

Capítulo I

GENERALIDADES

En el presente capítulo, se realiza una breve descripción de la empresa, sus antecedentes históricos, su giro o actividad, su ubicación, el marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, los servicios que presta y las principales características de la misma.

Se determina el problema a ser resuelto, que justifica la realización del presente trabajo de investigación. Con este objeto, se utiliza el diagrama Causa – Efecto el cual es interpretado.

Se señalan los objetivos, tanto generales como específicos del presente trabajo y, finalmente, se incluyen los marcos teórico y conceptual; los cuales contribuirán a desarrollar y entender los términos y conceptos que se encontrarán en la presente tesis.

1.1. Antecedentes Históricos

La empresa “SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDA CIA. LTDA”, se constituyó mediante Resolución N°. Q.I.J. 001838 dictada el 27 de Mayo del 2008.

Inmediatamente a la firma de la Escritura de Constitución; la misma que fue entregada en las oficinas de Quito de la Superintendencia de Compañías, el día 14 de mayo de 2008 y estando ésta en trámite, se dio inicio a los trabajos que permitirán la oportuna apertura del negocio, tales como: investigación y aplicación en el área legal, financiera y contable; arriendo, remodelación y adecuación del local, instalaciones eléctricas y de plomería; decoración; selección, compra e importación de las máquinas lavadoras y secadoras; selección, contratación y capacitación del talento humano; elaboración e inicio de la ejecución del plan de marketing.

Una vez obtenida la Escritura de Constitución, se procederá con la solicitud de los otros permisos necesarios para habilitar el funcionamiento de la empresa como son los Requisitos Tributarios: Registro Único de Contribuyentes (RUC), en el Servicio de Rentas Internas (SRI); Patente Municipal, Permiso Sanitario, Permiso de Funcionamiento y Calificación de Impacto Ambiental, en el Municipio del Cantón Rumiñahui; permiso de

funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, en el Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui, y, el Número Patronal en el Instituto de Seguridad Social.

1.2. Giro del Negocio

"SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDA CIA. LTDA", es una empresa familiar que cuenta con tres socias: Carmen Cáceres, Iveth Bautista y Ruth Estrella.

La idea de crear el negocio surgió de la necesidad de invertir sus ahorros y de generar una fuente de trabajo para las socias, que produzca réditos económicos.

Después de varias reuniones informales, la idea propuesta por la Sra. Carmen Cáceres y el Sr. Raymond Bellamy, logra el entusiasmo de las actuales tres socias, quienes al aportar sus capitales personales, optaron por convertirse en pequeñas empresarias; creando su propia compañía limitada; la misma que empezará a operar próximamente,



Foto:1.1. Local de Servijacaranda (Eco Wash)

Fuente: Archivos fotográficos de Servijacaranda (Eco Wash)

En una zona comercial y residencial de Sangolquí, en la planta baja de un edificio nuevo, se ha rentado un local que brinda todas las facilidades para la instalación y posterior operación de las máquinas que se están importando y que permitirán prestar con el máximo de calidad, el servicio ofertado por la empresa.

La principal actividad de la empresa es el lavado en agua y secado de prendas de vestir y del hogar, tales como: ropa, cobijas, edredones, cortinas, toallas, manteles, sábanas y artículos textiles en general. Con este fin, hemos dividido la operación en los siguientes servicios:

Auto servicio.- (Lavado en agua y secado) Consiste en el uso de las máquinas lavadoras y secadoras monederas, que cada cliente utiliza de acuerdo al tipo, cantidad, volumen de las prendas y su necesidad individual.

Deje y retire.- (Lavado en agua y secado) En este caso, la empresa se hace cargo del lavado, secado y doblado de las prendas. El cliente las entrega y retira posteriormente.

Planchado.- Consiste en el planchado profesional de prendas de vestir.

Reparación de prendas.- La empresa, en convenio con costureras y sastres locales, ofrece el servicio de reparación de prendas.

Es importante destacar que para el cabal cumplimiento de los servicios ofertados, la empresa cuenta con personal calificado para recomendar al cliente los diferentes ciclos de lavado, secado y planchado, pues, como es sabido, los distintos tipos de prenda, requieren también de tratamientos distintos.

Otras de las ventajas competitivas de la empresa es que las prendas están listas para ser entregadas, en el lapso de una hora, a precios, realmente, competitivos y convenientes.

Este tipo de servicio es muy popular en las grandes ciudades del mundo y SERVIJACARANDA, además, le da un toque personalizado y familiar que agrada al usuario, al identificarlo con su forma y estilo de vida e ideosincracia, lo que le da un valor agregado.

La maquinaria con la que operará la empresa tiene tecnología de punta, además de cumplir con todos los estándares norteamericanos de ahorro de energía eléctrica, gas y agua; encontrándose entre las más eficientes y eficaces del mercado mundial; esto permitirá prestar los servicios de manera óptima a los clientes, satisfaciendo sus necesidades y

superando sus expectativas, además de cumplir con las metas económicas establecidas por la compañía.

Maquinaria, detergentes y accesorios de lavandería

Máquinas lavadoras:

Cuadro 1.1. Lavadora 20 libras

Foto 1.2. Lavadora 20 libras

MÁQUINA	LAVADORA
MARCA	Huebch
PROCEDENCIA	Wisconsin - EEUU
TIPO	Comercial, Monedera
MODELO	Carga Frontal
CAPACIDAD	20 libras
IMAGEN	

Fuente: Catálogo Huebch

Elaborado por: Ruth Estrella

Cuadro: 1.2. Lavadora 40 libras

Foto: 1.3. Lavadora 40 libras

MÁQUINA	LAVADORA
MARCA	Huebch
PROCEDENCIA	Wisconsin - EEUU
TIPO	Industrial
MODELO	Lavadora – Extractora, Carga Frontal, Monedera

CAPACIDAD	40 libras
CARACTERISTICAS	Materiales y piezas de acero inoxidable. Dispensadores de jabón, suavizante y blanqueador. Funciona con monedas. Variedad de ciclos, velocidades y rotación del cilindro de acuerdo al tipo de ropa. Sistema de lavado superior. Extracción de agua de máxima velocidad. Panel de control atractivo y fácil de operar. Eficiente en el consumo de energía y agua. Posee de 3 a 5 años de garantía de fabricación y partes.
IMAGEN	

Fuente: Catálogo Huebch

Elaborado por: Ruth Estrella

Máquinas secadoras:

Cuadro: 1.3. Secadoras 20 libras

Foto: 1.4. Secadora 20 libras

MÁQUINA	SECADORA
MARCA	Huebch
PROCEDENCIA	Wisconsin - EEUU
TIPO	Comercial, Monedera, Apilada en Torre Doble.
MODELO	Carga Frontal, Gas y Eléctrica
CAPACIDAD	20 libras
CARACTERISTICAS	Materiales y piezas de acero inoxidable y galvanizado. Funciona con monedas. Variedad de ciclos, velocidades y rotación del cilindro y calor de acuerdo al tipo de ropa y tamaño de carga. Panel de control atractivo y fácil de operar. Eficiente en el

	consumo de energía eléctrica y gas. Posee de 3 a 5 años de garantía de fabricación y partes.
IMAGEN	

Fuente: Catálogo Huebch

Elaborado por: Ruth Estrella

Detergentes:

Entre las políticas de la empresa, está el uso de productos amigables con el medioambiente; es por esto, que los detergentes, suavizantes, cloro, desengrasantes y desmanchadores, que se utilizarán son productos biodegradables. Estos productos cuidan las prendas, garantizan la calidad del servicio final y además, cuidan el medioambiente.

Las características de aroma, concentración, disolución y composición son elaboradas por expertas compañías químicas, siendo productos ampliamente probados en lugares de alto impacto ambiental. Incluso, satisfacen pruebas médicas para reacciones de tipo alérgico.

La empresa comunicará permanentemente a sus clientes sobre esta política y la importancia del uso de este tipo de materiales; sin embargo, no se prohibirá la utilización de otros productos, en vista de que las preferencias individuales de las personas y sus costumbres pueden estar muy arraigadas, siendo éstas difíciles de ser cambiadas.

Accesorios para el servicio:

Soapmax: (el *jabón magnético*). “Es un producto que cambia la tensión superficial del agua, es decir, incrementa la solubilidad del agua, convirtiéndola en un agua más "mojada", más "húmeda", por así decirlo; que puede penetrar con mayor facilidad los tejidos, dando como resultado un inmenso potencial de emulsificación y permitiendo ahorrar hasta un 90% de detergente en cada ciclo de lavado.”¹



Foto: 1.5. SoapMax

Fuente: www.irdusa.com

Ecoballs: “Es un producto que basa su éxito en la creación de oxígeno ionizado, que permite una penetración más profunda en la suciedad, removiéndola con mayor facilidad. Viene acompañado de un quitamanchas, en caso de que sea necesario su uso. No necesita suavizante y tiene poder antibacteriano, eliminando el E-coli y Stapyhylococcus aureus.”²



Fotos: 1.6., 1.7. Ecoballs

Fuente: www.ecoliving.es

¹ www.irdusa.com

² www.ecoliving.es

Eco Bola de Lavar: “Es nuevo concepto del lavado de la ropa sin utilizar detergente. Diseñada como producto respetuoso con el medio ambiente. Es una alternativa ecológica, eficaz.

Este producto ha sido científicamente diseñado y es fruto de un profundo desarrollo científico en torno a la bioelectricidad y la hidrodinámica.

La radiación infrarroja y los iones negativos producidos por las cerámicas que contiene transforman la estructura molecular del agua, favoreciendo la eliminación de los efectos contaminantes y la suciedad sin necesidad de detergentes. Mantiene el pH al mismo nivel que el detergente común ayudando a eliminar las manchas y suciedad persistente.”³



Foto: 1.8. Eco Bolas de Lavar

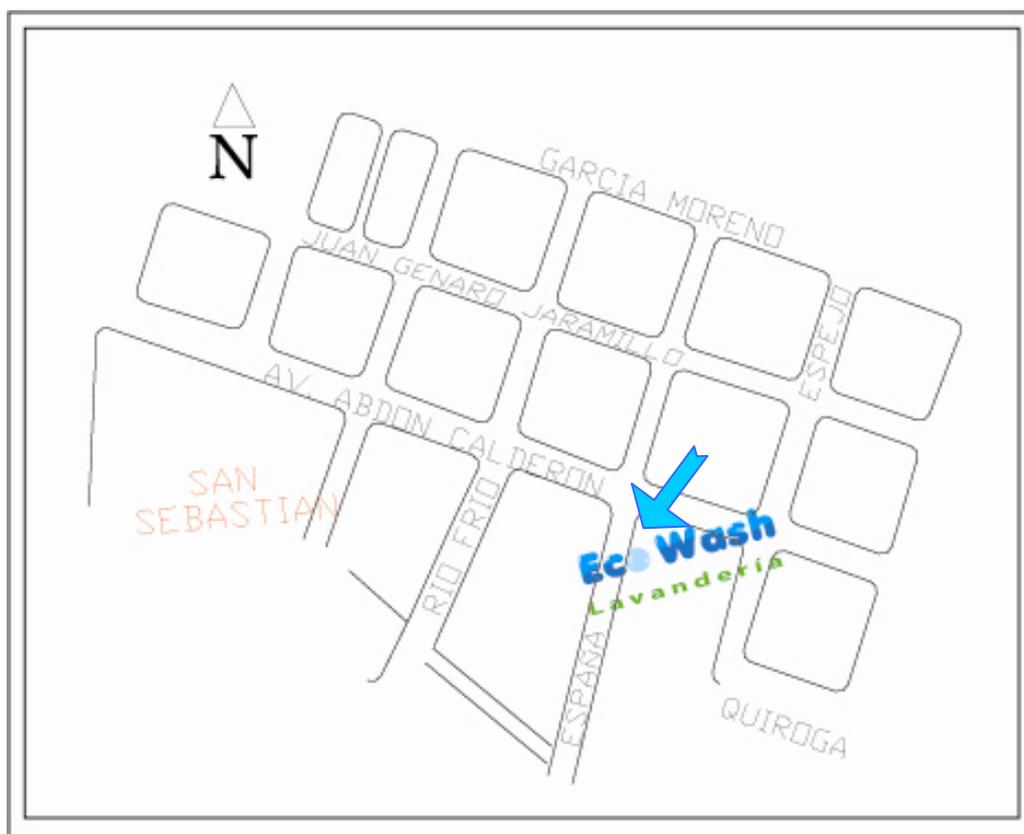
Fuente: www.terra.org

1.2.1. Ubicación del Negocio

Las instalaciones de “SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDACIA. LTDA”, se ubican en la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, en la intersección de las calles Abdón Calderón y España, esquina, planta baja. Sus teléfonos son: 00593 - 2 2787042 / 00593 2 2335755

³ www.terra.org

Figura: 1.1 Croquis de ubicación de Servijacaranda (Eco Wash)



Fuente: Mapa de Sangolquí – Instituto Geográfico Militar

Elaborado por: Ruth Estrella

1.3. Base o Marco Legal

El marco legal de la empresa “SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDA CIA. LTDA”, es el siguiente:

Cuadro 1.4 Marco Legal Servijacaranda

Nombre:	SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDA CIA. LTDA
Resolución de la Superintendencia de Compañías N°	08. Q.I.J. 001838 del 27 de mayo del 2008

Registro Mercantil	Nº. 1749, Tomo 139 del 3 de junio del 2008
Tipo de Compañía	Compañía Limitada
Actividad Económica	Servicio de lavado en agua, secado y planchado de prendas de vestir y del hogar; con modalidad de autoservicio y de encargo.
RUC	1792138779001
País de Origen:	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Sangolquí
Calle	Abdón Calderón
Intersección	España.
Número	Lote 4, Local # 3, Esquina, Planta Baja
Presidenta	Ing. Iveth Bautista Cáceres
Gerente	Tec. Hot. Ruth Estrella Sotomayor

Fuente: Escritura de Constitución y Registro Único de Contribuyentes

Elaborado por: Ruth Estrella

Cuadro: 1.5 Obligaciones Tributarias

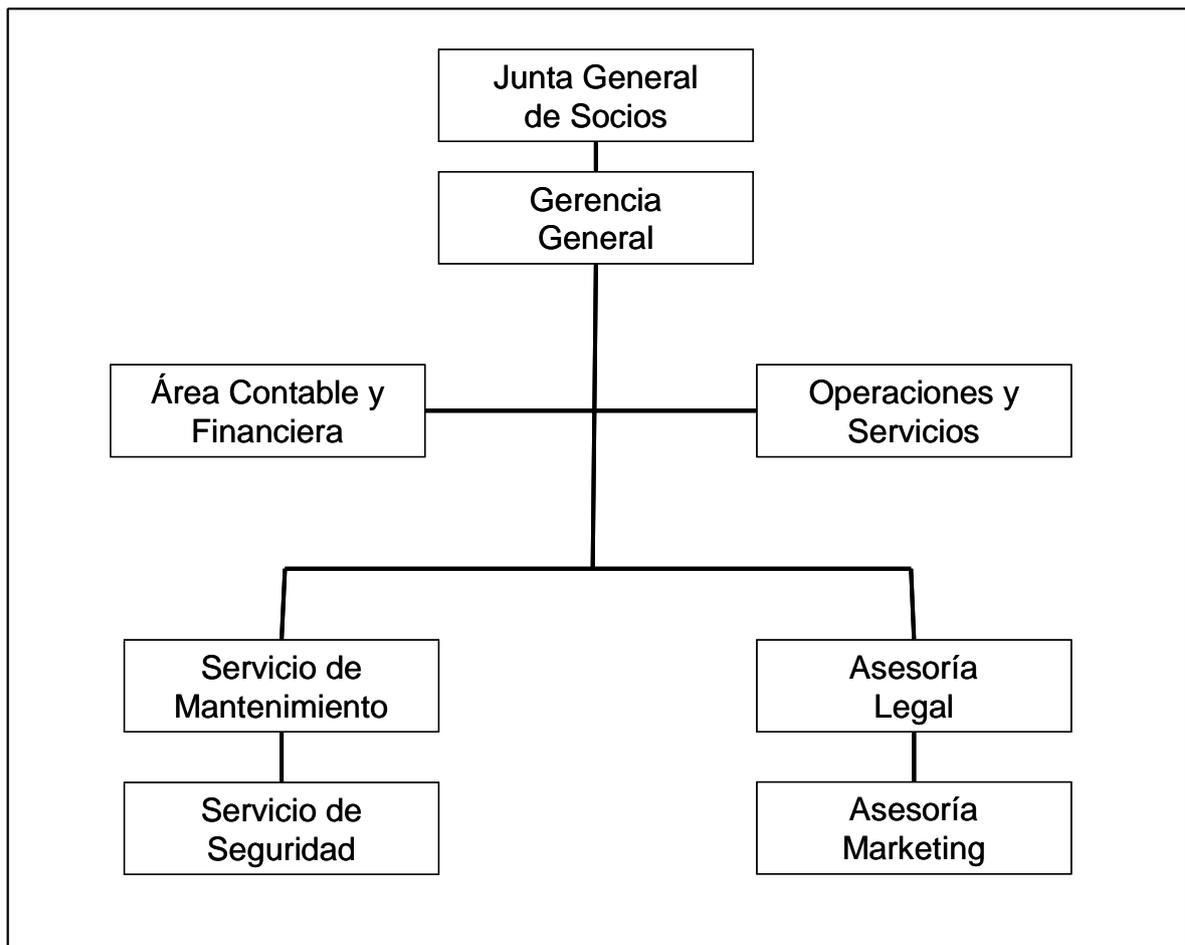
Las obligaciones tributarias de la empresa son:
Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos
Anexo relación de dependencia
Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades
Declaración de Retención en la Fuente
Declaración mensual del IVA.

Fuente: Registro Único de Contribuyentes

Elaborado por: Ruth Estrella

1.4. Cultura Organizacional

Figura: 1.2 Organigrama de Servijacaranda (Eco Wash)



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

El Gobierno y Administración de la Empresa **SERVICIOS DE LIMPIEZA EN GENERAL SERVIJACARANDA CIA. LTDA**, se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- Junta General de Socios; es el órgano supremo de la Compañía y está constituida por todos los socios. Tiene las atribuciones que se señalan en la Ley y en el Estatuto. Nombra al Presidente y al Gerente de la empresa.
- La Gerencia: Es la que representa judicial y extrajudicialmente a la empresa; esta representación es conjunta entre el Gerente y el Presidente.
Por ser una empresa pequeña, la Gerencia cumple otras funciones como: administración, comercialización, administración del talento humano y establecimiento de las políticas de la empresa, entre otras.

- En el tercer nivel se encuentra el departamento de Operaciones y Servicios, quienes reportan directamente al Gerente.
- Finalmente, se cuenta con un grupo de profesionales contratados con la modalidad de servicios y honorarios profesionales; en las siguientes áreas: contable y financiera, legal, seguridad, mantenimiento y marketing.

1.5. Determinación de problema

En la actualidad, la necesidad de emprender un negocio eficiente y eficaz es indiscutible. Los escasos y limitados recursos existentes obligan a ser más responsables con la manera de utilizar y aprovechar los mismos.

Se ha vuelto indispensable contar y establecer, desde un inicio, procesos bien estructurados y definidos, que se adapten a la realidad de la empresa y al medio.

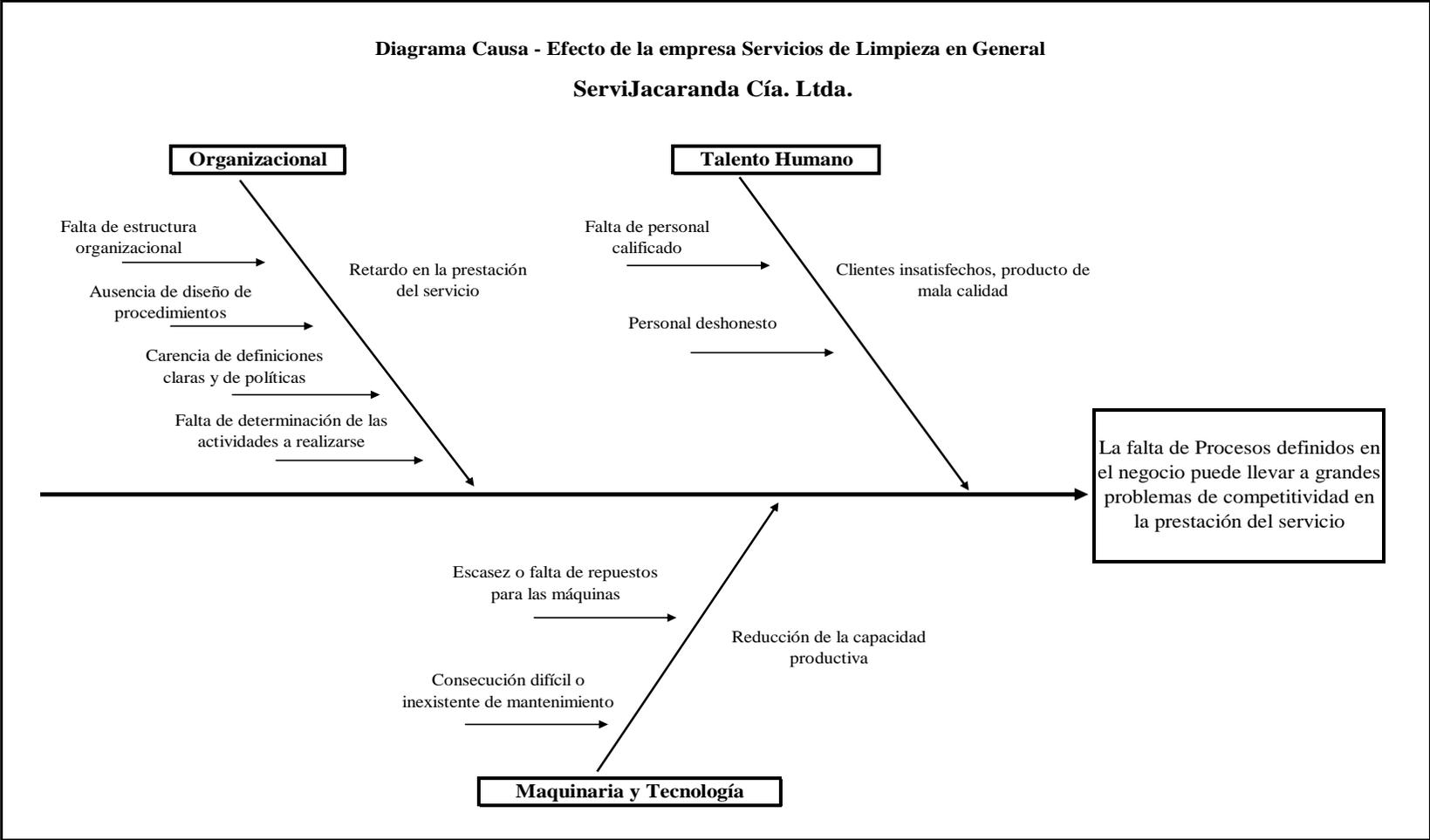
Contar con infraestructura, talento humano, maquinaria y *know how*, entre otros factores fundamentales para garantizar el éxito que se espera. Además para emprender un nuevo negocio y asegurar que las perspectivas de los socios se cumplan, se debe contar con una ventaja competitiva sostenible.

La herramienta que ofrece esta ventaja es la implantación de una estructura por procesos dinámica y evolutiva en todas las actividades de la empresa.

La empresa establecerá políticas y valores claros, estándares definidos, mantendrá una comunicación abierta entre: clientes, directivos, empleados, proveedores, autoridades y organismos de control; con la finalidad de apoyar favorablemente a la operación del negocio.

1.5.1. Diagrama Causa Efecto

Figura: 1.3 Diagrama Causa - Efecto de Servijacaranda (Eco Wash)



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

1.5.2. Interpretación del Diagrama Causa – Efecto

Organizacional: Desde el inicio, la inminente necesidad de la existencia de una estructura organizacional definida, con claras políticas y normas, que cuente con el diseño y la estandarización de los procesos y actividades a realizarse, es tomada en cuenta por la empresa. Al satisfacer estas exigencias, se asegura un servicio de calidad, prestado a tiempo, con los mejores costos, con precios justos y clientes satisfechos.

Talento Humano: La correcta selección, contratación y posterior capacitación del personal debe ser una prioridad. El compromiso que se siembre entre la empresa y el personal, se reflejará en la buena prestación del servicio y se cosechará con la fidelidad del cliente satisfecho. Esto dependerá de que se conozca a cabalidad los deberes y derechos de cada uno, además de los valores, políticas, metas y objetivos. Adicionalmente un personal sin capacitar puede general un producto defectuoso y de mala calidad que no llene las expectativas del cliente.

Maquinaria y Tecnología: Por tratarse de máquinas importadas, podrían presentarse inconvenientes como la falta o escasez de repuestos y, al mismo tiempo, por tratarse de tecnología de punta, los técnicos capacitados, disponibles localmente, podrían escasear; consecuentemente su disponibilidad sería baja; lo que ocasionaría retardo en el servicio y la disminución en la capacidad productiva.

Por este motivo tener un *stock* reducido de partes para reemplazo inmediato y contar con una base de los técnicos disponibles será fundamental.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

“El objeto principal social de la compañía consiste en la presentación de servicios de lavado en seco y agua de todo tipo de ropa y prenda, así como el planchado de las mismas; este servicio lo realizará proporcionando las instalaciones, maquinarias y equipos para que el usuario en forma personal realice el lavado, secado y planchado de

la ropa; o prestará este servicio a domicilio. También podrá realizar trabajos de arreglo, reparación y confección de todo tipo de ropa y prendas....”⁴

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Analizar y diseñar los procesos para la empresa.
- Proponer el diseño, creación y estandarización de los procesos.
- Diseñar la organización por procesos

1.7. Marco Teórico y Conceptual

1.7.1. Marco Teórico

Administración por procesos

La Gestión de Procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo para avanzar en el desarrollo organizacional y permitir, incrementar la eficiencia y eficacia. Las empresas modernas están pensando de forma diferente acerca de sus procesos, que no se ven ya, como simples técnicas de producción. Actualmente, la gerencia conoce y comprende, que existen muchos procedimientos que emplean materiales, tiempo, equipos y personal para ofrecer diferentes tipos de productos y servicios. Estos se denominan “Procesos de la Empresa” y, actualmente, son aún más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción.

Podemos decir que Proceso “es la organización de personas, procedimientos y maquinarias dentro de una organización para cumplir óptimamente una serie de actividades necesarias, con las cuales se busca transformar materiales y/o información con el propósito de obtener un resultado específico llamado producto”⁵

“Un proceso es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en producto.”⁶

⁴ Escritura de constitución de la Compañía ServiJacaranda Cía. Ltda..

⁵ Davenport Thomas, Innovación de Procesos, Días de Santos, 1993

⁶ Price Waterhouse, El cambio Óptimo, Irwin, 1995

Esta serie de actividades o pasos relacionados tienen como objeto transformar los recursos y obtener bienes o servicios.

En los últimos años, las empresas han adoptado una estrategia conocida como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, la misma que ha originado grandes avances, los cuales se destacan a continuación, de acuerdo a Harrington J:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa.
- Mejor tiempo de respuesta
- Disminución del costo.
- Reducción de inventarios.
- Mejoramiento en manufactura.
- Mayor participación de mercado.
- Incremento en la moral de los empleados.
- Menor burocracia.
- Incremento de las utilidades.

La Gestión de Procesos, por lo tanto, tiene como objetivo principal el aumentar los resultados de la empresa para conseguir mayores niveles de satisfacción entre los clientes.

Al reducir costes internos, se elimina el desperdicio de recursos y actividades que no generan valor. Cuando se optimizan los tiempos, se acorta el período de ejecución de cada una de las actividades. Al mejorar la calidad del producto o servicio, se le agrega valor; al aplicar políticas internas de retroalimentación e información, se ayuda al mejoramiento continuo y a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, pudiéndose tomar medidas correctivas de manera oportuna.

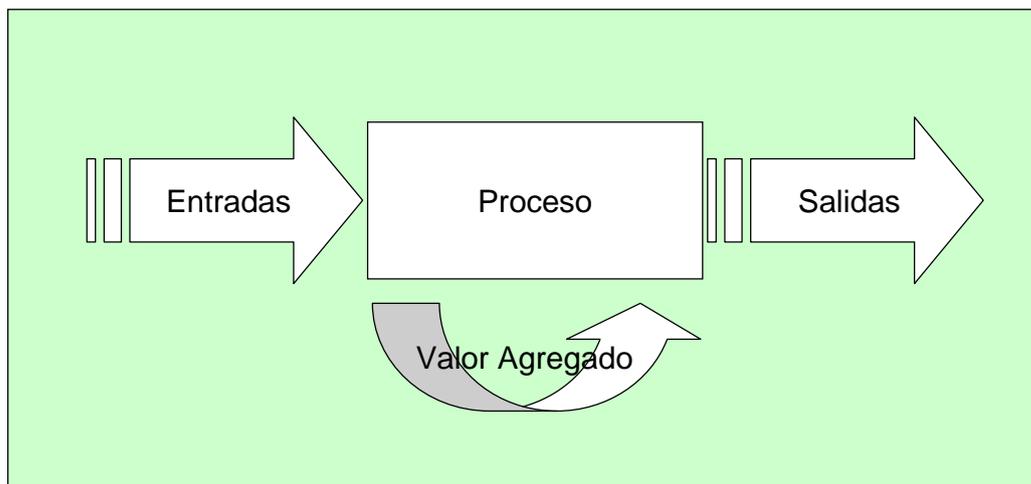
El concepto de Gestión por Procesos, establece como principio la generación y agregación de valor, de manera que la acción se soporte con análisis, revisión de experiencias, aplicación de directrices y herramientas de la organización cuyo resultado da respuesta a las necesidades de la empresa.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Los procesos generan valor agregado sobre las entradas que inciden en el superior nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes.

Se puede decir, entonces, que los elementos de un proceso son:

- Las entradas; son por lo general los recursos, insumos o información. Insumos que respondan al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor.
- Recursos o estructuras; que son aquellos mecanismos que el proceso necesita y que generalmente no son consumido durante el mismo. Ejemplo: El talento humano, máquinas, equipamiento de información.
- Las salidas; son los productos o servicios resultado de la actividad de un proceso y que representa algo de valor para e cliente interno o externo.
- Sistema de medida de control; reglamentan, limitan o establecen la forma en que los procesos desarrollan sus actividades para producir las salidas a partir de las entradas. Cada proceso debe tener por lo menos un control. Los más comunes son: leyes, decretos, normas, directrices, procedimientos.
- Limites y conexiones; también se conocen como condiciones de frontera y permiten las conexiones con otros procesos en forma clara y definida, es decir, identifica loas entradas y salidas de un proceso.

Figura: 1.3 Elementos del Proceso



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Harrington, James

En la Gestión de Procesos, la atención está dirigida al resultado del proceso, no a las tareas o actividades, esto conlleva a tener presente que el trabajo individual contribuye al proceso global, es decir, hay un compromiso con el proceso total y no sólo con la tarea individual. “Permite entender a la organización como un sistema interrelacionado

de procesos que en conjunto contribuyen a cumplir con el giro del negocio y conseguir las metas planteadas.”⁷

“El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia misión y objetivos. Además cada individuo de la organización debe comprender la importancia de su papel para conseguir dichos objetivos.”⁸

Se debe considerar que no hay un producto ni un servicio sin un proceso y de la misma manera no existe un proceso sin un producto o servicio.

Para el **Desarrollo de la Gestión de Procesos**, se deben cumplir los siguientes pasos:

a. Identificación de los Procesos.

Procesos Estratégicos: (Procesos gobernantes, de dirección del sistema); Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, estatutos, etc., aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Adecuan a la empresa a las necesidades y expectativas de los usuarios. Razón por la cual, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes.

Procesos Operativos: (Procesos productivos, institucionales o fundamentales); Atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente, creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Consideran íntegramente todas las actividades que generan mayor valor agregado y, por lo tanto, tienen impacto positivo sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de Soporte: (Procesos de apoyo o habilitantes); Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo fundamental para la realización un servicio. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

⁷ Mariño Navarrete, Fernando, Gerencia de Procesos, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1994

⁸ William E. Trischler

b. Construcción del Mapa de Procesos

Este se realiza en base a la clasificación dada anteriormente, es decir, se clasifica cada proceso existente en estratégico, operativo o de soporte, con lo cual se establecen los lineamientos de cada uno.

c. Asignación de Procesos claves a su responsable.

Una vez definidos los procesos fundamentales del servicio, se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los mismos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento. Esto hace que vayan más allá de los límites departamentales y se tienen en cuenta desde el inicio hasta el final del proceso global. La Gestión de Procesos, coexiste con la administración funcional, lo que hace posible una gestión interfuncional que genera valor.

d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen cada proceso. De esta manera son mejorados, rediseñados o eliminados; determina prioridades y establecen un entorno para iniciar y mantener planes de mejoramiento.

Plan de Análisis de datos para la mejora de procesos:

El análisis de los procesos busca una evaluación consistente de las partes que conforman un proceso y con esto establece medidas correctivas; todo para obtener mayor efectividad en el giro de negocio. Entre otras cosas, permite analizar si la estructura organizacional es adecuada, determinar si la planificación se está llevando correctamente, reducir costos, buscar alternativas tecnológicas, mejorar la imagen y medir los síntomas de los resultados financieros negativos.

Para poder mejorar un proceso en fundamental conocerlo, de esta forma, se establece cómo medirlo. Para esto, es necesario cumplir los siguientes pasos:

a. Desarrollar Criterios e Indicadores.

Se debe medir los diferentes aspectos de los procesos, para ello es necesario definir criterios e indicadores para cada uno.

Los criterios son aspectos no medibles que requieren ser evaluados; en tanto que los indicadores son variables medibles relacionadas directamente con el criterio.

b. Diseñar un calendario de recogida de datos.

Es necesario establecer un plan de recolección de datos, en el que las fechas de recolección se establezcan con claridad, así como también los responsables de dicha recolección.

c. Recolectar, codificar y analizar los datos.

Finalmente, se realiza la recolección de los datos y su codificación para posterior análisis.

Revisión de Proceso

La única manera de comprender, realmente, lo que sucede en los procesos de la empresa, es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como Revisión del proceso.

Con el fin de prepararse para la Revisión del proceso, se debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del Equipo de Revisión (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad. Las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar. Cada ER debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso.
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal.
- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso.

- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar.

Al elaborar un diagrama de flujo de las tareas, el equipo tendrá una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encontrará en mejor posición de comunicar sus hallazgos.

El proceso o sistema operativo identifica cualquier parte de la organización que toma insumos y los transforma en productos de mayor valor con relación a dichos insumos. Estos, a través del cumplimiento de las distintas actividades involucradas en el mismo, transforman los insumos en productos terminados o semielaborados, mediante el cumplimiento repetitivo de las actividades ya conocidas.

Todas las etapas se van cumpliendo hasta que se tiene un producto terminado o un servicio y se lo conoce con el nombre de Flujo de bienes o servicios, teniendo paralelamente, la circulación de todas las indicaciones necesarias para la ejecución de cada actividad, lo que se conoce con el nombre de Flujo de información.

Dentro del proceso encontramos varios tipos de tareas; así, tenemos las tareas paralelas que son aquellas que se pueden desarrollar en forma simultánea sin que esté de por medio el cumplimiento de otras actividades para su ejecución; las tareas en relación de serie, son aquellas que no pueden realizarse mientras no se culmine la actividad anterior.

Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El *output* del proceso; cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los *outputs* de cada subproceso; cumplen los requerimientos del *input* de los clientes internos.
- Los *inputs* de los proveedores; cumplen los requerimientos del proceso.

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices y satisfechos, mayores ventas y mejor participación de mercado.

Para identificar las oportunidades de mejoramiento se deben seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar las características de efectividad más importantes. Éstas, son indicadores del modo eficiente en el que está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente.
- Reunir información sobre estas características de efectividad. Estos datos se usan para revisar metódicamente la calidad de las actividades fundamentales, involucradas en el proceso. También se debe descubrir las posibles causas de la efectividad (*input*, métodos, entrenamientos..)

Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad por unidad de *output*.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

Una de las mejores maneras de revisar un proceso, es mediante el análisis de valor del mismo, ya que dentro de un proceso, podemos encontrar dos tipos de actividades: Actividades que agregan valor y actividades que no agregan valor. Para esto, es necesario diagramar y documentar los procesos a fin de calificar a cada una de las actividades involucradas en los mismos.

Adicionalmente, se debe tener como información de apoyo la duración del ciclo del proceso, el costo de los recursos utilizados en cada actividad y la percepción del valor por parte del cliente; de este análisis nacen los principales aportes para el mejoramiento de procesos: La optimización del tiempo y la reducción o eliminación de costos

innecesarios. Es importante tener en cuenta que es necesario establecer el tiempo del ciclo del proceso, así como los tiempos muertos (los cuales en la práctica, aparentemente, no agregan valor al proceso pero son necesarios para cumplir con él).

Los estándares son elementos que nos permiten evaluar márgenes de comportamiento dentro de diversas actividades. Estándar “Es un conjunto de reglas y especificaciones a seguir, las mismas que son desarrolladas de común acuerdo para su uso permanente por la empresas, instituciones o personas que representan cualquier sector y tienen como fin cubrir una necesidad vigente”⁹

“Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas. Estos son útiles para medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicas, con el fin reobtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento,”¹⁰

Norma ISO y Procesos

La norma ISO 9001: 2000 plantea que la aplicación y administración de un sistema de procesos debe hacerse de manera efectiva para asegurar una buena administración de calidad.

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos, permite a una agrupación centrar su atención sobre áreas de resultados, importantes de conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hasta la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a que una organización:

- Defina de manera sistemática las actividades que componen un proceso.
- Identifique la interrelación con otros procesos.

⁹ www.amese.org.mx

¹⁰ www.cgeon.gob.mx

- Defina las responsabilidades respecto al proceso.
- Analice y mida los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Se centre en los recursos y métodos que permitan la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los individuos y sus vínculos dentro del sistema de procesos, se puede conocer los resultados que obtiene cada uno y cómo éstos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del Análisis de los resultados de los procesos, se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

Con base en lo expuesto, se puede concluir el porqué de la importancia de contar con procesos bien entendidos, establecidos, implementados, estandarizados, debidamente documentados, controlados y gestionados adecuadamente.

1.7.2. Marco Conceptual

Actividad o tarea:

Es cada una de las tareas que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades, da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrollan en un departamento o función.

Son acciones humanas que pueden ser repetitivas, que consumen tiempo y recursos, y conducen a un resultado.

Autoservicio:

Cuando el usuario o cliente en forma personal realiza la operación de lavado y secado de sus prendas de vestir y del hogar; utilizando las máquinas lavadoras y secadoras de la empresa.

Biodegradable:

Son sustancias amigables con el medio ambiente, ya que pueden ser transformadas fácilmente en otras químicamente más sencillas y que ocasionan poca o ninguna repercusión negativa en el entorno.

Control:

Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos, en un tiempo y espacio determinados, de acuerdo a estándares.

Además, son un conjunto de normas, procedimientos, actividades y técnicas, a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos.

Tipos: 1. Control de calidad; 2. Control de cantidad; 3 Control de costos; 4 Control de tiempo.

Diagnóstico:

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en el medioambiente.

Eco Bola de Lavar:

“Es un producto de lavandería diseñado para respetar el medio ambiente. Es una alternativa ecológica, eficaz. Funciona con iones negativos y radiación infrarroja producidos por las cerámicas que contiene, estos transforman la estructura molecular del agua, favoreciendo la eliminación de los efectos contaminantes y la suciedad sin necesidad de detergentes.”¹¹

Ecoballs:

“Es un producto que crea oxígeno ionizado, penetrando así en la suciedad y quitándola. No necesita suavizante y tiene poder antibacteriano, eliminando el E-coli y Stapyhylococcus aureus.”¹²

Efectividad:

“El grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidad y expectativa de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad.... La efectividad tienen un impacto sobre el cliente.”¹³

Efectividad del proceso:

“Se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso”¹⁴

Eficiencia del proceso:

“Representa un beneficio para el responsable de proceso. Es el output por unidad de input”¹⁵

Eficiencia:

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo, se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de

¹¹ www.terra.org

¹² www.ecoliving.es

¹³ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

¹⁴ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

¹⁵ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

producir esos resultados. “El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad.”¹⁶

Elementos de un proceso:¹⁷

Entradas: Recursos (insumos y/o información).

Recursos: Capital humano, maquinaria.

Proceso de transformación: Actividades o tareas que agregan valor.

Salidas: productos o servicios.

Sistema de medida de control: leyes, directrices, procedimientos.

Evaluar:

Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un tiempo y espacio determinados, con los resultados esperados en ese mismo lapso. Es buscar las causas de un comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Flujo de servicio

Son todas las actividades que se van cumpliendo hasta que se obtienen el servicio esperado.

Flujograma:

Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. También es conocido como proceso, recorrido u hoja de ruta. Señala los procesos y procedimientos que se siguen.

Gestión por Procesos:

Es la forma de gestionar toda la organización, basándose en los procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida, que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.

Indicador:

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

Lavado en agua:

Servicio de lavar prendas de vestir y del hogar (sábanas, cobijas, edredones, cortinas, manteles, etc.) en máquinas lavadoras con agua.

¹⁶ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

¹⁷ Fuente: Ávila J. mejoramiento de procesos para la Empresa Neón Mágico. 2007 ESPE

Lavadora (máquina lavadora):

Máquina utilizada para el lavado de prendas de vestir y del hogar. Estas pueden ser de varias capacidades, funcionar a gas o electricidad, semi-industriales o industriales.

Mejoramiento de Procesos:

“Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico de empresario y de proceso.”¹⁸

Plancha:

Máquina utilizada para planchar de prendas de vestir y del hogar. Estas pueden ser: domésticas, semi-industriales o industriales.

Planchado:

Servicio de planchar prendas de vestir y del hogar.

Prendas de vestir:

Se refiere a ropa en general: camisetas, pantalones, blusas, vestidos, camisas, etc. Por lo general de materiales textiles resistentes al lavado en agua y secado.

Prendas del hogar:

Se refiere a lencería utilizada en el hogar, hospitales, hoteles, restaurantes, etc. tales como: sábanas, cobijas, toallas, edredones, cortinas, manteles. Por lo general de materiales textiles resistentes al lavado en seco o agua y secado

Políticas:

Lineamientos generales dentro de los cuales se deben desempeñar los procesos. Son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud vienen determinadas por los objetivos de la organización y sus límites.

Procedimiento:

Ciclo de operaciones que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones que conllevan a la producción de un determinado bien o servicio.

Proceso:

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos.”¹⁹

¹⁸ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

¹⁹ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

Proceso específico:

“Es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en productos.” “Es una serie de actividades o pasos relacionados a través de los cuales se transforman los recursos y se obtienen bienes o servicios.”²⁰

Procesos clave:

“Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.”²¹

Procesos Estratégicos:

“Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.”²²

Proceso de soporte:

“Proveen los recursos que precisan los demás procesos. Dan apoyo a los procesos fundamentales que se realizan para prestar el servicio y los habilitan.”²³

Procesos Operativos:

“Atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.”²⁴

Recursos:

“Son los medios que se emplean para realizar las actividades, por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.”²⁵

Secado:

Servicio de secar prendas de vestir y del hogar (ropa, sábanas, cobijas, toallas, edredones, cortinas, manteles, etc.) en máquinas secadoras.

Secadora (máquina secadora):

Máquina utilizada para el secado de prendas de vestir y del hogar. Estas pueden ser de varias capacidades, funcionar a gas o electricidad, semi-industriales o industriales.

Sistema:

“A través del cumplimiento de las distintos procesos y actividades involucrados en el mismo, transforman los insumos en productos terminados o semielaborados mediante el cumplimiento repetitivo de las actividades ya conocidas.”²⁶

²⁰ H. J. Harrington. Mejoramiento de Procesos. 1993, McGraw-Hill Colombia

²¹ www.gestiopolis.com

²² www.gestiopolis.com

²³ www.gestiopolis.com

²⁴ www.gestiopolis.com

²⁵ www.gestiopolis.com

²⁶ www.gestiopolis.com

Soapmax: (el jabón magnético).

“Es un producto que cambia la tensión superficial del agua, permitiendo así ahorrar hasta un 90% de detergente en cada ciclo de lavado.”²⁷

Subproceso:

“Son partes bien definidas en un proceso y están compuestos de una serie lógica de actividades y/o tareas”.²⁸

Suministros de limpieza (Materiales y suministros de limpieza):

Se refiere a jabones, detergentes, aromatizadores, champúes, blanqueadores, suavizantes, desinfectantes, desengrasantes, quitamanchas, etc., utilizados en el lavado, secado y planchado de las prendas de vestir y del hogar; así como en la prestación del servicio en general. También consideramos dentro de este grupo: escobas, cepillos, trapeadores, cubos, mangueras, etc.

²⁷ www.irdusa.com

²⁸ www.gestiopolis.com

Capítulo II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo, se presenta un estudio a fondo referente al ambiente en el que se desenvuelve la empresa. Se inicia con el análisis del conjunto de actores y fuerzas ajenas al dominio de la organización que influyen en el desempeño de la gestión que ésta realiza. Se estudia y analiza los factores del macroambiente, tales como: el económico, político, legal, demográfico - social, tecnológico y ambiental.

El microambiente corresponde a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

Se realiza un análisis interno de la empresa, en el que se señalan sus diferentes capacidades: administrativa, financiera, servicios, tecnológica, comercialización y talento humano.

Figura: 2.1 Análisis Situacional de una organización



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Certo Samuel

Con la información obtenida del análisis del macroambiente, se diagnostican las oportunidades y amenazas de los factores externos, actualmente; con el del microambiente y el análisis interno, se obtienen las fortalezas y debilidades de la empresa en este momento.

