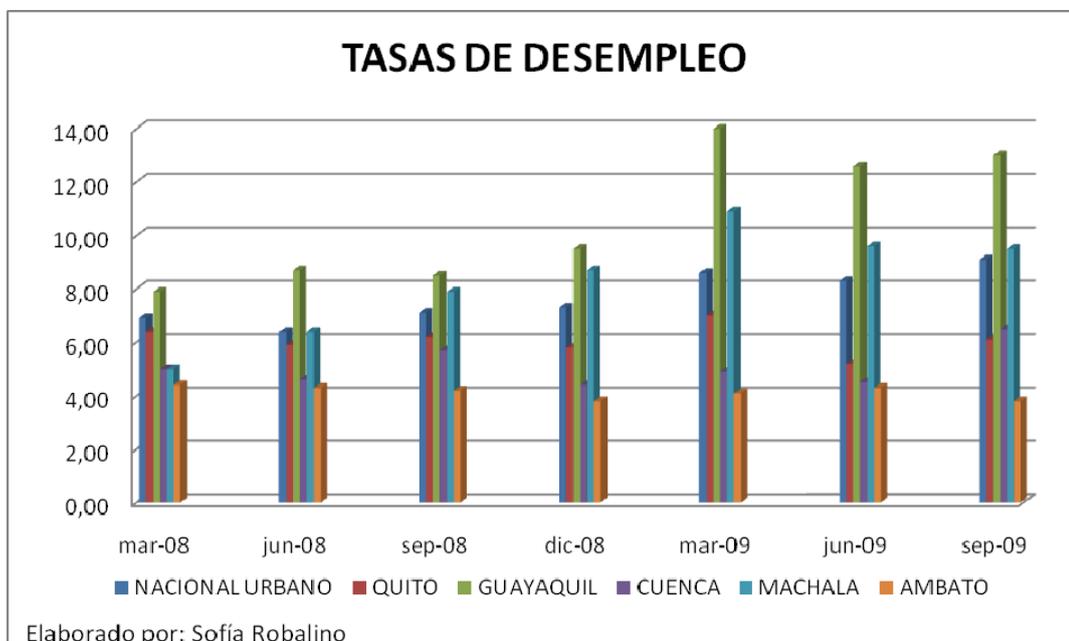


Gráfico 5: Tasas de desempleo

Su importancia radica, entre otros aspectos no menos importantes, en que expresa la capacidad del sistema socio-económico para reproducir su principal fuerza productiva, la fuerza de trabajo, al nivel o no que requiere la sociedad contemporánea.

Este indicador mide la relación entre la población que efectivamente se encuentra desempleada y que desea trabajar pero no logra emplearse. La tasa de desocupación en las ciudades de Guayaquil cuya tasa es la mayor de desempleo, Machala, Quito, Cuenca y Ambato, bordea en promedio el 8.25% hasta marzo del 2009 como nos indica la tabla No.8 y se ubica un poco por encima de tasas correspondientes a países con economías más robustas que la ecuatoriana. Para junio del 2009 la tasa de desempleo abierto fue del 3.9% este representa el porcentaje de la población económicamente activa que buscó trabajo o las posibilidades de ponerse su propio negocio y la tasa de desempleo oculto llegó a 2.3% este porcentaje de

la PEA que no buscó trabajo o que no se ocuparon durante la semana ya sea porque tiene un trabajo esporádico u ocasional, tiene un trabajo para empezar inmediatamente, espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio, espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo, espera cosecha o temporada de trabajo, piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar, no cree poder encontrar, disponible para trabajar.¹⁷

Los pronósticos sobre la tasa de desempleo en el país apuntan a su crecimiento y no a su disminución, debido en gran medida a la falta de dinamismo de la producción interna, a la desaceleración de la emigración internacional.

En una situación de economía dolarizada con serios problemas de competitividad en el aparato productivo, el sector formal empieza a tener menor injerencia en la generación de empleo y en cambio toma importancia el sector informal. Guayaquil es la expresión más clara de esta tendencia.

✓ **Salario mínimo**

Los índices de sueldos y salarios se los calcula en base de la sumatoria de todos aquellos valores que el trabajador recibe todos los meses del año.

Ley de salario mínimo

Artículo 1.- La presente Ley regula la fijación del salario mínimo para asegurar al trabajador y su familia un mínimo de bienestar compatible con la dignidad humana.

¹⁷ www.inec.gov.ec

Principales Indicadores	
SALARIO UNIFICADO (2009)	218.00
CANASTA BASICA (oct.2009)	522.34
CANASTA VITAL (sep.2009)	370.80

Tabla 9: Salario mínimo¹⁸

Un salario inflado

Además de los 218 dólares de salario mínimo y la afiliación al IESS, el empleador debe reconocer los beneficios de ley como decimotercero y decimocuarto sueldo, vacaciones y fondo de reserva si éste lo requiriese.

Todos estos rubros suman una masa salarial de 280,64 dólares mensuales (si es que el empleador es precavido y prefiere pagar los beneficios mensualmente y no esperar a abril decimotercero o diciembre decimocuarto y vacaciones para cancelar los 500 dólares que estos tres rubros representan).

Variedad de afiliaciones

El Mandato 8, que entró en vigencia en 2008, eliminó la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas.

El mecanismo de afiliación en el que un trabajador cuenta con más de un empleador está en una nueva resolución, es muy sencilla, pero aún carece de reglamentos para ponerla en práctica. Se dice que es muy fácil porque por ejemplo si la trabajadora tiene dos empleadoras cada una le aporta sobre

¹⁸ www.cedatos.com.ec; 2009. Disponible en: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=1366> [Accedido día: 10 de noviembre de 2009]

el sueldo que le esté pagando; si son cuatro horas diarias en cada sitio, entonces el aporte se hace sobre el 50 por ciento.

¿Igual que antes?

El llamado de atención -para que los patronos afilien a sus empleados- por parte del Primer Mandatario está acompañado con el anuncio de reformas en el Código Penal para quienes incumplan con esta obligación patronal, “es decir que no sólo tendrán que pagar la afiliación, sino que patrón que no afilie se va preso...”, enfatizó el Primer Mandatario.

Pero esta advertencia aún genera muchas dudas sobre los mecanismos de control de esta obligación.

Los cambios en el sector están anunciados, sueldo más alto y llamado de atención a empleadores sobre afiliación y derechos de Ley. No obstante los mecanismos de control para el cumplimiento de estas medidas aún son indefinidos.

2.1.1.3 Socio Cultural

✓ Idiosincrasia de las personas

Ecuador es una nación multiétnica y multicultural. Su población sobrepasa los 12,6 millones de habitantes. De ella, más de cinco millones y medio viven en la Sierra. En la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los seis millones y medio.

Se puede ver que en este medio los clientes, compran más por el precio menos por la calidad del producto, también los clientes prefieren telas de

marca conocida como Pintex que se encuentra por mayor tiempo en el mercado.

✓ **Costumbres y tradiciones**

En nuestra sociedad es costumbre especialmente en las ciudades de clima cálido utilizar solo sábanas en sus camas, en los climas fríos las cobijas polares son de mayor acogida ya que calientan y son de un material ligero.

2.1.1.4 Tecnológico

✓ **Adelantos y aplicaciones**

En el Ecuador los adelantos y aplicaciones tecnológicas son escasas, debido a la falta de investigación tecnológica y ciertamente la importación de dichos adelantos son realmente costosos que algún momento en la industria nacional son necesarios para mejorar y optimizar los recursos, disminuyendo así costos de producción.

El fin de FORROTEXAS S.A. es alcanzar los objetivos y mejorar competitivamente por lo que han implementado soluciones administrativas llamadas tecnologías de la información las cuales transforman los datos en información o conocimiento, siendo su principal función el almacenamiento, procesamiento, difusión de la información y toma de decisiones de la compañía.

✓ Nivel de la industria

La principal competencia de Forrotexas S.A. es la empresa Pintex reconocida a nivel nacional por su calidad y precio. Es por eso que es importante saber que los avances tecnológicos se realizan en forma acelerada provocando que La Empresa deba estar en constante innovación para poder ser más competitiva.

2.1.2 Clientes

El cliente es el elemento más importante para La Empresa y cumpliendo con sus exigencias y requerimientos, se suministra un producto de alta calidad y excelencia.

2.1.2.1 Volumen de compra

Perfil actual

Ventas de telas, sábanas y cobijas.

Perfil potencial

Venta de tela y sábanas a nivel internacional.

2.1.2.2 Consumidor habitual

Precio

Si se toma en cuenta al segmento al que está dirigiéndose que es consumidor de clase media a media alta los precios son accesibles y puede competir sin miedo con las comercializadoras que manejan el mismo

producto y segmento ya que los precios de Forrotexas S.A. son más económicos.

Calidad

El producto es elaborado bajo estándares de calidad que garantiza un producto que satisface plenamente al consumidor.

2.1.2.3 Consumidor emocional

Venta de telas, sábanas y cobijas con diseños infantiles y de días especiales como Navidad, Halloween.

Precio varía de acuerdo a la demanda, plazo de venta y volumen de compra.

Calidad es la misma en todos los productos.

2.1.3 Proveedores

La Empresa maneja seis proveedores, entre estos se tiene:

- ✓ Magna Textile Industries (Pvt) Ltd.
- ✓ Faisal Fabrics Ltd.
- ✓ K.B. ENTERPRISES
- ✓ Shama Exports (Pvt) Limited
- ✓ Sra. Jaqueline Cevallos
- ✓ Sra. Ximena Ocampo

Los cuatro primeros proveedores son de Pakistan, Ciudad Faisalabad, los dos proveedores últimos son nacionales, de Quito y Huaquillas respectivamente.

2.1.3.1 Condiciones de la negociación

Se fijan plazos de 180 días con los proveedores internacionales para los pagos a través de cartas de crédito, con los proveedores nacionales se fijan plazos de 30 días.

2.1.3.2 Canales de distribución

Los canales de distribución de FORROTEXAS S.A. son mayorista importador, comisionista y detallista.

2.1.3.3 Calidad y costo

Las telas importadas son de muy buena calidad y a un costo que le permite tener precios competitivos en el mercado y las sábanas cumplen los controles de calidad al momento de ser empacadas.

2.1.4 Competencia

2.1.4.1 Competidores actuales

Empresa	Estrategia de diferenciación	Estrategias competitivas
Pin-TEX	Creatividad en sus diseños, diseñan sus sueños (Promoción)	Los competidores tienen mayor trayectoria y participación en el mercado. Sin embargo no ofrecen una personalización del producto.
Textil Ecuador	Interacción con el criterio del cliente (Producto)	
Insomet Cía. Ltda.	Puntualidad en la entrega del producto (Plaza)	
Protela Ecuador		
Cortvis Cía. Ltda.	Precios convenientes (Precio)	

Tabla 10: Competidores actuales

Las tres primeras empresas tienen mayor similitud al ser proveedores de tela para la confección de línea de hogar, por tanto son una barrera en el mercado y son competencias excluyentes por ser empresas más grandes y con mayor trayectoria en el mercado.

Las siguientes dos empresas se dedican a la distribución no solo de tela, sino también de ropa con más variedad pero no brindan los servicios de personalización o resulta muy costoso por lo que le da una ventaja a Forrotexas. Pueden ser competencias complementarias.

2.1.4.2 Competidores potenciales

✓ Atractividad del segmento de mercado

El segmento de mercado de la industria textil se hace atractivo ya que todas las personas utilizan sábanas y cobijas en sus camas, además la variedad de diseños en las telas dan apertura a la creación no solo de sábanas sino también de edredones, almohadones e incluso manualidades.

✓ *Barreras de ingreso*

Una de las principales barreras de ingreso que tiene este mercado es la existencia de muchos oferentes que no son de nuestro país y que ofrecen nuestros productos a menores precios pero con menor calidad, lo cual lamentablemente hace que los consumidores no prefieran nuestro producto.

✓ *Represalias comerciales*

Una de las mayores represalias comerciales que ha sufrido esta industria y por lo cual muchas empresas textiles han quebrado es la existencia de mucha mercadería importada de Japón y Chile a costos más baratos pero de baja calidad.

2.1.4.3 Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad, algunos de estos desarrollan la tecnología y se orientan hacia otro estilo de vida; de esta forma pueden ofrecer otra opción de compra para el consumidor.

Los productos sustitutos de La Empresa son varios ya que esta maneja solo tres línea de productos que son telas, sábanas y cobijas; lo más utilizado y de uso común en las familias, pero el uso de estos productos es limitado, debido a que las personas utilizan en el caso de sábanas y cobijas de acuerdo al clima en que se encuentran.

✓ *Precios respecto al propio*

Los precios que maneja La Empresa son accesibles, los precios varían de acuerdo al producto, al volumen de compra y al plazo que se otorgue. En un

promedio el costo mínimo es de 1,28 (\$/m.) y un máximo de 2,56 (\$/m.) en las telas, 2,58 (\$/unid.) y 4,65 (\$/unid.) en las cobijas y 9,45 (\$/unid.) y 12,80 (\$/unid) en las sábanas. Esta información fue proporcionada por el gerente comercial de la empresa, los mismos que se mantienen en el año 2009.

✓ *Calidad que ofrece a la competencia*

La Empresa ofrece productos de alta calidad, antes de realizar el pedido de las telas a los proveedores se analiza el porcentaje de la mezcla de polyester y de algodón, para garantizar la calidad del producto; después de terminado el análisis se adquiere las muestras de la tela requerida para realizar de calidad riguroso y permanente por parte del gerente de comercialización y la diseñadora, cuando todo está listo se realiza el pedido definitivo. Por esta y otras razones los clientes son fieles a la empresa y a la marca.

2.1.4.4 Balance de poder (empresa – comprador)

Volumen de Compra / preferencias en base a costos

El riesgo de concentración no es crítica ya que La Empresa principalmente es proveedor de telas, su preferencia está en que los precios de las telas son más convenientes puesto que es mejor comprar al mayorista que a los minoristas; además su amplia gama de diseños dan cabida a que los clientes prefieran comprar las sábanas elaboradas en la empresa no solo por los diseños sino también por la calidad de las telas y las medidas de las sábanas.

Empresa en Dictadura o en servidumbre

La empresa está totalmente en servidumbre ya que el cliente tiene la razón en un 100%, si no se encuentran conforme con el producto que se les entrega se les hace un reembolso o se les cambia el producto.

2.1.4.5 Poder de negociación (empresa - proveedor)

Concentración de los proveedores

La Empresa maneja seis proveedores lo que nos da poder de negociación con el proveedor y una buena fuente de abastecimiento. La mayoría de proveedores son de Pakistán y aunque esto se convierte en una traba para que la mercadería llegue con periodicidad el beneficio frente al costo es representativo como para mantener las negociaciones con estos proveedores.

Importancia del producto que surten

El material que se adquiere por parte del proveedor influye en gran medida en la calidad y garantía de nuestro producto.

Manejo de precio y calidad por parte del proveedor

El manejo de precio y calidad del proveedor es menor porque se maneja seis proveedores, todos los proveedores ofrecen buenos productos a un buen precio esto nos da buena diversificación en adquirir el material que se necesita en la producción de sábanas y en la venta de las telas.

2.2 Análisis interno

El factor interno nos permite analizar cómo se encuentra la empresa en cuanto a su filosofía, a su proceso gerencial y a la gestión que se está realizando en sus unidades estratégicas para de esta manera poder tomar acciones correctivas que permitan el mejoramiento de la empresa.

2.2.1 Capacidades

2.2.1.1 Administrativas

La parte administrativa solamente cuenta con la Gerente General y Dueña de La Empresa, la cual es una persona que no ha terminado la secundaria, ella es quien cuenta con el capital de inversión y maneja la parte financiera de La Empresa juntamente con su esposo nombrado Presidente de la Junta de Accionistas que al igual que ella es una persona que no ha concluido la secundaria, los dos conocen el giro del negocio, tienen sus clientes principalmente en La Ciudad de Ambato.

La Empresa no cuenta con manuales de procesos ni cronogramas de actividades, su administración es empírica basada en la experiencia adquirida en anteriores trabajos y en el conocimiento mismo que proporciona el diario vivir en el trabajo.

2.2.1.2 Financieras

La Empresa maneja cuentas bancarias con el Banco Pichincha y el Banco Promerica, cuenta con una línea de crédito de \$ 100.000,00 dólares de los

Estados Unidos de América, por otro lado tiene un inversionista externo que inyectó \$ 10.000,00 dólares de capital para La Empresa.

Cuenta con un departamento contable que ayuda con las finanzas, la contadora proporciona toda la información necesaria para la toma de decisiones y mantiene un riguroso control en el pago de las cartas de crédito y el plazo para la apertura de las mismas.

No se maneja un presupuesto anual, solo se estiman las ganancias con las ventas y se hacen las proyecciones de flujo de efectivo mediante los cheques posfechados que entregan los clientes. (Ver anexo 1)

2.2.1.3 De producción

En cuando a la producción La Empresa no maneja nada dentro de esta área puesto que a lo que más se dedica es a la importación y comercialización de tela, sin embargo la confección de sábanas está a cargo de una maquiladora, es decir la maquilada se terceriza.

2.2.1.4 De servicio

En La Empresa existe la política de servicio y de atención al cliente, lo que se tiene claro es que el cliente tiene la razón y que se debe atender al mismo de la mejor manera, con la mayor amabilidad y siempre logrando obtener su satisfacción.

El único servicio que se tiene es la atención personalizada que se brinda, ya sea visitando a los clientes o cuando ellos acuden a la bodega.

2.2.1.5 De comercialización

La Empresa cuenta con el Gerente de Comercialización, persona que no tiene ningún título universitario ni conocimientos de administración sino simplemente ha adquirido experiencia con su trabajo realizado en la empresa Pintex que se dedica a una similar actividad que la de La Empresa, él es quien conoce a los contactos de los proveedores y el giro del negocio.

Dentro de las políticas de comercialización que manejan es el recopilar referencias crediticias y comerciales de los nuevos clientes, mantener un seguimiento a través de llamadas telefónicas a los clientes y visitar a los mismos periódicamente.

2.2.1.6 Talento humano

El personal que trabaja en La Empresa está conformado por:

- ✓ La Presidencia conformada por el esposo de la propietaria de La Empresa.
- ✓ La Gerencia General conformada por la propietaria de La Empresa.
- ✓ La Gerencia de Comercialización conformada por el Gerente de Comercialización que también realiza ventas.
- ✓ El Departamento Contable conformado por una contadora y dos auxiliares contables.
- ✓ La recepción conformada por una señorita que también contribuye con cierta parte de la contabilidad a parte de sus funciones en la recepción y maneja las importaciones.
- ✓ El Departamento de Diseño conformado por una diseñadora.
- ✓ El Departamento de Ventas conformado por un vendedor.

- ✓ La bodega conformada por un bodeguero que también realiza los trabajos de mensajería.

2.2.1.7 Tecnológicas

En cuanto al ámbito tecnológico La Empresa solamente cuenta con equipos de cómputo y en el área de diseño con una computadora específica para el trabajo, en cuanto al software cuenta con un programa contable actualizado en enero del 2009.

2.3 Matrices

Para el análisis matricial he utilizado los métodos de investigación, de la entrevista y la observación. El análisis previo del macro ambiente ha contribuido a la elaboración de las matrices de impacto externo (oportunidades y amenazas) que La Empresa debe enfrentar para realizar sus operaciones; y los métodos de investigación ya mencionados han contribuido a la elaboración de las matrices de impacto interno (fortalezas y debilidades).

Cabe recalcar un factor importante en esta investigación es la participación activa de mi persona en La Empresa, puesto que me encuentro laborando en la misma cerca de un año y medio, viviendo de cerca la realidad de Forrotexas S.A. Previa realización de las matrices me he entrevistado con todas las personas que trabajan en La Empresa para de esta manera obtener una clara visión de la problemática de la misma, ya que a pesar de que me encuentro todo el tiempo en La Empresa siempre las personas de cada puesto de trabajo son las más indicadas para describir las fortalezas y

debilidades que observan a través de cada una de sus actividades, esto me ha sido posible debido a que en La Empresa trabajamos pocas personas. La observación y recolección de información me encuentro realizando seis meses atrás, lo cual me ha ayudado para la elaboración de las matrices. Por último cuento con todo el apoyo de la Gerencia para la realización de este proyecto, por lo cual me es más fácil la obtención de la información.

2.3.1 Matriz de impacto externo e interno

2.3.1.1 Matriz de impacto externo - oportunidades

No	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PONDERACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	Las actividades se desarrollan sin intereses políticos.			X			1
2	La constitución de la empresa así como su manejo están de acuerdo con las leyes del estado y sus reglamentos.	X			5		
3	Reconocimiento a nivel nacional sin limitaciones regionales y apertura del mercado en todas las provincias del país y posteriormente en campo internacional.	X			5		
4	La relativa fase de estabilidad y crecimiento económico del país permite que las familias busquen satisfacer sus necesidades con mayor holgura.		X			3	
5	Los clientes tienen la capacidad económica de adquirir los productos mensualmente.	X			5		
6	El recurso creativo utilizando imágenes y colores de la naturaleza y su diversidad para ofertar un producto muy nacional y agradable.			X			1
7	Los diferentes sectores climáticos generan demandas específicas que se pueden cubrir con líneas de producto específicas.		X			3	
8	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de necesidades específicas del cliente, La Empresa se dedica al servicio.	X			5		
9	Cuenta con varios proveedores lo que le da el poder de negociación al momento de importar las telas y de confeccionar las sábanas.		X			3	
10	Los acuerdos y convenios con mercados internacionales regionales, representan mercados potenciales a aprovechar.	X			5		

2.3.1.2 Matriz de impacto externo - amenazas

No	AMENAZAS	IMPACTO			PONDERACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	El alto porcentaje de inflación se convierte en una amenaza ya que nos revela que se pierde el poder adquisitivo de nuestros actuales y potenciales clientes.		x			3	
2	El aumento de las tasas de interés del sistema financiero son muy riesgosas, mas aun porque La Empresa basa sus importaciones en cartas de crédito.	x			5		
3	El aumento del riesgo país reprime la inversión extranjera que resulta imposible donde no existen seguridades económicas ni políticas.	x			5		
4	Los países vecinos (Perú y Chile) tienen tratados bilaterales, lo que provoca la falta de acogida de nuestros productos ya que perdemos potenciales mercados al no estar exentos de aranceles.		x			3	
5	Por la entrada de competidores extranjeros, y por los bajos precios que ofrecen al consumidor, bajan las ventas y los ingresos.	x			5		
6	Los consumidores prefieren menores precios que mejor calidad.		x			3	
7	Falta de una política adecuada de apoyo a las PYME para que se conviertan en exportadoras.	x			5		
8	Burocracia existente en la aduana.	x			5		
9	Altos costos de aranceles e impuestos para las importaciones.	x			5		

2.3.1.3 Matriz de impacto interno – fortalezas

No.	FORTALEZAS	IMPACTO			PONDERACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	La personalización de los diseños en las telas satisface necesidades del cliente que en otras empresas quedaron insatisfechas.	X			5		
2	Al ser una empresa pequeña existen pocos empleados lo cual facilita el manejo del personal.		X			3	
3	Posee los recursos suficientes para el manejo de sus operaciones.	X			5		
4	Debido a que se trabaja por muestrarios no se convierte en indispensable el manejo de inventarios y el costo de almacenamiento se reduce.		X			3	
5	El control permanente de las actividades de la empresa permite la optimización de los recursos.		X			3	
6	Las personas que trabajan en la administración conocen del negocio, lo cual nos hace poseedores del know-how.	X			5		
7	Productos de buena calidad y a precios accesibles al mercado.	X			5		
8	Aceptación de los productos en el mercado textil.	X			5		
9	Contar con infraestructura propia destinada específicamente para las actividades de La Empresa.	X			5		

2.3.1.4 Matriz de impacto interno - debilidades

No	DEBILIDADES	IMPACTO			PONDERACION		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
1	La Empresa no posee un direccionamiento estratégico.	x			5		
2	Tiene una venta linitada a un solo segmento de mercado.		x			3	
3	Trabajan sin un presupuesto que permita organizar las finanzas de La Empresa.	x			5		
4	Falta de capacitación al personal de La Empresa.	X				3	
5	Falta de motivación para el personal.	X			5		
6	Tiempo de creación de nuevos diseños demasiado largo.		X			3	
7	Escasa publicidad.		X			3	
8	Falta de control en la confección de sábanas.	X			5		
9	Tiempo de reaprovisionamiento demasiado largo.	X			5		
10	Canales de distribución escasos.	x			5		

2.3.2 Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad

2.3.2.1 Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD												
OPORTUNIDADES	Las actividades se desarrollan sin intereses políticos.	La constitución de la empresa así como su manejo están de acuerdo con las leyes del estado y sus reglamentos.	Reconocimiento a nivel nacional sin limitaciones regionales y apertura del mercado en todas las provincias del país y posteriormente en campo internacional.	La relativa fase de estabilidad y crecimiento económico del país permite que las familias busquen satisfacer sus necesidades con mayor holgura.	Los clientes tienen la capacidad económica de adquirir los productos mensualmente.	El recurso creativo utilizando imágenes y colores de la naturaleza y su diversidad para ofertar un producto muy nacional y agradable.	Los diferentes sectores climáticos generan demandas específicas que se pueden cubrir con líneas de producto específicas.	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de necesidades específicas del cliente. La Empresa se dedica al servicio.	Cuenta con varios proveedores lo que le da el poder de negociación al momento de importar las telas y de confeccionar las sábanas con mercados internacionales regionales, representan mercados potenciales a aprovechar.	TOTAL	ORDEN	
FORTALEZAS												
La personalización de los diseños en las telas satisface necesidades del cliente que en otras empresas quedaron insatisfechas.	1	1	5	3	5	5	5	5	1	5	36	4
Al ser una empresa pequeña existen pocos empleados lo cual facilita el manejo del personal.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
Posee los recursos suficientes para el manejo de sus operaciones.	3	1	1	1	1	3	1	1	5	1	18	
Debido a que se trabaja por muestrarios no se convierte en indispensable el manejo de inventarios y el costo de almacenamiento se reduce.	1	1	3	1	5	1	5	1	3	1	22	
El control permanente de las actividades de la empresa permite la optimización de los recursos.	1	5	3	1	1	3	1	5	3	5	28	5
Las personas que trabajan en la administración conocen del negocio, lo cual nos hace poseedores del know-how.	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	38	1
Productos de buena calidad y a precios accesibles al mercado.	1	1	5	3	5	5	5	3	5	5	38	2
Aceptación de los productos en el mercado textil.	1	1	5	3	5	5	5	5	3	5	38	3
Contar con infraestructura propia destinada específicamente para las actividades de La Empresa.	1	5	1	1	1	1	1	5	3	1	20	
TOTAL	11	23	29	15	25	29	29	31	29	29		
ORDEN			2			3	4	1	5	6		

2.3.2.2 Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD												
DEBILIDADES	AMENAZAS	El alto porcentaje de inflación se convierte en una amenaza ya que nos revela que se pierde el poder adquisitivo de nuestros actuales y potenciales clientes.	El aumento de las tasas de interés del sistema financiero son muy riesgosas, más aun porque La Empresa basa sus importaciones en cartas de crédito.	El aumento del riesgo país reprime la inversión extranjera que resulta imposible donde no existen seguridades económicas ni políticas.	Los países vecinos (Perú y Chile) tienen tratados bilaterales, lo que provoca la falta de acogida de nuestros productos ya que perdemos potenciales mercados al no estar exentos de aranceles.	Por la entrada de competidores extranjeros, y por los bajos precios que ofrecen al consumidor, bajan las ventas y los ingresos.	Los consumidores prefieren menores precios que mejor calidad.	Falta de una política adecuada de apoyo a las PYME para que se conviertan en exportadoras.	Burocracia existente en la aduana.	Altos costos de aranceles e impuestos para las importaciones.	TOTAL	ORDEN
	La Empresa no posee un direccionamiento estratégico.	5	5	5	1	5	1	5	1	5	33	2
Tiene una venta limitada a un solo segmento de mercado.	5	1	1	3	5	3	1	3	3	25		
Trabajan sin un presupuesto que permita organizar las finanzas de La Empresa.	1	5	5	1	5	1	1	5	5	29	3	
Falta de capacitación al personal de La Empresa.	1	1	1	1	5	1	3	5	1	19		
Falta de motivación para el personal.	1	1	1	1	5	3	1	1	1	15		
Tiempo de creación de nuevos diseños demasiado largo.	3	1	1	5	5	5	1	1	1	23		
Escasa publicidad.	1	1	3	5	5	5	5	1	1	27	5	
Falta de control en la confección de sábanas.	1	1	1	5	5	5	1	5	5	29	4	
Tiempo de reaprovisionamiento demasiado largo.	3	5	3	5	5	5	5	5	5	41	1	
Canales de distribución escasos.	1	1	3	3	3	3	3	1	1	19		
TOTAL	22	22	24	30	48	32	26	28	28			
ORDEN				3	1	2		4	5			

2.3.3 Hoja de trabajo FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Las personas que trabajan en la administración conocen del negocio, lo cual nos hace poseedores del know-how.	1	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de necesidades específicas del cliente, La Empresa se dedica al servicio.
2	Productos de buena calidad y a precios accesibles al mercado.	2	Reconocimiento a nivel nacional sin limitaciones regionales y apertura del mercado en todas las provincias del país y posteriormente en campo internacional.
3	Aceptación de los productos en el mercado textil.	3	El recurso creativo utilizando imágenes y colores de la naturaleza y su diversidad para ofertar un producto muy nacional y agradable.
4	La personalización de los diseños en las telas satisface necesidades del cliente que en otras empresas quedaron insatisfechas.	4	Los diferentes sectores climáticos generan demandas específicas que se pueden cubrir con líneas de producto específicas.
5	El control permanente de las actividades de la empresa permite la optimización de los recursos.	5	Cuenta con varios proveedores lo que le da el poder de negociación al momento de importar las telas y de confeccionar las sábanas.
		6	Los acuerdos y convenios con mercados internacionales regionales, representan mercados potenciales a aprovechar.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Tiempo de reaprovisionamiento demasiado largo.	1	Por la entrada de competidores extranjeros, y por los bajos precios que ofrecen al consumidor, bajan las ventas y los ingresos.
2	La Empresa no posee un direccionamiento estratégico.	2	Los consumidores prefieren menores precios que mejor calidad.
3	Trabajan sin un presupuesto que permita organizar las finanzas de La Empresa.	3	Los países vecinos (Perú y Chile) tienen tratados bilaterales, lo que provoca la falta de acogida de nuestros productos ya que perdemos potenciales mercados al no estar exentos de aranceles.
4	Falta de control en la confección de sábanas.	4	Burocracia existente en la aduana.
5	Escasa publicidad.	5	Altos costos de aranceles e impuestos para las importaciones.

2.3.4 Matriz de estrategias FODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
INTERNOS	EXTERNOS	O1	La competencia de la industria no contempla la satisfacción de necesidades específicas del cliente, La Empresa se dedica al servicio.	A1	Por la entrada de competidores extranjeros, y por los bajos precios que ofrecen al consumidor, bajan las ventas y los ingresos.
		O2	Reconocimiento a nivel nacional sin limitaciones regionales y apertura del mercado en todas las provincias del país y posteriormente en campo internacional.	A2	Los consumidores prefieren menores precios que mejor calidad.
		O3	El recurso creativo utilizando imágenes y colores de la naturaleza y su diversidad para ofertar un producto muy nacional y agradable.	A3	Los países vecinos (Perú y Chile) tienen tratados bilaterales, lo que provoca la falta de acogida de nuestros productos ya que perdemos potenciales mercados al no estar exentos de aranceles.
		O4	Los diferentes sectores climáticos generan demandas específicas que se pueden cubrir con líneas de producto específicas.	A4	Burocracia existente en la aduana.
		O5	Cuenta con varios proveedores lo que le da el poder de negociación al momento de importar las telas y de confeccionar las sábanas.	A5	Altos costos de aranceles e impuestos para las importaciones.
		O6	Los acuerdos y convenios con mercados internacionales regionales, representan mercados potenciales a aprovechar.		
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	La personalización de los diseños en las telas satisface necesidades del cliente que en otras empresas quedaron insatisfechas.	Elaboración de diseños en forma periódica y con conceptos innovadores, de tal manera que el cliente obtenga variedad en la compra de los productos. (F1,O3)		Captar mercado con la creación de diseños modernos y con colores llamativos que llamen la atención de los clientes y que mejoren la oferta de la competencia. (F1, A1, A3)	
F2	Productos de buena calidad y a precios accesibles al mercado.	Desarrollo de nuevos diseños y la apertura de nuevos mercados impulsando la innovación de productos. (F2, F3, O1, O2, O4,O6)		Utilizar la estrategia de posicionamiento de valor y precio. Quiere decir que se volviera efectiva y eficiente gracias a sus bajos costos lo que puede beneficiar a sus consumidores. (F2, F3, A1, A2, A3)	
F3	Aceptación de los productos en el mercado textil.				
F4	Las personas que trabajan en la administración conocen del negocio, lo cual nos hace poseedores del know-how.	Automatizar procesos de tal forma que sean mas rapidos y de mejor calidad, de tal forma que se convierta en una ventaja competitiva lo que propicionara un menor desperdicio de recursos. (F4,F5,O5)		La reinversión de utilidades es fundamental para sostener un crecimiento de largo plazo. en la construcción de locales, la incorporación de tecnología, la modernización de sus procesos productivos, etc. (F4, F5, A5)	
F5	El control permanente de las actividades de la empresa permite la optimización de los recursos.				
DEBILIDADES		DO		DA	
D1	Tiempo de reaprovisionamiento demasiado largo.	Planificar para cada año la llegada de los contenedores de tal manera que no se retrase la llegada de la mercadería y que la elaboración de las sábanas no sea apresurada y permita un adecuado control en la confección. (D1, D2, O3)		Desarrollar un sitio exclusivo de compras, (.com), en donde los clientes pueden ordenar sus pedidos, ante la visualización de catálogos de las diferentes líneas de productos que tiene La Empresa. (D1, A1, A2, A3)	
D2	Falta de control en la confección de sábanas.				
D3	Trabajan sin un presupuesto que permita organizar las finanzas de La Empresa.	Manejo de proveedores y analisis de las diferentes opciones existentes en el mercado, buscando optimizar recursos y obtener financiamientos (D3,O5)		Manejar un presupuesto anual para de esta manera realizar proyecciones y estimados y se convierta en una excelente herramienta para la toma de decisiones.(D3, A4, A5)	
D4	La Empresa no posee un direccionamiento estratégico.	Elaborar un direccionamiento estratégico que permita a La Empresa enfocarse en el mercado nacional e internacional con una visión a largo plazo. (D4, O2, O6)		Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. (D4, D5, A1, A2, A3)	
D5	Escasa publicidad.	Posicionar el producto por medio de logotipos que sean atrayentes para el publico, ademas de identificar a quien esta dirigido el producto. Invertir en investigacion de tal forma que permita identificar el nicho de mercado. (D5, O1, O4)			

2.4 Direccionamiento estratégico

2.4.1 Matriz de principios y valores

 FORROTEXAS S.A. PRINCIPIOS Y VALORES				
<i>SITUACION</i>	<i>VALORES</i>	<i>APLICACION</i>	<i>PRINCIPIOS</i>	<i>APLICACION</i>
EXISTENTES	Solidaridad	Entre compañeros en el ámbito laboral y personal y con el cliente.	Brindar al cliente un servicio apropiado, que se ajuste a sus necesidades.	Colaboración y apoyo en la ejecución de procesos.
	Puntualidad	Al momento de entregar los pedidos y en el cumplimiento de los pagos con los proveedores y el personal.	Ser puntuales al momento de pagar los haberes a sus empleados, proveedores y terceros.	Seriedad en el cumplimiento de metas y tiempos.
	Disciplina	Al momento de trabajar en requerimientos específicos.	Cumplir con las normas tributarias.	Mantenerse siempre al día con las obligaciones con el Estado.
	Respeto	Entre todas las personas que trabajan en La Empresa.	Respetar a los clientes y trabajadores de La Empresa en todo momento.	El respeto a los clientes y trabajadores es fundamental en el desempeño de La Empresa.
	Responsabilidad	En el cumplimiento del trabajo.	Asesoramiento adecuado y oportuno para la asignación de los recursos.	Apropiamiento de los procesos de calidad ejecutando trabajos con supervisión mínima.
FALTANTES	Perseverancia	Con el cumplimiento de las metas.	Mejoramiento continuo.	Cumplimiento continuo del principio de mejoramiento.
	Eficiencia	En los procesos y la gestión de calidad.	Eficiencia en el desempeño laboral.	Gestión orientada a logros y resultados organizacionales.
	Creatividad	Por parte de los colaboradores que conforman la empresa, especialmente la diseñadora para elaborar diseños de acuerdo con las exigencias de los clientes.	Crear diseños innovadores permanentemente.	Elaboración de diseños nuevos de acuerdo a las exigencias del cliente para cada nuevo pedido que se realice a los proveedores.
	Comunicación	Entre la gerencia y los trabajadores.	Mantener vías de comunicación entre los clientes, los trabajadores y La Empresa.	Organización jerárquica y flexible.
	Lealtad	De los trabajadores frente a los dueños de La Empresa.	Agilidad y eficacia en la entrega del producto a los clientes.	Equipo de trabajo estructurado que mejora continuamente.
	Integridad	De los altos mandos con los trabajadores.		

2.4.1.1 Misión

Satisfacer el mercado nacional de telas de excelente calidad a precios competitivos.

2.4.1.2 Visión

Alcanzar la excelencia en el mercado textil a nivel nacional, con la ayuda de todos los colaboradores y su compromiso por ser los mejores en el mercado.

2.4.2 Objetivos

2.4.2.1 Financiera

✓ Gestión de costos

Disminuir el costo total de las operaciones, es decir los costos fijos y costos variables, para disminuir nuestro precio, pero sin afectar a nuestro margen de utilidad, simplemente basarse en la optimización de recursos y el mejor control de actividades.

✓ Gestión financiera

Optimizar la gestión financiera, con el objetivo de mejorar el tiempo de respuesta, y a la vez obtener rentabilidad y sostenibilidad del negocio al mediano y largo plazo.

2.4.2.2 Cliente

✓ *Gestión de atención al cliente*

Lograr una adecuada capacitación al personal, para que mantengan normas de cordialidad y respeto hacia el cliente; y de esta manera el cliente se sienta a gusto con el trato y vuelva.

✓ *Gestión de calidad*

Lograr obtener un alto nivel de calidad en cada uno de los productos que comercializa Forrotexas S.A., para que la clientela lo prefiera por su calidad y sus precios competitivos.

2.4.2.3 Interna (Procesos)

✓ *Organigrama estructural*

Lograr el desarrollo de un direccionamiento estratégico para mantener un control y trabajar por procesos.

✓ *Sistema de inspección*

Implementar el trabajo por procesos a través de manuales que permitan la optimización de recursos y el mejor control de las actividades.

✓ *Gestión de Marketing*

Establecer una buena gestión de marketing, dentro de la empresa para que sus colaboradores se sientan identificados y puedan aportar con grandes ideas, y de esta manera expandir su mercado con una publicidad que haga que la empresa se de a conocer.

2.4.2.4 Crecimiento y aprendizaje

✓ *Relaciones exteriores*

Priorizar en los próximos seis años tratados de libre comercio, o tratados bilaterales; para salir adelante con alianzas estratégicas con países vecinos, y en general con todo el mundo.

2.4.3 Política

Satisfacer a los consumidores con productos de excelencia, asegurando el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes en el País, enfocados en la mejora continua de nuestros procesos, actualizando y comunicando periódica y oportunamente los objetivos de calidad, para garantizar operaciones seguras en beneficio de nuestros colaboradores, productos y del medio ambiente.

2.4.4 Estrategias

Dentro de las estrategias que se plantean para La Empresa se puede anotar las siguientes:

- ✓ Elaboración de diseños en forma periódica y con conceptos innovadores, de tal manera que el cliente obtenga variedad en la compra de los productos.
- ✓ Desarrollo de nuevos diseños y la apertura de nuevos mercados impulsando la innovación de productos.

- ✓ Automatizar procesos de tal forma que sean más rápidos y de mejor calidad, de tal forma que se convierta en una ventaja competitiva lo que proporcionará un menor desperdicio de recursos.
- ✓ Planificar para cada año la llegada de los contendores de tal manera que no se retrase la llegada de la mercadería y que la elaboración de las sábanas no sea apresurada y permita un adecuado control en la confección.
- ✓ Manejo de proveedores y análisis de las diferentes opciones existentes en el mercado, buscando optimizar recursos y obtener financiamientos
- ✓ Elaborar un direccionamiento estratégico que permita a La Empresa enfocarse en el mercado nacional e internacional con una visión a largo plazo.
- ✓ Posicionar el producto por medio de logotipos que sean atractivos para el público, además de identificar a quien esta dirigido el producto. Invertir en investigación de tal forma que permita identificar el nicho de mercado.
- ✓ Captar mercado con la creación de diseños modernos y con colores llamativos que llamen la atención de los clientes y que mejoren la oferta de la competencia.
- ✓ Utilizar la estrategia de posicionamiento de valor y precio. Quiere decir que se volverá efectiva y eficiente gracias a sus bajos costos lo que puede beneficiar a sus consumidores.
- ✓ La reinversión de utilidades es fundamental para sostener un crecimiento de largo plazo. en la construcción de locales, la incorporación de tecnología, la modernización de sus procesos productivos, etc.

- ✓ Desarrollar un sitio exclusivo de compras, (.com), en donde los clientes pueden ordenar sus pedidos, ante la visualización de catálogos de las diferentes líneas de productos que tiene La Empresa.
- ✓ Manejar un presupuesto anual para de esta manera realizar proyecciones y estimados y se convierta en una excelente herramienta para la toma de decisiones.
- ✓ Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

CAPÍTULO III

3 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 Mapa de procesos

“La conformación del mapa de procesos es una actividad compleja, que requiere la implicación de un grupo de personas que previamente se involucran en la identificación de los procesos claves de la organización. Una de las formas más prácticas para elaborar el mapa de proceso consiste en ir realizando el mismo sobre un rótulo o pizarra acrílica e ir pidiendo a los participantes que vayan observando lo que se hace y que manifiesten sus criterios de conformidad o no con relación a lo que se está conformando.

El mapa comienza con los clientes, los que tienen expectativas con relación a la organización y termina con los clientes, pues estos esperan satisfacer sus necesidades una vez que reciban el producto o servicio que brinda la empresa.”¹⁹

La simbología utilizada en la confección del mapa de proceso debe ser solo la de rectángulos y flechas direccionales, pues con ello se facilita comprender y entender, a simple vista, el contenido de este valioso documento.

El mapa de proceso debe ser compartido por todos los miembros de la organización. Esto compromete a todos los integrantes de la entidad con el cumplimiento de la razón de ser de la misma.

¹⁹ POZO, J; 2008. Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejoras de los procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm> [Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

Es muy importante que la entidad establezca las vías necesarias o diseñe los medios para obtener la información de retroalimentación que le permita conocer cuáles son las expectativas que tienen los clientes con relación a la calidad con que se desarrollan los procesos claves; para ello podrá diseñar encuestas, entrevistas u otros medios que le permitan monitorear tal propósito.

Se debe comprender que la elaboración del mapa de procesos, más que tarea de algunos, es responsabilidad de todos.

El paso culminante con relación a la elaboración del mapa de proceso consiste en la presentación y aprobación del mismo por parte de las autoridades de la entidad.

Por último es importante destacar que el mapa de proceso debe revisarse cada cierto tiempo con el propósito de mantenerlo actualizado.

3.1.1 Cadena de valor empresarial



Ilustración 3: Cadena de valor empresarial²⁰

²⁰ Estrategia Magazine, 2008; Revista virtual. Disponible en: <http://images.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.estrategiamagazine.com/wp-content/uploads/2008/06/administracion2.gif&imgrefurl=http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor> [Accedido día: 05 de Diciembre de 2009]

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.²¹

Porter (1987) 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.²²

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

3.1.1.1 Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

Logística interior (de entrada): Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.

²¹ www.crecenegocios.com; Septiembre 2009. Cadena de valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>[Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

²² www.eumed.net; 2008. La cadena de valor. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm> [Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística exterior (de salida): Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas: Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Servicios: Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

3.1.1.2 Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

Infraestructura de la empresa: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.

Gestión de recursos humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

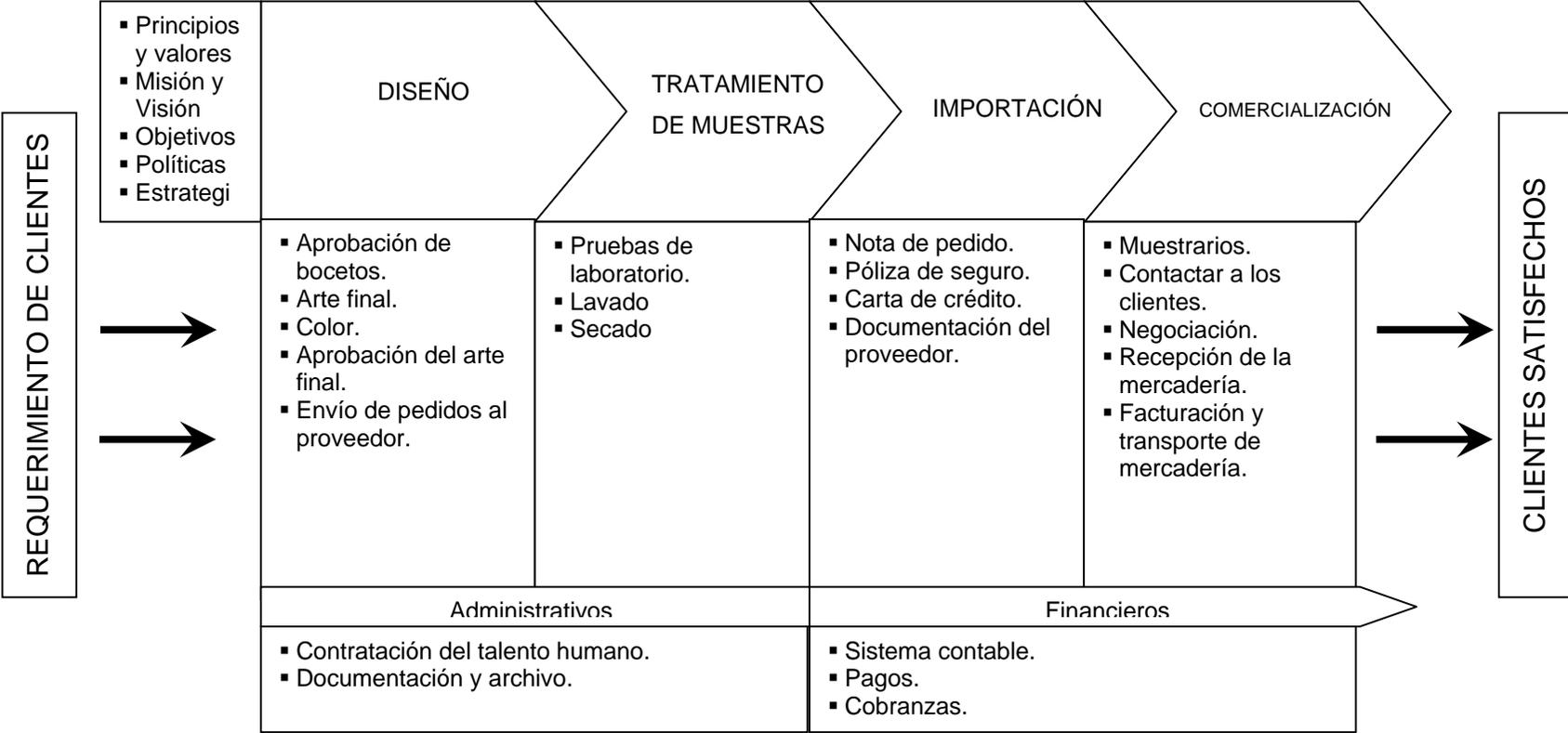
Desarrollo de la tecnología: Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

Aprovisionamiento: Actividades relacionadas con el proceso de compras.