Entonces, es posible realizar un análisis FODA y las matrices que son herramientas para continuar con el desarrollo de los siguientes capítulos y cumplir el objetivo planteado.

2.1. Análisis Externo

“Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).”²⁹

2.1.1. Macroambiente

2.1.1.1. Factor Económico

Para obtener una visión objetiva de la situación económica en la que se desenvuelve la empresa, es fundamental conocer algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos. Al hacer un análisis del PIB, las tasas de interés, la inflación del Dólar frente al Euro, entre otros; se aclara y se observa el panorama y la marcha económica, en el corto plazo, de la economía ecuatoriana; lo que facilita la toma de decisiones en la empresa.

PIB.

El Producto Interno Bruto (PIB) es el “valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año.”³⁰

Algunos analistas sostienen que el PIB presenta una falsa impresión del bienestar material de un país, siendo ésta una medida imperfecta del pulso económico porque excluye operaciones que se realizan fuera de los mercados y no cuantifica los impactos negativos en el medio ambiente, generados por las actividades económicas.

Por otra parte, al ser un resultado total, no considera si este ingreso está dividido de

²⁹ www.infoipyme.com

³⁰ Tucker, Irwin, Fundamentos de Economía, Tercera Edición, México

manera equitativa entre la población, pudiendo ser estas diferencias muy grandes.

En el Ecuador, el PIB se conforma de la siguiente manera:

Cuadro: 2.1 Porcentaje de Aporte por Actividad Económica al PIB 2007

ACTIVIDAD ECONÓMICA	100%
Agricultura	7 %,
Industria	31.2%
Servicios	61.8%

Fuente: www.inec.gov.ec Elaborado por: Ruth Estrella

Cuadro: 2.2 PIB en valores corrientes y tasa de crecimiento 2003 – 2008

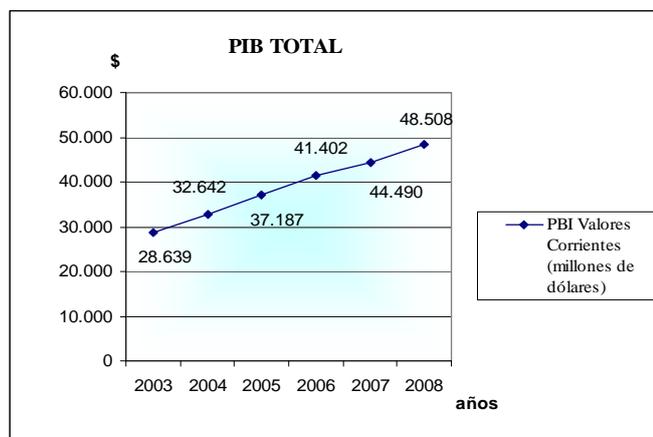
	<i>PBI Valores Corrientes (millones de dólares)</i>	<i>Tasa de crecimiento en dólares del 2000</i>
2003	28.639	3,60
2004	32.642	8,00
2005	37.187	4,74
2006	41.402	4,07
2007	44.490	4,28
2008	48.508	4,2 *

* Valor a abril del 2008

Fuente: www.cig.org.ec (Cámara de Industriales de Guayaquil) y www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

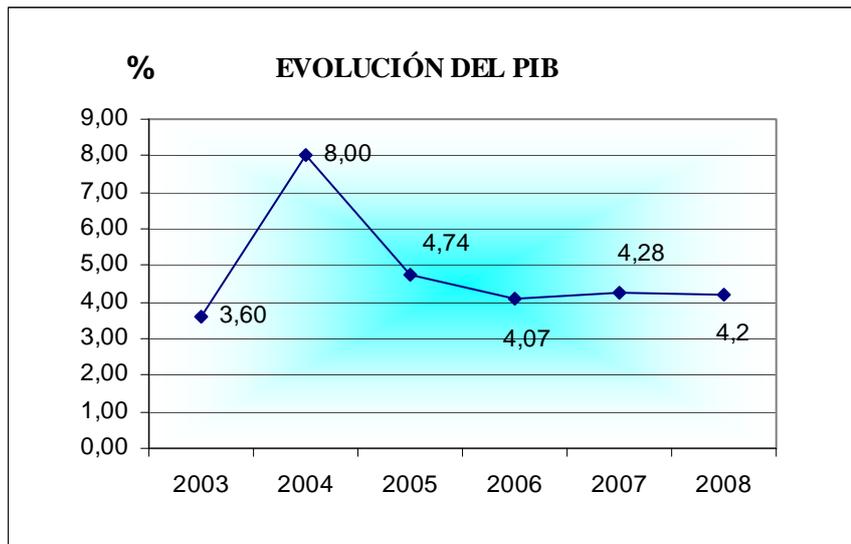
Gráfico: 2.1 PIB TOTAL 2003 – 2008



Fuente: www.cig.org.ec (Cámara de Industriales de Guayaquil) y www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Gráfico: 2 .2. Evolución del PIB en porcentajes 2003 – 2008



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Para la empresa es importante contribuir con el PIB del país, teniendo siempre en cuenta que un crecimiento económico da como resultado un mayor bienestar económico.

Adicionalmente, la empresa propende por el cuidado del medio ambiente y el de las personas como individuos, factores que también generan bienestar.

Se puede anotar, además, que si existe un mejoramiento del ingreso per cápita de las personas, éstas estarán más dispuestas a hacer uso de servicios alternativos que eviten su desgaste físico y que mejoren su calidad de vida. Por otro lado, si las condiciones mejoran de manera más acelerada, es probable que éstas compren sus propias máquinas lavadoras y secadoras, lo que podría ser negativo para el negocio

Del análisis anterior, se puede determinar que el Producto Interno Bruto para la empresa Servijacaranda, constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

TASA DE INFLACIÓN

La inflación es el “aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía.”³¹ Siendo considerado como un aumento del nivel en todos los precios promedio global y no un aumento del precio de un producto específico.

³¹ Larroulet, Mochón, Economía, McGraw-Hill, España

Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con un ingreso nominal o con una determinada cantidad de dinero, es por esto, que la gente cuyo ingreso nominal aumenta más rápido que la tasa de inflación gana poder adquisitivo, mientras que la gente cuyo ingreso nominal tiene un ritmo menor al de la inflación, pierde.

La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

Cuadro: 2.3 Porcentaje de Inflación 2002 – 2008

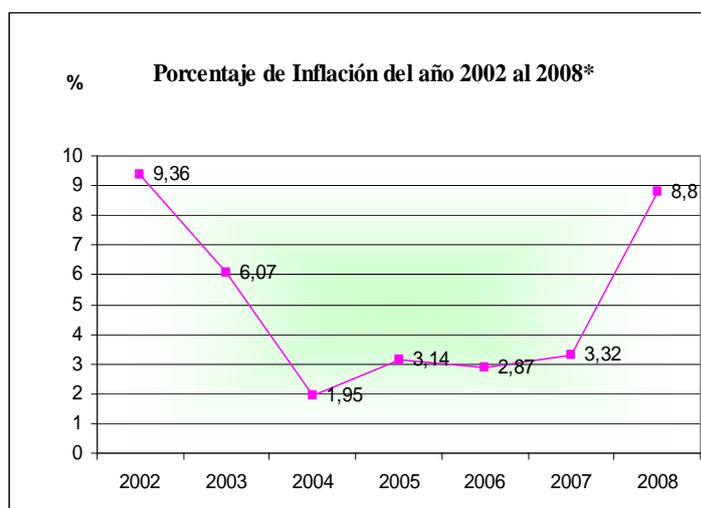
Porcentaje de Inflación del 2002 al 2008	
INFLACION	%
2002	9,36
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,8

* El dato del año 2008 corresponde a abril

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Gráfico: 2.3 Evolución del PIB en porcentajes 2003 – 2008



* El dato del año 2008 corresponde a la inflación de abril del 2008

Fuente: Página web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

Elaborado por: Ruth Estrella

Del análisis anterior, la inflación para Servijacaranda, es una **AMENAZA MEDIA.**

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés nominal es la “cantidad de dinero expresada como porcentaje anual que se obtiene sobre una suma prestada o depositada en un banco.”³²

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y, cuando hay escasez, sube.

Tasa de interés pasiva:

Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Cuadro: 2.4 Tasas Pasivas Efectivas Referenciales por Plazos / Septiembre 2007 – Mayo 2008

TASAS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZOS						
(en porcentajes)						
FECHA	PLAZOS					
	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Más de 360
sep-07	4,40	4,74	5,53	5,07	6,09	5,22
oct-07	5,29	5,41	6,13	6,81	6,78	4,54
nov-07	5,27	5,54	6,12	6,84	6,56	5,68
dic-07	5,22	5,74	6,11	6,98	6,65	5,01
ene-08	5,44	5,52	6,18	6,42	5,92	7,20
feb-08	5,30	5,81	6,21	6,72	6,35	7,84
mar-08	5,29	5,66	6,02	6,67	6,87	7,77
abr-08	5,20	5,58	6,19	6,69	6,87	7,44
may-08	5,10	5,54	6,11	6,54	6,92	7,56

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Tasa de interés activa:

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

³² Tucker, Irwin, Fundamentos de Economía, Tercera Edición, Thomson Learning, México

Cuando se tratan de créditos para empresas, existen diferentes tipos de crédito. De acuerdo a la capacidad financiera de ServiJacaranda; los préstamos a los que podría acceder son los siguientes, con sus respectivas tasas de interés.

Cuadro: 2.5 Tasas Pasivas Efectivas Referenciales por Plazos / Septiembre 2007 – Mayo 2008

TASAS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES* (en porcentajes)					MICROCRÉDITO	
	Acumulación Ampliada		Acumulación Simple		De Subsistencia	
	Referencial**	Máxima**	Referencial**	Máxima**	Referencial**	Máxima**
sep-07	23,06	30,3	31,41	43,85	40,69	45,93
oct-07	24,75	31,97	36,24	50,86	42,9	48,21
nov-07	23,27	31,8	34,04	50,57	35,06	48,21
dic-07	23,5	30,85	31,55	49,81	41,47	48,21
ene-08	22,38	27,98	31,19	38,98	39,98	39,98
feb-08	22,33	27,98	30,86	38,98	38,31	39,98
mar-08	22,89	27,98	30,86	38,98	36,22	39,98
abr-08	22,6	25,5	30,79	36,5	36,58	37,5
may-08	21,89	25,5	30,42	36,5	35,23	37,5

(*) De acuerdo al BCE

Fuente: www.bce.fin.ec

(**) Para el segmento

Elaborado por: Ruth Estrella

Microcrédito de acumulación ampliada: Operaciones de crédito superiores a USD 8.500 otorgadas a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 100.000.

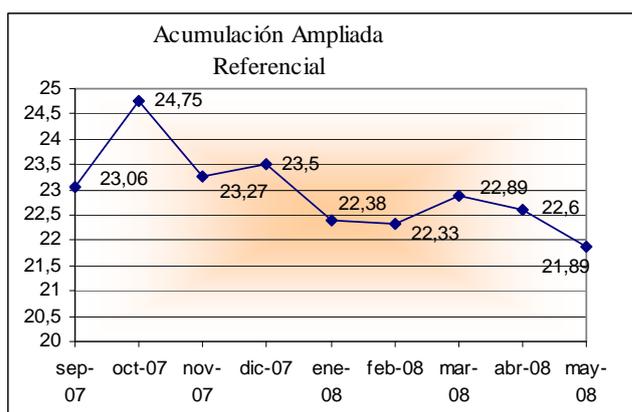
Cuadro: 2.6 Microcrédito de Acumulación Aplicada

Acumulación Ampliada	
Fecha	Referencial
sep-07	23,06
oct-07	24,75
nov-07	23,27
dic-07	23,5
ene-08	22,38
feb-08	22,33
mar-08	22,89
abr-08	22,6
may-08	21,89

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Gráfico: 2.4. Microcrédito de Acumulación Aplicada



Fuente: www. bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Microcrédito de acumulación simple: Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera sea superior a USD 600 y de hasta USD 8.500, otorgados a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 100.000.

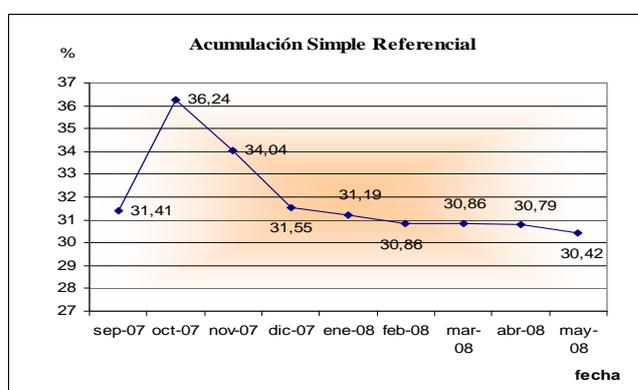
Cuadro: 2.7 Microcrédito de Acumulación Simple

Acumulación Simple	
Fecha	Referencial
sep-07	31,41
oct-07	36,24
nov-07	34,04
dic-07	31,55
ene-08	31,19
feb-08	30,86
mar-08	30,86
abr-08	30,79
may-08	30,42

Fuente: www. bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

Gráfico: 2.5 Microcrédito de Acumulación Simple



Fuente: www. bce.fin.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

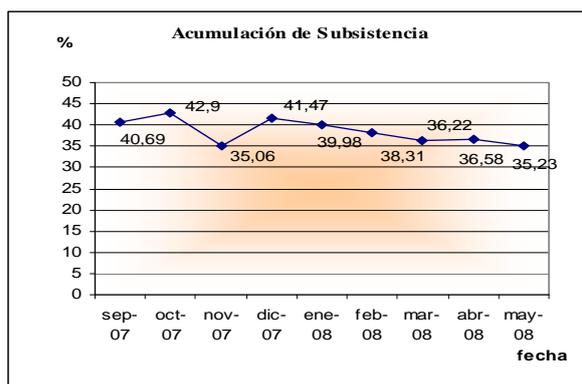
Microcrédito de subsistencia: Operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado a la institución financiera no supere los USD 600, otorgados a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferiores a los USD 100.000.

Cuadro: 2.8 Microcrédito de Subsistencia

De Subsistencia	
Fecha	Referencial
sep-07	40,69
oct-07	42,9
nov-07	35,06
dic-07	41,47
ene-08	39,98
feb-08	38,31
mar-08	36,22
abr-08	36,58
may-08	35,23

Fuente: www.bce.fin.ec Elaborado por: Ruth Estrella

Gráfico: 2.6. Microcrédito de Subsistencia



Fuente: www.bce.fin.ec Elaborado por: Ruth Estrella

En nuestro mercado, la tasa pasiva es menor a la tasa activa, esta diferencia es el margen de intermediación. Existen otros tipos de inversiones en el mercado, que pagan una tasa algo superior, llamadas también administradores de fondos de inversión y negocios fiduciarios. Estos productos bancarios tienen como fin captar el dinero de las empresas y personas que tienen un exceso de liquidez por un corto tiempo, como fines de semana, 4, 10 o 30 días.

Las tasas de interés referenciales son fijadas por el Directorio del Banco Central del Ecuador, estas tasas de interés son tranzadas en el mercado. El BCE calcula,

semanalmente, las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras, los días jueves de cada semana.

De acuerdo a lo analizado, las tasas de interés para Servijacaranda, es una **OPORTUNIDAD BAJA.**

ÍNDICE DE PRECIOS AL COSUMIDOR (IPC)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un “índice que mide los cambios de los precios promedio de los bienes y servicios de consumo.”³³

Es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta.

También se puede definir como el promedio ponderado de los precios de los bienes y servicios consumidos por las familias de estratos económicos medios, bajos y altos de las áreas urbanas. En el Ecuador, es el principal instrumento para la cuantificación de la inflación. La variación del índice de precios al consumidor, IPC, determina la inflación. La canasta de bienes y servicios que es investigada, mensualmente, para identificar las variaciones de los precios, surge de una encuesta que se realiza durante 12 meses.

Cuadro: 2.9 Índice de Precios al Consumidor 2003 - 2008

IPC - INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR		
Canasta Familiar Básica		
Base: Agosto de 1992 = 100		
Ingreso familiar mensual 1,61 receptores		
Salario mínimo vital y beneficios de ley		
Familia de 5 miembros		
Año	Costo Canasta familiar Básica	Ingreso familiar
2003	361,75	253,17
2004	392,26	265,95
2005	437,41	280,00
2006	453,26	298,67
2007	472,74	317,34
2008	492,82	373,34

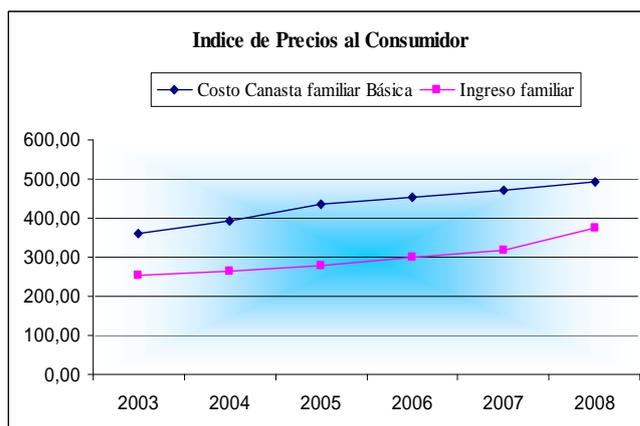
* El valor del 2008, corresponde a abril.

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: Ruth Estrella

³³ Tucker, Irwin, Fundamentos de Economía, Tercera Edición, México

Gráfico: 2.7 Índice de Precios al Consumidor (IPC)



Fuente: www.inec.gov.ec Elaborado por: Ruth Estrella

De acuerdo a los números que proporciona el INEC, se puede ver que en el presente año, la inflación causada por la subida del precio del petróleo, guerras en países extranjeros, pérdidas de cosechas por eventos climáticos adversos, especulación por parte de la oposición y sectores oportunistas del comercio y la industria, entre otras; esta es importante. Esto, quiere decir que la economía está en malas condiciones, a pesar que el salario subió en un 17 %.

De acuerdo a lo analizado, el IPC para ServiJacaranda, es una **AMENAZA BAJA.**

DÓLARIZACION – DIVISA EXTRANJERA

“La dolarización fue la medida con la cual se reemplazó al Sucre, la moneda local, por el dólar de los EEUU como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio”.³⁴

Al haber adoptado el dólar, el país depende de la Reserva Federal de los EEUU.

En la actualidad no tenemos capacidad de maniobra ante eventuales crisis nacionales e internacionales, estamos anclados a las contingencias del dólar.

Uno de los objetivos para justificar la adopción del dólar fue la paridad cambiaria, facilitar las importaciones, contar con precios constantes y la segura recuperación de los créditos otorgados por las entidades financieras, entre otros.

Sin embargo, no se ha logrado mejorar las condiciones de vida de la gente y el aumento

³⁴ Vásquez, Saltos, Ecuador su Realidad, 2006-2007, Fundación José Peralta, Quito - Ecuador

de la pobreza se mantiene constante.

Muchas acciones se propusieron, por parte de los pasados gobiernos neoliberales para sustentar el proceso de dolarización, felizmente el gobierno actual, del Eco. Rafael Correa, ha frustrado propuestas como la de privatización de sectores estratégicos para el país, tales como: el eléctrico, de telecomunicaciones e hidrocarburos; devolviéndole al país la esperanza de que sus bienes no serán malbaratados.

La disminución del índice de inflación era uno de los objetivos primordiales de la dolarización, sin embargo, actualmente, los analistas financieros explican cómo la recesión económica en los EEUU está afectando, directamente, nuestra economía, ya que el dólar está perdiendo su valor frente a otras divisas, como el EURO.

Finalmente, lo que se puede afirmar es que la dolarización es un hecho que se debe afrontar con inteligencia.

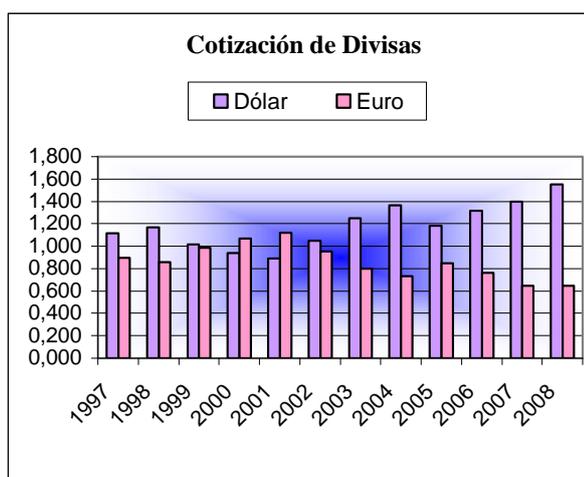
A partir de enero de 2002, el EURO se convierte en la moneda oficial en 12 países de Europa, actualmente lo utilizan en 15 países y, algunos otros han solicitado o están en proceso de ser aceptados en la Unión Europea. Esto significa que es una moneda muy fuerte y que el constante desarrollo y crecimiento económico de esa región, lo ha colocado en mejor posición, en relación al dólar, el mismo que se está depreciando y hundiendo frente a esa divisa y a otras, incluidas monedas de Sur América como el Peso colombiano y el Real brasileño.

Cuadro: 2.10 Cotización de Divisas
Dólar – Euro 1997 – 2008

COTIZACIÓN DE DIVISAS		
Años	DÓLAR	EURO
1997	1,115	0,897
1998	1,168	0,856
1999	1,013	0,987
2000	0,938	1,067
2001	0,891	1,123
2002	1,048	0,954
2003	1,249	0,801
2004	1,363	0,734
2005	1,183	0,845
2006	1,315	0,761
2007	1,400	0,645
2008	1,550	0,645

Fuente: www.finanzas.com/cotizacion
www.Euroresidentes.com

Gráfico: 2.8 Cotización de Divisas
Dólar – Euro 1997 - 2008



Elaborado por: Ruth Estrella

Como se puede ver, el crecimiento de los ingresos se puede dividir en dos categorías principales: crecimiento por aumento de las rentas (Ej. Capital, trabajo) y aumento de productividad (Ej. Nuevas tecnologías). A largo plazo, el progreso tecnológico es necesario a fin de mejorar los niveles de vida, ya que no es posible aumentar las rentas indefinidamente mediante el trabajo y el intento de añadir capital al proceso de producción constantemente, se topará, necesariamente con amortizaciones marginales en disminución.

<p>Del análisis anterior, se puede determinar que la dolarización para la empresa Servijacaranda, constituye una AMENAZA BAJA.</p>

2.1.1.2. Factor Político³⁵

La aplicación del modelo Neoliberal en los diferentes países de América Latina, ha sido un hecho nefasto para la economía y la situación social.

Las diferentes medidas que han tomado los gobiernos con el objetivo de “palear la crisis” no han dado los resultados esperados; por ejemplo: 1. El estado se convierte en generador de empleo a través de empresas estatales y la burocracia. 2. Las reformas agrarias emprendidas fracasan. 3. La industrialización se da con dependencia de capitales y tecnología, limitándose a ser una industria de ensamblaje.

Los organismos internacionales apuntalados y el chantaje de la deuda externa imponen reordenamientos de políticas económicas, que agudizan la crisis. Esta política gira en torno a tres ejes: 1. El consenso del Estado mínimo, que se traduce en políticas de privatización; 2. El consenso de los derechos mínimos del trabajo, que se traduce en políticas de flexibilización y precarización laboral y; 3. El consenso del mercado máximo, que se traduce en políticas de eliminación de controles a la “libre” circulación del capital, sobre todo financiero y a las mercancías y, el impulso de áreas y tratados de libre comercio.

La dolarización del 9 de enero de 2000, marcó la forma extrema de la política monetario neoliberal. El costo económico directo, de acuerdo a la AGD, fue de USD. 8.100 millones.

³⁵ Vásquez, Saltos. Ecuador su Realidad 2007-2008 Quito - Ecuador

Aunque el Neoliberalismo se ha mantenido a flote, se ve actualmente su agotamiento. Siendo el recrudecimiento de la inflación, la contracción y encarecimiento de la producción y el debilitamiento internacional del dólar, sus claros signos visibles.

En el Ecuador, vemos como la aplicación de este modelo ha producido años de retroceso en su proceso de desarrollo. La concentración de la propiedad y la riqueza en pocas manos, el empobrecimiento de la gran mayoría de la población, el desmantelamiento de toda institución estatal, han llevado a la población a manifestar su descontento y su voluntad de un cambio importante en la forma de hacer política y planificar la economía.

El triunfo de Rafael Correa significó la capitalización del descontento popular de décadas de neoliberalismo, su gobierno promete cristalizar los cambios que millones de ecuatorianos desean; convirtiendo al Ecuador en un país más democrático y redistributivo, terminar con la injerencia de los partidos en toda la vida del país y el saneamiento de las instituciones públicas.

Sin embargo, el éxito de estos cambios estará dado no, solamente, por la capacidad del Presidente o de su equipo, quienes más bien son los facilitadores, sino, por la motivación popular y sobre todo, por la corresponsabilidad social que la ciudadanía tiene en los procesos.

Entre las propuestas más importantes del régimen, están:

1. Integración sudamericana y soberanía.
2. El control al sistema financiero
3. Lucha contra el monopolio de los medios de comunicación
4. Aumento de la producción
5. Inversión social.

Aunque, bien es cierto, que algo se ha avanzado en la consecución de estos objetivos, aún queda un largo camino por recorrer. Muchos de los indicadores macroeconómicos y sociales siguen con una balanza negativa y no han mejorado. Se podría decir que no existen cambios de fondo.

Esto, se debe a que los portadores tradicionales de poder no están dispuestos a ceder sus posiciones, lo que ha hecho del diálogo una herramienta improductiva. El camino que le queda al régimen, es que los cambios ofrecidos y esperados se plasmen, efectivamente, en la nueva Constitución, para lo cual, cuenta con la mayoría de asambleístas. De esta manera retornará la vigencia del poder constituyente.

Del análisis anterior se puede determinar que el factor político para la empresa Servijacaranda constituye una **AMENAZA MEDIA**.

2.1.1.3. Factor Legal

La Superintendencia de Compañías “tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”³⁶

Para la formación de Servijacaranda Cía. Ltda., fue necesario inscribir la Escritura de Constitución en la Superintendencia de Compañías, únicamente con esta aprobación se puede continuar con los trámites de aprobación y satisfacer los requisitos legales restantes para el funcionamiento de la empresa.

La empresa debe sujetarse a las disposiciones de la Ley de Compañías y sus resoluciones, además, a lo estipulado y previsto en el Estatuto de la Compañía.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país, a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes

La empresa Servijacaranda es una Compañía Limitada; el Servicio de Rentas Internas (SRI) la considera una sociedad. “El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.”³⁷

Las obligaciones o declaraciones tributarias de la empresa son 1. Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado; 2. Declaración de Impuesto a la Renta de Sociedades; 3. Declaración de Retención en la Fuente; 4. Anexo relación de dependencia; y 5. Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.

³⁶ www.supercias.gov.ec

³⁷ www.sri.gov.ec

El Ilustre Municipio de Rumiñahui, otorga a todas las personas y sociedades la autorización para que gestionen dentro de este Cantón. En el caso de Servijacaranda, el documento que se le otorga es la Patente de Funcionamiento para Sociedades.

La Dirección de Higiene, Salubridad y Medio Ambiente del Municipio otorga un Permiso Ambiental. “Esta ordenanza va orientada a prevenir el riesgo de daños y los daños que como tal ocasione la contaminación por desechos industriales y de servicios en la comunidad y en el medio ambiente.”³⁸

El Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos tiene por objeto que todas las instalaciones de las empresas sean y estén adecuadas para prevenir potenciales incendios y accidentes.

Estos requisitos son indispensables para poder funcionar legalmente.

De acuerdo al análisis de la incidencia que poseen estos organismos de control sobre la empresa, se considera que el Factor Legal es una **AMENAZA MEDIA**.

2.1.1.4. Factor Social y Demográfico

DEMOGRÁFICO

La empresa Servijacaranda se creó con la finalidad de servir a sus clientes, satisfacer sus necesidades de lavado, secado y planchado de prendas de vestir y del hogar, de manera eficiente y eficaz.

Entre las políticas de la empresa está el respetar al ser humano y al medio ambiente; proporcionando el mejor servicio y utilizando la mejor tecnología para obtener resultados que superen las expectativas de calidad de sus clientes y para que su actividad económica tenga el menor impacto ambiental posible.

Con esta finalidad se ha recopilado información muy valiosa sobre los potenciales clientes; que es la siguiente:

La empresa Servijacaranda está ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, en la capital cantonal, Sangolquí.

Rumiñahui cuenta con una población total de 74.963 habitantes y se proyecta que para el 2009 habrán 76.000 y para el 2010 serán 77.059. Un número de personas que representan un mercado importante para la empresa.

³⁸ www.ruminahui.gov.ec

Cuadro: 2.11 Proyecciones de la Población del Cantón Rumiñahui

Para los años 2008 – 2009 y 2010

PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN CANTON RUMIÑAHUI			
	2008	2009	2010
TOTAL	74963	76006	77059
URBANO	64092	64910	65740
RURAL	10871	11096	11319

Fuente: * INEC VI CENSO DE POBLACIÓN 2001

Elaborado por: Ruth Estrella

Cuadro: 2.12 Población Sangolquí por Género y Grupo de Edad

Proyectado al 2009

SANGOLQUÍ			
GRUPO DE EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
0-4 años	7.223	3.564	3.659
5-9 años	7.353	3.628	3.725
10-14 años	7.472	3.687	3.785
15-19 años	7.115	3.511	3.604
20-24 años	6.058	2.989	3.069
25-29 años	4.544	2.242	2.302
30-39 años	7.614	3.757	3.857
40-49 años	5.800	2.862	2.938
50-59 años	4.314	2.129	2.185
60 más	6.598	3.256	3.342
TOTAL	64.091	31.625	32.466

Fuente: * INEC VI Censo de Población 2001

Elaborado por: Ruth Estrella

La Ciudad de Sangolquí, que es la población urbana del Cantón, tiene, actualmente, 64.091 pobladores en total.

Cuadro: 2.13 .Distribución Relativa de la Población de Sangolquí

Según Nivel Económico

DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN DE SANGOLQUÍ SEGÚN NIVELES ECONÓMICOS						
TOTAL HABITANTES	# DE HOGARES	PROMEDIO PERSONAS POR HOGAR	ALTO - MEDIO ALTO	MEDIO MEDIO	MEDIO - BAJO	BAJO
64091 *	13933	4,6*	6,5	27	40,7	26

Fuente: * INEC VI CENSO DE POBLACIÓN 2001

Elaborado por: Ruth Estrella

Se considera que cada hogar está formado por 4.6 miembros, es así que Sangolquí cuenta con 13.933 hogares actualmente, de los cuales nuestro producto está dirigido sobre todo al nivel económico medio, que representa un 27 % de la población, es decir, a 17.304 personas o 3.762 hogares. También, se cuenta con alguna parte de los hogares de nivel económico medio alto y medio bajo.

De acuerdo a las estadísticas publicadas los datos son alentadores; de acuerdo a investigaciones recientes del Gobierno local la población del cantón estaría rodeando los 114.000 habitantes y la de Sangolquí los 90.000, lo que supera con importancia a las publicaciones oficiales, sin embargo esta es una información informal, que de ser cierta, representaría una oportunidad alta para la empresa.

<p>Analizando el Factor Demográfico podemos considerarlo una OPORTUNIDAD MEDIA.</p>
--

POBREZA³⁹

La pobreza excluye a la población de aquellos bienes y servicios necesarios para la satisfacción básica de sus necesidades. Dos factores fundamentales dan origen a este concepto: la desigual distribución de la riqueza y la pésima distribución de la información adecuada para la población. Se debe comprender a la pobreza como material e intelectual, se desarrolla como el síntoma de una enfermedad social.

La pobreza es una limitación estructural histórica del sistema social.

Las actividades económicas grandes que se desarrollan en el país, son contratadas por un reducido número de empresas y accionistas. Estas empresas establecen relaciones económicas, incluso familiares, constituyendo verdaderos grupos monopólicos.

Estos grupos articulan y comprenden un conjunto de sectores: banca, industria, servicios, agroindustria, comunicación; actuando bajo la lógica del capital financiero, concentrando el capital nacional. Son grupos “intocables que cuentan y ejercen poderes invisibles”⁴⁰ basados en su capacidad económica.

Esta concentración de la riqueza en pocas manos y su forma de administrar los capitales ha provocado un empobrecimiento acelerado del resto de la población y es responsable

³⁹ Vásquez, Saltos. Ecuador su Realidad 2007-2008 Quito - Ecuador

⁴⁰ Vásquez, Saltos. Ecuador su Realidad 2007-2008 Quito - Ecuador

de lo que esto conlleva: bajos nivel de vida, delincuencia, analfabetismo, desnutrición, migración masiva, entre muchos otros.

La pobreza constituye una **AMENAZA MEDIA.**

EDUCACIÓN

La educación es un derecho humano, una responsabilidad social y un factor fundamental para el desarrollo. En el Ecuador, los índices de analfabetismo son altos e indican el nivel de retraso educativo de la sociedad.

La tasa de analfabetismo es la relación entre la población analfabeta con el total de la población de 10 años y más. La tasa más alta se registra entre los mayores de 65 años de edad y la más baja en la población menor a 24 años.

El promedio nacional de analfabetismo es de 9.44 %. En las áreas rurales existen 3 analfabetos por cada 1, en las áreas urbanas.⁴¹

La falta de políticas gubernamentales a favor de la educación y del presupuesto correspondiente, constituyen factores determinantes que inciden en la cantidad y calidad de la educación.

La educación representa una **AMENAZA BAJA.**

MIGRACIÓN⁴²

La migración es un fenómeno que enfrenta el Ecuador desde hace varios años, pero se ha agudizado últimamente. La causa primordial se le atribuye a las condiciones económicas. El objetivo primordial de los emigrantes es seguir los capitales y la obtención de una fuente de empleo e ingresos, que localmente es escasa o inexistente.

Las remesas que envían los emigrantes son ingreso permanente para el país y está dentro de los principales rubros que incrementan el PIB. Lastimosamente, estas remesas no se han canalizado hacia la inversión y se han constituido en un rubro de consumo

⁴¹ Índice Estadístico MARKOP Abril 2008, Quito

⁴² Vásquez, Saltos. Ecuador su Realidad 2007-2008 Quito - Ecuador

inmediato y de gasto corriente. A las remesas se les atribuye, en parte, el haber aportado para el incremento de la inflación, ya que colocan una elevada cantidad de circulante en el mercado local brindando mayor poder adquisitivo a estas personas, quienes aumentan la demanda de productos que se vuelven escasos en el mercado y por lo tanto, los precios.

El dinero de los emigrantes se ha constituido en el segundo rubro de ingresos del PIB. La población que está migrando es joven, por lo general en edad productiva, lo que nos indica que son jefes de familia, generando, adicionalmente, la desintegración familiar que se constituye en un problema social importante, con el que no se contaba anteriormente.

La migración representa una **AMENAZA BAJA.**

DESEMPLEO

El desempleo es la “imposibilidad que tienen los trabajadores que desean trabajar de obtener un empleo.”⁴³

En abril del año 2008, la tasa de desempleo era del 9.9 % y la de subempleo del 44%, estos índices se mantienen casi iguales a los años pasados, lo que deja ver que muy poco o nada, se ha hecho por generar más fuentes de trabajo.⁴⁴

Si se considera que el aumento de la producción, gracias al incremento del trabajo, ayuda al desarrollo del país, se deduce que no estamos progresando, sino, que estamos estancados económicamente.

El desempleo significa una **AMENAZA BAJA.**

CULTURA

Uno de los efectos de la globalización, ha sido el dar acceso a las costumbres de otros países, en este caso, reemplazar la lavandera de la casa por el autoservicio de lavado en lavanderías comerciales. De igual manera, la facilidad de conocer sobre nuevas tecnologías y su importación, entre otras.

⁴³ Larroulet, Mochón, Economía, McGraw-Hill, España

⁴⁴ Índice Estadístico MARKOP Abril 2008, Quito

Aunque se puede considerar que las personas son conservadoras en relación al cambio de costumbres y forma de vida, se piensa que este servicio reemplaza de manera eficiente a las opciones existentes, además, de superar las expectativas de los clientes.

La cultura representa una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

2.1.1.5. Factor Tecnológico

A pesar de que a muchas personas les pueda parecer evidente y normal tener una lavadora de ropa, esta es una realidad que pocas familias viven, la penetración de bienes en los hogares del Ecuador refleja las condiciones y nivel económicos en las que vive su población.

Un indicador de desarrollo económico suele ser la cantidad de Kw/p (kilowatts por hora per cápita) que consumen los individuos de determinado país, sustentado, también, en el tipo y cantidad de bienes del hogar que posee esta población.

Suelen existir ciertas diferencias de acuerdo al país, su ubicación geográfica, clima, costumbres, etc.

Como se puede observar en el cuadro 2 - 14, únicamente un 8.6 % de cada 100 hogares ecuatorianos, cuenta con una lavadora de ropa, las secadoras son tan escasas que no constan en las estadísticas investigadas.

Cuadro: 2.14 Penetración de bienes en los hogares de Pichincha

Penetración de bienes en los hogares	
Quito - Año 2007	
BIENES	% Porcentaje
Radio	98,50
Cocina de gas	97,00
Televisor	69,10
Refrigeradora	68,00
Teléfono celular	61,00
Computador	35,00
Lavadora de ropa	8,60

Fuente: Estudios de MARKOP en el 2007

Elaborado por: Ruth Estrella

Esto quiere decir que un gran número de personas lavan y secan su ropa de manera manual o en otras lavanderías.

La tecnología es un factor que implica renovación y tiene gran relación con la calidad y cantidad de la producción de productos y servicios.

La tecnología existente para lavado, secado y planchado es abundante y de última generación.

Nuevos estándares se imponen a estos productos, sobre todo el uso apropiado de recursos y combustibles, tales como, electricidad, agua y gas.

Estos estándares son cada vez más estrictos y exigentes. Las máquinas deber ser eficaces y eficientes para poder competir en el mercado. Esto se ve reflejado tanto en lo económico, ya que ahorran recursos, como en el impacto que causan al medio ambiente.

La vulnerabilidad del medio ambiente, a nivel mundial, es un factor primordial para la creación de nuevas tecnologías, hace pocos años se consideraba que el agua era un recurso casi ilimitado, sin embargo los cambios climáticos han demostrado lo contrario; de igual manera la electricidad cada vez es más costosa, debido a los procesos de producción, además, su demanda se incrementa día a día con la compra y uso de nuevos artefactos eléctricos y nuevas poblaciones que requieren de este servicio.

La tecnología pierde su vigencia con rapidez, por la abrumadora velocidad con que se desarrolla. Esta es la razón por la empresa ha adquirido máquinas con tecnología de punta, que le dan una ventaja competitiva importante y sostenible.

<p>Del análisis anterior, se determina que el factor tecnológico para la empresa Servijacaranda constituye una OPORTUNIDAD ALTA.</p>

2.1.1.6. Factor Ambiental

El cuidado del medio ambiente debe ser compromiso de todos los seres humanos. Dentro de las políticas de la empresa se señala el compromiso que ésta tiene con el medio ambiente, por lo tanto, asume la responsabilidad que le corresponde, tomando este factor en cuenta en cada acto de su operación.

En consecuencia, se compraron máquinas lavadoras ahorradoras de agua, pudiendo obtener un excelente producto final utilizando únicamente el 60 % de agua que las máquinas convencionales domésticas y que las antiguas industriales.

Las máquinas secadoras funcionan a gas, ahorrando luz eléctrica y todo el trabajo que representa para la sociedad la producción de la misma. El gas que se utiliza es noble y no contamina, además de utilizarlo de manera eficiente.

Tomando en consideración las nuevas demandas de los clientes para hacer uso de un servicio de lavandería, se ha incorporado el uso de productos con nueva tecnología para la limpieza de prendas de vestir y del hogar en sí mismo; son artículos que se colocan en el cilindro de la lavadora, en la colada, durante el ciclo de lavado.

Estos artículos; soapmax, eco bolas de lavar y ecoballs; cuentan con tecnología de punta que permite el ahorro de detergentes, suavizantes, desengrasantes, etc.; descargando un agua menos contaminada.

Funcionan rompiendo y cambiando la tensión superficial del agua, reducen su resistencia, crean oxígeno ionizado que permite una mayor penetración en la suciedad y la remueve más fácilmente; garantizando una limpieza más profunda, además, tienen poder de eliminar bacterias, como la E-coli y Stapyhylococcus aureus, de las prendas. Estos productos son científicamente elaborados y probados, siendo una total innovación dentro de la rama de las lavanderías locales.

<p>Del análisis anterior, se desprende que el factor ambiental, para la empresa Servijacaranda, constituye una OPORTUNIDAD ALTA.</p>

2.1.2. Microambiente

Los gráficos estadísticos que se encontrarán a continuación provienen de la investigación de campo, en la que se utilizaron encuestas. Los datos recogidos fueron tabulados y se graficaron. Posteriormente los resultados fueron analizados y se determinó si estos representan amenazas u oportunidades para la empresa.

2.1.2.1. Proveedores

Los proveedores con que cuenta la empresa son los siguientes:

Cuadro: 2.15 Lista de proveedores de acuerdo al Producto que distribuyen y servicio que prestan.

Lista de proveedores de acuerdo al producto que distribuyen y servicio que prestan	
PROVEEDORES	PRODUCTO Y SERVICIOS
Martimpex	Equipos de lavado y secado
Ferretería El Colibrí	Materiales de construcción y accesorios
Kywi	Materiales de construcción y accesorios
SumHidro	Material de plomería
MANILEC	Material eléctrico
Pintulac	Material de pinturas
Textiquim	Detergentes en general
Proindusquim	Detergentes en general
Amazon.com	Compra de materiles importados
Colorgraf	Servicio de marketing, publicidad, rotulación, etc
Santa María	Artículos de limpieza
El Uniforme	Uniformes para el pesonal
Tía Tula	Papelería
Dra. Ligia Yanchapaxi	Servcios contables
Dra. Verónica Ayala	Servicios legales
Lic. Patricio Ayala	Servicios legales
Ing. Edgar Tufiño	Servicios de mantenimiento máquinas
Sr. Cesar Cancán	Servicios de mantenimiento local
Sr. Darwin Coyago	Servicios de mantenimiento eléctrico
Ing. Pulbio Correa	Servicios de mantenimiento eléctrico
Ing. Gorky Estrella	Servicios de desarrollo de sistemas computarizados
Ing. Edison Mora	Servicios de mantenimiento de computadoras
LAAR	Servicio de seguridad y alarma
Seguros Sucre	Servicio de aseguramiento maquinaria

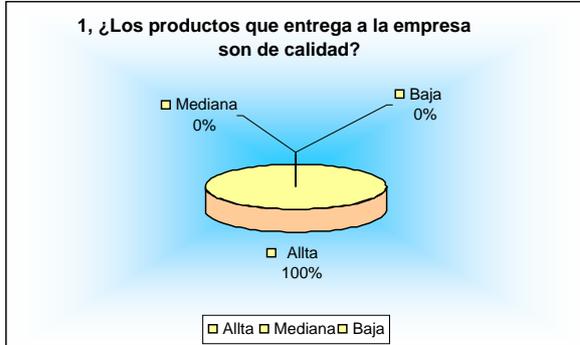
Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

Para conocer las opiniones y criterios de todos los involucrados en el buen funcionamiento de la empresa, se han aplicado diferentes encuestas, que se valorarán de la siguiente manera: Para determinar si las opiniones de los encuestados son Oportunidades: altas, medias o bajas; o si son Amenazas: altas, medias o bajas; se hace un análisis del porcentaje que representa cada respuesta. Es así que del 66% al 100% se considera alta; del 34% al 65%, media y; menor al 33%, baja. Si el resultado no es evidente se pueden comparar las respuestas entre sí y se observa la tendencia que tienen sumadas.

Encuesta a proveedores:

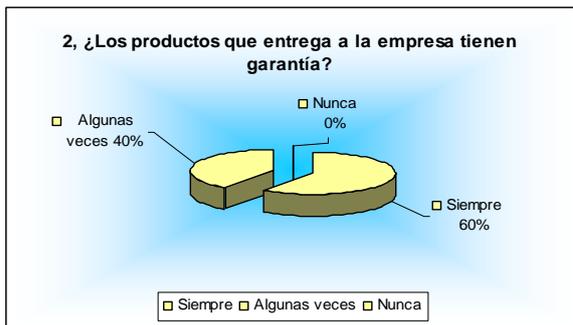
1.- ¿Los productos que entrega a la empresa son de calidad?



Considerando que la calidad de los insumos incide directamente en el producto final, se concluye que este rubro constituye una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100 % dice que la calidad de los productos es alta, el 0% dice que es mediana o baja.

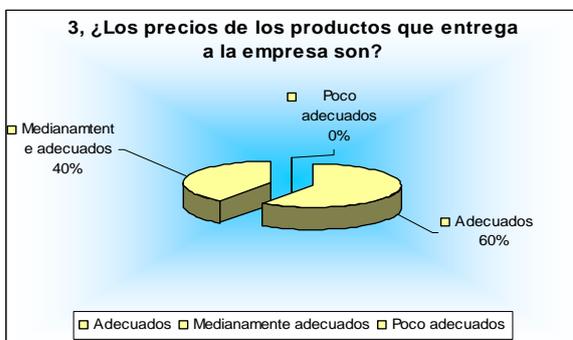
2.- ¿Los productos que entrega a la empresa tienen garantía?