3.1.1.3 El Margen

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Gráfico 6: Cadena de valor de Forrotexas S.A.



3.2 Diagrama IDEF – 0²³

IDEF0 es una técnica de modelación concebida para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa, y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que permiten mediante niveles de detalle, describir las funciones especificadas en el nivel superior. En las vistas superiores del modelo la interacción entre las actividades representadas permite visualizar los procesos fundamentales que sustentan la organización. Los elementos gráficos utilizados para la construcción de los diagramas IDEF0 son cuadros y flechas.



Ilustración 4: Diagrama IDEF-0

²³ TORNÉS, Y; Febrero 2008. IDEF0. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/Image13908.gif&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-> [Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: Se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación.

Entrada: Se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida.

Salida: Se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

Control: Se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ej.: normas, guías, reglas, políticas, etc.

Sujeto: Se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ej.: personas, maquinarias, etc.

3.2.1 Ventajas de IDEF0 para modelar procesos de negocio

- ✓ Permite representar el proceso cronológicamente. Se describe el flujo orientado al cliente final de ese negocio, cruzando todas las actividades de la organización que dan cumplimiento a la solicitud de producto o servicio que realiza el cliente, representando así la "cadena de valor" de la empresa (se modela un proceso por cada tipo de producto o servicio que brinda la empresa).
- ✓ Es una notación simple (basada en cuadros y flechas) que cualquier empleado puede usar para describir qué hace en el negocio. Involucrar a los empleados de la organización en la modelación del negocio permite ahorrar tiempo simultaneando el trabajo en varias

áreas, así como obtener un modelo más fiel ya que ha sido elaborado por sus protagonistas.

- ✓ Permite incorporar en el flujo los datos que entran y salen de las actividades, así como las reglas del negocio y los actores, todo en la misma vista.
- ✓ Permite descomponer una actividad como un proceso a su vez.
- ✓ Permite descubrir problemas de organización en el negocio que deben ser arreglados, para "no informatizar el caos" sino organizar el negocio y luego informatizarlo.

Un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en la ilustración 5.

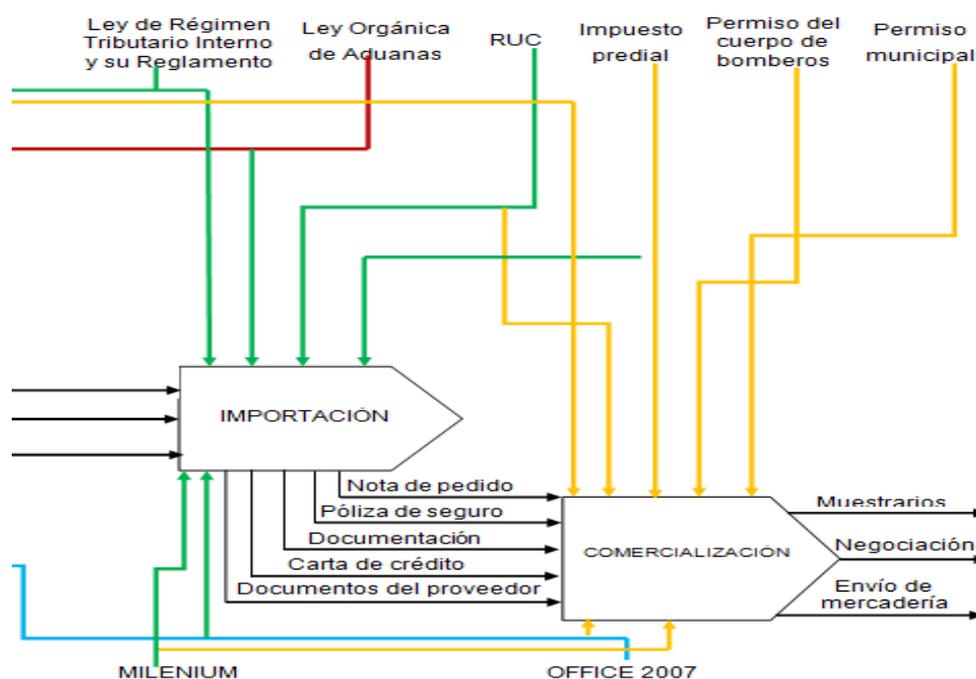


Ilustración 5: Unidades encadenadas²⁴

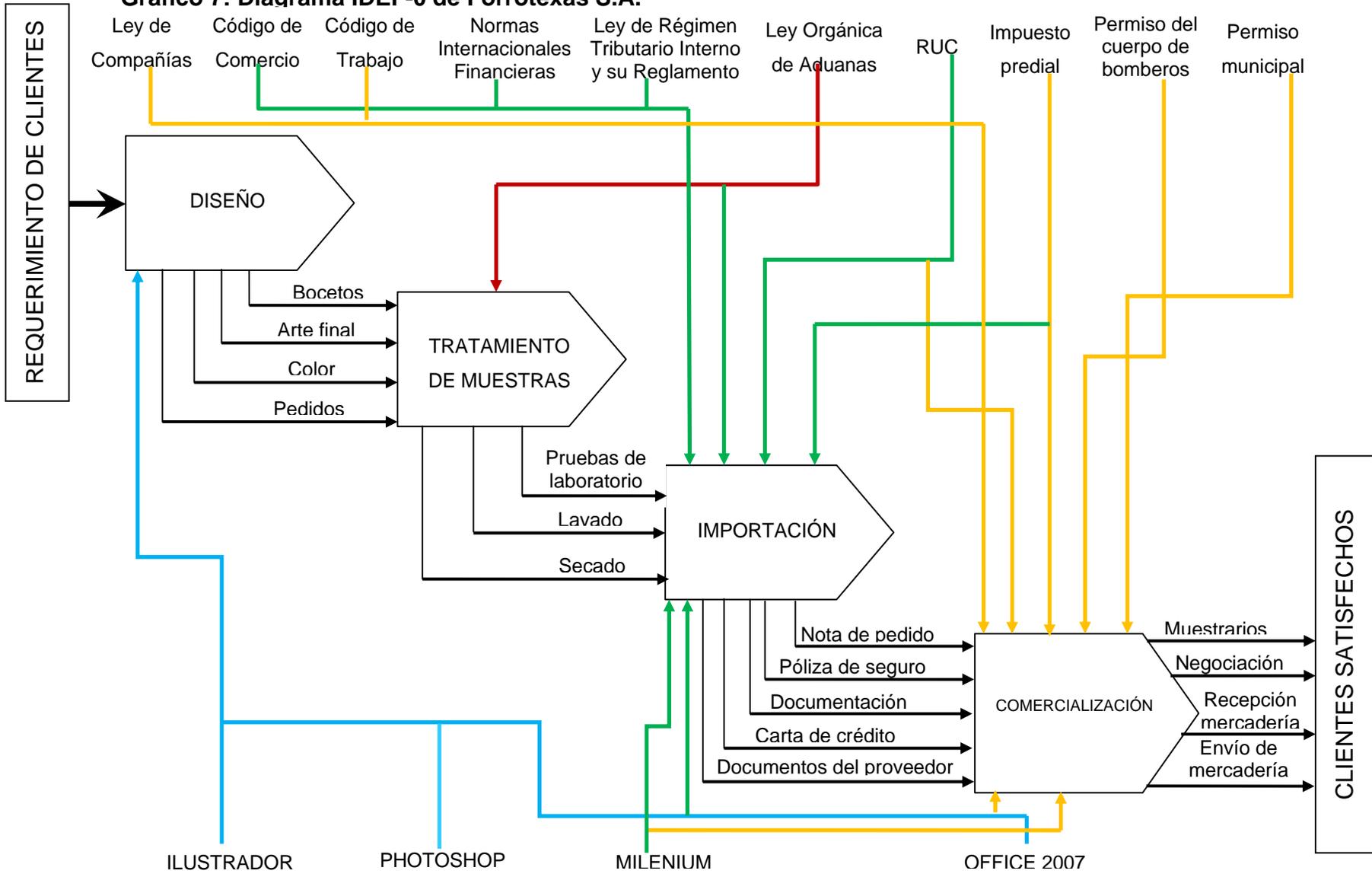
²⁴ www.aqa.es; 2008. El modelo IDEFO. Disponible en: <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEFO%20Resumen.pdf> [Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

La metódica del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos.

3.2.2 Cuándo se recomienda el uso del IDEF0

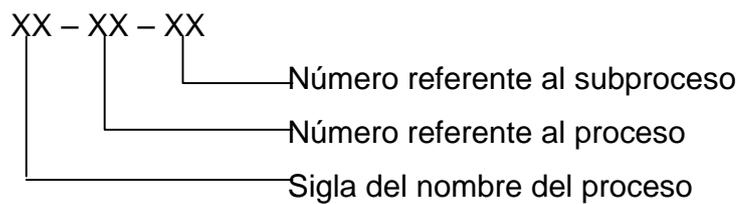
- ✓ Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle, y claridad en la descripción.
- ✓ Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- ✓ Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- ✓ En el flujo de proceso, el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición, en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.

Gráfico 7: Diagrama IDEF-0 de Forrotexas S.A.



3.3 Inventario de procesos²⁵

En el inventario de procesos para objetivizar los procesos y subprocesos se les ha asignado un código a cada uno de la siguiente manera:



Así,

Para el proceso de diseño se ha asignado las siglas DD

Para el proceso de tratamiento de muestras las siglas DTM

Para el proceso de importación las siglas DI

Para el proceso de comercialización las siglas DC

Para el proceso administrativo las siglas DA

Para el proceso financiero las siglas DF

3.3.1 Gobernantes

Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, se tiene entre estos a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Planificación estratégica

²⁵ MARTÍNEZ, O; 2009. Gestión de procesos. Disponible en: archivo ppt quinto nivel de Ingeniería Comercial [Accedido día: 06 de Diciembre de 2009]

3.3.2 Básicos

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

3.3.3 Habilitantes

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Gestión de recursos humanos
- Mantenimiento

A continuación se presenta el inventario de procesos de La Empresa Forrotexas S.A.

INVENTARIO DE PROCESOS				
CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO Y SUBPROCESO	TIPO DE PROCESOS		
		Gobernante	Básico	Habilitante
	<i>Importación y comercialización de telas</i>	X		
DD-01	DISEÑO			
DD-01-01	Aprobación de bocetos.		X	
DD-01-02	Arte final.		X	
DD-01-03	Color.		X	
DD-01-04	Aprobación del arte final.		X	
DD-01-05	Envío de pedidos al proveedor.		X	
DTM-02	TRATAMIENTO DE MUESTRAS			
DTM-02-01	Pruebas de laboratorio.		X	
DTM-02-02	Lavado		X	
DTM-02-03	Secado		X	
DI-03	IMPORTACIÓN			
DI-03-01	Nota de pedido.		X	
DI-03-02	Póliza de seguro.		X	
DI-03-03	Carta de crédito.		X	
DI-03-04	Documentación del proveedor.		X	
DC-04	COMERCIALIZACIÓN			
DC-04-01	Muestrarios.		X	
DC-04-02	Contactar a los clientes.		X	
DC-04-03	Negociación.		X	
DC-04-04	Recepción de mercadería.		X	
DC-04-05	Facturación y transporte de mercadería.		X	
DA-05	ADMINISTRATIVOS			
DA-05-01	Contratación del talento humano.			X
DA-05-02	Documentación y archivo.			X
DF-06	FINANCIEROS			
DF-06-01	Sistema contable.			X
DF-06-02	Pagos.			X
DF-06-03	Cobranzas.			X

Tabla 11: Inventario de procesos de Forrotexas S.A.

3.3.4 Selección de procesos

Luego de hacer el inventario de procesos se realiza la selección de los mismos, en la cual se definirán preguntas clave que permitan valorar a los procesos y de esta manera obtener los procesos importantes que se efectúan dentro de Forrotexas S.A., posteriormente se trabaja con éstos logrando definir tiempos y costos, lo cual nos permitirá mejorarlos.

3.3.4.1 Preguntas clave

A continuación se detallan las preguntas, con las cuales se determinará que procesos son los más importantes para Forrotexas S.A., cada pregunta tendrá una validez de 1 punto si tiene importancia y de 0 puntos si no tiene importancia.

- ✓ ¿Este proceso es importante para satisfacer las necesidades del cliente? (P1)
- ✓ ¿Si mejora este proceso se reducen costos y tiempo en forma significativa? (P2)
- ✓ ¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa? (P3)
- ✓ ¿Este proceso contribuye a lograr la misión, visión y objetivos de la empresa? (P4)

CODIGO	NOMBRE DEL PROCESO Y SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DEL PROCESO				TOTAL	TIPO DE PROCESO		
		P1	P2	P3	P4		G	B	H
	<i>Importación y comercialización de telas</i>						X		
DD-01	DISEÑO								
DD-01-01	Aprobación de bocetos.	1	1	1	1	4		X	
DD-01-02	Arte final.	1	1	1	1	4		X	
DD-01-03	Color.	1	1	1	1	4		X	
DD-01-04	Aprobación del arte final.	1	1	1	1	4		X	
DD-01-05	Envío de pedidos al proveedor.	1	1	1	1	4		X	
DTM-02	TRATAMIENTO DE MUESTRAS								
DTM-02-01	Pruebas de laboratorio.	1	0	1	0	2		X	
DTM-02-02	Lavado	1	1	1	1	4		X	
DTM-02-03	Secado	1	1	1	1	4		X	
DI-03	IMPORTACIÓN								
DI-03-01	Nota de pedido.	1	1	1	1	4		X	
DI-03-02	Póliza de seguro.	1	1	1	1	4		X	
DI-03-03	Carta de crédito.	1	1	1	1	4		X	
DI-03-04	Documentación del proveedor.	1	1	1	1	4		X	
DC-04	COMERCIALIZACIÓN								
DC-04-01	Muestrarios.	1	1	1	1	4		X	
DC-04-02	Contactar a los clientes.	1	1	1	1	4		X	
DC-04-03	Negociación.	1	1	1	1	4		X	
DC-04-04	Recepción de mercadería.	1	1	1	1	4		X	
DC-04-05	Facturación y transporte de mercadería.	1	1	1	1	4		X	
DA-05	ADMINISTRATIVOS								
DA-05-01	Contratación del talento humano.	1	1	1	1	4			X
DA-05-02	Documentación y archivo.	1	1	1	0	3			X
DF-06	FINANCIEROS								
DF-06-01	Sistema contable.	0	1	1	1	3			X
DF-06-02	Pagos.	0	1	1	1	3			X
DF-06-03	Cobranzas.	1	1	1	1	4			X

Tabla 12: Valoración de procesos

3.3.4.2 Mapa de procesos seleccionados

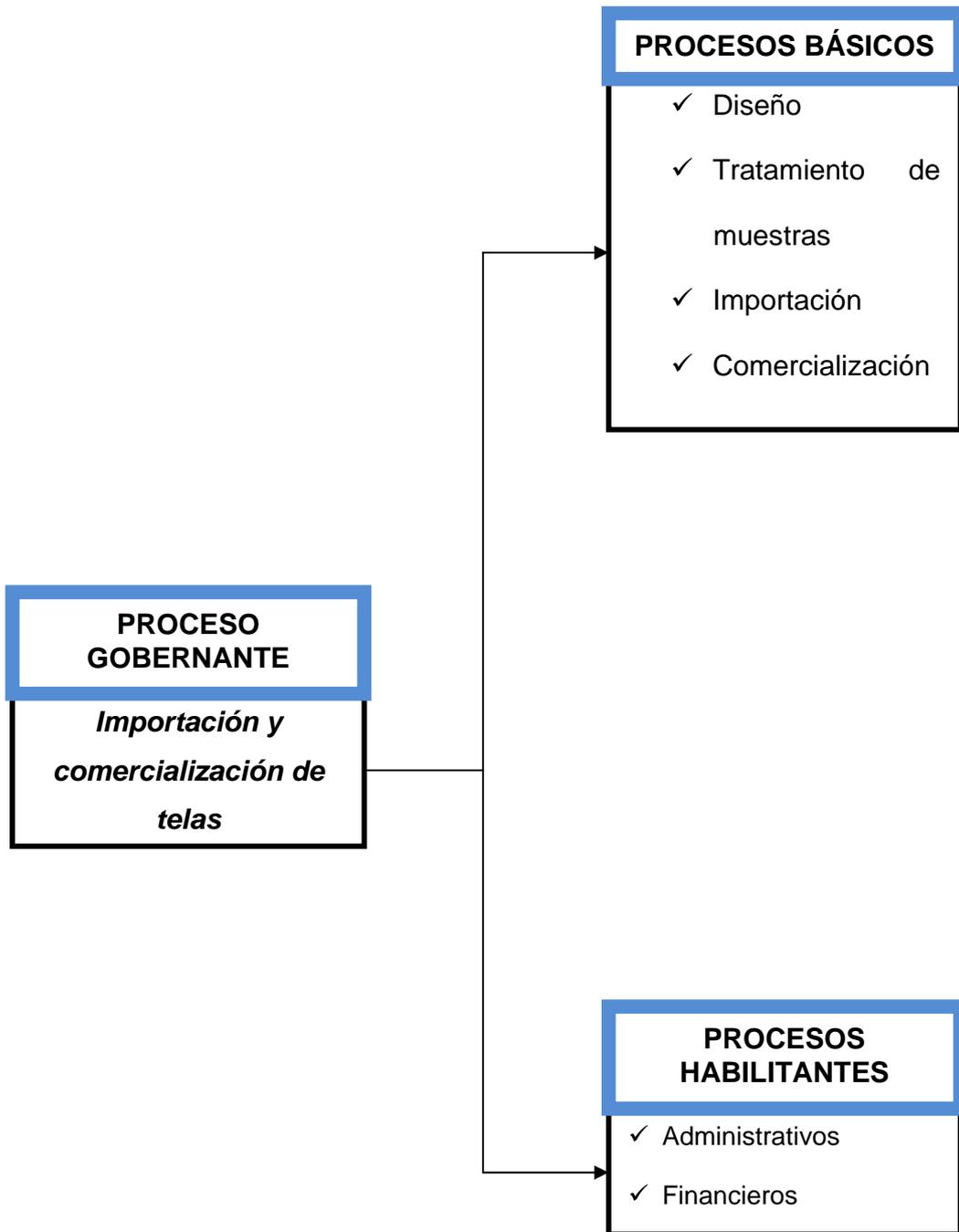
Los procesos seleccionados han sido los que obtuvieron un total de 3 y 4 puntos.

Para realizar el mapa de procesos se toma en cuenta los siguientes procesos:

- ✓ *Procesos gobernantes o de dirección:* se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control.

- ✓ *Procesos operativos, de producción o institucionales:* sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

- ✓ *Procesos de apoyo (staff) o habilitantes de la empresa:* tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos.



3.4 Hoja de costos

3.4.1 De personal

Los costos de personal de Forrotexas S.A. son:

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL										
No.	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE AL IESS	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	INGRESO ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO
1	Gerente general (**)	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 218,00	\$ 495,72	\$ 340,00	\$ 170,00	\$ 5.643,72	\$ 0,064
2	Diseñadora (*)	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 218,00	\$ 1.749,60	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ 19.367,60	\$ 0,548
3	Recepcionista/Asistente contable	\$ 222,87	\$ 2.674,44	\$ 222,87	\$ 218,00	\$ 324,94	\$ 222,87	\$ 111,44	\$ 3.774,56	\$ 0,021
4	Vendedor	\$ 222,87	\$ 2.674,44	\$ 222,87	\$ 218,00	\$ 324,94	\$ 222,87	\$ 111,44	\$ 3.774,56	\$ 0,021
5	Bodeguero/Mensajero	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 220,00	\$ 218,00	\$ 320,76	\$ 220,00	\$ 110,00	\$ 3.728,76	\$ 0,021

(*) Solo trabaja 12 días al mes, 4 horas cada día.

(**) Solo trabaja 4 horas diarias.

Fuente: Roles de pago año 2009 de Forrotexas S.A.

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL POR HONORARIOS				
No.	CARGO	HONORARIOS AL MES	INGRESO ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO
6	Gerente de Comercialización	\$ 3.920,00	\$ 47.040,00	\$ 0,272
7	Contadora	\$ 487,50	\$ 5.850,00	\$ 0,254

Fuente: Facturas de compra de Forrotexas S.A.

El cálculo del costo de personal por minuto (CP*M) se realiza de la siguiente manera:

$$CP * M = \frac{\text{Ingreso.anual}}{(12\text{meses} \div 30\text{días} \div 8\text{horas} \div 60 \text{min utos})}$$

3.4.2 De Operaciones

Los costos de operación de Forrotexas S.A. son:

HOJA DE COSTOS DE OPERACIONES					
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR PERSONA
VENTAS			\$ 8.461,50		
Peajes	\$ 2,92	\$ 35,00			
Movilización	\$ 48,25	\$ 579,00			
Comisiones pagadas	\$ 375,00	\$ 4.500,00			
Gastos de viajes y viáticos	\$ 250,00	\$ 3.000,00			
Mantenimiento vehículos	\$ 10,00	\$ 120,00			
Gastos promocionales	\$ 3,96	\$ 47,50			
Fletes	\$ 15,00	\$ 180,00			
ADMINISTRATIVOS			\$ 4.909,00	\$ 0,101	\$ 0,014
Adecuaciones	\$ 72,92	\$ 875,00			
Movilización	\$ 23,25	\$ 279,00			
Depreciación de activos fijos	\$ 312,92	\$ 3.755,00			
GENERALES			\$ 4.049,35		
Agua y luz	\$ 70,42	\$ 845,00			
Teléfono e internet	\$ 202,50	\$ 2.430,00			
Seguridad (Alarma)	\$ 32,00	\$ 384,00			
Utiles de oficina y aseo	\$ 17,53	\$ 210,35			
Mantenimiento equipos de cómputo y oficina	\$ 15,00	\$ 180,00			
COSTOS TOTALES ANUALES			\$ 17.419,85		

Fuente: Balance General año 2009 de Forrotexas S.A.

El cálculo de los costos de operación por minuto (CO*M) y de los costos de operación por persona (CO*P) se realizan de la siguiente manera:

$$CO * M = \frac{\text{Costo.total}}{(12\text{meses} \div 30\text{días} \div 24\text{horas} \div 60\text{minutos})}$$

$$CO * P = \frac{CO * M}{\#empleados}$$

3.4.3 Total

Los costos totales de Forrotexas S.A. son:

HOJA DE COSTOS TOTAL

No.	CARGO	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR PERSONA	COSTO TOTAL
1	Gerente general	\$ 0,064	\$ 0,014	\$ 0,078
2	Diseñadora	\$ 0,548	\$ 0,014	\$ 0,562
3	Recepcionista/Asistente contable	\$ 0,021	\$ 0,014	\$ 0,035
4	Vendedor	\$ 0,021	\$ 0,014	\$ 0,035
5	Bodeguero/Mensajero	\$ 0,021	\$ 0,014	\$ 0,035
6	Gerente de comercialización	\$ 0,272	\$ 0,014	\$ 0,286
7	Contadora	\$ 0,254	\$ 0,014	\$ 0,268

El cálculo del costo total (CT) se realiza de la siguiente manera:

$$CT = (CP * M) + (CO * P)$$

3.5 Levantamiento y análisis de procesos seleccionados

3.5.1 Diagramación

Se realiza una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.²⁶

Los pasos al desarrollar una hoja de proceso son:

- ✓ Hacer la hoja respectiva, cuyo encabezado tendrá datos de identificación del proceso.
- ✓ El cuerpo consta de 5 columnas para los símbolos anteriores, 1 para la descripción breve del trámite, 2 para las distancias de los transportes y minutos de demora y 1 para observaciones.
- ✓ Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.
- ✓ Se obtienen los totales, una vez terminada la descripción del proceso las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, así como el tiempo perdido en el almacenamiento.

²⁶ SOTO, J; 2009. Diagrama Procesos Operaciones Definición. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DiagramaProcesoOperacionesDefinicion> [Accedido día: 01 de enero de 2010]

- ✓ Los totales indican el tipo de acción que conviene tomar para un análisis más profundo y cambiar aquellos aspectos que nos pueden afectar en un tiempo determinado.²⁷

La simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas es la siguiente:

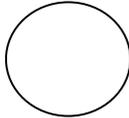
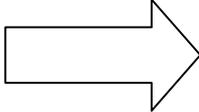
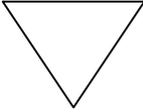
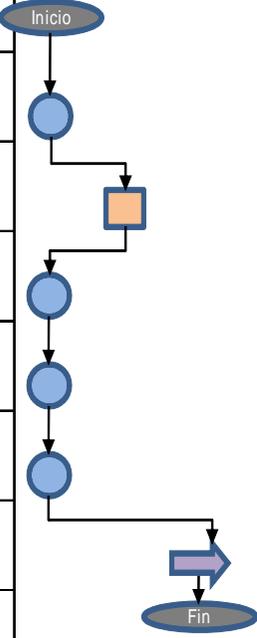
ACTIVIDAD	SIMBOLO	RESULTADO
Operación		Se produce o efectúa algo.
Inspección o control		Se verifica calidad o cantidad.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Almacenaje o archivo		Se guarda o protege.
Demora o espera		Se interfiere o retrasa el paso siguiente.

Tabla 13: Simbología para diagramación²⁸

²⁷ LOPEZ, C; 2002. Pasos para construir un diagrama de procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/36/procesos.htm> [Accedido día: 01 de enero de 2010]

²⁸ CARO, V; 2007. Diagrama de operaciones de proceso. Disponible en: <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaraad2/unidad2dos.htm> [Accedido día: 01 de enero de 2010]

3.5.1.1 DD-01 DISEÑO

DD-01-01 APROBACIÓN DE BOCETOS									
Responsable: Diseñadora / Gerente General							Fecha: Enero 2010		
Ingreso: Ideas			Tiempo: 6000		Eficiencia en tiempo: 72,00%		Frecuencia: Trimestral		
Salida: Bocetos terminados			Costo: 3372,00		Eficiencia en costo: 72,00%		Volumen: 20		
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Dibujo de la idea inicial	Diseñadora		2160		1213,92			
2	Revisar la idea inicial	Diseñadora			1440	809,28			
3	Establecimiento de perspectiva	Diseñadora		720		404,64		Se ubican las formas en el diseño de manera estética.	
4	Dar enfoque	Diseñadora		720		404,64		Se observa como se aprecia mejor el diseño (de frente o de lado).	
5	Revisa y aprueba el boceto.	Gerente General		720		404,64		La diseñadora debe esperar que el Presidente y el Gerente General revisen los bocetos.	
6	Entrega de bocetos aprobados	Gerente General			240	134,88		Los bocetos vuelven donde la diseñadora.	
				Subtotal	4320	1680	2427,84	944,16	
				Total	6000		3372,00		
				Eficiencia	72,00%		72,00%		

DD-01-02 ARTE FINAL

Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización	Fecha: Enero 2010		
Ingreso: Bocetos aprobados	Tiempo: 1560	Eficiencia en tiempo: 65,38%	Frecuencia: Trimestral
Salida: Arte final en blanco y negro	Costo: 661,44	Eficiencia en costo: 56,62%	Volumen: 20

No.	Actividades	Responsables	    	Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Escoger el programa a utilizar.	Diseñadora		60		33,72			
2	Copiar los bocetos.	Diseñadora		240		134,88			
3	Revisar detalles en los diseños.	Diseñadora			480		269,76		
4	Revisar y aprobar el arte final.	Gerente de Comercialización		720		205,92		Se vuelve a entregar los artes finales al Presidente y al Gerente de Comercialización	
5	Entregar del arte final en blanco y negro.	Gerente de Comercialización			60		17,16		
			Fin						
				Subtotal	1020	540	374,52	286,92	
				Total	1560		661,44		
				Eficiencia	65,38%		56,62%		

DD-01-03 COLOR													
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización							Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Arte final en blanco y negro			Tiempo: 1320		Eficiencia en tiempo: 77,27%		Frecuencia: Trimestral						
Salida: Arte final con color			Costo: 642,48		Eficiencia en costo: 86,65%		Volumen: 20						
No.	Actividades	Responsables	●	■	➔	▼	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Realización de mezcla de colores.	Diseñadora						240		134,88			
2	Realización de pruebas de color.	Diseñadora						240		134,88			
3	Escoger el color final.	Diseñadora						480		269,76			
4	Revisar el arte final con color.	Gerente de Comercialización							240	68,64			
5	Aprobar el arte final con color.	Gerente de Comercialización						60		17,16			
6	Entregar el arte definitivo al Presidente.	Gerente de Comercialización							60		17,16	El Presidente escoge que diseños son para tela de 1,50 mts. y de 1,80 mts.	
								Subtotal	1020	300	556,68	85,80	
								Total	1320		642,48		
								Eficiencia	77,27%		86,65%		

DD-01-04 APROBACIÓN DEL ARTE FINAL

Responsable: Gerente de Comercialización / Vendedor		Fecha: Enero 2010							
Ingreso: Arte final con color	Tiempo: 315	Eficiencia en tiempo: 23,81%	Frecuencia: Trimestral						
Salida: Diseños aprobados	Costo: 94,29	Eficiencia en costo: 22,75%	Volumen: 20						
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Entregar el arte definitivo al vendedor.	Gerente de Comercialización				60	17,16		
2	Establecer reunión entre el vendedor y el Gerente General.	Gerente de Comercialización		15		4,29			
3	Realizar comparación de criterios.	Gerente General Vendedor			120		38,52	El ponerse de acuerdo en los criterios suele ser demoroso.	
4	Escoger los diseños para los diferentes metrajés de la tela.	Gerente de Comercialización		60		17,16			
5	Entregar los diseños escogidos al Gerente General.	Gerente de Comercialización			60		17,16		
				Subtotal	75	240	21,45	72,84	
				Total	315		94,29		
				Eficiencia	23,81%		22,75%		

DD-01-05 ENVÍO DE PEDIDOS AL PROVEEDOR													
Responsable: Gerente de Comercialización							Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Diseños aprobados			Tiempo: 3150		Eficiencia en tiempo: 21,90%		Frecuencia: Trimestral						
Salida: Pedidos			Costo: 900,90		Eficiencia en costo: 21,90%		Volumen: 4						
No.	Actividades	Responsables	●	■	➔	▼	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio										
1	Grabar en cd's los archivos de los diseños.	Gerente de Comercialización	●					60		17,16			
2	Realizar una carta de especificaciones pidiendo proformas.	Gerente de Comercialización	●					30		8,58			
3	Enviar los cd's y cartas a diferentes proveedores por cobrar.	Gerente de Comercialización			➔				60		17,16		
4	Recibir y analizar las propuestas.	Gerente de Comercialización		■					2400		686,40		
5	Escoge las mejores opciones.	Gerente de Comercialización	●					240		68,64			
6	Realizar pedidos a las mejores opciones.	Gerente de Comercialización	●					360		102,96			
			Fin										
								Subtotal	690	2460	197,34	703,56	
								Total	3150		900,90		
								Eficiencia	21,90%		21,90%		

3.5.1.2 DTM-02 TRATAMIENTO DE MUESTRAS

DTM-02-02 LAVADO									
Responsable: Bodeguero / Mensajero				Fecha: Enero 2010					
Ingreso: Muestras		Tiempo: 1770		Eficiencia en tiempo: 18,64%		Frecuencia: Trimestral			
Salida: Informe		Costo: 61,95		Eficiencia en cost: 18,64%		Volumen: 20			
No.	Actividades	Responsables	    	Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Recibir las muestras.	Bodeguero Mensajero			15		0,525		
2	Remojar las muestras en agua fría con detergente.	Bodeguero Mensajero			15		0,525		
3	Dejar en remojo las muestras.	Bodeguero Mensajero				1440		50,40	
4	Sacar y fregar bien las muestras.	Bodeguero Mensajero			120		4,20		
5	Enjuagar con agua fría para comprobar si se decolora.	Bodeguero Mensajero			120		4,20		
6	Emitir informe.	Bodeguero Mensajero			60		2,1	En el informe se menciona lo que ha sucedido con cada una de las muestras.	
			Fin						
				Subtotal	330	1440	11,55	50,40	
				Total	1770,00		61,95		
				Eficiencia	18,64%		18,64%		

DTM-02-03 SECADO													
Responsable: Bodeguero / Mensajero / Gerente de Comercialización							Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Muestras lavadas			Tiempo: 630		Eficiencia en tiempo: 80,95%		Frecuencia: Trimestral						
Salida: Informe			Costo: 37,11		Eficiencia en costo: 48,10%		Volumen: 20						
No.	Actividades	Responsables	●	□	➔	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Separar las muestras en una mesa grande para que se sequen al ambiente.	Bodeguero Mensajero	●					480		16,80			
2	Separar las muestras que se arrugan y se hacen lanas.	Bodeguero Mensajero		□					60		2,10		
3	Emitir informe.	Bodeguero Mensajero	●					30		1,05			
4	Enviar muestras malas a los proveedores con informe respectivo.	Gerente de Comercializacion			➔				60		17,16	Se envía para que revisen y mejoren calidad de la tela.	
								Subtotal	510	120	17,85	19,26	
								Total	630,00		37,11		
								Eficiencia	80,95%		48,10%		

3.5.1.3 DI-03 IMPORTACIÓN

DI-03-01 NOTA DE PEDIDO										
Responsable: Recepcionista / Asistente Contable				Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Proforma		Tiempo: 100		Eficiencia en tiempo: 50,00%		Frecuencia: Trimestral				
Salida: Nota de pedido		Costo: 14,80		Eficiencia en costo: 11,83%		Volumen: 2				
No.	Actividades	Responsables	    	Tiempo		Costo		Observaciones		
				AV	NAV	AV	NAV			
			Inicio							
1	Recibir proformas.	Recepcionista		10		0,35				
2	Elaborar la nota de pedido en computadora.	Recepcionista		30		1,05				
3	Imprimir y presentar para aprobación.	Recepcionista		10		0,35			La aprobación la realiza el Gerente de Comercialización.	
4	Revisa y aprueba.	Gerente de Comercialización			45		12,87			
5	Archivar nota de pedido.	Recepcionista			5		0,18		Se archiva hasta que sea necesario abrir la póliza de seguro.	
			Fin							
				Subtotal	50	50	1,75	13,05		
				Total	100,00		14,80			
				Eficiencia	50,00%		11,83%			

DI-03-02 PÓLIZA DE SEGURO													
Responsable: Recepcionista / Asistente Contable				Fecha: Enero 2010									
Ingreso: Nota de pedido		Tiempo: 287		Eficiencia en tiempo: 5,92%		Frecuencia: Trimestral							
Salida: Póliza de seguro		Costo: 10,05		Eficiencia en costo: 5,92%		Volumen: 2							
No.	Actividades	Responsables	●	■	➔	▼	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio										
1	Llamar a la aseguradora.	Recepcionista	●					2		0,07			
2	Informar todos los detalles de la mercadería que va a llegar.	Recepcionista	●					15		0,53			
3	Esperar aprobación de apertura de seguro.	Recepcionista					D		240		8,40	Confirman el historial de los clientes.	
4	Aprueban el seguro.	Recepcionista	●										
5	Enviar nota de pedido a la aseguradora.	Recepcionista							30		1,05		
			Fin										
								Subtotal	17	270	0,60	9,45	
								Total	287,00		10,05		
								Eficiencia	5,92%		5,92%		

DI-03-03 CARTA DE CRÉDITO													
Responsable: Gerente General							Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Requerimientos del banco			Tiempo: 1575		Eficiencia en tiempo: 3,81%		Frecuencia: Trimestral						
Salida: Carta de crédito			Costo: 122,85		Eficiencia en costo: 3,81%		Volumen: 2						
No.	Actividades	Responsables	●	□	➔	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
			<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A1((●)) A1 --> A2[□] A2 --> A3((●)) A3 --> A4{D} A4 --> A5[□] A5 --> Fin([Fin]) </pre>										
1	Revisar estado bancario.	Gerente General	●					30		2,34			
2	Enviar al banco por mail el requerimiento de abrir carta de crédito.	Gerente General		□	➔				15		1,17		
3	Comunicarse con agente de cuenta.	Gerente General	●					30		2,34			
4	Esperar aprobación de crédito.	Gerente General				D			1440		112,32	La apertura del crédito es demorosa.	
5	Enviar documentación al banco.	Gerente General						60		4,68			
								Subtotal	60	1515	4,68	118,17	
								Total	1575,00		122,85		
								Eficiencia	3,81%		3,81%		

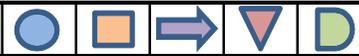
DI-03-04 DOCUMENTACIÓN DEL PROVEEDOR													
Responsable: Recepcionista / Gerente General							Fecha: Enero 2010						
Ingreso: Requerimientos del banco			Tiempo: 2540		Eficiencia en tiempo: 2,95%		Frecuencia: Trimestral						
Salida: Documentación del proveedor			Costo: 94,06		Eficiencia en costo: 5,53%		Volumen: 2						
No.	Actividades	Responsables	●	□	➔	▽	D	Tiempo		Costo		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Pedir al proveedor el envío de la documentación a el banco con el que se está abriendo la carta de crédito.	Recepcionista	●					15		0,53			
2	Confirmar si la documentación fue recibida en el banco.	Recepcionista		□					5		0,18		
3	Esperar que el banco revise la documentación.	Recepcionista					D		2400		84,00	El banco se demora aproximadamente una semana en revisar la documentación.	
4	Retirar la documentación del banco.	Gerente General	●					60		4,68			
5	Dejar la documentación en la oficina de la agente fedataria.	Gerente General							60		4,68		
								Subtotal	75	2465	5,21	88,86	
								Total	2540,00		94,06		
								Eficiencia	2,95%		5,53%		

3.5.1.4 DC-04 COMERCIALIZACIÓN

DC-04-01 MUESTRARIOS										
Responsable: Bodeguero		Fecha: Enero 2010								
Ingreso: Muestras		Frecuencia: Trimestral								
Salida: Muestrarios		Volumen: 10								
Tiempo: 420		Eficiencia en tiempo: 69,05%								
Costo: 24,74		Eficiencia en costo: 41,03%								
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones		
				AV	NAV	AV	NAV			
			Inicio							
1	Recibir las muestras.	Bodeguero		20		0,70				
2	Cortar las muestras.	Bodeguero		60		2,10				
3	Ordenar por código las muestras.	Bodeguero		60		2,10				
4	Armaz los muestrarios.	Bodeguero		150		5,25				
5	Envía muestrarios al Gerente de Comercialización.	Bodeguero			90		3,15			
6	Revisa los muestrarios.	Gerente de Comercialización			20		5,72			
7	Envía muestrarios al Vendedor.	Gerente de Comercialización			20		5,72			
			Fin							
Subtotal				290	130	10,15	14,59			
Total				420,00		24,74				
Eficiencia				69,05%		41,03%				

DC-04-02 CONTACTAR A LOS CLIENTES									
Responsable: Gerente de comercialización / Vendedor / Recepcionista					Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Lista de clientes			Tiempo: 540		Eficiencia en tiempo: 55,56%		Frecuencia: Diaria		
Salida: Posibles ventas			Costo: 121,86		Eficiencia en costo: 64,94%		Volumen: 5		
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
									
1	Elaborar una lista de clientes por ciudades y por vendedor.	Recepcionista		60		2,10		La lista contiene numeros telefónicos y precios a los que se a vendido anteriormente al cliente.	
2	Llamar a los clientes y ofrecer el producto.	Gerente de Comercialización Vendedor		240		77,04		Los clientes son siempre los mismos.	
3	Esperar respuesta de los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor			120		38,52		
4	Enviar muestrarios.	Recepcionista			120		4,20		
									
				Subtotal	300	240	79,14	42,72	
				Total	540,00		121,86		
				Eficiencia	55,56%		64,94%		

DC-04-03 NEGOCIACIÓN

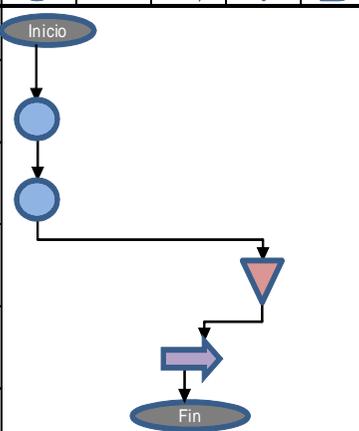
Responsable: Gerente de comercialización / Vendedor		Tiempo: 615		Eficiencia en tiempo: 97,56%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Lista de clientes		Costo: 197,42		Eficiencia en costo: 97,56%		Frecuencia: Diaria			
Salida: Ventas						Volumen: 5			
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Llamar a los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor	●	240		77,04			
2	Tomar el pedido.	Gerente de Comercialización Vendedor	●	240		77,04			
3	Establecer los plazos, precios y forma de pago.	Gerente de Comercialización Vendedor	●	60		19,26		Forma de pago es contado o crédito a 30, 60 o 90 días.	
4	Acordar el día de envío de mercadería.	Gerente de Comercialización Vendedor	●	60		19,26		El día de envío de mercadería no siempre se cumple.	
5	Enviar pedidos a recepción.	Gerente de Comercialización Vendedor	→		15		4,82		
			Fin						
				Subtotal	600	15	192,60	4,82	
				Total	615,00		197,42		
				Eficiencia	97,56%		97,56%		

DC-04-04 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA									
Responsable: Recepcionista / Bodeguero / Gerente de Comercialización / Vendedor					Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Aviso de llegada del contenedor			Tiempo: 430		Eficiencia en tiempo: 72,09%		Frecuencia: Trimestral		
Salida: Inventario			Costo: 57,75		Eficiencia en costo: 40,57%		Volumen: 2		
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Llama al chofer del contenedor para confirmar hora de llegada a la bodega.	Gerente de Comercialización	●	10		2,86			
2	Llama a la aseguradora para informar que va a llegar la mercadería.	Recepcionista	●	10		0,35			
3	Llama a los empleados para el día que llega el contenedor.	Gerente de Comercialización	●	10		2,86			
4	Compra refrigerio.	Bodeguero	●	60		2,10			
5	Abre las segurdades del contenedor.	Bodeguero	●	5		0,18			
6	Contrata estibadores para descargar la tela.	Gerente de Comercialización	●	5		1,43			
7	Descargan la tela del contenedor.	Bodeguero Vendedor	●	60		4,20			
8	Acomodan la tela en rumas por diseño.	Bodeguero Vendedor	●	60		4,20			
9	Barre el contenedor cuando han acabado de descargar la tela.	Bodeguero	●	15		0,53			
10	Paga a los estibadores.	Recepcionista	●	15		0,53			
11	Hace el inventario de la tela.	Recepcionista Bodeguero	●	60		4,20			
12	Espera el inventario para despachar.	Gerente de Comercialización			120		34,32		
			Fin						
Subtotal				310	120	23,43	34,32		
Total				430,00		57,75			
Eficiencia				72,09%		40,57%			

DC-04-05 FACTURACIÓN Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA									
Responsable: Recepcionista / Bodeguero		Fecha: Enero 2010							
Ingreso: Pedidos		Tiempo: 475		Eficiencia en tiempo: 62,11%		Frecuencia: Diaria			
Salida: Facturas		Costo: 16,80		Eficiencia en costo: 62,50%		Volumen: 5			
No.	Actividades	Responsables	Inicio	Fin	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Recibir los pedidos.	Recepcionista Bodeguero	●	●	5		0,35		
2	Preparar pedidos.	Bodeguero	●	●	240		8,40		
3	Elaborar salida de bodega.	Recepcionista	●	●	5		0,18		
4	Elaborar la factura.	Recepcionista	●	●	5		0,18		
5	Elaborar la guía de remisión.	Recepcionista	●	●	5		0,18		
6	Poner en un sobre la factura original.	Recepcionista	●	●	5		0,18		
7	Contactar con el transportista.	Recepcionista	●	●	30		1,05		A veces los transportistas no van a la oficina, entonces hay que ir a dejar la mercadería en el transporte.
8	Entregar facturas, guías de remisión y sobre de la mercadería que va a salir.	Recepcionista	●	●		120		4,20	
9	Archivar documentos.	Recepcionista	●	●		60		2,10	
			Fin						
Subtotal					295	180	10,50	6,30	
Total					475,00		16,80		
Eficiencia					62,11%		62,50%		

3.5.1.5 DA-05 ADMINISTRATIVOS

DA-05-01 CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO									
Responsable: Gerente General / Recepcionista		Fecha: Enero 2010							
Ingreso: Necesidad de personal		Tiempo: 2990		Eficiencia en tiempo: 89,97%		Frecuencia: Anual			
Salida: Nueva contratación		Costo: 228,49		Eficiencia en costo: 89,76%		Volumen: 1			
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Elaborar un perfil del puesto.	Gerente General	●		60		4,68	Se elabora de acuerdo al puesto que se necesite.	
2	Publicar requerimiento en el comercio.	Recepcionista	●		30		1,05		
3	Seleccionar las hojas de vida recibidas.	Gerente General	■			150	11,70		
4	Llamar a entrevistas.	Recepcionista	●		80		2,80		
5	Realizar investigación laboral.	Gerente General	■			150	11,70	Comprobación de referencias tanto laborales como personales.	
6	Contratación.	Gerente General	●		120		9,36		
7	Inducción.	Gerente General	●		2400		187,20		
			Fin						
Subtotal					2690	300	205,09	23,40	
Total					2990,00		228,49		
Eficiencia					89,97%		89,76%		

DA-05-02 DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO										
Responsable: Recepcionista / Asistente Contable			Tiempo: 80				Eficiencia en tiempo: 43,75%		Fecha: Enero 2010	
Ingreso: Documentos			Costo: 2,80		Eficiencia en costo: 43,75%		Frecuencia: Diario		Volumen: 1	
Salida: Documentos archivados										
No.	Actividades	Responsables	    	Tiempo		Costo		Observaciones		
				AV	NAV	AV	NAV			
										
1	Recibir la documentación en recepción.	Recepcionista Asistente contable		5		0,18				
2	Clasificar la documentación al final del día.	Recepcionista Asistente contable		30		1,05				
3	Archivar los documentos.	Recepcionista Asistente contable			30	1,05				
4	Enviar los pagos a Gerencia General.	Recepcionista Asistente contable			15	0,53				
				Subtotal	35	45	1,23	1,58		
				Total	80,00		2,80			
				Eficiencia	43,75%		43,75%			

3.5.1.6 DF-06 FINANCIEROS

DF-06-01 SISTEMA CONTABLE									
Responsable: Recepcionista / Asistente Contable / Contadora				Fecha: Enero 2010					
Ingreso: Documentos para contabilizar		Tiempo: 350		Eficiencia en tiempo: 82,86%		Frecuencia: Semanal			
Salida: Informes		Costo: 54,19		Eficiencia en costo: 70,33%		Volumen: 2			
No.	Actividades	Responsables		Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
			Inicio						
1	Ingresar compras al módulo de inventarios y de contabilidad.	Recepcionista Asistente contable		120		4,20			
2	Generar retenciones.	Recepcionista Asistente contable		10		0,35			
3	Registrar ingresos.	Recepcionista Asistente contable		20		0,70		Se realizan con un día de retraso.	
4	Registrar egresos.	Recepcionista Asistente contable		20		0,70			
5	Realizar conciliación bancaria.	Contadora		60		16,08		Se realiza dos veces a la semana ya que son los días que va la contadora a la oficina.	
6	Generar y emitir informes.	Contadora		60		16,08			
7	Analizar información.	Contadora			60		16,08		
			Fin						
Subtotal				290	60	38,11	16,08		
Total				350,00		54,19			
Eficiencia				82,86%		70,33%			

DF-06-02 PAGOS									
Responsable: Gerente General / Auxiliar contable		Tiempo: 225		Eficiencia en tiempo: 71,11%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Cuentas por pagar		Costo: 12,82		Eficiencia en costo: 63,81%		Frecuencia: Semanal			
Salida: Cancelación						Volumen: 1			
No.	Actividades	Responsables	Diagrama	Tiempo		Costo		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Revisar las facturas pendientes de pago.	Auxiliar contable		5		0,18			
2	Establecer prioridad de pago.	Auxiliar contable		10		0,35			
3	Entregar facturas al Gerente.	Auxiliar contable			5		0,18		
4	Revisar disponibilidad de recursos.	Gerente General			20		1,56		
5	Realizar cheques.	Auxiliar contable		60		2,10			
6	Pagar a proveedores.	Auxiliar contable		10		0,35			
7	Emitir rol de pagos.	Auxiliar contable		15		0,53			
8	Entregar roles al Gerente.	Auxiliar contable			5		0,18		
9	Revisar información.	Gerente General			30		2,34		
10	Realizar transferencias.	Gerente General		60		4,68			
11	Entregar información a contabilidad.	Gerente General			5		0,39		
Subtotal				160	65	8,18	4,64		
Total				225,00		12,82			
Eficiencia				71,11%		63,81%			

DF-06-03 COBRANZAS										
Responsable: Gerente de Comercialización / Vendedor / Recepcionista			Tiempo: 1935		Eficiencia en tiempo: 98,45%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Cuentas por cobrar			Costo: 573,95		Eficiencia en costo: 98,32%		Frecuencia: Semanal			
Salida: Cheque o efectivo							Volumen: 2			
No.	Actividades	Responsables	Inicio	Fin	Tiempo	Costo		Observaciones		
						AV	NAV		AV	NAV
			Inicio							
1	Elaborar estado de cuenta de clientes.	Recepcionista	●	●	45		1,58			
2	Realizar llamadas telefónicas a los clientes.	Gerente de comercialización vendedor	●	●	240		77,04			
3	Establecer citas para visitar a los clientes.	Gerente de comercialización vendedor	●	●	60		19,26			
4	Visitar a los clientes de Quito.	Gerente de comercialización vendedor	●	●	480		154,08			
5	Visitar a los clientes de las otras ciudades.	Gerente de comercialización vendedor	●	●	960		308,16			
6	Entregar los cheques y depósitos para registrar los ingresos.	Gerente de comercialización vendedor	●	●		30		9,63	Los cheques no siempre estan para la fecha de vencimiento de la factura.	
7	Actualizar las cuentas por cobrar.	Recepcionista	●	●	120		4,20			
			Fin							
Subtotal					1905	30	564,32	9,63		
Total					1935		573,95			
Eficiencia					98,45%		98,32%			

3.5.2 Detección de novedades y problemas

La detección de novedades y problemas se las ha realizado en la misma hoja de cada proceso en el área de las observaciones.