Contar con garantía en los productos es muy importante, un 60 % que es un porcentaje muy significativo, sí la tiene; seguida de un 40 % que la da algunas veces; esto constituye una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 60 % dice que los productos que entrega a la empresa siempre tienen garantía, el 40% que algunas veces y el 0% que nunca.

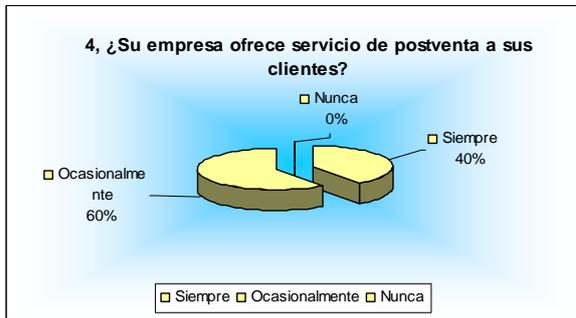
3.- ¿Los precios de los productos que entrega a la empresa son?



Los precios de los productos y servicios que se requieren para prestar el servicio son muy importantes para del precio final; esto es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

El 60 % ha contestado que los precios de los productos que entrega a la empresa son adecuados, el 40%, medianamente adecuados y el 0% poco adecuados

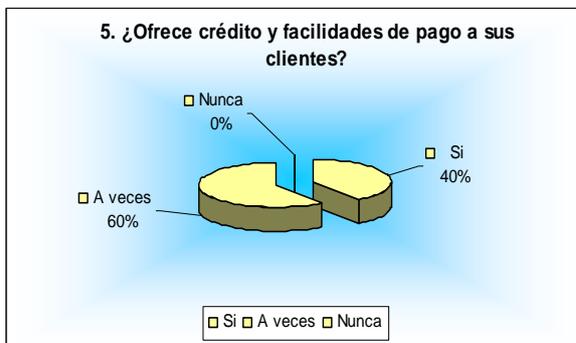
4.- ¿Su empresa ofrece servicio de postventa a sus clientes?



El servicio postventa, en lo que se refiere a tecnología, maquinarias y sistemas de computación es fundamental para la empresa; por lo tanto, esto es una **AMENAZA BAJA**.

El 40 % contesta que su empresa siempre ofrece servicios de postventa a sus clientes, e 60% ocasionalmente y e 0% nunca.

5.- ¿Ofrece crédito y facilidades de pago a sus clientes?



Las facilidades de pago se dan cuando los montos de compra son altos y existe una historia de crédito y relación comercial entre las empresas; por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

El 40% responde que sí ofrece crédito y facilidades de pago a sus clientes, el 60% que a veces y el 0% nunca

6.- ¿Las fechas de entrega establecidas son?



La puntualidad en las fechas de entrega permite que la planificación se cumpla eficazmente, esto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 100% dice que las fechas de entrega son cumplidas.

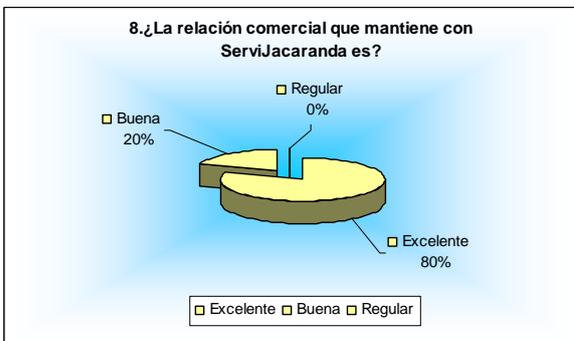
7.- ¿Se considera usted un proveedor?



La fidelidad entre clientes y proveedores genera excelentes relaciones comerciales por lo que se considera que esto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100% se considera un proveedor fijo, el 0% esporádico o temporal.

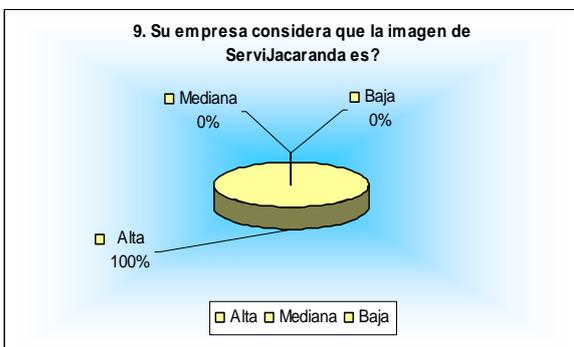
8.- ¿La relación comercial que mantiene con Servijacaranda es?



Con todos los proveedores se mantienen relaciones excelentes y buenas, sin duda esto corresponde a una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 80% responde que la relación comercial que mantiene con Servijacaranda es excelente, un 20% que es buena y un 0% que es regular.

9.- ¿Su empresa considera que la imagen de Servijacaranda es?



Todos los proveedores consideran que la imagen de Servijacaranda es alta, esto corresponde a una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100% consideran que la imagen de Servijacaranda es alta, ninguno considera que es mediana o baja.

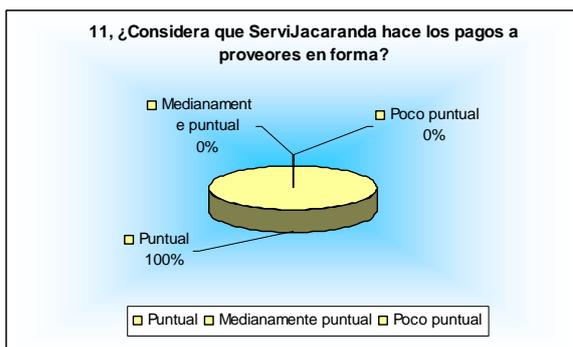
10.- ¿Su empresa cuenta con el servicio de entrega directa?



Contar con proveedores que entreguen los productos a la puerta es muy conveniente, el que la empresa deba ocuparse ocasionalmente de esta logística, determina una **AMENAZA BAJA.**

El 60% cuenta con el servicio de entrega directa, el 40% no cuenta con el servicio y 0% a veces.

11.- ¿Considera que Servijacaranda hace los pagos a proveedores de manera?



La puntualidad en los pagos hace que los proveedores tengan una gran confianza en la relación comercial, esto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100% considera que Servijacaranda hace sus pagos de manera puntual.

12.- ¿Los horarios de recepción de mercadería son?



El que la empresa cuente con horarios de recepción de mercadería adecuados y que estos convengan a ambas partes es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100% opina que los horarios de recepción de la mercadería son adecuados. Ninguno afirma que son poco adecuados o inadecuados.

2.1.2.2. Clientes

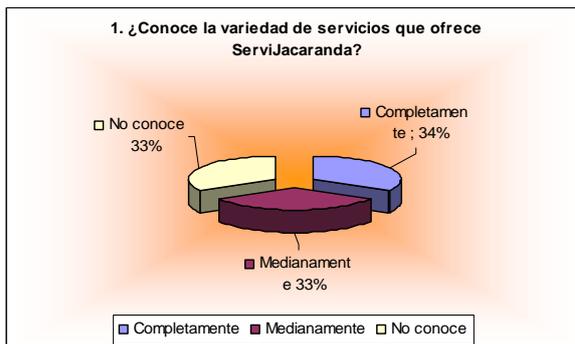
Los clientes de Servijacaranda, son individuos, familias, empresas y organizaciones, que viven, trabajan y/o están ubicadas en la Ciudad de Sangolquí, Capital del Cantón Rumiñahui, en las parroquias de Amaguaña y Alangasí del Cantón Quito, además de otros vecinos.

Por lo general, son personas que se encuentran en el nivel económico medio, quienes viven en barrios y conjuntos residenciales de sectores con una densidad poblacional mediana y alta.

Ya sean las viviendas propias o arrendadas, muchas veces no cuentan con las facilidades para tener lavadora y/o secadora; los ingresos del hogar son orientados a otro tipo de gastos; estas personas están dispuestas a pagar por el servicio a cambio de disponer de más tiempo libre y aprovecharlo en otras actividades; la cantidad de ropa sucia que generan es muy alto o simplemente sus prendas del hogar son muy voluminosas para ser lavadas en sus equipos domésticos.

Encuesta clientes:

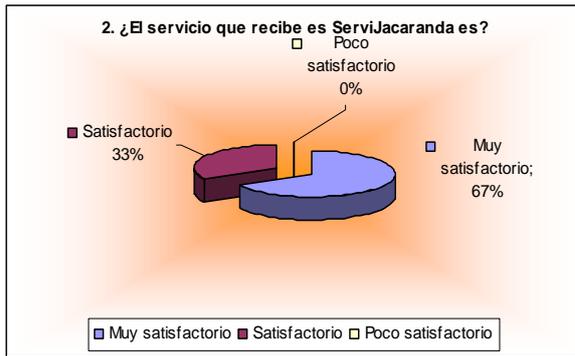
1.- ¿Conoce la variedad de servicios que ofrece Servijacaranda?



Los clientes deben conocer la variedad de servicios que se prestan para que puedan usarlos de manera adecuada y oportuna, por tanto esto es una **AMENAZA MEDIA**.

El 33 % afirma conocer completamente la variedad de servicio que ofrece Servijacaranda; el 33% la conoce medianamente y el 33% no conoce.

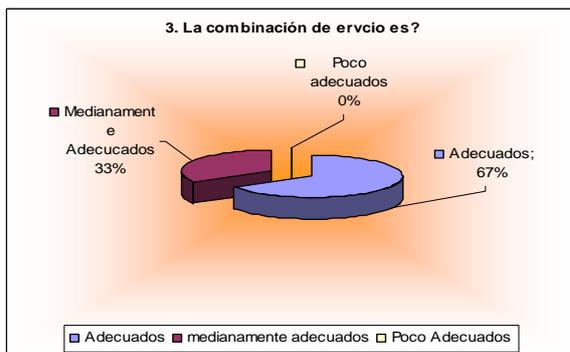
2.- ¿El servicio que recibe en ServiJacaranda es?



Será de mucha importancia buscar satisfacer completamente a aquellos clientes que están medianamente satisfechos, este punto es una **OPORTUNIDAD**

El 67% está muy satisfecho, el 33% está satisfecho y ninguna persona está poco satisfecha.

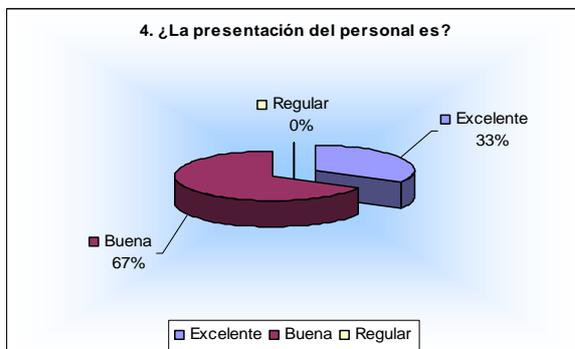
3.- ¿La combinación de servicios es?



Brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de cada cliente, con un servicio personalizado es fundamental, se considera que esto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 67% considera que la combinación de servicios es adecuada, el 33% que es medianamente adecuada y el 0% poco adecuada.

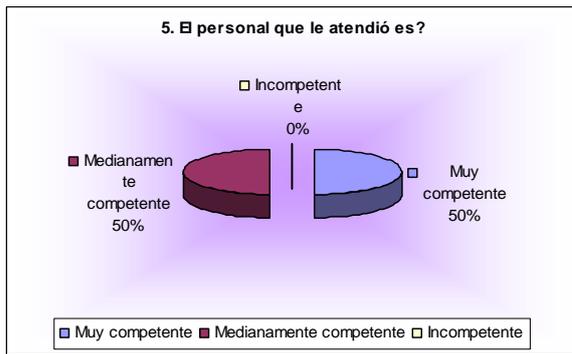
4.- ¿La presentación del personal es?



La prestación del servicio es uno a uno, por lo tanto, la opinión sobre la presentación del personal es muy importante, esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 67% dice que la presentación del personal es excelente, el 33% buena y el 0% regular.

5.- ¿El personal que le atendió es?



Para que el servicio sea dado perfectamente, se requiere de personal muy competente, esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 50% considera que el personal es muy competente, el 50% restante que es medianamente competente y nadie que es incompetente.

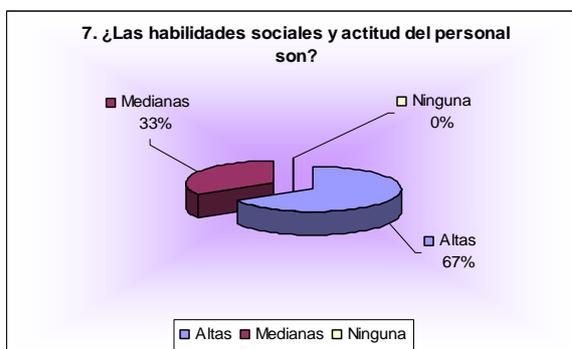
6.- ¿El asesoramiento que recibe por parte de los empleados, durante su visita es?



Para que el resultado del servicio y el producto sean excelentes, se requiere que los clientes sean asesorados adecuadamente por los empleados, esto significa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 67% opina que el asesoramiento que recibe durante su visita por parte de los empleados es excelente, el 33% que es bueno y ninguno que es regular.

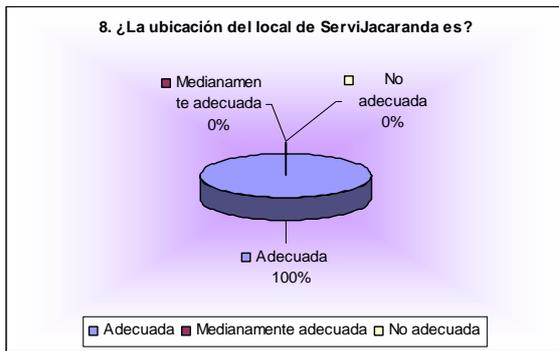
7.- ¿Las habilidades sociales y actitud del personal son?



El buen modo, amabilidad, respeto, buena dicción y conversación entre otras habilidades sociales y actitudes, hacen que el servicio sea más placentero, por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

El 67% opina que las habilidades sociales y actitud del personal son altas, el 33% medianas y el 0% ninguna.

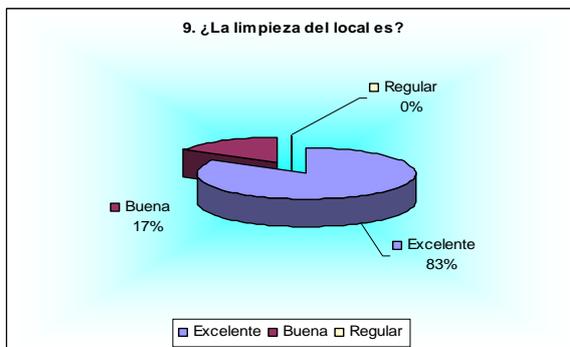
8.- ¿La ubicación del local de Servijacaranda es?



La adecuada ubicación del local garantiza la concurrencia de una gran parte de los clientes, por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 100% de los entrevistados opinan que la ubicación del local de Servijacaranda es adecuada.

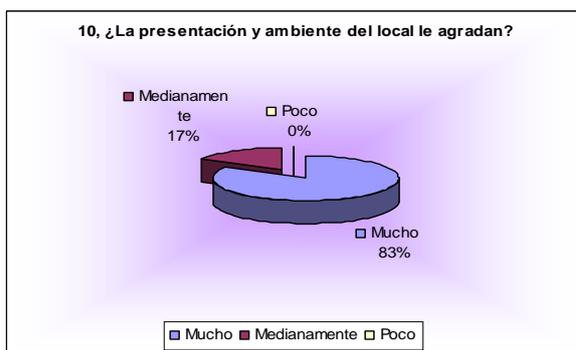
9.- ¿La limpieza del local es?



La adecuada limpieza es fundamental para el funcionamiento de este negocio, por consiguiente, esto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 83% opina que la limpieza del local es excelente, el 17% restante opina que es buena.

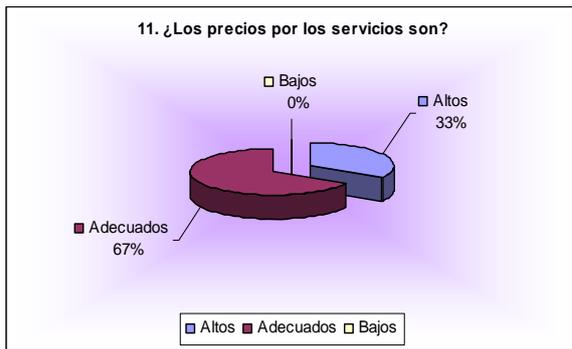
10.- ¿La presentación y ambiente de local le agradan?



Las sensaciones que tengan las personas en el local son importantes para que se sientan bien tratadas, esto quiere decir que es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

Al 83% la presentación y ambiente del local le agradan mucho, al 17% medianamente y al 0%, poco.

11.- ¿Los precios por los servicios son?



La percepción de pagar un precio adecuado y justo es muy importante para el cliente, por lo tanto esto es una **AMENAZA BAJA**.

El 67% opinó que los precios por los servicios son adecuados; el 33%, altos y el 0% dijo que estos son bajos.

12.- ¿La calidad del producto final es?



Las consideraciones en relación a la calidad son fundamentales, por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

El 67% opina que la calidad del producto final es excelente; el 33%, que es buena y el 0% regular.

13.- ¿Los horarios de atención son?



La facilidad de horarios puede ser la razón de que los clientes hagan uso del servicio, por consiguiente es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

El 50% considera que los horarios de atención son flexibles y el otro 50% prolongados.

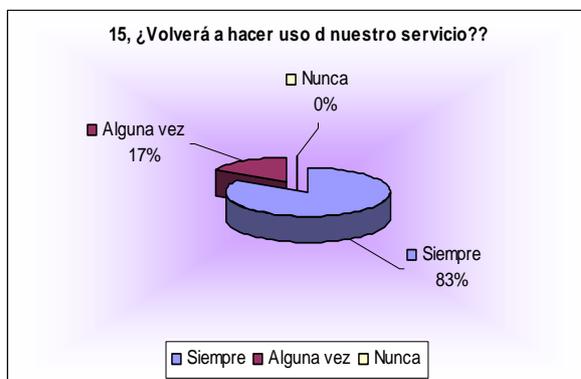
14.- ¿En relación a su experiencia al recibir el servicio usted se siente?



La experiencia debe ser la mejor posible, de acuerdo al servicio que se está brindando, por consiguiente es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 83% dice que se siente satisfecho en relación a su experiencia al recibir el servicio.

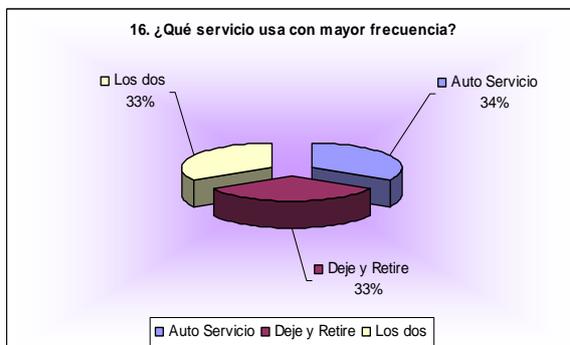
15.- ¿Volverá a hacer uso de nuestro servicio?



Contar con la fidelidad de los clientes y su intención de volver es importante, por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

El 83% dice que siempre volverá a hacer uso de nuestro servicio, el 17% dice que lo hará alguna vez y el 0% nunca.

16.- ¿Qué servicio usa con mayor frecuencia?



Como se puede ver, los servicios tienen clientes de manera proporcional, se considera que esto es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

El 33% dice que el servicio que más ocupa es Auto Servicio, el otro 33% ocupa Deje y Retire y el restante 33% los dos servicios.

2.1.2.3. Competencia

Cuadro: 2.16 Servicios que presta la competencia

EMPRESA	COMPETENCIA				
	SERVICIOS				
	LAVADO EN AGUA	AUTO SERVICIO	LAVADO EN SECO	PLANCHADO	SERVICIO A DOMICILIO
Martinizing	SI	NO	SI	SI	SI
La Química	SI	NO	SI	SI	SI
Lavanderías Colón	SI	NO	SI	SI	SI
Lavandería Alemana	SI*	NO	SI	SI	SI
America Dry Cleaning	SI*	NO	SI	SI	SI
Lavart	SI	NO	SI	SI	SI
Spring Clean	SI*	SI	SI	NO	NO
Lava Jet	SI*	SI	SI*	NO	NO
Bed Laundry	SI	NO	NO	NO	NO
Lavandería Katty	SI	SI	NO	NO	NO
Lavandería McLui	SI	NO	NO	NO	NO
Weigh Laundry	SI	NO	SI	SI	NO
Eco-Wash (ServiJacaranda)	SI	SI	NO	SI	SI

SI significa que brinda el servicio

NO significa que no brinda el servicio

SI* significa que brinda el servicio con la colaboración y alianza de una tintorería, comisionando

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

Cuadro: 2.17 Principales características de la competencia

COMPETENCIA							
CARACTERÍSTICAS							
EMPRESA	TECNOLOGÍA MÁQUINAS	PRESENTACIÓN DEL LOCAL	PERSONAL	IMAGEN	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA	# DE HORAS DE ATENCIÓN
Martinizing	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
La Química	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
Lavanderías Colón	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
Lavandería Alemana	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
America Dry Cleaning	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
Lavart	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Spring Clean	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO
Lava Jet	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Bed Lundry	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO
Lavandería Katty	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Lavandería McLui	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO
Weigh Laundry	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Eco-Wash (ServiJacaranda)	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	ALTO

El color **ROJO** significa un atributo positivo o SI poseer la cualidad
 El color **AZUL** significa un atributo negativo o NO poseer la cualidad
 El color **VERDE** significa un atributo intermedio

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

Martinizing es una empresa que tiene 40 años en el país, cuenta con 144 establecimientos en las ciudades principales.

Por ser una empresa pionera en el mercado cuenta con un importante número de clientes.

Sus servicios son completos y adicionalmente cuenta con otros extras como: reparación de prendas, teñido, cuidado especial de vestidos de fiesta, servicios a domicilio.

En relación a la tecnología, conviene analizar la que es comparable con nuestra empresa, es decir las máquinas de lavar en agua, secado y planchado. ServiJacaranda es una empresa nueva y está importando equipos completamente nuevos, con tecnología de punta, por lo tanto supera a los equipos de este competidor, ya que estos son relativamente viejos y ya han cumplido en la mayoría de los casos su vida útil, aunque siguen siendo utilizados para brindar el servicio.

Las sucursales de reciente apertura suelen contar con equipo nuevo, de acuerdo al papel que esta cumpla: receptora de prendas o si efectivamente se lava allí las prendas.

La Química, es una lavandería que también ingresó al mercado tempranamente, por lo tanto, es muy conocida y cuenta con numerosas sucursales. Es una alternativa algo más barata que Martinizing; prestando un servicio muy similar.

Las Lavanderías Colón, Alemana y América Dry Cleaning, son muy parecidas, en sus instalaciones no cuentan con máquinas para lavado en agua, pero se han aliado con otras para prestar el servicio y comisionar sobre las ventas; de igual manera, prestan su servicio de tintorería a lavanderías en agua que no cuentan con la maquinaria de lavado en seco.

En relación a la tecnología, la presentación del local, el talento humano, la imagen y el precio estas empresas son medianamente buenas.

Lavart es una empresa que tiene varias sucursales, estas prestan todos los servicios, con excelentes características. La tecnología, presentación del local, talento humano, imagen, precio, tiempo de entrega y horarios de atención son muy buenos. Aunque sus precios son altos.

Weigh Laundry, presta un servicio completo y con muchas combinaciones, de acuerdo a la específica necesidad de cada cliente. Su personal es muy competente y su precio competitivo.

Las lavanderías que se parecen más al tipo de servicios de Servijacaranda son **Spring Cleaning y Lava Jet**, ya que cuentan con el Autoservicio, con máquinas monederas, aunque con algunas diferencias fundamentales.

Spring Clean está ubicada en un sector comercial de San Rafael, lejos de los sitios residenciales de la zona, no ofrece el servicio de planchado, pero tiene una alianza con América Dry Cleaning para el lavado en seco. En relación a los precios es un poco más costosa.

Lava Jet, tiene un personal medianamente preparado para la atención personalizada al cliente, tampoco ofrece planchado y la presentación de su local es regular. El lavado en seco lo hace en cooperación de América Dry Cleaning. Sus precios son apenas más altos que los de Servijacaranda.

Las lavanderías **Katty y McLui**, también cuentan con el autoservicio, aunque sus clientes no hacen uso frecuente de éste; los empleados son quienes lavan y secan por encargo. La presentación de estas empresas es baja, sus precios medianos y altos, el talento humano regular; la tecnología obsoleta o no apropiada para uso industrial y no cuentan con lavado en seco ni planchado.

Las características que hacen que Servijacaranda sea una mejor alternativa para los clientes son las siguientes:

- Gran variedad de servicios para el lavado, secado y planchado de ropa
- Máquinas importadas con la mejor tecnología en el mercado local.
- Local ubicado estratégicamente para captar un gran número de clientes.
- Pocas empresas competidoras ubicadas en las cercanías.
- Local con excelente ambiente y perfectamente adecuado para el servicio.
- Precios competitivos.
- Tiempo de entrega bajo.
- Horarios extendidos de atención, los 365 días de año.
- Personal capacitado y amable para asesorar y ayudar durante el servicio.
- Utilización de tecnología para cuidar el medio ambiente.

Sin embargo, no cuenta con el servicio de tintorería o lavado en seco y, el servicio a domicilio, se lo hace solo por encargo.

De acuerdo al análisis anterior, se considera a la competencia una **AMENAZA MEDIA**.

2.1.2.4. Organismos de Control

Las instituciones que son organismos de control para la empresa son: La Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas y el Ilustre Municipio de Rumiñahui.

La empresa debe regirse de acuerdo a las leyes, estatutos y ordenanzas que estas instituciones dictan y emiten permanentemente. Estas instituciones controlan y establecen los parámetros para el funcionamiento de las empresas, de acuerdo a su clasificación y actividad económica.

De acuerdo al análisis anterior, se considera a los organismos de control como una **AMENAZA MEDIA**.

2.2. Análisis Interno

“Es el revelamiento de lo factores clave que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presentan la organización, su funcionamiento y operación con la misión.”⁴⁵

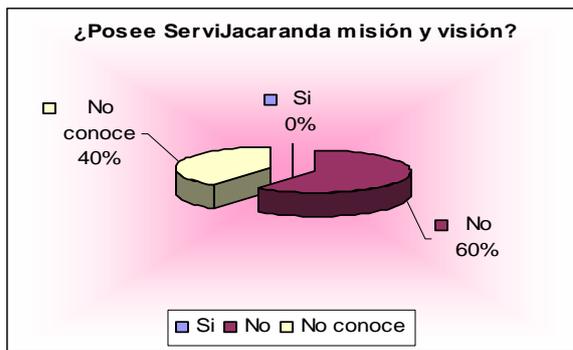
Los gráficos estadísticos que se encontrarán a continuación provienen de la investigación de campo, en la que se utilizaron encuestas. Los datos recogidos fueron tabulados y se graficaron. Posteriormente los resultados fueron analizados y se determinó si estos representan fortalezas o debilidades de la empresa.

⁴⁵ www.infoipymes.com

2.2.1. Capacidad Administrativa

PLANIFICACIÓN

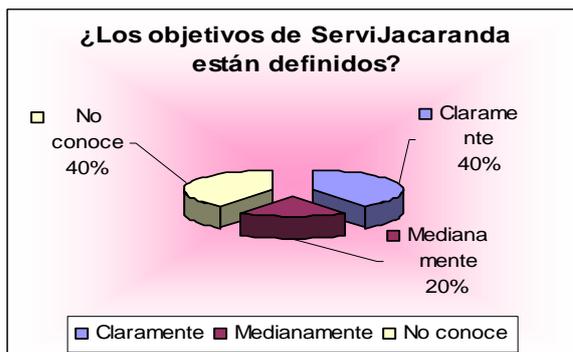
1.- ¿Posee Servijacaranda misión y visión?



De acuerdo al análisis, no poseer la misión ni la visión es una **DEBILIDAD MEDIA**.

El 60% dice que Servijacaranda no posee misión ni visión, el 40% que no conoce y el 0% que sí

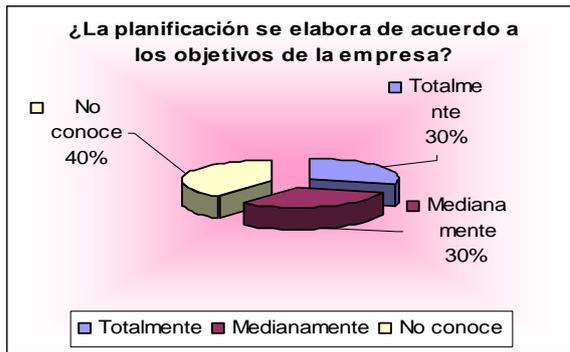
2.- ¿Los objetivos de Servijacaranda están definidos?



De acuerdo al análisis, los objetivos de la empresa no están definidos claramente, esto, se considera como una **DEBILIDAD MEDIA**.

El 40% opina que los objetivos de Servijacaranda están definidos, el 20% que están medianamente definidos y el 40% que no conoce.

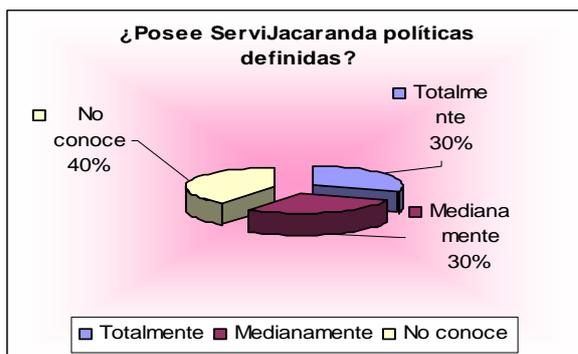
3.- ¿La planificación se elabora de acuerdo a los objetivos de la empresa en forma?



La planificación de la empresa no se elabora de acuerdo a los objetivos, por eso, esto es una **DEBILIDAD MEDIA.**

El 30% dice que la planificación se elabora totalmente de acuerdo a los objetivos de la empresa, el otro 30% dice que medianamente y el 40% no conoce.

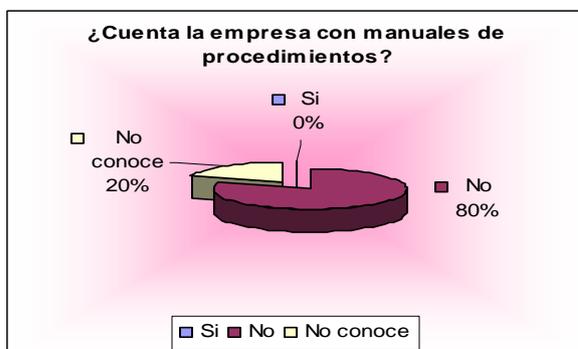
4.- ¿Posee Servijacaranda políticas definidas?



Las políticas de la empresa no están definidas totalmente, esto se considera una **DEBILIDAD MEDIA.**

El 30% dice que Servijacaranda posee políticas totalmente definidas, el otro 30% que medianamente y el 40% dice no conocer.

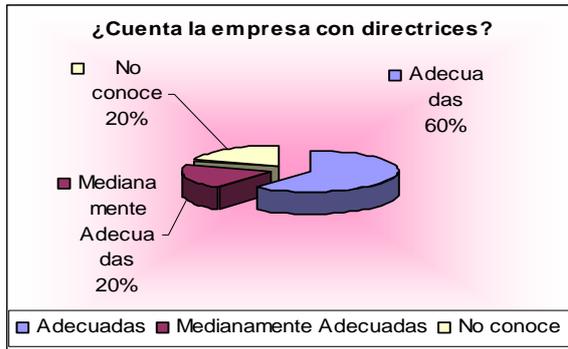
5.- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?



La empresa no cuenta con manuales de procedimientos, esto se considera una **DEBILIDAD ALTA.**

El 80% opina que la empresa no cuenta con todos los manuales de procedimientos, el 20% no conoce y el 0% dice sí.

6.- ¿Cuenta la empresa con directrices?

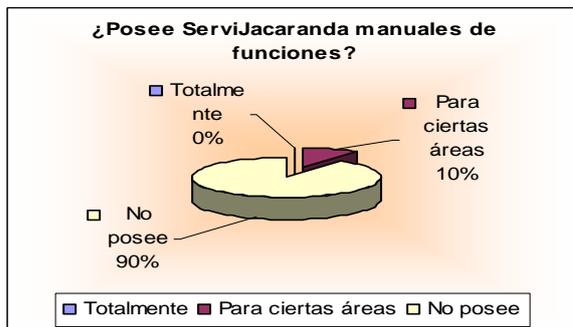


La empresa cuenta con directrices pero, puede mejorar, esto se considera una **DEBILIDAD BAJA**.

El 60% opina que la empresa cuenta con directrices adecuadas, el 20% con directrices medianamente adecuadas y el 20%, desconoce.

ORGANIZACIÓN

7.- ¿Posee Servijacaranda manuales de funciones?



La empresa no posee manuales de funciones, esto es una **DEBILIDAD ALTA**.

El 90% dice que Servijacaranda no posee manuales de funciones, el 10% afirma que para ciertas áreas y el 0% que totalmente.

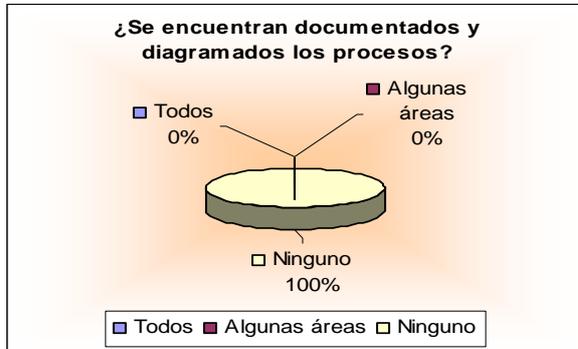
8.- ¿Existe un organigrama bien estructurado?



La empresa sí cuenta con un organigrama bien estructurado, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 70% opina que existe un organigrama bien estructurado, el 30% que no posee y el 0% que para ciertas áreas.

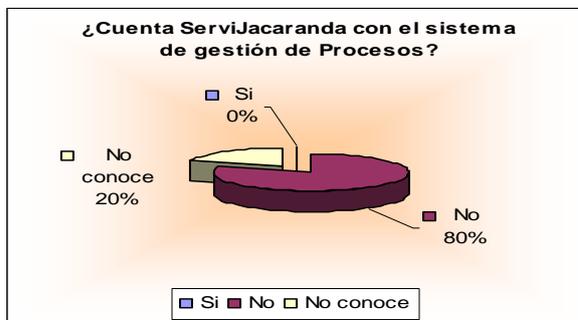
9.- ¿Se encuentran documentados y diagramados los procesos?



Los procesos no se encuentran documentados ni diagramados, esto se constituye en una **DEBILIDAD ALTA**.

El 100% dice que ningún proceso se encuentra documentado o diagramado, el 0% opina que todos o que algunas áreas.

10.- ¿Cuenta Servijacaranda con el sistema de gestión de procesos?

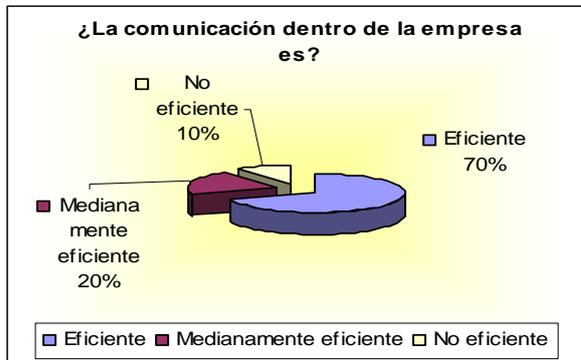


La empresa no cuenta con el sistema de Gestión de Procesos, por lo tanto, esto es una **DEBILIDAD ALTA**.

El 80% dice que Servijacaranda no cuenta con el sistema de Gestión de Procesos, el 20% dice no conocer y el 0% que sí.

DIRECCIÓN

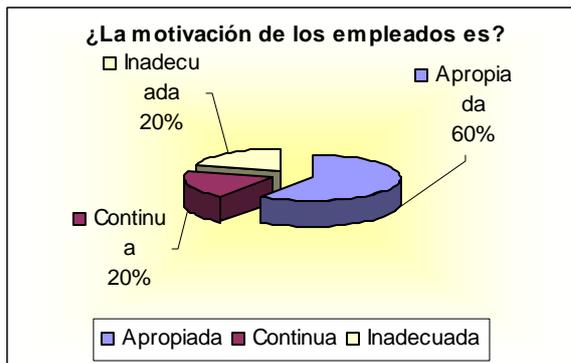
11.- ¿La comunicación dentro de la empresa es?



La comunicación de la empresa es eficiente, por lo tanto, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 70% dice que la comunicación dentro de la empresa es eficiente, el 20% medianamente eficiente y el 10% no eficiente.

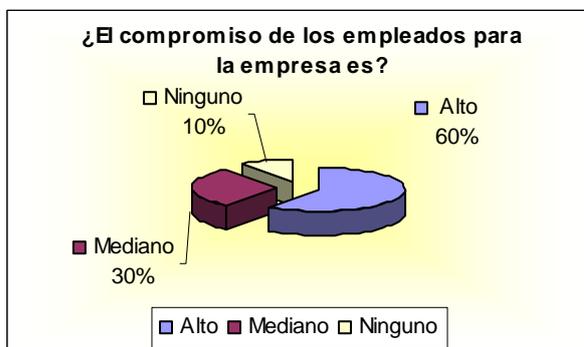
12.- ¿La motivación de los empleados es?



La motivación de los empleados es apropiada y continua, por lo tanto esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 60% opina que la motivación de los empleados es apropiada, el 20% continua y el 20% inadecuada.

13.- ¿El compromiso de los empleados con la empresa es?

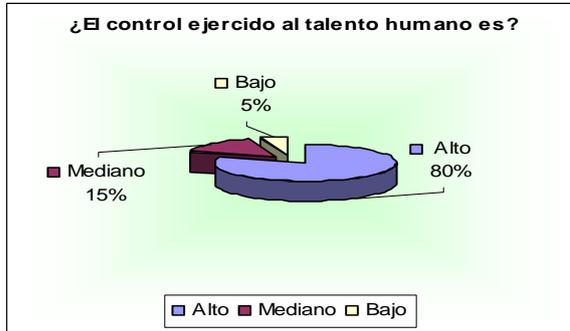


El compromiso de los empleados es alto y mediano, por lo tanto esto es una **FORTALEZA MEDIA**.

El 60% dice que el compromiso de los empleados con la empresa es alto, el 30% mediano y el 10% ninguno.

CONTROL

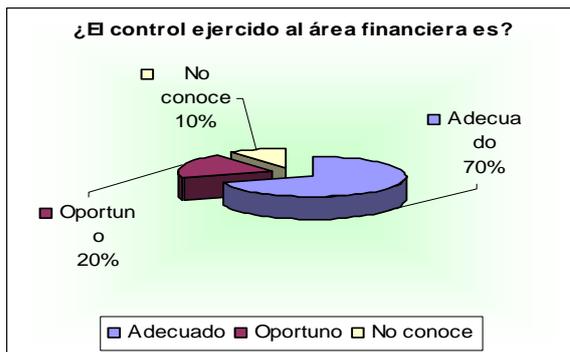
14.- ¿El control ejercido al talento humano es?



El control ejercido al talento humano es alto, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% dice que el control ejercido al talento humano es alto, el 15% mediano y el 5% bajo.

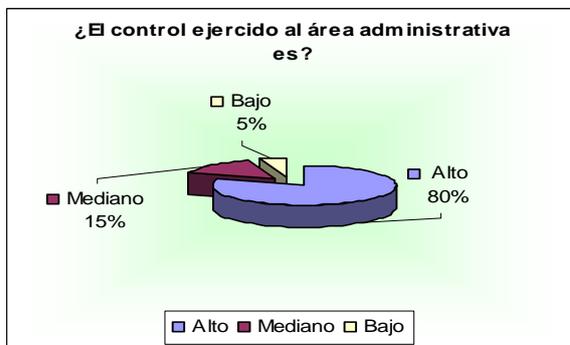
15.- ¿El control ejercido al área financiera es?



El control ejercido al área financiera es adecuado, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% opina que el control ejercido al área financiera es adecuado, el 20% oportuno y el 10% no conoce.

16.- ¿El control ejercido al área administrativa es?

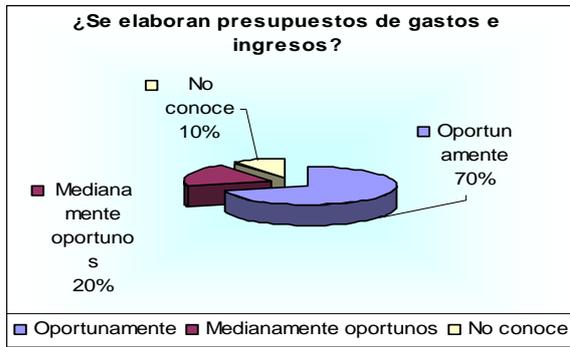


El control ejercido al área administrativa es alto, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% dice que el control ejercido al área administrativa es alto, el 15% mediano y el 5% bajo.

2.2.2. Capacidad Financiera

17.- ¿Se elaboran, oportunamente, presupuestos de gastos e ingresos?



Los presupuestos de gastos e ingresos son elaborados oportunamente, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% opina que se elaboran presupuestos de gastos e ingresos oportunamente, el 20% que son medianamente oportunos y el 10% no conoce.

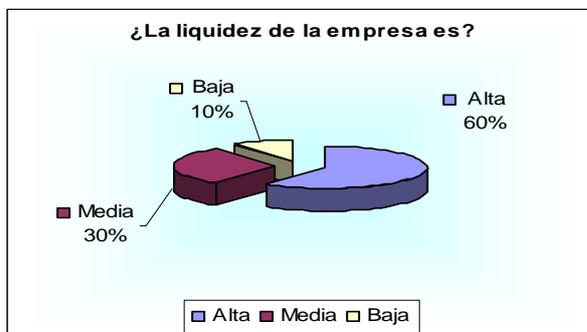
18.- ¿Las decisiones se basan en los presupuestos elaborados?



Las decisiones siempre se basan en los presupuestos elaborados, esto significa una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% dice que las decisiones siempre se basan en los presupuestos elaborados, el 25% casi nunca y el 5% nunca.

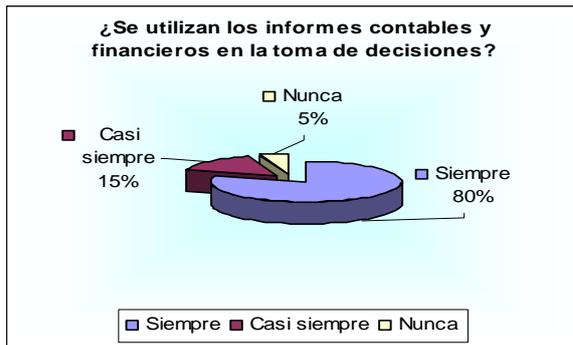
19.- ¿La liquidez de la empresa es?



La liquidez de la empresa es alta, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 60% dice que la liquidez de la empresa es alta, el 30% media y el 10% baja.

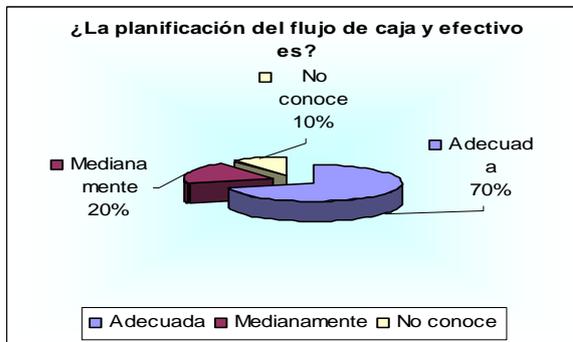
20.- ¿Se utilizan los informes contables y financieros en la toma de decisiones?



Siempre se utilizan los informes contables para la toma de decisiones, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% opina que siempre se utilizan los informes contables y financieros en la toma de decisiones, el 15% casi siempre y el 5% nunca.

21.- ¿La planificación del flujo de caja y efectivo es?



La planificación del flujo de caja y efectivo es adecuada, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% opina que la planificación del flujo de caja y efectivo es adecuada, el 20% medianamente adecuada y el 10% no conoce.

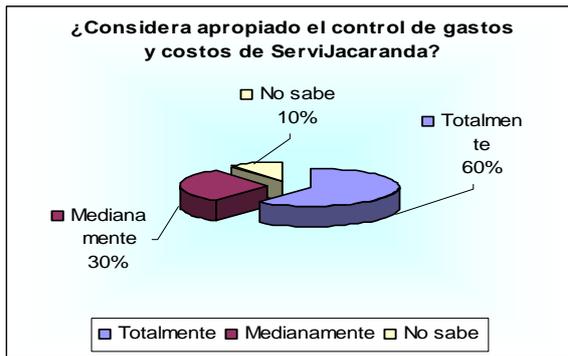
22.- ¿Servijacaranda cumple con sus obligaciones fiscales?



La empresa siempre cumple con sus obligaciones fiscales, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% afirma que Servijacaranda siempre cumple con sus obligaciones fiscales, el 10% ocasionalmente y el 10% desconoce.

23.- ¿Considera apropiado el control de gastos y costos de Servijacaranda?