3.5.3 Costos de cada proceso

Los costos de cada proceso han sido calculados basándose en la hoja de costos totales obtenida con anterioridad y los cuales están resumidos en la hoja de cada proceso.

3.5.4 Eficiencias

La consecución de la eficiencia, la eficacia y, en general, la calidad en la producción de bienes y servicios es un empeño primordial de toda institución. De este tema se ocupan con particular atención los estudios de organización de empresas y las técnicas de reingeniería, dentro de la cual se establece como concepto fundamental y clave el de proceso y se define que son estos los que determinan la calidad de lo producido.²⁹

Las eficiencias se calculan de la siguiente manera:

$$Eficiencia_{tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} \quad Eficiencia_{costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV}$$

Donde;

AV = actividades que agregan valor NAV = actividades que no agregan valor

²⁹ DENISE, M; 2004. Los procesos y su modelación como instrumento para mayor eficacia, eficiencia y satisfacción. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm> [Accedido día: 01 de enero de 2010]

3.6 Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

MATRIZ RESUMEN										
CÓDIGO	PROCESOS Y SUBPROCESOS	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		OBSERVACIONES
		AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO	
DD-01	<i>DISEÑO</i>									
DD-01-01	Aprobación de bocetos.	4320	1680	6000	2427,84	944,16	3372,00	72,00%	72,00%	La diseñadora se demora mucho tiempo en la realización de los bocetos.
DD-01-02	Arte final.	1020	540	1560	374,52	286,92	661,44	65,38%	56,62%	La diseñadora va muy poco tiempo a la oficina.
DD-01-03	Color.	1020	300	1320	556,68	85,80	642,48	77,27%	86,65%	
DD-01-04	Aprobación del arte final.	75	240	315	21,45	72,84	94,29	23,81%	22,75%	
DD-01-05	Envío de pedidos al proveedor.	690	2460	3150	197,34	703,56	900,90	21,90%	21,90%	Hay que esperar mucho de todo el proceso de diseño por lo cual no se puede hacer pedidos más seguidos.
DTM-02	<i>TRATAMIENTO DE MUESTRAS</i>									
DTM-02-02	Lavado	330	1440	1770	11,55	50,40	61,95	18,64%	18,64%	
DTM-02-03	Secado	510	120	630	17,85	19,26	37,11	80,95%	48,10%	
DI-03	<i>IMPORTACIÓN</i>									
DI-03-01	Nota de pedido.	50	50	100	1,75	13,05	14,80	50,00%	11,83%	
DI-03-02	Póliza de seguro.	17	270	287	0,60	9,45	10,05	5,92%	5,92%	
DI-03-03	Carta de crédito.	60	1515	1575	4,68	118,17	122,85	3,81%	3,81%	Existe demora en la aprobación para la apertura de la carta de crédito.
DI-03-04	Documentación del proveedor.	75	2465	2540	5,21	88,86	94,06	2,95%	5,53%	El proveedor se demora mucho en enviar su documentación al banco, por lo tanto retrasa todo el proceso.
DC-04	<i>COMERCIALIZACIÓN</i>									
DC-04-01	Muestrarios	290	130	420	10,15	14,59	24,74	69,05%	41,03%	
DC-04-02	Contactar a los clientes.	300	240	540	79,14	42,72	121,86	55,56%	64,94%	No existe búsqueda de clientes, siempre se llama a los mismo clientes.
DC-04-03	Negociación	600	15	615	192,60	4,82	197,42	97,56%	97,56%	No se cumplen los plazos establecidos en la negociación.
DC-04-04	Recepción de mercadería	310	120	430	23,43	34,32	57,75	72,09%	40,57%	
DC-04-05	Facturación y transporte de mercadería.	295	180	475	10,50	6,30	16,80	62,11%	62,50%	La mercadería no siempre se envía en la fecha establecida con el cliente.
DA-05	<i>ADMINISTRACIÓN</i>									
DA-05-01	Contratación de talento humano.	2690	300	2990	205,09	23,40	228,49	89,97%	89,76%	No hay capacitación del talento humano.
DA-05-02	Documentación y archivo.	35	45	80	1,23	1,58	2,80	43,75%	43,75%	Es un proceso que quita tiempo diario.
DF-06	<i>FINANCIEROS</i>									
DF-06-01	Sistema contable	290	60	350	38,11	16,08	54,19	82,86%	70,33%	Existe retraso porque la contadora solo va a La Empresa 2 veces a la semana.
DF-06-02	Pagos	160	65	225	8,18	4,64	12,82	71,11%	63,81%	Cuando hay que cubrir una carta de crédito hay retraso en los pagos.
DF-06-03	Cobranzas	1905	30	1935	564,32	9,63	573,95	98,45%	98,32%	Los cheques son posfechados y hay veces que no cumplen el plazo o que los clientes piden que no se deposite el cheque en la fecha para la que estaba.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS 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

Esta 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.”³⁰

Una de las grandes debilidades de muchas empresas es la poca atención al alcance y repercusiones que genera el identificarse con la relevancia del mejoramiento continuo, aspecto que no debe ser descuidado en el presente, especialmente ante la realidad de escenario en donde triunfan las empresas que se han identificado plenamente con la calidad total y lo que el mejoramiento continuo ofrece.

³⁰ Eficiencia Gerencial y Productividad S.A.; 2010. Mejoramiento de procesos. Disponible en: <http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/> [Accedido día: 09 de enero de 2010]

4.1 Importancia

“La importancia del mejoramiento de procesos radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación del mejoramiento de procesos puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.”³¹

4.2 Ventajas y desventajas

“Ventajas

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.

³¹ DIO, L; 2009. Mejoramiento continuo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml> [Accedido día: 09 de enero de 2010]

Desventajas

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Hay que hacer inversiones importantes.³²

4.3 Acciones de mejoramiento

Para el mejoramiento de los procesos se puede realizar las siguientes actividades:

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.

³² MORA, C; 2009.Mejoramiento continuo/Gestión de la calidad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mejoramiento-continuo.htm> [Accedido día: 09 de enero de 2010]

4.4 Herramientas a utilizar en cada proceso

Las herramientas que se utilizan para realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos de Forrotexas S.A. son:

- ✓ Diagramación mejorada
- ✓ Excel
- ✓ Visio

4.4.1 Simbología

La simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas es la siguiente:

	OPERACIÓN	(Agrega valor)
	Se produce o efectúa algo.	
	INSPECCIÓN O CONTROL	(No agrega valor)
	Se verifica cantidad o calidad.	
	TRANSPORTE	(No agrega valor)
	Se cambia de lugar o se mueve.	
	ALMACENAJE O ARCHIVO	(No agrega valor)
	Se guarda o protege.	
	DEMORA O ESPERA	(No agrega valor)
	Se interfiere o retrasa el paso siguiente.	

4.4.2 Diagramación

“El Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es importante en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.”³³

“Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- ✓ Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- ✓ Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- ✓ Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- ✓ Identificar y listar los puntos de decisión.
- ✓ Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- ✓ Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

³³ BECERRA, L; 2009. Flujograma. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml> [Accedido día: 15 de enero de 2010]

Ventajas de los diagramas de flujo

- ✓ Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ✓ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ✓ Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- ✓ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.”³⁴

A continuación se presenta el formato que se aplicará para la flujo diagramación de los procesos de Forrotexas S.A.

³⁴ GOMEZ, A; 2009. Diagrama de flujo. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo [Accedido día: 15 de enero de 2010]

		NOMBRE DEL PROCESO:								CÓDIGO			
		NOMBRE DEL SUBPROCESO:											
Responsable:			Tiempo:		Eficiencia en tiempo:			Fecha:					
Ingreso:			Costo:		Eficiencia en costo:			Frecuencia:					
Salida:								Volumen:					
No.	Actividades	Responsables	Departamento	Departamento	Departamento	Tiempo		Costo		Observaciones			
						AV	NAV	AV	NAV				
					Subtotal								
Cambios:					Total								
Mejoras:					Eficiencia								
Fusión:			SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN PROPUESTA			DIFERENCIA			BENEFICIO	
Eliminación:			TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	
Creación:					TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO			
Total:													
Elaborado por:			Revisado por:				Aprobado por:						
Fecha:			Fecha:				Fecha:						

Cuadro 1: Formato de diagramación

A la hoja de flujo diagramación se le ha aumentado una columna en la parte inferior izquierda, en donde se detalla la cantidad de variaciones que ha tenido el proceso al momento de realizar su mejoramiento, así como: cambios, mejoras, fusión, eliminación y creación.

Además al final de la hoja se realiza un resumen de:

Situación actual.- Aquí se colocan los tiempos y costos 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)

4.5 Caracterización de los procesos

	PROCESO:	CÓDIGO: DD-01
		VERSIÓN: PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	DISEÑO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
		PÁGINA: 1

A. OBJETIVO

Elaborar diseños originales que satisfagan las necesidades de los clientes y que atraigan nuevos clientes a La Empresa.

B. ALCANCE

Inicia con la aparición de una necesidad de crear nuevos diseños y termina con la creación de nuevos diseños y los envíos de pedidos al proveedor.

C. RESPONSABLES

Diseñadora

Gerente de Comercialización

Clientes

D. SUBPROCESOS

El proceso de diseño tiene los siguientes subprocesos:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Elaboración y aprobación de bocetos.	Bimensual
Elaboración y aprobación de los diseños.	Bimensual
Envío de pedidos al proveedor.	Bimensual

	PROCESO:	CÓDIGO: DD-01
		VERSIÓN: PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	DISEÑO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
		PÁGINA: 2

E. INDICADORES

Ver página 176

F. REGISTROS CONTROLADOS

REGISTRO	UBICACIÓN
Diseños impresos	Departamento de diseño Gerencia de Comercialización
Diseños grabados en cd's	Departamento de diseño

	PROCESO:	CÓDIGO: DTM-02
		VERSIÓN: PROPUESTA
	TRATAMIENTO DE MUESTRAS	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
CARACTERIZACIÓN		PÁGINA: 1

A. OBJETIVO

Comprobar que las muestras de tela que envían los proveedores no salgan el color, no se arruguen ni se hagan motas.

B. ALCANCE

Inicia con el recibimiento de las muestras de los proveedores y termina con un informe de todas las novedades encontradas en las muestras de tela.

C. RESPONSABLES

Gerente de Comercialización
Bodeguero
Proveedores

D. REQUISITOS LEGALES

Ley Orgánica de Aduanas

E. SUBPROCESOS

El proceso de tratamiento de muestras tiene el siguiente subproceso:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Lavado y secado de muestras.	Bimensual

	PROCESO:	CÓDIGO: DTM-02
		VERSIÓN: PROPUESTA
	TRATAMIENTO DE MUESTRAS	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
CARACTERIZACIÓN		PÁGINA: 2

F. INDICADORES

Ver página 176

G. REGISTROS CONTROLADOS

REGISTRO	UBICACIÓN
Informe de novedades	Gerencia de Comercialización Bodega

	PROCESO:	CÓDIGO: DI-03
		IMPORTACIÓN
CARACTERIZACIÓN	IMPORTACIÓN	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
		PÁGINA: 1

A. OBJETIVO

Importar telas de mejor calidad y a bajos costos tanto en el producto como en los trámites de importación.

B. ALCANCE

Inicia con el recibimiento de la proforma y factura comercial por parte de los proveedores y termina con la apertura de la carta de crédito.

C. RESPONSABLES

Gerente General

Gerente de Comercialización

Recepcionista

D. REQUISITOS LEGALES

Código de comercio

Código de trabajo

Normas Internacionales Financieras

Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento

Ley Orgánica de Aduanas

Registro Único de Contribuyentes

Impuesto Predial

	PROCESO:	CÓDIGO: DI-03
		VERSIÓN: PROPUESTA
	IMPORTACIÓN	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
CARACTERIZACIÓN		PÁGINA: 2

E. SUBPROCESOS

El proceso de importación tiene los siguientes subprocesos:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Elaboración de nota de pedido.	Bimensual
Apertura de póliza de seguro.	Bimensual
Apertura de carta de crédito.	Bimensual

F. INDICADORES

Ver página 176

G. REGISTROS CONTROLADOS

REGISTRO	UBICACIÓN
Nota de pedido	Gerencia de Comercialización Recepción
Póliza de seguro	Recepción
Confirmación de carta de crédito.	Gerencia General Departamento de contabilidad

	PROCESO:	CÓDIGO: DC-04
	COMERCIALIZACIÓN	VERSIÓN: PROPUESTA
FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010		
PÁGINA: 1		
CARACTERIZACIÓN		

A. OBJETIVO

Brindar a los clientes productos de calidad a precios competitivos y con plazos convenientes que satisfagan sus necesidades.

B. ALCANCE

Inicia con el recibimiento de las muestras de tela por parte del Gerente de Comercialización y termina con la entrega de la mercadería a los clientes.

C. RESPONSABLES

Gerente de Comercialización
Recepcionista
Vendedor
Bodeguero

D. REQUISITOS LEGALES

Ley de Compañías
Código de Trabajo
Registro Único de Contribuyentes
Impuesto predial
Permiso cuerpo de bomberos
Permiso municipal

	PROCESO:	CÓDIGO: DC-04
		VERSIÓN: PROPUESTA
CARACTERIZACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	FECHA ELABORACIÓN: Enero 2010
		PÁGINA: 2

E. SUBPROCESOS

El proceso de comercialización tiene los siguientes subprocesos:

NOMBRE	PERIODICIDAD
Elaboración de muestrarios.	Bimensual
Contacto y negociación con los clientes.	Diario
Recepción de mercadería.	Trimestral
Facturación y transporte de mercadería.	Diario

F. INDICADORES

Ver página 176

G. REGISTROS CONTROLADOS

REGISTRO	UBICACIÓN
Muestrarios	Bodega Gerencia de Comercialización Departamento de ventas
Pedidos	Bodega Recepción
Notas de salida	Bodega Recepción
Facturas	Departamento de contabilidad Recepción
Guías de remisión	Recepción

4.6 Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas

A continuación se realizará el planteamiento de la propuesta de mejoramiento de los procesos de Forrotexas S.A. utilizando la diagramación con los cambios propuestos.

4.6.1 DD-01 DISEÑO

		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO							CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BOCETOS							DD-01-01	
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 1980		Eficiencia en tiempo: 90,15%		Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Necesidad de nuevo diseño						Frecuencia: Bimensual				
Salida: Bocetos terminados y aprobados		Costo: 1010,22		Eficiencia en costo: 93,97%		Volumen: 20				
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Surge la necesidad de crear un nuevo diseño.		Inicio							
2	Recibe ideas y opiniones de los clientes.	Diseñadora	●			60		33,72		Las ideas y opiniones son transmitidas a través del vendedor y del Gerente de Comercialización.
3	Prepara los materiales para el dibujo de los bocetos.	Diseñadora	●			15		8,43		
4	Dibuja la idea inicial de los bocetos.	Diseñadora	●			480		269,76		
5	Envía los bocetos al Gerente de Comercialización.	Diseñadora	➔				15		8,43	
6	Recibe los bocetos.	Gerente de Comercialización		●		15		4,29		
7	Revisa la idea inicial de los bocetos.	Gerente de Comercialización		■			60		17,16	
8	Envía los bocetos revisados y con correcciones a la diseñadora.	Gerente de Comercialización		➔			15		4,29	
9	Recibe los bocetos y realiza las correcciones necesarias.	Diseñadora	●			120		67,44		
10	Establece la perspectiva de los bocetos.	Diseñadora	●			480		269,76		Se ubican las formas en el diseño de manera estética.
11	Da enfoque a los bocetos.	Diseñadora	●			480		269,76		Se observa como se aprecia mejor el diseño (de frente o de lado).

		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO							CÓDIGO								
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE BOCETOS							DD-01-01								
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 1980		Eficiencia en tiempo: 90,15%		Fecha: Enero 2010											
Ingreso: Necesidad de nuevo diseño						Frecuencia: Bimensual											
Salida: Bocetos terminados y aprobados		Costo: 1010,22		Eficiencia en costo: 93,97%		Volumen: 20											
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones							
						AV	NAV	AV	NAV								
12	Envía los bocetos terminados al Gerente de Comercialización.	Diseñadora					15		8,43								
13	Recibe los bocetos terminados.	Gerente de Comercialización					15		4,29								
14	Revisa los bocetos terminados.	Gerente de Comercialización					60		17,16								
15	Aprueba los bocetos terminados.	Gerente de Comercialización					60		17,16								
16	Envía los bocetos aprobados al Gerente General.	Gerente de Comercialización					15		4,29								
17	Recibe los bocetos terminados y aprobados para dar el visto bueno.	Gerente General					60		4,68								
18	Entrega los bocetos ratificando la aprobación a la diseñadora.	Gerente General					15		1,17								
																	
Subtotal						1785	195	949,29	60,93								
Cambios:								1									
Mejoras:								3									
Total						1980		1010,22									
Eficiencia						90,15%		93,97%									
Fusión:			SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL				
Eliminación:			EFICIENCIA		EFICIENCIA		EFICIENCIA		EFICIENCIA		EFICIENCIA		EFICIENCIA				
Creación:			TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO			
Total:			12	6000	3372,00	72,00%	72,00%	1980	1010,22	90,15%	93,97%	4020	2361,78	18,15%	21,97%	24120	14170,68
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: Nathalie Alarcón				Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso										
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010				Fecha: Enero 2010										

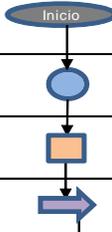
		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO							CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DISEÑOS							DD-01-02	
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 2610		Eficiencia en tiempo: 89,08%		Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Bocetos terminados y aprobados						Frecuencia: Bimensual				
Salida: Diseños aprobados		Costo: 1311,36		Eficiencia en costo: 91,89%		Volumen: 20				
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
										
1	Recibe los bocetos aprobados por el Gerente General y el Gerente de Comercialización.	Diseñadora				15		8,43		
2	Escoge el programa a utilizar para realizar el arte final.	Diseñadora				15		8,43		Los programas pueden ser ilustrador o photoshop.
3	Copia los bocetos al programa escogido.	Diseñadora				480		269,76		
4	Revisa detalles en los diseños pasados al programa.	Diseñadora					120		67,44	
5	Escoge los colores que se van a utilizar en los diseños.	Diseñadora				120		67,44		Los colores se escogen a través del panton para que sean iguales a los del proveedor.
6	Realiza la mezcla de colores.	Diseñadora				480		269,76		
7	Realiza las pruebas de color.	Diseñadora				480		269,76		
8	Escoge el color final.	Diseñadora				480		269,76		
9	Envía diseños terminados al Gerente de Comercialización.	Diseñadora					15		8,43	
10	Recibe diseños terminados.	Gerente de Comercialización				15		4,29		
11	Revisa si estan conforme a las especificaciones.	Gerente de Comercialización					60		17,16	Las especificaciones son los pedidos de los clientes.

		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO							CÓDIGO											
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS DISEÑOS							DD-01-02											
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 2610		Eficiencia en tiempo: 89,08%		Fecha: Enero 2010														
Ingreso: Bocetos terminados y aprobados						Frecuencia: Bimensual														
Salida: Diseños aprobados		Costo: 1311,36		Eficiencia en costo: 91,89%		Volumen: 20														
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones										
						AV	NAV	AV	NAV											
12	Aprueba los diseños terminados.	Gerente de Comercialización				60		17,16												
13	Envía los diseños al Gerente General.	Gerente de Comercialización					15		4,29											
14	Recibe diseños aprobados.	Gerente General				15		1,17												
15	Revisa los diseños.	Gerente General					60		4,68											
16	Convoca a una reunión al Gerente de Comercialización y a la Diseñadora.	Gerente General				15		1,17												
17	Realiza comparación de criterios sobre que diseños se utilizarán en cada metraje de tela.	Gerente General				120		9,36		Los metrajes de tela son 1,50 / 1,80 /2,40 metros										
18	Anota los diseños para los diferentes metrajes de la tela.	Gerente de Comercialización				30		8,58												
19	Envía anotaciones a diseñadora.	Gerente de Comercialización					15		4,29											
																				
Cambios:						Subtotal	2325	285	1205,07	106,29										
Mejoras:						Total	2610		1311,36											
Fusión:						Eficiencia	89,08%		91,89%											
Eliminación:						SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL								
Creación:						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO					
Total:						3	3195	1398,21	66,20%	68,13%	2610	1311,36	89,08%	91,89%	585	86,85	22,88%	23,76%	3510	521,10
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: Nathalie Alarcón					Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso												
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010					Fecha: Enero 2010												

		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO						CÓDIGO		
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENVÍO DE PEDIDOS AL PROVEEDOR						DD-01-03		
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 2705		Eficiencia en tiempo: 23,84%		Fecha: Enero 2010		Ingreso: Diseños aprobados		
Salida: Pedidos		Costo: 810,89		Eficiencia en costo: 26,32%		Frecuencia: Bimensual		Volumen: 2		
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
										
1	Recibe las anotaciones del Gerente de Comercialización.	Diseñadora				15		8,43		
2	Separa los diseños por metrajes en carpetas en la computadora.	Diseñadora				60		33,72		
3	Graba en cd's los archivos de los diseños.	Diseñadora				30		16,86		
4	Archiva cd's en archivador de pedidos.	Diseñadora					15		8,43	En un archivador que tiene la diseñadora específicamente para los cd's de cada pedido.
5	Envía los archivos de los diseños por mail al Gerente de Comercialización.	Diseñadora					15		8,43	
6	Recibe los diseños en su mail.	Gerente de Comercialización				15		4,29		
7	Revisa que las carpetas de los metrajes estén conforme a lo establecido en la reunión.	Gerente de Comercialización					60		17,16	
8	Realiza una carta de especificaciones para pedir proformas.	Gerente de Comercialización				30		8,58		
9	Envía los archivos y cartas a diferentes proveedores por mail.	Gerente de Comercialización					20		5,72	Los proveedores trabajan con el mismo programa de diseño y escala de colores.

		NOMBRE DEL PROCESO: DISEÑO						CÓDIGO												
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENVÍO DE PEDIDOS AL PROVEEDOR						DD-01-03												
Responsable: Diseñadora / Gerente de Comercialización		Tiempo: 2705		Eficiencia en tiempo: 23,84%		Fecha: Enero 2010														
Ingreso: Diseños aprobados						Frecuencia: Bimensual														
Salida: Pedidos		Costo: 810,89		Eficiencia en costo: 26,32%		Volumen: 2														
No.	Actividades	Responsables	Departamento de Diseño	Gerencia de Comercialización	Tiempo		Costo		Observaciones											
					AV	NAV	AV	NAV												
10	Confirma recepción de mails.	Gerente de Comercialización					20	5,72												
11	Espera respuesta de proveedores.	Gerente de Comercialización				1440		411,84												
12	Recibe las propuestas de los proveedores.	Gerente de Comercialización			15			4,29												
13	Revisa todas las propuestas.	Gerente de Comercialización				460		131,56												
14	Escoge las mejores propuestas.	Gerente de Comercialización			240			68,64												
15	Elabora los pedidos para las mejores propuestas.	Gerente de Comercialización			240			68,64												
16	Envía los pedidos a los proveedores vía mail.	Gerente de Comercialización					30	8,58												
																				
					Subtotal	645	2060	213,45	597,44											
Cambios:										3										
Mejoras:										3										
					Total	2705		810,89												
					Eficiencia			26,32%												
Fusión:					SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL					
Eliminación:					TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO	
Creación:					TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO	
Total:					10	3150	900,90	21,90%	21,90%	2705	810,89	23,84%	26,32%	445	90,01	1,94%	4,42%	2670	540,06	
Elaborado por: Sofia Robalino					Revisado por: Galo Ortiz Reinoso					Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso										
Fecha: Enero 2010					Fecha: Enero 2010					Fecha: Enero 2010										

4.6.2 DTM-02 TRATAMIENTO DE MUESTRAS

		NOMBRE DEL PROCESO: TRATAMIENTO DE MUESTRAS						CÓDIGO		
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: LAVADO Y SECADO DE MUESTRAS						DTM-02-01		
Responsable: Gerente de Comercialización / Bodeguero		Tiempo: 2250		Eficiencia en tiempo: 81,78%		Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Muestras del proveedor						Frecuencia: Bimensual				
Salida: Informe		Costo: 475,33		Eficiencia en costo: 90,12%		Volumen: 20				
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Bodega	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
										
1	Recibe las muestras de los proveedores.	Gerente de Comercialización				1440		411,84		
2	Revisa que los diseños y las especificaciones de la tela sean los que se han requerido.	Gerente de Comercialización					60		17,16	
3	Envía las muestras al bodeguero.	Gerente de Comercialización					10		2,86	
4	Recibe las muestras.	Bodeguero				10			0,35	
5	Remoja las muestras en agua fría con detergente.	Bodeguero				10			0,35	
6	Deja en remojo las muestras por cuatro horas.	Bodeguero					240		8,40	En base a pruebas se comprobó que no es necesario remojar todo un día las muestras.
7	Saca las muestras del remojo.	Bodeguero				10			0,35	
8	Friega bien las muestras.	Bodeguero				30			1,05	
9	Enjuaga las muestras con agua fría.	Bodeguero				30			1,05	
10	Revisa en cuales muestras sale el color al momento del enjuague.	Bodeguero					30		1,05	
11	Anota en cuales muestras salió el color.	Bodeguero				15			0,53	
12	Separa las muestras en una mesa grande para que se sequen.	Bodeguero				60			2,10	



NOMBRE DEL PROCESO:	TRATAMIENTO DE MUESTRAS	CÓDIGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	LAVADO Y SECADO DE MUESTRAS	DTM-02-01

Responsable: Gerente de Comercialización / Bodeguero	Tiempo: 2250	Eficiencia en tiempo: 81,78%	Fecha: Enero 2010
Ingreso: Muestras del proveedor	Costo: 475,33	Eficiencia en costo: 90,12%	Frecuencia: Bimensual
Salida: Informe			Volumen: 20

No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Bodega	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
13	Seca las muestras.	Bodeguero			120		4,20		
14	Separa las muestras que se arrugan y se hacen lanas.	Bodeguero			60		2,10		
15	Anota que muestras se arrugaron y se hicieron lanas.	Bodeguero			15		0,53		
16	Elabora informe para la Gerencia.	Bodeguero			30		1,05		
17	Envía informe con las muestras a la Gerencia de Comercialización.	Bodeguero				10		0,35	
18	Recibe el informe.	Gerente de Comercialización			10		2,86		
19	Revisa el informe y las muestras.	Gerente de Comercialización				30		8,58	
20	Envía el informe y las muestras a los proveedores para que realicen respectivas correcciones.	Gerente de Comercialización				30		8,58	
Subtotal					1840	410	428,35	46,98	
Total					2250		475,33		
Eficiencia					81,78%		90,12%		

Cambios:	2								
Mejoras:									
Fusión:	1								

		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
Creación:	4														
Total:	7	2400	99,06	35,00%	29,68%	2250	475,33	81,78%	90,12%	150	376,27	46,78%	60,44%	900	2257,62

Elaborado por: Sofía Robalino Revisado por: Carlos Guzmán Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso

Fecha: Enero 2010 Fecha: Enero 2010 Fecha: Enero 2010

4.6.3 DI-03 IMPORTACIÓN

		NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN						CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE NOTA DE PEDIDO						DI-03-01	
Responsable: Recepcionista / Gerente de Comercialización		Tiempo: 90		Eficiencia en tiempo: 52,22%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Proforma y factura comercial						Frecuencia: Bimensual			
Salida: Nota de pedido		Costo: 13,19		Eficiencia en costo: 33,40%		Volumen: 2			
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
									
1	Recibe proforma y factura comercial de los proveedores.	Gerente de Comercialización			3		0,86		
2	Revisa que este conforme con las negociaciones realizadas.	Gerente de Comercialización				20		5,72	Se revisa que este facturada la tela que se pidió y al precio que se acordó.
3	Envía documentos a la recepcionista.	Gerente de Comercialización				2		0,57	
4	Recibe documentos.	Recepcionista			3		0,11		
5	Revisa los datos de los documentos para hacer la nota de pedido.	Recepcionista				10		0,35	
6	Elabora la nota de pedido en computadora.	Recepcionista			20		0,70		
7	Imprime la nota de pedido.	Recepcionista			5		0,18		
8	Envía nota de pedido al Gerente de Comercialización.	Recepcionista				2		0,07	
9	Recibe nota de pedido.	Gerente de Comercialización			3		0,858		

		NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN						CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE NOTA DE PEDIDO						DI-03-01	
Responsable: Recepcionista / Gerente de Comercialización		Tiempo: 90		Eficiencia en tiempo: 52,22%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Proforma y factura comercial						Frecuencia: Bimensual			
Salida: Nota de pedido		Costo: 13,19		Eficiencia en costo: 33,40%		Volumen: 2			
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
10	Revisa nota de pedido.	Gerente de Comercialización				5		1,43	
11	Aprueba la nota de pedido.	Gerente de Comercialización				5	1,43		
12	Envía la nota de pedido aprobada a Recepción.	Gerente de Comercialización				2		0,572	
13	Recibe nota de pedido.	Recepcionista				3	0,11		
14	Imprime una copia de la nota de pedido.	Recepcionista				5	0,18		
15	Archiva las notas de pedido en carpeta de importaciones.	Recepcionista				2		0,07	
					Fin				
Subtotal					47	43	4,406	8,784	
Total					90		13,19		
Eficiencia					52,22%		33,40%		
Cambios:									
Mejoras:		3							
Fusión:									
Eliminación:									
Creación:		7							
Total:		10		100,00		14,80		50,00%	
				11,83%		90		13,19	
				52,22%		33,40%			
Elaborado por: Sofía Robalino		Revisado por: Galo Ortiz Reinoso				Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso			
Fecha: Enero 2010		Fecha: Enero 2010				Fecha: Enero 2010			



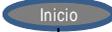
NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN

CÓDIGO

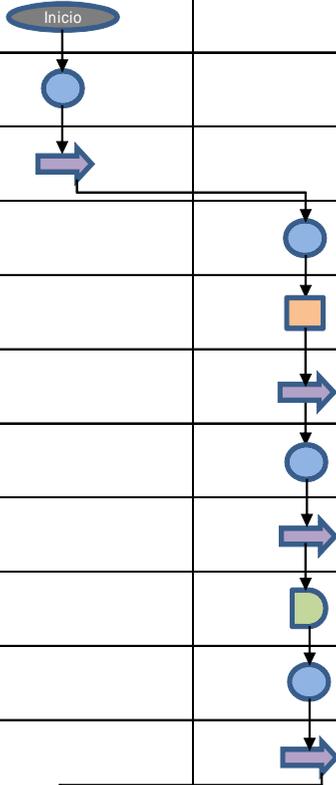
NOMBRE DEL SUBPROCESO: APERTURA DE PÓLIZA DE SEGURO

DI-03-02

Responsable: Recepcionista / Gerente General Tiempo: 243 Eficiencia en tiempo: 28,81% Fecha: Enero 2010
 Ingreso: Nota de pedido Frecuencia: Bimensual
 Salida: Póliza de seguro Costo: 9,80 Eficiencia en costo: 31,60% Volumen: 2

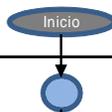
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
									
1	Llama a la aseguradora.	Recepcionista			5		0,18		
2	Informa al agente de seguros sobre la mercadería que se va a asegurar.	Recepcionista			30		1,05		
3	Espera aprobación de apertura de seguro.	Recepcionista				60		2,10	
4	Recibe la aprobación de la apertura del seguro.	Recepcionista			5		0,18		
5	Envía nota de pedido a la aseguradora.	Recepcionista				30		1,05	
6	Espera que la aseguradora envíe la aplicación del seguro y la factura.	Recepcionista				60		2,10	
7	Recibe aplicación del seguro y la factura.	Recepcionista			10		0,35		
8	Envía la factura al Gerente General.	Recepcionista				5		0,18	

		NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN						CÓDIGO											
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: APERTURA DE PÓLIZA DE SEGURO						DI-03-02											
Responsable: Recepcionista / Gerente General		Tiempo: 243		Eficiencia en tiempo: 28,81%		Fecha: Enero 2010													
Ingreso: Nota de pedido						Frecuencia: Bimensual													
Salida: Póliza de seguro		Costo: 9,80		Eficiencia en costo: 31,60%		Volumen: 2													
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones										
					AV	NAV	AV	NAV											
9	Recibe la factura.	Gerente General			5		0,39												
10	Revisa la factura.	Gerente General				10	0,78												
11	Realiza el pago de la factura.	Gerente General			10		0,78												
12	Envía factura a recepcionista.	Gerente General				5	0,39												
13	Recibe factura.	Recepcionista			5		0,18												
14	Archiva documentos en carpeta de importaciones.	Recepcionista				3	0,11												
																			
Subtotal					70	173	3,095	6,7											
Cambios:																			
Mejoras:																			
Fusión:																			
Eliminación:																			
Creación:																			
Total:					9	287,00	10,05	5,92%	5,92%	243	9,80	28,81%	31,60%	44	0,26	22,89%	25,68%	264	1,56
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: María Segovia						Aprobado por: María Segovia										
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010						Fecha: Enero 2010										

		NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN						CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: APERTURA DE CARTA DE CRÉDITO						DI-03-03	
Responsable: Gerente General / Gerente de Comercialización		Tiempo: 1185		Eficiencia en tiempo: 8,86%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Bimensual	
Ingreso: Confirmación del proveedor		Costo: 213,07		Eficiencia en costo: 10,19%		Volumen: 1		Salida: Carta de crédito	
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
									
1	Confirmación del proveedor que la mercadería está lista.	Gerente de Comercialización			5		1,43		
2	Enviar por mail la confirmación al Gerente General.	Gerente de Comercialización				5		1,43	
3	Recibe la confirmación.	Gerente General			5			0,39	
4	Revisa estado de cuenta.	Gerente General				10			0,78
5	Envía al banco por mail el requerimiento de abrir carta de crédito.	Gerente General				10			0,78
6	Llama a agente de cuenta.	Gerente General			30				2,34
7	Envía documentación al banco.	Gerente General				60			4,68
8	Espera aprobación del crédito.	Gerente General				480			37,44
9	Recibe la aprobación de la carta de crédito del banco.	Gerente General			5				0,39
10	Envía mail con aprobación al Gerente de Comercialización.	Gerente General				5			0,39

		NOMBRE DEL PROCESO: IMPORTACIÓN						CÓDIGO												
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: APERTURA DE CARTA DE CRÉDITO						DI-03-03												
Responsable: Gerente General / Gerente de Comercialización		Tiempo: 1185		Eficiencia en tiempo: 8,86%		Fecha: Enero 2010														
Ingreso: Confirmación del proveedor						Frecuencia: Bimensual														
Salida: Carta de crédito		Costo: 213,07		Eficiencia en costo: 10,19%		Volumen: 1														
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones											
					AV	NAV	AV	NAV												
11	Recibe notificación de aprobación de carta de crédito.	Gerente de Comercialización				5		1,43												
12	Informa al proveedor que la carta de crédito está lista y pide documentación respectiva.	Gerente de Comercialización				10		2,86												
13	Llama al banco a confirmar si la documentación fue recibida en el banco.	Gerente de Comercialización				15		4,29												
14	Espera que el banco revise la documentación.	Gerente de Comercialización					480	137,28												
15	Retira la documentación del banco.	Gerente de Comercialización				30		8,58												
16	Envía la documentación en la oficina de la agente fedataria.	Gerente de Comercialización					30	8,58												
																				
					Subtotal	105	1080	21,71	191,36											
Cambios:					Total	1185		213,07												
Mejoras:					Eficiencia	8,86%		10,19%												
Fusión:					1		SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL							
Eliminación:																				
Creación:					3		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA							
Total:					6		4115	216,91	3,28%	4,56%	1185	213,07	8,86%	10,19%	2930	3,84	5,58%	5,63%	17580	23,04
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: María Segovia			Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso														
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010														

4.6.4 DC-04 COMERCIALIZACIÓN

		NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN								CÓDIGO
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MUESTRARIOS								DC-04-01
Responsable: Bodeguero / Gerente de Comercialización		Tiempo: 183		Eficiencia en tiempo: 89,62%		Fecha: Enero 2010				
Ingreso: Muestras de las telas						Frecuencia: Bimensual				
Salida: Muestrarios		Costo: 23,72		Eficiencia en costo: 80,27%		Volumen: 20				
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Bodega	Departamento de ventas	Tiempo		Costo		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
										
1	Recibe las muestras de las telas.	Gerente de Comercialización				5		1,43		
2	Revisa las muestras de las telas.	Gerente de Comercialización					5		1,43	
3	Ordena por código las muestras de las telas.	Gerente de Comercialización				30		8,58		
4	Elabora una lista de clientes a los que va a enviar muestrarios.	Gerente de Comercialización				15		4,29		
5	Envía al bodeguero las muestras y la lista de clientes.	Gerente de Comercialización					3		0,858	
6	Recibe las muestras y la lista de clientes.	Bodeguero				3		0,11		
7	Corta las muestras de las telas.	Bodeguero				30		1,05		
8	Ordena por código las muestras de las telas en el muestrario.	Bodeguero				30		1,05		
9	Grapa los muestrarios.	Bodeguero				30		1,05		

		NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN							CÓDIGO																							
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MUESTRARIOS							DC-04-01																							
Responsable: Bodeguero / Gerente de Comercialización		Tiempo: 183		Eficiencia en tiempo: 89,62%		Fecha: Enero 2010																										
Ingreso: Muestras de las telas						Frecuencia: Bimensual																										
Salida: Muestrarios		Costo: 23,72		Eficiencia en costo: 80,27%		Volumen: 20																										
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Bodega	Departamento de ventas	Tiempo		Costo		Observaciones																						
						AV	NAV	AV	NAV																							
10	Pone los códigos en las muestras y los nombres de los clientes en los muestrarios.	Bodeguero				15		0,53																								
11	Envía los muestrarios listos al Gerente de Comercialización.	Bodeguero					3		0,11																							
12	Recibe los muestrario.	Gerente de Comercialización				3		0,858																								
13	Revisa los muestrarios.	Gerente de Comercialización					5		1,43	Deben estar bien cortados en el orden que envio los códigos y con los nombres de los clientes de la lista.																						
14	Envía muestrarios listos y revsados al vendedor.	Gerente de Comercialización					3		0,858																							
15	Recibe muestrarios para entregar a los clientes.	Vendedor				3		0,11																								
																																
Cambios:					Subtotal		164	19	19,043	4,68																						
Mejoras: 3					Total		183		23,72																							
					Eficiencia		89,62%		80,27%																							
Fusión:			SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL																			
Eliminación:			TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO															
Creación:			5		5		5		5		5		5		5		5															
Total:			8		420		24,74		69,05%		41,03%		183		23,72		89,62%		80,27%		237		1,02		20,57%		39,24%		1422		6,12	
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: Carlos Guzmán						Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso																							
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010						Fecha: Enero 2010																							



NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTACTO Y NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

CÓDIGO
DC-04-02

Responsable: Gerente de Comercialización / Vendedor / Recepcionista Tiempo: 880 Eficiencia en tiempo: 86,93% Fecha: Enero 2010
 Ingreso: Lista de clientes Frecuencia: Diario
 Salida: Pedidos Costo: 266,58 Eficiencia en costo: 87,76% Volumen: 10

No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia de Comercialización	Departamento de ventas	Bodega	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio								
1	Elabora una lista de clientes por ciudades y por vendedor.	Recepcionista	●				30		1,05		
2	Envía la lista con sus clientes al Gerente de Comercialización y al vendedor.	Recepcionista	➡					10	0,35		
3	Recibe la lista de sus clientes.	Gerente de Comercialización		●			5		1,43		
4	Recibe la lista de sus clientes.	Vendedor			●		5		0,18		
5	Llaman a los clientes y ofrecen el producto.	Gerente de Comercialización Vendedor		●	●		240		77,04		
6	Envían muestrarios a los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor		➡	➡			90	28,89		Solamente se envía los muestrarios a los clientes que están realmente interesados en el producto.
7	Llaman a los clientes para confirmar la recepción de los muestrarios.	Gerente de Comercialización Vendedor		●	●		240		77,04		

		NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN								CÓDIGO							
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTACTO Y NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES								DC-04-02							
Responsable: Gerente de Comercialización / Vendedor / Recepcionista		Tiempo: 880		Eficiencia en tiempo: 86,93%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Diario									
Ingreso: Lista de clientes		Costo: 266,58		Eficiencia en costo: 87,76%		Volumen: 10											
Salida: Pedidos																	
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia de Comercialización	Departamento de ventas	Bodega	Tiempo		Costo		Observaciones						
							AV	NAV	AV	NAV							
8	Toman el pedido de los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor					120		38,52								
9	Establecen los plazos, precios, forma de pago y día de entrega de la mercadería.	Gerente de Comercialización Vendedor					120		38,52		Plazos son 30, 60 y 90 días; precios van de acuerdo a la cantidad del pedido y al plazo dado y la forma de pago es crédito o contado.						
10	Envían pedidos a bodega.	Gerente de Comercialización Vendedor						10		3,21							
11	Recibe los pedidos.	Bodeguero					5		0,18								
12	Archiva los pedidos.	Bodeguero						5		0,18	Archiva los pedidos hasta que llegue la mercadería.						
																	
						Subtotal	765	115	233,95	32,63							
						Total	880		266,58								
						Eficiencia	86,93%		87,76%								
Cambios:																	
Mejoras:		1															
Fusión:		1															
Eliminación:		1															
Creación:		1															
Total:		4		1155	319,28	77,92%	85,11%	880	266,58	86,93%	87,76%	275	52,71	9,01%	2,65%	99000	18973,80
Elaborado por: Sofía Robalino		Revisado por: Iván Pambi						Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso									
Fecha: Enero 2010		Fecha: Enero 2010						Fecha: Enero 2010									



NOMBRE DEL PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	DC-04-03

Responsable: Gerente de Comercialización / Bodeguero / Recepcionista	Tiempo: 425	Eficiencia en tiempo: 89.41%	Fecha: Enero 2010
Ingreso: Aviso de llegada del contenedor			Frecuencia: Trimestral
Salida: Autorización para despacho de mercadería	Costo: 44.00	Eficiencia en costo: 66.44%	Volumen: 2

No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Recepción	Bodega	Departamento de Ventas	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio								
1	Llama al chofer del contenedor para confirmar hora de llegada a la bodega.	Gerente de Comercialización	●				10		2.86		
2	Llama a la aseguradora para informar que va a llegar la mercadería.	Recepcionista		●			10		0.35		El seguro envía un inspector.
3	Llama a los empleados para el día que llega el contenedor.	Gerente de Comercialización	●				5		1.43		
4	Compra refrigerio.	Bodeguero			●		60		2.10		
5	Toma fotos de las seguridades y del contenedor a su llegada.	Recepcionista		●			5		0.18		El contenedor se parquea en la bodega para empezar a descargar.
6	Abre las seguridades del contenedor.	Bodeguero			●		5		0.18		
7	Contrata estibadores para descargar la tela.	Gerente de Comercialización	●				5		1.43		Suelen ser las mismas personas de la custodia e incluso el chofer del contenedor.
8	Descargan la tela del contenedor.	Bodeguero Vendedor			●	●	60		4.20		A parte de los estibadores también trabajan el bodeguero y el vendedor.
9	Acomodan la tela en rumas por diseño.	Bodeguero Vendedor			●	●	60		4.20		

FORRO TEXAS		NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN								CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA								DC-04-03	
Responsable: Gerente de Comercialización / Bodeguero / Recepcionista		Tiempo: 425		Eficiencia en tiempo: 89.41%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Trimestral		Volumen: 2	
Ingreso: Aviso de llegada del contenedor		Costo: 44.00		Eficiencia en costo: 66.44%							
Salida: Autorización para despacho de mercadería											
No.	Actividades	Responsables	Gerencia de Comercialización	Recepción	Bodega	Departamento de Ventas	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
10	Toman un descanso y refrigerio.	Gerente de Comercialización Bodeguero Vendedor Recepcionista						30		11.73	El refrigerio suele tomarse cuando ya se ha descargado la mitad del contenedor.
11	Continúan con la descarga de la mercadería.	Bodeguero Vendedor						60		4.20	
12	Barre el contenedor cuando han acabado de descargar la tela.	Bodeguero						15		0.53	
13	Paga a los estibadores.	Recepcionista						15		0.53	
14	Hace el inventario de la tela.	Recepcionista Bodeguero						60		4.20	El inventario también sirve para la inspección de la aseguradora.
15	Envía inventario a Gerente de Comercialización.	Recepcionista						5		0.18	
16	Recibe inventario.	Gerente de Comercialización						5		1.43	
17	Revisa el inventario contra la factura que envía el proveedor.	Gerente de Comercialización						10		2.86	
18	Autoriza para que empiecen los despachos de los pedidos.	Gerente de Comercialización						5		1.43	
Subtotal							380	45	29.23	14.77	
Total							425		44.00		
Eficiencia							89.41%		66.44%		
Cambios:											
Mejoras:											
Fusión:											
Eliminación:		1									
Creación:		7									
Total:		8		430		57.75		72.09%		40.57%	
				425		44.00		89.41%		66.44%	
Elaborado por: Sofía Robalino		Revisado por: Galo Ortiz Reinoso				Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso					
Fecha: Enero 2010		Fecha: Enero 2010				Fecha: Enero 2010					