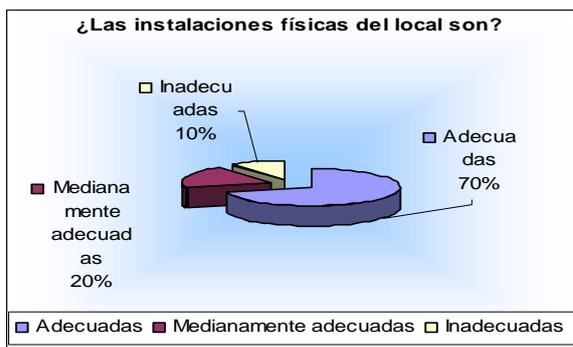


El control de gastos y costos, se considera mediana y totalmente apropiado, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 60% dice que considera totalmente apropiado el control de gastos y costos de ServiJacaranda, el 30%, medianamente y el 10%, no sabe.

2.2.3. Capacidad de Servicio

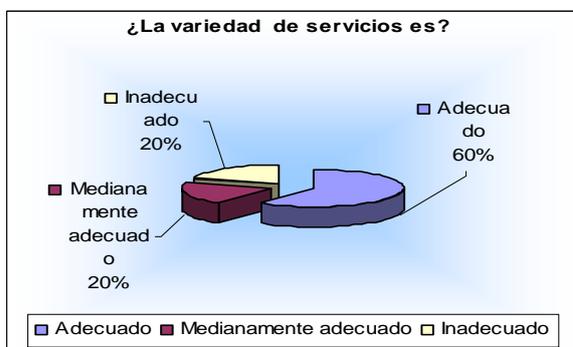
24.- ¿Las instalaciones físicas del local son?



El local es adecuado, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% afirma que el local es adecuado para el servicio que presta, el 20%, medianamente adecuado y el 10%, inadecuado.

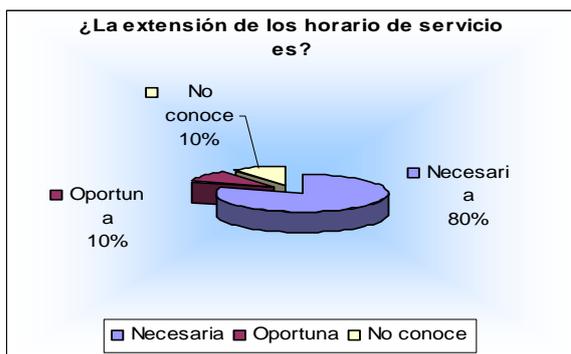
25.- ¿La variedad de servicios es?



La variedad de servicios es adecuada, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 60% opina que la variedad de servicios es adecuada, el 20%, medianamente adecuada y el 20%, inadecuada.

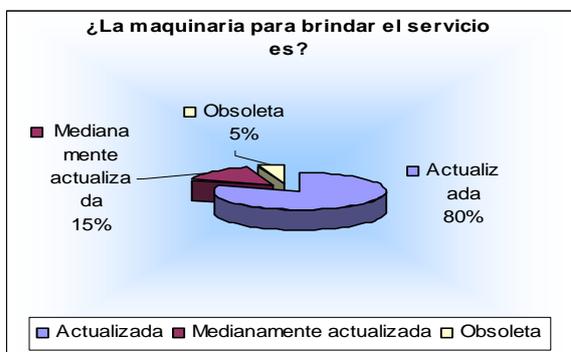
26.- ¿La extensión de los horarios de servicio es?



La extensión de horarios es la necesaria, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% dice que la extensión de los horarios de servicio es la necesaria, el 10%, oportuna y el 10% restante, no conoce.

27.- ¿La maquinaria para brindar el servicio es?

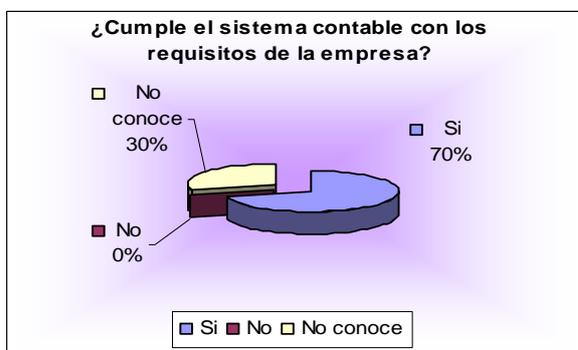


La maquinaria es actualizada, por lo tanto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% dice que la maquinaria para brindar el servicio es actualizada, el 15 % medianamente actualizada y el 5% obsoleta.

2.2.4. Capacidad Tecnológica

28.- ¿Cumple el sistema contable con los requisitos de la empresa?



El sistema contable sí cumple con los requisitos, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% afirma que el sistema contable sí cumple con los requisitos de la empresa, el 30% no conoce y el 0% dice que no cumple.

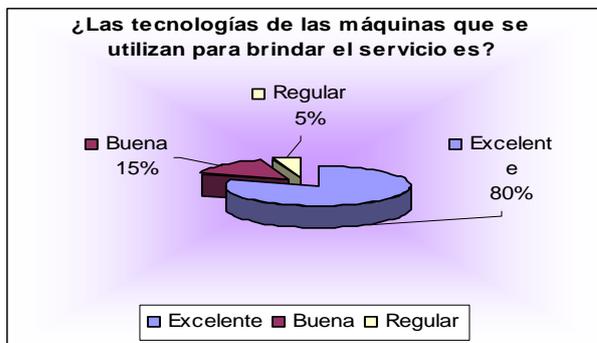
29.- ¿La página Web de la empresa es necesaria?



La Web es muy y medianamente necesaria, esto es una **DEBILIDAD BAJA.**

El 50% dice que la página Web es muy necesaria para la empresa, el 20%, medianamente necesaria y el 30%, no conoce.

30.- ¿La tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es?



La tecnología de las máquinas es excelente, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

80% dice que la tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es excelente; el 15%, buena y el 5%, regular.

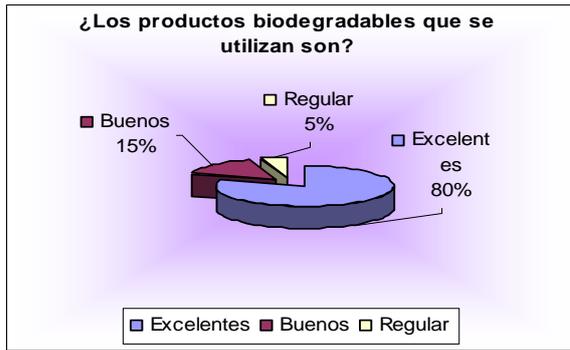
31.- ¿El tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es?



El tiempo para conseguir los repuestos es alto, esto es una **DEBILIDAD ALTA.**

El 70% opina que el tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es alto. El 20%, medio y el 10%, bajo.

32.- ¿Los productos biodegradables que se utilizan son?

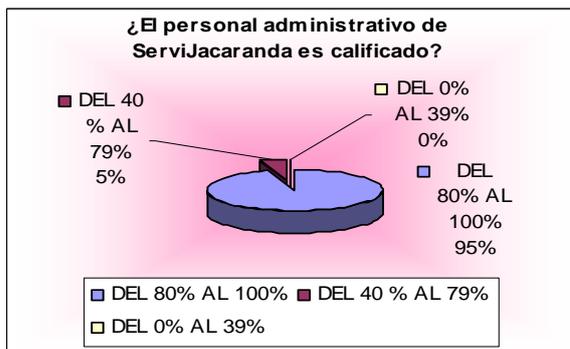


Los productos biodegradables son excelentes, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 80% afirma que los productos biodegradables que se utilizan son excelentes; el 15 % buenos y el 5%, regulares.

2.2.5. Capacidad de Talento Humano

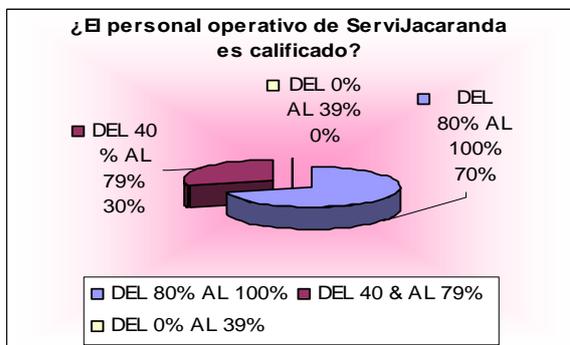
33.- ¿El personal administrativo de Servijacaranda es calificado?



El personal administrativo de la empresa sí es calificado, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 95% dice que del 80% al 100% del personal administrativo de Servijacaranda es calificado; el 5% restante, que del 40% al 79% y, el 0% que del 0% al 39%.

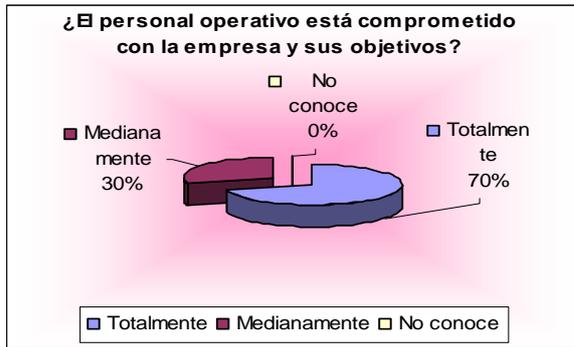
34.- ¿El personal operativo de Servijacaranda es calificado?



El personal operativo de la empresa sí es calificado, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% opina que del personal operativo de Servijacaranda; del 80% al 100% es calificado; el restante 30% dice que del 40% al 79%.

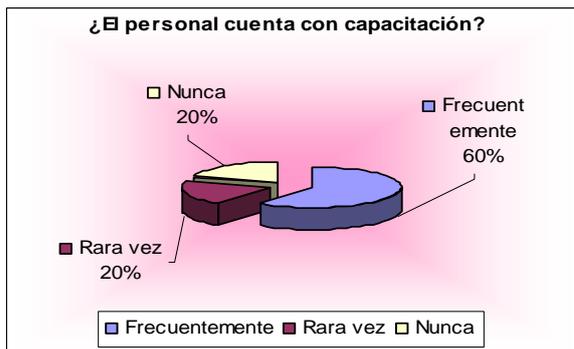
35.- ¿El personal operativo de la empresa está comprometido con la empresa y sus objetivos?



El personal sí está comprometido con la empresa, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% dice que el personal operativo de la empresa está totalmente comprometido con la empresa y sus objetivos; el 30%, medianamente y el 0% no conoce.

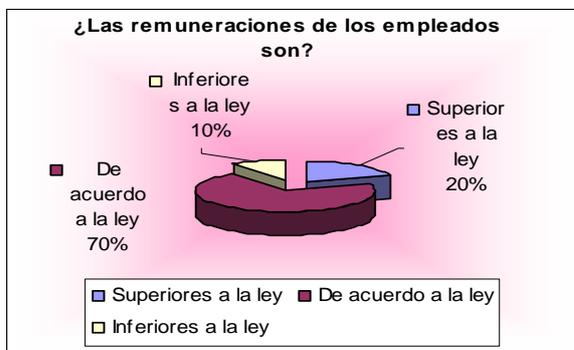
36.- ¿El personal cuenta con capacitación?



El personal cuenta con capacitación, esto es una **FORTALEZA MEDIA.**

El 60% afirma que el personal cuenta con capacitación frecuentemente, el 20%, rara vez y el 20%, nunca.

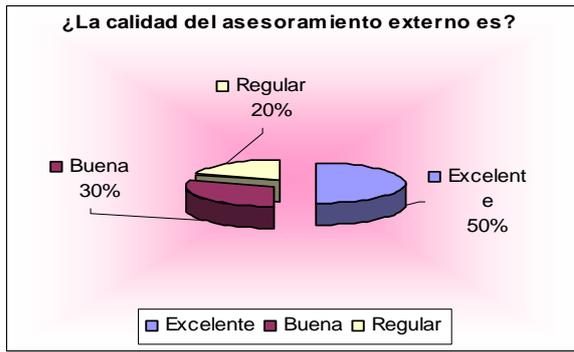
37.- ¿Las remuneraciones de los empleados son?



Las remuneraciones son de acuerdo a la ley o altas, esto es una **FORTALEZA MEDIA.**

El 70% dice que las remuneraciones de los empleados son de acuerdo a la ley; el 20%, superiores y el 10%, inferiores.

38.- ¿La calidad del asesoramiento externo es?



El asesoramiento externo es excelente y bueno, esto es una **FORTALEZA MEDIA.**

El 50% sostiene que el asesoramiento externo es de excelente calidad, el 30%, buena y el 20%, regular.

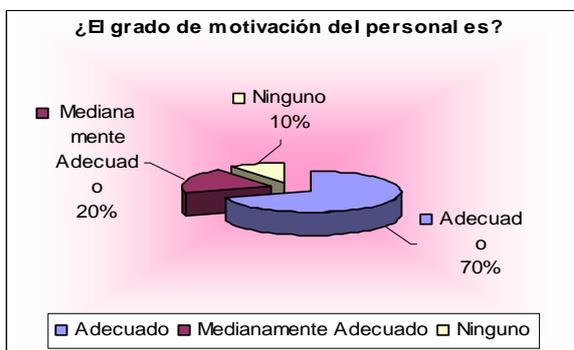
39.- ¿El personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera?



El personal realiza su trabajo de manera excelente y buena, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 60% afirma que el personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera excelente, el 20%, buena, el 10%, regular y el 10%, no contesta.

40.- ¿El grado de motivación del personal es?



El personal realiza su trabajo de manera excelente y buena, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 70% contesta que el grado de motivación del personal es adecuado, el 20, medianamente adecuado y el 10%, ninguno.

2.2.6. Capacidad de Comercialización

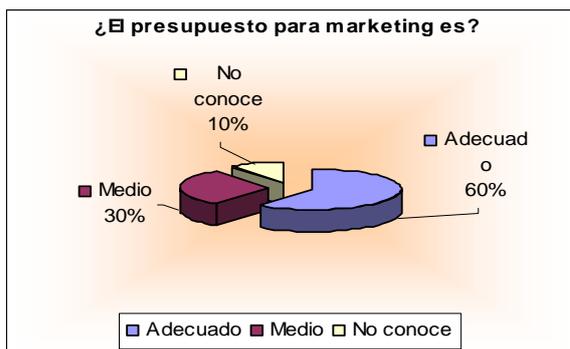
41.- ¿La agencia de Marketing que asesora a la empresa es?



La agencia de marketing es excelente o buena, esto es una **FORTALEZA MEDIA.**

El 50% dice que la agencia de Marketing que asesora a la empresa es excelente; el 30%, buena y el 20%, regular.

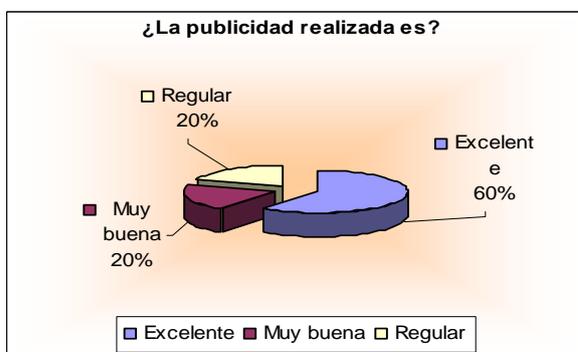
42.- ¿El presupuesto para marketing es?



El presupuesto para marketing es adecuado y medianamente adecuado, esto es una **FORTALEZA MEDIA.**

El 60% dice que el presupuesto para marketing es adecuado; el 30%, medio y el 10%, no conoce.

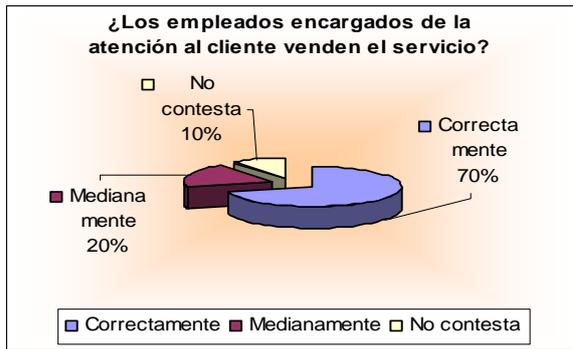
43.- ¿La publicidad realizada es?



La publicidad realizada es excelente y buena, esto es una **FORTALEZA ALTA.**

El 60% dice que la publicidad realizada es excelente; el 20%, buena y el 20%, regular.

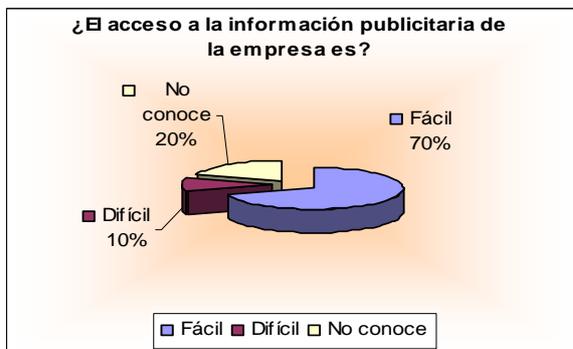
44.- ¿Los empleados encargados de la atención al cliente venden el servicio?



Los empleados encargados de la atención a cliente venden el servicio correctamente, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 70% dice que los empleados encargados de la atención al cliente venden el servicio correctamente; el 20%, medianamente y el 10%, no contesta.

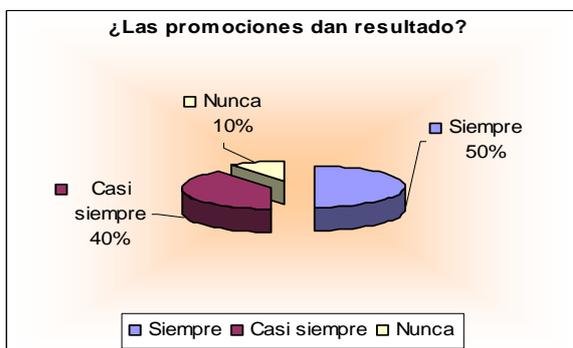
45.- ¿El acceso a la información publicitaria de la empresa es?



El acceso a la información publicitaria de la empresa es fácil, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 70% afirma que el acceso a la información publicitaria de la empresa es fácil; 20%, no contesta y 10%, difícil.

46.- ¿Las promociones dan resultado?



Las promociones dan resultado siempre y casi siempre, esto es una **FORTALEZA ALTA**.

El 50% opina que las promociones siempre dan resultado; el 40%, que casi siempre y el 10%, nunca.

2.3. Análisis FODA y Matrices

“El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas, proyectos o empresas.”⁴⁶

Este se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

Cuadro 2.18 Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA	
Las fortalezas deben utilizarse (+)	Las oportunidades deben aprovecharse (+)
Las debilidades deben eliminarse (-)	Las amenazas deben sortearse (-)

Fuente: www.ipymes.com

Elaborado por: Ruth Estrella

⁴⁶ www.infoipyme.com

La matriz de aprovechamiento consta de las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la empresa.

La matriz de vulnerabilidad proviene de las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la empresa, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Con este fin se debe establecer las estrategias, que son: “Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.”⁴⁷

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana y qué nivel de excelencia se pretende lograr.

“Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica a realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipo de análisis.”⁴⁸

- Análisis del Entorno Interno: Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “Cómo” las Debilidades minimizan las Fortalezas.

⁴⁷ www.infoipyme.com

⁴⁸ Cheng Lin, 1995, Planeamiento de la calidad, Universidad Federal de mina Gerais

- Análisis del Entorno Externo: Compara Oportunidades con Amenazas logrando como resultado el establecimiento de “Cómo” la Amenazas inciden en las Oportunidades.
- Análisis de Potencialidad: Comprara oportunidades con fortalezas, logrando como resultado el establecimiento de “Cómo” la Fortalezas maximizan las Oportunidades.
- Análisis de Vulnerabilidad: Comprara Amenazas con Debilidades logrando como resultado el establecimiento del “cómo” la debilidades incrementan las amenazas.

2.3.1. Matriz de Impacto Externo

Cuadro 2.19 Matriz de Impacto Externo

Matriz de Impacto Externo

FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
MACROAMBIENTE										
1	Producto Interno Bruto (PIB)		x						O 3	
2	Tasa de Inflación					x			A 3	
3	Tasa de Interés			x						O 1
4	Índice de precios al Csumidor (IPC)					x			A 3	
5	Dolarización						x			A 1
6	Factor Político					x			A 3	
7	Factor Legal				x			A 5		
8	Factor Social y Demográfico		x						O 3	
9	Factor Tecnológico	x						O 5		
10	Factor Ambiental	x						O 5		
MICROAMBIENTE										
Proveedores										
1	Los productos que entrega a la empresa son excelente calidad	x						O 5		
2	Los productos que entrega a la empresa sí tienen garantía	x						O 5		
3	Los precios de los productos son adecuados	x						O 5		
4	Si ofrece servicio de postventa a sus clientes						x			A 1
5	Casi siempre ofrece crédito y facilidades de pago a sus clientes		x						O 3	
6	Las fechas de entrega establecidas se cumplen	x						O 5		
7	Se considera usted un proveedor fijo	x						O 5		
8	La relación comercial que mantiene con ServiJacaranda es excelente	x						O 5		
9	Su empresa considera que la imagen de ServiJacaranda es excelente	x						O 5		
10	generalmente cuenta con el servicio de entrega directa						x			A 1
11	Considera que ServiJacaranda hace los pagos a proveedores en forma puntual	x						O 5		
12	Los horarios de recepción de mercadería son adecuados	x						O 5		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1

Cientes

1	Conoce medianamente la variedad de servicios que se ofrecen				x			A 3	
2	El servicio que recibe en ServiJacaranda es excelente	x					O 5		
3	La combinación de servicios es adecuada	x					O 5		
4	La presentación del personal es excelente	x					O 5		
5	El personal que le atendió es profesional	x					O 5		
6	El asesoramiento que recibe durante su visita por parte de los empleados es adecuado	x					O 5		
7	Las habilidades sociales y actitud del personal son excelentes	x					O 5		
8	La ubicación del local de ServiJacaranda es excelente	x					O 5		
9	La limpieza del local es buena	x					O 5		
10	La presentación y ambiente de local le agradan mucho	x					O 5		
11	Los precios por los servicios son altos					x			A 1
12	La calidad del producto final es excelente		x					O 3	
13	Los horarios de atención son adecuados		x					O 3	
14	En relación a su experiencia al recibir el servicio usted se siente satisfecho	x					O 5		
15	Sí volverá a hacer uso de nuestro servicio	x					O 5		
16	Se usan ambos servicios por igual		x					O 3	
17	Considera que este servicio si es indispensable	x					O 5		

Competencia					x			A 3	
--------------------	--	--	--	--	---	--	--	-----	--

Organismos de Control					x			A 3	
------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	-----	--

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.2. Matriz de Impacto Interno

Cuadro 2.20 Matriz de Impacto Interno

Matriz de Análisis Interno

FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
PLANIFICACIÓN										
1	ServiJacaranda no posee misión y visión					x			A 3	
2	Los objetivos de ServiJacaranda no están definidos					x			A 3	
3	La planificación no se elabora de acuerdo a los objetivos de la empresa en forma					x			A 4	
4	ServiJacaranda no posee políticas definidas					x			A 5	
5	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos				x			A 5		
6	La empresa no cuenta con directrices						x			A 1
ORGANIZACIÓN										
1	ServiJacaranda no posee manuales de funciones				x			A 5		
2	No existe un organigrama bien estructurado	x						O 5		
3	No se encuentran documentados y diagramados los procesos				x			A 5		
4	ServiJacaranda no cuenta con el sistema de gestión de procesos				x			A 5		
DIRECCIÓN										
1	La comunicación dentro de la empresa es buena	x						O 5		
2	La motivación de los empleados es buena	x						O 5		
3	El compromiso de los empleados para la empresa es medianamente bueno		x						O 3	

FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
CONTROL										
1	El control ejercido al talento humano es alto	x						0 5		
2	El control ejercido al área financiero es alto	x						0 5		
3	El control ejercido al área administrativa es alto	x						0 5		
CAPACIDAD FINANCIERA										
1	Sí se elaboran presupuestos de gastos e ingresos	x						0 5		
2	Las decisiones sí se basan en los presupuestos elaborados	x						0 5		
3	La liquidez de la empresa es alta	x						0 5		
4	Sí se utilizan los informes contables y financieros en la toma de decisiones	x						0 5		
5	La planificación del flujo de caja y efectivo es excelente	x						0 5		
6	ServiJacaranda sí cumple con sus obligaciones fiscales	x						0 5		
7	El control de gastos y costos de ServiJacaranda es excelente	x						0 5		
CAPACIDAD DE SERVICIO										
1	El local para prestar el servicio es adecuado	x						0 5		
2	La variedad y combinación de servicios es adecuada	x						0 5		
3	La extensión de los horarios de servicios es adecuada	x						0 5		
4	La maquinaria para brindar el servicio es excelente	x						0 5		

FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
1	El sistema contable sí con los requisitos de la empresa	x						O 5		
2	No se cuenta con página Web de la empresa						x			A 1
3	Las tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es de punta	x						O 5		
4	El tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es alto				x			A 5		
5	Los productos biodegradables que se utilizan son excelentes	x						O 5		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
1	El personal administrativo de ServiJacaranda sí es calificado	x						O 5		
2	El personal operativo de ServiJacaranda sí es calificado	x						O 5		
3	El personal operativo de la empresa sí está comprometido con la empresa y sus objetivos	x						O 5		
4	El personal cuenta medianamente con capacitación		x						A 3	
5	Las remuneraciones de los empleados son de acuerdo a la ley		x						A 3	
6	El asesoramiento externo es bueno		x						A 3	
7	El personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera excelente	x						O 5		
8	El grado de motivación del personal es alto	x						O 5		

FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta 5	Media 3	Baja 1
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN										
1	La agencia de Marketing que asesora a la empresa es buena		x						0 3	
2	El presupuesto de marketing es medianamente adecuado		x						0 3	
3	La publicidad realizada es excelente	x						0 5		
4	Los empleados encargados de la atención al cliente venden el servicio adecuadamente	x						0 5		
5	El acceso a la información publicitaria de la empresa es alto	x						0 5		
6	Las promociones sí dan resultado	x						0 5		

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.3. Matriz de aprovechamiento

Cuadro 2.20 Matriz de Aprovechamiento

Matriz de Aprovechamiento

	Oportunidades	Factor Social y Demográfico	Factor Tecnológico	Factor Ambiental	Los productos que entrega la empresa son de calidad, tienen garantía, precios adecuados y servicio	Los horarios de recepción de mercancía son flexibles y prolongados	El servicio que ofrecen Savjajarankh y la combinación de servicios es excelente	El asesoramiento que recibe durante su visita es excelente, el personal que le atiende es muy competente	La ubicación del local, la limpieza, presentación y ambiente son excelentes	La calidad del producto final es excelente	Los horarios de atención son flexibles	En relación a su experiencia al recibir el servicio el cliente se siente satisfecho	Si volviera a usar nuestro servicio, considera que es un servicio muy necesario	
Fortalezas	Impacto	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	Total
La comunicación dentro de la empresa es eficiente	5	1	3	1	1	1	5	3	1	5	1	1	1	24
El control ejercido al talento humano, administrativo y financiero es alto	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	24
Capacidad de Servicio es excelente	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
Las tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es excelente	5	1	5	5	3	1	5	5	1	5	5	5	5	46
Los productos biodegradables que se utilizan son excelentes	5	3	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	42
El personal administrativo y operativo sí es calificado	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	1	28
El personal operativo de la empresa sí está comprometido con la empresa y sus objetivos	5	1	1	3	1	5	5	5	1	3	3	1	1	30
Las remuneraciones de los empleados son de acuerdo a la ley	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	1	24
El personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera eficiente	5	1	1	3	3	3	5	5	1	5	1	5	5	38
El grado de motivación del personal es adecuado	5	1	1	1	1	1	3	5	1	5	3	1	1	24
La publicidad realizada es muy buena, los empleados venden correctamente el servicio, la información es accesible, las promociones dan resultado	5	3	1	1	1	1	3	5	5	1	1	5	5	32
Total		19	21	27	23	23	49	51	19	47	25	35	31	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.4. Matriz de Vulnerabilidad

Cuadro 2.21 Matriz de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad

Amenaza	Tasa de Inflación	Índice de precios al Consumidor (IPC)	Dolarización	Factor Político	Factor Legal	La empresa proveedora no ofrece servicio de postventa a sus clientes	La empresa proveedora no cuenta con el servicio de entrega directa	No se conoce la variedad de servicios que ofrece ServiJacaranda	Los precios por los servicios medianamente adecuados	Competencia	Organismos de Control	Total	
Debilidad	Impacto	3	3	1	5	3	1	1	3	1	3	3	Total
ServiJacaranda no misión y visión	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	12
Los objetivos de ServiJacaranda no están definidos	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	14
La planificación no se elabora de acuerdo a los objetivos de la empresa	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	12
ServiJacaranda no posee manuales de funciones	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	10
No se encuentran documentados y diagramados los procesos	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	14
ServiJacaranda no cuenta con el sistema de gestión de procesos	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	16
La página Web de la empresa es muy necesaria	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	14
El tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es alto	5	3	1	3	1	1	5	3	1	3	5	1	20
Total	10	8	12	10	16	12	12	10	10	16	30	8	

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.5. Hoja de trabajo FODA

Cuadro 2.22 Hoja de Trabajo FODA

Hoja de trabajo FODA

Fortalezas

1. La capacidad de Servicio es excelente
2. Las tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es excelente
3. Los productos biodegradables que se utilizan son excelentes
4. El personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera eficiente

Oportunidades

1. Factor Ambiental
2. El servicio que recibe el cliente y la combinación de servicios es excelente
3. El asesoramiento que recibe durante su visita es excelente, el personal que atiende es muy competente; las habilidades sociales, actitud y presentación son excelentes
4. La calidad del producto final es excelente
5. La experiencia al recibir el servicio satisface a los clientes
6. Sí volverán a hacer uso del servicio, se considera que es un servicio muy necesario

Debilidades

1. La empresa no cuenta con el sistema de gestión de procesos
2. El tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es alto
3. Los objetivos de la empresa no están definidos
4. No se encuentran documentados ni diagramados los procesos

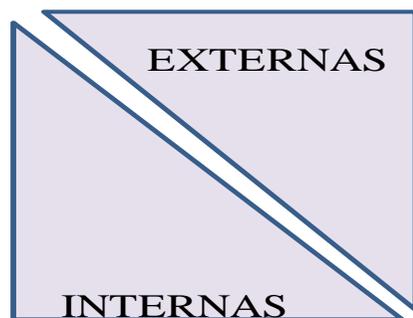
Amenazas

1. Factor Legal
2. Los precios por los servicios son medianamente adecuados
3. Competencia

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.6. Matriz de Estrategias FODA



FORTALEZAS

- F1. La capacidad de Servicio es excelente
- F2. Las tecnología de las máquinas que se utilizan para brindar el servicio es excelente
- F3. Los productos biodegradables que se utilizan son excelentes
- F4. El personal de atención al cliente realiza su trabajo de manera eficiente

DEBILIDADES

- D1. La empresa no cuenta con el sistema de gestión de procesos
- D2. El tiempo para conseguir los repuestos para las máquinas es alto
- D3. Los objetivos de la empresa no están definidos
- D4. No se encuentran documentados ni diagramados los procesos

OPORTUNIDADES

- O1. El servicio que recibe el cliente y la combinación de servicios es excelente
- O2. El asesoramiento que recibe durante su visita es excelente, el personal que atiende es muy competente; las habilidades sociales, actitud y presentación son excelentes
- O3. La calidad del producto final es excelente
- O4. Factor Ambiental
- O5. La experiencia al recibir el servicio satisface a los clientes
- O6. Si volverán a hacer uso del servicio, se considera que es un servicio muy necesario

- F1 – O1 Se debe mantener la capacidad de servicio para seguir siendo considerados excelentes
- F2 – O3 Se deben mantener la maquinaria para que el producto final continúe siendo excelente
- F4 – O2, O5 Un personal calificado y motivado garantiza una atención de excelente calidad
- F3 – O4 Productos de excelente calidad y biodegradables da un valor agregado en relación al medio ambiente

- D1 – O2 La empresa cuenta con personal competente para realizar un sistema de gestión de procesos
- D2 – O2 La empresa debe contar con un stock de repuestos básicos, que su personal capacitado en mantenimiento debe determinar
- D3 – O2 Las socias deben definir los objetivos de la empresa.
- D4 – O2 La empresa cuenta con personal capacitado que puede documentar y diagramar los procesos

Cuadro 2.23 Matriz de Estrategias FODA

AMENAZAS

- A1. Factor Legal
- A2. Los precios por los servicios son medianamente adecuados
- A3. Competencia

- F1 – A2, A3 La excelente capacidad de servicio permite mantener un estándar de precios medio altos y mantenerse fuerte frente a la competencia
- F2 – A2, A3 Maquinaria con tecnología de punta permite ser más eficiente en costos y bajar los precios, así como ser competitivo.
- F4 – A1, A2, A3 Un personal calificado y motivado ayuda a solventar dificultades legales. Además a dar un valor agregado al cliente y ser competitivos
- F3 – A2, A3 Productos biodegradables justifican los precios además de ser un valor agregado y una ventaja competitiva.

- D1 – A1 la empresa debe implementar la gestión por procesos para estar preparada para cambios legales inesperados
- D2 – A3 Es fundamental contar con repuesto a tiempo para evitar salir del mercado o brindar un servicio deficiente
- D3 – A2, A3 Los objetivos deben definirse para poder establecer precios adecuados y ser más competitivos.
- D4- A2, A3 Se debe documentar y diagramar los procesos para que los precios sean determinados adecuadamente y enfrentar a la competencia con mejores herramientas.

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ruth Estrella

2.3.7. Síntesis de Estrategias

Fortalezas – Oportunidades (FO)

F1 – O1 Se debe mantener la capacidad de servicio para seguir siendo considerados excelentes

F2 – O3 Se deben mantener la maquinaria para que el producto final continúe siendo excelente

F4 – O2, O5 Se debe calificar y motivar al personal para garantizar una atención de excelente calidad

F3 – O4 Siempre contar con productos de excelente calidad y biodegradables que brindan un valor agregado en relación al medio ambiente

Debilidades – Oportunidades (DO)

D1 –O2 La empresa cuenta con personal competente para realizar un sistema de gestión de procesos

D2 – O2 La empresa debe contar con un stock de repuestos básicos, que su personal capacitado en mantenimiento debe determinar

D3 – O2 Las socias deben definir los objetivos de la empresa.

D4 – O2 La empresa cuenta con personal capacitado que puede documentar y diagramar los procesos

Fortalezas – Amenazas (FA)

F1 – A2, A3 La excelente capacidad de servicio permite mantener un estándar de precios medio altos y mantenerse fuerte frente a la competencia

F2 – A2, A3 Maquinaria con tecnología de punta permite ser más eficiente en costos y bajar los precios, así como ser competitivo.

F4 – A1, A2, A3 Un personal calificado y motivado ayuda a solventar dificultades legales. Además a dar un valor agregado al cliente y ser competitivos

F3 – A2, A3 Productos biodegradables justifican los precios además de ser un valor agregado y una ventaja competitiva.

Debilidades – Amenazas (DA)

D1 – A1 la empresa debe implementar la gestión por procesos para estar preparada para cambios legales inesperados

D2 – A3 Es fundamental contar con repuestos para las máquinas a tiempo para evitar salir del mercado o brindar un servicio deficiente

D3 – A2, A3 Los objetivos deben definirse para poder establecer precios adecuados y ser más competitivos.

D4- A2, A3 Se debe documentar y diagramar los procesos para que los precios sean determinados adecuadamente y enfrentar a la competencia con mejores herramientas.

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico permite tener una perspectiva común que unifica criterios en la empresa. Tiene la finalidad de aprovechar las oportunidades futuras basándose en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se conocen los principios y valores; estos se analizan con los actores, tales como: los clientes, empleados, socias y proveedores. Se establecen la Misión para determinar la razón de existencia y naturaleza de la empresa, y la Visión para determinar cómo se desea que la empresa sea en el futuro. Se elaboran las políticas de la empresa, se dan iniciativas de estrategias y se elabora un mapa de estas que sirve de herramienta para el cumplimiento de los objetivos.

3.1. Filosofía Corporativa

Servijacaranda es una empresa nueva, cuya filosofía corporativa se basa en principios y valores muy bien definidos.

Consideramos que brindar el servicio no es un trabajo sino una actitud hacia la vida, transformamos nuestra tarea en un deseo compartido por satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Nuestra razón de ser son los clientes y la prioridad brindarles un servicio de calidad de limpieza en agua y en seco. Sus prendas de vestir y del hogar siempre son entregadas limpias, completas, a tiempo y con precios competitivos.

De igual manera la empresa es humanista, laica y ambientalista.

3.2. Matriz Axiológica

La elaboración de la matriz axiológica depende de la definición de los principios y valores corporativos que guían la vida organizacional de la empresa.

Se deben conocer los grupos de interés con las cuales interactuará durante su operación y consecución de objetivos. En este caso los grupos son: clientes, proveedores, socias/directivos y empleados.

En la parte izquierda y de forma vertical de la matriz se identifican los principios o los valores que a cada grupo de interés atañe, afecta y compete.

Cuadro 3.1. Matriz Axiológica

MATRIZ AXIOLOGICA

ACTORES	Directivos / Socias	Empleados	Proveedores	Clientes
PRINCIPIOS				
Calidad	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	
Innovación e iniciativa	X	X	X	
Puntualidad	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	
Respeto al medio ambiente	X	X	X	X
Humanismo	X	X	X	X
VALORES				
Transparencia	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X
Respeto y consideración	X	X	X	X
Etica Profesional	X	X	X	X
Disciplina	X	X	X	X

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

3.2.1. Principios

“En sentido ético o moral, principio es aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor, y que constituye una verdad o idea aceptada y compartida por un grupo de personas. Del valor más básico (el valor de toda vida humana)”⁴⁹

“Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales”⁵⁰

Servijacaranda considera que los siguientes principios son fundamentales para su operación, ya que ayudan al “Buen ser, Buen tener, “Buena actitud hacia la naturaleza” y “Buena actitud hacia la vida misma.”

⁴⁹ www.calidad.umh.es

⁵⁰ www. Wikipedia.org

Calidad:

“La composición total de las características de los productos y servicios de la empresa, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes”⁵¹

“El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”⁵²



Foto 3.1. Calidad

Fuente: <http://images.google.com.ec>

Trabajo en equipo:

Ayudar al cambio y mejoramiento de actitud en el personal para que con su ayuda se pueda cumplir la misión de la empresa, tomando en cuenta que cada uno desempeña una tarea importante y complementaria que sirve para que el producto final sea el deseado.

Crear en cada uno de los miembros de la empresa amistad, compañerismo, demostrándoles credibilidad en sus acciones, lo que se verá transmitido a sus clientes y como resultado se podrá apreciar mayor demanda de los productos y servicios.



Foto 3.2. Trabajo en equipo

Fuente: <http://images.google.com.ec>

⁵¹ Armand V. Feigenbaum

⁵² www.degerencia.com

Innovación e iniciativa:

En la prestación del servicio se mejorará continuamente los procesos para que los productos cumplan con los requerimientos de los clientes y del mercado en el cual se desenvuelve la empresa. Se busca oportunidades para que sean aprovechadas y se desarrollarán nuevos productos y proyectos para el apoyar al crecimiento de la empresa.



Foto 3.3. Innovación e iniciativa Fuente: <http://images.google.com.ec>

Puntualidad:

Se deben cumplir los plazos de acuerdo a lo planeado y establecido en todos los procesos de la empresa



Foto 3.4. Puntualidad Fuente: <http://images.google.com.ec>

Comunicación:

Mantener un excelente sistema de comunicación donde la información se transmita correctamente y pueda ser entendida por todos los involucrados con la finalidad de trabajar en equipo y tener los resultados esperados en el tiempo determinado.



Foto 3.5. Comunicación

Fuente: <http://images.google.com.ec>

Profesionalismo:

Ejercer todas las tareas con base en conocimientos reales y objetivos; cultivar la investigación continua, la ciencia y la técnica para mejorar los procesos y sus resultados. Debemos ser expertos en cada una de las labores que desempeñamos. No caer en la improvisación o la adivinanza bajo ningún concepto.



Foto 3.6. Profesionalismo

Fuente: <http://images.google.com.ec>

Respeto al medio ambiente:

Se propenderá para la utilización de maquinaria e insumos que cuiden la naturaleza. Se capacitará al personal para la optimización de recursos y uso correcto de insumos.



Foto 3.7. Respeto al Medio Ambiente

Fuente: <http://images.google.com.ec>

Humanismo:

El ser humano en sí mismo es el centro de la razón de ser de la empresa. Sus clientes, sus empleados, funcionarios, proveedores y la comunidad en general



Foto 3.8. Humanismo

Fuente: <http://images.google.com.ec>

3.2.2. Valores

“Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de los más importantes para el buen funcionamiento de la organización.”⁵³

Los valores tienen polaridad y cada persona u organización puede determinar su propia escala de valores, ya que estos son subjetivos.

Servijacaranda considera que los siguientes valores son fundamentales para su operación:

Transparencia:

Todas las actividades que se realizan en la empresa por parte de los funcionarios y empleados se hacen de forma legal, aplicando principios de igualdad, moralidad e imparcialidad.



Foto 3.9. Transparencia

Fuente: <http://images.google.com.ec>

Honestidad:

⁵³ www.monografias.com

Todas las actividades deben realizarse de manera adecuada, para que se puedan rendir cuentas. Las actuaciones deben tener buena disposición y voluntad. La delicadeza, honestidad y honradez son básicas para el manejo de los recursos de la empresa y la propiedad de los empleados y clientes.



Foto 3.10. Honestidad Fuente: <http://images.google.com.ec>

Responsabilidad:

Todas las actividades deben ser realizadas de manera consciente, objetiva e imparcial. Todas las actividades dependen unas de las otras por lo tanto al ser bien realizadas apoyan al proceso.



Foto 3.11. Responsabilidad Fuente: <http://images.google.com.ec>

Respeto y consideración:

Se debe escuchar, hablar y comunicarse; respetar los criterios diversos y posiciones diferentes de los empleados, funcionarios, clientes, etc.



Foto 3.12. Respeto y consideración Fuente: <http://images.google.com.ec>

Ética Profesional:

La ética profesional debe ser orientada al bien común. Se debe ofrecer de manera transparente la capacidad intelectual: los conocimientos, experiencia; la capacidad moral: dignidad, seriedad, nobleza; y, la capacidad física: salud y cualidades corpóreas; al desempeñar todas las labores.



Foto 3.13. Ética Profesional Fuente: <http://images.google.com.ec>

Disciplina:

Se debe actuar ordenada y perseverantemente, seguir los lineamientos, ser autoexigentes para hacer las cosas de la mejor manera posible. Tener conciencia de nuestros deberes y responsabilidades individuales y de grupo.



Foto 3.14. Disciplina Fuente: <http://images.google.com.ec>

3.3. Misión

“La misión de una organización es el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas las políticas y acciones; constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo

Estas son impulsadas desde la alta dirección y tiene como funciones, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

La declaración de la misión es la primera etapa indispensable para lograr la Excelencia gerencial y Empresarial.”⁵⁴

Cuadro 3.2. Elementos clave para definir la Misión

ELEMENTOS CLAVE PARA DEFINIR LA MISIÓN

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
¿Qué hace la empresa?	Brinda el servicio de lavado en agua y en seco de prendas de vestir y del hogar.
¿Para que existe?	Satisfacer las necesidades de limpieza de prendas de vestir y del hogar
¿Para quién trabaja?	Personas y empresas de clase media: media y baja. En el Valle de los Chillos, especialmente en Sangolquí
¿Cómo se realiza el trabajo?	Personal calificado, máquinas de alta tecnología, productos biodegradables. Convenios con otras empresas
Filosofía	Respeto al ser humano (clientes, empleados, accionistas) y la naturaleza. La prioridad satisfacer al cliente

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Misión de Servijacaranda

“Somos una empresa que mediante la colaboración de su personal, utilización de tecnología de punta y productos biodegradables; brinda el servicio de lavado en agua y en seco de prendas de vestir y del hogar. Trabajamos honestamente, con ética, respeto, consideración, responsabilidad social y ambiental“

3.4. Visión

“Se trata de la imagen de lo que deseamos que sea nuestra empresa en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar el futuro en presente, de modo que sepamos hacia donde queremos llevar nuestra organización, cómo queremos que nos vean nuestros clientes y la sociedad en general.

Es imprescindible tener la visión definitiva, ya que es la que nos ayudará en la toma de decisiones a mediano y largo plazo. De todas formas, hemos de tener en cuenta que el

⁵⁴ Malesvki Yoram , Rozotto Alejandro, Terremoto Empresarial

mercado evoluciona rápidamente, con lo cual la empresa ha de irse adaptando con el tiempo. La visión se puede definir para un periodo de unos cinco años aproximadamente, y luego revisarla.”⁵⁵

Cuadro 3.3. Elementos clave para definir la Visión

ELEMENTOS CLAVE PARA DEFINIR LA VISIÓN

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
Posición en el Mercado	Ingreso reciente, empresa nueva
Horizonte en el tiempo	3 años
Ámbito de Acción	Valle de los Chillos, especialmente Sangolquí,
Principios y Valores	Calidad, Trabajo en Equipo, Innovación e Iniciativa, Puntualidad, Comunicación, Profesionalismo, Respeto al Medio Ambiente, Humanismo, Transparencia, Honestidad, Responsabilidad, Respeto y Consideración, Ética
Filosofía	Respeto al ser humano (clientes, empleados, accionistas) y la naturaleza. La prioridad satisfacer al cliente
Negocio	Servicio de lavado en agua y en seco de prendas de vestir y del hogar.

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Visión de Servijacaranda

“En el año 2010, Servijacaranda será una empresa líder en la prestación del servicio de lavado en agua y en seco en el Valle de los Chillos, especialmente en Sangolquí. Será reconocida por la comunidad por la calidad de su servicio. Diversificará su actividad distribuyendo productos de limpieza biodegradables y alternativos que cuiden el medio ambiente y crecerá con una sucursal ampliando su mercado.”