NOMBRE DEL PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
NOMBRE DEL SUBPROCESO: FACTURACIÓN Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA

CÓDIGO
DC-04-04

Responsable: Bodeguero / Recepcionista Tiempo: 473 Eficiencia en tiempo: 79.92% Fecha: Enero 2010
 Ingreso: Aprobación de despacho de mercadería Costo: 16.56 Eficiencia en costo: 79.92% Frecuencia: Diario
 Salida: Mercadería a los clientes Volumen: 5

No.	Actividades	Responsables	Bodega	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Prepara pedidos.	Bodeguero	●			240		8.40	
2	Elabora salida de bodega.	Bodeguero	●			10		0.35	
3	Envía pedidos y salida de boega a recepción.	Bodeguero	➔				5		0.18
4	Recibe pedidos.	Recepcionista		●		5		0.18	
5	Revisa los pedidos.	Recepcionista		■			5		0.18 Revisa para poder zonificar y llamar al transporte.
6	Llama al transporte.	Recepcionista		●		15		0.53	Coordina la hora en la cual van a llegar los transportes.
7	Elabora salida de bodega en el sistema contable.	Recepcionista		●		3		0.11	
8	Elabora la factura.	Recepcionista		●		3		0.11	
9	Elabora la guía de remisión.	Recepcionista		●		3		0.11	
10	Elabora la etiqueta del sobre.	Recepcionista		●		3		0.11	
11	Imprime todos los documentos.	Recepcionista		●		8		0.28	



NOMBRE DEL PROCESO:	COMERCIALIZACIÓN	CÓDIGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	FACTURACIÓN Y TRANSPORTE DE MERCADERÍA	DC-04-04

Responsable: Bodeguero / Recepcionista	Tiempo: 473	Eficiencia en tiempo: 79.92%	Fecha: Enero 2010
Ingreso: Aprobación de despacho de mercadería	Costo: 16.56	Eficiencia en costo: 79.92%	Frecuencia: Diario
Salida: Mercadería a los clientes			Volumen: 5

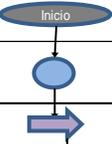
No.	Actividades	Responsables	Bodega	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
12	Pone en un sobre la factura original.	Recepcionista			3		0.11		
13	Envía facturas, guías de remisión y sobre de la mercadería que va a salir.	Recepcionista				5		0.18	
14	Recibe facturas, guías de remisión y sobre de la mercadería que va a salir.	Bodeguero			5		0.18		
15	Despacha la mercadería.	Bodeguero			80		2.80		
16	Inspecciona el despacho.	Recepcionista				80		2.80	

Subtotal	378	95	13.23	3.33
Total	473		16.56	
Eficiencia	79.92%		79.92%	

		SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO
Eliminación:	2														
Creación:	4														
Total:	7	475	16.80	62.11%	62.50%	473	16.56	79.92%	79.92%	2	0.24	17.81%	17.42%	720	88.20

Elaborado por: Sofía Robalino	Revisado por: Sofía Robalino	Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso
Fecha: Enero 2010	Fecha: Enero 2010	Fecha: Enero 2010

4.6.5 DA-05 ADMINISTRATIVOS

		NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRATIVOS						CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO						DA-05-01	
Responsable: Gerente General / Recepcionista		Tiempo: 2930		Eficiencia en tiempo: 90.78%		Fecha: Enero 2010			
Ingreso: Necesidad de personal						Frecuencia: Anual			
Salida: Nueva contratación		Costo: 222.74		Eficiencia en costo: 90.93%		Volumen: 1			
No.	Actividades	Responsables	Gerencia General	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
									
1	Elabora un perfil del puesto junto con la persona que requiera el personal.	Gerente General			45		3.51		
2	Envía requerimiento a recepción.	Gerente General				5	0.39		
3	Recibe requerimientos.	Recepcionista			5		0.18		
4	Llama al comercio para solicitar publicación.	Recepcionista			15		0.53		
5	Envía datos para el anuncio al comercio.	Recepcionista				5	0.18		
6	Revisa publicación en el comercio.	Recepcionista				5	0.18		
7	Recepta llamadas y hojas de vida de candidatos.	Recepcionista			30		1.05		
8	Envía hojas de vida receptadas a Gerencia.	Recepcionista				5	0.18		
9	Recibe hojas de vida.	Gerente General			5		0.39		
10	Revisa y selecciona las hojas de vida recibidas.	Gerente General				120	9.36		
11	Realiza verificación de datos.	Gerente General				120	9.36		Verifica que las referencias tanto laborales como personales sean reales.
12	Envía hojas de vida seleccionadas a recepción.	Gerente General				5	0.39		

FORRO TEXAS		NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRATIVOS						CÓDIGO																												
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO						DA-05-01																												
Responsable: Gerente General / Recepcionista		Tiempo: 2930		Eficiencia en tiempo: 90.78%		Fecha: Enero 2010																														
Ingreso: Necesidad de personal		Costo: 222.74		Eficiencia en costo: 90.93%		Frecuencia: Anual																														
Salida: Nueva contratación						Volumen: 1																														
No.	Actividades	Responsables	Gerencia General		Recepción		Tiempo		Costo		Observaciones																									
			AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV																										
13	Recibe hojas de vida seleccionadas.	Recepcionista					5		0.18																											
14	Llama a entrevistas.	Recepcionista					60		2.10																											
15	Envía listado con las horas de cada entrevista y las personas a entrevistar.	Recepcionista						5		0.18																										
16	Recibe el listado.	Gerente General					5		0.39																											
17	Realiza las entrevista.	Gerente General					30		2.34																											
18	Contratación.	Gerente General					60		4.68																											
19	Inducción.	Gerente General					2400		187.20																											
							Subtotal	2660	270	202.535	20.20																									
Cambios:							Total	2930		222.74																										
Mejoras:							Eficiencia	90.78%		90.93%																										
Fusión:							SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL																			
Eliminación:							TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO															
Creación:							TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO															
Total:							12		2990		228.49		89.97%		89.76%		2930		222.74		90.78%		90.93%		60		5.76		0.81%		1.17%		60		5.76	
Elaborado por: Sofía Robalino							Revisado por: María Segovia							Aprobado por: María Segovia																						
Fecha: Enero 2010							Fecha: Enero 2010							Fecha: Enero 2010																						



NOMBRE DEL PROCESO:	ADMINISTRATIVOS	CÓDIGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO	DA-05-02

Responsable: Recepcionista	Tiempo: 59	Eficiencia en tiempo: 66.10%	Fecha: Enero 2010
Ingreso: Documentos	Costo: 2.07	Eficiencia en costo: 66.10%	Frecuencia: Diario
Salida: Documentos archivados			Volumen: 1

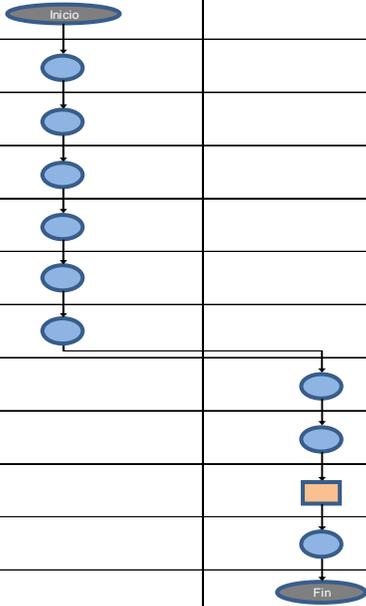
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Tiempo		Costo		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio					
1	Recibe la documentación en recepción de personas externas.	Recepcionista	●	3		0.11		
2	Recibe la documentación en recepción de personas de la oficina.	Recepcionista	●	3		0.11		
3	Pone en el portapapeles la documentación de facturación.	Recepcionista	●	3		0.11		
4	Clasifica la documentación al final del día.	Recepcionista	●	15		0.53		
5	Perfora la documentación para archivarla.	Recepcionista	●	15		0.53		
6	Archiva los documentos.	Recepcionista	▼		20		0.70	
			Fin					

Subtotal				39	20	1.365	0.70
Total				59		2.07	
Eficiencia				66.10%		66.10%	

		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL		
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	
Eliminación:	1															
Creación:	1															
	Total:	2	80	2.80	43.75%	43.75%	59	2.07	66.10%	66.10%	21	0.73	22.35%	22.35%	7560	264.60

Elaborado por: Sofía Robalino	Revisado por: Sofía Robalino	Aprobado por: Sofía Robalino
Fecha: Enero 2010	Fecha: Enero 2010	Fecha: Enero 2010

4.6.6 DF-06 FINANCIEROS

		NOMBRE DEL PROCESO: FINANCIEROS							CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: SISTEMA CONTABLE							DF-06-01	
Responsable: Contadora / Asistente contable Ingreso: Documentos para contabilizar Salida: Informes		Tiempo: 344	Eficiencia en tiempo: 86.92%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Semanal Volumen: 2			
		Costo: 53.98	Eficiencia en costo: 77.66%							
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Departamento contable	Tiempo		Costo		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
										
1	Ingresa compras al módulo de inventarios y de contabilidad.	Asistente Contable				120		4.20		
2	Genera retenciones.	Asistente Contable				8		0.28		
3	Genera otras compras.	Asistente Contable				8		0.28		
4	Registra retenciones de clientes.	Asistente Contable				8		0.28		
5	Registra ingresos.	Asistente Contable				10		0.35		
6	Registra notas de débito y de crédito.	Asistente Contable				10		0.35		
7	Realiza conciliación bancaria.	Contadora				60		16.08		
8	Genera los informes.	Contadora				30		8.04		
9	Analiza información.	Contadora					45		12.06	
10	Emite informe.	Contadora				45		12.06		
					Subtotal	299	45	41.92	12.06	
					Total	344		53.98		
					Eficiencia	86.92%		77.66%		
Cambios:										
Mejoras:										
Fusión:										
Eliminación:										
Creación:										
Total:		3		350 54.19 82.86% 70.33%		344 53.98 86.92% 77.66%		6 0.21 4.06% 7.33%		
Elaborado por: Sofía Robalino		Revisado por: Catalina Castillo		Aprobado por: Catalina Castillo						
Fecha: Enero 2010		Fecha: Enero 2010		Fecha: Enero 2010						

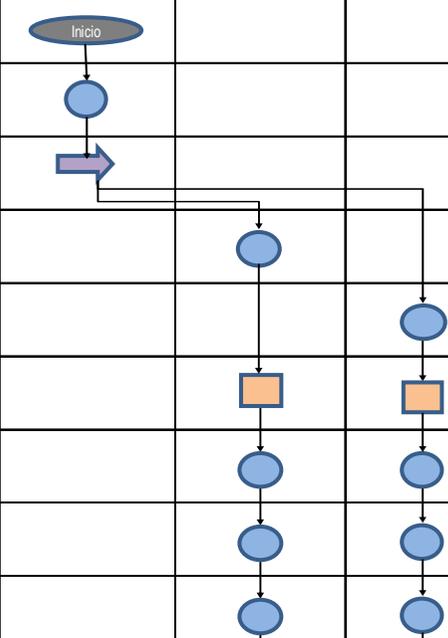


NOMBRE DEL PROCESO:	FINANCIEROS	CÓDIGO
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	PAGOS	DF-06-02

Responsable: Gerente General / Asistente contable	Tiempo: 203	Eficiencia en tiempo: 73.89%	Fecha: Enero 2010
Ingreso: Cuentas por pagar			Frecuencia: Semanal
Salida: Egresos y transferencias	Costo: 10.46	Eficiencia en costo: 66.23%	Volumen: 1

No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Revisa las facturas pendientes de pago.	Asistente Contable	[]			5		0.18	
2	Envía facturas a Gerente General.	Asistente Contable	[] →			3		0.11	
3	Recibe facturas pendientes.	Gerente General		()	3		0.23		
4	Revisa las facturas pendientes de pago y determina prioridad de pago.	Gerente General		[]		5		0.39	
5	Revisa disponibilidad de recursos financieros.	Gerente General		[]		10		0.78	
6	Envía facturas a Asistente Contable indicando cuales se van a pagar y cuales no.	Gerente General		[] →		3		0.23	
7	Recibe facturas.	Asistente Contable	()		3		0.11		
8	Realiza los egresos y los cheques.	Asistente Contable	()		60		2.10		
9	Envía los cheques a Gerente General.	Asistente Contable	[] →			3		0.11	
10	Recibe los cheques.	Gerente General		()	3		0.23		
11	Revisa y firma los cheques.	Gerente General		[]		10		0.78	
12	Envía los cheques firmados a Asistente contable.	Gerente General		[] →		3		0.23	

		NOMBRE DEL PROCESO: FINANCIEROS						CÓDIGO								
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: PAGOS						DF-06-02								
Responsable: Gerente General / Asistente contable Ingreso: Cuentas por pagar Salida: Egresos y transferencias		Tiempo: 203	Eficiencia en tiempo: 73.89%			Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Semanal								
		Costo: 10.46	Eficiencia en costo: 66.23%			Volumen: 1										
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia General	Tiempo		Costo		Observaciones							
					AV	NAV	AV	NAV								
13	Recibe los cheques firmados y adjunta con las facturas que se van a pagar.	Asistente Contable			3		0.11									
14	Paga a proveedores.	Asistente Contable			5		0.18									
15	Emitte roles de pago.	Asistente Contable			10		0.35									
16	Envía roles a Gerente General.	Asistente Contable				3	0.11									
17	Recibe roles de pago.	Gerente General			3		0.23									
18	Revisa información.	Gerente General				5	0.39									
19	Realiza transferencias por internet en el Banco.	Gerente General			30		2.34									
20	Envía documentos de las transferencias a Asistente Contable.	Gerente General				3	0.23									
21	Recibe documentos y realiza transferencias en el sistema contable.	Asistente Contable			30		1.05									
																
					Subtotal	150	53	6.927	3.53							
					Total	203		10.46								
					Eficiencia	73.89%		66.23%								
Cambios:			SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL			
Mejoras:			TIEMPO		COSTO		EFICIENCIA		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO	
Fusión:		1														
Eliminación:		2														
Creación:		7														
Total:		10	225	12.82	71.11%	63.81%	203	10.46	73.89%	66.23%	22	2.36	2.78%	2.42%	1144	122.77
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: Catalina Castillo						Aprobado por: María Segovia							
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010						Fecha: Enero 2010							

		NOMBRE DEL PROCESO: FINANCIERO							CÓDIGO	
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: COBRANZAS							DF-06-03	
Responsable: Vendedor / Gerente de Comercialización / Recepcionista		Tiempo: 1885		Eficiencia en tiempo: 98.67%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Semanal		
Ingreso: Cuentas por cobrar		Costo: 566.30		Eficiencia en costo: 98.84%		Volumen: 1		Salida: Depósitos y cheques		
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia de Comercialización	Departamento de ventas	Tiempo		Costo		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
										
1	Elabora estado de cuenta de clientes por vendedor.	Recepcionista				30		1.05		
2	Envía estado de cuenta a Gerente de Comercialización.	Recepcionista					5		0.18	
3	Recibe estado de cuenta Gerente de Comercialización.	Gerente de Comercialización				5		1.43		
4	Recibe estado de cuenta Vendedor.	Vendedor				5		0.18		
5	Revisan estado de cuenta.	Gerente de Comercialización Vendedor					15		4.82	
6	Realizan llamadas telefónicas a los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor				240		77.04		
7	Programan citas para visitar a los clientes.	Gerente de Comercialización Vendedor				45		14.45		
8	Visitan a los clientes de Quito.	Gerente de Comercialización Vendedor				480		154.08		

		NOMBRE DEL PROCESO: FINANCIERO							CÓDIGO											
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: COBRANZAS							DF-06-03											
Responsable: Vendedor / Gerente de Comercialización / Recepcionista		Tiempo: 1885		Eficiencia en tiempo: 98.67%		Fecha: Enero 2010		Frecuencia: Semanal												
Ingreso: Cuentas por cobrar		Costo: 566.30		Eficiencia en costo: 98.84%		Volumen: 1														
Salida: Depósitos y cheques																				
No.	Actividades	Responsables	Recepción	Gerencia de Comercialización	Departamento de ventas	Tiempo		Costo		Observaciones										
						AV	NAV	AV	NAV											
9	Visitan a los clientes de las otras ciudades.	Gerente de Comercialización Vendedor				960		308.16												
10	Envían los cheques y depósitos a Recepcionista.	Gerente de Comercialización Vendedor					5		1.61											
11	Recibe los cheques y depósitos.	Recepcionista				5		0.18												
12	Registra cheques postfechados en el sistema contable.	Recepcionista				30		1.05												
13	Actualiza las cuentas por cobrar.	Recepcionista				60		2.10												
																				
						Subtotal	1860	25	559.705	6.60										
Cambios:						Total	1885		566.30											
Mejoras:						Eficiencia	98.67%		98.84%											
Fusión:						SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA		BENEFICIO ANUAL				
Eliminación:						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO					
Creación:						TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO					
Total:						8	1935	573.95	98.45%	98.32%	1885	566.30	98.67%	98.84%	50	7.65	0.22%	0.52%	2600	397.80
Elaborado por: Sofía Robalino			Revisado por: Iván Pambi				Aprobado por: Galo Ortiz Reinoso													
Fecha: Enero 2010			Fecha: Enero 2010				Fecha: Enero 2010													

4.7 Matriz de análisis comparativo

CÓDIGO		PROCESO Y SUBPROCESOS		MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO													
				SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
				TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO										
DD-01	<i>DISEÑO</i>																
DD-01-01	Elaboración y aprobación de bocetos.		6000	3372.00	72.00%	72.00%	1980	1010.22	90.15%	93.97%	4020	2361.78	18.15%	21.97%	24120	14170.68	
DD-01-02	Elaboración y aprobación de los diseños.		3195	1398.21	66.20%	68.13%	2610	1311.36	89.08%	91.89%	585	86.85	22.88%	23.76%	3510	521.10	
DD-01-03	Envío de pedidos al proveedor.		3150	900.90	21.90%	21.90%	2705	810.89	23.84%	26.32%	445	90.01	1.94%	4.42%	2670	540.06	
DTM-02	<i>TRATAMIENTO DE MUESTRAS</i>																
DTM-02-01	Lavado y secado de muestras.		2400	99.06	35.00%	29.68%	2250	475.33	81.78%	90.12%	150	376.27	46.78%	60.44%	900	2257.62	
DI-03	<i>IMPORTACIÓN</i>																
DI-03-01	Elaboración de nota de pedido.		100	14.80	50.00%	11.83%	90	13.19	52.22%	33.40%	10	1.61	2.22%	21.57%	60	9.66	
DI-03-02	Apertura de póliza de seguro.		287	10.05	5.92%	5.92%	243	9.80	28.81%	31.60%	44	0.26	22.89%	25.68%	264	1.53	
DI-03-03	Apertura de carta de crédito.		4115	216.91	3.28%	4.56%	1185	213.07	8.86%	10.19%	2930	3.84	5.58%	5.63%	17580	23.04	
DC-04	<i>COMERCIALIZACIÓN</i>																
DC-04-01	Elaboración de muestrarios.		420	24.74	69.05%	41.03%	183	23.72	89.62%	80.27%	237	1.02	20.57%	39.24%	1422	6.10	
DC-04-02	Contacto y negociación con los clientes.		1155	319.28	77.92%	85.11%	880	266.58	86.93%	87.76%	275	52.71	9.01%	2.65%	99000	18973.80	
DC-04-03	Recepción de mercadería.		430	57.75	72.09%	40.57%	425	44.00	89.41%	66.44%	5	13.76	17.32%	25.87%	20	55.02	
DC-04-04	Facturación y transporte de mercadería.		475	16.80	62.11%	62.50%	473	16.56	79.92%	79.92%	2	0.24	17.81%	17.42%	720	88.20	
DA-05	<i>ADMINISTRACIÓN</i>																
DA-05-01	Contratación de talento humano.		2990	228.49	89.97%	89.76%	2930	222.74	90.78%	90.93%	60	5.76	0.81%	1.17%	60	5.76	
DA-05-02	Documentación y archivo.		80	2.80	43.75%	43.75%	59	2.07	66.10%	66.10%	21	0.73	22.35%	22.35%	7560	264.60	
DF-06	<i>FINANCIEROS</i>																
DF-06-01	Sistema contable		350	54.19	82.86%	70.33%	344	53.98	86.92%	77.66%	6	0.21	4.06%	7.33%	312	10.92	
DF-06-02	Pagos		225	12.82	71.11%	63.81%	203	10.46	73.89%	66.23%	22	2.36	2.78%	2.42%	1144	122.77	
DF-06-03	Cobranzas		1935	573.95	98.45%	98.32%	1885	566.30	98.67%	98.84%	50	7.65	0.22%	0.52%	2600	397.80	
													Beneficio total anual esperado en tiempo		161,942		
													Beneficio total anual esperado en costo			37,448.65	

4.8 Informe del beneficio esperado

La propuesta de mejoramiento ha sido realizada basada en la Hoja de Diagramación, en la cual se puede apreciar de manera más clara el cambio que ocurre en el diagrama actual y el propuesto, además se muestra un resumen de la optimización tanto en tiempo como en costos para cada proceso.

Para el área de diseño se ha propuesto la recopilación de ideas o sugerencias de los clientes a través del Vendedor y del Gerente de Comercialización de tal manera que los diseños sean creados en base a las preferencias de los clientes, además se ha propuesto la utilización del mismo programa de diseño tanto para La Empresa como para el proveedor de tal manera que la realización de pedidos sea realizada en menor tiempo.

Para el área de tratamiento de muestras se ha fusionado los procesos de lavado y secado puesto que son realizados por la misma persona, además se sugirió que existiera un menor tiempo en la actividad de remojo de la tela, sugerencia planteada en base a la experiencia de la persona que realiza este proceso.

En el área de importación se resolvió el manejo de toda la documentación por mail excepto para la documentación legal que implica la importación, esto hace que se mejore la comunicación entre La Empresa y los proveedores.

En el área de comercialización se sugiere el respeto de los plazos que se dan a los clientes para el pago de sus facturas, ya que esto retrasa el proceso de cobranza y por tanto el de adquisición de mercadería.

En el área financiera se plantea la presencia de la contadora con más frecuencia en La Empresa para mantener la información actualizada, se plantea cumplir con el día determinado para la realización de pagos para que

no se produzca un cruce de actividades y una demora en las demás actividades.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a **161.942** minutos y **\$ 37.448,65**; los cuales se sugiere:

Para la inversión en nueva mercadería relacionada con La Empresa, la capacitación de los empleados en sus áreas de trabajo, el mantenimiento o cambio de equipos de cómputo, la actualización de software, el incentivo a los trabajadores, la mejora de sus remuneraciones, la creación de canales de comunicación efectivos entre ejecutivos y el personal.