3.5. Objetivos

“Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser

⁵⁵ www.ceical.es/artesanos/visión_estratégica/visión_misión.htm

ideal y se convierte en real y actoral, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”⁵⁶

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo “SMART” que representa las palabras: “specific, measurable, achievable, realistic and timebound” (específico, medible, realizable, realista y limitado al tiempo)⁵⁷

Deben ser:

Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

Medibles: Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.

Realizables: Que sea posible de lograr; conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad.

Realista: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y

Limitado en tiempo: Establecido el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno ellos.

3.5.1. Objetivos General

El objetivo primordial de la empresa Servijacaranda es posicionarse en el mercado local, al ofrecer un servicio de calidad, oportuno y con precios razonables al cliente, satisfaciendo sus necesidades. Implementar la gestión por procesos. Crear un ambiente de trabajo óptimo. Obtener una rentabilidad adecuada y crecer con una nueva sucursal.

De acuerdo a las diferentes áreas, los objetivos generales son:

Clientes y Mercado:

- Satisfacer las necesidades del cliente y buscar su fidelidad.
- Diversificar el servicio para brindar mayor valor agregado.

Planificación y Gestión administrativas:

- Diseñar los procesos para el área administrativa.
- Desarrollar un Plan Estratégico.

⁵⁶ www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales

⁵⁷ www.scn.org/mpfc/modules/pd-smas.htm

Talento Humano:

- Crear un ambiente de trabajo óptimo.
- Capacitar permanentemente al personal.

Operaciones:

- Diseñar los procesos para el área operativa

Respeto al Medio Ambiente:

- Contar con tecnología amigable con el medio ambiente
- Hacer uso y distribuir insumos biodegradables.

Rentabilidad y crecimiento:

- Establecer alianzas estratégicas.
- Diversificar el servicio. Crear una sucursal.
- Tener un crecimiento de 4 % hasta fines del 2008.
- Incrementar las ventas en un 150 % hasta fines del 2008

3.5.2. Objetivos Específicos

Cuadro 3.4. Objetivos específicos

Objetivos Específicos

Áreas	Eje	Objetivo	Meta	Iniciativa Estrategia
Operaciones	Efectividad Operativa	Contar con procesos para que permitan el mejoramiento continuo	Desarrollar e implementar los procesos en el área operativa para optimizar la operación hasta diciembre del presente año.	Diseñar los procesos para el área operativa
Clientes y Mercado	Satisfacción del cliente, Marketing, Talento Humano	Buscar la fidelidad de los clientes. Diversificar el servicio para brindar mayor valor agregado	Posicionarse en el mercado local . Establecer una nueva sucursal hasta dentro de 3 años. Tener un 90 % de clientes satisfechos con la atención al cliente y el producto final. Aumentar en un 200 % los clientes frecuentes hasta finales del 2008.	Establecer los estándares y dar seguimiento al cliente. Publicitar y promocionar los servicios de la empresa. Buscar sectores que no cuenten con el servicio y hacer una investigación de mercado. Capacitar al personal
Procesos administrativos	Efectividad Estratégica	Tener procesos para el área administrativa bien definidos y establecidos.	Contar con procesos administrativos definidos, difundirlos y establecer su práctica hasta finales del 2008	Desarrollar los procesos administrativos
Talento Humano	Talento Humano	Contar con talento humano capacitado, en las áreas de operación y atención al cliente. Tener un ambiente óptimo de trabajo.	Desarrollar un plan de capacitación continua en las áreas de operación y atención al cliente hasta finales del presente año. Emponderar al personal permanentemente. Establecer canales adecuados de comunicación interna durante el próximo semestre.	Establecer las áreas en la que se requiere capacitación. Determinar las necesidades y falencias del empleado. Establecer el plan y cronograma de capacitación.
Respecto al Medio Ambiente	Capacidad instalada, Talento Humano	Cuidar del medio ambiente y dar un valor agregado al cliente	Evitar o disminuir la contaminación del medio ambiente generada por la operación utilizando recursos e insumos biodegradables. Ganar clientes y concientizar al público en general	Investigar y propender por el uso de maquinaria e insumos de ningún o bajo impacto ambiental.
Rentabilidad y crecimiento	Efectividad Financiera	Minimizar los costos y los tiempos de los procesos. Incrementar el volumen de ventas.	Incrementar en un 6 % anual la rentabilidad de la empresa durante el siguiente semestre. Aumentar las ventas en un 30 % hasta finales del presente año y en los dos años siguientes 150 %.	Establecer alianzas estratégicas. Diversificar el servicio. Crear una sucursal. Establecer políticas para el uso adecuado de los recursos de la empresa y la capacidad instalada. Promocionar los servicios diversificados.

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

3.6. Políticas

“La política es el proceso y actividad, orientada ideológicamente, de toma de decisión de un grupo para la consecución de unos objetivos”⁵⁸

Las políticas que la empresa está implementando son las siguientes:

Políticas Generales

1. El personal debe estar comprometido con la organización. Demostrándolo con su honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto en todo el ámbito del trabajo.
2. El personal debe conocer la Misión, Visión y Filosofía de la empresa.
3. El personal no discriminará, hará distinción o segregará a ningún individuo por sus creencias, raza o nacionalidad.
4. El personal mantendrá relaciones de trabajo respetuosas y corteses, independientemente de la labor que ejecute o cargo que ocupe dentro de la organización.
5. El personal tiene la libertad de aportar con sus ideas para mejorar los procesos y ejecutar de mejor manera las órdenes impartidas.
6. El personal debe ser proactivo y pensar permanentemente en la forma de hacer mejor su labor y la de sus compañeros, comunicándolo a su jefe inmediato.
7. El personal debe hacer uso de los recursos de la empresa de manera responsable, empleándolos adecuadamente y evitando el desperdicio, daño o mala utilización
8. El personal no divulgará información interna o confidencial de la empresa bajo ningún concepto.
9. El personal no usará la información de la empresa fuera de la misma con fines personales u otros fines.
10. El personal atenderá al cliente de manera cordial, cortés, educada, profesional; y le proporcionará toda la información que este requiera de manera oportuna.

⁵⁸ www.es.wikipedia.org

11. El personal de la empresa debe conocer perfectamente: tipo de servicio que se presta, tiempo de entrega, productos que se utilizan, horarios de atención, tarifas, etc.
12. El personal debe mantener su compostura dentro de las instalaciones de la empresa y cuando la esté representando fuera de ella.
13. El personal debe ser honesto y honrado en todos sus actos.
14. El personal debe solucionar sus problemas y diferencias de manera educada y objetiva. En caso de ser necesario el jefe inmediato mediará de manera imparcial para ayudar a encontrar la solución.
15. Cada empleado tendrá su área de responsabilidad, sin que esto lo limite. Podrá apoyar a sus compañeros y siempre se trabajará en equipo.
16. Se debe utilizar los procesos y seguir los procedimientos establecidos; si se considera oportuno hacer cambios se debe comunicar al jefe inmediato para analizar si este es conveniente.
17. El puesto de trabajo debe mantenerse limpio y ordenado, la presentación personal de los empleados debe ser impecable. La utilización de los uniformes es obligatoria.
18. El personal debe ingresar 10 minutos antes de su hora de entrada, con la finalidad de hacer un cambio de turno adecuado, recibir las novedades y alistar su lugar de trabajo para la atención al cliente u operación.
19. En caso de requerir ausentarse del lugar de trabajo de deberá comunicar al jefe inmediato para poder cubrir la falta y evitar un servicio deficiente.
20. El personal puede solicitar permisos por enfermedad o calamidad doméstica.
21. El empleado debe asegurarse de tener todos los insumos, implementos y del buen funcionamiento de las máquinas que permitan brindar un servicio óptimo y ejecutar su trabajo sin inconvenientes.
22. Los empleados deben cumplir con las leyes y reglamentos establecidos por la ley y que regulan la operación de la empresa.

23. Ningún empleado debe hacer ventas sin la correspondiente factura o nota de venta.
24. Todos los valores cobrados por las ventas deben ingresar a caja y deberán ser depositados al día siguiente.
25. Los pagos a proveedores se harán en cheque de la empresa, los días viernes de 15H00 a 17H00. El monto mínimo para girar un cheque es de \$ 20,00; caso contrario se usará dinero en efectivo de Caja Chica.
26. Los pagos por concepto de sueldos y salarios se harán en cheque en los cinco primeros días del siguiente mes al trabajado.
27. La requisición de materiales debe ser hecha con la debida anticipación para evitar desabasteciendo y que el sistema Just in Time sea efectivo.
28. Las tarifas, descuentos, forma de pago por los servicios prestados serán establecidos por la Gerente y Presidenta.
29. Todo el personal debe someterse a las evaluaciones de desempeño que establezca la administración.

3.7. Estrategias

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección, unificada.”⁵⁹

“Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y

⁵⁹ H.Koontz. Estrategia, Planificación y Control, 1991

escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.”⁶⁰

3.7.1. Estrategia Corporativa

“La estrategia corporativa es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.”⁶¹

Estrategia Corporativa de Servijacaranda

“Establecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes, basadas en la calidad del servicio. Diversificar el negocio manteniendo nuestro compromiso social y ambiental. Procurar un crecimiento sostenido y sostenible.”

3.7.2. Estrategias de Valor

Las Estrategias Específicas más importantes para Servijacaranda son las siguientes:

Cuadro 3.5. Objetivos Específicos

Objetivos Específicos			Plazo		
Áreas	Objetivo	Iniciativa Estrategia	Corto	Mediano	Largo
Operaciones	Contar con procesos para el área operativa que permitan un mejoramiento continuo	Diseñar los procesos para el área operativa	X		
Cientes y Mercado	Buscar la fidelidad de los clientes.	Establecer los estándares y dar seguimiento al cliente.		X	
	Aumentar el número de clientes	Publicitar y promocionar los servicios.	X		
	Brindar mayor valor agregado	Buscar sectores que no cuenten con el servicio y hacer una investigación de mercado.			X
Procesos administrativos	Tener procesos para el área administrativa bien definidos y establecidos.	Desarrollar los procesos administrativos	X		
Talento Humano	Contar con talento humano capacitado, en las áreas de operación y atención al cliente.	Establecer las áreas en la que se requiere capacitación. Determinar las necesidades y falencias del empleado. Establecer el plan y cronograma de capacitación.		X	
	Tener un ambiente óptimo de trabajo.	Propender por un ambiente óptimo de trabajo	X		
Respecto al Medio Ambiente	Cuidar del medio ambiente y dar un valor agregado al cliente	Investigar y propender por el uso de maquinaria e insumos de ningún o bajo impacto ambiental.		X	
Rentabilidad y crecimiento	Minimizar los costos y los tiempos de los procesos.	Establecer políticas para el uso adecuado de los recursos de la empresa y la capacidad instalada.	X		
	Incrementar el volumen de ventas.	Establecer alianzas estratégicas. Promocionar los servicios diversificados. Diversificar el servicio.	X		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

⁶⁰ K.J. Halten, 1987

⁶¹ www.gestionempresarial.info

3.8. Plan Operativo

Para el presente año 2008, el Plan Operativo que llevará a la empresa a conseguir sus objetivos es el siguiente:

Plan Operativo

1. Clientes y Mercado

Publicitar y promocionar los servicios de la empresa.
Establecer los estándares y dar seguimiento al cliente

2. Procesos administrativos

Desarrollar los procesos administrativos
Realizar un direccionamiento estratégico
Diseño de principios y valores
Diseño de la misión y visión
Diseño de Políticas
Diseño de estrategias
Implementación de todas las anteriores

3. Talento Humano

Establecer las áreas en la que se requiere capacitación.
Determinar las necesidades y falencias del empleado.
Establecer el plan y cronograma de capacitación.
Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo, la colaboración

4. Operaciones

Diseño e Implementación de la Gestión de Procesos
Análisis de Procesos
Determinación de Procesos
Diseño de Procesos

Aplicación de Procesos

5. Respecto al Medio Ambiente

Investigar y propender por el uso de maquinaria e insumos de ningún o bajo impacto ambiental

6. Rentabilidad y crecimiento

Establecer alianzas estratégicas.

Elaboración de Presupuestos

Planificación de ventas

Presupuesto de ventas

Planificación de compras

Presupuesto de compras

Planificación de gastos

Presupuesto de gastos

7. Estrategia de Mercado

Diversificar el servicio.

Posicionamiento en el mercado

Determinación y aplicación de promociones y descuentos

Publicidad: volantes, artículos recordatorios

Búsqueda de clientes corporativos

Contratos de servicios con clientes corporativos

Promocionar los servicios diversificados.

8. Actividades diarias de administración y operación

Atención al cliente

Recepción

Lavado, secado, planchado

Brindar información

Caja

Facturación

Caja Chica

Inventarios

Control

Recepción

Despacho

Pagos

Control de Facturación

Nómina

Declaraciones

3.8. Plan Estratégico

Cuadro 3.6. Plan Operativo de Servijacaranda 2008

PLAN OPERATIVO SERVIJACARANDA 2008

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO
Cientes y Mercado								350
Publicitar y promocionar los servicios de la empresa.	TTHH	x		x		x		200
Establecer los estándares	GERENCIA		x					30
Dar seguimiento al cliente	GERENCIA		x	x	x	x	x	120
Procesos administrativos								330
Desarrollar los procesos administrativos	GERENCIA		x	x				60
Realizar un direccionamiento estratégico	DIRECTIVOS		x					30
Diseño de principios y valores	TODOS	x						30
Diseño de la misión y visión	TODOS	x						30
Diseño de Políticas	DIRECTIVOS	x						30
Diseño de estrategias	DIRECTIVOS	x						30
Implementación de todas las anteriores	TODOS	x	x	x				120
Talento Humano								350
Establecer las áreas en la que se requiere capacitación.	GERENCIA			x				10
Determinar las necesidades y falencias del empleado.	GERENCIA / TTHH			x				20
Establecer el plan y cronograma de capacitación.	GERENCIA			x				20
Motivar y fomentar el respeto, el compañerismo, la colaboración	GERENCIA / TTHH		x	x	x	x	x	300
Operaciones								640
Diseño de la Gestión de Procesos	GERENCIA		x	x	x			300
Análisis de Procesos	GERENCIA/TTHH		x	x				30
Determinación de Procesos	GERENCIA		x					30
Diseño de Procesos	GERENCIA			x				80
Implementación de Procesos	GERENCIA/TTHH			x	x	x	x	200
Rentabilidad y crecimiento								1.800
Establecer alianzas estratégicas.	DIRECTIVOS	x						150
Diversificar el servicio.	DIRECTIVOS			x				20
Promocionar servicios diversificados.	DIRECTIVOS				x		x	100
Posicionamiento en el mercado		x	x	x	x	x	x	300
Establecer Estrategia de Mercado	DIRECTIVOS			x				30
Determinación y aplicación de promociones y descuentos	DIRECTIVOS / TTHH		x	x	x	x	x	200

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO
Rentabilidad y crecimiento								
Publicidad: volantes, artículos recordatorios	TTHH	X		X		X		600
Búsqueda de clientes corporativos	DIRECTIVOS		X			X		100
Contratos de servicios con clientes corporativos	DIRECTIVOS			X				150
Elaboración de Presupuestos	DIRECTIVOS	X						30
Planificación de ventas	DIRECTIVOS	X						20
Presupuesto de ventas	DIRECTIVOS	X						20
Planificación de compras	DIRECTIVOS	X						20
Presupuesto de compras	DIRECTIVOS	X						20
Planificación de gastos	DIRECTIVOS	X						20
Presupuesto de gastos	DIRECTIVOS	X						20
Actividades diarias de administración y operación								
								4.210
Atención al cliente	GERENTE / TTHH	X	X	X	X	X	X	80
Recepción	GERENTE / TTHH	X	X	X	X	X	X	60
Lavado, secado, planchado	GERENTE / TTHH	X	X	X	X	X	X	3.000
Brindar información	GERENTE / TTHH	X	X	X	X	X	X	50
Caja	CAJERA	X	X	X	X	X	X	50
Facturación	CAJERA	X	X	X	X	X	X	100
Caja Chica	CAJERA	X	X	X	X	X	X	120
Inventarios	GERENTE / TTHH	X	X	X	X	X	X	120
Control	GERENTE	X	X	X	X	X	X	120
Recepción de mercadería	TT/HH	X	X	X	X	X	X	60
Despacho	TT/HH	X	X	X	X	X	X	60
Pagos	GERENTE	X	X	X	X	X	X	60
Control de Facturación	GER/CONT	X	X	X	X	X	X	120
Nómina	GER/CONT	X	X	X	X	X	X	60
Declaraciones y pago de impuestos	GER/CONT	X	X	X	X	X	X	150
TOTAL								7.680

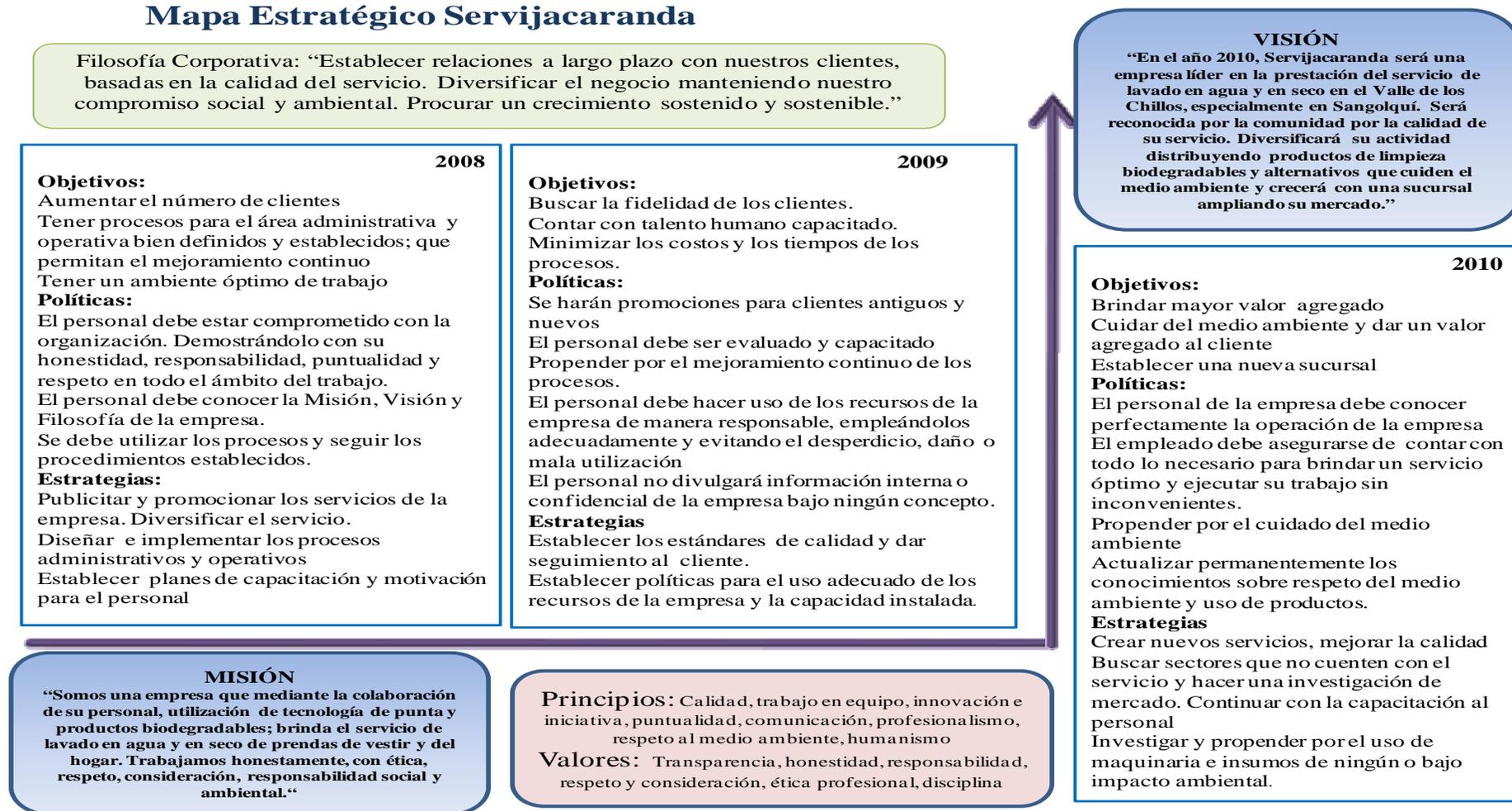
Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

3.9. Mapa Estratégico

Cuadro 3.7. Mapa Estratégico de Servijacaranda

Mapa Estratégico Servijacaranda



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

En el presente capítulo se determina la Cadena de Valor de la empresa con la finalidad de identificar formas de generar más beneficios para los clientes y con ello obtener una ventaja competitiva para la empresa.

Se levanta un inventario de los procesos existentes en la empresa y se realiza su diseño utilizando la IDEF-0. De estos procesos se seleccionan aquellos que deben y pueden ser mejorados, además de aquellos que tienen mayor impacto sobre los beneficios que reciben y perciben los clientes. Con esta información se establece el mapa de procesos seleccionados y que son posteriormente diagramados.

Para la diagramación se han recogido los costos del talento humano y los costos operacionales que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

Finalmente se ha hecho un cuadro resumen de los procesos diagramados.

4.1. Cadena de Valor Empresarial

“Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforman un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valor completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

Cada parte del proceso productivo se analiza, con el fin de que en cada sector se mejore la eficiencia y eficacia, de tal manera que al sumar todos los procesos desde las materias primas hasta el consumidor final se llegue a un nivel de eficiencia global muy alto.”⁶²

“Michel Porter propuso el concepto de “Cadena de Valor” para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de

⁶² www.gestiopolis.com/recursos/experto/cadex/pagans/fin/14/cadenadevalor.html

la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (materias primas y productos terminado en los lugares correctos y en el momento correcto)
- Trámite de pedidos y de entrega
- Servicio al cliente

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocio; la estrategia responde a cómo lograrla.

Una cadena de valor son todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar un producto a través de los canales esenciales para hacer:

1. Que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente
2. Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones que transforman el producto.

Valor no agregado: son todas aquellas operaciones donde la materia prima no sufre ninguna transformación.

La Cadena de Valor tiene por objeto identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución,
- Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar una 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.”⁶³

Esta 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.

Importancia Estratégica de la Cadena de Valor⁶⁴

Su importancia estratégica radica en que para obtener una ventaja competitiva es posible hacer dos cosas:

Grafico 4.1. Cadena de Valor de Servijacaranda Cía. Ltda.

CADENA DE VALOR DE SERVIJACARANDA CIA. LTDA



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de Campo

⁶³ www.monografias.com

⁶⁴ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_valor.html

1. Una forma es mediante efectividad operacional, que consiste en hacer las mismas cosas que la competencia pero mejor. Este es diferente a la eficacia que sería hacer las cosas más rápido, pero estas podrían quedar bien o mal hechas. La efectividad operacional tienen muchas formas, incluyendo mejores tecnologías, mejores insumos, mejor capital humano, o una estructura administrativa y gerencia más efectiva. Como está configurada la taxonomía de procesos de la cadena de valor es un determinante de su efectividad.
2. La otra forma es lograr una ventaja en el posicionamiento estratégico, haciendo las cosas de manera diferente a los competidores, de una manera que lleve una propuesta de valor única al cliente. Esto puede significar ofrecer una combinación diferente de características, un arreglo específico de servicios, o un beneficio logístico, operacional o técnico. Los procesos afectan la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico de varias maneras.

4.2. Inventario de procesos

Los procesos inventariados dentro de la empresa, son los siguientes:

1. Gestión Administrativa

- ✓ Contabilidad
- ✓ Contratación de Servicios y Asesores
- ✓ Coordinación de Actividades y Operaciones
- ✓ Gestión de Compras
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión Estratégica
- ✓ Gestión Marketing
- ✓ Apertura – Cierre de local

- ✓ Revisión y depósito de caja

2. Gestión Operativa

2.1. Atención al cliente

- ✓ Recepción de Prendas
- ✓ Atención de quejas

2.2. Prestación del Servicio

- ✓ Lavado en Agua, Secado, Planchado
- ✓ Lavado en Seco
- ✓ Autoservicio de Lavado y Secado

2.3. Entrega

- ✓ Entrega de Prendas
- ✓ Facturación

4.3. Diseño de Procesos

A continuación se explica sobre el diagrama IDEF-0 y su representación gráfica

4.3.1. Diagrama IDEF-0

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

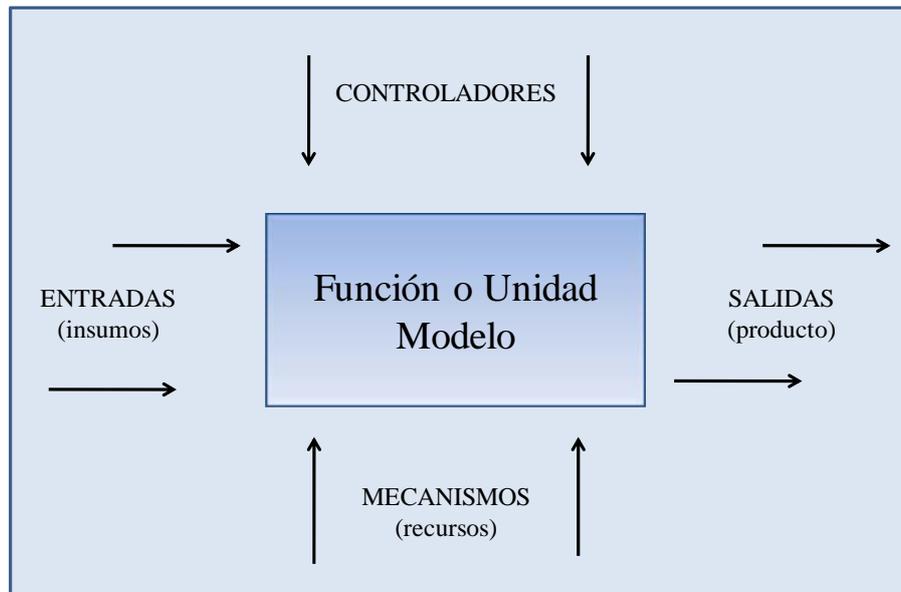
El resultado de aplicar la metodología IDEF-0 a un sistema en un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo. Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas). Cada diagrama contiene cajas enumeradas con texto y flechas que las relacionan. Los diagramas están dibujados en hojas estandarizadas. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas “hijo” en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado. Las flechas representan la relación entre las cajas. No dan información del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.”⁶⁵

El IDEF-0 es ampliamente utilizado en diferentes campos entre los que se destaca los procesos de negocio en los cuales ha permitido realizar una gran variedad de cambios en la visión de los diferentes procesos que cumple una organización.

EL IDEF-0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente a continuación:

Gráfico: 4.2. Magnitudes Básicas del IDEF-0

⁶⁵ Domingo.rey.es.bureauveritas.com



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente - Adaptado de : <http://sunwc.cepade.es>

Elementos básicos en la descripción IDEF-0

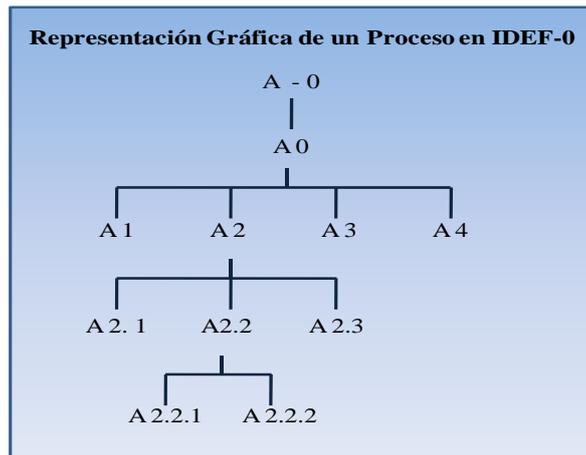
En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF-0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

El IDEF-0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

En realidad, estas magnitudes del modelo constituyen una variante del clásico modelo de bases de datos: entity-relationship.

El elemento central del “diagrama” en que se describe (modeliza) el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan inputs, outputs, controles, mecanismos que permiten operar.

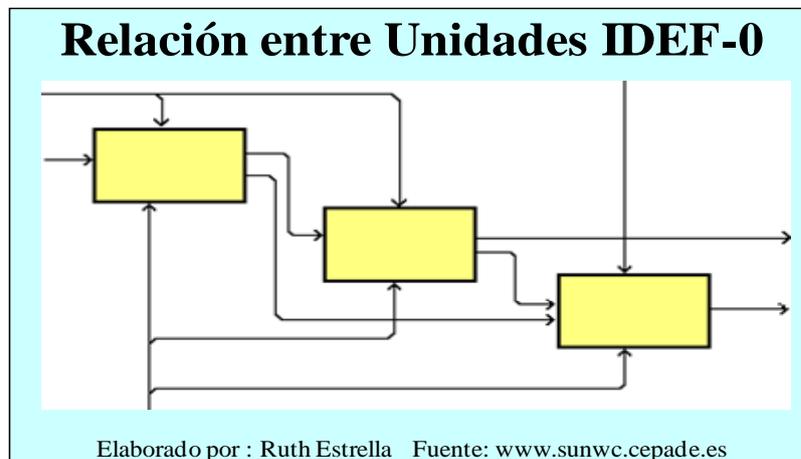
Gráfico 4.3. Representación Gráfica de un Proceso de IDEF-0



Elaborado por: Ruth Estrella Fuente - Adaptado de : <http://sunwc.cepade.es>

En el nivel más elevado puede tratarse de representar un completo proceso de negocio. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades. De este modo se efectúa una descomposición en niveles jerárquicos de mayor detalle hasta llegar a un punto en que se disponga de datos suficientes para poder planificar los cambios que se consideren necesarios.

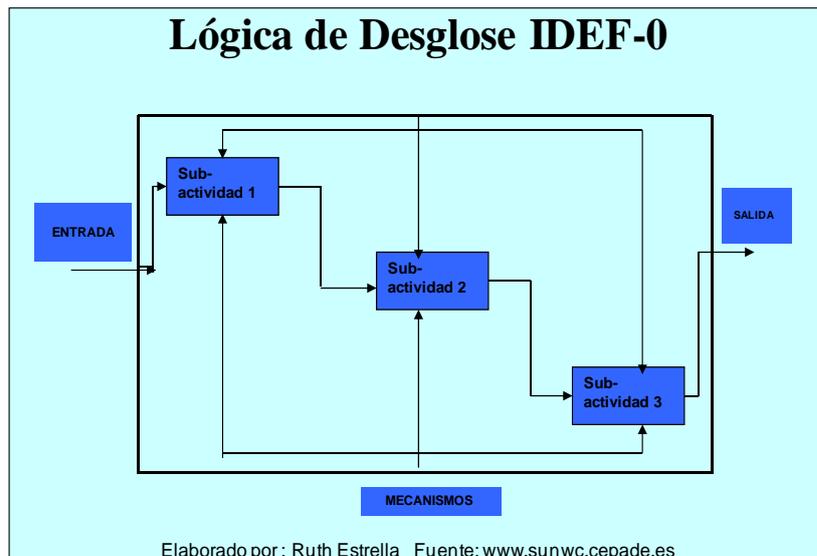
Gráfico 4.4. Representación Gráfica de la Relación entre unidades de IDEF-0



Evidentemente, un proceso complejo consta de múltiples unidades sencillas encadenadas como se muestra en el gráfico anterior.

La metodología del IDEF-0 trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos (similar a la lógica en la programación por objetos).

Gráfico 4.5. Representación Gráfica de la Lógica de Desglose de IDEF-0



El “nudo” (rectángulo) del diagrama se descompone - en una especie de Zoom – en subnudos (sub- diagramas) que pueden oscilar entre tres y seis rectángulos luego éstos se descomponen a su vez (si se considera necesario) en otros subdiagramas de cada uno.

Cuadro 4.1. Tipo de conexiones de IDEF-0

Tipo de Conexiones IDEF-0

Nexo	Tipo	Descripción
Flecha horizontal unida, en escalera, a otra	Conexión de Inputs	Output a Input de nudo de nivel inferior. Ejm. Línea de montaje
Flecha vertical descendente	Conexión de Control	Output a Control de nudo de nivel inferior. Ejm. Planos, especificaciones
Flecha ascendente en siguiente nudo	Output a mecanismo	Output a Mecanismo de nivel inferior. Ejm. Setup, asignación.
Flecha ascendente	Feedback de Control	Output a nudo de control de nivel superior. Ejm. Revisiones
Flecha ascendente	Feedback de inputs	Output a Input de nivel superior. Ejm. Trabajo de Reparación

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: www.sunwccpade.es

Se prosigue la descomposición hasta completar la descripción de todos los aspectos y magnitudes relevantes del proceso.

Ventajas del uso de IDEF-0

Como ventajas del IDEF-0 para el análisis de procesos se consideran:

La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.

El remontar a contracorriente la cadena / flujo de inputs – outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella.

¿Cuándo se recomienda el uso de IDEF-0?

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.

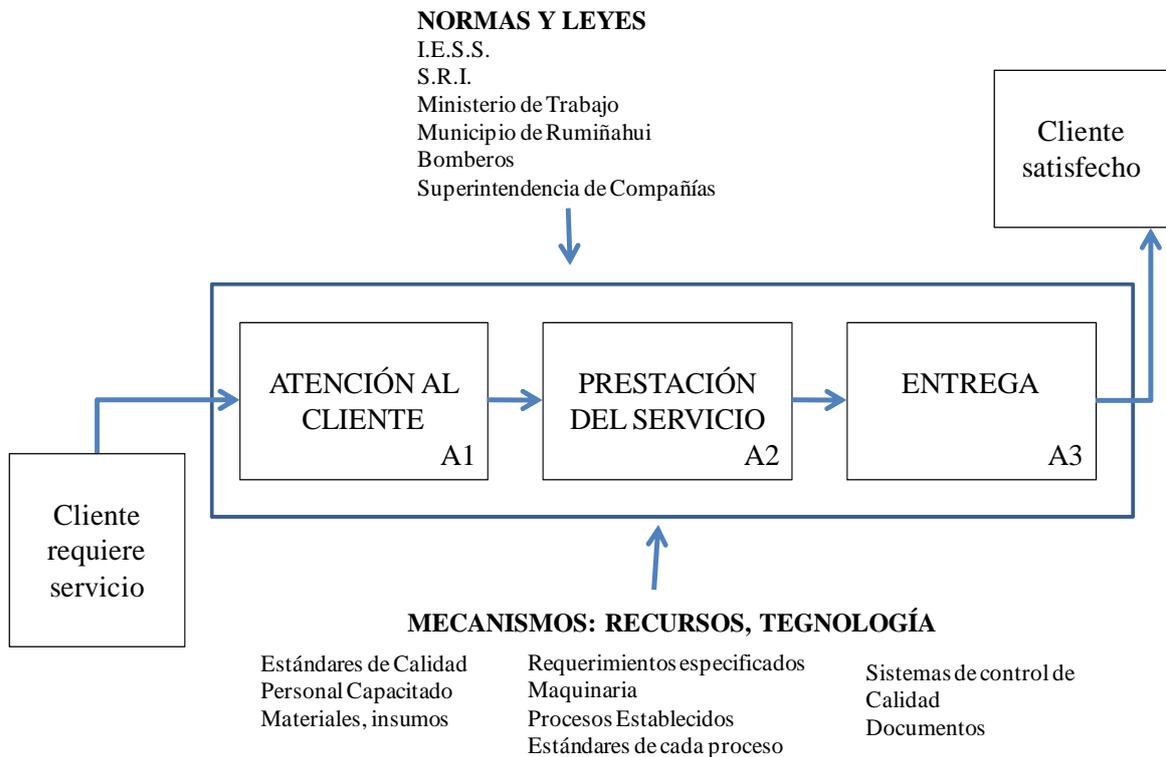
Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en un PDL (Process Description Language) consistente y con capacidades de metrización.

Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.

En el flujo de procesos el uso de IDEF-0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos matrizables), 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.

4.3.2. Representación Gráfica

Gráfico 4.6. Representación gráfica IDEF-0 de Servijacaranda Cía. Ltda.



4.4. Selección de Procesos⁶⁶

Para seleccionar un proceso, este debe responder a dos preguntas: “¿Qué es lo que hacemos como empresa?” y “¿Cómo lo hacemos?”.

Por lo general, dentro de una organización coexisten dos tipos de procesos de la empresa. Uno de ellos está organizado a lo largo de las líneas funcionales, recibe su material de un solo departamento y genera su producción dentro de éste. Estos procesos verticalmente alineados con frecuencia son muy simples. Usualmente, estos consisten en una orden que da el gerente a un empleado para que realice una determinada tarea. Estos procesos simples normalmente son subprocesos de procesos de la empresa mucho más complejos, denominados procesos interfuncionales de la empresa.

Los procesos interfuncionales fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos. Por regla general, ninguna persona tiene individualmente la responsabilidad final de todo el proceso.

⁶⁶ H.J.Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGRAW-HILL 1993. Colombia

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿Puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?

Se debe centrar la selección en los procesos que resultan ser los más críticos para el éxito futuro de la empresa y en las tareas identificadas por la gerencia. Se deben seleccionar los procesos que estén presentando los más grandes problemas para la organización y a sus clientes externos, con base en su mejor juicio.

Otra manera de seleccionar los procesos es asignando a cada uno de los procesos seleccionados por la empresa una calificación (de 1 a 5) en las siguientes cuatro categorías.

- Impacto en el cliente.
- Susceptibilidad al cambio
- Desempeño
- Impacto en la empresa.

La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que éste tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto. Se totalizan las calificaciones de las cuatro categorías por cada proceso de la empresa y estos totales se emplean para establecer prioridades.

Con este análisis se puede priorizar los procesos y abordarlos en orden de impacto, importancia y que tan críticos son, y así, establecer prioridades para los recursos y garantizar que el esfuerzo sea manejable.

4.4.1. Aplicación del Método de Selección de Procesos

Para la selección de los procesos de Servijacaranda Cía. Ltda. Se seguirán los siguientes pasos:

Clasificar los procesos entre: Estratégicos, Básicos o de Soporte; y contestar a 7 preguntas consideradas como clave para una adecuada selección. Calificando con 1 cuando es afirmativa y con 0 cuando es negativa.

Preguntas:

1. ¿Si se mejora este proceso se logra una mejor percepción de la calidad del servicio de la empresa por parte del cliente?
2. ¿Si se mejora este proceso se logra reducir el tiempo de espera de los clientes?
3. ¿Si se mejora este proceso obtendrá un beneficio adicional para el cliente?
4. ¿Si se mejora este proceso se logrará reducir costos?
5. ¿Si se mejora este proceso se logrará incrementar la eficiencia de la maquinaria?
6. ¿Si se mejora este proceso mejora el desempeño de la empresa?
7. ¿Se cuenta con recursos para mejorar el proceso?

Cuadro 4.2. Clasificación de Procesos de Servijacaranda Cía. Ltda.

CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE SERVIJACARANDA CIA. LTDA.

PROCESO	Preguntas							Total	Clasificación por Tipo de Proceso			Proceso Seleccionado
	1	2	3	4	5	6	7		Soporte	Básico	Estratégico	
1. Gestión Administrativa												
Contabilidad	0	0	0	0	0	1	1	2	X			
Contratación de Servicios y Asesores	0	0	0	1	0	1	1	3	X			
Coordinación de Actividades y Operaciones	1	0	0	0	0	1	1	3	X			
Gestión de Compras	0	0	0	1	0	1	1	3	X			
Gestión del Talento Humano	1	0	0	1	0	1	1	4	X			
Gestión Estratégica	0	0	0	0	0	1	1	2			X	
Gestión Marketing	1	0	0	0	0	1	1	3	X			
Apertura – Cierre de local	1	1	1	1	0	1	1	6	X			X
Revisión y depósito de caja	1	1	1	1	0	1	1	6	X			X
2. Gestión Operativa												
2.1. Atención al cliente												
Recepción de prendas	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
2.2. Prestación del Servicio												
Lavado en agua, secado, planchado	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
Lavado en seco	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
Autoservicio de Lavado y secado	1	1	1	1	1	1	1	7		X		X
2.3. Entrega												
Entrega de prendas	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X
Facturación	1	1	1	1	0	1	1	6		X		X

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Mapa de Procesos

“El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Además, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y determinar los procesos gobernantes, operativos y de apoyo que hay en la organización, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.”⁶⁷

Procesos Gobernantes: “Son procesos impulsores: liderazgo, formulación y despliegue de estrategias, conocimiento del cliente y el mercado, análisis de información y entorno competitivo, monitoreo, mejora continua.”⁶⁸ Es decir, son los procesos que están relacionados estrechamente con la vida organizacional, para lo que se basan en principios estratégicos.

Estos procesos permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Direcciona la gestión administrativa a través de la expedición de políticas, normas e instrumentos; intervienen directamente en la Visión de la empresa.

⁶⁷ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

⁶⁸ Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:200

Procesos Básicos: “Son procesos viabilizadores, que tienen acción directa en la transformación del producto o servicio a lo largo de la cadena de valor, para cumplir con los requerimientos del cliente y de los mercados.

Estos procesos se inician en la definición de los requerimientos del cliente, diseño y creación del producto, mercadeo, comercialización, producción, embalaje almacenamiento, distribución, control y mejora de la calidad a los largo de la cadena de valor”⁶⁹

También son llamados procesos operativos y son los que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización. Estos procesos generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión de la empresa, constituyendo la razón de ser de la institución.”⁷⁰

Proceso de Apoyo o Habilitante: “Se relaciona indirectamente con la transformación del producto o servicio y cuya finalidad es facilitar a los procesos de gestión y producción.”⁷¹

En este tipo de procesos se encuentran los que son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. No intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Por ejemplo: Gestión de Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Asesoría Jurídica, etc.

4.4.2. Mapa de Procesos Seleccionados

Se han seleccionado para ser diseñados los procesos que se pueden ver en siguiente mapa.

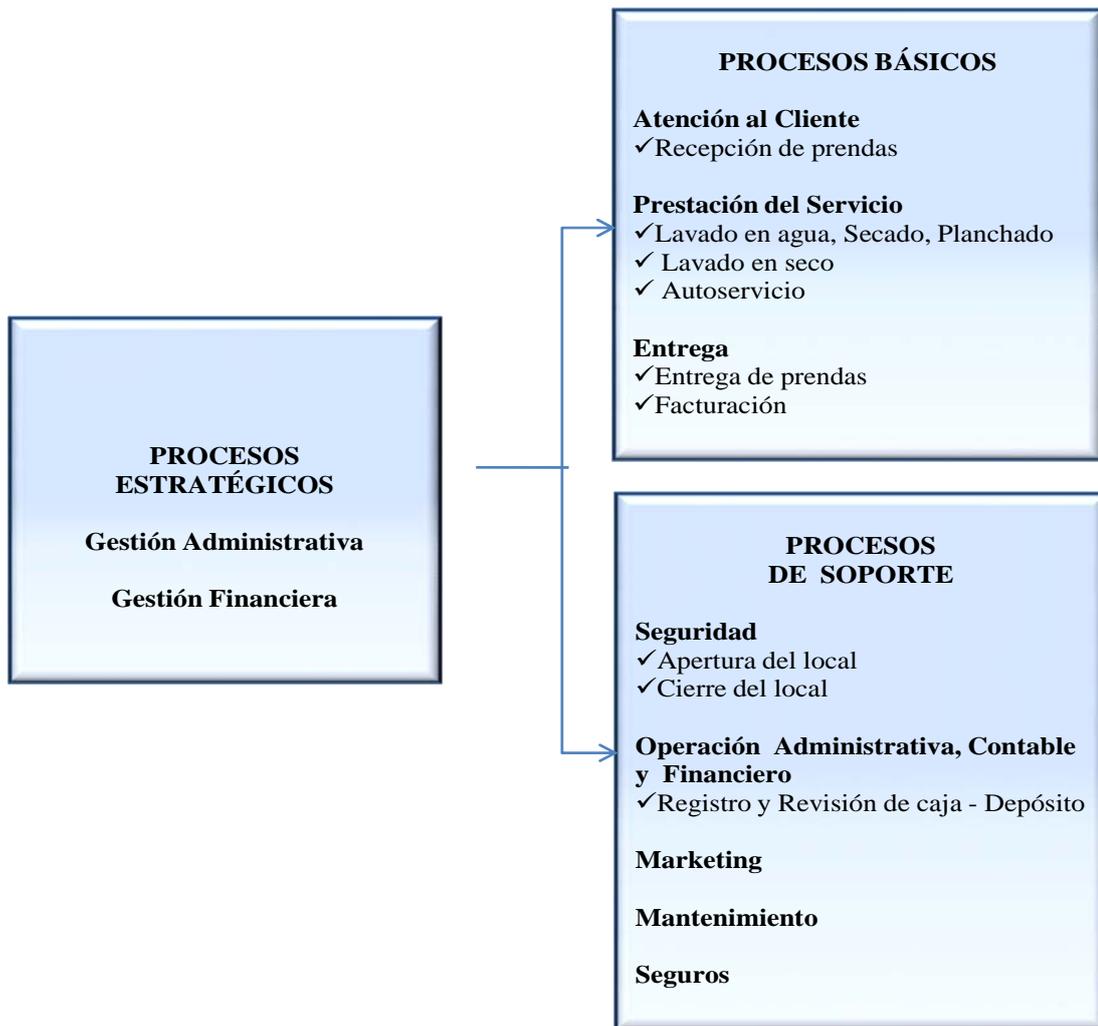
Gráfico 4.7. Mapa de Procesos Seleccionados de Servijacaranda Cía. Ltda.

⁶⁹ Ídem

⁷⁰ <http://conasa.gov.ec/estatutoorganico.pdf>

⁷¹ Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:200

Mapa de Procesos Seleccionados de Servijacaranda Cía. Ltda.



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

4.5. Análisis de los procesos seleccionados

A continuación se hace un análisis de los costos de la empresa; inicialmente se analiza las remuneraciones del talento humano de acuerdo al cargo que ocupa.

Cuadro 4.3. Hoja de Costos de Mano de Obra de Servijacaranda Cía. Ltda.

HOJA DE COSTOS DE MANO DE OBRA

CARGO	Cantidad	SUELDO MENSUAL							
		Mensual	IESS Patronal 12.15%	Uniforme	Refrigerios	Fondos de Reserva	13ro \$ 200 anual	14to \$ 200 Anual	Total Mensual
Presidenta	1	300	36,45	0	0	0	0	0	336,45
Gerente	1	500	60,75	0	0	0	0	0	560,75
Cajera / Servicios Varios	2	200	24,3	2	8	17	17	17	\$ 569
Total	4	1.000	122	2	8	17	17	17	\$ 1.466

Total	\$ 1.466
Diario = Total / 30 días	\$ 48,882
Hora = Diario / 8 horas	\$ 6,110
Minuto = Hora / 60 seg	\$ 0,102

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Posteriormente se analizan los gastos y costos de Operación, que son los que se incurren para el mantenimiento y pago de los servicios básicos necesarios para el funcionamiento del local.

Cuadro 4.4. Hoja de Costos de Operación de Servijacaranda Cía. Ltda.

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

COSTO OPERATIVO	MENSUAL	DIARIO = Mensual / 30 días	HORA = Diario / 24 Horas	MINUTO = Hora / 60 minutos
Agua	90,00	3,00	0,13	0,002
Luz eléctrica	50,00	1,67	0,07	0,001
Teléfono	20,00	0,67	0,03	0,000
Arriendo	400,00	13,33	0,56	0,009
Alarma	27,00	0,90	0,04	0,001
Seguro	25,00	0,83	0,03	0,001
Depreciación	666,67	22,22	0,93	0,015
Mantenimiento	10,00	0,33	0,01	0,000
Combustibles	40,00	1,33	0,06	0,001
Papelería	26,00	0,87	0,04	0,001
Pérdidas y reclamos	10,00	0,33	0,01	0,000
Varios	30,00	1,00	0,04	0,001
TOTAL	1.394,67	46,49	1,94	0,032

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.5. Resumen del Costo Total por Minuto de Servijacaranda Cía. Ltda.

COSTOS POR MINUTO		
MANO DE OBRA	OPERACIÓN	TOTAL
0,10	0,03	0,13

4.6. Diagrama de Procesos

“Un diagrama de flujo es la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.

Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.”⁷²

A continuación se detalla gráficamente cada uno de los procesos seleccionados, con sus respectivas actividades. En el encabezado del cuadro se encuentran los siguientes datos:

Nombre del Proceso.- Nombre que identifica al proceso

Responsable.- Nombre de la persona responsable del proceso (puede ser una o varias) o su cargo.

Frecuencia.- Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes, al día)

Volumen.- Se refiere a la cantidad en volumen que transforma el proceso

Ingresos.- Los artículos que van a ser objeto de transformación.

Resultado.- Resultado obtenido del proceso

Costo Total.- Costo de todo el proceso

Tiempo Total.- Tiempo total del proceso (en minutos)

En el cuerpo del cuadro consta lo siguiente:

N° de Actividad.- Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.

Actividad.- Aquí se detalla las actividades del proceso.

Simbología.- Son los gráficos que representan la acción que cumple esta actividad dentro del proceso, para la graficación de los procesos; la simbología es la siguiente:

Cuadro 4.6. Simbología para Diagramación de Procesos

⁷² http://es.wikipedia.org/wiki/diagrama_de_flujo

Símbología para Diagramación de Procesos			
Símbolo	Significado	Agrega Valor	
		SI	NO
	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información	X	
	Significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realice operaciones.		X
	Representa una demora o retraso, ya sea por congestión, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona.		X
	Indica el movimiento de los empleados, documentos, materiales y/o equipo de un lugar a otro.		X
	Representa la toma de decisiones, si o no; abierto o cerrado.		X
	Representa un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).		X

Elaborado por : Ruth Estrella

Fuente: www.sunwc.cepade.es

Total.- Tiempo.- En este casillero se colocan el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en, los que agregan valor y los que no lo hacen.

Total.- Costo.- de igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no donde se coloca los costos de la actividad.

Observaciones.- Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.

Eficiencia.- Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso respecto al costo y tiempo total del proceso respectivamente. Se aplicará las siguientes fórmulas de acuerdo al caso:

$$\text{Eficiencia del tiempo} = \frac{\Sigma \text{ tiempo AV}}{\Sigma \text{ tiempo AV} + \text{ tiempo NAV}}$$

$$\text{Eficiencia del costo} = \frac{\Sigma \text{ costo AV}}{\Sigma \text{ costo AV} + \text{ costo NAV}}$$

Donde.- AV = SI agrega valor y NAV = NO agrega valor

A continuación se presenta la diagramación de cada uno de los procesos seleccionados.

Cuadro 4.7. Diagramación del Proceso: Recepción de Prendas

		Nombre del Proceso: RECEPCIÓN					Nombre del Subproceso: RECEPCIÓN DE PRENDAS					
		Ingresa: Prendas		Responsable: Empleado		Tiempo Total: 3,08 minutos		Frecuencia: 150 mensuales				
		Resultado: Comprobante de recepción de prendas / Prendas para procesar				Costo Total: 0,40 centavos		Volumen: 2400 kg mes				
N°	Actividad	●	■	D	➔	◇	▽	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar la bienvenida al Cliente	●						8		0,017		
2	Revisar prendas		■						30		0,065	
3	Determinar los requerimientos específicos	●						30		0,065		Depende de cada cliente y prenda
4	Recibir prendas	●						5		0,011		
5	Elaborar Orden de Trabajo	●						10		0,022		
6	Informar sobre tiempo de entrega y precios	●						10		0,022		
7	Promocionar servicios y productos adicionales	●						15		0,033		
8	¿Desea el cliente abonar o cancelar?					◇			2		0,004	
9	Facturar	●						30		0,065		
10	Despedir al cliente	●						8		0,017		
11	Llevar prendas al área de operaciones				➔				5		0,011	
12	Dejar prendas en el área de operaciones					▽			2		0,004	
13	Procesar documentos					▽			30		0,065	
Total								1,93	1,15	0,25	0,15	
Total AV + NAV								3,08		0,40		
Eficiencia								0,63		0,63		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.8. Diagramación del Proceso: Lavado, Secado y Planchado

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO						Nombre del Subproceso: LAVADO EN AGUA, SECADO, PLANCHADO				
		Ingresar:	Prendas por procesar			Responsable:	Tiempo Total:	0,00 minutos		Frecuencia:	180 mensuales	
		Resultado:	Prendas procesadas			Empleado	Costo Total:	0,00 dólares		Volumen:	3600 kg mes	
N°	Actividad	●	■	D	➔	◇	▽	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir y seleccionar las prendas	●						60		0,130		
2	Definir tratamientos específicos	●						20		0,043		No existen estándares para determinar los tratamientos
3	Aplicar químicos de acuerdo al tratamiento requerido	●						30		0,065		
4	Determinar volumen de las prendas	●						5		0,011		No se considera el peso vs. El volumen de las prendas
5	Determinar máquina a ser utilizada	●						5		0,011		
6	Introducir las prendas en la máquina	●						15		0,033		
7	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones	●						20		0,043		No siempre se siguen las especificaciones por parte del personal
8	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda	●						6		0,013		
9	Prender la lavadora	●						1		0,002		
10	Lavar	●						1.800		3,900		Los ciclos de la máquina tienen tiempos preestablecidos
11	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas	●						15		0,033		
12	Controlar la calidad del lavado		■						15		0,033	
13	Necesitan las prendas secado					◇			5		0,011	
14	Llevar al área de secado				➔				10		0,022	
15	Determinar volumen de las prendas	●						5		0,011		
Total								1.982	30	4,29	0,07	
Total AV + NAV												
Eficiencia												

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO					Nombre del Subproceso: LAVADO EN AGUA, SECADO, PLANCHADO					
		Ingresa: Prendas por procesar		Responsable: Empleado		Tiempo Total: 24,68 minutos		Frecuencia: 180 mensuales				
		Resultado: Prendas procesadas				Costo Total: 3,21 dólares		Volumen: 3600 kg mes				
N°	Actividad	●	■	D	➔	◇	▽	Tiempo (segundos)		0		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
16	Determinar máquina a ser utilizada	●						5		0,011		No se considera el material de las prendas
17	Introducir las prendas en la máquina	●						15		0,033		
18	Prender la secadora	●						1		0,002		
19	Secar	●						600		1,300		Los ciclos de la máquina tienen tiempos preestablecidos
20	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas	●						15		0,033		
21	Necesitan las prendas planchado					◇			5		0,011	
22	Llevar al área de planchado				➔				10		0,022	
23	Determinar plancha a ser utilizada	●						5		0,011		Depende del tipo de prensa y material de las mismas
24	Planchar	●						600		1,300		Depende de la complejidad de planchado de cada prenda
25	Empacar	●						180		0,390		
26	Almacenar						▽		10		0,022	
27	Facturar	●						30		0,065		
Total								24,27	0,42	3,15	0,05	
Total AV + NAV								24,68		3,21		
Eficiencia								0,98		0,98		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.9. Diagramación del Proceso: Lavado en Seco

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO					Nombre del Subproceso: LAVADO EN SECO					
		Ingresa: Prendas por procesar al seco			Responsable: Empleado / Socio Estratégico		Tiempo Total: 39,68 minutos		Frecuencia: 60 mensuales			
		Resultado: prendas procesadas al seco					Costo Total: 5,16 dólares		Volumen: 120 prendas mes			
N°	Actividad	●	■	D	➔	◇	▽	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir prendas	●						30		0,065		
2	Revisar prendas	●						60		0,130		
3	El cliente desea abonar o cancelar					◇			2		0,004	
4	Elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono	●						30		0,065		
5	Solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de	●						6		0,013		
6	Entregar al cliente la factura, nota de venta u orden de trabajo al cliente y	●						2		0,004		
7	Recibir prendas	●						6		0,013		
8	Generar documentos para envío	●						60		0,130		
9	Empacar prendas para envío	●						15		0,033		
10	Almacenar prendas por procesar						▽		10		0,022	
11	Entregar prendas al Socio Estratégico	●						120		0,260		Se debe coordinar adecuadamente las entregas
12	Esperar procesamiento por parte del Socio Estratégico			D					1800		3,900	Sábados y domingos no entregan prendas
13	Recibir prendas procesadas	●						120		0,260		
14	Controlar la calidad		■						60		0,130	
15	Almacenar prendas procesadas						▽		30		0,065	
16	Procesar documentos						▽		30		0,065	
Total								7,48	32,20	0,97	4,19	
Total AV + NAV								39,68		5,16		
Eficiencia								0,19		0,19		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.10. Diagramación del Proceso: Auto Servicio

EcoWash Lavandería		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO					Nombre del Subproceso: AUTOSERVICIO					
		Ingresa: Prendas por auto procesar		Responsable: Empleado / Cliente		Tiempo Total: 31,35 minutos		Frecuencia: 90 mensuales				
		Resultado: Prendas procesadas / Comprobante de Venta				Costo Total: 5,38 dólares		Volumen: 1800 kg mes				
N°	Actividad	●	■	D	➔	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Determinar volumen de las prendas	●						10		0,022		
2	Determinar máquina a ser utilizada	●						5		0,011		
3	Elaborar Orden de Trabajo	●						30		0,065		
4	Introducir las prendas en la máquina	●						0		0,000		Lo hace el cliente
5	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones	●						10		0,022		
6	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda	●						8		0,017		
7	Prender la lavadora	●						2		0,004		
8	Lavar	●						1.800		3,900		
9	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas	●						0		0,000		Lo hace el cliente
10	Necesitan las prendas secado					◊		0		0,000		Lo hace el cliente
11	Llevar al área correspondiente para el siguiente tratamiento				➔			0		0,000		Lo hace el cliente
12	Determinar volumen de las prendas	●						10		0,022		
13	Determinar máquina a ser utilizada	●						5		0,011		
14	Introducir las prendas en la máquina	●						0		0,000		Lo hace el cliente
15	Prender la secadora	●						1		0,002		
16	Secar	●						600		1,300		
17	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas	●						0		0,000		Lo hace el cliente
18	Empacar	●						0		0,000		Lo hace el cliente
Total								31,35	0,00	5,38	0,00	
Total AV + NAV								31,35		5,38		
Eficiencia								1,00		1,00		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.11. Diagramación del Proceso: Entrega de Prendas

EcoWash Lavandería		Nombre del Proceso: ENTREGA					Nombre del Subproceso: ENTREGA DE PRENDAS						
Ingresa:		Comprobante de recepción de prendas			Responsable:		Tiempo Total:		0,06 minutos		Frecuencia:	150 mensuales	
Resultado:		Prendas / Comprobante de Venta			Empleado		Costo Total:		0,46 dólares		Volumen:		2640 Kg mes
N°	Actividad	●	■	D	→	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Saludar y dar bienvenida al Cliente	●						8		0,017			
2	Solicitar documento para retirar prendas	●						15		0,033			
3	Buscar prendas	●						20		0,043		La marcación de las prendas es deficiente, al igual que el orden	
4	Facturar	●						30		0,065			
5	Cobrar	●						30		0,065			
6	Entregar las prendas	●						30		0,065			
7	Promocionar servicios y productos adicionales	●						20		0,043			
8	Despedir al cliente	●						20		0,043			
9	Embarcar las prendas del cliente	●						8		0,017			
10	Procesar documentos					▼			30		0,065	Los empleados no dominan el archivo y proceso de los documentos	
Total								3,02	0,50	0,39	0,07		
Total AV + NAV								3,52		0,46			
Eficiencia								0,86		0,86			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.12. Diagramación del Proceso: Facturación

		Nombre del Proceso: ENTREGA					Nombre del Subproceso: Facturación					
		Ingresa: Dinero		Responsable: Cajero / Empleado			Tiempo Total: 3,03 minutos		Frecuencia: 200 mensual			
		Resultado: Comprobante de Venta					Costo Total: 1,71 dólares		Volumen:			
N°	Actividad	●	■	D	→	◇	▽	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Desea abonar el cliente					◇			2		0,004	
2	Elaborar Orden de Trabajo con abono	●						30		0,065		Los empleados aun tienen dudas sobre la manera de llenar estos documentos
3	Solicitar la firma del cliente	●						5		0,011		
4	Entregar original de Orden de Trabajo al cliente	●						1		0,002		
5	Desea pagar la totalidad el cliente					◇			2		0,004	
6	Elaborar Orden de Trabajo con pago total	●						30		0,065		
7	Solicitar la firma del cliente en la Orden de Trabajo	●						5		0,011		
8	Desea el cliente Factura o Nota de Venta					◇			2		0,004	
9	Elaborar la Factura	●						30		0,065		Los empleados aun tienen dudas sobre la manera de llenar estos documentos
10	Solicitar la firma del cliente en la Orden de Trabajo	●						5		0,011		
11	Entregar original de la Factura al cliente	●						1		0,002		
12	Elaborar Nota de Venta	●						30		0,065		Los empleados aun tienen dudas sobre la manera de llenar estos documentos
13	Entregar original de la Nota de Venta al cliente	●						1		0,002		
14	Despedir al cliente	●						8		0,017		
15	Procesar documentos						▽		30		0,065	Los empleados aun tienen dudas sobre como archivar los documentos
Total								2,43	0,60	0,32	0,08	
Total AV + NAV								3,03		0,39		
Eficiencia								0,80		0,80		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.13. Diagramación del Proceso: Registro, Revisión de Caja y Depósito



		Nombre del Proceso: OPERACIÓN ADMINISTRATIVA						Nombre del Subproceso: REGISTRO, REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO				
		Ingresa: Dinero de facturación y abonos		Responsable: Gerente/ Presidente		Tiempo Total: 20,53 minutos		Frecuencia: 50 mensuales				
		Resultado: Documentos revisados, depósitos bancario		Empleado		Costo Total: 2,67 dólares		Volumen:				
N°	Actividad	●	■	D	➔	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Registro de ingresos de facturas y abonos de ordenes de trabajo en formulario de ventas	●						120		0,260		Depende de la cantidad de facturas y abonos
2	Registro y conteo de efectivo y vales en formulario caja	●						120		0,260		
3	Elaboración de depósito de ingresos de caja con efectivo	●						60		0,130		
4	Archivo de formularios						▼		10		0,022	
5	Revisión de Facturación y Abonos de Orden de Trabajo		■						120		0,260	Depende de la cantidad de facturas y abonos
6	Revisión del depósito para el banco y conteo de efectivo		■						30		0,065	
7	Firma de recepción de efectivo del depósito	●						6		0,013		
8	Revisión de caja y conteo de efectivo		■						30		0,065	
9	Esperar en fila para realizar depósito			D				600		1,300		Depende del número de personas en el banco
10	Realizar depósito en el banco	●						120		0,260		
11	Comparación de cantidad del depósito enviado con el depósito realizado		■						6		0,013	
12	Archivar depósito						▼		10		0,022	
Total								17,10	3,43	2,22	0,45	
Total AV + NAV								20,53		2,67		
Eficiencia								0,83		0,83		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.14. Diagramación del Proceso: Cierre de local

		Nombre del Proceso: SEGURIDAD						Nombre del Subproceso: CIERRE DE LOCAL				
		Ingresar:	Local abierto	Responsable:	Empleado	Tiempo Total:	2,65 minutos	Frecuencia:	30 mensuales			
		Resultado:	Local cerrado			Costo Total:	0,34 dólares	Volumen:				
N°	Actividad	●	■	D	→	◊	▼	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Cerrar válvula general de gas	●						15		0,033		
2	Cerrar válvula de seguridad de gas interna	●						8		0,017		
3	Cerrar 3 landfort de ventanas	●						12		0,026		
4	Escribir novedades en libro de novedades	●						30		0,065		Depende de la cantidad de novedades
5	Dejar ordenados documentos de facturación	●						15		0,033		
6	Cerrar caja registradora	●						5		0,011		
7	Determinar trabajos pendientes próximo día	●						30		0,065		El tiempo depende de la cantidad de trabajo pendiente
8	Cerrar suministro eléctrico para máquinas	●						5		0,011		
9	Activar alarma	●						8		0,017		Cada empleado tiene su clave personal
10	Apagar luces	●						6		0,013		
11	Cerrar puerta de vidrio	●						5		0,011		
12	Cerrar landfort	●						4		0,009		
13	Colocar candados en la puerta landfort	●						8		0,017		
14	Controlar que todas las puertas y ventanas exteriores estén cerradas	●	→						8		0,017	
Total								2,52	0,13	0,33	0,02	
Total AV + NAV								2,65		0,34		
Eficiencia								0,95		0,95		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 4.14. Diagramación del Proceso: Apertura de local

		Nombre del Proceso: SEGURIDAD					Nombre del Subproceso: APERTURA DE LOCAL					
		Ingresar:	Local cerrado		Responsable:			Tiempo Total:		3,97 minutos		Frecuencia:
Resultado:		Local abierto		Empleado			Costo Total:		0,52 dólares		Volumen:	
N°	Actividad	●	■	D	➔	◀	▼	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Quitar candados puerta principal	●						8		0,017		Las llaves no están señaladas
2	Abrir puerta landfort	●						5		0,011		
3	Abrir puerta de vidrio	●						5		0,011		
4	Cerrar por dentro puerta de vidrio	●						3		0,007		Se lo hace por seguridad
5	Quitar alarma	●						8		0,017		Cada empleado tiene su propia clave de ingreso
6	Abrir puerta de vidrio	●						3		0,007		
7	Abrir 3 landfort de ventanas	●						15		0,033		
8	Prender interruptores de luz	●						5		0,011		
9	Abrir válvula de seguridad interna de gas	●						8		0,017		
10	Abrir válvula general de gas	●						15		0,033		
11	Revisar trabajos pendientes		■						15		0,033	Cada día es diferente
12	Procesar trabajos pendientes	●						120		0,260		El tiempo depende de la cantidad de trabajo pendiente
13	Abrir caja registradora	●						8		0,017		
14	Revisar documentos de facturación	●						5		0,011		
15	Revisar libro de novedades	●						15		0,033		Depende de la cantidad de novedades
Total								3,72	0,25	0,48	0,03	
Total AV + NAV								3,97		0,52		
Eficiencia								0,94		0,94		

1

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

4.7. Matriz de Análisis Resumen

Esta matriz resume las eficiencias en costos y tiempos de todos los procesos analizados, de igual manera contiene las observaciones más importantes encontradas durante el análisis realizado.

Cuadro 4.11. Matriz de Análisis Resumen

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

N°	PROCESO	EFICIENCIAS								OBSERVACIONES
		TIEMPO				COSTO				
		AV	NAG	TOTAL	%	AV	NAG	TOTAL	%	
1	Recepción de prendas	1,93	1,15	3,08	0,63	0,25	0,15	0,40	0,63	No existen estándares para recibir las prendas. Cada cliente tiene sus propias necesidades.
2	Lavado en agua, secado, planchado	57,22	0,92	58,13	0,98	7,44	0,12	7,56	0,98	No se siguen las especificaciones. El tiempo de los ciclos de las máquinas están preestablecidos. Depende de la complejidad de planchado de cada prenda
3	Lavado en seco	7,48	32,20	39,68	0,19	0,97	4,19	5,16	0,19	Se debe coordinar adecuadamente las entregas. Sábados y domingos no entregan prendas
4	Autoservicio	31,35	0,00	31,35	1,00	5,38	0,00	5,38	1,00	Una gran parte de las actividades las hace el cliente
5	Entrega de prendas	3,02	0,50	3,52	0,86	0,39	0,07	0,46	0,86	La marcación de las prendas es deficiente, al igual que el orden en la almacenada. Los empleados no dominan el archivo y proceso de documentos
6	Revisión de caja y depósito	17,10	0,50	17,60	0,97	2,22	0,45	2,67	0,83	Los empleados aun tienen dudas sobre la manera de llenar los formularios. Las revisiones no son periódicas
7	Cierre de local	2,52	0,13	2,65	0,95	0,39	0,07	0,46	0,86	No existe orden en el cierre, por lo que puede dejar de hacerse alguna actividad importante
8	Apertura de local	3,72	0,25	3,97	0,94	0,48	0,03	0,51	0,94	No existe orden en el cierre, por lo que puede dejar de hacerse alguna actividad importante
9	Facturación	2,43	0,60	3,03	0,80	0,32	0,08	0,39	0,80	Los empleados aun tienen dudas sobre la manera de llenar estos documentos y sobre como archivar los documentos
	TOTAL	126,77	36,25	163,02	0,78	17,84	5,14	22,98	0,78	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

CAPITULO V

PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Una vez que se ha realizado la selección y análisis de los procesos, se establecieron sus eficiencias tanto en costos como en tiempos y definieron los principales problemas que estos poseen; en el presente capítulo se determinan las mejoras que permitirán su mayor eficiencia y eficacia

Ahora se va a facilitar el establecimiento de la gestión por procesos en la empresa, la misma que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de una mejora continua de los diferentes procesos que se realizan, creando valor agregado para cada uno de sus clientes e incrementando la eficacia y eficiencia de la empresa.

El mejoramiento de procesos se hace en base a la puesta en práctica de varios postulados entre los que se destacan los siguientes:

Definición de Objetivos.- La definición de objetivos de acuerdo a la gestión de procesos debe darse con un enfoque basado en la satisfacción del cliente; esto es enfocar los procesos hacia cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Especificación de Responsables de los Procesos.- Generalmente los procesos se cumplen a través de diferentes áreas funcionales, lo cual genera que no exista alguien que se responsabilice sobre el mismo; es por este motivo que la gestión por procesos plantea la necesidad de asignar un responsable al proceso, este responsable debe ser alguien que participe en el desarrollo del proceso, para que de esta forma pueda tener control sobre el mismo y participe en continuas mejoras hacia el mismo.

Reducción de Etapas y Tiempos.- El mejoramiento de procesos se enfoca en gran medida a la reducción de los ciclos que cumple un proceso, intentando volverlo más eficiente y especialmente enfocándolo hacia generar valor agregado para el cliente.

Simplificación.- El mejoramiento de procesos simplifica las diferentes actividades de los procesos, de forma que estos se simplifiquen y reduzcan las necesidades de recursos, incrementando la eficiencia del proceso.

Reducción y Eliminación de actividades sin Valor Añadido.- Existen muchos procesos que están compuestos por pasos o actividades que no generan valor para el resultado final, estas actividades pueden ser controles, inspecciones, transporte, archivo, duplicaciones,

etc. todas las cuales de acuerdo al mejoramiento de procesos deben ser adecuadamente analizadas, para eliminarlas y solo mantener aquellas que son estrictamente necesarias.

Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.- Sin duda el reducir o eliminar actividades requiere de asignar mayores responsabilidades al personal, lo cual debe llevarse adecuadamente para no generar resistencia.

Inclusión de actividades de valor Añadido.- El mejoramiento de procesos no solo es reducir actividades que aportan poco o nada de valor; su principal función es la de realizar mejoras en los procesos a través de incluir actividades que generen valor para los clientes.

Básicamente el mejoramiento de procesos, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable. Los cambios que se requieren para volver a un proceso más eficiente, efectivo y adaptable se alcanzan a través del empleo de diferentes herramientas y técnicas de calidad.

De acuerdo al análisis realizado las actividades de cada uno de los procesos han sido objeto de:

- ✓ **Supresión.-** Eliminación de una o más actividades innecesarias o duplicadas
- ✓ **Fusión.-** Unión una o más actividades para agilizar el proceso
- ✓ **Mejora.-** Disminución de los tiempos y/o costos, o cambios realizados en cada actividad para hacerlo más eficiente
- ✓ **Adición.-** Creación de actividades necesarias para mejorar el proceso

5.1 Descripción de las herramientas de mejoramiento, diseño y estandarización de procesos

Las herramientas de mejoramiento, diseño y estandarización de procesos que se utilizarán son las siguientes:

5.1.1. Hoja ISO

La Hoja ISO es una herramienta en el análisis de procesos; que permite identificar aquellas actividades que podrían ser mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas con el fin de volver más eficiente el proceso y crear mayor valor para el cliente; razón por la cual su empleo busca una reducción tanto en tiempo como en costos para el proceso analizados.

El formato básico de una hoja ISO esta constituido por la identificación, objetivo y alcance del proceso como identificadores principales. Adicionalmente se asigna un código al proceso y la fecha del análisis del mismo.

Luego se identifican cada una de las actividades del proceso, junto a sus respectivos responsables, para determinar quienes se encargaran del control de cada actividad. Finalmente la hoja ISO expone las relaciones del proceso con otros procesos, la terminología e identifica a las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación de los cambios propuestos para el proceso.

Por lo expuesto se puede señalar que la hoja ISO básicamente nos permite determinar los cambios que deberán realizarse en el proceso analizado para reducir el tiempo y los costos del proceso y dar un mayor valor agregado al cliente.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- **Nombre del proceso.-** Nombre del proceso en análisis
- **Código.-** Es la codificación que se ha establecido a cada proceso
- **Objetivo.-** El propósito que persigue la ejecución del proceso
- **Alcance.-** Se refiere el inicio y el final del proceso
- **Número.-** Secuencia de la actividad
- **Responsable.-** Es el encargado de la ejecución de cada una de las actividades
- **Actividad.-** Son los trámites que se realizan dentro de un proceso
- **Formularios.-** Son los registros que se han de implementar de acuerdo a las necesidades de los procesos.
- **Terminología.-** Glosario de términos desconocidos o de difícil comprensión.
- **Elaborado por:** Persona responsable de la realización del documento
- **Revisado por:** Persona que analiza el documento
- **Aprobado por:** Persona que acepta lo detallado en el documento.
- **Cambios.-** Lugar en donde se detalla la cantidad de variaciones que ha tenido el proceso, así como: supresión, fusión, mejora, cambio o adición.

Cuadro 5.1. Formato Hoja ISO

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha:	
				Código:	
Proceso:		Subproceso:			
Objetivo:					
Alcance:					
N°	Responsable	Actividad			
Relación con otros procesos:					
Formularios:					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:					
Fusión:					
Eliminación:					
Creación:		fecha:	fecha:	fecha:	
Total					

Elaborado por Ruth Estrella

Fuente: ISO 9004. Trabajo de campo

5.1.2. Flujo Diagramación

FLUJOGRAMA⁷³

El flujograma o diagrama de flujo es una herramienta que nos permite comprender rápidamente un proceso en su totalidad, con lo cual se puede realizar un análisis adecuado del proceso y así determinar las modificaciones necesarias para mejorarlo.

⁷³ <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html>

Básicamente un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que seguimos para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente.

Características y Ventajas del diagrama de flujo:

- Es una representación gráfica de las secuencias de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Se pueden detectar problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido etc.
- Compara y contrasta el flujo actual del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.
- Ayuda a entender el proceso completo.
- Permite comprender de forma rápida y amena los procesos.

Para realizar el diagrama de flujo, debemos seguir una serie de pasos:

a- Determinar el marco y los límites del proceso:

Debemos definir para cada proceso:

1. Objetivo
2. Cliente
3. Origen
4. Resultado
5. Responsable
6. Participantes
7. Definiciones

b- Determinar los pasos del proceso:

Realizaremos una lista con las actividades principales, entradas (*inputs*), salidas (*outputs*) y decisiones.

Cuadro 5.2. Formato de Flujodiagramación

		Nombre del Proceso:						Nombre del Subproceso:				
		Ingresa:		Responsable:		Tiempo Total:		Costo Total:		Frecuencia:		
Resultado:										Volumen:		
N°	Actividad	●	■	D	→	◇	▽	Tiempo		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Total												
Total AV + NAV												
Eficiencia												

Elaborado por Ruth Estrella

Fuente: ISO 9004. Trabajo de campo

c- Dibujar el diagrama de flujo:

Utilizaremos los símbolos citados en el capítulo anterior y empleados en el levantamiento de la información de cada proceso seleccionado.

Para hacer el diagrama, se empezará identificando qué actividad, hecho, información o producto inicia el proceso. Luego se determinará la actividad, o en su caso actividades, inmediatamente posterior o posteriores, hasta terminar todo el proceso.

Adicionalmente a la diagramación de los procesos seleccionados, se deberá establecer los tiempos y costos en los que se incurre en cada una de las actividades para de esta forma determinar la eficiencia general del proceso y realizar los cambios necesarios para mejorar el proceso tanto en costos como en tiempos y principalmente para generar mayor valor agregado para el cliente.

Se grafica el proceso detallando cada actividad, así como sus costos, tiempos, eficiencias y sus respectivas observaciones.

Los campos con los que cuenta este formato son los siguientes:

- **Título del Proceso.-** Nombre de identificación del proceso
- **Responsable.-** Nombre de la persona responsable del proceso (puede ser una o varias)
- **Frecuencia.-** Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes).
- **Inicio.-** Actividad con la que comienza el proceso.
- **Final.-** Resultado obtenido del proceso.
- **Costos.-** Costo de todo el proceso.
- **Tiempo.-** Tiempo total del proceso (en minutos)

En el cuerpo del cuadro consta lo siguiente:

- **No. de Actividad.-** Este número se refiere a la secuencia en la cual se realizan las actividades.
- **Actividad.-** Aquí se detalla las actividades del proceso.
- **Simbología.-** Son los gráficos que representarán la acción que cumple esta actividad dentro del proceso
- **Tiempos.-** En esta casilla se colocará el tiempo que se realiza la actividad, los mismos que están divididos en los que agregan valor y los que no.

- **Costos.**- De igual manera que los tiempos, este casillero se divide en los que agregan valor y los que no; donde se coloca los costos de la actividad.
- **Observaciones.**- Especificaciones de aspectos relevantes en las actividades de los procesos que se refieren a los principales problemas que se presentan en cada proceso y que es necesaria su mención con fines de mejora.
- **Eficiencias.**- Corresponden al cálculo del porcentaje que representa el costo o el tiempo que agrega valor al proceso respecto al costo y tiempo total del proceso respectivamente.

5.1.3. Hoja de Mejoramiento - Levantamiento

La hoja de mejoramiento es una herramienta en el diseño y análisis de procesos; especifica los problemas encontrados y se detallan las soluciones propuestas, también señala las diferencias en eficiencias de la situación actual y de la situación propuesta, por lo tanto permite establecer de forma cuantitativa y cualitativa las mejoras que se alcanzarían en el proceso, si se llevan a cabo los cambios propuestos y el beneficio que esta obtiene.

La hoja contiene lo siguiente:

- * **Nombre del proceso.**- Nombre del proceso analizado.
- * **Problemas encontrados.**- Detalle de todos los inconvenientes del proceso.
- * **Soluciones Propuestas.**- Opciones planteadas para hacer más eficiente el proceso permitiendo un ahorro tanto en tiempo como en costos para la empresa.
- * **Situación Actual.**- Corresponde a los tiempos y costos de la situación actual del proceso (antes del planteamiento de las mejoras)
- * **Situación Propuesta.**- Corresponde a 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 y costos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- * **Beneficio del proceso.**- Aquí se realiza una multiplicación de la diferencia y de la frecuencia anual del proceso.

Cuadro 5.3. Formato de Hoja de Mejoramiento

		HOJA DE MEJORAMIENTO		Código:	
				Fecha:	
Proceso:					
Objetivo:					
Alcance:					
A. Situación Actual					
B. Situación Propuesta:					
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado	
				Mensual	Anual
Frecuencia					
Volumen					
Tiempo Total					
Costo Total					
Eficiencia Tiempo					
Eficiencia Costo					

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

5.1.4. Diagramación Comparativa

Esta matriz resume y está compuesta por todos los procesos seleccionados, de los valores correspondientes a costos, tiempos y sus respectivas eficiencias; tanto de la situación actual como de la situación propuesta; además consta el beneficio esperado en costos y en tiempos de cada proceso y finalmente se muestra el total del beneficio. Existe una columna de observaciones y la frecuencia anual de los procesos.

Al realizar la comparación entre la situación actual y la situación propuesta se determina de ahorro o beneficio esperado que se obtendrá en la implementación del mejoramiento de los procesos.

Cuadro 5.4. Formato de la Matriz de Análisis Comparativo

		Matriz de Análisis Comparativo															
N°	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				BENEFICIOS		FRECUENCIA MENSUAL	
		COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	TIEMPO		
1	Recepción de prendas																
2	Lavado en agua, secado, planchado																
3	Lavado en seco																
4	Autoservicio																
5	Entrega de prendas																
6	Revisión de caja y depósito																
7	Cierre de local																
8	Apertura de local																
9	Facturación																
TOTALES																	
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL																	
COSTO		0,00		dólares													
TIEMPO		0,00		minutos													

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

5.2. Diseño, Medición y Estandarización de los Procesos

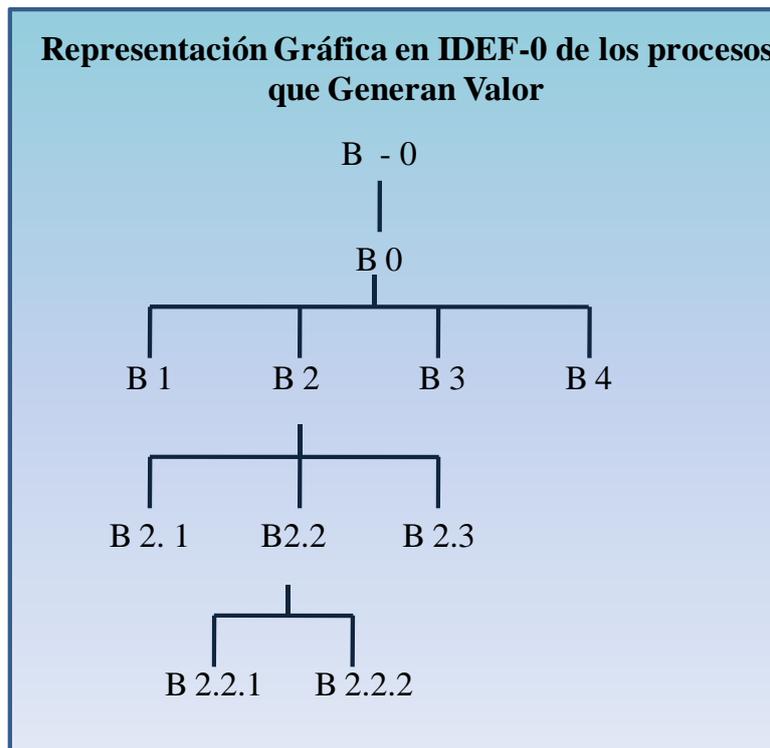
A continuación se puede ver la aplicación la Hoja ISO, el Flujo Diagramación y la Hoja de Mejoramiento a cada uno los procesos seleccionados. También se hacen observaciones de estos procesos y sus actividades.

El proceso de facturación se ha eliminado ya que ha sido fusionado con los procesos de recepción de prendas y entrega de prendas.

Los procesos de apertura de local y cierre de local, de igual manera, se han fusionado creando uno nuevo: apertura – cierre de local.

Los códigos de los procesos se generan de acuerdo a la metodología del IDEF-0, que trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos. Es así que, por ejemplo, en los procesos que generan valor se ha hecho de la siguiente manera:

Gráfico 5.1. Representación gráfica de los Procesos Básicos que Generan Valor



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: IDEF-0

El nivel elevado representa un completo proceso de negocio. A continuación y a un nivel inferior, este proceso se divide en varios bloques de actividades.

De esta manera se tiene exactitud, detalle y claridad en la descripción, siendo un diagrama comprensible.

Cuadro 5.5. Flujodiagramación del proceso: Recepción de Prendas

		Nombre del Proceso: RECEPCIÓN				Nombre del Subproceso: RECEPCIÓN DE PRENDAS			
		Ingresa: Prendas	Responsable: Empleado		Tiempo Total: 2,43 minutos		Frecuencia: 180 mensuales		
		Resultado: Comprobante de recepción de prendas / Prendas para procesar		Costo Total: 0,32 centavos		Volumen: 2640 Kg mes			
N°	Actividad	Recepción	Área de Lavado	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Saludar y dar la bienvenida al Cliente			8		0,017			
2	Revisar prendas				30		0,065	Se debe establecer estándares de revisión de prendas	
3	Determinar los requerimientos específicos			30		0,065		Depende de cada cliente y prenda	
4	Recibir prendas			5		0,011			
5	El cliente desea abonar o cancelar				2		0,004		
6	Elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono			20		0,043		Se debe comprar un sistema computarizado de facturación	
7	Solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo			6		0,013		De acuerdo a la ley y para control interno, esta actividad es obligatoria.	
8	Entregar al cliente la factura, nota de venta u orden de trabajo al cliente, despedirlo y promocionar el servicio			20		0,043			
9	Llevar y dejar prendas al área de operaciones				5		0,011		
10	Procesar y archivar documentos				20		0,043		
				Total	1,48	0,95	0,19	0,12	
				Total AV + NAV	2,43		0,32		
				Eficiencia	0,61		0,61		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.6. Hoja ISO del proceso: Recepción de Prendas

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 08/08/2008	
				Código: B.1.01	
				Proceso: RECEPCIÓN	
				Subproceso: Recepción de Prendas	
Objetivo: Recepar las prendas por procesar del cliente. Generar la documentación para el cliente e interna. Promocionar los servicios de la empresa.					
Alcance: Se reciben las prendas del cliente y se entregan para que sean tratadas.					
N°	Responsable	Actividad			
1	Empleado	Saludar y dar la bienvenida al Cliente			
2	Empleado	Revisar prendas			
3	Empleado	Determinar los requerimientos específicos			
4	Empleado	Recibir prendas			
5	Empleado	El cliente desea abonar o cancelar			
6	Empleado	Elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono			
7	Empleado	Solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo			
8	Empleado	Entregar al cliente la factura, nota de venta u orden de trabajo al cliente, despedirlo y promocionar el servicio			
9	Empleado	Llevar y dejar prendas al área de operaciones			
10	Empleado	Procesar y archivar documentos			
Relación con otros procesos: Lavado en agua, secado y planchado. Lavado en seco. Autoservicio.					
Formularios: Orden de Trabajo, Nota de Venta, Factura, Reportes de Ventas, Reporte de Ordenes de Trabajo. Identificador de Orden					
Terminología:					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:	3	Iveth Bautista	R.Estrella I.Bautista	Ruth Estrella	
Fusión:	3				
Eliminación:	2				
Creación:	1	fecha:	fecha:	fecha:	
Total	9	09/08/2008	10/08/2008	08/08/2008	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.8. Flujodiagramación del proceso: Lavado en Agua, Secado, Planchado

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO				Nombre del Subproceso: LAVADO EN AGUA, SECADO, PLANCHADO				
		Ingresas:	Prendas por procesar	Responsable:	Empleado	Tiempo Total:	47,60 minutos	Frecuencia:	180 mensuales	
		Resultado:	Prendas procesadas			Costo Total:	6,19 dólares	Volumen:	3600 kg mes	
N°	Actividad	Área de lavado	Área de secado	Área de Planchado	Almacén	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir y seleccionar las prendas					45		0,098		
2	Definir y aplicar tratamientos específicos					20		0,043		Cada entrega es única
3	Determinar volumen de las prendas y determinar máquina					5		0,011		
4	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones					10		0,022		
5	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda					2		0,004		
6	Lavar					1.800		3,900		
7	Controlar la calidad del lavado						20		0,043	No siempre se siguen las especificaciones por parte del
8	Necesitan las prendas secado						2		0,004	
9	Llevar al área de secado	no					5		0,011	
10	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada					3		0,007		Los ciclos de la máquina tienen tiempos preestablecidos
11	Secar					600		1,300		Las máquinas tienen ciclos con tiempos pre programados
12	Necesitan las prendas planchado						2		0,004	
13	Llevar al área de planchado		no				5		0,011	
14	Determinar plancha a ser utilizada					2		0,004		
15	Planchar					300		0,650		Depende de la cantidad y complejidad de las prendas
16	Empacar					30		0,065		
17	Almacenar						5		0,011	
Total						46,95	0,65	6,10	0,08	
Total AV + NAV						47,60		6,19		
Eficiencia						0,99		0,99		

2

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.9. Hoja ISO del proceso: Recepción de Prendas

		<h1>HOJA ISO</h1>			Fecha:	
					08/08/2008	
					Código:	
					B.2.01	
Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO			Subproceso:		Lavado en agua, secado, planchado	
Objetivo: Procesar las prendas del cliente de acuerdo a los requerimientos y estándares.						
Alcance: Se lavan, secan y planchan las prendas. Se empaican y perchan.						
N°	Responsable	Actividad				
1	Empleado	Recibir y seleccionar las prendas				
2	Empleado	Definir y aplicar tratamientos específicos				
3	Empleado	Determinar volumen de las prendas y determinar máquina				
4	Empleado	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones				
5	Empleado	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda				
6	Empleado	Lavar				
7	Empleado	Controlar la calidad del lavado				
8	Empleado	Necesitan las prendas secado				
9	Empleado	Llevar al área de secado				
10	Empleado	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada				
11	Empleado	Secar				
12	Empleado	Necesitan las prendas planchado				
13	Empleado	Llevar al área de planchado				
14	Empleado	Determinar plancha a ser utilizada				
15	Empleado	Planchar				
16	Empleado	Empacar				
17	Empleado	Almacenar				
Relación con otros procesos: Recepción de prendas, Entrega de prendas						
Formularios: Orden de Trabajo de lavado, secado y planchado						
Terminología: Ciclo de lavado, ciclo de secado						
Cambios:		Revisado por:		Aprobado por:		Elaborado por:
Mejoras:		3		Iveth Bautista		Ruth Estrella
Fusión:		5				
Eliminación:		5		I.Bautista		
Creación:		-		fecha:		fecha:
Total		13		09/08/2008		08/08/2008

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.11. Flujodiagramación del proceso: Lavado en seco

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO			Nombre del Subproceso: LAVADO EN SECO				
		Ingresas:	Prendas por procesar al seco	Responsable:	Tiempo Total:	37,50 minutos	Frecuencia:	60 mensuales	
		Resultado:	prendas procesadas al seco	Empleado / Socio Estratégico	Costo Total:	4,88 dólares	Volumen:	1200 kg mes	
N°	Actividad	Recepción	Almacén	Socio Estratégico	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir prendas	●			30		0,065		
2	Revisar prendas	●			60		0,130		Se debe establecer estándares para revisión
3	Generar documentos para envío	●			60		0,130		Se debe capacitar al personal
4	Empacar prendas	●			15		0,033		
5	Almacenar prendas por procesar		▼			10		0,022	
6	Entregar prendas al Socio Estratégico	●			120		0,260		Se debe coordinar adecuadamente las entregas
7	Lavado en seco			●	1800		3,900		La realiza el socio estratégico. El costo por minuto es de ellos
8	Recibir prendas procesadas	●			90		0,195		Se debe coordinar adecuadamente la recepción
9	Controlar la calidad	■				60		0,130	Se deben establecer estándares de calidad
10	Almacenar prendas procesadas		▼			5		0,011	El almacenaje debe ser estandarizado
Total					36,25	1,25	4,71	0,16	
Total AV + NAV					37,50		4,88		
Eficiencia					0,97		0,97		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.12. Hoja ISO del proceso: Lavado en Seco

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 08/08/2008			
				Código: B.2.02			
				Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO		Subproceso: Lavado en seco	
				Objetivo: Procesar las prendas del cliente de acuerdo a los requerimientos y estándares.			
Alcance: Se entregan las prendas al socio estratégico. Se las recibe tratadas y listas. Se las percha							
N°	Responsable	Actividad					
1	Empleado	Recibir prendas					
2	Empleado	Revisar prendas					
3	Empleado	Generar documentos para envío					
4	Empleado	Empacar prendas					
5	Empleado	Almacenar prendas por tratar					
6	Empleado	Entregar prendas al Socio Estratégico					
7	Socio Estratégico	Lavado en seco					
8	Empleado	Recibir prendas tratadas					
9	Empleado	Controlar la calidad					
10	Empleado	Almacenar prendas tratadas					
Relación con otros procesos: Recepción de prendas, Entrega de prendas							
Formularios: Orden de Trabajo de lavado en seco. Reporte ordenes de trabajo en seco. Hojas de entrega - recepción lavado en seco							
Terminología: Socio Estratégico							
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:			
Mejoras:	3	Iveth Bautista	R.Estrella I.Bautista	Ruth Estrella			
Fusión:	-						
Eliminación:	4						
Creación:	-	fecha:	fecha:	fecha:			
Total	7	09/08/2008	10/08/2008	08/08/2008			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.14. Flujodiagramación del proceso: Autoservicio

		Nombre del Proceso: PRESTACION DEL SERVICIO			Nombre del Subproceso: AUTOSERVICIO				
		Ingresa:	Responsable:		Tiempo Total:		Frecuencia:		
		Prendas por auto procesar		Empleado / Cliente		41,10 minutos		90 mensuales	
		Resultado:		Prendas procesadas / Comprobante de Venta		Costo Total:		Volumen:	
						5,34 dólares		1800 kg mensuales	
N°	Actividad	Recepción	Área de Lavado	Área de secado	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada	●			8		0,017		
2	Elaborar Orden de Trabajo	●			20		0,043		
3	Introducir las prendas en la máquina	●	●		0		0,000		Lo hace el cliente
4	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones		●		8		0,017		Lo hace el cliente
5	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda y prender la lavadora		●		5		0,011		
6	Lavar		●		1.800		3,900		Tiempo del ciclo de la máquina. El empleado puede utilizar este tiempo en otras actividades
7	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas		●		0		0,000		Lo hace el cliente
8	Necesitan las prendas secado		◆		0		0,000		Lo hace el cliente
9	Llevar al área correspondiente para el siguiente tratamiento			→	0		0,000		Lo hace el cliente
10	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada			●	5		0,011		
11	Introducir las prendas en la máquina			●	0		0,000		Lo hace el cliente
12	Secar			●	600		1,300		Tiempo del ciclo de la máquina. El empleado puede utilizar este tiempo en otras actividades
13	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas			●	0		0,000		Lo hace el cliente
14	Empacar			●	0		0,000		Lo hace el cliente
15	Facturar	●			20		0,043		
Total					41,10	0,00	5,34	0,00	
Total AV + NAV					41,10		5,34		
Eficiencia					1,00		1,00		

2

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.15. Hoja ISO del proceso: Autoservicio

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 08/08/2008			
				Código: B.2.03			
				Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO		Subproceso: Autoservicio	
				Objetivo: Facilitar al cliente las máquinas, detergentes y asesoramiento y apoyo para que él pueda autoprocasar sus prendas de acuerdo a sus requerimientos.			
Alcance: Apoyar y asesorar al cliente; operar las máquinas mientras este trata sus prendas.							
N°	Responsable	Actividad					
1	Empleado	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada					
2	Empleado	Elaborar Orden de Trabajo					
3	Cliente	Introducir las prendas en la máquina					
4	Empleado	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones					
5	Empleado	Seleccionar ciclos de acuerdo a las prenda y prender la lavadora					
6	Empleado	Lavar					
7	Cliente	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas					
8	Cliente	Si el cliente desea secar las prendas					
9	Cliente	Llevar al área correspondiente para el siguiente tratamiento					
10	Empleado	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada					
11	Cliente	Introducir las prendas en la máquina					
12	Cliente	Secar					
13	Cliente	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas					
14	Cliente	Empacar					
15	Empleado	Facturar					
Relación con otros procesos: Recepción de prendas, Entrega de prendas							
Formularios: Orden de Trabajo de lavado en seco. Reporte ordenes de trabajo en seco. Hojas de entrega - recepción lavado en seco							
Terminología: Ciclo de lavado, ciclo de secado							
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:			
Mejoras:	3	Iveth Bautista	R.Estrella I.Bautista	Ruth Estrella			
Fusión:	3						
Eliminación:	1						
Creación:	-	fecha:	fecha:	fecha:			
Total	7	09/08/2008	10/08/2008	08/08/2008			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.17. Flujodiagramación del proceso: Entrega de Prendas

		Nombre del Proceso: ENTREGA			Nombre del Subproceso: ENTREGA DE PRENDAS				
		Ingresar:	Comprobante de recepción de prendas	Responsable:	Empleado	Tiempo Total:	2,07 minutos	Frecuencia:	180 mensuales
		Resultado:	Prendas / Comprobante de Venta			Costo Total:	0,27 dólares	Volumen:	2640 Kg mes
N°	Actividad	Recepción	Almacén	Parqueadero	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Saludar y dar bienvenida al Cliente	●			8		0,017		
2	Solicitar documento para retirar prendas	●			5		0,011		
3	Buscar prendas		●		8		0,017		
4	La orden está cancelada o hay abono	◆				2		0,004	
5	Elaborar factura o nota de venta	●			20		0,043		
6	Cobrar totalidad o saldo	●			20		0,043		
7	Solicitar la firma del cliente en para la factura o nota de venta	●			6		0,013		
8	Entregar original de la factura o nota de venta al cliente	●			2		0,004		
9	Promocionar servicios y productos adicionales	●			15		0,033		
10	Despedir al cliente	●			8		0,017		
11	Entregar y embarcar las prendas del cliente			➔		10		0,022	
12	Procesar y archivar documentos	▽				20		0,043	
Total					1,53	0,53	0,20	0,07	
Total AV + NAV					2,07		0,27		
Eficiencia					0,74		0,74		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.18. Hoja ISO del proceso: Entrega de Prendas

		<h1>HOJA ISO</h1>			Fecha:	
					08/08/2008	
					Código:	
					B.3.01	
Proceso: ENTREGA			Subproceso:		Entrega de Prendas	
Objetivo: Entregar las prendas procesadas al cliente de manera estandarizada.						
Alcance: Las prendas listas son entregadas al cliente. Facturar y archivar los documentos						
N°	Responsable	Actividad				
1	Empleado	Saludar y dar bienvenida al Cliente				
2	Empleado	Solicitar documento para retirar prendas				
3	Empleado	Buscar prendas				
4	Empleado	La orden está cancelada				
5	Empleado	El cliente abonó				
6	Empleado	Cobrar totalidad o saldo				
7	Empleado	Elaborar factura o nota de venta				
8	Empleado	Solicitar la firma del cliente en para la factura o nota de venta				
9	Empleado	Entregar original de la factura o nota de venta al cliente				
10	Empleado	Promocionar servicios y productos adicionales				
11	Empleado	Despedir al cliente				
12	Empleado	Entregar y embarcar las prendas del cliente				
13	Empleado	Procesar y archivar documentos				
Relación con otros procesos: Recepción de prendas, Lavado, secado y planchado; Lavado en Seco, Autoservicio						
Formularios: Factura, Nota de Venta, orden de trabajo lavado, secado y planchado, Orden de Trabajo de lavado en seco. Reporte ordenes de trabajo en seco. Reporte de Ventas. Hojas de entrega - recepción lavado en seco						
Terminología: Ciclo de lavado, ciclo de secado						
Cambios:		Revisado por:		Aprobado por:		Elaborado por:
Mejoras:		2		Iveth Bautista		R.Estrella I.Bautista
Fusión:		-				
Eliminación:		-		fecha:		fecha:
Creación:		6		09/08/2008		10/08/2008
Total		8				08/08/2008

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.20. Flujodiagramación del proceso: Registro y revisión de Caja y Depósito

		Nombre del Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			Nombre del Subproceso: REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO				
		Ingresos:	Dinero de facturación y abonos	Responsable:	Gerente/ Presidente	Tiempo Total:	12,37 minutos	Frecuencia:	30 mensuales
		Resultado:	Documentos revisados, depósitos bancario	Empleado	Costo Total:	1,61 dólares	Volumen:		
N°	Actividad	Empleado	Gerente / Presidente	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Registro de ingresos de facturas y abonos de ordenes de trabajo en formulario de ventas			120		0,260		Se lo hará durante el día, para evitar demoras	
2	Registro y conteo de efectivo y vales en formulario caja			120		0,260			
3	Elaboración de depósito de ingresos de caja con efectivo			60		0,130			
4	Revisión de Facturación y Abonos de Orden de Trabajo				120		0,260		
5	Revisión del depósito para el banco y conteo de efectivo				30		0,065		
6	Firma de recepción de efectivo del depósito			6		0,013			
7	Revisión de caja y conteo de efectivo				30		0,065	Será al azar y por muestreo	
8	Realizar depósito en el banco			240		0,520		Se deben hacer los depósitos en horarios en los que no haya mucha fila	
9	Comparación de cantidad del depósito enviado con el depósito realizado				6		0,013		
10	Archivar depósito				10		0,022		
11									
				Total	9,10	3,27	1,18	0,42	
				Total AV + NAV	12,37		1,61		
				Eficiencia	0,74		0,74		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.21. Hoja ISO del proceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 12/08/2008			
				Código: H.2.01			
				Proceso: GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Subproceso: Registro y revisión de caja y Depósito	
				Objetivo: Generar los reportes de ventas, caja y depósito de dinero; revisar y controlar su buena elaboración; hacer los depósitos en el banco.			
Alcance: Se registra los movimientos de ingreso de dinero en formatos específicos. Se revisa y se hace el depósito del efectivo.							
N°	Responsable	Actividad					
1	Empleado	Registrar los ingresos dinero de facturas y abonos de ordenes de trabajo en el formulario de ventas					
2	Empleado	Contar y registrar el efectivo y vales en el formulario caja					
3	Empleado	Elaborar el depósito de los ingresos de caja con el efectivo					
4	Gerente / Presidente	Revisar la Facturación y Abonos de Orden de Trabajo					
5	Gerente / Presidente	Revisar el depósito para el banco y contar de efectivo					
6	Gerente / Presidente	Firmar la recepción de efectivo del depósito					
7	Gerente / Presidente	Hacer un arqueo de caja, revisar y contar de efectivo					
8	Gerente / Presidente	Realizar el depósito en el banco					
9	Gerente / Presidente	Comparar la cantidad del depósito enviado con el depósito realizado					
10	Gerente / Presidente	Archivar depósito					
Relación con otros procesos: Recepción y entrega de prendas							
Formularios: Reporte de Ventas, Reporte de caja, Hoja de control de órdenes de trabajo, Facturas, notas de venta, orden de trabajo							
Terminología:							
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:			
Mejoras:	1	Iveth Bautista	R.Estrella I.Bautista	Ruth Estrella			
Fusión:	-						
Eliminación:	2						
Creación:	-	fecha:	fecha:	fecha:			
Total	3	13/08/2008	14/08/2008	12/08/2008			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.22. Hoja de Mejoramiento del proceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

		<h2>HOJA DE MEJORAMIENTO</h2>			H.2.01	
					Código:	
					13/08/2008	
				Fecha:		
Proceso: OPERACIÓN ADMINISTRATIVA						
Subproceso: REGISTRO Y REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO						
Objetivo: Generar los reportes de ventas, caja y depósito de dinero; revisar y controlar su buena elaboración; hacer los depósitos en el banco.						
Alcance: Al dar servicio se generan documentos de la facturación, estos deben ser elaborados, registrados y revisados. El dinero recaudado debe ser depositado.						
A. Situación Actual						
Se hace el registro de ingresos de facturas y abonos de ordenes de trabajo en formulario de ventas al final del día						
Se registra y cuenta el efectivo y vales en formulario caja sin testigos						
Se elabora el depósito de ingresos de caja pero no se separa el efectivo						
Se abren los archivos de formularios con mucha frecuencia						
No se hace una revisión detallada de los documentos de facturación y abonos de las ordenes de trabajo						
Revisión del depósito para el banco y conteo de efectivo						
No siempre se firma de recepción del efectivo del depósito, causando problemas de responsabilidad						
No se hace la revisión de caja y conteo de efectivo						
Se acude al banco a cualquier hora y la espera en la fila para realizar depósito es muy larga						
No siempre se compara la cantidad del depósito enviado con el depósito realizado						
El archivo del depósito es desordenado						
B. Situación Propuesta:						
Se debe registrar los ingresos de dinero de las facturas y abonos de ordenes de trabajo en el formulario de ventas durante el día.						
Contar y registrar de manera detallada el efectivo y los vales en el formulario caja; con firma de responsabilidad de entrega recepción						
Elaborar el depósito de los ingresos de caja con el efectivo y tenerlos de manera separada del dinero de la caja						
Revisar detalladamente los documentos de la facturación y Abonos de Orden de Trabajo, para corregir errores de manera inmediata.						
Siempre contar y revisar el depósito para el banco y contar de efectivo						
Siempre firmar la recepción de efectivo del depósito para poder determinar responsabilidades						
Aleatoriamente hacer un arqueo de caja, revisar y contar de efectivo						
Realizar el depósito en el banco en horas descongestionadas						
Siempre comparar la cantidad del depósito enviado con el depósito realizado						
Archivar depósito y otros documentos adecuadamente						
Indicadores	Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencias	Beneficio Esperado		
				Mensual	Anual	
Frecuencia	50	30				
Volumen			-			
Tiempo Total	20,53	12,37	8,16	244,8	2937,6	
Costo Total	2,67	1,61	1,06	31,8	381,6	
Eficiencia Tiempo	0,83	0,74	-0,09			
Eficiencia Costo	0,83	0,74	-0,09			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.23. Flujodiagramación del proceso: Apertura – Cierre de local

		Nombre del Proceso: SEGURIDAD						Nombre del Subproceso: APERTURA - CIERRE DEL LOCAL				
		Ingresa: Local cerrado o abierto Resultado: Local abierto o cerrado		Responsable: Empleado		Tiempo Total: 2,85 minutos Costo Total: 0,37 dólares		Frecuencia: 30 mensuales Volumen:				
Nº	Actividad	Área exterior	Área Interior	Panel Eléctrico	Válvula gas interior	Recepción	Tanques gas exterior	Tiempo (segundos)		Costo (US \$)		Observaciones
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Se desea abrir el local?								2		0,004	El local se abre en la mañanas
2	Abrir local							8		0,017		Las llaves se han ordenado e identificado
3	Quitar alarma							8		0,017		
4	Abrir válvula interior de seguridad de gas							8		0,017		
5	Abrir válvula general de gas							15		0,033		
6	Abrir caja registradora							8		0,017		
7	Revisar documentos de facturación							5		0,011		
8	Revisar libro de novedades y trabajos pendientes a realizar							15		0,033		Depende de la cantidad de novedades y trabajo pendiente
9	Controlar y llenar check list del proceso de apertura								10		0,022	Garantiza que el proceso se haya realizado
10	Se desea cerrar el local?								2		0,004	El local se cierra en las noches
11	Cerrar válvula general de gas							15		0,033		
12	Escribir novedades en libro de novedades y trabajos pendientes próximo día							30		0,065		Se lo hará durante el día, para evitar demoras
13	Cerrar válvula interna de seguridad de gas							8		0,017		
14	Cerrar suministro de luz para máquinas							12		0,026		
15	Activar alarma							8		0,017		
16	Cerrar local							9		0,020		
17	Controlar que todas las puertas y ventanas exteriores estén cerradas								8		0,017	Por seguridad se debe ratificar que todas las seguridades están
Total								2,48	0,37	0,32	0,05	
Total AV + NAV								2,85		0,37		
Eficiencia								0,87		0,87		

2

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.24. Hoja ISO del proceso: Apertura – Cierre de local

		<h1>HOJA ISO</h1>		Fecha: 12/08/2008	
				Código: H.1.01	
				Proceso: SEGURIDAD	
				Subproceso: Apertura - Cierre de local	
Objetivo: Abrir y cerrar el local de manera segura y a tiempo, con todas las máquinas puestas a punto para el funcionamiento y correcta operación.					
Alcance: Se abre al local y se realiza revisión para comenzar la operación. Se cierra el local asegurandose de la seguridad y limpieza.					
N°	Responsable	Actividad			
1	Empleado	Quitar candados puerta principal			
2	Empleado	Abrir puertas landfort y de vidrio			
3	Empleado	Cerrar por dentro puerta de vidrio			
4	Empleado	Quitar alarma			
5	Empleado	Prender interruptores de suministro de electricidad para máquinas			
6	Empleado	Abrir válvula de seguridad de gas			
7	Empleado	Abrir puerta de vidrio			
8	Empleado	Abrir landfort de ventanas			
9	Empleado	Abrir válvula general de gas			
10	Empleado	Abrir caja registradora			
11	Empleado	Revisar documentos de facturación			
12	Empleado	Revisar libro de novedades y trabajos pendientes a realizar			
13	Empleado	Controlar y llenar check list del proceso de apertura			
14	Empleado	Se desea cerrar el local?			
15	Empleado	Cerrar válvula general de gas			
16	Empleado	Escribir novedades en libro de novedades y trabajos pendientes próximo			
17	Empleado	Dejar ordenados documentos de facturación			
18	Empleado	Cerrar caja registradora			
19	Empleado	Cerrar válvula de seguridad de gas			
20	Empleado	Cerrar suministro de luz para máquinas			
21	Empleado	Cerrar landfort de ventanas			
22	Empleado	Activar alarma			
23	Empleado	Apagar luces			
24	Empleado	Cerrar puerta de vidrio y landfort			
25	Empleado	Colocar candados en la puerta landford			
26	Empleado	Controlar que todas las puertas y ventanas exteriores estén cerradas			
Relación con otros procesos: Recepción y Entrega de Prendas, Operación en general					
Formularios: Check lists de apertura, cerrado y limpieza					
Terminología: Check list,					
Cambios:		Revisado por:	Aprobado por:	Elaborado por:	
Mejoras:		Iveth Bautista	R.Estrella I.Bautista	Ruth Estrella	
Fusión:					
Eliminación:	3	fecha:	fecha:	fecha:	
Creación:		13/08/2008	14/08/2008	12/08/2008	
Total	3				

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.26. Matriz de Análisis Comparativo

		Matriz de Análisis Comparativo														
		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				BENEFICIOS		FRECUENCIA MENSUAL
Nº	PROCESO	COSTO	EFICIENCIA %	TIEMPO	EFICIENCIA %	COSTO	EFICIENCIA %	TIEMPO	EFICIENCIA %	COSTO	EFICIENCIA %	TIEMPO	EFICIENCIA %	COSTO	TIEMPO	
1	Recepción de prendas	0,40	63	3,08	63	0,32	61	2,43	61	0,08	-2	0,65	-2	14,40	117,00	180
2	Lavado en agua, secado, planchado	7,56	98	58,13	98	6,19	99	47,6	99	1,37	1	10,53	1	246,60	1895,40	180
3	Lavado en seco	5,16	19	39,68	19	4,88	97	37,5	97	0,28	78	2,18	78	16,80	130,80	60
4	Autoservicio	5,38	100	31,35	100	5,34	100	41,1	100	0,04	0	-9,75	0	3,60	-877,50	90
5	Entrega de prendas	0,46	86	3,52	86	0,27	74	2,07	74	0,19	-12	1,45	-12	33,30	261,00	180
6	Revisión de caja y depósito	2,67	83	20,53	83	1,61	79	12,37	79	1,06	-4	8,16	-4	31,80	244,80	30
7	Cierre de local	0,34	95	2,65	95	0,37	87	2,85	87	-0,03	-8	-0,20	-8	-0,90	-6,00	30
8	Apertura de local	0,52	94	3,97	94					0,52		3,97		15,60	119,10	30
9	Facturación	0,39	80	3,03	80					0,39		3,03		78,87	606,00	200
TOTALES		22,88	79,78	165,94	79,78	18,98	85,29	145,92	85,29					440,07	2490,60	
BENEFICIO ESPERADO MENSUAL																
COSTO		440,07		dólares												
TIEMPO		2490,60		minutos												

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Observaciones

En los procesos diseñados, medidos y estandarizados es importante tener en cuenta las siguientes observaciones.

1. Recepción de Prendas:

En este proceso es fundamental establecer estándares y capacitar al personal para que su desempeño al realizar las actividades sea el mejor posible:

- ✓ Saludar y dar la bienvenida al Cliente
- ✓ Revisión de prendas
- ✓ Asesoría al cliente en la determinar sus requerimientos específicos
- ✓ Alentar al cliente a abonar o cancelar
- ✓ Utilización del sistema computarizado para elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono
- ✓ Insistir en la obligatoriedad de hacer firmar al cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo
- ✓ Despedir al cliente y promocionar el servicio.
- ✓ Procesamiento y archivo de documentos

2. Lavado en agua, secado y planchado

Para el mejoramiento de este proceso se debe:

- ✓ Capacitar a los empleados en la correcta selección de las prendas y establecer estándares
- ✓ Capacitar a los empleados en la determinación y aplicación de tratamientos específicos.
- ✓ Establecer estándares para la determinación de volumen y peso de las prendas
- ✓ Capacitar a los empleados en el uso de las máquinas, ciclos y otras especificaciones de las estas
- ✓ Capacitar a los empleados en el uso, dosificación de detergentes y químicos
- ✓ Establecer estándares para el control de calidad del lavado, secado y planchado
- ✓ Capacitar a un mayor número de empleados para el planchado
- ✓ Establecer estándares de almacenaje de prendas procesadas

3. Lavado en Seco

- ✓ Capacitar a los empleados en la correcta recepción y revisión de las prendas y establecer estándares
- ✓ Comprar el sistema computarizado para elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono.
- ✓ Capacitar al personal en el buen uso del sistema de facturación
- ✓ Obligatoriamente y sin excepción solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo
- ✓ Capacitar a los empleados en el llenado y procedimientos de los documentos de envío
- ✓ Establecer estándares de almacenaje de prendas por procesar y procesadas
- ✓ Establecer horarios y coordinar adecuadamente la entrega recepción de prendas con el Socio Estratégico
- ✓ Determinar los estándares de calidad
- ✓ Establecer e implementar los estándares de almacenaje de prendas procesadas
- ✓ Procesar y archivar documentos de acuerdo a los estándares establecidos

4. Autoservicio

- ✓ Este proceso permite al cliente interactuar con la máquinas, por esta razón se requiere que el personal cuente con:
- ✓ Estándares para la determinación de volumen / peso de las prendas a ser lavadas y/o secadas
- ✓ Capacitación en la perfecta utilización y operación de las máquinas y su maximización
- ✓ Requisitos bien definidos para los detergentes y químicos del cliente
- ✓ Capacitación en el uso, dosificación de detergentes y químicos que utiliza la empresa.

5. Entrega de prendas

Este proceso es el último eslabón de la cadena, por tanto es muy importante que afiance frente al cliente la buena imagen y excelente servicio de la empresa

- ✓ Establecer estándares para saludar y dar la bienvenida al Cliente
- ✓ Hace uso de un sistema computarizado para elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono para ser más rápidos
- ✓ Este tipo de sistemas también facilitan el archivo y búsqueda de clientes de diferentes filtros
- ✓ Establecer estándares de almacenaje de prendas procesadas
- ✓ Obligatoriamente y sin excepción solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo
- ✓ Establecer estándares para la despedida al cliente y promoción del servicio
- ✓ Ayudar a embarcar las prendas del cliente
- ✓ Establecer estándares de procesamiento y archivo de documentos y capacitar al personal para su uso y aplicación.

6. Facturación

Este proceso ha sido incorporado como parte de la recepción y entrega de prendas. De esta manera se optimizan los recursos y la fluidez de las actividades y de los procesos siendo estos más eficientes.

De hacerse estos cambios propuestos, se logrará obtener un ahorro de: En costos de \$ 5.280,00 dólares anuales y en tiempo un ahorro de 498 horas anuales. Al evitar este desperdicio de recursos, estos pueden ser invertidos y utilizados de mejor manera en beneficio de la empresa.

7. Apertura – Cierre del local

- ✓ Se fusionaron los procesos de apertura y cierre de local por ser más funcional
- ✓ El local se abre en las mañanas, a la misma hora, todos los días del mes
- ✓ Las llaves deben ordenarse e identificarse.
- ✓ La cantidad de novedades y trabajo pendiente deben anotarse durante el día
- ✓ Se debe realizar un check list lo que garantiza que el proceso se realice completa y adecuadamente.
- ✓ El local se cierra en las noches, a la misma hora, todos los días del mes.
- ✓ Por seguridad se debe controlar visual y físicamente que todas las seguridades están colocadas correctamente.

8. Registro y revisión de caja y depósito

- ✓ El registro de la facturación se debe hacer durante el día.
- ✓ Los arqueos de caja deben ser hechos al azar y por muestreo
- ✓ La revisión de reportes debe ser minuciosa y diaria
- ✓ Se deben hacer los depósitos en horarios en los que no haya mucho público en la entidad bancaria.

5.3. Manual de Procesos

Con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa Servijacaranda Cía. Ltda. Se ha visto la necesidad de crear procesos, realizar mejoras y cambios en varios de los que ya tiene.

El instrumento de gestión administrativa que facilita y fortalece estos cambios que se están implementando es el Manual de Procesos.

Este manual expone de manera comprensible y clara cada una de las actividades que debe ser cumplida por los miembros de la organización; de esta manera se facilita el fiel y buen cumplimiento de los procesos establecidos.

El presente manual contiene únicamente algunos de los procesos que se cumplen en la operación de la empresa, sin embargo consideramos que son los más prioritarios para comenzar la implementación de la Gestión por Procesos.

Es indiscutible que en el futuro se deberá continuar con la implementación en el resto de la organización y que el trabajo actual es susceptible de cambios, mejoras y ampliaciones.

Las empresas que han adoptado la gestión por procesos han obtenido importantes beneficios; esto se debe a que ésta integra los diferentes procesos de la organización, dejando de verlos como procesos independientes. La gestión por procesos expone los siguientes postulados:

- “Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionen ventaja competitiva.

Cuadro 5.27. Formato del Manual de Procesos

		<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	
Código	Proceso:		
	Subproceso:		
Objetivo:			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1		ENTRADAS	
2			
3		SALIDAS	
4			
5		RECURSOS	
6			
7		CONTROLES	
8			
9			
10			
Límites del Proceso			
INICIO:			
FIN:			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la empresa hacia su satisfacción.
- Productividad del conjunto frente al individual
- Asigna responsabilidades personales a cada proceso
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.

- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.”⁷⁴
- En síntesis la gestión por procesos está enfocada en alcanzar procesos más eficientes de tal forma que se genera valor agregado para los clientes.

El objetivo general del Manual de Procesos es contar con procesos diseñados en base a las necesidades de los usuarios internos y externos y principalmente enfocados a una mejora continua que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

Para la realización del manual de procesos, se debe contar con indicadores de gestión que faciliten la medición de la eficiencia de la gestión de la empresa.

Estos indicadores son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativas o cuantitativas, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Se plantean los indicadores de gestión para medir la eficiencia de las actividades realizadas, ayudarán a controlar si los resultados obtenidos de la gestión están dentro de la meta planteada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los procesos seleccionados son los siguientes:

- Recepción de Prendas
- Lavado en agua, secado y planchado
- Lavado en seco
- Autoservicio
- Entrega de Prendas
- Apertura – Cierre de local
- Registro y revisión de caja y depósito

⁷⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

Cuadro 5.28. Manual del Proceso: Recepción de Prendas

		<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE PROCESOS</h1>	
B.1 Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE			
B.1.01 Subproceso: RECEPCIÓN DE PRENDAS			
Objetivo: Recepar las prendas por procesar del cliente. Generar la documentación para el cliente e interna. Promocionar los servicios de la empresa.			
Características del Proceso:			
Actividades		Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Saludar y dar la bienvenida al Cliente	ENTRADAS	
2	Revisar prendas	* Prendas dejadas por el cliente * Requerimientos realizados por los clientes	
3	Determinar los requerimientos específicos	SALIDAS	
4	Recibir prendas	* Orden de Trabajo, Facturas o Notas de Venta para el cliente especificando servicio solicitado * Orden de Trabajo interna	
5	El cliente desea abonar o cancelar	RECURSOS	
6	Elaborar factura, nota de venta u orden de trabajo con o sin abono	* Personal capacitado * Documentación y suministros	
7	Solicitar la firma del cliente en la factura, nota de venta u orden de trabajo	CONTROLES	
8	Entregar al cliente la factura, nota de venta u orden de trabajo al cliente, despedirlo y promocionar el servicio	* Estándares de Atención al Cliente * Estándares establecidos de Recepción y revisión de prendas	
9	Llevar y dejar prendas al área de operaciones	* Sistema de control y registro de ventas	
10	Procesar y archivar documentos		
Límites del Proceso			
INICIO: Cliente deja sus prendas para que sean procesadas en agua o al seco			
FIN: Se entrega factura, nota de venta u orden de trabajo al cliente			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Tasa de registro de anomalías		Satisfacción del cliente	
Tasa de tiempo del proceso		Cumplimiento de estándar de tiempo de facturación	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.29. Manual del Proceso: Lavado en Agua, Secado y Planchado

		<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE PROCESOS</h1>	
B.2 Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO B.2.01 Subproceso: LAVADO EN AGUA, SECADO Y PLANCHADO			
Objetivo: Procesar las prendas del cliente de acuerdo a los requerimientos y estándares			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Recibir y seleccionar las prendas	ENTRADAS	
2	Definir y aplicar tratamientos específicos	* Prendas para ser procesadas en agua, secada y planchadas	
3	Determinar volumen de las prendas y determinar máquina	SALIDAS	
4	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones	Prendas procesadas de acuerdo a los requerimiento del cliente y a estándares de calidad establecidos	
5	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda	RECURSOS	
6	Lavar	* Personal capacitado	
7	Controlar la calidad del lavado	* Máquinas de tecnología de punta	
8	Si las prendas necesitan secado continúe, sino pase a la actividad 16	* Suministros	
9	Llevar al área de secado	Local adecuado	
10	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada	CONTROLES	
11	Secar	* Estándares de calidad	
12	Necesitan las prendas planchado	* Requerimientos del cliente	
13	Si las prendas necesitan planchado continúe, sino pase a la actividad 16	* Procesos estándar establecidos	
14	Determinar plancha a ser utilizada		
15	Planchar		
16	Empacar		
17	Almacenar		
Límites del Proceso INICIO: Recepción de prendas dejadas por el cliente para ser procesadas al agua, secadas o planchadas FIN: Se percha las prendas procesadas hasta que el cliente las retire			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en lavado		Tasa de errores de secado	
Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en secado		Tasa de errores de planchado	
Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en planchado		Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales	
Tasa de errores de lavado			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.30. Manual del Proceso: Lavado en Seco

		<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	
B.2 Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO B.2.02 Subproceso: Lavado al Seco			
Objetivo: Procesar las prendas del cliente de acuerdo a los requerimientos y estándares			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Recibir prendas	ENTRADAS	
2	Revisar prendas	* Prendas para ser procesadas al seco	
3	Generar documentos para envío	SALIDAS	
4	Empacar prendas	Prendas procesadas de acuerdo a los requerimiento del cliente y a estándares de calidad establecidos	
5	Almacenar prendas por procesar	RECURSOS	
6	Entregar prendas al Socio Estratégico	* Personal capacitado * Socio Estratégico	
7	Lavado en seco		
8	Recibir prendas procesadas	CONTROLES	
9	Controlar la calidad	* Estándares de calidad Cero: manchas, retrasos	
10	Almacenar prendas procesadas		
Límites del Proceso INICIO: Recepción de prendas dejadas por el cliente para ser procesadas al seco FIN: Se percha las prendas procesadas hasta que el cliente las retire			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Errores cometidos en la producción		Cumplimiento de requerimientos especiales	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.31. Manual del Proceso: Autoservicio

		<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE PROCESOS</h1>	
B.2 Proceso: PRESTACIÓN DEL SERVICIO B.2.03 Subproceso: AUTOSERVICIO			
Objetivo: Facilitar al cliente las máquinas, detergentes y asesoramiento y apoyo para que él pueda autoprocasar sus prendas de acuerdo a sus requerimientos			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		ENTRADAS	
1	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada	* Prendas para ser auto procesadas en agua y secada	
2	Elaborar Orden de Trabajo		
		SALIDAS	
3	Introducir las prendas en la máquina	Prendas procesadas de acuerdo a los requerimiento del cliente y a estándares de calidad establecidos	
4	Colocar detergentes de acuerdo a especificaciones		
5	Seleccionar ciclos de acuerdo al tipo de prenda y prender la lavadora		
		RECURSOS	
6	Lavar	* Personal capacitado * Máquinas de tecnología de punta * Suministros Local adecuado	
7	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas		
8	Necesitan las prendas secado		
		CONTROLES	
9	Llevar al área correspondiente para el siguiente tratamiento	* Estándares de calidad Siempre amables Asesorar profesionalmente El autolavado tiene prioridad * Requerimientos del cliente	
10	Determinar volumen de las prendas y máquina a ser utilizada		
11	Introducir las prendas en la máquina		
12	Sacar las prendas y colocarlas en canastillas		
13	Empacar		
14	Facturar		
Límites del Proceso INICIO: Requerimientos del cliente para autoprocasar sus prendas al agua y secar FIN: Prendas auto procesadas que lleva el cliente inmediatamente			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Número de lavadas		Número de secadas	
Cumplimiento de requerimientos especiales		Cumplimiento de estándares de tiempo de lavado	
Capacitación del personal		Cumplimiento de estándares de tiempo de secado	
Errores cometidos en producción			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.32. Manual del Proceso: Entrega de Prendas

		<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	
B.3 Proceso: ENTREGA B.3.01 Subproceso: ENTREGA DE PRENDAS			
Objetivo: Entregar las prendas procesadas al cliente de manera estandarizada			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Saludar y dar bienvenida al Cliente	ENTRADAS * Factura, Nota de Venta u orden de trabajo * Dinero	
2	Solicitar documento para retirar prendas		
3	Buscar prendas	SALIDAS * Prendas procesadas de acuerdo a los requerimiento del cliente y a estándares de calidad establecidos	
4	La orden está cancelada o hay abono		
5	Elaborar factura o nota de venta		
6	Cobrar totalidad o saldo	RECURSOS * Personal capacitado * Sistema de facturación	
7	Solicitar la firma del cliente en para la factura o nota de venta	CONTROLES * Estandares de calidad Siempre amables Siempre listos Prendas listas	
8	Entregar original de la factura o nota de venta al cliente		
9	Promocionar servicios y productos adicionales		
10	Despedir al cliente		
11	Entregar y embarcar las prendas del cliente		
12	Procesar y archivar documentos		
Límites del Proceso INICIO: Cliente presenta la factura, nota de venta u orden de trabajo para retirar sus prendas FIN: Entregar prendas procesadas al cliente			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Tasa de cumplimiento del proceso de entrega		Cumplimiento de estándar de tiempo de facturación	
Tasa de cumplimiento del tiempo del proceso		Tasa de reclamos solucionados	
Satisfacción del cliente			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.33. Manual del Proceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

		<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE PROCESOS</h1>	
H.2 Proceso: OPERACIÓN ADMINISTRATIVA			
H.2.01 Subproceso: REGISTRO Y REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO			
Objetivo: Generar los reportes de ventas, caja y depósito de dinero; revisar y controlar su buena elaboración; hacer los depósitos en el banco.			
Características del Proceso:			
Nº	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Registrar los ingresos de facturas y abonos de ordenes de trabajo en el formulario de ventas	ENTRADAS	
2	Registrar y contar de efectivo y vales en el formulario caja	Facturas, notas de venta, orden de trabajo, formularios	
3	Elaborar el depósito de ingresos de caja con efectivo	Dinero	
4	Revisar los documentos de Facturación y Abonos de Orden de Trabajo	SALIDAS	
5	Revisar el depósito para el banco y contar el efectivo	Reportes revisados Documentos revisados Depósito bancario	
6	Firmar la recepción de efectivo del depósito	RECURSOS	
7	Revisar la caja y contar de efectivo	* Personal capacitado * Suministros	
8	Realizar depósito en el banco	CONTROLES	
9	Comparar la cantidad del depósito enviado con el depósito realizado	* Estándares de calidad Cuadros exactos	
10	Archivar depósito	Facturar siempre	
Límites del Proceso			
INICIO: Dinero de pago por servicio registrado en facturas, nota de venta u orden de trabajo			
FIN: Reportes llenos revisados, depósito de dinero y archivos			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Tasa de facturas con error		Sobrantes- Faltantes	
Tasa de notas de venta con error		Tiempo para hacer el depósito	
Tasa de órdenes de trabajo con error			
Papeletas de depósito erróneas			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 5.34. Manual del Proceso: Apertura – Cierre de Local

		<h1 style="text-align: center;">MANUAL DE PROCESOS</h1>	
H.1 Proceso: SEGURIDAD H.1.01 Subproceso: APERTURA - CIERRE DE LOCAL			
Objetivo: Entregar las prendas procesadas al cliente de manera estandarizada			
Características del Proceso:			
N°	Actividades	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
1	Abrir local	ENTRADAS	
2	Quitar alarma	Local cerrado / abierto	
3	Abrir válvula de seguridad de gas	SALIDAS	
4	Abrir válvula general de gas	Local abierto / cerrado	
5	Abrir caja registradora	RECURSOS	
6	Revisar documentos de facturación	* Personal capacitado * Suministros: agua, electricidad, gas	
7	Revisar libro de novedades y trabajos pendientes a realizar	CONTROLES	
8	Controlar y llenar check list del proceso de apertura	* Estándares de calidad Cero accidentes la seguridad es lo primero	
9	Cerrar válvula general de gas		
10	Escribir novedades en libro de novedades y trabajos pendientes próximo día		
11	Cerrar válvula interna de seguridad de gas		
12	Cerrar suministro eléctrico para máquinas		
13	Activar alarma		
14	Cerrar local		
15	Controlar que todas las puertas y ventanas exteriores estén cerradas		
Límites del Proceso INICIO: El local se encuentra cerrado o abierto FIN: El local se encuentra abierto o cerrado			
INDICADORES DE GESTIÓN: *			
Tasa de alarma activada en apertura			
Tasa de alarma activada en cierre			
Tasa de error en cierre de válvula de gas			
Tasa de error en cierre de suministro eléctrico			

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

CAPÍTULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de los procesos y gestión en general de la empresa Servijacaranda Cía. Ltda. Los capítulos desarrollados anteriormente son la base para esta propuesta organizacional; también usaremos otras herramientas de gran funcionalidad y aplicación las mismas que se enumeran a continuación:

1. Cadena de Valor Empresarial
2. Mapa de Procesos
3. Índices de Gestión para los macroprocesos; y,
4. Organización por procesos

Gestión de Procesos⁷⁵

La Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

En la Gestión por Procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde este punto de vista la calidad equivale a “orientación de la empresa hacia el cliente”, por lo que la gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntando a la calidad total.

La gestión por Procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la

⁷⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioprocesos.htm

satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la Gestión por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modernización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).”⁷⁶

6.1. Cadena de Valor Empresarial

Cadena de Valor

“Michael Potter propuso el concepto de “Cadena de Valor” para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

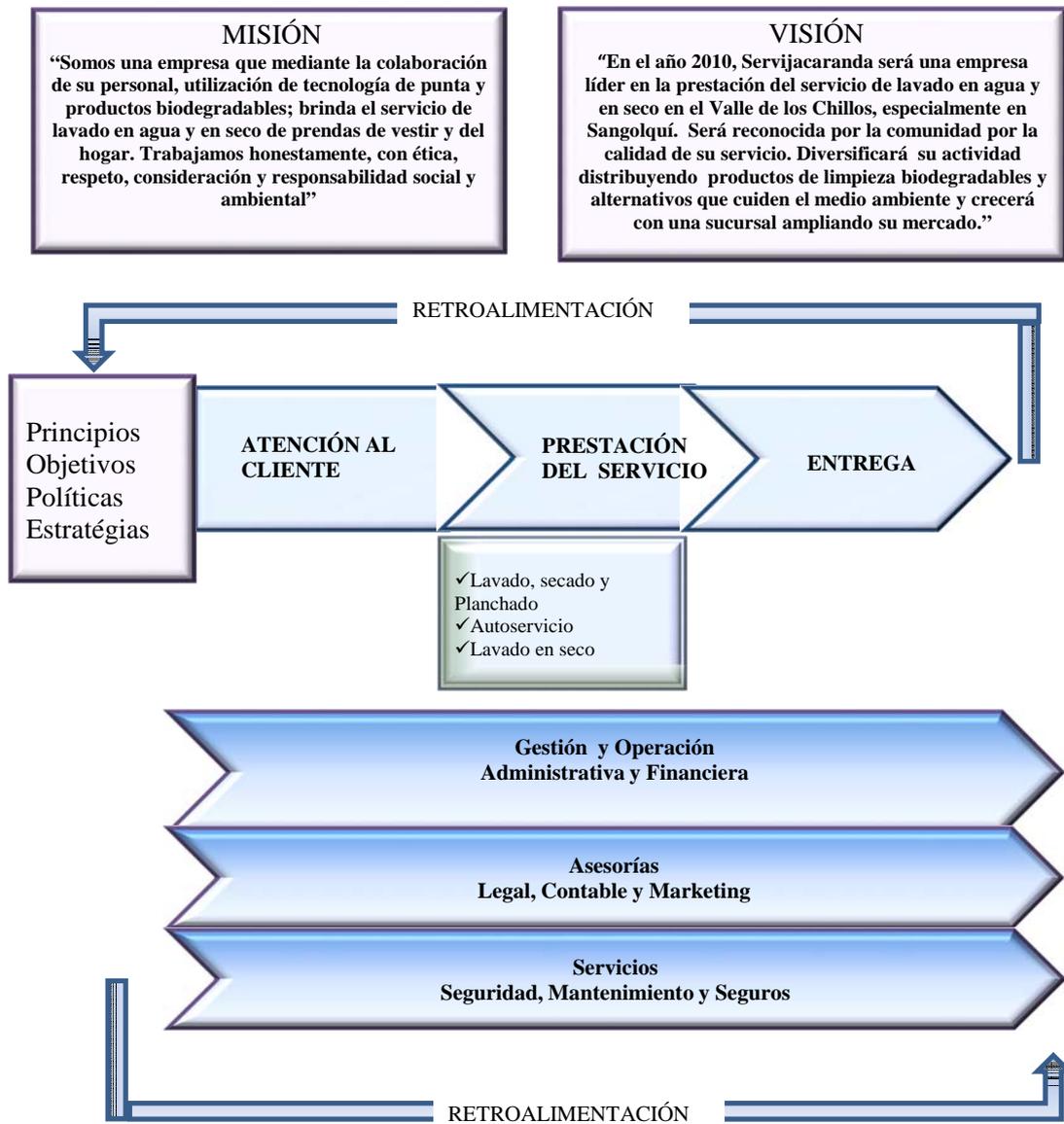
La Cadena de Valor de la empresa Servijacaranda Cía. Ltda., describe con claridad la realidad en la que se desenvuelve. Se han hecho algunos cambios y adiciones que se consideran oportunas; las mismas que se explican a continuación:

- Inicia por la Atención al Cliente, donde se realiza la recepción de las prendas de los clientes, se determina los requerimientos y establecen los tratamientos específicos que serán posteriormente aplicados durante los siguientes procesos. Finalmente se entrega al cliente el documento (factura, nota de venta u orden de trabajo) que resume el servicio, precio correspondiente y tiempo de entrega.

⁷⁶ www.domingo_reyes.bureauveritas.com

Gráfico 6.1 Cadena de Valor Servijacaranda Cía. Ltda.

CADENA DE VALOR DE SERVIJACARANDA CIA. LTDA



- La Prestación del Servicio se ocupa del procesamiento de las prendas del cliente y las diferentes formas de prestación del mismo; siendo estas: Lavado en agua, secado y planchado, lavado en seco y auto servicio. Durante el procesamiento de las prendas se busca satisfacer las necesidades del cliente.

- Luego se encuentra la Entrega, en el cual el cliente retira sus prendas, cancela el servicio que ha recibido y recibe el documento (factura o nota de venta) que resume el servicio y precio correspondiente.

Los procesos antes mencionados generan valor agregado para el cliente, además de ser fundamentales para la empresa y sobre los cuales se obtienen importantes beneficios al aplicar adecuadamente el mejoramiento.

Todos los procesos de la empresa son importantes, la organización de estos procesos es sistemática, no pueden existir los unos sin los otros; por lo tanto los procesos estratégicos y de soporte son fundamentales para cumplir adecuadamente con el servicio que se presta.

6.2. Factores de éxito

Para establecer los factores de éxito y realizar una mejora global en una organización; el punto de partida es el análisis e identificación de su posición actual dentro de su mercado y a la vez dentro de la sociedad, para en base a los resultados poder establecer los objetivos y metas que planea alcanzar la organización. Este análisis inicia con el establecimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Todo lo cual ya fue realizado en los capítulos anteriores de esta tesis y en base a los cuales se puede definir los siguientes factores de éxito para la empresa Servijacaranda.

Cuadro 6.1. Factores de Éxito.

FACTORES DE ÉXITO
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EQUIPO ALINEADO
PROCESOS PRODUCTIVOS EFICIENTES
ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD
MAQUINARIA CON EXCELENTE TECNOLOGÍA
COMUNICACIÓN EFECTIVA
AGILIDAD DEL PROCESO
RESPONSABILIDAD
TRABAJO EN EQUIPO
PERSONAL CAPACITADO
CONFIABILIDAD
VARIEDAD EN EL SERVICIO
INFORMACIÓN OPORTUNA
RENTABILIDAD

Elaborado por : Ruth Estrella

6.3. Indicadores de Gestión

La Gestión por Procesos permite analizar y mejorar los diferentes procesos que cumple una empresa; para poder mejorar un proceso es fundamental poder medirlo, de esta forma se puede cuantificar las mejoras realizadas, es por esto que el establecimiento de indicadores de gestión es un paso básico.

Los indicadores de gestión son una herramienta que los dueños del proceso, usan para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del servicio resultado de este proceso.

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos y cuantitativos, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda la organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Se plantea los indicadores de gestión para medir la eficiencia de las actividades realizadas, ayudarán a controlar si los resultados obtenidos de la gestión están dentro de la meta planteada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Características de un indicador de Gestión:

- **Objetivo.-** Significa que debe ser entendido no solo por quien lo va a utilizar, sino también por quien lo va a conocer o tomar como referencia.
- **Cuantificable.-** Significa que se convierte en un número con una unidad determinada, que servirá para realizar comparaciones con otros procesos.
- **Verificable.-** Significa que el indicador podrá ser sustentado por medio de evidencias objetivas.
- **Que agrega valor al proceso de toma de decisiones.-** Significa que el estudio del indicador permitirá realizar cambios en el proceso que generen valor para los clientes.
- **Comunicados y divulgados.-** Significa que los indicadores podrán ser comunicados con facilidad a sus responsables.

- Establecidos en consenso.- Significa que su determinación se realizó con el aporte de todos quienes intervienen en el proceso.
- Que reflejan el compromiso de quienes lo establecieron.- Significa que los diferentes integrantes deberán convertirse en entes activos en la mejora del proceso y no sujetos pasivos.

Ventajas de los indicadores:

Para el equipo de trabajo:

- Motiva a los miembros del equipo para realizar una continua mejora en el proceso.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Para el Negocio y Actividades:

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de cada una de las actividades.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están cumpliendo los objetivos planteados.
- Identificar oportunamente el mejoramiento en actividades que pueden requerir reforzar o reorientar esfuerzos.

Para la Organización:

- Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su misión y objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.”⁷⁷

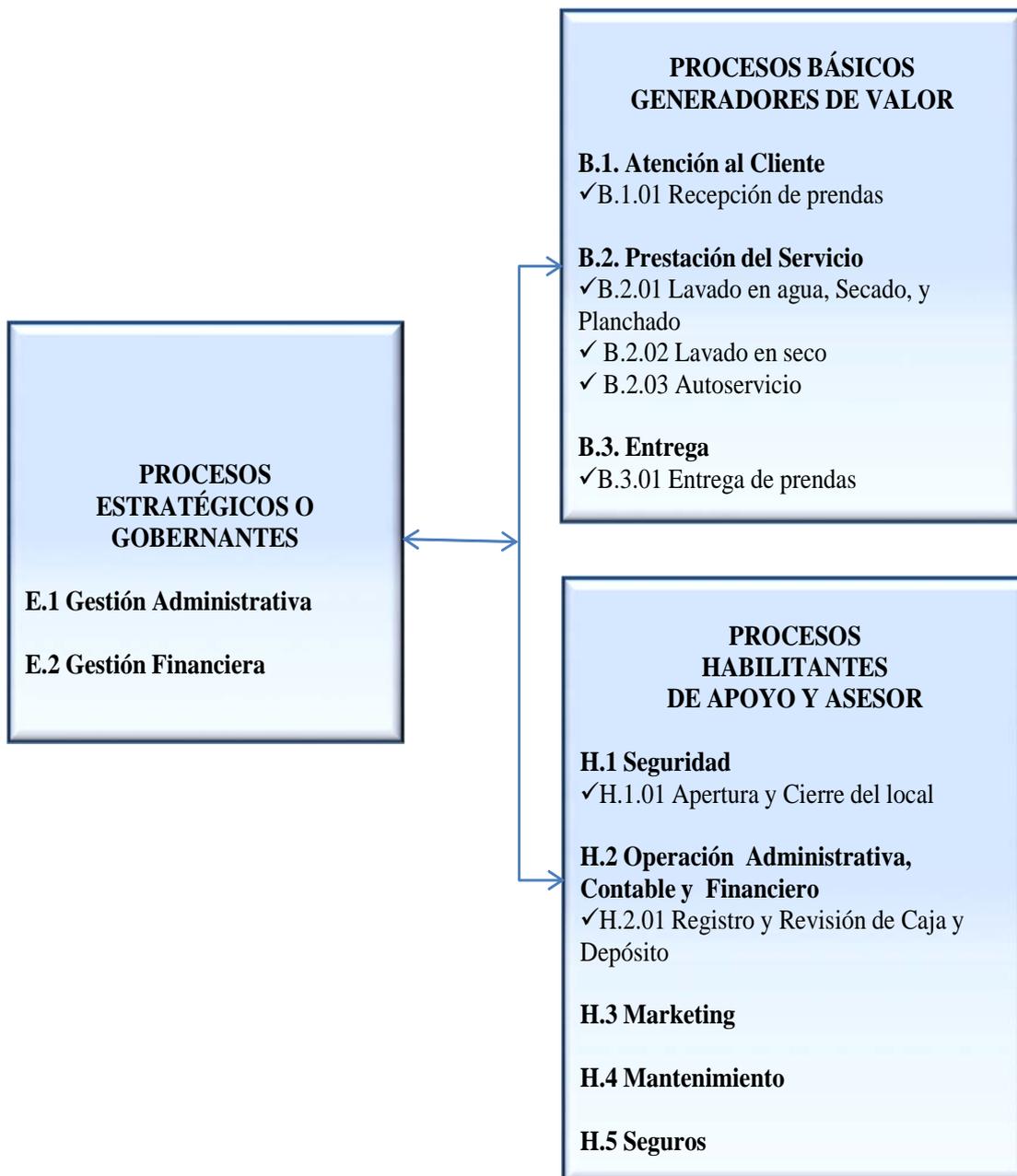
⁷⁷ www.inlac.org.com

6.4. Mapa de Procesos de los Macroprocesos

Basados en la cadena de valor de la empresa se ha identificado los macroprocesos. Cada uno de ellos cuenta con su mapa de procesos en el que se puede ver claramente y de manera detallada en qué consiste cada una de sus actividades.

Gráfico 6.2. Mapa de Proceso Propuesto de Servijacaranda Cía. Ltda.

Mapa de Procesos Seleccionados de Servijacaranda Cía. Ltda.

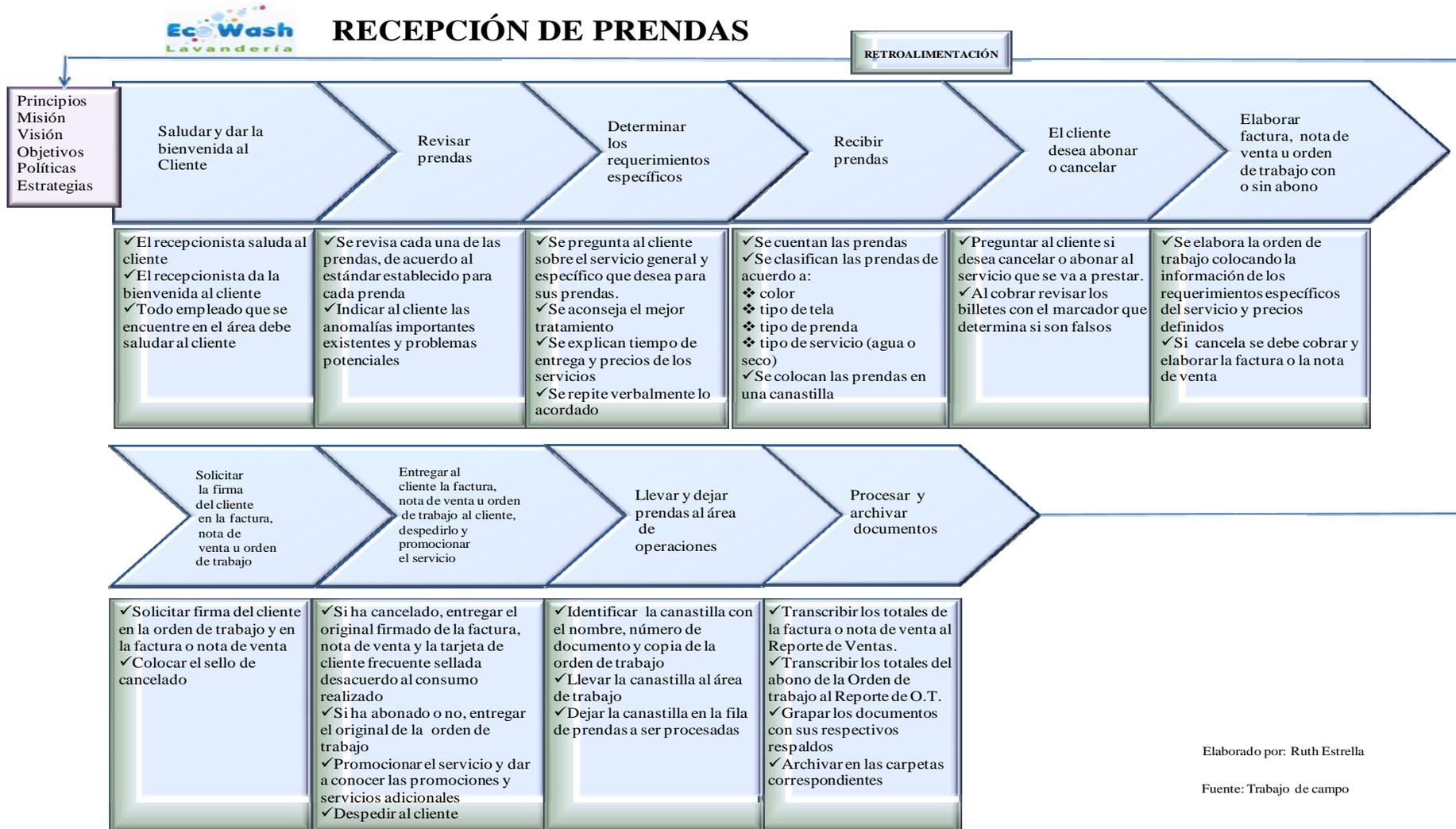


Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

A continuación se encuentran los gráficos de los Macroprocesos:

Gráfico 6.3. Macroproceso: Recepción de Prendas



Cuadro 6.1. Indicadores de Gestión del Proceso: Recepción de Prendas

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		RECEPCIÓN DE PRENDAS								
N°	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de registro de anomalías	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{ordenes con anomalías registradas}}{\text{ordenes revisadas}} * 100$	98%	19/20 * 100 = 95 %	95%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de tiempo del proceso	Compara el tiempo que se ha utilizado en el proceso con el establecido como estándar	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo ocupado en el proceso}}{\text{tiempo establecido para el proceso}} * 100$ #	95%	15/17 * 100 = 88 %	88%		Semanal	Inspección física
4	Satisfacción del cliente	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{Usuarios satisfechos}}{\text{Número de usuarios encuestados}} * 100$	95%	28/30 * 100 = 0 %	93%		Semanal	Inspección física
5	Cumplimiento de estándar de tiempo de facturación	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo ocupado en la facturación}}{\text{tiempo estándar de facturación}} * 100$	90%	32/30 * 100 = 106 %		6%	Semanal	Inspección física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.2. Factores de Éxito del Proceso: Recepción de Prendas

		FACTORES DE ÉXITO
		RECEPCIÓN DE PRENDAS
Satisfacción del cliente con la atención		
Personal capacitado		
Suministros de papelería adecuados		
Horarios de atención adecuados		

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.4. Macroproceso: Lavado en agua, secado y planchado



Elaborado por:
Ruth Estrella

Fuente:
Trabajo de campo

Cuadro 6.3. Indicadores de Gestión del Proceso: Lavado en agua, Secado y Planchado

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		LAVADO EN AGUA, SECADO Y PLANCHADO								
N°	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en lavado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de la lavadora	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo fijado para la lavadora}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$	90%	29/30= 96%	6%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en secado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de la secadora	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo fijado para la secadora}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$	90%	25/30=83%		7%	Semanal	Inspección física
3	Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en planchado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de la planchada	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo fijado para el planchado}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$	90%	27/30=90%			Semanal	Inspección física
4	Tasa de errores de lavado	Número de cargas lavadas defectuosas por cargas revisadas	Eficiencia	$\frac{\text{cargas con error}}{\text{cargas procesadas}} * 100$	98%	2/20 = 10 %		10%	Semanal	Inspección física
5	Tasa de errores de secado	Número de cargas secadas defectuosas por cargas revisadas	Eficiencia	$\frac{\text{cargas con error}}{\text{cargas procesadas}} * 100$	98%	2/20 = 10 %		10%	Semanal	Inspección física
6	Tasa de errores de planchado	Número de prendas planchadas defectuosas por prendas revisadas	Eficiencia	$\frac{\text{prendas con error}}{\text{prendas revisadas}} * 100$	98%	2/20 = 10 %		10%	Semanal	Inspección física
7	Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales	Requerimientos especiales cumplidos	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de requerimientos cumplidos}}{\# \text{ de requerimientos solicitados}} * 100$	100%	19/20 = 95%	95%		Semanal	Inspección física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.4. Factores de Éxito del Proceso: Lavado en agua, Secado y Planchado

	FACTORES DE ÉXITO
	LAVADO EN AGUA, SECADO Y PLANCHADO
Prendas correctamente procesadas	
Prendas con terminado de acuerdo a estándares de calidad	
Prendas adecuadamente empacadas	
Utilización adecuada de la capacidad del equipo	
Cumplimiento de estándares de tiempo y capacidad	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.5. Macroproceso: Lavado en Seco



LAVADO EN SECO



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.5. Indicadores de Gestión del Proceso: Lavado en Seco

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		LAVADO EN SECO								
N°	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de errores de producción	Número de cargas secadas con error por cargas revisadas	Eficiencia	$\frac{\text{prendas con error}}{\text{prendas procesadas}} * 100$	98%	2/20 = 10 %		10%	Semanal	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales	Requerimientos especiales cumplidos	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de requerimientos cumplidos}}{\# \text{ de requerimientos solicitados}} * 100$	100%	19/20 = 95%	95%		Semanal	Inspección física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.6. Factores de Éxito del Proceso: Lavado en Seco

		FACTORES DE ÉXITO
		LAVADO EN SECO
Satisfacción del cliente con la atención		
Personal capacitado		
Suministros de papelería adecuados		
Horarios de atención adecuados		
Prendas que cumplen los estándares establecidos y expectativas del cliente		
Prendas adecuadamente empacadas		
Órdenes listas para entrega		

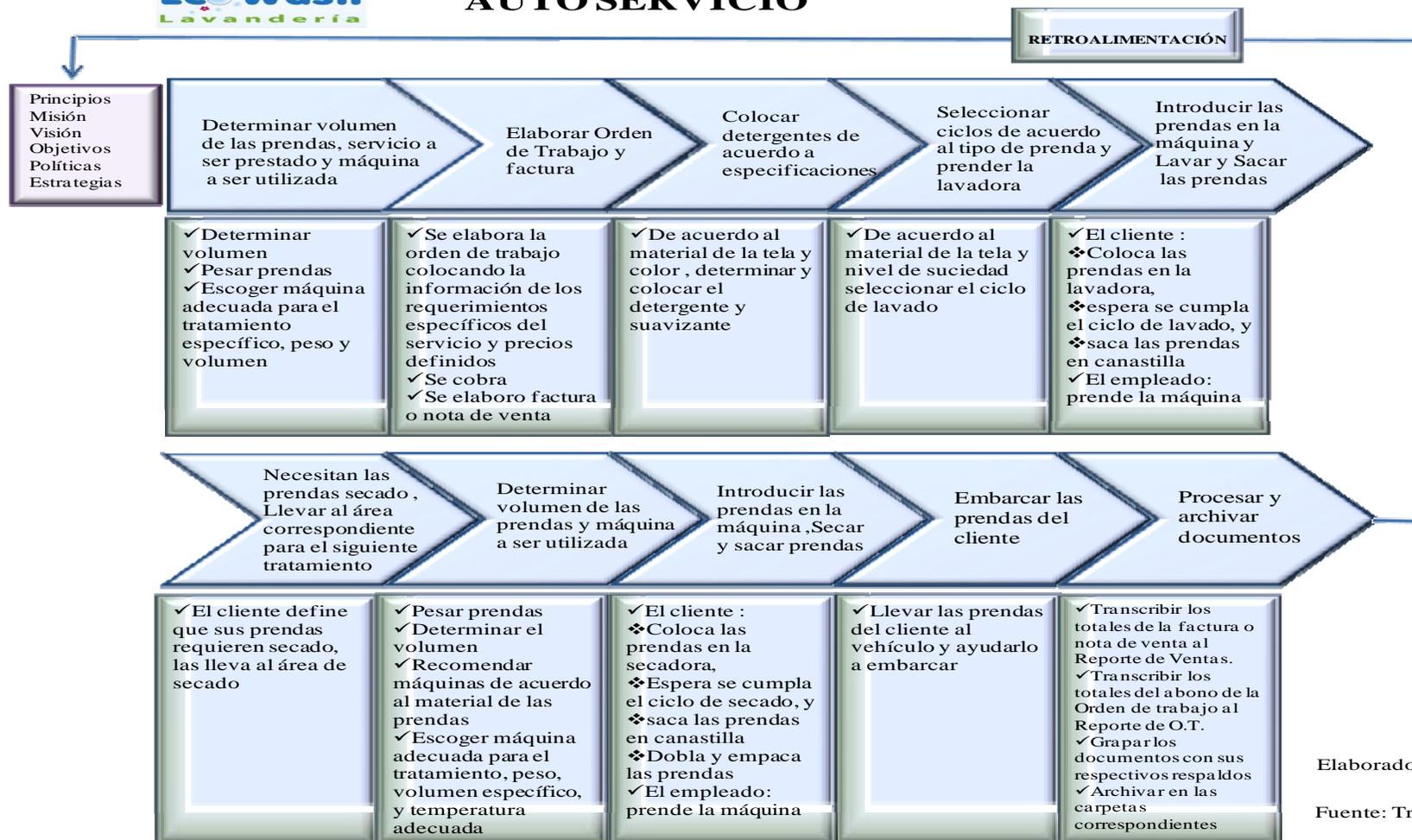
Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.6. Macroproceso: Autoservicio



AUTO SERVICIO



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.7. Indicadores de Gestión del Proceso: Autoservicio

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		AUTOSERVICIO								
N°	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en lavado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de la lavadora	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo fijado para la lavadora}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$	90%	39/41= 95%	5%		Semanal	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento de estándares de tiempo en secado	Cumplimiento de la capacidad y tiempo de la secadora	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo fijado para la secadora}}{\text{tiempo utilizado}} * 100$	90%	39/41=95%	5%		Semanal	Inspección física
3	Número de lavadas	Lavadas de autoservicio	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que se lava con autoservicio}}{\text{Total de lavadas}} * 100$	20%	4/30 = 13 %		7%	Mensual	Ordenes de trabajo
4	Número de secadas	Secadas de autoservicio	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que se seca con autoservicio}}{\text{Total de secadas}} * 100$	20%	3/30 = 10 %		10%	Mensual	Ordenes de trabajo
5	Tasa de cumplimiento de requerimientos especiales	Requerimientos especiales cumplidos	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de requerimientos cumplidos}}{\# \text{ de requerimientos solicitados}} * 100$	90%	19/20 = 95%	5%		Semanal	Inspección física y libro novedades
6	Tasa de errores en producción	Número de cargas defectuosas por cargas revisadas	Eficiencia	$\frac{\text{cargas con error}}{\text{cargas procesadas}} * 100$	2%	1/20 = 5%		3%	Semanal	Inspección física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.8. Factores de Éxito del Proceso: Autoservicio

	FACTORES DE ÉXITO
	AUTOSERVICIO
Prendas correctamente procesadas	
Prendas con terminado de acuerdo a estándares de calidad	
Utilización adecuada de la capacidad del equipo	
Cumplimiento de estándares de tiempo y capacidad	
Satisfacción del cliente con la atención	
Personal capacitado	
Horarios de atención adecuados	

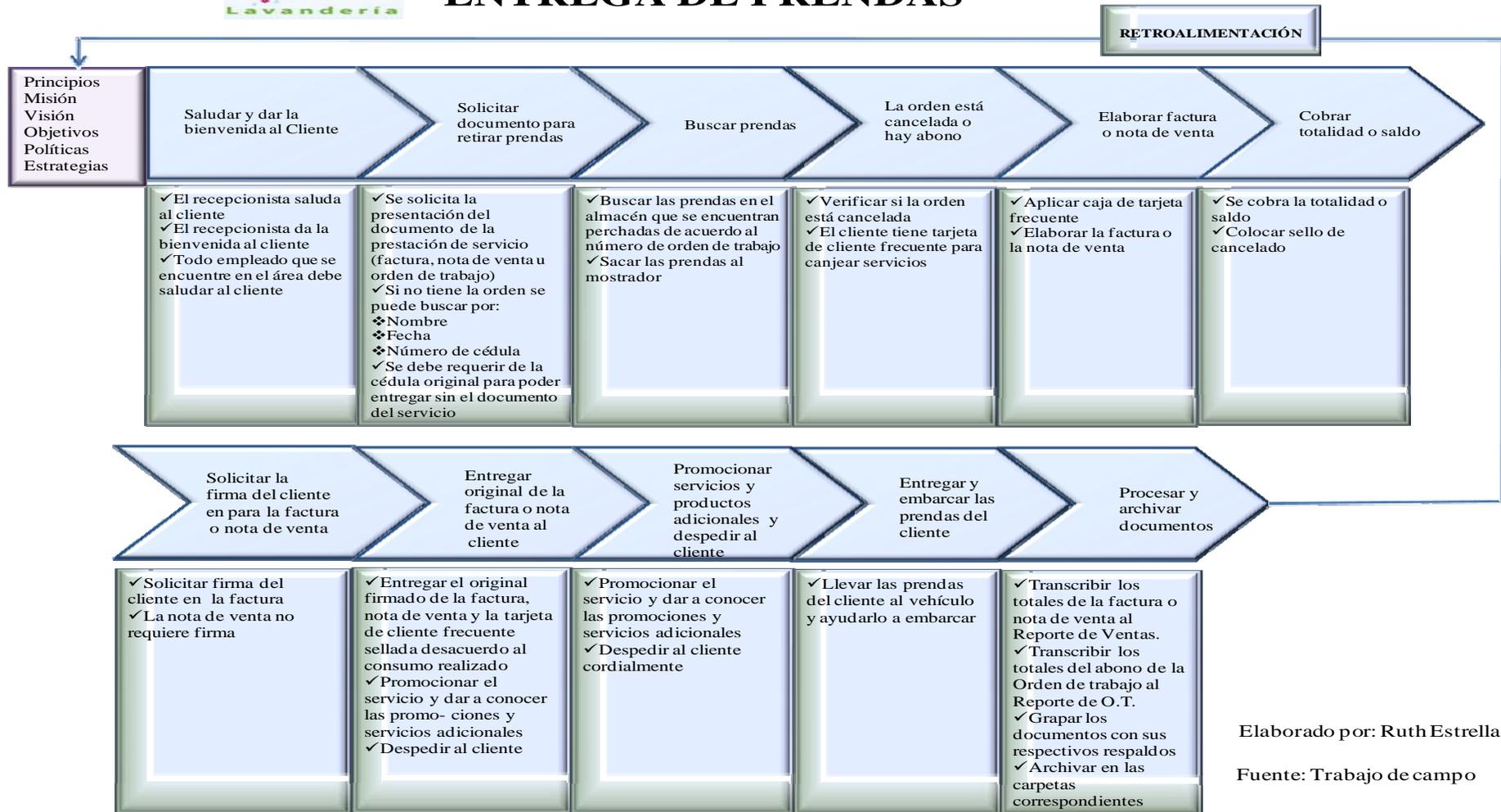
Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.7. Macroproceso: Entrega de Prendas



ENTREGA DE PRENDAS



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.9. Indicadores de Gestión del Proceso: Entrega de Prendas

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		ENTREGA DE PRENDAS								
Nº	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de cumplimiento del proceso de entrega	Cumplimiento del proceso establecido para entrega de prendas	Eficiencia	$\frac{\text{número de buen cumplimiento del proceso}}{\text{número de observaciones}} * 100$	100%	9/10 * 100 = 90 %		10%	2 veces semanales	Inspección física
2	Tasa de cumplimiento del tiempo del proceso	Cumplimiento del tiempo promedio establecido para la entrega de prendas	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo de entrega}}{\text{tiempo medio fijado}} * 100$	3%	124/120 * 100 = 3 %	3%		2 veces semanales	Inspección física
4	Satisfacción del cliente	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{Usuarios satisfechos}}{\text{Número de usuarios encuestados}} * 100$	95%	29/30 * 100 = 0 %	97%		Semanal	Inspección física
5	Cumplimiento de estándar de tiempo de facturación	Cumplimiento del registro de anomalías de cada prenda	Eficiencia	$\frac{\text{tiempo ocupado en la facturación}}{\text{tiempo estándar de facturación}} * 100$	90%	29/30 * 100 = 96 %	96%		Semanal	Inspección física
6	Tasa de reclamos solucionados	Cumplimiento del reclamos solucionados	Eficiencia	$\frac{\text{reclamos solucionados}}{\text{total de reclamos recibidos}} * 100$	95%	9/10 * 100 = 90%		5%	Semanal	Inspección física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.10. Factores de Éxito del Proceso: Entrega de Prendas

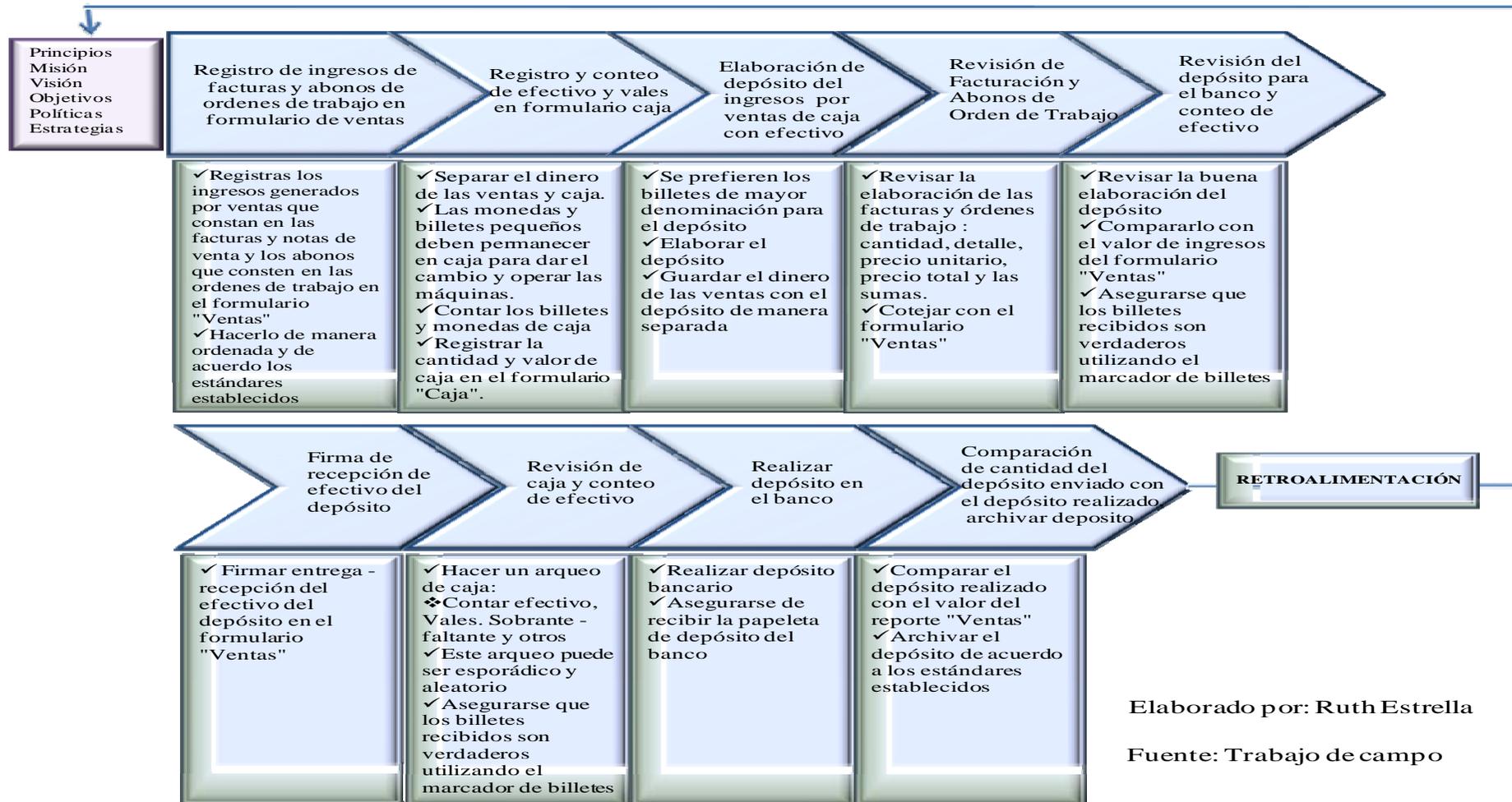
	FACTORES DE ÉXITO
	ENTREGA DE PRENDAS
Satisfacción del cliente con la atención	
Personal capacitado	
Suministros de papelería adecuados	
Horarios de atención adecuados	
Prendas que cumplen los estándares establecidos y expectativas del cliente	
Órdenes listas para entrega	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.8. Macroproceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

REGISTRO Y REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO



Cuadro 6.11. Indicadores de Gestión del Proceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		REGISTRO Y REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO								
Nº	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de facturas con error	Facturas elaboradas erróneamente	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que suena la alarma en un mes}}{30 \text{ veces}} * 100$	95%	28/30 = 93 %	3%		Mensual	Reportes empresa de seguridad
2	Tasa de notas de venta con error	Notas de venta elaboradas erróneamente	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que suena la alarma en un mes}}{30 \text{ veces}} * 100$	98%	29/30 = 96 %		2%	Mensual	Reportes empresa de seguridad
3	Tasa de ordenes de trabajo con error	Órdenes de trabajo elaboradas erróneamente	Eficiencia	$\frac{\text{Veces se encuentran válvulas abiertas}}{30 \text{ veces}} * 100$	100%	30/30 = 100 %			Mensual	Revisión física
4	Papeletas de depósitos erróneas	Papeletas de depósito elaboradas erróneamente	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de depósitos con error}}{\# \text{ total de depósitos}} * 100$	95%	30/30 = 100 %			Mensual	Reportes de ventas / depósito
5	Sobrantes - Faltantes	Veces que se presentan sobrantes y/o faltantes en caja	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de sobrantes} + \# \text{ de faltantes}}{\text{reportes de caja}} * 100$	5%	1/30 = 3 %	2%		Mensual	Reporte de caja
6	Tiempo para hacer el depósito	Tiempo promedio para hacer el depósito bancario	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo promedio para realizar depósito}}{\text{Tiempo promedio establecido}} * 100$	100%	4,12 min / 4 min = 103%		3%	Mensual	Revisión física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.12. Factores de Éxito del Proceso: Registro y Revisión de Caja y Depósito

	FACTORES DE ÉXITO
	REGISTRO Y REVISIÓN DE CAJA Y DEPÓSITO
Personal capacitado	
Suministros de papelería adecuados	
Sistemas de control adecuados	
Sistemas computarizados adecuados	

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Gráfico 6.9. Macroproceso: Apertura –Cierre de Local



APERTURA Y CIERRE DEL LOCAL



Elaborado por:
Ruth Estrella
Fuente:
Trabajo de campo

Cuadro 6.13. Indicadores de Gestión del Proceso: Apertura –Cierre de Local

		INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO:								
		APERTURA Y CIERRE DEL LOCAL								
Nº	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tasa de alarma activada en apertura	Veces que no desconecta la alarma en el tiempo establecido	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que suena la alarma en un mes}}{30 \text{ veces}} * 100$	95%	28/30 = 93 %	3%		Mensual	Reportes empresa de seguridad
2	Tasa de alarma activada en cierre	Veces que no se conecta la alarma en el tiempo establecido	Eficiencia	$\frac{\text{Veces que suena la alarma en un mes}}{30 \text{ veces}} * 100$	98%	29/30 = 96 %		2%	Mensual	Reportes empresa de seguridad
3	Tasa de error cierre de válvulas de gas	Veces que no se cierra las válvulas de gas	Eficiencia	$\frac{\text{Veces se encuentran válvulas abiertas}}{30 \text{ veces}} * 100$	100%	30/30 = 100 %			Mensual	Revisión física
4	Tasa de error cierre de suministro eléctrico	Veces que no se apagan los breakers eléctricos	Eficiencia	$\frac{\text{Veces se encuentra el suministro prendido}}{30 \text{ veces}} * 100$	100%	30/30 = 100 %			Mensual	Revisión física

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

Cuadro 6.14. Factores de Éxito del Proceso: Apertura –Cierre de Local

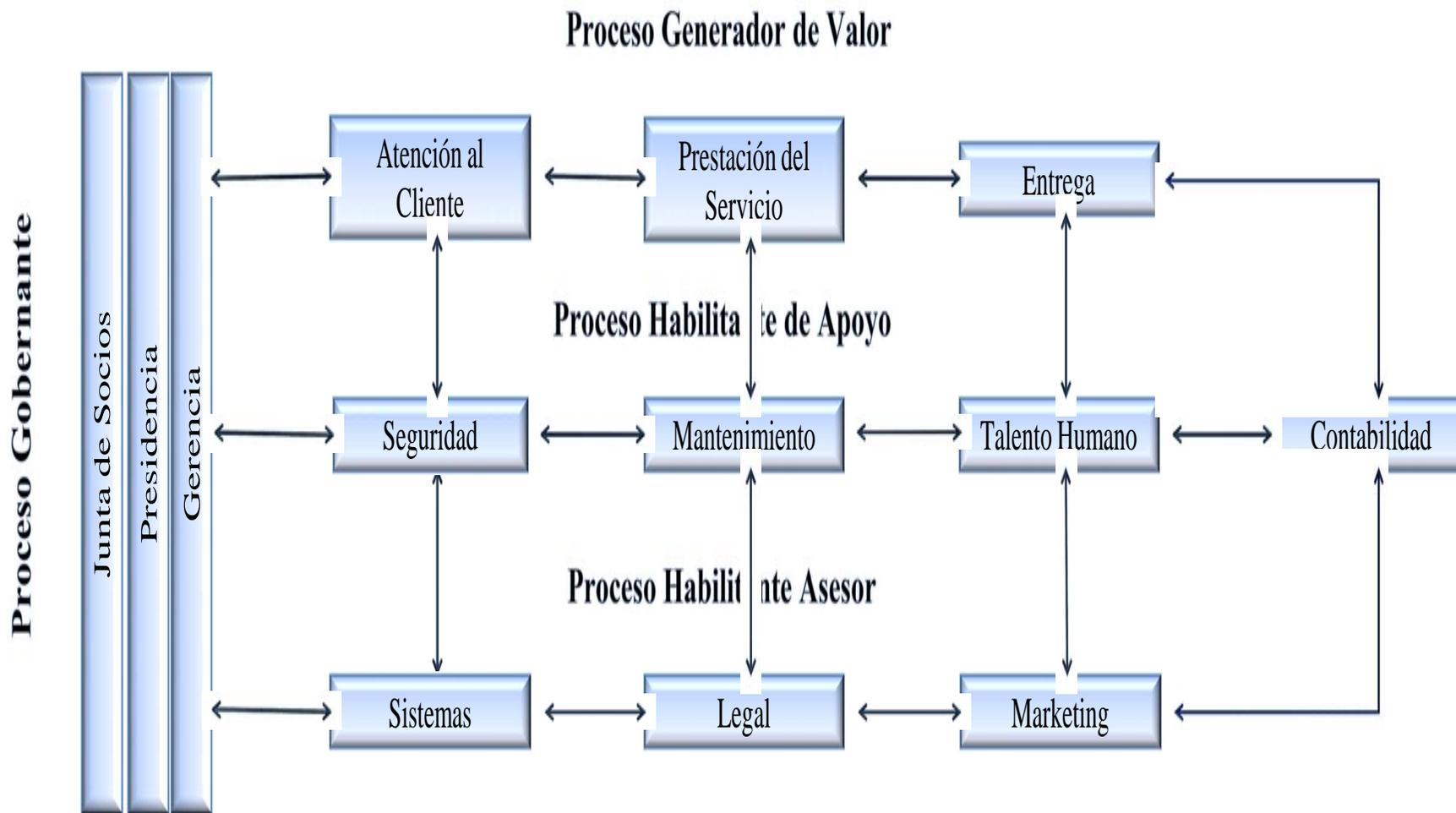
	FACTORES DE ÉXITO
	APERTURA - CIERRE DE LOCAL
	Personal capacitado
	Sistemas de seguridad adecuados
	Estándares y procesos de Seguridad adecuados

Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

6.3. Organización por Procesos

Gráfico 6.10. Organización por Procesos



Elaborado por: Ruth Estrella

Fuente: Trabajo de campo

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido con la realización del presente trabajo.

7.1 CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica, lo que es una limitante importante en su organización y rendimiento
- Los factores del micro ambiente, como proveedores, clientes y competidores representan para la empresa una oportunidad alta; el mercado al que se dirige el servicio es extenso y no existen competidores importantes en la ubicación actual de la empresa.
- Se determinó que los factores externos representan una amenaza baja para la empresa; siempre y cuando estos no sufran cambios profundos. Si así sucediera, la situación de riesgo sería importante, sobre todo en lo que se refiere a lo económico, debido especialmente a que la empresa ofrece servicios considerados no indispensables.
- Se determinó que las principales debilidades de la empresa son: su ambiente interno, y su reciente ingreso en el mercado. No se cuenta con estándares, políticas ni planificación; dejando a la improvisación muchas decisiones y actividades siendo difícil la consecución de los objetivos..
- La falta de un mapa estratégico en la empresa, no permite conocer los objetivos y estrategias que se deben tener presentes para el alcance de la misión y la visión.

7.2. **RECOMENDACIONES.**

- Analizar los resultados del presente trabajo, ponerlo en práctica y aplicarlo en la empresa, para lo cual se requiere de la capacitación del personal y principalmente de la comunicación de los beneficios que dicha aplicación tendría para la empresa y para cada uno de sus integrantes.
- Analizar y hacer uso de la planificación estratégica que se ha realizado en el presente trabajo. De esta manera se aprovechará este recurso y podrá llegar a las metas con mayor facilidad. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el micro ambiente.
- Aplicar las estrategias expuestas para el micro ambiente, especialmente aquellas relacionadas con los clientes, como son diversificación, distribución, estándares de atención, desarrollo de nuevos productos, etc.
- Aplicar las estrategias planteadas en base al análisis FODA, las mismas que permitirán hacer frente de mejor forma las amenazas de los factores externos, las mismas que por su carácter no pueden ser eliminadas por la empresa
- Aplicar y desarrollar las estrategias planteadas en el análisis FODA, especialmente aquellas referentes a los factores internos, de forma que se logre reducir las debilidades existentes y convertirlas en oportunidades.
- Analizar y difundir el mapa estratégico planteado en el presente trabajo, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión establecida para la empresa en el año 2010.
- Poner en práctica el mejoramiento de procesos realizado en el presente trabajo, especialmente en lo referente a la aplicación de indicadores de gestión en cada uno de los procesos analizados, de forma que estos pueden mantenerse bajo control y en mejora continua.
- Se debe aplicar el inventario de procesos realizado y en base a este, asignar un responsable para cada uno de los procesos, de forma que cada proceso tenga la supervisión del cumplimiento de los indicadores establecidos y se puedan realizar las mejoras necesarias.

- La misión y la visión de la empresa debe ser difundida a todos los miembros de la organización de forma adecuada, para que esta pueda ser recordada y principalmente aplicada por cada uno de los miembros de sus miembros.
- Aprovechar las máquinas de tecnología de punta con las que se cuenta ya que estas son una fortaleza que constituye una ventaja competitiva, que permite controlar tanto la calidad como los costos de los servicios prestados y personaliza la atención al cliente.
- Se debe motivar e incentivar al personal para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados se sientan comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREU – RICART – VALOR., Estrategia y Sistemas de Información, McGraw-Hill, España, 1996.

Armand V. Feigenbaum

ÁVILA J. Mejoramiento de Procesos para la Empresa Neón Mágico. 2007 ESPE

BOXWELL. Benchmarking., McGraw-Hill, 1994

CELA, José., Calidad, qué es, cómo hacerla?, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

CERTO – PETER., Dirección Estratégica, McGraw-Hill, México, 1997.

CHENG LIN, 1995, Planeamiento de la calidad, Universidad Federal de mina Gerais

CHIAVENATO, Adalberto., Introducción a la teoría General de la Administración, McGraw-Hill, México, 2000.

CHRISTOPHER, Martín., Logística y Aprovisionamiento, Ediciones Folio, España, 1994.

DAVENPORT THOMAS, Innovación de Procesos, Días de Santos, 1993

Escritura de constitución de la Compañía Servijacaranda Cía. Ltda..

EVANS, James., Administración y Control de Calidad, Cuarta Edición, Editorial Thompson, México, 1999.

FRANKLIN, Benjamín., Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura, McGraw-Hill, México, 1999.

GONZÁLEZ, Juan., Manual de Círculos de Calidad. Pedro y Pablo, Ecuador, 1990.

GUTIÉRREZ – PRIDA., Logística y Distribución Física, McGraw-Hill, Madrid – España, 1998.

H.KOONTZ. Estrategia, Planificación y Control, 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.

HEIZER, J – RENDER, B., Dirección de la Producción, Decisiones Tácticas, 7ma edición, Prentice Hall, España, 2001.

HUETE – D`ANDREA – REYNOSOS – LOVELOCK., Administración de Servicios, Prentice Hall, México, 2004.

Índice Estadístico MARKOP Abril 2008, Quito

INEC VI CENSO DE POBLACIÓN 2001

JOHANSON – MCHUGH – PENDLEBURY – WHEELER., Reingeniería de procesos de negocios, Limusa Noriega Ediciones, México,. 1994.

K.J. Halten, 1987

KOONTZ – WEIHRICH., Administración, una perspectiva Global, McGraw-Hill. México, 1998.

LARROULET, Mochón, Economía, McGraw-Hill, España

LORINO, Philippe., El Control de Gestión Estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá. 1996.

MALESVKI, Yoram , Rozotto Alejandro, Terremoto Empresarial

MANGANALLY – KLEIN., Cómo hacer reingeniería, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996.

MARIÑO NAVARRETE, Fernando, Gerencia de Procesos, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1994

MARIÑO, Hernando., Planeación Estratégica de la Calidad Total, TM Editores, Colombia, 1996.

MEJIA García, Braulio., Gerencia de Procesos, Eco Ediciones, Colombia, 2000.

MEJIA, Francisco., Gestión Tecnológica, Editora Guadalupe, Bogotá, 1998.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos., Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

MINTZBERG, Henry., El Proceso Estratégico, Primera Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1997.

MONTGOMERY, Douglas., Control estadístico de la calidad, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991.

MORRIS – BRANDON., Reingeniería, McGraw-Hill, Bogotá, 1994

NARASHIMAN –MACLEAVY – BILLINGTON., Planeación de la Producción y Control de Inventarios, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México, 1996.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, México, 1996.

Price Waterhouse, El cambio Óptimo, Irwin, 1995

Qualiplus, Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:200

RICART – GALLO – FRAGUAS., Diseño de Organizaciones, Canon Editorial, Barcelona, 1997.

SENGE, Peter., La Quinta Disciplina, Ediciones Granica, Barcelona, 1996.

SERNA, Humberto., Planeación y Gestión Estratégica, Fondo Editorial Legis, Bogotá, 1994.

SPENDOLINI, Michael., Benchmarking, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1994.

STONER JAMES, WANKEL CHARLES., Administración, tercera Edición, Phh. Prentice Hall, México.

TRISCHLER, William., Mejorar el valor añadido en los procesos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.

TUCKER, IRWIN, Fundamentos de Economía, Tercera Edición, México

VÁSQUEZ, Saltos, Ecuador su Realidad, 2006-2007, Fundación José Peralta, Quito - Ecuador

VÁSQUEZ, Saltos. Ecuador su Realidad 2007-2008 Quito - Ecuador

VON BERTALANFFY, Ludwig., General System Theory, Nueva York, 1968

WALTON, Mary., Cómo Administrar con el Método Deming, Editorial Norma, Colombia.

ZAIRI, M – LEONARD, P., Practical Benchmarking, The Complete Guide, Chapman and Hall, 1994.

www.amese.org.mx

www.calidad.umh.es

www.ceical.es/artesanos/visión_estratégica/visión_misión.htm

www.cgeon.gob.mx

www.degerencia.com

www.domingo.rey.es.bureauveritas.com

www.domingo_reyes.bureauveritas.com

www.ecoliving.es

www.euroresidentes.com

www.gestionempresarial.info

www.gestiopolis.com

www.infoipymes.com

www.inlac.org.com

www.irdusa.com

www.monografías.com

www.ruminahui.gov.ec

www.scn.org/mpfc/modules/pd-smas.htm

www.sri.gov.ec

www.supercias.gov.ec

www.terra.org

www.wikipedia.org

http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_valor.html

<http://conasa.gov.ec/estatutoorganico.pdf>

<http://sunwc.cepade.es>

<http://www.aiteco.com/gestproc.htm>