Además se propone la realización y evaluación de cada uno de los procesos cuantas veces sea necesario de esta forma se podrá llevar un mejor control del resultado de las actividades.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se desarrolla la propuesta de organización por procesos para Forrotexas S.A., para el efecto se utilizan las siguientes herramientas:

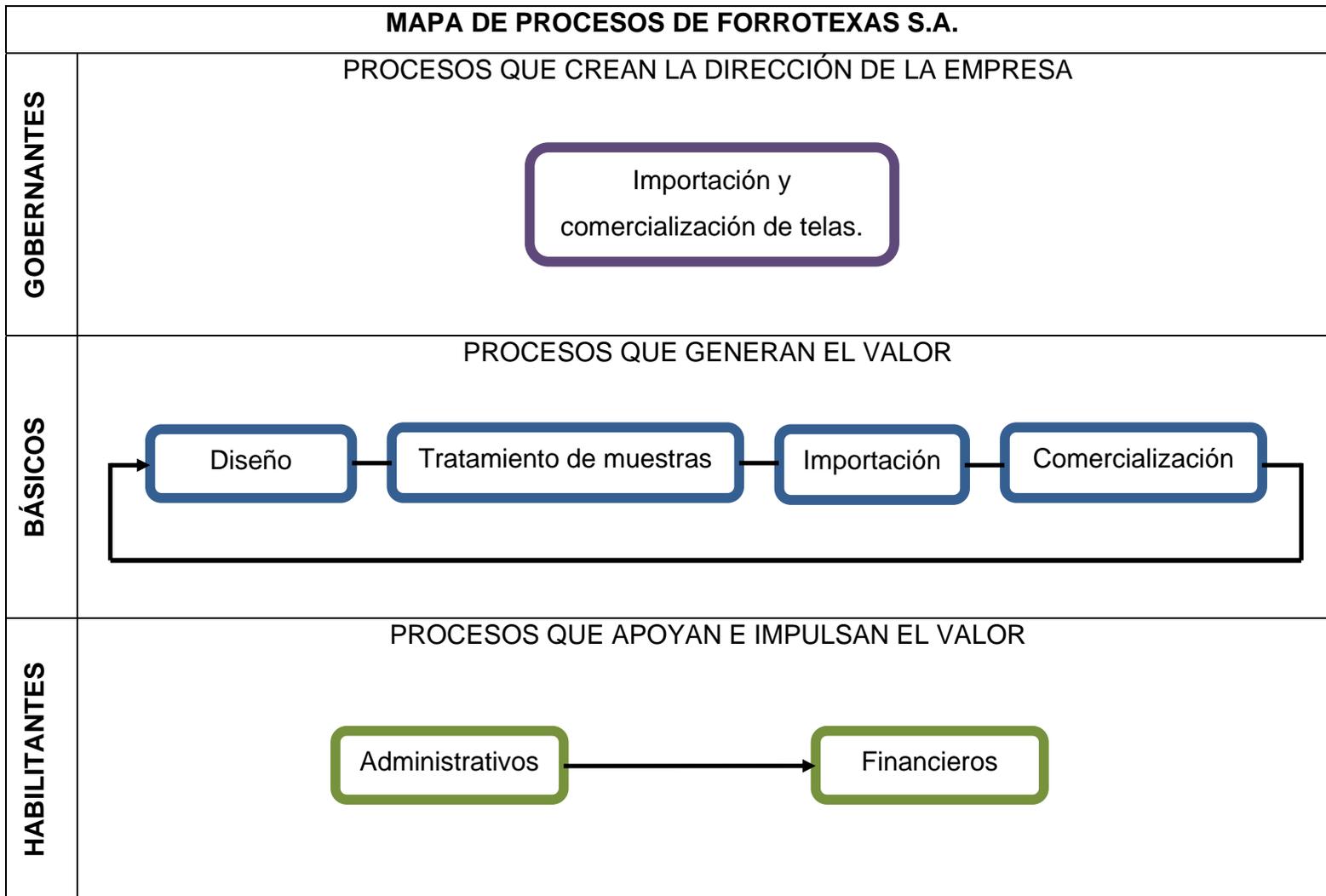
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Cadena de valor mejorada
- ✓ Factores de éxito que se desean alcanzar
- ✓ Indicadores de Gestión
- ✓ Organigrama por procesos
- ✓ Responsables de los procesos

5.1 Mapa de procesos

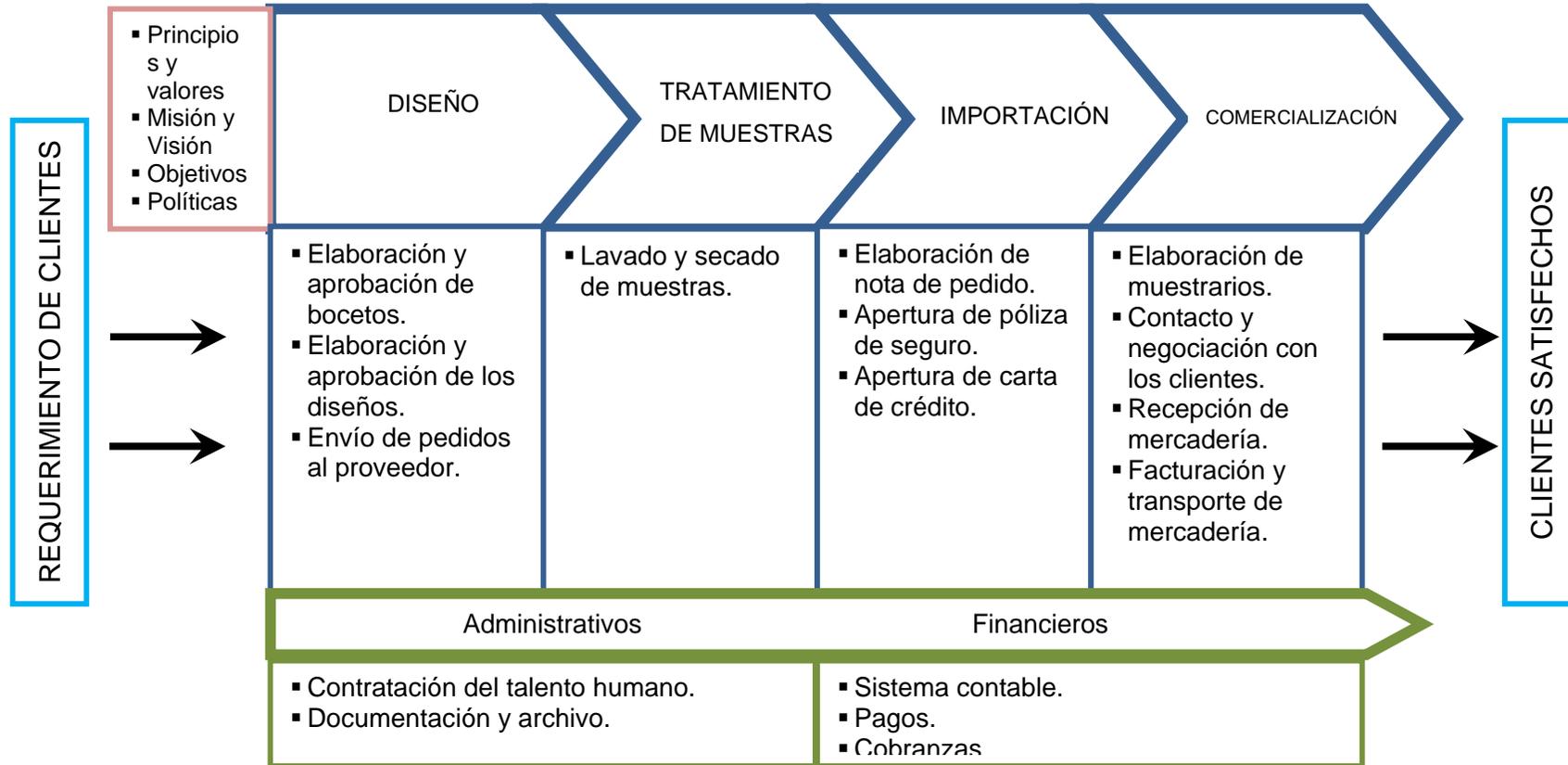
“Un mapa de procesos en un diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.”³⁵

A continuación se presenta el mapa de procesos mejorado y la cadena de valor empresarial mejorada de La Empresa Forrotexas S.A.

³⁵ DOMINGO, B; 2005. La gestión tradicional y la gestión por procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/get/gestitra.htm> [Accedido día: 15 de febrero de 2010]



5.2 Cadena de valor empresarial mejorada



5.3 Factores de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa es la matriz FODA, otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes.”³⁶

Los factores de éxito de Forrotexas S.A. se presentan en un gráfico a continuación.

³⁶ CARLOS, L; 2009. Los factores claves del éxito. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm> [Accedido día: 15 de febrero de 2010]



Gráfico 8: Factores de éxito de Forrotexas S.A.

5.4 Indicadores de gestión de los procesos

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

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos:

- ✓ de ventaja competitiva,
- ✓ de desempeño financiero,
- ✓ de flexibilidad, de utilización de recursos,
- ✓ de calidad de servicio y
- ✓ de innovación.

Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones:

- ✓ económicos (obtención de recursos),
- ✓ eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y
- ✓ efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos:

- ✓ perspectiva del cliente,
- ✓ perspectiva de los procesos y
- ✓ perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

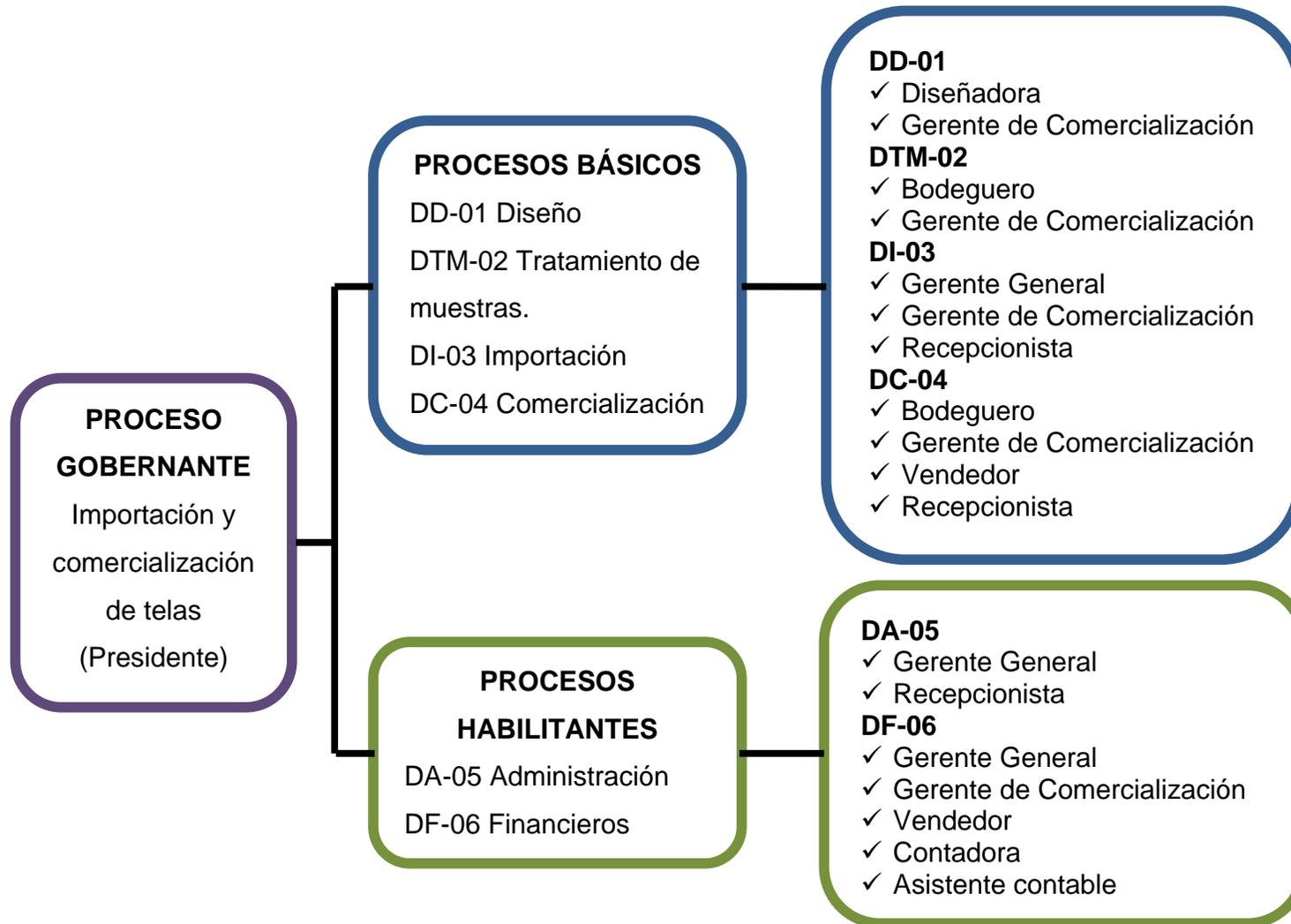
Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- ✓ Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- ✓ Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- ✓ Fácil de Comprender y Usar,
- ✓ Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- ✓ Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).³⁷

³⁷ FERNANDO, R; 2009. Indicadores de gestión. Disponible en:
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion [Accedido día: 15 de febrero de 2010]

No.		NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACION	APLICACION DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
							+	-		
1	Planificación diseño	# Total de diseños aprobados	Mide el grado de eficacia en la elaboración de los diseños.	15	$= 0.75 * 100\% = 75\%$	100%		25%	Información proporcionada por diseñadora.	Eficacia
		# Total de diseños efectuados	20							
2	Planificación pedidos	# Total de envíos efectuados	Mide el grado de eficacia en el envío de pedidos a los proveedores.	2	$= 1 * 100\% = 100\%$	100%			Información proporcionada por Gerente de comercialización.	Eficacia
		# Total de envíos planificados	2							
3	Tratamiento de muestras	# Total de muestras sin falla	Mide el número de muestras que no presentan fallas.	17	$= 0.85 * 100\% = 85\%$	100%		15%	Información proporcionada por bodeguero.	Calidad
		# Total de muestras recibidas	20							
4	Importaciones	Tiempo empleado en la importación	Mide el grado de eficiencia en el proceso de importación.	3818	$= 0.85 * 100\% = 85\%$	100%	15%		Información proporcionada por Gerente de comercialización y Gerente general.	Eficiencia
		Tiempo programado para la importación	4502							
5	Muestrarios	# Total de muestrarios entregados	Mide el grado de eficacia en la entrega de muestrarios a los clientes.	15	$= 0.75 * 100\% = 75\%$	100%		25%	Información proporcionada por Gerente de comercialización y vendedor.	Eficacia
		# Total de muestrarios efectuados	20							
6	Pedidos	# Total de pedidos recibidos	Mide el grado de eficacia en la negociación con los clientes.	100	$= 0.50 * 100\% = 50\%$	100%		50%	Información proporcionada por Gerente de comercialización y vendedor.	Eficacia
		# Total de clientes contactados	200							
7	Recepción de mercadería	# De mercadería que no presenta problemas	Mide el número de mercadería que no presenta fallas.	1600	$= 0.80 * 100\% = 80\%$	100%		20%	Información proporcionada por Gerente de comercialización y bodeguero.	Calidad
		# Total de mercadería recibida	2000							
8	Facturación y transporte	Tiempo empleado en la facturación y transporte de mercadería	Mide el grado de eficiencia en la facturación y transporte de mercadería.	473	$= 0.99 * 100\% = 99\%$	100%	1%		Información proporcionada por recepcionista y bodeguero.	Eficiencia
		Tiempo programado para la facturación y transporte de mercadería	475							
9	Contratación de personal	Tiempo empleado en la contratación	Mide el grado de eficiencia en la contratación del nuevo personal.	2930	$= 0.98 * 100\% = 98\%$	100%	2%		Información proporcionada por Gerente general.	Eficiencia
		Tiempo programado para la contratación	2990							
10	Documentación y archivo	Tiempo empleado en el archivo	Mide el grado de eficiencia en el archivado de documentos.	59	$= 0.74 * 100\% = 74\%$	100%			Información proporcionada por recepcionista.	Eficiencia
		Tiempo programado para el archivo	80							
11	Actualización del sistema contable	Tiempo empleado en el ingreso de la información al sistema contable	Mide el grado de eficiencia en tener la información del sistema contable actualizado.	344	$= 0.98 * 100\% = 98\%$	100%	2%		Información proporcionada por contadora y asistente contable.	Eficiencia
		Tiempo programado para el ingreso de la información al sistema contable	350							
12	Pagos	# De pagos realizados a tiempo	Mide el porcentaje de pagos que se realizan a tiempo.	8	$= 0.80 * 100\% = 80\%$	100%		20%	Información proporcionada por asistente contable.	Cumplimiento
		# Total de pagos	10							
13	Cobranzas	Tiempo empleado en cobrar	Mide el grado de eficiencia en el proceso de cobranza.	1885	$= 0.97 * 100\% = 97\%$	100%	3%		Información proporcionada por Gerente de comercialización y vendedor.	Eficiencia
		Tiempo programado para cobrar	1935							

5.5 Organización por procesos



5.6 Responsables de los procesos

		RESPONSABLES DE LOS PROCESOS							
		Gerencia General	Gerencia de Comercialización	Departamento de Diseño	Departamento de ventas	Departamento Contable		Recepción	Bodega
CÓDIGO	PROCESO Y SUBPROCESOS	Gerente General	Gerente de Comercialización	Diseñadora	Vendedor	Contadora	Asistente Contable	Recepcionista	Bodeguero
DD-01	<i>DISEÑO</i>								
DD-01-01	Elaboración y aprobación de bocetos.		x	x					
DD-01-02	Elaboración y aprobación de los diseños.		x	x					
DD-01-03	Envío de pedidos al proveedor.		x	x					
DTM-02	<i>TRATAMIENTO DE MUESTRAS</i>								
DTM-02-01	Lavado y secado de muestras.		x						x
DI-03	<i>IMPORTACIÓN</i>								
DI-03-01	Elaboración de nota de pedido.		x					x	
DI-03-02	Apertura de póliza de seguro.	x						x	
DI-03-03	Apertura de carta de crédito.	x	x						
DC-04	<i>COMERCIALIZACIÓN</i>								
DC-04-01	Elaboración de muestrarios.		x		x				x
DC-04-02	Contacto y negociación con los clientes.		x		x			x	x
DC-04-03	Recepción de mercadería.		x		x			x	x
DC-04-04	Facturación y transporte de mercadería.							x	x
DA-05	<i>ADMINISTRACIÓN</i>								
DA-05-01	Contratación de talento humano.	x						x	
DA-05-02	Documentación y archivo.							x	
DF-06	<i>FINANCIEROS</i>								
DF-06-01	Sistema contable					x	x		
DF-06-02	Pagos	x					x		
DF-06-03	Cobranzas		x		x			x	

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ Después de haber desarrollado el tema de Levantamiento, análisis y mejora de procesos en La Empresa importadora y comercializadora de telas Forrotexas S.A. de La Ciudad de Quito, se puede concluir que el objetivo de la tesis ha sido cumplido exitosamente, ya que se presentó el diagnóstico, el levantamiento de procesos y la propuesta de mejora a los procesos claves, con significativos ahorros en costos y tiempo.
- ✓ Forrotexas S.A. presenta varias fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para fortalecer la marca Dakota en el mercado textil, además puede disminuir sus debilidades y crear estrategias para combatir las amenazas que presenta el mercado.
- ✓ La Empresa cuenta con la ventaja competitiva de poseer un departamento de diseño en el cual la diseñadora plasma las ideas y gustos de los clientes en los diseños de las telas con el propósito de satisfacer sus necesidades.
- ✓ La propuesta de levantamiento de procesos nos indica un ahorro significativo tanto en tiempo como en dinero para La Empresa, es decir, la documentación y aplicación de procesos representaría una inversión para la misma.

6.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que todo el plan propuesto que se encuentra encaminado a la mejora de La Empresa sea respaldado por la alta gerencia. Es decir, que exista un involucramiento y compromiso de la alta gerencia, así como de todos los empleados que trabajan en La Empresa.
- ✓ Se recomienda la capacitación continua del personal, además de poner en práctica planes de mejora para el Clima Organizacional, así como poseer un adecuado sistema de reconocimientos, ya que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos por lo tanto se debe motivarlos, incentivarlos y hacerlos sentir parte de la organización.
- ✓ Se recomienda la utilización de los recursos economizados con el mejoramiento de los procesos para la inversión en nueva mercadería que sea afín a la línea que se comercializa o en su defecto a la importación de mercadería con mayor frecuencia, de tal manera que los clientes no deban esperar mucho tiempo para adquirir nuevamente las telas.
- ✓ Como recomendación final se debe dar importancia a las mejoras propuestas, no sólo porque representan beneficios de ahorro en tiempo y dinero, sino también porque aportan con la fidelización de los clientes, lo cual es un apoyo directo en el incremento de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ COLUNGA, Dávila Carlos, Administración para la calidad, Panorama Editorial, México, 1995
- ✓ CHIAVENATO, Adalberto., Introducción a la teoría General de la Administración, McGraw-Hill, México, 2000.
- ✓ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997
- ✓ FERNÁNDEZ Arenas, José Antonio; El Proceso Administrativo, Editorial DIANA, México 1991
- ✓ HAMMER – CHAMPY., Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Colombia. 1994.
- ✓ HARRINGTON, James., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial McGraw Hill, México, 1993.
- ✓ HEIZER, J – RENDER, B., Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas, 7ma edición, Prentice Hall, España, 2001.
- ✓ ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es control total de la calidad?, Editorial normal, Colombia, 1986
- ✓ JURÁN, Joseph M, Juran y la Planificación de la Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1990
- ✓ PORTER, Michael E. Ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, México, 1996.
- ✓ REYES, Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial LIMUSA; México, 1992

SITIOS WEB

- ✓ RAMÍREZ, J; 2008. Diagrama causa-efecto. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>
- ✓ JÁUREGUI, A; 2009. Administración de la calidad. Disponible en:
www.monografias.com/trabajos11/teorcali/teorcali.shtml#EDWARD
- ✓ LÓPEZ, C; 2001. Kaizen o mejoramiento continuo. Cambio para mejorar. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>
- ✓ GALARZA, W; 2008. el macro ambiente y el microambiente de las empresas. Disponible en: <http://weimar-galarza-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-macroambiente-y-el-microambiente-de-las-empresas>
- ✓ www.econlink.com.ar; 2000-2009. Inflación. Disponible en:
<http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
- ✓ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- ✓ ANZIL, F; 2009. Riesgo País. Disponible en:
<http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- ✓ www.cedatos.com.ec; 2009. Disponible en:
<http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=1366>
- ✓ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- ✓ www.bce.fin.ec; 2009. Estadísticas. Disponible en:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- ✓ www.inec.gov.ec; 2009. Evolución del Mercado Laboral a Septiembre 2009 . Disponible en:

- http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_su_b
- ✓ POZO, J; 2008. Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejoras de los procesos. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/consite.htm>
 - ✓ Estrategia Magazine, 2008; Revista virtual. Disponible en:
<http://images.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.estrategiamagazine.com/wp-content/uploads/2008/06/administracion2.gif&imgrefurl=http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor>
 - ✓ www.crecenegocios.com; Septiembre 2009. Cadena de valor. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
 - ✓ www.eumed.net; 2008. La cadena de valor. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>
 - ✓ TORNÉS, Y; Febrero 2008. IDEF0. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/Image13908.gif&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar->
 - ✓ www.aqa.es; 2008. El modelo IDEF0. Disponible en:
<http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEF0%20Resumen.pdf>
 - ✓ SOTO, J; 2009. Diagrama Procesos Operaciones Definición. Disponible en:
<http://www.mitecnologico.com/Main/DiagramaProcesoOperacionesDefinicion>
 - ✓ LOPEZ, C; 2002. Pasos para construir un diagrama de procesos. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/36/procesos.htm>

- ✓ CARO, V; 2007. Diagrama de operaciones de proceso. Disponible en:
<http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaraad2/unidad2dos.htm>
- ✓ DENISE, M; 2004. Los procesos y su modelación como instrumento para mayor eficacia, eficiencia y satisfacción. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/procymodela.htm>
- ✓ Eficiencia Gerencial y Productividad S.A.; 2010. Mejoramiento de procesos. Disponible en:
<http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/>
- ✓ DIO, L; 2009. Mejoramiento continuo. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- ✓ MORA, C; 2009. Mejoramiento continuo/Gestión de la calidad. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mejoramamiento-continuo.htm>
- ✓ BECERRA, L; 2009. Flujograma. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>
- ✓ GOMEZ, A; 2009. Diagrama de flujo. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- ✓ DOMINGO, B; 2005. La gestión tradicional y la gestión por procesos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- ✓ CARLOS, L; 2009. Los factores claves del éxito. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.ht>
- ✓ FERNANDO, R; 2009. Indicadores de gestión. Disponible en:
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion