



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



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

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

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

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO:  
EMPRESA TRAJES PRESTIGE**

**EDISON MARCELO TOAPANTA MALQUÍN**

**DIRECTOR: ING. Jaime Chiriboga  
CODIRECTOR: ECON. GUILLERMO ROMO**



# SANGOLQUÍ, MARZO 2007

## ÍNDICE

Certificación. ....	I
Agradecimiento. ....	II
Dedicatoria. ....	III
Introducción. ....	IV

### **CAPITULO I :**

#### **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

1.1. La Empresa .....	2
1.1.1 Productos y Servicios .....	4
1.1.2 Estadísticas. ....	8
Gráficos de Estadístico de Ventas. ....	8
1.2. Problemática .....	9
Diagrama de ISHIKAWA .....	10
1.3 Marco Teórico y Conceptual .....	16
1.3.1 Marco Teórico .....	16
1.3.2 Marco Conceptual .....	20

### **CAPITULO II :**

#### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

2.1 Análisis Externo .....	24
2.1.1 Análisis del Macro ambiente .....	25
<b>FACTOR ECONÓMICO</b> .....	25
Tasas de Interés .....	25
P.I.B .....	27
Inflación .....	27
Dolarización .....	28
<b>FACTOR POLÍTICO</b> .....	29
<b>FACTOR SOCIAL</b> .....	30



	Migración .....	30
	Delincuencia. ....	30
	Contrabando .....	31
<b>2.1.2</b>	<b>Análisis del Microambiente .....</b>	<b>31</b>
	<b>PROVEEDORES .....</b>	<b>31</b>
	<b>CLIENTES .....</b>	<b>36</b>
	<b>FACTOR TECNOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
	<b>COMPETENCIA. ....</b>	<b>40</b>
<b>2.2</b>	<b>Análisis Interno .....</b>	<b>40</b>
	Planificación. ....	41
	Organización. ....	44
	Dirección y control .....	46
	Talento Humano .....	47
<b>2.3</b>	<b>Análisis F.O.D.A .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Matrices .....</b>	<b>48</b>
	Matriz de Impacto externo .....	49
	Matriz de Impacto interno .....	50
	Matriz de Aprovechabilidad .....	51
	Matriz de Vulnerabilidad .....	52
<b>2.3.2</b>	<b>Hoja de trabajo .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Matriz estratégica F.O.D.A .....</b>	<b>54</b>
	Síntesis de estrategias .....	55

### **CAPITULO III :**

## **3. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>3.1</b>	<b>Principios y Valores, Matriz Axiológica .....</b>	<b>58</b>
	Significado de los valores aplicados .....	59
	Misión .....	61
	Visión .....	65
	Objetivos .....	66



	Objetivo General	66
	Objetivos Específicos de crecimiento	67
	Objetivos Específicos de mantenimiento	68
	Objetivos Específicos de disminución	68
	Políticas por áreas	69
<b>3.2</b>	Estrategias	71
<b>3.3</b>	Plan Operativo	72
<b>3.3.1</b>	Mapa Estratégico	73

## CAPITULO IV :

### 4. ANÁLISIS DE PROCESOS

<b>4.1</b>	Diagrama de calidad	74
<b>4.2</b>	Cadena de Valor Empresarial	76
<b>4.3</b>	Inventario de procesos por áreas	76
<b>4.4</b>	Matriz de selección de procesos	79
<b>4.5</b>	Mapa de procesos	81
<b>4.6</b>	Análisis de Procesos Seleccionados	82
	Hoja de costos	82
	Detalle de Gastos	83
	Diagrama por procesos	84
	Simbología	84
	Matriz de análisis resumido	95

## CAPITULO V :

### 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

<b>5.1</b>	Hoja ISO	97
<b>5.2</b>	Flujo diagramación	99
<b>5.3</b>	Hoja de Mejoramiento	100
	<b>PROCESOS</b>	102



**MEJORADOS** .....  
.....  
Matriz de análisis comparativo. 130  
Análisis beneficios ..... 131

**CAPITULO VI :**

**6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

**6.1** Indicadores de Gestión ..... 134  
**6.2** Organización por Procesos ..... 134  
**6.3** Cadena de Valor Empresarial ..... 137  
Explicación de los Procesos Gobernantes ..... 138  
Explicación de los Procesos Básicos ..... 141  
Explicación de los Procesos de Apoyo ..... 148  
Mapa de organización por procesos ..... 153  
Propuesta Organigrama ..... 154  
Responsabilidades y Competencias. .... 155  
Descripción de Puestos y Cargos (Perfiles  
Ocupacionales) ..... 158  
Plan de implementación ..... 164

**CAPITULO VII :**

**7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones ..... 165  
Recomendaciones ..... 167

**8 BIBLIOGRAFÍA ..... 169**

**9. ANEXOS ..... 171**







## INTRODUCCIÓN

El presente estudio **“MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO: EMPRESA TRAJES PRESTIGE”** se ha aplicado considerando que actualmente las organizaciones se encuentran ante un mercado mas competitivo, con la necesidad de establecer un mejoramiento continuo destinado a incrementar su productividad, esto enfocado a una administración por procesos cuyos resultados son cuantificados en indicadores de gestión.

Por lo anterior dicho es imprescindible el mejoramiento de procesos ya que se lograra optimizar los recursos existentes con el fin de alcanzar lo objetivos planteados, que buscan un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, con la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Para ello se ha diseñado siete capítulos que son los siguientes:

En el capítulo I se exponen las generalidades de la EMPRESA TRAJES PRESTIGE como son: Antecedentes históricos de la empresa, productos y servicios que se ofrece, datos estadísticos con sus respectivos gráficos; así como, el diagrama de causa y efecto o Ishikawa para determinar en forma preliminar las causas de los problemas que influyen en la mala calidad de los productos o servicios, y finalmente la base teórica y conceptual sobre la cual se enmarca la gestión de la empresa.

En el capítulo II Diagnóstico Situacional, se aplica un análisis interno y externo de la Empresa Trajes Prestige.



En el análisis externo se examina el macro y micro ambiente. En lo concerniente al macro ambiente se analiza los factores político, social y económico a través de consultas bibliográficas, Internet y la observación directa del entorno antes mencionado.

En el micro ambiente se revisa a los clientes, competencia y proveedores a través de encuestas y la tecnología, consultas bibliográficas y de Internet para con ello determinar las oportunidades y amenazas a las cuales es vulnerable la Empresa.

En el análisis interno se aplica encuestas al personal de la empresa respecto a planificación, organización, dirección control, capacidad tecnológica, recursos humanos, para determinar fortalezas y debilidades propias de la Empresa.

En el capítulo III Direccionamiento Estratégico se marca el rumbo que va a tener la Empresa en el corto, mediano y largo plazo utilizando herramientas administrativas a fin de establecer sus principios, valores, visión de futuro, misión actual, objetivos, políticas y estrategias reflejadas en el plan operativo 2.008 y el plan estratégico 2.008 – 2.012.

En el capítulo IV Análisis de Procesos se determina problemas en los procesos de la Empresa, mediante el método selectivo de razonamiento y herramientas como, la diagramación, identificación de procesos gobernantes, generadores de valor y de apoyo, y con esto realizare el mapa de procesos, tablas de costos y tablas de eficiencias en tiempos y costos y con esto se determinara la matriz de análisis resumida.

En el capítulo V Mejoramiento de Procesos, se proponen cambios a los procesos de la Empresa, analizados en el capítulo 4 que permitan mejorar los procesos en tiempos y costos, con las siguientes alternativas:

- Fusión de actividades o procesos.



- Mejoramiento de actividades que agilicen el proceso, en cuanto a tiempos y costos.
- Supresión de actividades o si lo amerita todo el proceso.
- Creación de actividades o procesos de ser necesario.

Para este mejoramiento se utilizaron cuatro herramientas que son las siguientes: Hoja ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento y matriz de análisis comparativo.

En el Capítulo VI se propone un diseño organizacional que plantea lineamientos a través de técnicas como la cadena de valor, la propuesta de indicadores de gestión específicos, la medición de los mismos y el análisis respectivo prevaleciendo conceptos de eficiencia, tiempos de ciclo, así también se presenta la propuesta del organigrama y las responsabilidades asignadas a cada uno de los procesos.

En el Capítulo VII se presentan conclusiones y recomendaciones, obtenidas del estudio.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES



#### **Antecedentes.**

En este capítulo se describe la Empresa Trajes Prestige, con una breve reseña histórica de la misma, los principales productos que comercializa, su problemática expresada en el diagrama de Ishikawa, datos y gráficos estadísticos de las ventas generales de los productos que comercializa; aspectos generales y técnicos enmarcados en un marco teórico y conceptual, donde se da a conocer la terminología usada en el presente estudio para ser fácilmente entendible para sus lectores.



En Quito, su Centro Histórico, por años a sido conocido por su ámbito comercial en el sector Ipiales, en años anteriores se destacaba principalmente en el sector textil, donde se encontraban mayoristas y minoristas, en los días de feria, con estos antecedentes, en el año 1972, el matrimonio de Ricardo Llive y Maria Charro, tuvieron la iniciativa de abrir un local para el comercio de ropa, en este sector, en los años siguientes obtuvo mayor aceptación del mercado.

El desarrollo del tema, se lo considera importante, ya que esta empresa se la ha administrado de una manera informal, sin que se haya utilizado las técnicas y herramientas administrativas para su mejor gestión. Tiene como ventaja el conocimiento del tema Textil y el reconocimiento de su clientela, así como la experiencia de años en la actividad comercial.

## 1.1 LA EMPRESA

### Reseña Histórica



Ing. Textil. Edwin I. Llive  
GERENTE GENERAL



La Empresa inicio en el año 1972 creada por Ricardo Llive y Maria Charro, en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito en las calles Mideros Oe6-102 e Imbabura, inicio como un local de comercio de ropa en general, sacos de lana, pantalones para vestir y otros, en el año 1990 fallecen los dueños, quedando de herencia a sus hijos, quienes la administraron por dos años, hasta quedar en manos de su hijo

Edwin Ivan Llive, en el año 1993, quien hasta la fecha es el actual propietario, en el año 1996 se establece como microempresa, y como persona jurídica toma el nombre Trajes Prestige, en este año la diversificación se hacia mas necesaria en el ámbito comercial, para los últimos años de del siglo XX se contaba en el Ecuador con índices de devaluación de nuestra moneda el Sucre y una inflación creciente e inmanejable para el comercio, por lo tanto se sintió la necesidad de ir cambiando de producto o incrementar otros en el giro de la empresa.

Para los años posteriores la empresa continuó teniendo la misma línea de productos, pero afianzándose en la comercialización de Trajes formales para caballeros y niños, debido al reconocimiento de su mercado por sus productos en los años posteriores establece sucursales, sumando a sus productos los uniformes escolares, colegiales y para instituciones.

La Empresa TRAJES PRESTIGE es una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas confeccionadas, donde se destaca dos grupos:



- La comercialización de trajes formales para caballeros y niños, y



- La comercialización de uniformes para escuelas, colegios e instituciones.

### 1.1.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- Trajes sastre formales para caballeros y niños de toda edad en modelos cruzados, clásicos y frags



- Pantalones formales de corte clásico con y sin pinzas en telas casimires y otras.



- Camisas para caballeros y niños



- Variedad en Corbatería.



- Uniformes en todos los modelos y tallas, tanto escolares, colegiales e institucionales.



**En cuanto a complementos y accesorios:**



- Calzado ejecutivo y casual para caballeros y niños.
- Cinturones de cuero para el vestir formal.
- Pañuelos de algodón
- Corbatines, fajines, prendedores para corbatas.



### Servicios adicionales:

- Obras de confección por contrato
- Ajustes de prendas por requerimiento del cliente.

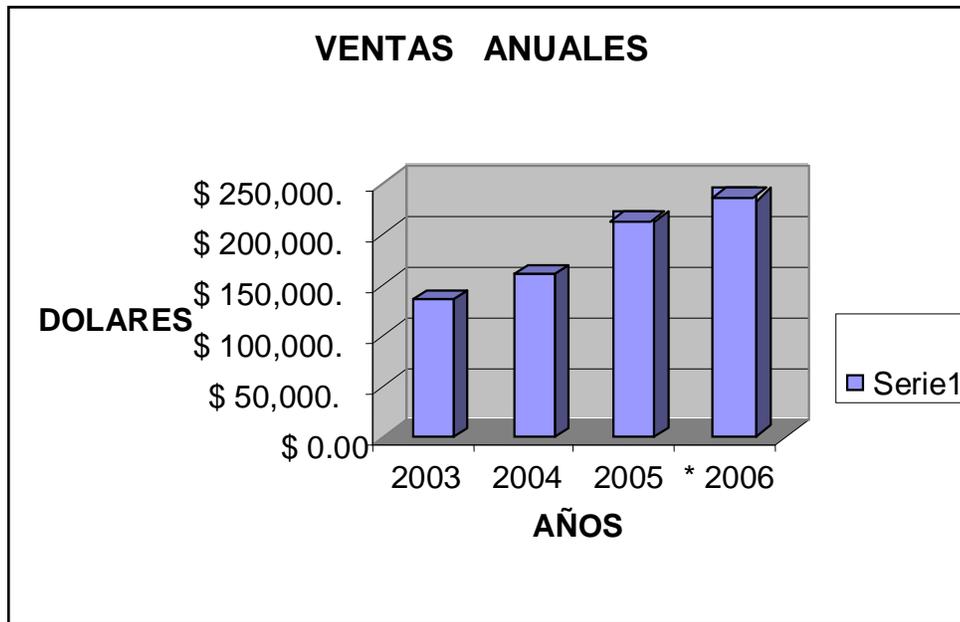


### 1.1.2. ESTADÍSTICAS.

Tabla 1.A

<b>Año</b>	<b>VENTAS GENERALES</b>
2003	\$ 135,495.00
2004	\$ 160,389.00
2005	\$ 200,623.00
2007	\$ 225,109.00

Grafico 1.A



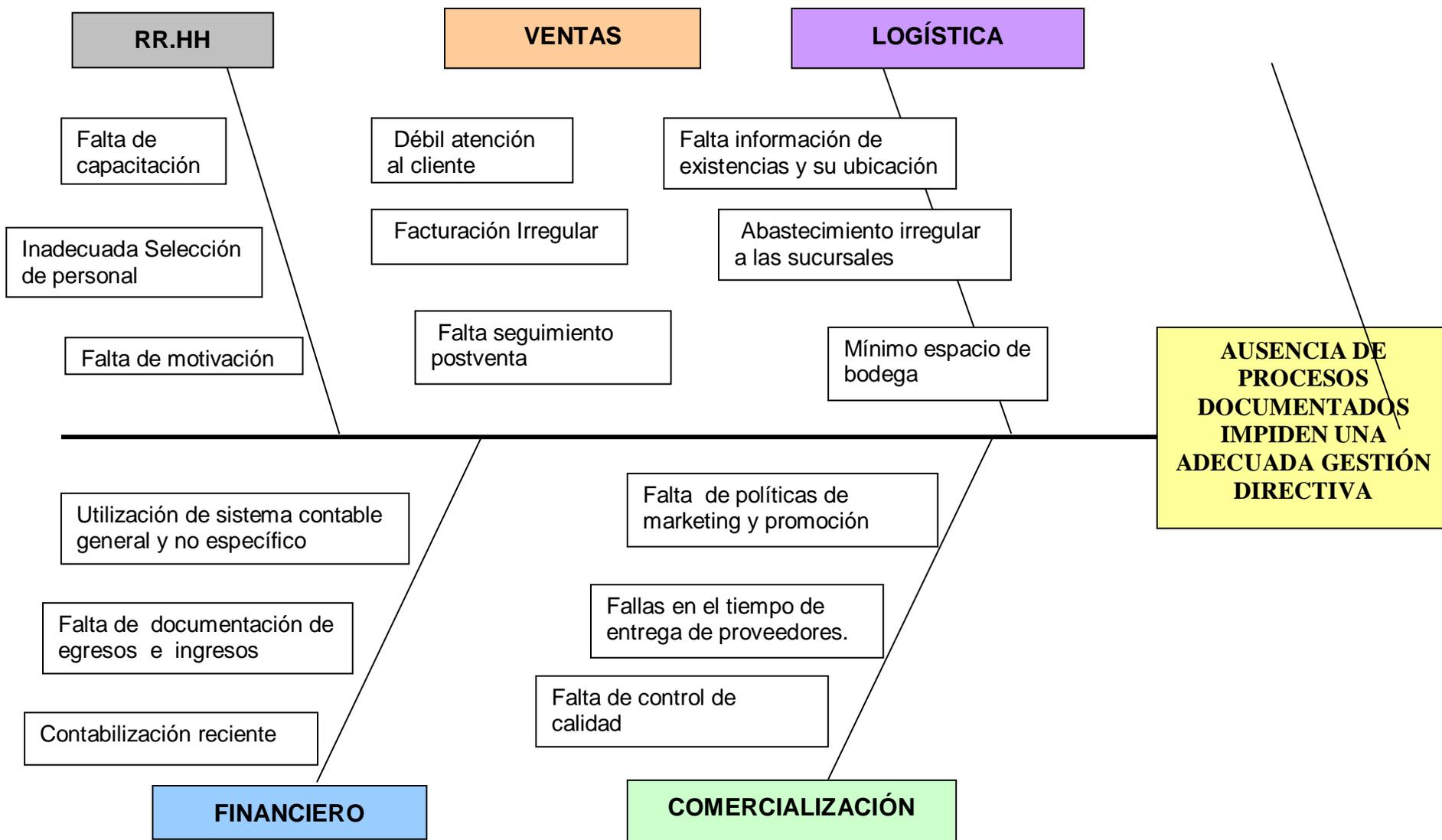
## 1.2. PROBLEMÁTICA.

Diagrama de Ishikawa

A continuación se analiza la problemática que se presenta en la empresa TRAJES PRESTIGE, mediante un diagrama de Ishikawa – Causa y Efecto



### 1.2.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA





## RR.HH, PERSONAL DE PLANTA.

- Inadecuada selección de personal.

Dentro del reclutamiento de personal no existe un método de selección para evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para posteriormente asignarle un puesto con requerimientos específicos, se da lugar a personal sin experiencia, (aprendices) a quien se desea preparar dentro de la empresa para que realice las tareas asignadas.

- Falta de capacitación.

La capacitación dentro de la empresa es inapropiada e inclusive inexistente en lo concerniente a conocimiento y manipulación del producto y atención al cliente. Esto se da por el tiempo de sus propietarios, por la falta de predisposición de auto capacitación del empleado, inclusive no se crea una jerarquía específica entre empleados con mayor experiencia y un nuevo empleado.

- Falta de motivación.

En ocasiones el empleado no se encuentra lo suficientemente motivado dentro de sus puestos de trabajo, ya que por parte de los propietarios de la empresa no se toman acciones con las que esperan satisfacer los deseos de las subordinados par que estos actúen de determinada manera, inclusive esto repercute en la desmotivación del personal en general.



## ÁREA DE VENTAS.

- Débil atención al cliente.

Existe una falta de predisposición para atender al cliente por parte de los empleados, creado por el desinterés en vender o por la falta de conocimiento que tiene el vendedor sobre el producto.

- Facturación irregular.

Este uno de los mayores puntos débiles de la empresa, en la consecución de las ventas se deja de lado la facturación, por la falta de conocimiento en el desarrollo de este documento o por la concurrencia en el momento de otro cliente y su posterior atención.

- Falta de seguimiento post-venta

Dentro de la consecución de una venta se deja a un lado, el registro del producto que sale, creando un desajuste en el inventario, a esto se suma la falta de seguimiento que se da al cliente que deja separando una prenda, afectando así a la imagen de la empresa por pérdidas de prendas separadas.



## LOGÍSTICA

- Falta información de las existencias y su ubicación.

En muchos casos los empleados al tratar de ubicar los productos en las despensas se encuentran con una inadecuada señalización y por otro lado no se sabe si hay en stock, esto repercute en la pérdida de ventas.

- Abastecimiento irregular de productos a las sucursales.

La falta de comunicación entre los empleados a cargo de los locales hace que no se sepa que se necesita reponer en su inventario, por otro lado se crea un desajuste en la distribución normal de todos los productos que tendrían que ser llevados a su destino, donde estén con un mínimo de existencias.

- Mínimo espacio en bodega.

Ya que en el local principal en su parte posterior se encuentra lo que es almacenamiento en general de productos y materia prima, se ve reducido el espacio haciendo imposible el libre tránsito del empleado para acceder al producto.



## COMERCIALIZACIÓN.

- Falta de políticas de marketing y promoción

La empresa no establece formas de llegar o darse conocer de mejor manera al público en general, dentro de sus locales no se manejan políticas de marketing que atraiga al cliente al interior e induzca en la compra de un producto.

- Fallas en el tiempo de entrega.

Se establecen fechas de entrega de productos, la que no se lleva a cabo, ya sea por ineficiencia del transporte del producto, distancia, irresponsabilidad y/o factores del medio ambiente.

Los proveedores de ropa en general hay casos en los que se incumplen las fechas señaladas afectando en la posibilidad de vender, y de atender a los clientes, con esto se pierde imagen de la empresa.

- Falta de control de calidad.

Dentro de la empresa existe la contratación de obras por maquila, en confección de ternos para caballeros y niños, estos productos terminados en ocasiones no satisface los requerimientos en calidad.



## FINANCIERO

- Falta de documentación de egresos e ingresos.

Esto se refleja en llevar los registros contables de la empresa de una forma empírica, que todo se lo hace manualmente, desde llevar en un cuaderno las ventas diarias y anotar los gastos que se generan, hasta caer en errores humanos u otros factores y no se anotan, esto desemboca en desajustes en los inventarios.

- Utilización de sistema contable general y no específico.

Para el año 2004 se integro un programa informático el cual fue creado para una Papelería, este se lo acoplo a la empresa, ayudando en el corto tiempo, con el transcurso del tiempo las transacciones se hicieron mayores, creando nuevas necesidades, por lo que en la actualidad el sistema contable no aporta mayormente.

Dentro de lo poco que ayuda este programa es difícil minimizar la perdida de mercancía haciendo de la labor diaria de ir ingresando las ventas, y por otro lado el programa no ayuda a crear un respaldo que identifique donde esta cada materia prima o producto.

- Contabilización reciente.

Como en todo inicio al proponer una mejora se tiene que atravesar por varias dificultades haciendo un problema para la empresa que no consta de ningún tipo de documentación en los egresos e ingresos.



Como efecto del análisis anterior se tiene que el problema de la Empresa TRAJES PRESTIGE es:

**Ausencia de procesos documentados impiden una adecuada gestión directiva**

### **1.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.3.1. MARCO TEÓRICO**

##### **Estructura y dirección por Procesos**

La organización es el conjunto de personas con objetivos en común, los que se cumplirán con éxito, si cuenta con una estrategia administrativa basada en la descripción de actividades y tareas identificadas plenamente en los procesos que integran la organización.

Debido al acelerado cambio del entorno empresarial, las organizaciones buscan constantemente mejorar sus estructuras y direcciones, que le permitan responder en forma óptima a las transiciones externas; de esta forma, la organización empieza a transformarse y a considerar la importancia de la identificación y conformación de procesos.

Se entiende por **PROCESO** *“el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor a la acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para*



*que produzca un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización.”<sup>1</sup>*

El desarrollo y ejecución de las diferentes tareas y actividades inherentes a un proceso, de manera establecida y sistemática, se conoce como Procedimiento del proceso *“las tareas y actividades deben ser diseñadas y explicadas ¿Cómo hacerlas? mediante los tradicionales procedimientos escritos (manuales, instructivos, etc.); describiendo como se hace el proceso, relaciones con otras tareas, flujo gramas y flujos de información, el tiempo de duración y el costo del proceso, entre otros.*

*“Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea ésta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico el cual debe contener la descripción de objetivos, los mismos que condicionan a los procesos, determinándose de esta manera las clases de procesos que integran la organización”<sup>2</sup>*

A continuación se detalla las distintas clases de procesos:

- Procesos Macro: generados por el objetivo general estratégico de la organización: ¿qué queremos?, ¿por qué existe la organización?
- Procesos Micro: generados por los objetivos específicos de la organización: ¿qué hacer con el fin de cumplir con el objetivo general?

---

<sup>1</sup> Sandra Dávila Zambrano. Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. Efecto Gráfico. Quito, Ecuador. 2001. pag. 13,14 y 20



- Procesos de gestión: permiten el funcionamiento organizacional y están relacionados con los sistemas y subsistemas, ya sean recursos humanos, financieros y logística.
- Procesos de Apoyo: su capacidad de gestión y finalidad está relacionada a los objetivos generales y específicos.
- Procesos de Asesoría: se relacionan con el proceso macro institucional con el fin de asesorar sobre ¿qué hacer y cómo hacerlo?
- Procesos operacionales: están interrelacionados directamente con los procesos macro, micro, de gestión, de asesoría y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las actividades del proceso: ¿cómo hacer?

La carencia de procesos apropiados implica dificultades para la organización en general, razón por la que es muy necesaria su implementación, la que le permitirá responder en forma óptima a las transiciones externas, mantener el funcionamiento de sus sistemas y lograr que los conflictos organizacionales desaparezcan.

### LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR

Los principales productos exportados son hilados y tejidos. En el rubro de las confecciones, Ecuador exporta productos fabricados con fibras de calidad: algodón, nylon y poliéster. La oferta exportable ecuatoriana incluye: Prendas tejidas, trajes finos, pantalones clásicos y deportivos, jeans, camisas, t-shirts, ropa para niños y



bebés, prendas de trabajo, uniformes, ropa de dormir, etc. Las empresas textiles se ubican en las provincias del Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

## **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Ecuador cuenta con un buen potencial de mano de obra, que permite una gran capacidad de confección con acabados de calidad y entrega puntual de sus productos; lo cual constituye una importante ventaja competitiva del país.

Muchas empresas están impulsando procesos de mejoramiento continuo de sus productos, incluyendo el uso de tecnología de punta.

La mayoría de empresas textiles ecuatorianas tienen una producción vertical de la cadena textil.

## **MERCADOS**

En el 2001, el 74% de las exportaciones textiles se dirigían a dos países: Estados Unidos y Reino Unido. Sin embargo, en los últimos años se ha dado una diversificación de los países de destino principalmente hacia la Comunidad Andina, Europa y Chile. Esta incursión en mercados internacionales, ha dado buenos resultados y ha demostrado la capacidad de la industria textil ecuatoriana.

Los principales destinos de las exportaciones del sector textil que comprenden las materias textiles y sus manufacturas son: Colombia, Estados Unidos, Reino Unido y



Chile. Además se pueden destacar otros países como Perú, Venezuela, España y Alemania.

### 1.3.2. MARCO CONCEPTUAL.

En el presente trabajo de investigación, varios términos serán de uso frecuente, por lo cual se incluye el glosario siguiente:

**Actividad.-** Acciones o tareas que se realizan para generar un determinado resultado dentro de un proceso o subproceso.

**Ambiente de Trabajo.-** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Autogestión:** Gestión directa de la Organización, a través de sus directivos para obtener recursos y cumplir con objetivos y metas preestablecidos.

**Cadena de valor.-** Es el conjunto de procesos, los cuales se diagraman en forma horizontal utilizando figuras a manera de bloques encadenados, insertando debajo de cada uno de ellos, verticalmente, los bloques con los pasos macros de cada uno de los procesos que lo conforman. A estos macro pasos también se les conoce como macro actividades; el conjunto de estos forman todo el proceso productivo de la empresa y en su forma horizontal cubre desde el proveedor hasta el cliente.

**Calidad.-** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Cliente.-** Organización o persona que recibe un producto.

**Control:** Es un elemento eficaz de prevención que permite detectar errores y fraudes que pudieran ocurrir en el ejercicio de una administración.

**Decisión.-** Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.



**Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan de los resultados planificados.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Empresa.-** Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y/o servicios que al ser vendidos producirán un valor marginal conocido como utilidad.

**Estructura de la organización.-** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Etapas.-** Conjunto de procedimientos que se interrelacionan con el propósito de entregar un producto dentro de un proceso.

**Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Infraestructura.-** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Indicadores de Gestión.-** Son herramientas de medición, que permite cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa, institución u organismo públicos.

**Manuales:** Libros en los cuales se resume los procedimientos establecidos de una asignatura o ciencia.

**Procedimiento del proceso:** Manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

**Producto.-** Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas.

**Proveedor.-** Organización o persona que proporciona un producto.

**Requisito.-** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.



**Satisfacción del cliente.-** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema.-** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistematización.-** Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, procedimientos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una organización se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

**Subproceso.-** Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

**Técnica.-** Conocimiento de un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar un resultado esperado.

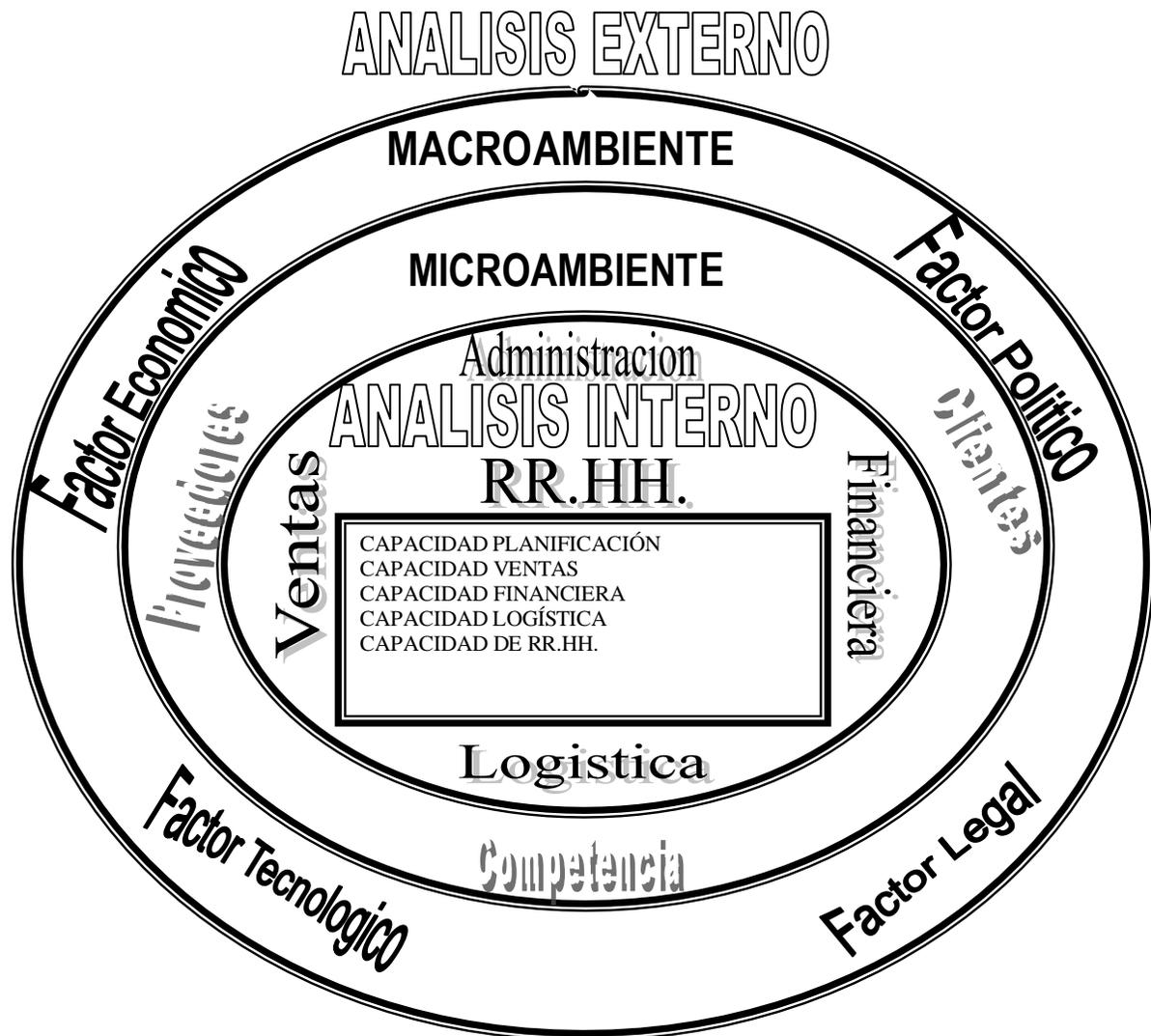
**Tecnología.-** Métodos e instrumentos para conseguir resultados deseados a través de la aplicación práctica del conocimiento científico en el manejo de objetos materiales y fuerzas físicas.

**Toma de decisiones.-** Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se realiza un análisis de la situación de la Empresa Trajes Prestige, tanto en su ámbito interno como externo, analizando el micro y macro ambiente, así como todas las áreas que comprenden la Empresa, para llegar a determinar las diferentes matrices y establecer las estrategias F.O.D.A.





## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

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

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

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

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas<sup>3</sup>:

- Explorar el medio ambiente en el que se desenvuelve la Empresa para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro.
- Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios.
- Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la Empresa si llegan a materializarse dichos cambios.
- Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

---

<sup>3</sup> <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html>



Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, que se recomienda reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia.

### 2.2.1. Macro-ambiente

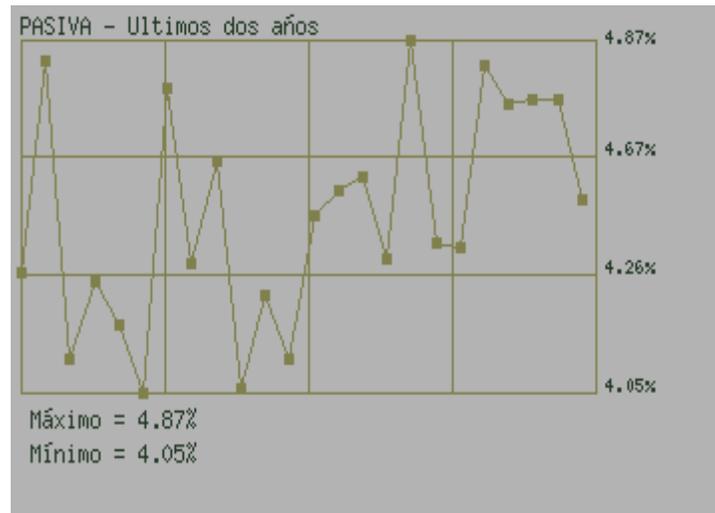
Se analizan los factores externos de la empresa que no se los puede manejar pero que tienen relación con el normal desarrollo de las actividades de la empresa, siendo éstos de conocimiento e influencia a nivel nacional.

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

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

#### Tasa de Interés Activa:



**Tasa de Interés Pasiva:****Tasas de interés referenciales**

Año		PASIVA	ACTIVA
2005	ULTIMO TRIMESTRE	4.30	8.99
2006	ENERO	4.50	10.07

Fuente: Banco Central del Ecuador

La empresa en la actualidad no trabaja con préstamos bancarios para realizar sus transacciones comerciales, pero sin embargo se tiene las facilidades para acceder a un préstamo; ya sea para la adquisición de Productos o compra de materia prima, puesto que la Empresa Trajes Prestige es considerado un buen cliente para Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Uní banco, Las tasas de interés constituyen una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa.



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

### INFLACIÓN ANUAL

	Año	%
	2001	22.4
	2002	9.36
	2003	6.10
	2004	1.95
	2005	4.36
<b>A Octubre</b>	<b>2006</b>	<b>3,21</b>

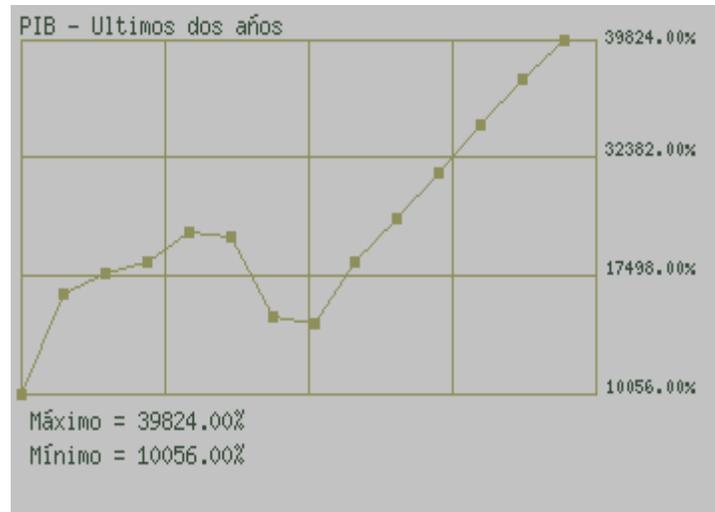
Al encontrarse la tasa anual de inflación en 3,21, y al compararla con la de años anteriores, se concluye que se encuentra estable, constituyendo un estímulo para la inversión. A pesar de que la índices señalan que la Inflación se encuentra estable, en un clima de elecciones y con un futuro cambio presidencial aumenta la expectativa en niveles macro y micro-económico donde se produce inestabilidad en el país, por esto se constituye a al Inflación una AMENAZA MEDIA para la empresa.

### **PIB (Producto Interno Bruto).-**

El PIB es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente durante un año, esta es la forma general de medir el desempeño económico de un país.



En la actualidad el Ecuador invierte aproximadamente el 1% del PIB para desarrollar investigaciones y avances tecnológicos, lo que demuestra su retraso y dependencia tecnológica en relación a otros países.



La industria manufacturera, y haciendo referencia en el sector Textil, creció por un promedio de 4,8%, por esta estabilidad económica, y un ascenso continuo para la empresa es una OPORTUNIDAD MEDIA

**Dolarización:** El proceso de la dolarización hace 6 años generó una inestabilidad inicial que afectó varios sectores productivos y comerciales en todo el país, todo esto ha traído consigo un proceso difícil pero estabilizador para el país.

Para la empresa debido a que los productos que se compran se los comercializan en origen en dólares, sería un punto en contra, ya que se cuenta con mercados vecinos que no manejan dólares y que puede adquirir la misma mercadería con factores de devaluación de su moneda que permite ser más competitivos en precios respecto al Ecuador. Es un efecto que afecta también a las fábricas ecuatorianas del



sector textil, específicamente a la producción de tela, debido a los altos costos productivos con los que cuenta en el país.

Con la dolarización la empresa se ha fortalecido; ya que antes, se trabajaba bajo una incertidumbre acerca de la subida repentina de los precios, al igual que la constante devaluación del Sucre. En la actualidad existe una relativa estabilidad en los precios de los materiales, no hay demasiada especulación, y se puede trabajar con costos reales. Por todo expuesto anteriormente para la empresa se considera una OPORTUNIDAD MEDIA.

**FACTOR POLÍTICO.**- siendo el fin de la política “el arte referente al gobierno de los Estados, actividad de los que rigen los asuntos públicos”<sup>4</sup>, en el Ecuador el factor político es uno de los más conflictivos e inestables, teniendo como actores principales varias de las instancias políticas de dirección del país:

**Ejecutivo:** El poder principal, representado por el Presidente de la República, un cargo que en los últimos años ha tenido mandatarios con un récord de duración máxima de tres años y un mínimo de 3 horas, presenta un cuadro de inestabilidad total en el país. Esta situación representa una AMENAZA ALTA para la empresa

**Legislativo:** forma parte de este poder el Congreso Nacional integrado por representantes de todas las provincias, son los encargados de aprobar nuevas leyes de acuerdo a lo presentado por el ejecutivo o nuevas propuestas de sus miembros, en la realidad, este organismo resulta bastante conflictivo en cuanto a imagen, credibilidad y seriedad en su actuación, por lo tanto para la Empresa se considera una AMENAZA ALTA.

---

<sup>4</sup> ARISTOS, diccionario ilustrado de la lengua española, Editorial Ramón Sopena, Barcelona, pág.487



**Administración Pública de control:** La inestabilidad política generalizada en todo el país y en todos los organismos públicos del país se refleja en el cambio y permanente rotación de los funcionarios públicos generándose discontinuidad en las actividades y trámites que allí se desarrollan, por la relación que existe con la empresa se considera una AMENAZA ALTA.

**FACTOR SOCIAL.-** Ya que no existe una estacionalidad en ventas en cierta o determinada época del año por ciertas temporadas, sin embargo analicemos ciertos efectos influyentes:

**Migración.-** El dramático aumento de este fenómeno durante los últimos años ha afectado la vida diaria de millones de ecuatorianos. La situación tiene paralelos por toda América Latina que se reflejan en las grandes poblaciones de latinoamericanos que se están estableciendo en América del Norte y en Europa. Las remesas enviadas por los ecuatorianos desde el exterior, que alcanzan alrededor de mil 400 millones de dólares por año, representan una de las fuentes más importantes de divisas, este es un factor importante que ayuda a fomentar el consumo. Para la empresa Trajes Prestige, en años anteriores, fue una oportunidad alta, ya que siempre lo que salían del país, necesitaban Trajes formales, esto incrementaba las ventas, pero desde que se hicieron cambios en los países de destino, especialmente España, ha descendido las personas que buscan de trajes, pero aun con estos antecedentes, se considera para la empresa a este factor una OPORTUNIDAD MEDIA.

**Delincuencia,** La delincuencia es una plaga que en nuestro país, esta cada día acentuándose mas a en la sociedad, esto produce incertidumbre en las actividades diarias en especial en el comercio, donde se necesita que se de todas las garantías para poder transitar seguramente por el país. En los últimos años se ha incrementado el nivel de delincuencia, por lo que para la empresa se considera un AMENAZA ALTA.



**Contrabando:** La apertura y libre comercio de ciertos países, especialmente asiáticos permiten el ingreso de mercadería en forma ilegal es decir sin cumplir normativas aduaneras y sin pagar los valores correspondientes a impuestos y aranceles, volviéndose así de menor costo y generan un desequilibrio en el mercado y una competencia desleal y por lo general son de pésima calidad, convirtiéndose para la empresa en una AMENAZA ALTA.

### 2.1.2 Micro-ambiente

El presente análisis tiene relación con los factores que están más cercanos a la empresa por lo tanto se analizan con mayor detalle, siendo éstos:

**Proveedores.**- los principales proveedores de la empresa, clasificados por el tipo de producto que proveen, son:



PROVEEDOR	PRODUCTO
RESETEX S.A	Telas Gabardinas, Teteron
FRANCELANA S.A.	Casimires finos, tela uniforme
L.H. COMERCIAL	Forros, Pelon plegable, pretinas
TEXPAC CIA. LTDA.	Tela Camisa, Tela Calentador,
BOTOTAGUA	Botones
CONFECCIONES Miss MALENY	Uniformes Generales en Blanco
Sr. Segundo Tamaquiza	Servicio de Maquila, Ternos
Sra. Mercedes Villalva	Servicio de Maquila, Camisas England
DISTRIBUIDORA BOSTON S.A	Botones
TELAS NACIONALES	Casimires para Uniformes
DIMPRO S.A.	Telas
RINDET IMPORTADORA	Calzado Ejecutivo, hombre
RAG'S S.A.	Ropa Casual
CALZADO "CHAVEZ"	Calzado para niño Formal, Casual
DISTRIBUCIONES VIZU	Telas Importadas

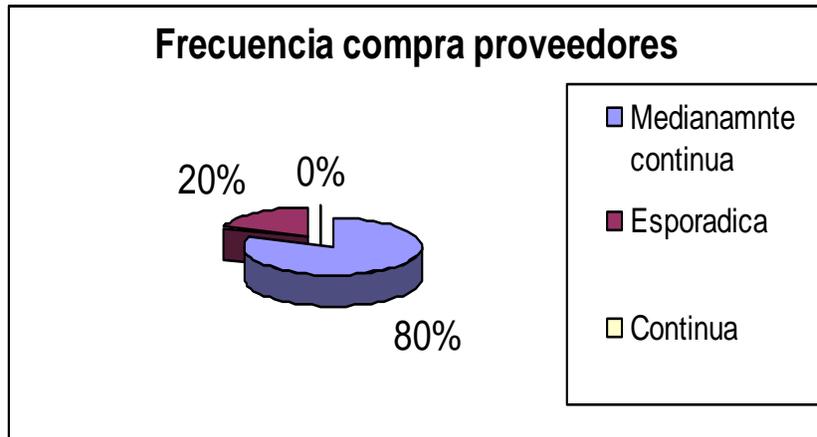
En base a estos datos se precede a aplicar la siguiente encuesta, donde que permite determinar la situación de la empresa vista desde los proveedores.

## ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer como está la relación de su empresa como proveedor con la Empresa "TRAJES PRESTIGE.", para mejorarla y establecer correctivos en beneficio mutuo.

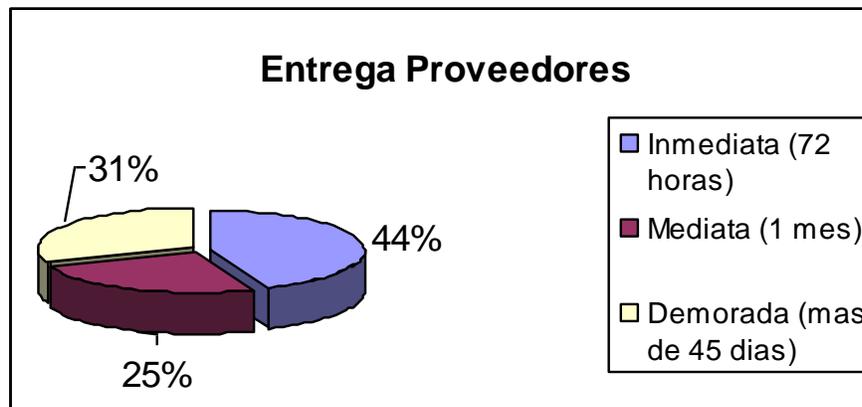
Los resultados de la encuesta son las siguientes:

1. La frecuencia con la que la Empresa TRAJES PRESTIGE requiere de los productos es:



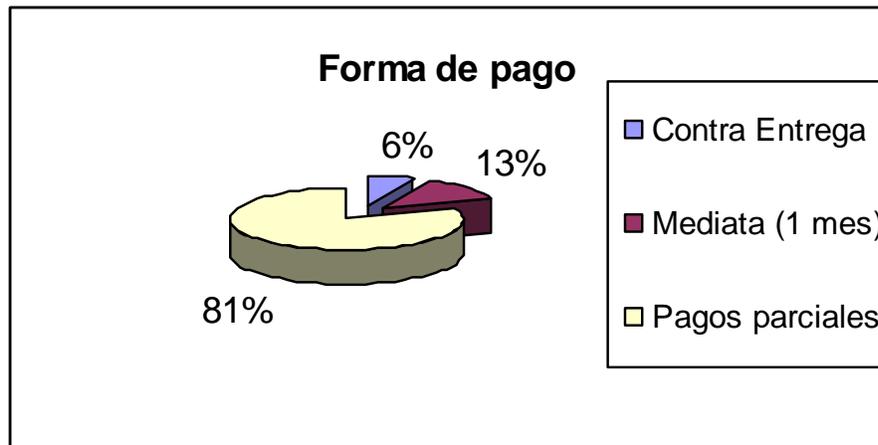
Se considera una OPORTUNIDAD MEDIA ya que el 80% de sus pedidos son realizados de forma medianamente continua, lo que le permite a la empresa Trajes Prestige, abastecerse según se establezcan sus necesidades.

2. La entrega se realiza en forma:



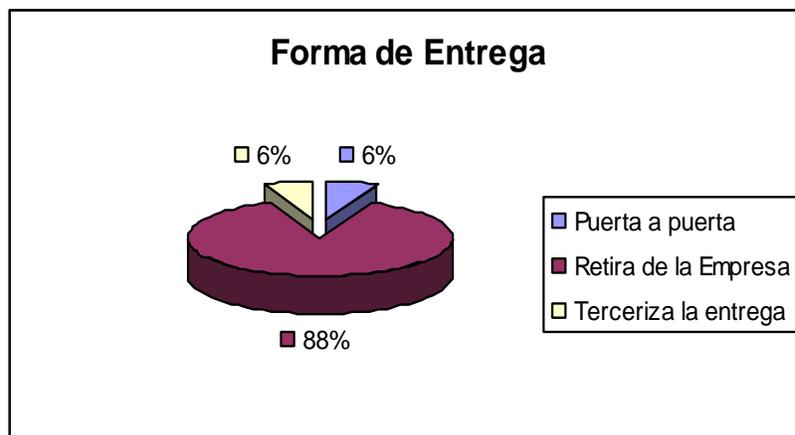
Es una AMENAZA MEDIA ya que puede ser que las exista la necesidad urgente de abastecimiento y no se pueda contar con los recursos o productos necesarios.

3.- La forma de pago es:



Se considera una OPORTUNIDAD ALTA, ya que al 81% de proveedores se establece un convenio de pagos parciales haciendo viable la adquisición de productos.

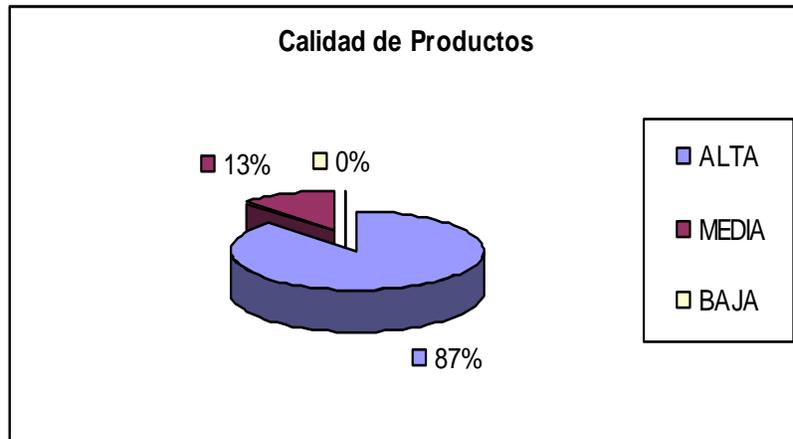
4.- La entrega es:



Se considera una OPORTUNIDAD BAJA, ya que con el 88% de los casos que se retira de la empresa proveedora se puede verificar la mercancía, creando un control, pero por otro lado el tiempo y costo de trasladar la mercancía se los asume la Empresa Trajes Prestige.

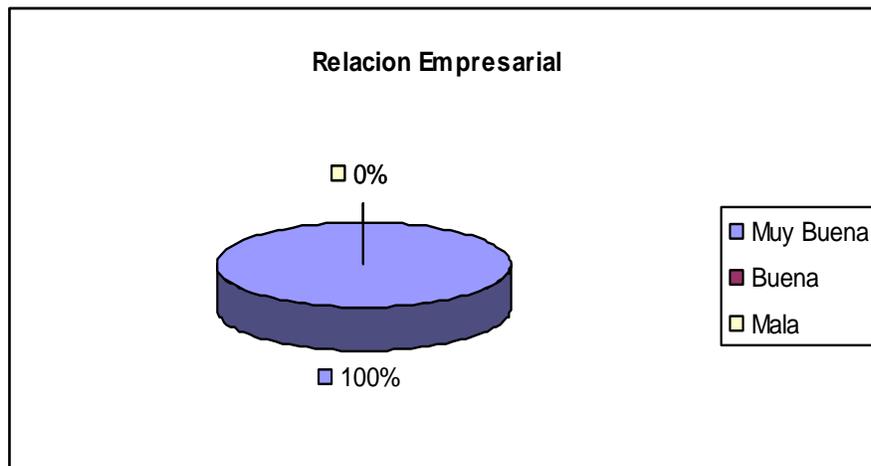


5.- La calidad de los productos o servicios que le ofrece a la empresa TRAJES PRESTIGE es:



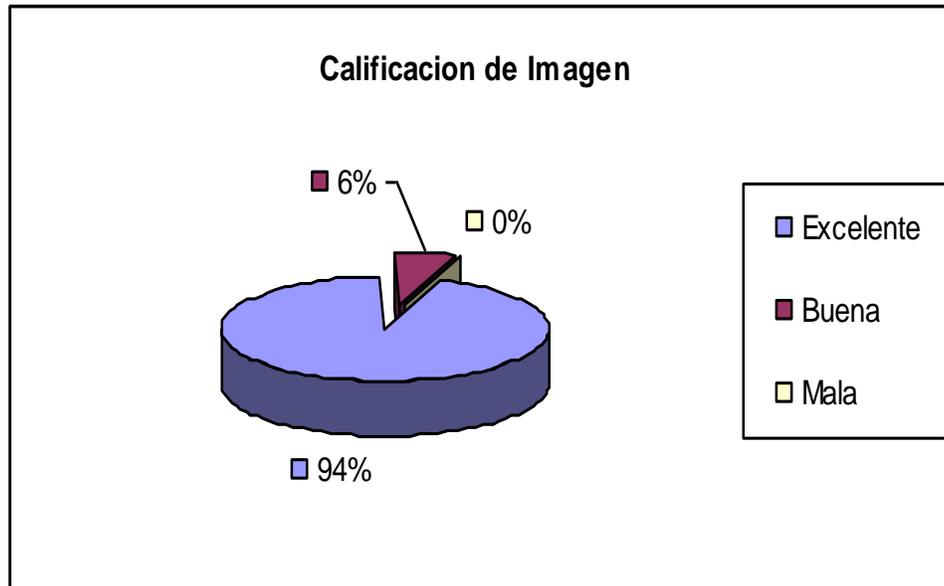
Se considera una Oportunidad Alta, ya que se tiene acceso a productos de buena calidad con un 87% de proveedores que la ofrecen.

6.- La relación que mantienen con la Empresa TRAJES PRESTIGE es:



Se considera una Oportunidad Alta, ya que con un 100% de proveedores se presentan buenas relaciones públicas, que nos ayudarían a realizar mejores convenios.

7.- Según su criterio la imagen que proyecta TRAJES PRESTIGE es

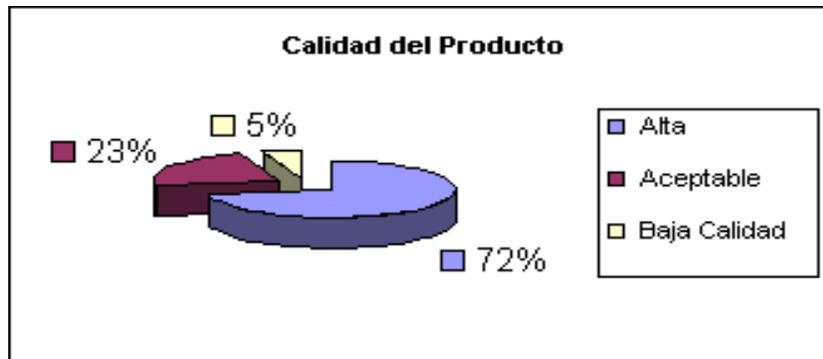


Se considera Oportunidad alta, ya que la imagen que se proyecta de la empresa se presenta a un 94% Excelente que es favorable, y en el futuro buscar mejores relaciones ínter-empresariales

## CLIENTES

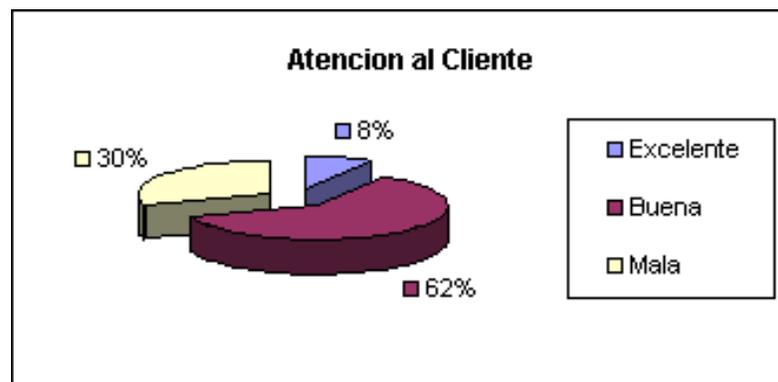
La encuesta tiene como finalidad conocer los gustos, necesidades y preferencias a fin de poder satisfacer en calidad y precio.

1.- La calidad de productos que brinda la Empresa TRAJES PRESTIGE es:



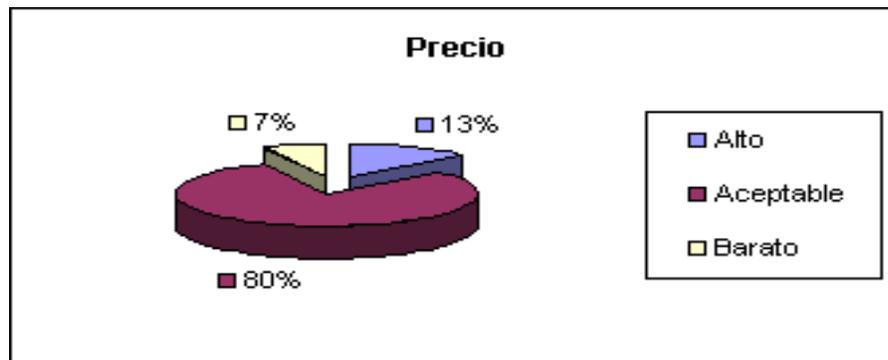
Se establece como una OPORTUNIDAD ALTA, ya que un 72% de los clientes percibe calidad en los productos. Y el 23 % y 5% de clientes da su opinión al respecto de la calidad, dando la oportunidad a la empresa de verificar los productos, y realizar cambios para mejorarlos.

2.- La atención al cliente que brinda el personal de la empresa es:



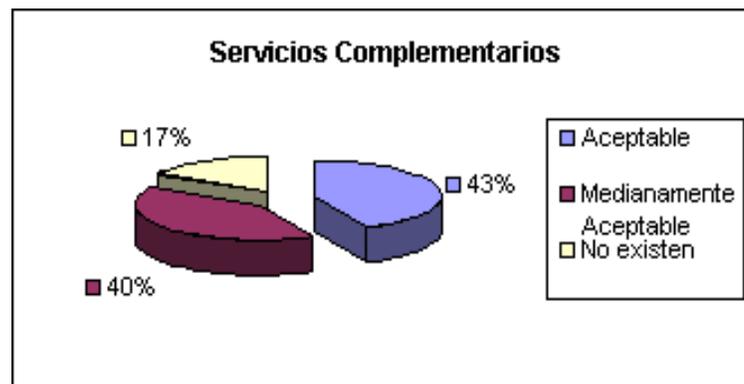
Es una AMENAZA ALTA, ya que para un 62 % y 30 % de los clientes no es Excelente, esto minimiza las ventas y da lugar a la fuga de clientes a la competencia, ya que dentro de una empresa comercial se establece la atención al cliente como una base fundamental.

3.- El precio de los productos y servicios se lo considera:



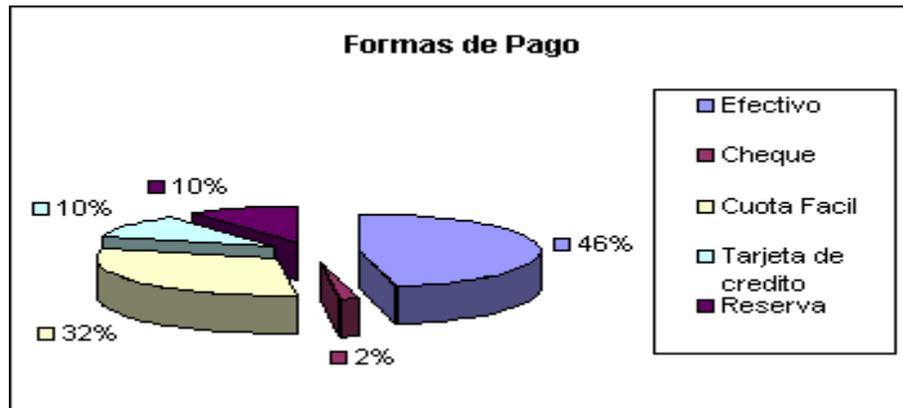
Es una OPORTUNIDAD MEDIA, ya que el 80% de los clientes está conforme con los precios que pagan por los productos, y un 7% establece que son bajos, entonces son accesibles para la compra de los productos, sin embargo para un 13% los precios están altos, por lo que puede perder la venta.

4.- Los servicios complementarios que le ofrece la empresa TRAJES PRESTIGE es:



Es una OPORTUNIDAD MEDIA ya que para un 43% de clientes es aceptable los servicios adicionales de la empresa, para un 40% son medianamente aceptables, en estos casos la empresa presenta los servicios que ofrece y los puede mejorar, sin embargo para un 17% no existen lo que se podría dar el caso de incrementar servicios o ofrecer de mejor manera los ya existentes.

5.- De las formas de pago que ofrece la empresa TRAJES PRESTIGE a cual accede frecuentemente?



Es una OPORTUNIDAD MEDIA, ya que dentro del mercado donde se desarrolla la empresa, el 46% de los clientes se inclina por el pago en efectivo, y un 10 % en cheque, esto ofrece mejor entrada de dinero mas rápido para la empresa, sin embargo un 44% de clientes se inclina por el pago con tarjetas y reservas donde el dinero entra lentamente.

### ***Factor Tecnológico.***

Los avances tecnológicos que se han venido dando en la última década en cuanto a sistemas informáticos, maquinarias, equipos, vehículos, entre otros; contribuyen a la disminución de costos y optimización de tiempos en procesos productivos tendientes a la consecución y obtención de calidad en los bienes y servicios.

Sin embargo de estos avances, la Empresa Trajes Prestige no ha podido actualizarse completamente con tecnología de punta, siendo una limitante la



ausencia de Toma de decisiones y acciones para la innovación tecnológica en sistemas informáticos.

Por lo tanto para la Empresa este factor constituye una AMENAZA MEDIA.

### ***Competencia.-***

Al ser la ciudad de Quito, en especial su centro histórico un centro de comercio donde se han formado micro empresas, las mismas que en la actualidad han tenido el mismo desarrollo que la Empresa TRAJES PRESTIGE, y que manejando iguales productos estas han sido una competencia directa.

Estableciéndose así la necesidad de generar una marcada diferenciación para no perder los clientes y ganar nuevos, que buscan un producto de calidad y con un excelente servicio, que son los factores que hacen la diferencia en este mercado tan competitivo de la zona central en lo referente a trajes formales y uniformes colegiales, con esto decimos que se genera una fuerte competencia, convirtiéndose así en una AMENAZA ALTA para la empresa.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

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



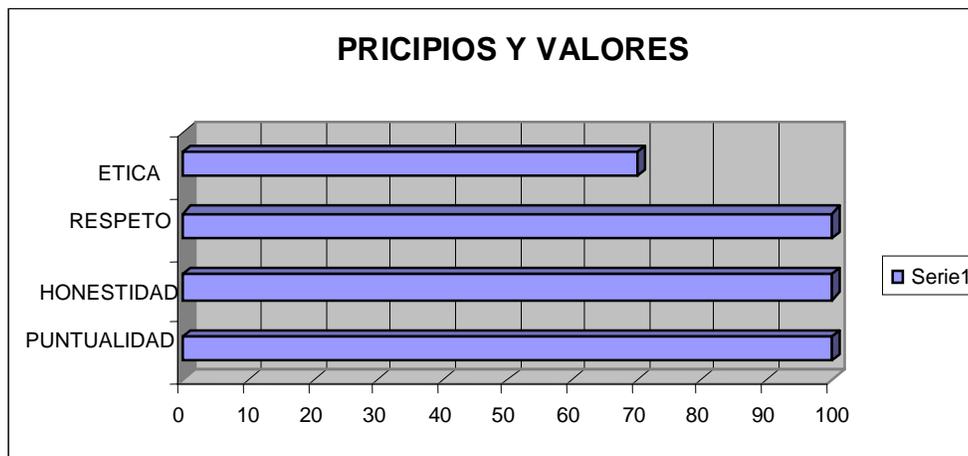
## ENCUESTA "TRAJES PRESTIGE"

### OBJETIVO.

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

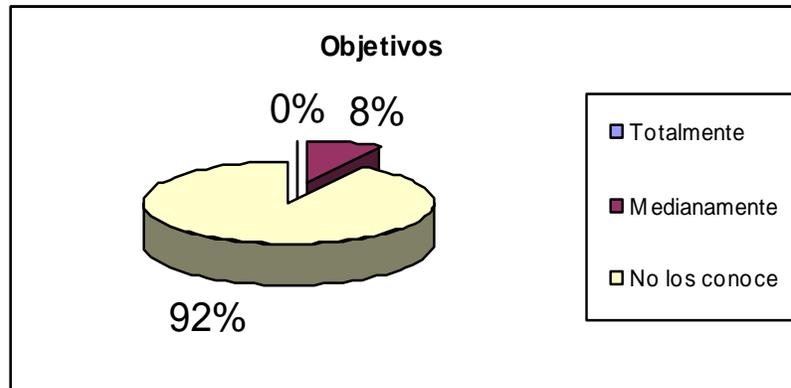
### Planificación.

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



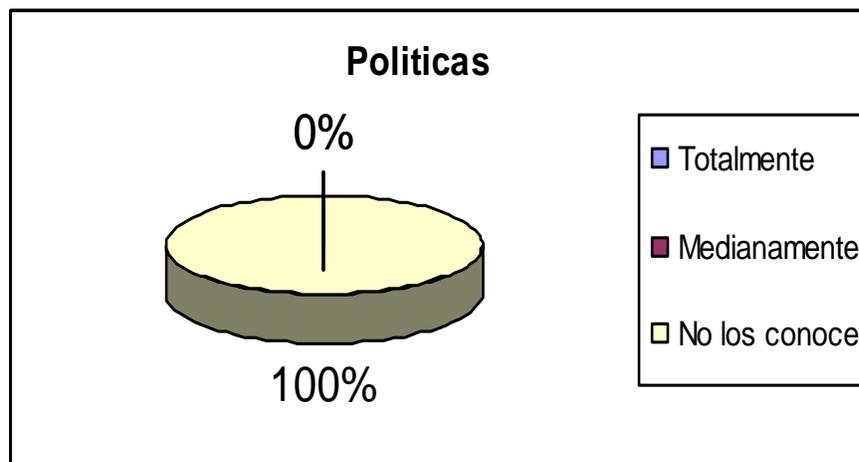
Se considera una FORTALEZA ALTA, ya que dentro del personal de la empresa se adquieren valores fundamentales para cualquier ser humano, en donde se establece a la Puntualidad (100%), Honestidad (100%), Respeto (100%) y la Ética (70%) como una base para todos los empleados y lograr así incrementar la imagen de la empresa.

## 2.- LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA LOS CONOCE:



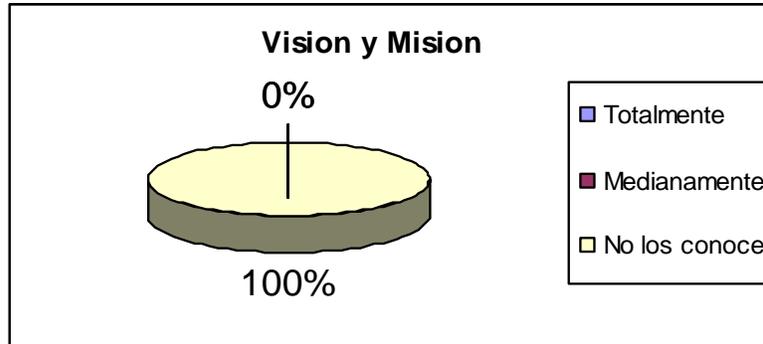
Se establece como una DEBILIDAD ALTA, ya que dentro de la mínima planificación de la empresa no se establecen objetivos por lo que un 92% de los empleados no los conoce y un 8% de los mismos que son de jerarquía alta se establecen medianamente objetivos.

## 3.- LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA LAS CONOCE:



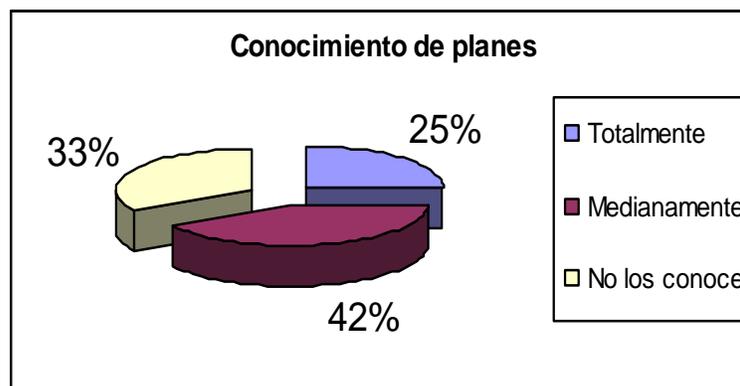
Se establece como una DEBILIDAD ALTA, ya que no se conoce por un 100% las políticas de la empresa, dejando así un vacío en la forma de desarrollar las actividades de la empresa.

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



Se considera una DEBILIDAD ALTA, ya que en el desconocimiento del 100% del personal de la visión y misión de una empresa, no se sabe, en que se desarrolla la empresa y/o a donde pretende llegar.

#### 5.- LOS PLANES PARA UN DETERMINADO PROYECTO LOS CONOCE



Se establece como DEBILIDAD MEDIA, ya que un 25% del personal sabe sobre proyectos futuros, y el 42% conoce medianamente, y un 33% desconoce totalmente,

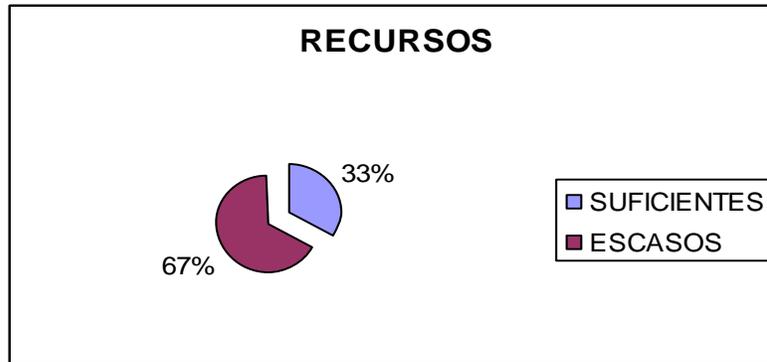


entonces este personal no puede incentivar o ayudar a que los planes para proyectos salgan adelante.

## SECCIÓN 2

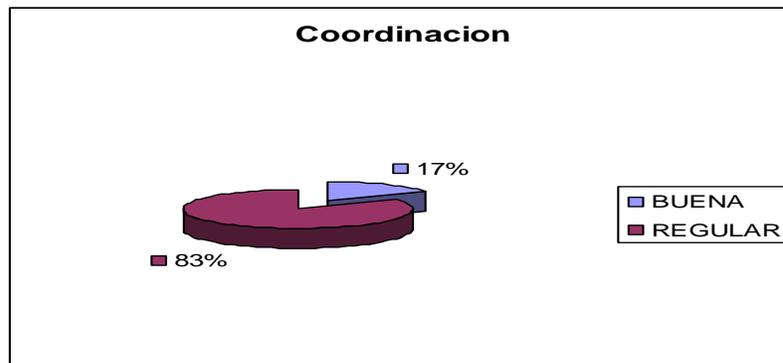
### Organización.

6.- LOS RECURSOS PARA REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES SON:



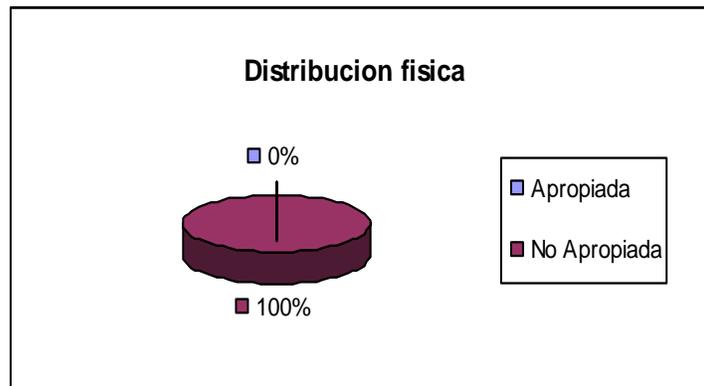
Se considera una DEBILIDAD MEDIA, ya que con un 67% de los empleados no se integran los suficientes recursos para la realización diaria de las actividades dentro de la empresa mientras que a un 33% se les entrega los recursos suficientes, habiendo un desequilibrio en el normal desarrollo de sus actividades.

7.- LA COORDINACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EL PERSONAL ES:



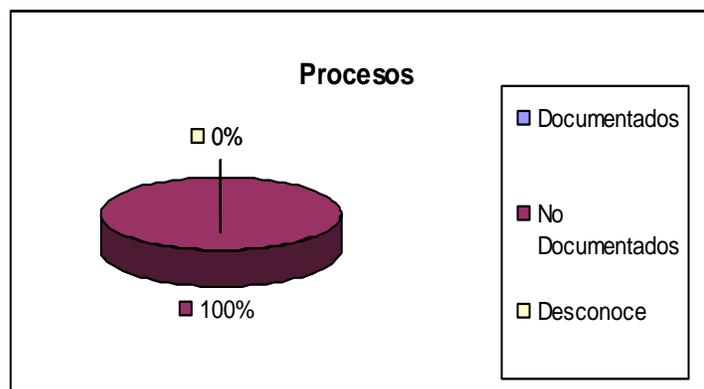
Se considera una FORTALEZA MEDIA, ya que con una coordinación buena (17%) y regular (83%), entre directivos y empleados se dan lugar a equilibrar las funciones de la Empresa

## 8.- LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA ES



Se considera una DEBILIDAD ALTA, ya que un 100% del Personal de la Empresa percibe una mala distribución física dentro de sus lugares de trabajo, creando así demoras y un ambiente negativo para el desarrollo de sus labores.

## 9.- LOS PROCESOS SE ENCUENTRAN:

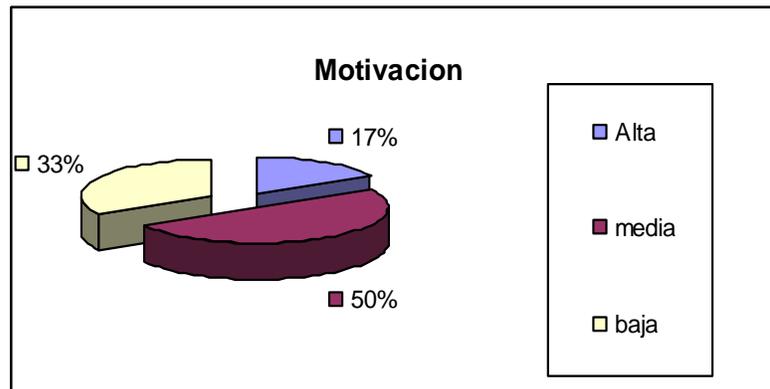


Se considera DEBILIDAD ALTA, por lo que los procesos en un 100% se encuentran sin el respaldo de algún documento ni una guía para la mejor consecución del mismo.

### SECCIÓN 3

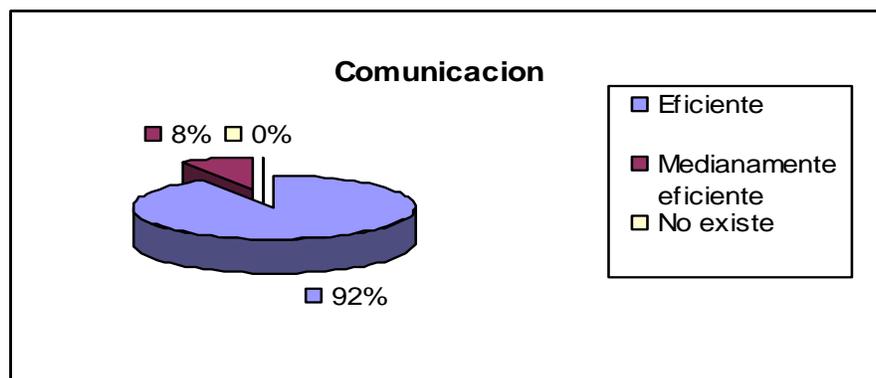
#### Dirección y Control

##### 10.- LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ES:



Se considera DEBILIDAD MEDIA, ya que el 33% y 50% personal se encuentra desmotivado en un mayor o menor grado dando lugar a un mal desarrollo de sus actividades.

##### 11.- LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ES:

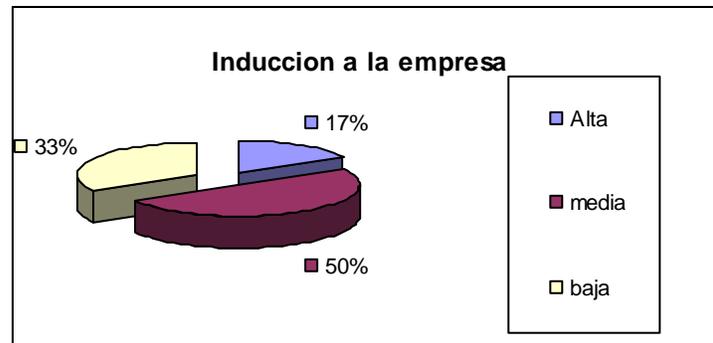


Se considera FORTALEZA ALTA, ya que en un 92% de las actividades se desenvuelve y se facilita una correcta comunicación.

## SECCIÓN 4

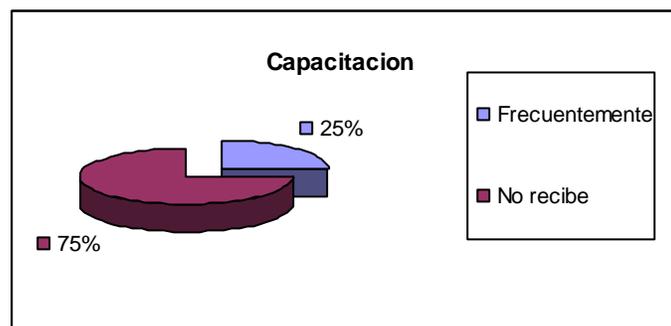
Esta encuesta servirá para determinar la capacidad del talento humano de la empresa

### 12.- HA RECIBIDO INDUCCIÓN AL INGRESO A LA EMPRESA:



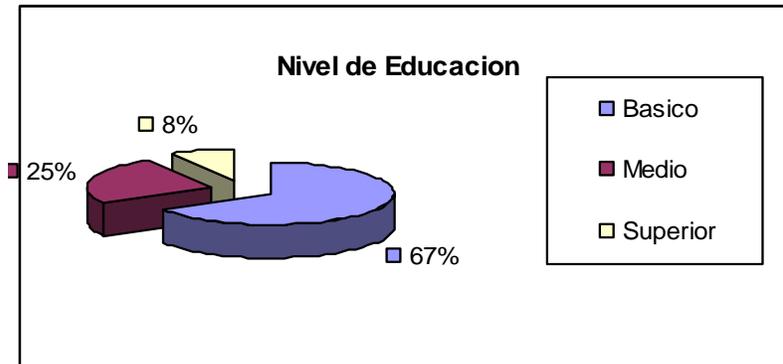
Se considera una FORTALEZA MEDIA, ya que a un 50% y 17% de los empleados han recibido una introducción a sus labores pero dejando a un lado a otro personal del 33% que no recibieron teniendo que integrarse a sus labores sin conocer lo que se debería hacer.

### 13.- EL PERSONAL DE LA EMPRESA RECIBE CAPACITACIÓN:



Se considera una DEBILIDAD ALTA, ya que existe un desequilibrio en capacitación para un 75% del personal haciéndolo menos eficiente

#### 14.- SU NIVEL DE EDUCACIÓN ES:



Se considera una DEBILIDAD ALTA, ya que en un 67% del personal no existen las bases fundamentales para el desarrollo de actividades que necesiten de conocimientos normales de una persona, esto hace que se necesite de otro personal para el desenvolvimiento de las actividades, produciéndose así errores que afectan a la empresa en su imagen y finanzas

## 2.3 ANÁLISIS F.O.D.A.

### 2.3.1 Matrices.

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



<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA</b>									
<b>FACTORES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Factor Económico</b>									
Tasa de Interés		X						3	
Inflación					X			3	
PIB		X						3	
Dolarización		X						3	
<b>Factor Social</b>									
Migración		X						3	
Contrabando					X			3	
Delincuencia				X			5		
<b>Factores Políticos</b>									
Ejecutivo				X			5		
Legislativo				X			5		
Administración pública de Control				X			5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>Cientes</b>									
Calidad del producto	X						5		
Atención al cliente				X			5		
Precio		X						3	
Servicios Complementarios		X						3	
Facilidades de pago		X						3	
Diversificación de Productos	X						5		
<b>Proveedores</b>									
Frecuencia de compra a Proveedores		X						3	
Tiempo de entrega					X			3	
Forma de pago	X						5		
Forma de entrega		X						3	
Calidad de los productos	X						5		
Relación que mantiene con la empresa	X						5		
Criterio de imagen de la empresa.	X						5		
<b>Factor tecnológico</b>					X			3	
<b>Competencia</b>				X			5		



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

<b>MATRIZ DE IMPACTO INTERNA</b>									
<b>CAPACIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Capacidad Administrativa</b>									
Principios y valores	x						5		
Objetivos				x			5		
Políticas				x			5		
Visión y Misión				x			5		
Proyectos					x			3	
<b>Organización</b>									
Disponibilidad de recursos					x			3	
Coordinación		x						3	
Distribución física				x			5		
Procesos				x			5		
Motivación					x			3	
Comunicación	x						5		
<b>Control</b>					x			3	
<b>Capacidad Talento Humano</b>									
Inducción a la empresa		x						3	
Capacitación				x			5		
Nivel de Educación				x			5		
<b>Capacidad Productiva</b>									
Productos de Calidad		x						3	

**Matriz de Aprovechabilidad.-** Combina las oportunidades con las



MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	Tasas de interés (3)	PIB (3)	Dolarización(3)	Proyectos (3)	Migración (3)	Calidad (5)	precio (5)	Servicios Complementarios (3)	Facilidades de Pago (3)	Diversificación de Productos (5)	Frecuencia de compra a Proveedores (3)	Forma de pago (5)	Forma de entrega (3)	Calidad de los productos (5)	Relación que mantiene con la empresa (5)	Criterio de la imagen de la empresa Trajes Prestige (5)	TOTAL	
	• Principios y valores (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
• Coordinación (3)		3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	60
• Comunicación (5)		5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	72
• Inducción a la empresa (3)		3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	60
• Productos de Calidad (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>		

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



MATRIZ DE VULNERABILIDAD													
AMENAZAS	DEBILIDADES	Objetivos (5)	Políticas (5)	Visión y Misión (5)	proyectos (3)	Disponibilidad de recursos (3)	Distribución física (5)	Procesos (5)	Motivación (3)	Control (3)	Capacitación (5)	Nivel de estudios (5)	
		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Inflación (3)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
• Contrabando (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
• Delincuencia (5)		5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	49
• Ejecutivo (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
• Legislativo (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
• Función publica (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
• Atención al cliente (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
• Tiempo de entrega (3)		5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	43
• Factor tecnológico (3)		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
• Competencia (5)		5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	47
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	





### 2.3.2 Hoja de trabajo

<b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Principios y valores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificación de Productos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li></ul>	Calidad de los productos proveedores M P
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción a la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relación que mantiene con la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos de Calidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen de la empresa Trajes Prestige</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma de pago (facilidades )</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visión y Misión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• función publica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución física</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delincuencia</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrabando</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de estudios</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li></ul>	



### 2.3.3 Matriz estratégica F.O.D.A

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA F.O.D.A</b>		
<p><b>Externas</b></p> <p><b>Internas</b></p>	<p><i>Oportunidades.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio (aceptación)</li> <li>2. Diversificación de Productos (a integrarse)</li> <li>3. Calidad de productos de los proveedores</li> <li>4. Relación que mantienen las empresas</li> <li>5. Imagen de las empresas textiles</li> <li>6. Forma de pago (facilidades )</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración publica</li> <li>2. Competencia</li> <li>3. Contrabando</li> <li>4. Delincuencia</li> <li>5. Atención al cliente</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principios y valores</li> <li>2. Coordinación</li> <li>3. Comunicación.</li> <li>4. Inducción a la empresa.</li> <li>5. Productos de Calidad</li> </ol>	<p><b>F.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y ejecutar programas de relaciones entre empresas que permitan alcanzar nuevos nichos de mercado nacionales.</li> <li>2. Fortalecer la integración de recursos humanos hacia el crecimiento operacional.</li> <li>3. Determinar el plan operativo para el siguiente Periodo.</li> </ol>	<p><b>F.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los valores para un profesionalismo integral.</li> <li>2. Realizar un estudio de mercado</li> <li>3. Establecer alternativas de seguridad Empresarial.</li> <li>4. Integrar políticas de Calidad en todos los productos.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Políticas</li> <li>3. Visión y Misión</li> <li>4. Distribución física</li> <li>5. Procesos</li> <li>6. Capacitación</li> <li>7. Nivel de estudios</li> <li>8. Motivación</li> </ol>	<p><b>D.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar Direccionamiento estratégico, objetivos Políticas, Misión, Visión</li> <li>2. Diseñar el Manual de procesos y Documentarlos.</li> <li>3. Reestructurar la distribución física.</li> </ol>	<p><b>D.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un manual de selección de personal.</li> <li>2. Definir una estructura funcional para el personal.</li> <li>3. Establecer programas de capacitación y de incentivos.</li> </ol>



## Síntesis:

### F.O

1. Relación F2, F3 y O4,O6; Se focaliza la coordinación y comunicación al aprovechamiento de las relaciones que se dan entre las empresas comercializadoras de ropa y la imagen en el mercado interno con el diseño y ejecución de programas de relaciones entre empresas que permitan alcanzar nuevos nichos de mercado nacional.

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

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

### FA

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

2. Relación F2, F5; A2, A3; Se coordinaran análisis tanto internos como externos de los productos de calidad de la empresa con relación a los de la competencia, y productos de contrabando para lo cual se realizara un estudio de mercado.

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



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

### **D.O.**

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

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

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

### **D.A.**

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

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



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

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Con este capítulo se pretende establecer una guía de lo que es la empresa y lo que será en el futuro, definiendo su misión y visión, sus principios y valores, sus objetivos, políticas, su plan operativo para el año 2008 y un mapa estratégico para con horizonte al 2012.

#### 3.1 Matriz Axiológica

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

#### MATRIZ AXIOLÓGICA

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



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

### **Puntualidad.**

- **Con los Clientes:** En el cumplimiento de la entrega de los productos dentro de los plazos acordados.
- **Con los Proveedores:** En el pago de las obligaciones que tiene la Empresa cuando adquiere productos, servicios e insumos.
- **Con los Empleados:** en el cumplimiento del pago de sus sueldos, bonos y demás beneficios, en la entrega de reportes y de todas aquellas actividades que requieran de puntualidad.
- **Con el Gobierno:** En el interés por parte de la empresa en el cumplimiento de pagos de ley, en declaraciones de impuestos, etc.

### **Honestidad.**

- **Con los Clientes:** Al proporcionarles de forma adecuada los servicios y la información de los productos que ofrece la Empresa, y además que estos servicios y productos, cumplan con las expectativas y requerimientos de los clientes.
- **Con los Proveedores:** Al establecer reglas y condiciones claras, en los acuerdos que se establezcan, los cuales beneficien a ambas partes, sin buscar ningún tipo de perjuicio.
- **Con los Empleados:** Para mantener igualdad de condiciones y oportunidades en todos los niveles y en todas las actividades que realice la Empresa, y presentando las reglas claras.



- **Con el Gobierno:** al cumplir con todas las disposiciones que se encuentran en la Leyes inherente a las actividades que realiza la empresa y acatar las resoluciones de los organismos que actúan en este campo.
- **Con la competencia:** al establecer de forma clara y concisa el accionar de la empresa y su forma de actuar frente a las demás empresas con las mismas actividades dentro y fuera de la ciudad
- **Con el Medio Ambiente:** al presentar el desarrollo normal de las actividades de la empresa Respetando las normas para cuidar la naturaleza.

## Respeto.

- **Con los Clientes:** al tratarlos de forma adecuada, brindándoles cordialidad y mejor esfuerzo en la atención por parte del personal de la Empresa presentando una mejor imagen de la Empresa.
- **Con los proveedores:** brindando igualdad de condiciones, sin establecer privilegios, otorgándoles una adecuada atención tanto dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
- **Con el personal:** al brindarles un trato justo y proporcionarles todas las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones, dándoles cierto grado de autonomía y confianza.
- **Con la Competencia:** interpretando de mejor manera las acciones que otras empresas tengan con la empresa Trajes Prestige, siempre buscando el normal desarrollo sin afectar la integridad de las otras empresas.



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

## Ética.

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

## MISIÓN

*“Misión o Propósito.- La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios”<sup>5</sup>.*

*“La Misión traducirá lo abstracto de la filosofía en metas tangibles que harán que la organización siga adelante y que su desempeño sea óptimo. No debe estar limitada por las restricciones del análisis estratégico y debe ser proactiva, no reactiva. La estrategia es subordinada de la misión, el análisis estratégico debe hacerse después, no durante el proceso de establecer la misión”<sup>6</sup>.*

---

<sup>1</sup>Administración por Calidad Total. Primera Edición. John S. Oakland, Leslie J. Porter. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.. 2004. Pág. 24-25



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

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

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

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

#### **CRITERIO.**

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



Actualmente la misión de la Empresa Trajes Prestige es la siguiente:

**MISIÓN.-** “Ser siempre y mantenernos como la mejor alternativa para cubrir las expectativas en cuanto se refiere a las necesidades de encontrar todo en imagen personal, productos para vestir, uniformes escolares y colegiales, en un excelente ambiente, ofrecidos en materiales de primerísima calidad y con un excelente servicio de asesoramiento profesional”

### **La Misión que se formula para la Empresa Trajes Prestige**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir formales, uniformes escolares colegiales e institucionales, de calidad; que cuenta con recurso humano competente, brindando precios accesibles, dando estabilidad tanto al cliente externo como al interno.

### **VISIÓN**

*“Un cuadro vívido de un estado futuro, ambicioso y deseable. Su propósito es inspirar el acto como una guía para tomar decisiones y planear. Debe ser: fácil de recordar, involucradora, alineada con los valores de la compañía, ligada a las necesidades del cliente, un esfuerzo pero no imposible, corta clara y fácil de comunicarse, dentro de un horizonte de cinco años*

*Dentro de la visión se deben considerar los siguientes elementos:*

- *Debe ser formulada por los líderes de la organización,*
- *Dimensión de tiempo,*
- *Integradora,*



- *Amplia y detallada,*
- *Positiva y alentadora,*
- *Realista y posible,*
- *Consistente,*
- *Difundida interna y externamente.*

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

- *“¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?”*
- *¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?*
- *¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?*
- *¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?*
- *¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?*

Visión es la idea y realizable que se tiene de lo que será la empresa en un tiempo planteado, puede ser 5 años, formando parte importante en su planteamiento los principios y valores y la misión inicialmente planteada.

La Visión de futuro actual de la Empresa Trajes Prestige es la siguiente:



**VISIÓN.- “Posicionar nuestra empresa como la mejor en el estrato comercial nacional en su rama, y, traspasar las fronteras de mercado dando a conocer que la producción ecuatoriana de confecciones, si puede ser altamente competitiva incluso a nivel internacional, en los próximos cinco años”**

### **La visión que se formula para la Empresa Trajes Prestige**

Ser en 5 años, dentro del mercado nacional, una empresa ejemplar, competitiva e innovadora en la comercialización de prendas de vestir formales y uniformes de calidad, contando con personal comprometido, con el fin de generar utilidades razonables, incentivando valores de honestidad eficiencia y servicio.

## **OBJETIVOS**

*Objetivos o metas.- “Los objetivos o metas (en este libro ambos términos se usan indistintamente) con los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes”.<sup>7</sup>*

*“Definir los objetivos aclara la orientación de las divisiones nacionales e internacionales permitiendo políticas consistentes. La falta de objetivos definidos ha precipitado a que las empresas acudan hacia los mercados internacionales prometedores sólo para encontrar actividades que finalmente chocan o se alejan de los objetivos básicos de la compañía”.<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> Op Cit Harold Koontz. Pág. 122-123.

<sup>8</sup> Marketing Internacional. Décima edición. Philip R. Cateora, John L. Gram.. Irwin, McGraw-Hill. 1999. Pag. 364-365.



*“Meta.- un resultado, punto de referencia o de verificación en el futuro que indicará progreso significativo hacia la visión. El logro de un grupo de cuatro a seis metas podría hacer realidad la visión. Una meta debe ser: medible; crítica para el éxito; agresiva, que incluya objetivos comparables contra la competencia; específica”<sup>6</sup>.*

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

El objetivo debe ser:

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

**OBJETIVO GENERAL.- Satisfacer las demandas de sus clientes, con un servicio personalizado, ofreciendo productos de altísima calidad en prendas confeccionadas y comercializadas siguiendo los géneros utilizados, para siempre ofrecer a su distinguida y potencial clientela la standardización tanto en calidad como en tallaje de toda la gama de productos**

---

<sup>6</sup> Ibid Pag. 364-365.



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

**De Crecimiento:**

- Incrementar el número de clientes en otros sectores, en un 20% anualmente a partir de enero del 2008.
- Automatizar y actualizar el sistema informático y contable de la empresa para el 2008.
- Comprometer en un 100% al personal de la empresa en los objetivos de la misma durante el primer trimestre del año 2008.
- Establecer 3 capacitaciones por año.
- Incrementar en un 20% las ventas para el año 2008.
- Elaborar el presupuesto general de la empresa todos los años en el mes de septiembre.
- Elaborar el presupuesto de compras y ventas de la empresa cada tres meses.
- Elaborar el plan operativo de la empresa en el mes de agosto de cada año.
- Elaborar e implementar un plan de seguridad industrial a partir de mayo del 2008.
- Modernizar, actualizar y automatizar el registro de proveedores.
- Implementar un espacio para bodega de productos y materia prima, con lo necesario para un eficiente almacenamiento de los productos a partir del 2008.

**De Mantenimiento:**

- Mantener y fortalecer el servicio de asesoría personalizada para los clientes
- Mantener y consolidar los principios y valores que actualmente se practican en la empresa.
- Mantener al día los pagos por concepto de arriendo del local, servicios básicos, pagos que se los hará mes a mes en los días acordados del mes vencido.
- Mantener e incrementar en un 5% las compras de mercadería con proveedores cumplidos.
- Mantener la línea de productos en los siguientes 5 años para ofrecer seguridad y estabilidad a los clientes.
- Mantener el sistema de seguridad contratado.
- Mantener un clima laboral tranquilo para los trabajadores con el cumplimiento de sus haberes.
- Mantener relaciones comerciales de exclusividad con los fabricantes más importantes tanto nacionales como extranjeros de géneros textiles, afines y accesorios.

**De Disminución:**

- Disminuir en un 20% anualmente la rotación del personal.



- Disminuir la irregularidad y falta de seriedad de los proveedores a partir de enero 2008.
- Disminuir tiempos en el despacho de las proformas de ventas en 100%.
- Eliminar quejas y reclamos provenientes de mala atención por parte del personal de ventas e incumplimientos de pedidos en un 100%.
- Eliminar proveedores esporádicos de productos.

## POLÍTICAS.

*“Políticas.- Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son “expresas”, ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la práctica de ascensos internos (tal vez por conveniencia más que como política) y por ello, quizá la práctica se interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir”<sup>10</sup>.*

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

## ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

---

<sup>10</sup> Administración, Una perspectiva global. Décima Edición. Harold Koontz, Heinz Weihrich. McGraw Hill. 1994. Pág. 123-124



- Política de fijación de precios:
- Política de selección de proveedores:
- Política de mantenimiento del local:
- Políticas de personal:
- Política para capacitación:
- Política para asesoría técnica
- Políticas de marketing.
- Política de administración de RR.HH.
- Política de realización de Presupuestos

## **ÁREA DE ADQUISICIONES**

- Política de inventarios:
- Política de compras:
- Política de pago a proveedores:

## **ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

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



- Política de Facturación.

### 3.2. Estrategias.

*“Estrategias.- se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Por lo tanto la compañía tiene que decidir a qué clase de negocios se va a dedicar. ¿Es una compañía de transportación o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de contenedores o de cajas de cartón? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores”<sup>11</sup>.*

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

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

### 3.3. Plan operativo para el año 2008

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

---

<sup>11</sup> Administración, Una perspectiva global. Décima Edición. Harold Koontz, Heinz Weihrich. McGraw Hill. 1994. Pág. 123

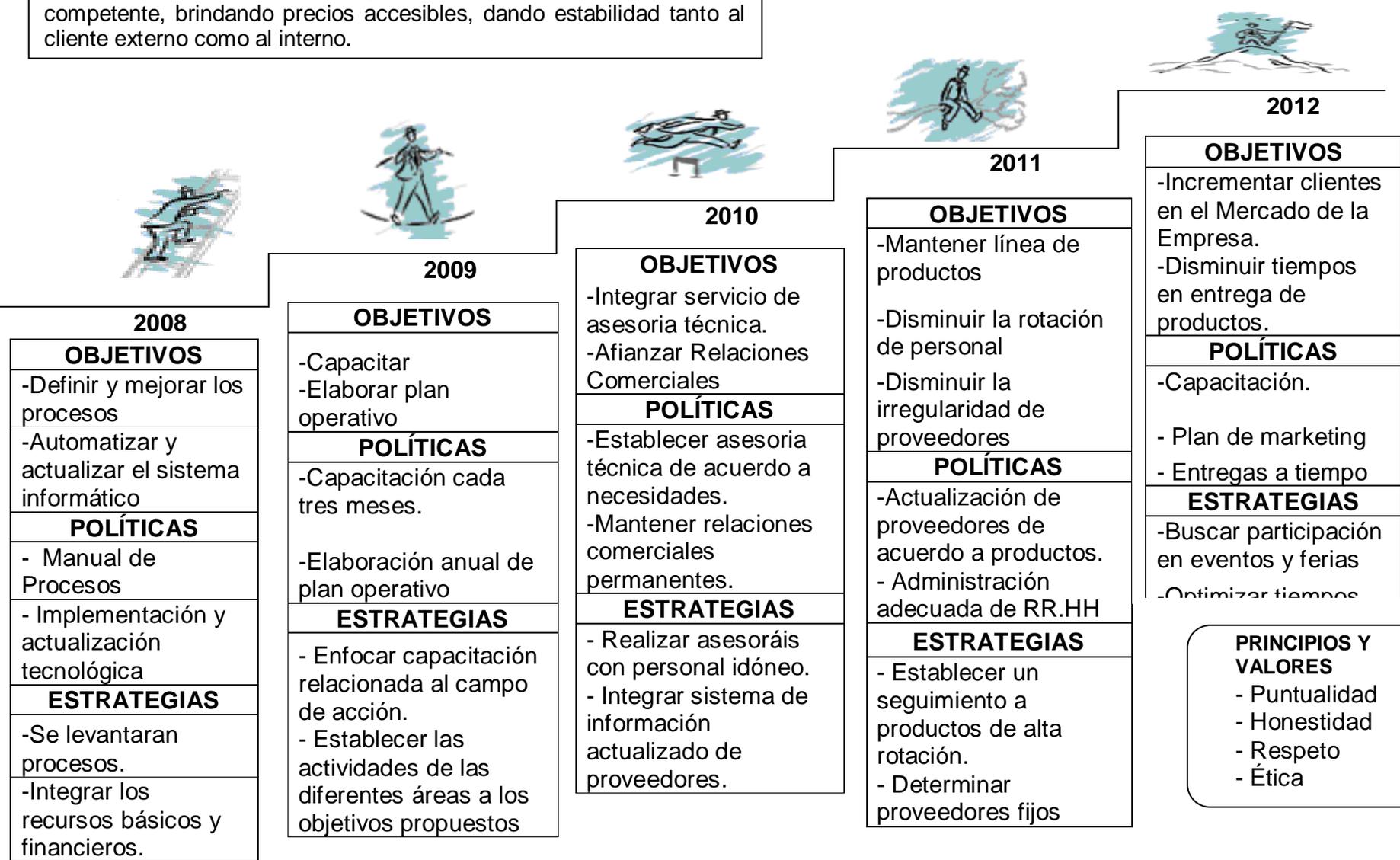




### 3.3.1 MAPA ESTRATÉGICO HORIZONTE 2012

**MISIÓN.-** Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir formales, uniformes escolares colegiales e institucionales, de calidad; que cuenta con recurso humano competente, brindando precios accesibles, dando estabilidad tanto al cliente externo como al interno.

**VISIÓN.-** Ser en 5 años, dentro del mercado nacional, una empresa ejemplar, competitiva e innovadora en la comercialización de prendas de vestir formales y uniformes de calidad, contando con personal comprometido, con el fin de generar utilidades razonables, incentivando valores de honestidad eficiencia y servicio.



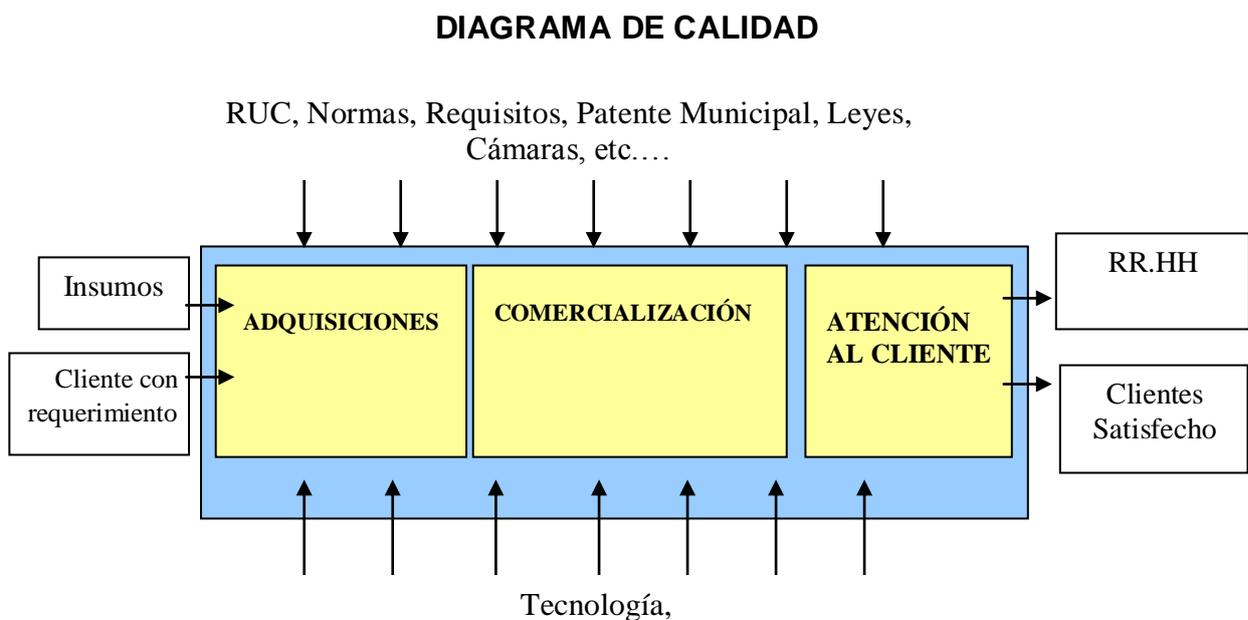
## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS DE PROCESOS

Este capítulo tiene como propósito analizar los procesos de la empresa y detectar sus problemas por lo cual se realiza un inventario de los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la empresa basándose en el diagrama de calidad y la cadena de valor empresarial además se seleccionan aquellos procesos que se requieran analizar en la investigación se realiza el cálculo del costo del personal por minuto y los costos operativos por minuto. Luego se analiza cada proceso seleccionado utilizando la técnica de diagramación con la respectiva simbología y se determina los tiempos y los costos y los problemas y novedades encontradas en cada proceso con sus actividades y las eficiencias correspondientes y se culmina con un reporte del análisis de cada proceso.

#### 4.1 Diagrama de calidad.

Diagrama de calidad de la empresa expresa lo que la empresa es y lo que hace





En un diagrama de calidad intervienen varios factores que alimentan el proceso normal, como: las leyes, normas o requisitos que regulan el normal desenvolvimiento de la empresa, éstos son: El Municipio de Quito con su impuesto anual, el Servicio de Rentas Internas quien a nivel nacional regula la normal declaración de impuestos.

Como entrada se tiene los insumos o mercadería que son los que comercializamos, así como el cliente que viene a la empresa con sus requerimientos o necesidades en búsqueda de prendas de vestir y accesorios. El proceso en sí, son las compras de productos y materia prima para la producción de ternos formales, el almacenamiento y la venta ya del producto. Como resultado o salida de este diagrama de calidad se tiene la venta al cliente que se va satisfecho y regresará en una nueva ocasión.

## 4.2 Cadena de valor empresarial

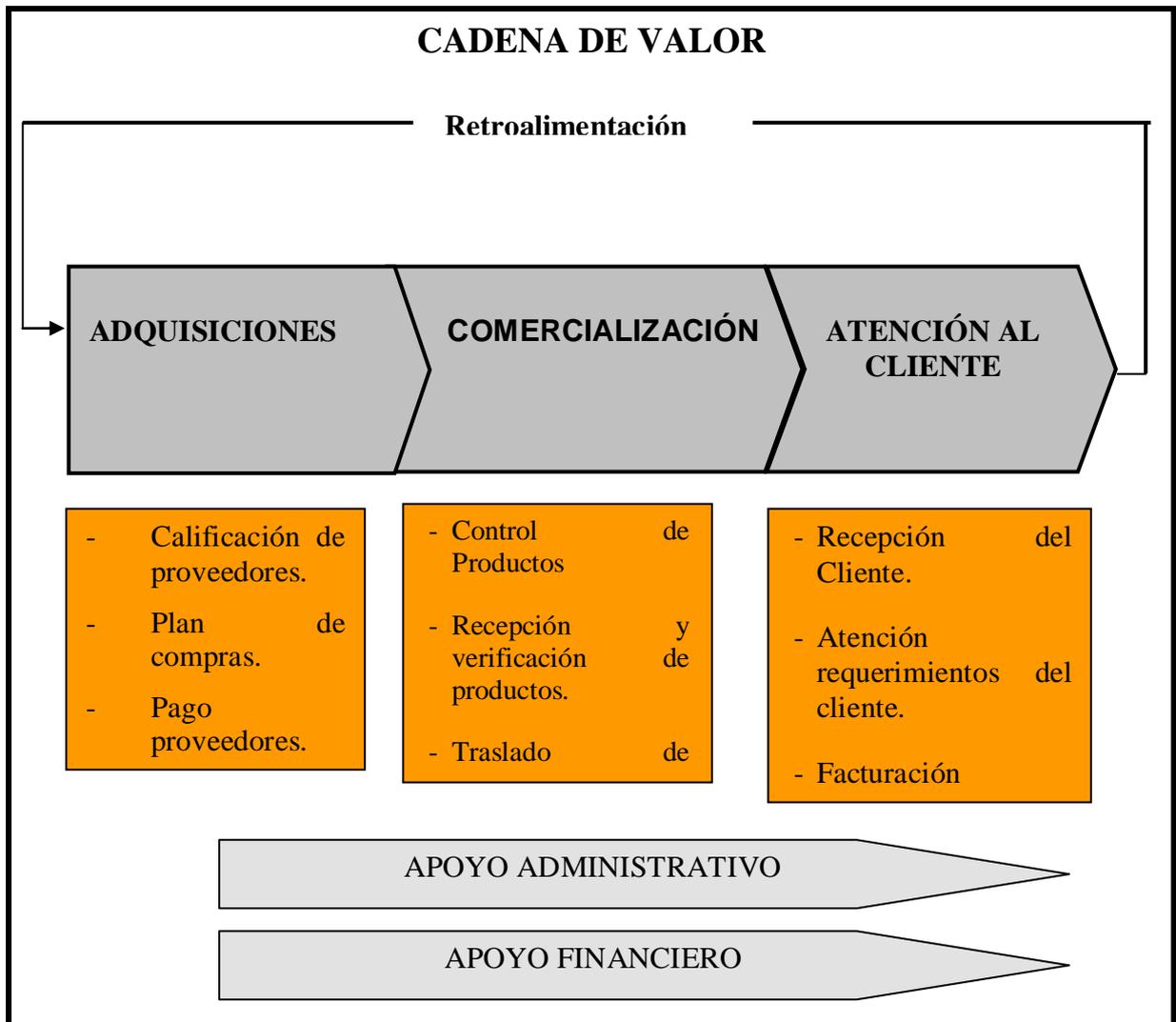
*“Análisis de la cadena del valor: La cadena del valor es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. ... la cadena del valor de una compañía se divide en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto, su venta y distribución a los compradores y su servicio después de la venta. Las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar. La cadena del valor muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias hasta el cliente final.”<sup>12</sup>*

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

---

<sup>12</sup> Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Hitt, Ireland, Hoskisson. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999. Pág.104-105.

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



### 4.3. Inventario de Procesos por áreas

Área de Adquisiciones.

- Calificación de Proveedores (servicios y productos).
- Selección y Contratación de Proveedores
- Determinar formas de pago.
- Determinar tiempos de entrega.



- Pago de Proveedores.
- Plan de Compras productos.
- Plan de Compras de Materia Prima e insumos.
- Cotización de productos
- Reevaluación.

#### Área de Comercialización.

- Recepción y Verificación de mercadería
- Registro de mercadería
- Ubicación de mercadería.
- Inventario fisco semestral de productos.
- Recepción de requerimientos de sucursales
- Preparación de productos solicitados por sucursales.
- Salida de productos de bodega.
- Control físico de productos.
- Coordinación entre áreas

#### Área de atención al cliente.

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

#### Área Administrativa y financiera

- Pedidos de Compra.
- Registro total de ventas en el sistema.
- Registro total de ventas en el sistema.
- Crédito y cobranzas



- Manejo de Nómina
- Contabilidad
- Gestión tributaria
- Seguridad empresarial
- Mantenimiento empresarial
- Documentación y archivo
- Administración de personal
- Planificación de actividades

## **Selección de Procesos**

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

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



### 4.4. Matriz de Selección de Procesos

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

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



### Procesos Seleccionados

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

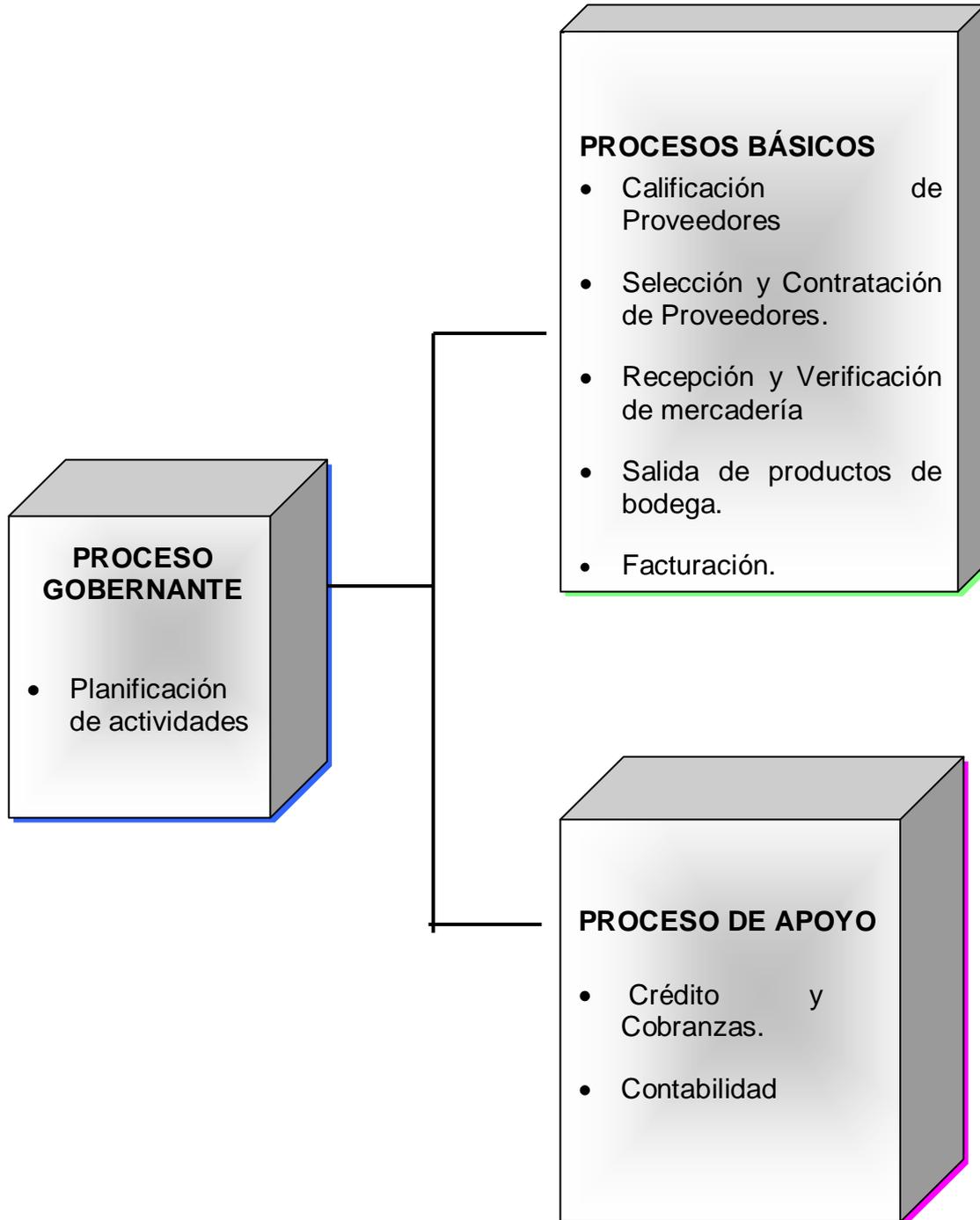
### 4.5 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.

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

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

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

## Mapa de procesos seleccionados





## 4.6 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.

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

### Hoja de Costos

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

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

Los principales costos operativos anuales en que incurre la Empresa Trajes Prestige son los siguientes:

### HOJA DE COSTOS

NOMINA	SUELDO	SUELDO POR	COSTO OP.	TOTAL COST.
	MENSUAL	MINUTO	POR MINUTO	POR MINUTO
Gerente	500	0,0347	0,1222	0,1569
Subgerente	400	0,0278	0,1222	0,1500
* Personal A	230	0,0160	0,1222	0,1382
* Personal B	200	0,0139	0,1222	0,1361
Contador	60	0,0042	0,1222	0,1264



**Personal A:** Bodeguero, Mensajero- Ventas.

**Personal B:** Ventas.

Cálculo de costo por minuto por empleado:

Ejemplo: Gerente

$$\frac{\text{Sueldo Mensual}}{30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}} = \frac{500}{30 * 8 * 60} = 0,0347 \text{usd}$$

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

- **ARRIENDOS:**
- **SERVICIOS BÁSICOS:**
  - Agua Potable
  - Energía eléctrica
  - Telecomunicaciones.
- **CONDominio LOCALES:**
- **MANTENIMIENTO VEHICULAR.**

**TOTAL COSTOS OPERATIVOS:** \_\_\_\_\_ **39.350,00 usd.**

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

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

$$\text{Costo Operacion/ minuto} = \frac{39.350,00}{(360 \text{días} * 8 \text{horas} * 60 \text{min})}$$

El costo operativo por minuto es de: **0,2277 usd.**

## Diagrama de Procesos

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

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

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

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

A continuación se presenta los procesos seleccionados y analizados:



PROCESO No 1

NOMBRE DEL PROCESO : Calificación de Proveedores

FECHA : Marzo / 2007

INGRESA : Productor o Importador

COSTO : 18,21 \$

SALIDA : Proveedor Calificado

TIEMPO : 61 min.

FRECUENCIA : 1 vez al mes

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Subgerente recibe al proveedor potencial que llega a la oficina			D				2		0,511	Se recibe al representante, y se pregunta de que empresa viene.
2	Subgerente pregunta datos al proveedor potencial		□					10		2,555	Subgerente pregunta sobre productos al Productor / Importador.
3	Subgerente toma los datos sobre el producto, precios, representante legal, dirección, correo, etc.	○					15		3,8325		Es una conversación, por lo tanto no existe nada por escrito, la ausencia de un formulario deja en el aire lo actuado
4	Subgerente conversa sobre su empresa al proveedor, y acompaña a salir al representante.			D				19		4,854	Se establece una conversación aparte, se deja a un lado la supervisión de los locales.
5	Subgerente y Gerente se reúnen y analizan al proveedor	○					10		5,1794		Se toma en cuenta detalles anteriormente conversados
6	Subgerente y Gerente califican al proveedor	○					5		1,2775		
<b>Subtotal</b>							30	31	10,29	7,92	
<b>Total</b>							61		18,21		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{30}{61} = 49,18\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{10,29}{18,21} = 56,50\%$$



PROCESO No 2

NOMBRE DEL PROCESO: Selección y Contratación de Proveedores

FECHA: Marzo / 2007

INGRESA: Proveedor en lista de aprobados de la empresa

COSTO: 21,84 \$

SALIDA: Proveedor Contratado

TIEMPO: 67 min.

FRECUENCIA: 2 veces al mes

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇒	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Subgerente revisa lista de proveedores calificados		□					5		1,28	La lista es un apunte bastante informal que podría perderse fácilmente.	
2	Subgerente se comunica con proveedores	○					5		1,28			
3	Subgerente indica al proveedor los requerimientos de mercadería.			D				10		2,55	Requerimiento se hace en base a un detalle de lo faltante en bodega.	
4	Subgerente negocia condiciones de cantidad, precio, formas de entrega, formas de pago, crédito	○					12		3,07		Al hablar con el proveedor se propone y negocia condiciones de la compra como cantidad, precio, forma de entrega, pago y sus formas, crédito.	
5	Subgerente solicita proformas para escoger la mejor en cuanto a precio y garantías.	○					5		1,28		Las proformas llegan por fax	
6	Gerente y Subgerente escogen la mejor oferta en cuanto al proveedor.		□					18		9,32	Se toman en cuenta las mejores condiciones a favor de la empresa	
7	Subgerente llama a proveedor estableciendo el requerimiento, se fijan plazos, formas de pago, condiciones.	○					12		3,07		El contrato se lo realiza en la oficina de la empresa proveedora	
<b>Subtotal</b>							34	33	8,69	13,16		
<b>Total</b>							67		21,84			

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{34}{67} = 50,75\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{8,69}{21,84} = 39,77\%$$



**PROCESO No 3**

**NOMBRE DE PROCESO:** Recepción y Verificación de Mercadería

**FECHA:** Marzo / 2007

**INGRESA:** Productos comprados

**COSTO:** 16,81 \$

**SALIDA:** Empaques de productos en espera.

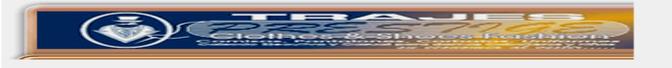
**TIEMPO:** 68 min.

**FRECUENCIA:** 2 veces al mes

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Proveedor que llega con los productos es atendido por el subgerente			D				3		0,766	Proveedor puede llegar en cualquier momento del día, puede causar molestias a clientes algunos proveedores traen la mercadería sin ningún documentos de respaldo
2	Subgerente verifica facturas, guía de remisión, contrato, documentos de soporte	○					12		3,066		
3	Subgerente dispone el ingreso de la mercadería a bodega	○					5		1,277		
4	Bodeguero traslada los productos a bodega.					⇨		3		0,731	Para cualquier cantidad de productos solo hay una persona que descarga y transporta.
5	Bodeguero verifica el estado de los productos revisando especificaciones y características que constan en el pedido.	○					15		3,655		Se verifica documentos de nuevo luego de subgerente ya los a revisado.
6	Bodeguero pone a un lado los empaques, para luego establecer un lugar en bodega			D				30		7,311	En la bodega no hay espacio suficiente por lo que posteriormente se ordena.
<b>Subtotal</b>							32	36	8,00	8,81	
<b>Total</b>							68		16,81		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{32}{68} = 47,06\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{8,00}{16,81} = 47,59\%$$



**PROCESO No 4**

**NOMBRE DE PROCESO:** Pedido de Compras

**FECHA:** Marzo / 2007

**INGRESA:** Requerimientos de bodega y locales  
**SALIDA:** Pedido de compra de requerimientos  
**FRECUENCIA:** 3 veces al mes

**COSTO:** 21,84 \$  
**TIEMPO:** 102 min.

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Encargados de locales realizan requerimientos a bodega.	○					30		7,25		Los empleados de ventas ( encargados de los locales), no llevan un seguimiento exacto de requerimientos.
2	Bodeguero revisa requerimientos de los locales en inventario en bodegas		□					35		8,529	Existe demora en este paso ya que no existe un orden ni espacio en bodega.
3	Bodeguero informa a Subgerente y Gerente los requerimientos			D				5		1,218	No existen documentos de respaldo
4	Bodeguero sugiere cantidades a pedir de acuerdo a necesidades de los locales			D				2		0,49	No se establecen claramente los Requerimientos.
5	Subgerente y Gerente revisan dicho pedido.		□					15		7,769	Se establece la importancia de los productos por temporada
6	Subgerente revisa los posibles Proveedores.			D				5		1,277	
7	Subgerente realiza el pedido a proveedor contratado por la empresa	○					10		2,55		
<b>Subtotal</b>							40	62	2,55	19,28	
<b>Total</b>							102		21,84		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{40}{102} = 39,22\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2,55}{21,84} = 11,70\%$$



PROCESO N° 5

NOMBRE DE PROCESO : Facturación

FECHA : Marzo / 2007

INGRESA : Solicitud de producto por Cliente

COSTO : 3,41 \$

SALIDA : Factura entregada a cliente.

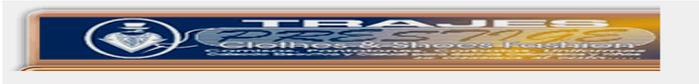
TIEMPO : 13,00 min.

FRECUENCIA : 20 veces al día (promedio)

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Empleado toma nota de productos que compra el cliente			D				3		0,725	
2	Empleado copia a documento factura, los detalles de compra.	○					3		0,725		Se transcribe el pedido a la factura, haciendo constar cantidad, precio y forma de pago.
3	Empleado pregunta a subgerente las características de crédito, descuento, etc.			D				1		0,497	
4	Empleado pregunta a cliente su forma de pago.		□					1		0,242	Si se realiza las ventas unitarias, siempre en efectivo o tarjeta
5	Empleado desarrolla todos los cálculos y tramites según forma de pago de cliente.	○					3		0,725		Según la forma de pago, se aumenta el tiempo de los cálculos de facturación
6	Subgerente Revisa y firma la factura.		□					1		0,255	En ausencia Subgerente y Gerente el empleado firma la factura.
7	Empleado entrega factura a cliente	○					1		0,242		
<b>Subtotal</b>							7	6	1,69	1,72	
<b>Total</b>							13		3,41		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{7}{13} = 53,85\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,69}{3,41} = 49,59\%$$



PROCESO N° 6

NOMBRE DE PROCESO: Salida de productos de bodega.

FECHA: Marzo / 2007

INGRESA: Orden de entrega de productos

COSTO: 12,98 \$

SALIDA: Entrega de productos a solicitante.

TIEMPO: 50 min.

FRECUENCIA: 1 al mes

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Bodeguero recibe orden de entrega de los productos por Subgerente	○					1		0,499		Se recibe esta orden por el cliente o por la subgerente.
2	Bodeguero determina y prepara la cantidad a entregar.			D				10		2,437	
3	Bodeguero registra la salida de los productos.	○					14		3,412		Se lo hace en un cuaderno o en hojas sueltas fáciles de perdida.
4	Subgerente verifica los productos de acuerdo con los requerimientos que se solicitan		□					6		1,533	Se confía mas en el conteo del empleado,
5	Subgerente registra en el sistema la salida del producto.	○					18		4,599		No existe un formato, se crea un desorden en la hoja, se demora en prender el computador.
6	Subgerente ordena al bodeguero entregar o transportar los productos hacia el solicitante					⇨				1	0,499
<b>Subtotal</b>							33	17	8,51	4,47	
<b>Total</b>							50		12,98		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{33}{50} = 66,00\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{8,51}{12,98} = 65,57\%$$



PROCESO No 7

NOMBRE DE PROCESO : Crédito y Cobranzas

FECHA : Marzo / 2007

INGRESA : Factura de venta

COSTO : 20,58 \$

SALIDA : Factura cancelada.

TIEMPO : 80 min.

FRECUENCIA : 2 veces al mes (promedio)

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente realizó ventas a crédito			D				8		2,1	Facturas se guardan en cajón por fechas
2	Subgerente revisa cada lunes las facturas a vencerse en la presente semana		□					15		3,832	
3	Gerente realiza llamadas a clientes que deben acercarse a pagar en la presente semana	○					15		3,937		Realiza llamadas el gerente, ya que es el quien negocia condiciones de venta
4	El cliente llega a la oficina a cancelar, le atiende subgerente.			D				9		2,299	Existe demora por conversaciones no enfocadas al pago.
5	El subgerente revisa la factura y el registro de créditos de la empresa.		□					18		4,599	Por incorrecto registro de créditos existe demoras.
6	El subgerente verifica el pago.	○					10			2,555	Puede ser de contado o con cheque
7	El subgerente archiva la factura.				▽			2		0,511	
8	Subgerente realiza un recibo por la cancelación realizada por el cliente.	○						2		0,487	
9	Se entrega el recibo al cliente, y se establece conformidad.	○						1		0,255	
<b>Subtotal</b>							28	52	4,68	15,90	
<b>Total</b>							80		20,58		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{28}{80} = 35,00\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{4,68}{20,58} = 22,74\%$$



PROCESO No 8

NOMBRE DE PROCESO : Contabilidad

FECHA : MARZO / 2007

INGRESA : Movimientos diarios de actividad comercial

COSTO : 68,32 \$

SALIDA : Registro contable y generación de informes

TIEMPO : 255 min.

FRECUENCIA : 4 veces por mes

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	El Gerente entrega respaldos en información de transacciones a contador.			D				35		17,3	
2	Contador Recopila los documentos de respaldo de transacciones.	○					30		6,957		Esta recopilación se la hace semanalmente
3	Contador analiza e identifica cada documento.		□					60		13,91	Se basará en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
4	Registro de movimientos o actividades.	○					70		16,23		Se los registra en un cuaderno de contabilidad.
5	Generación y emisión de informes	○					60		13,91		Presentación de informes para conocer la situación
<b>Subtotal</b>							160	95	37,10	31,21	
<b>Total</b>							255		68,32		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{160}{255} = 62,75\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{37,10}{68,32} = 54,31\%$$



**PROCESO No 9**

**NOMBRE DEL PROCESO:** Planificación de Actividades.

**FECHA:** Marzo / 2007

**INGRESA:** Establece necesidades de planificación

**COSTO:** 188,05 \$

**SALIDA:** Plan de actividades aprobado.

**TIEMPO:** 279 min.

**FRECUENCIA:** Anualmente

No	ACTIVIDADES	○	□	D	▽	⇨	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente establece las necesidades, y cumplimientos a realizarse en el siguiente periodo, para planificar las actividades.		□					60		15,75	
2	Gerente convoca a reunión a subgerente, contador y personal correspondiente.			D				10		2,624	Se convoca al ultimo al contador ya que no está dentro de la empresa, existe una demora en su llegada.
3	Personal convocado asiste a reunión, y se preparan			D				30		37,05	Se espera al contador.
4	Gerente abre la reunión generando apertura para que se informen las necesidades, ideas, para actividades a realizarse.	○					30		37,054		Personal no establece claramente por escrito las necesidades e ideas.
5	Subgerente y Gerente les manifiestan los objetivos a realizarse en el siguiente periodo, presentando matrices de actividades.	○					45		55,581		No se instruye al personal sobre el análisis de las matrices.
6	Gerente establece responsables y funciones	○					15		3,9366		



7	Gerente integra necesidades manifestadas por los presentes.	<input type="radio"/>				20		5,2488		
8	Gerente analiza y realiza la planificación en las matrices	<input type="radio"/>				45		11,81		Hay una espera larga por los presentes.
9	Gerente imprime el documento y entrega una copia a presentes			<input type="checkbox"/>			8		2,1	
10	Los presentes analizan el documento y se establece conformidad.			<input type="checkbox"/>			12		14,82	Si se presentan disconformidad se analiza la petición.
11	El gerente y subgerente aprueban el plan de actividades para el siguiente periodo.	<input type="radio"/>				4		2,0718		
<b>Subtotal</b>						159	120	115,70	72,35	
<b>Total</b>						279		188,05		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{159}{279} = 56,99\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{115,70}{188,05} = 61,53\%$$





MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

PROCESOS	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		FRECUENCIA	NOVEDADES
	AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO		
Calificación de Proveedores	30	31	61	10,29	7,92	18,21	49,18%	56,50%	1 vez al mes	Este proceso se lo realiza también para proveedores esporádicos que no ofrecen garantías. No hay procedimientos de filtro.
Selección y Contratación de Proveedores	34	33	67	8,69	13,16	21,84	50,75%	39,77%	2 veces al mes	Se tienen definidos algunos proveedores para algunos requerimientos. El fax no tiene la empresa le llegan en otra empresa.
Recepción y Verificación de Mercadería	32	36	68	8,00	8,81	16,81	47,06%	47,59%	2 veces al mes	Se maneja de forma desordenada y sin responsabilidad
Pedido de Compras	40	62	102	2,55	19,28	21,84	39,22%	11,70%	3 veces al mes	Los requerimientos no se los hace periódicamente ya que el personal no informa no lleva un registro.
Facturación	7	6	13	1,69	1,72	3,41	53,85%	49,59%	20 veces al día (promedio)	En caso de no presencia del subgerente los empleados firman o no, la factura
Salida de productos de bodega.	33	17	50	8,51	4,47	12,98	66,00%	65,57%	5 veces al día (promedio)	Se presenta una correcta entrega por parte de los empleados, el sistema no ayuda en el ahorro de tiempo para el registro de la salida.
Crédito y Cobranzas	28	52	80	4,68	15,90	20,58	35,00%	22,74%	2 veces al mes (promedio)	Políticas de crédito manejadas indistintamente, No hay procedimientos
Contabilidad	160	95	255	37,10	31,21	68,32	62,75%	54,31%	4 veces por mes	Se lleva de una forma empírica la contabilización.
Planificación de Actividades.	159	120	279	115,70	72,35	188,05	56,99%	61,53%	Anualmente	Los participantes no llegan preparados para la reunión.
<b>TOTAL</b>	<b>523</b>	<b>452</b>	<b>975</b>	<b>197,21</b>	<b>174,82</b>	<b>372,03</b>				



## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

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

#### PROCESOS MEJORADOS

##### Acciones de mejoramiento:

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

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

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

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



- Matriz de Análisis Comparativo.

## 5.1 Hoja ISO:

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

Los parámetros son los siguientes:

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



El formato a utilizarse es el siguiente:

		HOJA ISO	
Cod:			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>			
<b>Objetivo:</b>			
<hr/> <hr/>			
<b>Alcance:</b>			
<hr/> <hr/>			
<b>Nº</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	
<b>Formularios:</b>			
<b>Terminología:</b>			
<b>Cambios:</b> <b>Mejora:</b> <b>Eliminación:</b> <b>Fusión:</b> <b>Creación:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado:</b>



## 5.2 Flujo diagramación.-

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

Los parámetros que se utilizan son los siguientes:

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



El formato a utilizarse es el siguiente:

		Nombre del Proceso				Cod.				
Lugar y fecha						Tiempo:				
Ingresa:						Frecuencia:				
Salida:						Costo:				
N°	Actividad	Responsables				Tiempo		Costos		Observ
		A	B	C	D	AV	NAV	AV	NAV	
Total										
Subtotal										
Eficiencias										

### 5.3 Hoja de Mejoramiento.

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

Los parámetros son los siguientes:

- **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.



- **Problemas detectados.-** Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.
- **Soluciones propuestas.-** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- **Situación actual.-** Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- **Situación Propuesta.-** Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia.-** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- **Beneficio del proceso.-** Se coloca cual es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos

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

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

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

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



**PROCESO No 1**

		<p><b>HOJA ISO</b></p>																			
		<p><b>C-PRV-01</b></p>																			
<p><b>CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES</b></p>																					
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer los proveedores mas acordes a lo que necesita la empresa.</p>																					
<p><b>ALCANCE:</b> Desde el contacto con el proveedor potencial hasta la su calificación.</p>																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">N °</th> <th style="width: 60%;">ACTIVIDAD</th> <th style="width: 30%;">RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Se establece contacto, y se enfoca en características del proveedor.</td> <td>Subgerente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Se determina las características del producto, y términos de pago.</td> <td>Subgerente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se establece contacto con gerente para su análisis.</td> <td>Subgerente</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se analiza la información.</td> <td>Gerente y Subgerente.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Se califica al proveedor.</td> <td>Gerente.</td> </tr> </tbody> </table>				N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	Se establece contacto, y se enfoca en características del proveedor.	Subgerente	2	Se determina las características del producto, y términos de pago.	Subgerente	3	Se establece contacto con gerente para su análisis.	Subgerente	4	Se analiza la información.	Gerente y Subgerente.	5	Se califica al proveedor.	Gerente.
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE																			
1	Se establece contacto, y se enfoca en características del proveedor.	Subgerente																			
2	Se determina las características del producto, y términos de pago.	Subgerente																			
3	Se establece contacto con gerente para su análisis.	Subgerente																			
4	Se analiza la información.	Gerente y Subgerente.																			
5	Se califica al proveedor.	Gerente.																			
<p>Formularios: Cuestionario Proveedores (Ver anexo 1)</p>																					
<p>Terminología:</p> <p>Proveedor.- Persona o Entidad comercial encargadas de entregar insumos o recursos necesarios a otra Persona o Entidad, para realizar una alguna actividad o cosa.</p>																					
<p><b>CAMBIOS:</b></p>	<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p>	<p><b>APROBADO POR:</b></p>																		
<p>M=3 F=2 E=1</p>	<p>Edison Toapanta</p>	<p>Ing. Jaime Chiriboga</p>	<p>Ing. Edwin Llivera (Gerente Trajes Prestige)</p>																		
<p><b>FECHA:</b></p>	<p>Marzo / 2007</p>	<p>Marzo / 2007</p>	<p>Marzo / 2007</p>																		



PROCESO No 1  
FLUJO DIAGRAMACION

		ACTORES				TIEMPO		COSTO		OBSERV.
No	ACTIVIDADES	Gerente		Sub Gerente	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Se establece contacto, y se enfoca en características del proveedor.			○	15		3,8325		1	
2	Se determina las características del producto, y términos de pago.			○	10		0,2555		2	
3	Se establece contacto con gerente para su análisis.			○		4		1,022	3	
4	Se analiza la información	○		○	20		10,359		4	
5	Se califica al proveedor	○			2		0,5249		5	
<b>Subtotal</b>					47	4	14,97	1,02		
<b>Total</b>					51		15,99			
<b>Eficiencia</b>					92,16%		93,61%			

**Observaciones:**

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



**PROCESO 1  
HOJA DE MEJORAMIENTO**

**CALIFICACION DE PROVEEDORES**

<b>Causas:</b>	<b>Problemas detectados:</b>
NO EXISTE UN PROCESO DEFINIDO NI DOCUMENTADO	<p>Algunos proveedores se los tendría que visitar en su empresa o en algún lugar fuera de la empresa.</p> <p>Existe conversaciones que no forman parte del proceso de calificación (demora)</p> <p>No existe nada por la ausencia de un formulario deja en el aire la información obtenida.</p> <p>Se deja a un lado la supervisión de los locales.</p> <p>Para el análisis no se toman en cuenta detalles anteriormente conversados</p>

**Soluciones propuestas:**  
 El proceso se iniciara desde el contacto con el proveedor según se lo haga dentro o fuera de la Empresa.  
 Establecer un dialogo mas objetivo realizando un cuestionario anteriormente.  
 Integrar un documento para ser llenada con información del proveedor potencial.  
 En el análisis y la calificación la mayor responsabilidad es del Gerente de la empresa dejando prioridad para supervisión a subgerente, y minimizando el tiempo de análisis.

**Eficiencia en tiempo y costo:**

<i>Situación Actual</i>				<i>Situación Propuesta</i>				<i>Diferencia</i>			
Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
61	18,21	49,18%	56,50%	51	15,99	92,16%	93,61%	10	2,22	-42,98%	-37,11%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro x 12 meses  
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1\*10\*12  
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 120 Minutos.  
 Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 12meses  
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 1\*2,22\*12  
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 26,64 Dólares.



**PROCESO No 2**

		<p><b>HOJA ISO</b></p>	
		<p><b>P-SC-02</b></p>	
<p>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES.</p>			
<p>OBJETIVO: Seleccionar a proveedor y contratar sus servicios.</p>			
<p>ALCANCE: Desde la selección del proveedor Hasta realizar la compra.</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Selección de proveedores de producto a adquirir.	Gerente y Subgerente.	
2	Solicitar información general de productos y proformas de costos.	Gerente y Subgerente.	
3	Analizar la mejor oferta en cuanto a proveedores.	Gerente y Subgerente	
4	Seleccionar y se establecer contacto con proveedor	Gerente	
6	Establecer las características del producto y las condiciones de compra.	Gerente	
7	Contactar al proveedor y realizar la compra.	Gerente	
<p>Formularios: NO</p>			
<p>Terminología: NO</p>			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M=3 F=2 E=1 C=1	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llivera (Gerente Trajes Prestige)
FECHAS:	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007



PROCESO N° 2  
FLUJO DIAGRAMACION

 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES		CÓD. P-SC-02							
INGRESA: Comunicación con posibles proveedores.				FECHA: Marzo / 2007					
SALIDA: Proveedor contratado.				COSTO: 12,03 \$					
FRECUENCIA: 2 veces al mes				TIEMPO: 48 min.					
RESPONSABLE: Subgerente									
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Sub Gerente			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Selección de proveedores de producto a adquirir.	○			2		0,511		1
2	Solicitar información general de productos y proformas de costos.	○			15		3,8325		2
3	Analizar la mejor oferta en cuanto a proveedores.	□				7		1,788	3
4	Seleccionar y se establecer contacto con proveedor	○			5		1,2775		4
5	Establecer las características del producto y las condiciones de compra.	○			15		3,6554		
6	Contactar al proveedor y realizar la compra.	○			4		0,9664		5
<b>Subtotal</b>					41	7	10,24	1,79	
<b>Total</b>					48		12,03		
<b>Eficiencia</b>					85,42%		85,13%		

**Observaciones:**

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



**PROCESO 2**

**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES**

**Causas:**

- Falta de recursos e infraestructura
- Mala distribución de responsabilidades.

**Problemas detectados:**

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

**Soluciones propuestas:**

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

**Eficiencia en tiempo y costo:**

<i>Situación Actual</i>				<i>Situación Propuesta</i>				<i>Diferencia</i>			
Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
67	21,84	50,75%	39,77%	48	12,30	85,42%	82,13%	19	9,54	-34,67%	-42,36%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorros 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 2\*19\*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 456 Minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 12meses

Beneficio Anual Esperado en Costo = 2\*10\*12

Beneficio Anual Esperado en Costo = 228,96 Dólares.



**PROCESO No 3**

	<p><b>HOJA ISO</b></p>	<p><b>P-RYV-03</b></p>
<p>RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCADERÍA</p>		
<p>OBJETIVO: Establecer los movimientos de la mercadería.</p>		
<p>ALCANCE: Desde la verificación Hasta el traslado a bodega de la mercadería.</p>		

N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Llega el proveedor, se verifica la guía de remisión, contrato, documentos de soporte	Subgerente y Bodeguero
2	Verificar el estado de los productos revisando especificaciones y características que constan en el pedido.	Subgerente y Bodeguero
3	Clasificar los productos	Subgerente y Bodeguero
4	Trasladar la mercadería al sitio destinado para ella, en bodega	Bodeguero

Formularios: No

Terminología: No

CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M=2 F=4 E=1 C=1	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)
FECHA	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007

**PROCESO No 3  
FLUJO DIAGRAMACIÓN**

		<b>RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCADERÍA</b>				<b>P-RYV-03</b>			
<b>INGRESA:</b> Llegada de mercadería a la empresa						<b>FECHA:</b> Marzo / 2007			
<b>SALIDA:</b> Ingreso de mercadería a bodega.						<b>COSTO:</b> 12,30 \$			
<b>FRECUENCIA:</b> 2 veces al mes						<b>TIEMPO:</b> 50 min.			
<b>RESPONSABLE:</b> Subgerente.									
No	ACTIVIDADES	Responsables			TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Sub Gerente		Bodeguero	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Llega el proveedor, se verifica la guía de remisión, contrato, documentos de soporte	○			10		2,555		1
2	Verificar el estado de los productos revisando especificaciones y características que constan en el pedido.	○		○	20		4,8738		2
3	Clasificar los productos			○	15		3,6554		3
4	Trasladar la mercadería al sitio destinado para ella, en bodega			○		5		1,218	
<b>Subtotal</b>					45	5	11,08	1,22	
<b>Total</b>					50		12,30		
<b>Eficiencia</b>					90,00%		90,10%		

**Observaciones:**

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



<b>PROCESO 3</b>											
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>											
<b>RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE MERCADERÍA</b>											
<b>Causas:</b>  - Falta de Comunicación y Coordinación  - Falta de infraestructura de almacenamiento					<b>Problemas detectados:</b> - Proveedor puede llegar en cualquier momento del día, puede causar molestias a clientes - Para cualquier cantidad de productos solo hay una persona que descarga y transporta. - Se verifica documentos de nuevo luego de que subgerente ya los a revisado. - En la bodega no hay espacio suficiente por lo que posteriormente se ordena.						
<b>Soluciones propuestas:</b> Establecer con anterioridad contacto con proveedor par definir la llegada de la mercancía.  Establecer con anterioridad el personal necesario aparte de los responsables. Dentro de la verificación de documentos de soporte y de producto lo realizaran conjuntamente el subgerente y bodeguero para minimizar la demora. Establecer una adecuación de bodega para no tener que tener la mercadería en espera para ser clasificada y colocada.											
<b>Eficiencia en tiempo y costo:</b>											
<i>Situación Actual</i>				<i>Situación Propuesta</i>				<i>Diferencia</i>			
Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
68	16,81	47,06%	47,59%	50	12,30	90,00%	90,10%	18	4,51	-42,94%	-42,51%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorros 12 meses Beneficio Anual Esperado en Tiempo = $2 \cdot 18 \cdot 12$ Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 432 Minutos.											
Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 12meses Beneficio Anual Esperado en Costo = $2 \cdot 4,51 \cdot 12$ Beneficio Anual Esperado en Costo = <u>108,24</u> Dólares.											



**PROCESO No 4**

	<p><b>HOJA ISO</b></p>	<p><b>P-CMP-04</b></p>
<p><b>PEDIDOS DE COMPRA</b></p>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer las funciones y responsabilidades de informar los requerimientos de productos hasta llegar al pedido de compra para abastecimiento.</p>		
<p><b>ALCANCE:</b> Desde establecer requerimientos Hasta orden de pedido de Compra.</p>		

N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Establecer requerimientos en cada local, se emite un documento de pedido y se entrega a área de bodega.	Personal de Ventas.
2	Verificar existencias y requerimientos, y se presenta informe de requerimientos de bodega a subgerente.	Bodeguero
3	Analizar informe de requerimientos y se establece prioridades de abastecimiento a bodega y locales.	Gerente y Subgerente y bodeguero.
4	Emitir una orden de pedido de Compra.	Subgerente.

Formularios: Pedido de Compra (ver anexo 6)  
 Terminología: No

<b>CAMBIOS:</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
M=2 F=2 E=1 C=1	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)
<b>FECHA:</b>	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007



PROCESO No 4  
FLUJO DIAGRAMACIÓN

		PEDIDOS DE COMPRA			CÓD. P-CMP-04				
INGRESA: Requerimientos		FECHA: Marzo / 2007							
SALIDA: Orden de Pedido de Compra		COSTO: 12,76 \$							
FRECUENCIA: 3 veces al mes		TIEMPO: 52 m in.							
RESPONSABLE: Bodeguero									
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Sub Gerente	Personal Ventas	Bodeguero	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Establecer requerimientos en cada local, se emite un documento de pedido y se entrega a bodeguero.		○		25		6,0402		1
2	Verificar existencias y requerimientos, y se presenta informe.			○	15		3,6554		2
3	Análisis de informe de requerimientos y se establece prioridades de abastecimiento a bodega y locales.	□				10		2,555	3
4	Emitir una orden de pedido de Compra.	○			2		0,511		4
<b>Subtotal</b>					42	10	10,21	2,55	
<b>Total</b>					52		12,76		
<b>Eficiencia</b>					80,77%		79,98%		

**Observaciones:**

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



**PROCESO 4**  
**HOJA DE MEJORAMIENTO**  
**PEDIDOS DE COMPRA**

<p><b>Causas:</b></p> <p>Falta de sistematización</p> <p>Falta de recursos de comunicación</p>	<p><b>Problemas detectados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados de ventas( encargados de los locales), no llevan un seguimiento exacto de requerimientos.</li> <li>- Existe demora en este paso ya que no existe un orden ni espacio en bodega.</li> <li>- No existe documentos de respaldo</li> <li>- No ese establecen claramente los Requerimientos.</li> <li>- Se establece la importancia de los productos por temporada</li> </ul>
--	---

**Soluciones propuestas:**

Automatización en los locales.

Se responsabilidad en el seguimiento de requerimientos.

El informe se lo hace solo para el subgerente, haciéndolo mas objetivo.

Integrar un informe requerimientos.

Se establece con anterioridad los requerimientos por el Subgerente.

<b>Eficiencia en tiempo y costo:</b>											
<i>Situación Actual</i>				<i>Situación Propuesta</i>				<i>Diferencia</i>			
Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
102	21,84	39,22%	11,70%	52	12,76	80,77%	79,98%	50	9,08	-41,55%	-68,28%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorros 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 3\*50\*12

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1800 Minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 12meses

Beneficio Anual Esperado en Costo = 3\*9,08\*12

Beneficio Anual Esperado en Costo = 326,88 Dolares.



**PROCESO No 5**

	<p><b>HOJA ISO</b></p> <p style="text-align: right;"><b>P-FCT-05</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>FACTURACIÓN</b></p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Determinar las responsabilidades y manejo del documento factura y los parámetros para su llenado, luego de la venta.</p>	
<p><b>ALCANCE:</b> Desde la autorización de la venta hasta Archivo de la copia de la factura.</p>	

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Llenar los productos que se venden en el documento factura.	Personal Ventas
2	Determinar las características de la venta,	Subgerente Y Personal Ventas
3	Verificar con cliente la forma de pago, se desarrollan los cálculos y se llena la factura.	Personal Ventas
4	Verificar los datos de la factura, se firma se entrega al cliente que firme y se le entrega la original, y se queda la copia.	Personal Ventas
5	Archivar la factura.	Personal Ventas

Formulários: Factura (ver anexo No 5)

Terminología: No

CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M=3 F=1 E=1 C=1	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)
FECHA:	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007



PROCESO No 5  
FLUJO DIAGRAMACIÓN

		FACTURACIÓN				P-FCT-05		
INGRESA: Documento factura vacío		FECHA: Marzo / 2007						
SALIDA: Archivo de factura		COSTO: 1,46 \$						
FRECUENCIA: 20 veces al día (promedio)		TIEMPO: 5,5 min.						
RESPONSABLE: Personal de Ventas								
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Sub Gerente	Personal Ventas	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Llenar los productos que se venden en el documento factura.			1		0,2416		1
2	Determinar las características de la venta,				0,5		0,249	2
3	Verificar con cliente la forma de pago, se desarrollan los cálculos y se llena la factura.			2		0,4832		3
4	entrega al cliente que firme y se le entrega la original, y se queda la copia.			1,50		0,3624		4
5	Archivar la factura.				0,5		0,121	5,6
<b>Subtotal</b>				4,5	1	1,09	0,37	
<b>Total</b>				5,5		1,46		
<b>Eficiencia</b>				81,82%		74,64%		

**Observaciones:**

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



**PROCESO 5**  
**HOJA DE MEJORAMIENTO**

**FACTURACIÓN**

**Causas:**

- Falta de sistematización
- Falta de seguimiento y control documentario

**Problemas detectados:**

- Se toma nota de los productos vendidos en una hoja en blanco
- Hay una demora en transcribir de la hoja a la factura los productos.
- Existen diferentes pasos en ventas unitarias en efectivo y con tarjeta
- Según la forma de pago, se aumenta el tiempo de los cálculos de facturación
- No existe un control o seguimiento de la factura

**Soluciones propuestas:**

La venta se transcribe directamente en la factura.  
 Establecer con anterioridad una capacitación al personal de ventas para las diferentes formas de pago de los Clientes.  
 Automatización del proceso de cálculos para agilizar el proceso.  
 Se da responsabilidad al empleado de ventas, esto se lo hace con la integración de un sello de la empresa.  
 Establecer un mejor control de este documento, obteniendo un respaldo en las ventas.

**Eficiencia en tiempo y costo:**

<i>Situación Actual</i>				<i>Situación Propuesta</i>				<i>Diferencia</i>			
Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
13	3,41	53,85%	49,59%	5,5	1,46	81,82%	74,64%	7,50	1,95	-27,97%	-25,05%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro x 360 Días

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 20\*7,5\*360

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 54000 Minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 360

Beneficio Anual Esperado en Costo = 20\*1,95\*360

Beneficio Anual Esperado en Costo = 14040 Dólares.



**PROCESO No 6**

		<p><b>HOJA ISO</b></p>																									
		<p><b>S-PBG-06</b></p>																									
<p><b>SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA</b></p>																											
<p><b>OBJETIVO:</b> Determinar los responsabilidades y los movimientos de los productos de Bodega.</p>																											
<p><b>ALCANCE:</b> Desde la orden de salida Hasta la entrega del producto al solicitante.</p>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N °</th> <th>ACTIVIDAD</th> <th colspan="2">RESPONSABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Establecer orden de entrega de los productos.</td> <td colspan="2">Subgerente</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Preparar y registrar los productos para su salida.</td> <td colspan="2">Bodeguero</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Verificar y registrar en el sistema los productos que salen de bodega.</td> <td colspan="2">Bodeguero.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Entregar y/o transportar los productos hacia el solicitante</td> <td colspan="2">Bodeguero</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>				N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		1	Establecer orden de entrega de los productos.	Subgerente		2	Preparar y registrar los productos para su salida.	Bodeguero		3	Verificar y registrar en el sistema los productos que salen de bodega.	Bodeguero.		4	Entregar y/o transportar los productos hacia el solicitante	Bodeguero					
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE																									
1	Establecer orden de entrega de los productos.	Subgerente																									
2	Preparar y registrar los productos para su salida.	Bodeguero																									
3	Verificar y registrar en el sistema los productos que salen de bodega.	Bodeguero.																									
4	Entregar y/o transportar los productos hacia el solicitante	Bodeguero																									
<p>Formularios: NO</p>																											
<p>Terminología: NO</p>																											
<p><b>CAMBIOS:</b></p>		<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p><b>REVISADO POR:</b></p>																								
<p>M=1</p> <p>F=4</p>		<p>Edison Toapanta</p>	<p>Ing. Jaime Chiriboga</p>																								
			<p>Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)</p>																								
<p><b>FECHA:</b></p>		<p>Marzo / 2007</p>	<p>Marzo / 2007</p>																								
			<p>Marzo / 2007</p>																								



PROCESO No 6  
FLUJO DIAGRAMACIÓN

		SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA.				S-PBG-06		
INGRESA: Orden de entrega de productos		FECHA: Marzo / 2007						
SALIDA: entrega de productos a solicitante.		COSTO: 8,14 \$						
FRECUENCIA: 5 veces al día (promedio)		TIEMPO: 25 min.						
RESPONSABLE: Bodeguero								
No	ACTIVIDADES	ACTORES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Sub Gerente	Bodeguero	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Establecer orden de entrega y determinar los productos a entregarse.	○		0,5		0,1277		1
2	Preparar y registrar los productos para su salida.		○	15		3,6554		2
3	Verificar y registrar en el sistema los productos que salen de bodega.	○	○	8		3,9935		3
4	Entregar y/o transportar los productos hacia el solicitante		○	1,5		0,3655		4
		<b>Subtotal</b>		25	0	8,14	0,00	
		<b>Total</b>		25		8,14		
		<b>Eficiencia</b>		100,00%		100,00%		

**Observaciones:**

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



**PROCESO 6**

HOJA DE MEJORAMIENTO

**SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA**

**Causas:**

- Falta de recursos
- Falta documentos de respaldo
- Sistema informático obsoleto.

**Problemas detectados:**

- No se establece supervisión en la autorización.
- Se registra en un cuaderno o en hojas sueltas fáciles de pérdida.
- Se confía más en el conteo del empleado,
- No existe un formato, se crea un desorden en la hoja, se demora en prender el computador.

**Soluciones propuestas:**

Mantener una supervisión en el movimiento de la mercancía

Integrar un formato de movimiento de productos (kardex)

Establecer responsabilidad en la actividad de Verificación, conteo y registro, para el Subgerente y bodeguero para mayor rapidez y eficiencia.

**Eficiencia en tiempo y costo:**

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
50	12,98	66,00%	65,57%	25	8,14	100,00%	100,00%	25	4,84	-34,00%	-34,43%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro x 360 Días

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 5\*25\*360

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 45000 Minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 360

Beneficio Anual Esperado en Costo = 5\*4,84\*360

Beneficio Anual Esperado en Costo = 8712 Dólares.

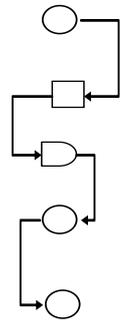


**PROCESO No 7**

		<b>HOJA ISO</b>	
		<b>P-CYC-07</b>	
<b>CRÉDITO Y COBRANZAS</b>			
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer un mejor seguimiento y sistema de cobro para clientes que se les otorgan créditos por la empresa.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Desde la generación del crédito hasta la entrega de recibo de pago a cliente por crédito.</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Realizada la venta a crédito, se obtiene documentos de respaldo y se establece seguimiento.	Subgerente	
2	Verificar y establecer contacto telefónico con clientes con créditos a vencerse	Subgerente	
3	Se hace mención sobre el crédito a vencerse, y detalles de pago.	Subgerente	
4	Contactar al cliente, Recibir el pago, Revisar la documentación de respaldo y el registro de créditos de la empresa.	Subgerente	
5	Realizar un recibo, se registra el pago y documento y se entrega al cliente.	Subgerente	
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
M=4 F=5 C=1	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	APROBADO POR: Ing. Edwin Llivera (Gerente Trajes Prestige)
<b>FECHAS</b>	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007



PROCESO No 7  
FLUJO DIAGRAMACION

		CREDITO Y COBRANZAS				P-SC-02			
INGRESA: Generacion de credito y documento por cobrar		FECHA: Marzo / 2007							
SALIDA: Cancelacion de credito y entrega de recibo.		COSTO: 10,99 \$							
FRECUENCIA: 2 veces al mes		TIEMPO: 43 min.							
RESPONSABLE: Subgerente									
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.	
		Sub Gerente		A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Realizada la venta a crédito, se obtiene documentos de respaldo y se establece seguimiento.			8		2,044		1	
2	Verificar y establecer contacto telefónico con clientes con créditos a vencerse					3		0,766	2
3	Se da informacion sobre el crédito a vencerse, y detalles de pago.					7		1,788	3
4	Contactar al cliente, Recibir el pago, Revisar la documentación de respaldo y el registro de créditos de la empresa.				15		3,8325		4
5	Realizar un recibo, se registra el pago y documento y se entrega al cliente.				10		2,555		5
								6	
		<b>Subtotal</b>		33	10	8,43	2,55		
		<b>Total</b>		43		10,99			
		<b>Eficiencia</b>		76,74%		76,74%			

**Observaciones:**

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



PROCESO 7											
HOJA DE MEJORAMIENTO											
CRÉDITO Y COBRANZAS											
<b>Causas:</b>  - Mala distribución de Actividades. - Falta de recursos - No existe base de datos.(seguimiento)						<b>Problemas detectados:</b> - Facturas se guardan en un cajón por fechas - El gerente realiza llamadas, ya que es el quien negocia condiciones de venta - Existe demora por conversaciones no enfocadas al pago. - Por incorrecto registro de créditos existe demoras.					
<b>Soluciones propuestas:</b> Establecer una base de datos de clientes con crédito. Tener un registro inmediato del cliente y un correcto archivo de documentos de respaldo del Crédito. Se determina la responsabilidad solo al Subgerente. Al contacto con cliente establecer una conversación Objetiva al cobro de crédito. Se Fusiona la actividad 4,5 y 6 del proceso actual, y se determina mas objetividad. Integrar recursos para un mejor seguimiento.											
<b>Eficiencia en tiempo y costo:</b>											
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
80	20,58	33,75%	21,50%	43	10,99	76,74%	76,74%	37	9,59	-42,99%	-55,24%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro x 12 meses Beneficio Anual Esperado en Tiempo = $2 * 37 * 12$ Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 888 Minutos.											
Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia x Ahorro x 12 meses Beneficio Anual Esperado en Costo = $2 * 9,59 * 12$ Beneficio Anual Esperado en Costo = 230,16 Dólares.											

### PROCESO No 8

		<b>HOJA ISO</b>	
		<b>P-CTB-08</b>	
<b>CONTABILIDAD</b>			
<p><b>OBJETIVO:</b> Determinar cuales son los responsables y la correcta verificación de las transacciones que se dan en los registros contables y sus informes.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Desde la recopilación de respaldos contables hasta la emisión de Informes.</p>			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Recopilar la información y documentos de respaldo por las transacciones.	Gerente y contador	
2	Analizar e identificar cada documento, relacionando con los registros de cada área o local.	Contador	
3	Registrar los movimientos o actividades de la empresa.	Contador	
4	Generación y emisión de informes	Contador	
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
E=1  M=2	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)
FECHA:	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007

PROCESO No 8  
FLUJO DIAGRAMACIÓN

		CONTABILIDAD				P-CTB-08			
INGRESA: Movimientos diarios de actividad comercial		FECHA: Marzo / 2007							
SALIDA: Generación de informes		COSTO: 44,98 \$							
FRECUENCIA: Mensual		TIEMPO: 160 min.							
RESPONSABLE: Contador									
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.	
		Gerente	Contador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Recopilar la información y documentos de respaldo por las transacciones.	○	○	30		14,83		1	
2	Analizar e identificar cada documento, relacionando con los registros de cada área o local.		□		30		6,957	2	
3	Registrar los movimientos o actividades de la empresa.		○	60		13,913		3	
4	Generación y emisión de informes		○	40		9,2755		4	
		Subtotal		130	30	38,02	6,96		
		Total		160		44,98			
		Eficiencia		81,25%		84,53%			

**Observaciones:**

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



PROCESO 8											
HOJA DE MEJORAMIENTO											
CONTABILIDAD											
<b>Causas:</b>  - Sistema Contable e informático Obsoleto  - Desorden en locales en el registro de transacciones					<b>Problemas detectados:</b>  - La recopilación se da sin hacer una verificación de las transacciones.  - Se basará en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  - Se los registra en un cuaderno de contabilidad.						
<b>Soluciones propuestas:</b> La actividad de recopilación y verificación de transacciones es de responsabilidad del Contador en cada local.  Al finalizar la recopilación se analizara en conjunto el contador y gerente para agilizar la actividad.  Establecer una automatización de este proceso con la integración de recursos en sistemas de contabilidad.											
Eficiencia en tiempo y costo:											
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo ( min. )	Costo ( dólares )	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo ( dólares )	Eficiencia		Tiempo ( min. )	Costo ( dólares )	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
255	68,32	62,75%	54,31%	160	44,98	81,25%	84,53%	95	23,34	-18,50%	-30,22%
Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro x 12 meses Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1*95*12 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1140 Minutos.											
Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia x Ahorro x 12 meses Beneficio Anual Esperado en Costo = 1*23*12 Beneficio Anual Esperado en Costo = 280,08 Dólares.											



**PROCESO No 9**

		<b>HOJA ISO</b>	
<b>A-PL-09</b>			
<b>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Definir la programación de actividades que se implementarán en el siguiente periodo			
<b>ALCANCE:</b> Desde convocatoria hasta aprobación del plan para el siguiente año.			
N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	Convocar y determinar indicaciones a las áreas para reunión.	Gerente	
2	Establecer y preparar requerimientos	P. Ventas, Bodeguero y Contador	
3	Integración de la reunión y presentación de la propuesta anual	Gerente y Subgerente	
4	Discusión y presentación los requerimientos	P. Ventas, Bodeguero y Contador	
6	Análisis de requerimientos, Realización del Plan de actividades y presentación a los empleados.	Gerente y Subgerente	
7	Se establece conformidad	P. Ventas, Bodeguero y Contador	
8	Aprobación del plan de actividades.	Gerente y Subgerente.	
<b>Formularios:</b> No			
<b>Terminología:</b> Plan de Actividades o labores.- Programa de acciones para la implementación de trabajo que se llevará a efecto en una organización.			
CAMBIOS:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
M=2 F=5 E=4 C=2	Edison Toapanta	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Edwin Llive (Gerente Trajes Prestige)
FECHA:	Marzo / 2007	Marzo / 2007	Marzo / 2007



PROCESO No 9  
FLUJO DIAGRAMACION

		PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					A-PL-01				
INGRESA: Convocatoria a reunión de representantes de áreas.						FECHA: Marzo / 2007					
SALIDA: Plan de actividades aprobado						COSTO: 48,84 \$					
FRECUENCIA: 1 vez al año						TIEMPO: 89 m in.					
RESPONSABLE: Gerente General											
No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	Sub Gerente	Personal Ventas	Bodeguero	Contador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Convocar y determinar indicaciones a las áreas para reunión.	○					15		3,9366		1
2	Establecer y preparar requerimientos			○	○	○		5		3,586	2
3	Integración de la reunión y presentación de la propuesta anual	○	○				15		7,7691		3
4	Discusión y presentación los requerimientos		○	○	○		25		17,93		4
5	Análisis de requerimientos, Realización del Plan de actividades y presentación a los empleados.	○	○				25		12,948		5
6	Se establece conformidad			○	○	○		3		2,152	6
7	Aprobación del plan de actividades.	○	○				1		0,5179		
<b>Subtotal</b>							81	8	43,10	5,74	
<b>Total</b>							89		48,84		
<b>Eficiencia</b>							91,01%		88,25%		

**Observaciones:**

- 1 Se elimina la primera actividad del proceso actual ya que todas las necesidades y cumplimientos a realizarse se establecen luego dentro de la reunión recopilando todos los requerimientos, y se mejora la segunda actividad con la convocatoria e informando puntos importantes a tratarse.
- 2 se crea esta actividad ya que antes de la reunión es pertinente una preparación previa de los convocados para que no exista demora en el transcurso de la reunión.
- 3 Se fusiona las actividades 3,4 y 5 del proceso actual ya que existe mucha demora para la conformación de la reunión, ya que se manifiesta



la puntualidad, y dentro de la propuesta anual se presentan los objetivos esperados, funciones y responsables.

- 4 Se crea esta actividad en donde se involucra un intercambio de opiniones y se perciben los requerimientos de todas las áreas
- 5 Se fusiona las actividades 7,8 y 9, con la diferencia que interviene el Subgerente como otro responsable, lo que permitirá un mejor tiempo en el desarrollo del plan de actividades en las matrices.
- 6 Esta actividad se mantiene del proceso actual.

**PROCESO 9**

HOJA DE MEJORAMIENTO

**PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

**Causas:**

- Falta de Coordinación entre las Áreas
- Falta de organización.

**Problemas detectados:**

- Este proceso esta fuera de la reunión.
- Se convoca al ultimo a contador ya que no esta dentro de la empresa, existe una demora en su llegada.
- Personal no establece claramente por escrito las necesidades e ideas.
- No se establece claramente al personal como se desarrolla el plan de actividades.

**Soluciones propuestas:**

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

**Eficiencia en tiempo y costo:**

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia		Tiempo (min.)	Costo (dólares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
279	188,05	67,74%	81,23%	89	49	91,01%	88,25%	190	139	-23,27%	-7,02%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia x Ahorro

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1\*190

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 190 Minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Mensual x Ahorro x 12 meses

Beneficio Anual Esperado en Costo = 1\*139

Beneficio Anual Esperado en Costo = 139,21 Dólares.



MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO																
N O	PROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FREC. ANUAL	BENEFICIO ANUAL	
		TIEMP.		EFICIENCIA		TIEMP.	COSTO	EFICIENCIA		TIEMP.	COSTO	EFICIENCIA			TIEMP.	COSTO
		min	\$	T%	C%	min	\$	T%	C%	min	\$	T%	C%		min	\$
1	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	61	18,21	49,18 %	56,50 %	51	15,99	92,16 %	93,61 %	10	2,22	42,98 %	37,11 %	12	120	26,64
2	SELECCION Y CONTRATACION DE PROVEEDORES	67	21,84	50,75 %	39,77 %	48	12,03	85,42 %	85,13 %	19	9,81	34,67 %	45,36 %	24	456	235,44
3	RECEPCION Y VERIFICACION DE MERCADERIA	68	16,81	47,06 %	47,59 %	50	12,30	90,00 %	90,10 %	18	4,51	42,94 %	42,51 %	24	432	108,24
4	PEDIDOS DE COMPRA	102	21,84	39,22 %	11,70 %	52	12,76	80,77 %	79,98 %	50	9,08	41,55 %	68,28 %	36	1800	326,88
5	FACTURACION	13	3,41	53,85 %	49,59 %	5,5	1,46	81,82 %	74,64 %	7,5	1,95	27,97 %	25,05 %	7200	54000	14040
6	SALIDA DE PRODUCTOS DE BODEGA	50	12,98	66,00 %	65,57 %	25	8,14	100,00 %	100,00 %	25	4,84	34,00 %	34,43 %	1800	45000	8712
7	CRÉDITO Y COBRANZAS	80	20,58	35,00 %	22,74 %	43	10,99	76,74 %	76,74 %	37	9,59	41,74 %	54,00 %	24	888	230,16
8	CONTABILIDAD	255	68,32	62,75 %	54,31 %	160	44,98	81,25 %	84,53 %	95	23,34	18,50 %	30,22 %	12	1140	280,08
9	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	279	188,05	56,99 %	61,53 %	89	48,84	91,01 %	88,25 %	190	139,21	34,02 %	26,72 %	1	190	139,21
	<b>TOTAL</b>	<b>975</b>	<b>372,04</b>			<b>523,5</b>	<b>167,49</b>			<b>451,5</b>	<b>204,55</b>				<b>104026</b>	<b>24098,65</b>

## **ANÁLISIS DE BENEFICIOS.**

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

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

1. - En el proceso 1, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 42,98% y 37,11% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 120 min. y 26,64 dólares.

2.- En el proceso 2, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 34,67% y 45,36% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 456 min. y 235,44 dólares.

3.- En el proceso 3, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 42,94% y 42,51% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 432 min. y 108,24 dólares.

4.- En el proceso 4, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 41,55% y 68,28% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 1800 min. Y 326,88 dólares.



5.- En el proceso 5, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 27.97% y 25.05% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 54000 min. y 14040 dólares.

6.- En el proceso 6, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 34% y 34,43% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 45000 min. y 8712 dólares.

7.- En el proceso 7, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 41,74% y 54% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 888 min. y 230,16 dólares.

8.- En el proceso 8, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 18,50% y 30,22% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 1140 min. y 280,08 dólares.

9.- En el proceso 9, presentado la diferencia de la situación actual y la situación propuesta se da en un incremento de eficiencia en tiempo y costos de 34,02% y 26,72% respectivamente, con esto la empresa optimiza tiempo y dinero, adquiriendo un beneficio anual de 190 min. y 139,21 dólares.



## CAPITULO VI

### 6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL.

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

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

#### **Contexto Legal y Normativo:**

La Empresa Trajes Prestige, es una empresa unipersonal que se desenvuelve en el ámbito textil, estableciendo todas sus actividades en base al RUC del propietario, y siendo un contribuyente regular que cumple con la ley tributaria de acuerdo con su giro de negocio.



## 6.1 Indicadores de Gestión.

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

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

## 6.2 Organización por Procesos

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

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

## 6.3. Cadena de Valor Empresarial y de Macroprocesos:

La cadena de valor empresarial indica gráficamente los procesos que gobernantes, que están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la Empresa, los procesos que sirven de apoyo y los que no generan valor, relacionados con los procesos anteriores.



La cadena de valor sirve para identificar el funcionamiento de la Empresa y como base para establecer su organización.

A continuación se expresa gráficamente la Cadena de Valor que representa los principales procesos que se llevan a cabo en la Empresa Trajes Prestige.



### CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

#### EMPRESA TRAJES PRESTIGE





## **CADENAS DE VALOR POR MACROPROCESOS:**

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

Los componentes de un Macroproceso, son los siguientes:

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

Dentro de los Macroprocesos se tiene a los siguientes:

### **Macroproceso Gobernante de la Empresa “Trajes Prestige”**

Es aquel que permiten tomar decisiones.

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

Este proceso se constituye por el nivel directivo:

- Gerente
- Subgerente
- Contador
- Jefe de ventas y promoción.



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE DE TRAJES PRESTIGE.





**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GOBERNADOR.**

ÍNDICE DE GESTIÓN	RELACIÓN	APLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBS.
					+	-	
% Eficiencia en programación de las actividades.	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades en determinado periodo.	Se ejecutan 24 actividades desarrolladas en el área de compras de 35 planificadas para el periodo. $24/35 = 69\%$	100%		-31%	Por ausencia imprevista del subgerente, 11 actividades no se realizaron.
% Eficiencia en la asignación y ejecución del presupuesto anual	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto asignado}}$	Mide la utilización del presupuesto programado.	Se ha utilizado en promoción todo el presupuesto asignado. $158.7/158.7 = 100\%$	100%	-	-	
% Eficiencia en toma de decisiones	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas presentados}}$	Mide la gestión en la resolución de problemas	Con proveedores se han presentado 10 problemas de pago y se soluciona los 10 casos. $10/10 = 100\%$	100%	-	-	
% Eficiencia de Tiempo de entrega de reportes e informes	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo planificado}}$	Mide el tiempo utilizado en la entrega de reportes solicitados	Se establece la entrega de informes contables en un día (8horas), y el informe es entregado al tercer día $24/8 = 300\%$	100%	-	200%	El contador entrega los informes 16 horas, luego del plazo establecido.(1día)



## **Macroprocesos Generadores de valor de la Empresa “Trajes Prestige”**

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

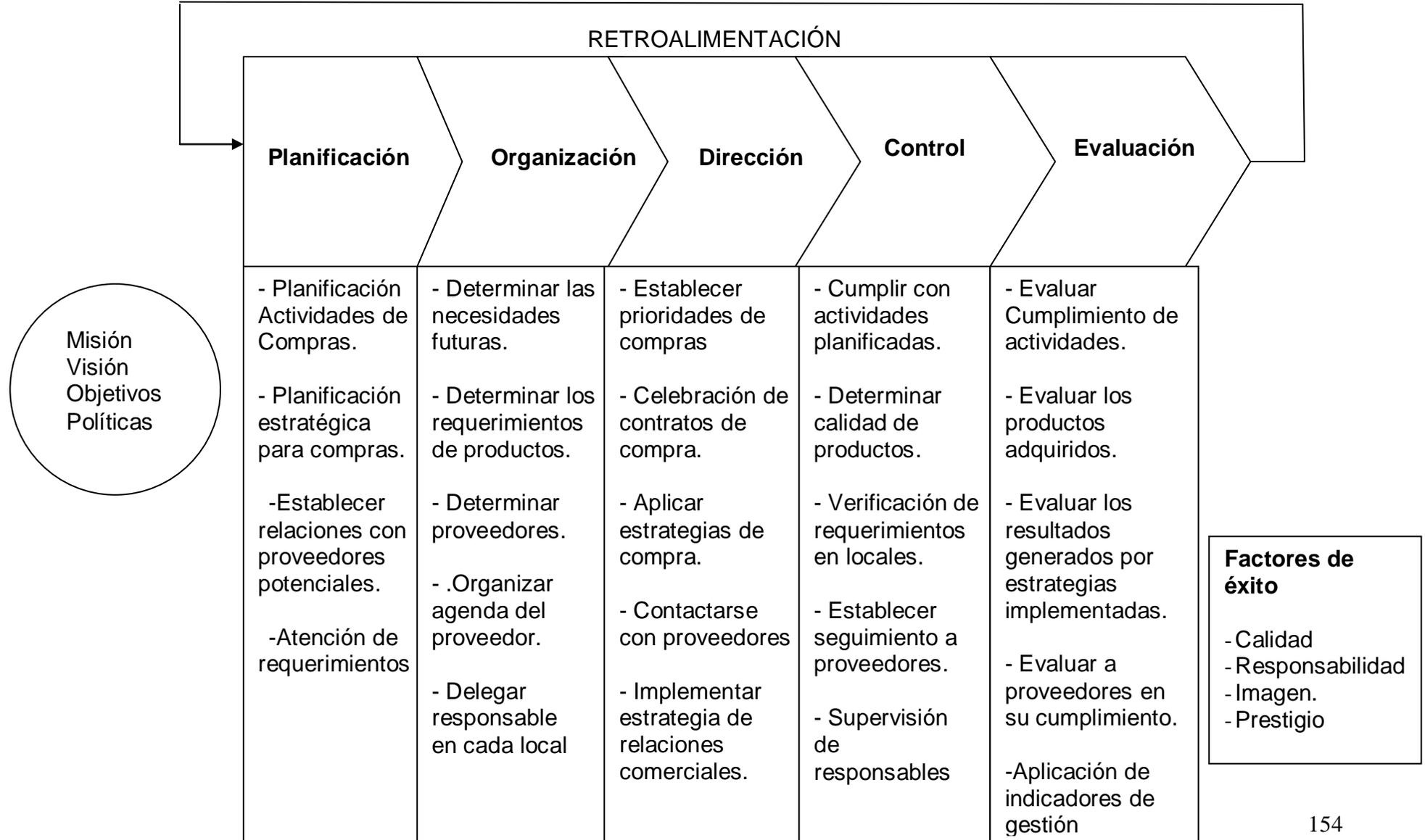
Son aquellos que están integrados por las actividades que son o que constituyen la naturaleza de la Empresa.

Esta conformada por:

- ADQUISICIONES.
- COMERCIALIZACIÓN.
- ATENCIÓN AL CLIENTE.



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “ADQUISICIONES”





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

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



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “COMERCIALIZACIÓN”



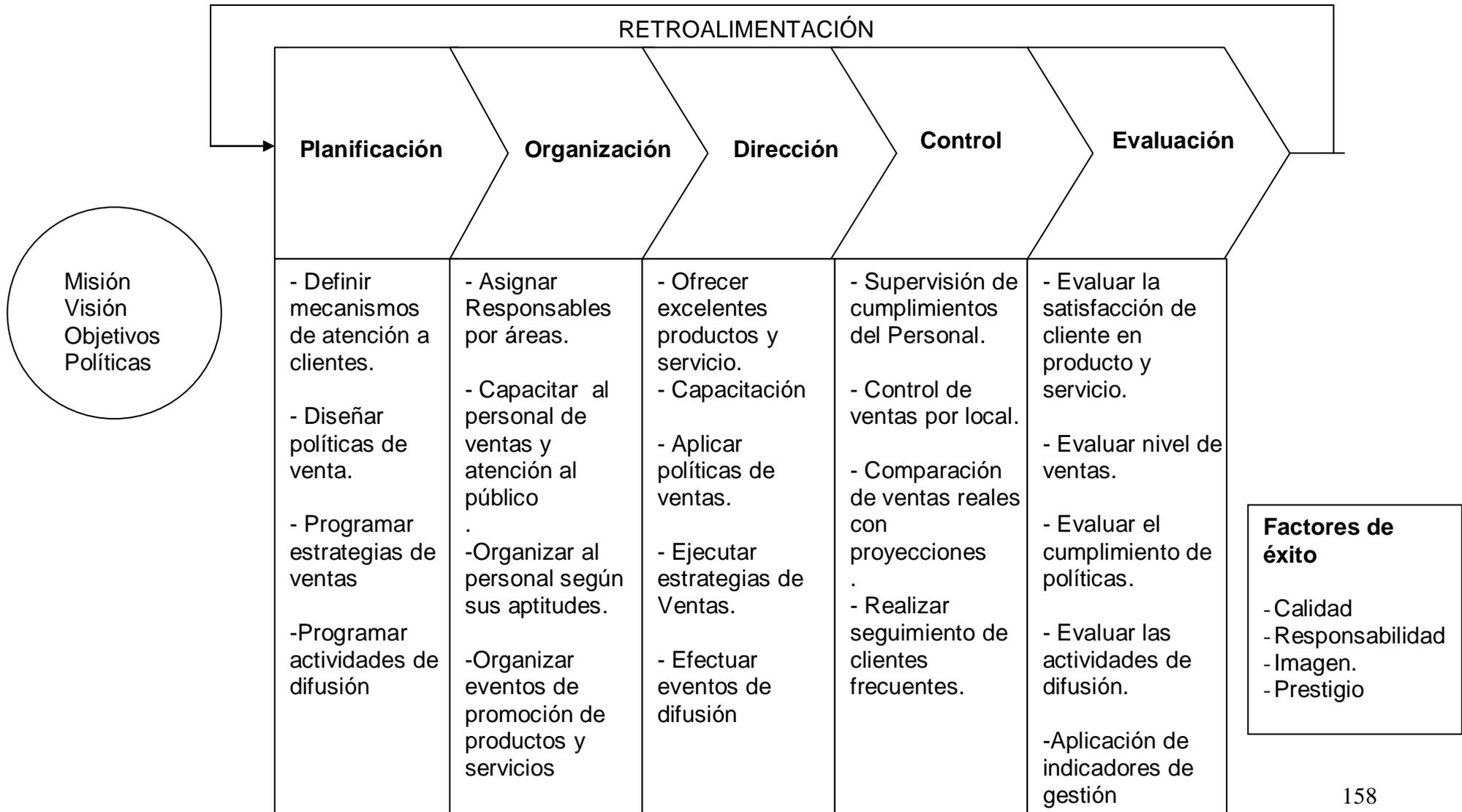


**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “COMERCIALIZACIÓN”.**

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



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “ATENCIÓN AL CLIENTE”





**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR  
“ATENCIÓN AL CLIENTE”.**

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



### **Macroprocesos de Apoyo de la Empresa “Trajes Prestige”**

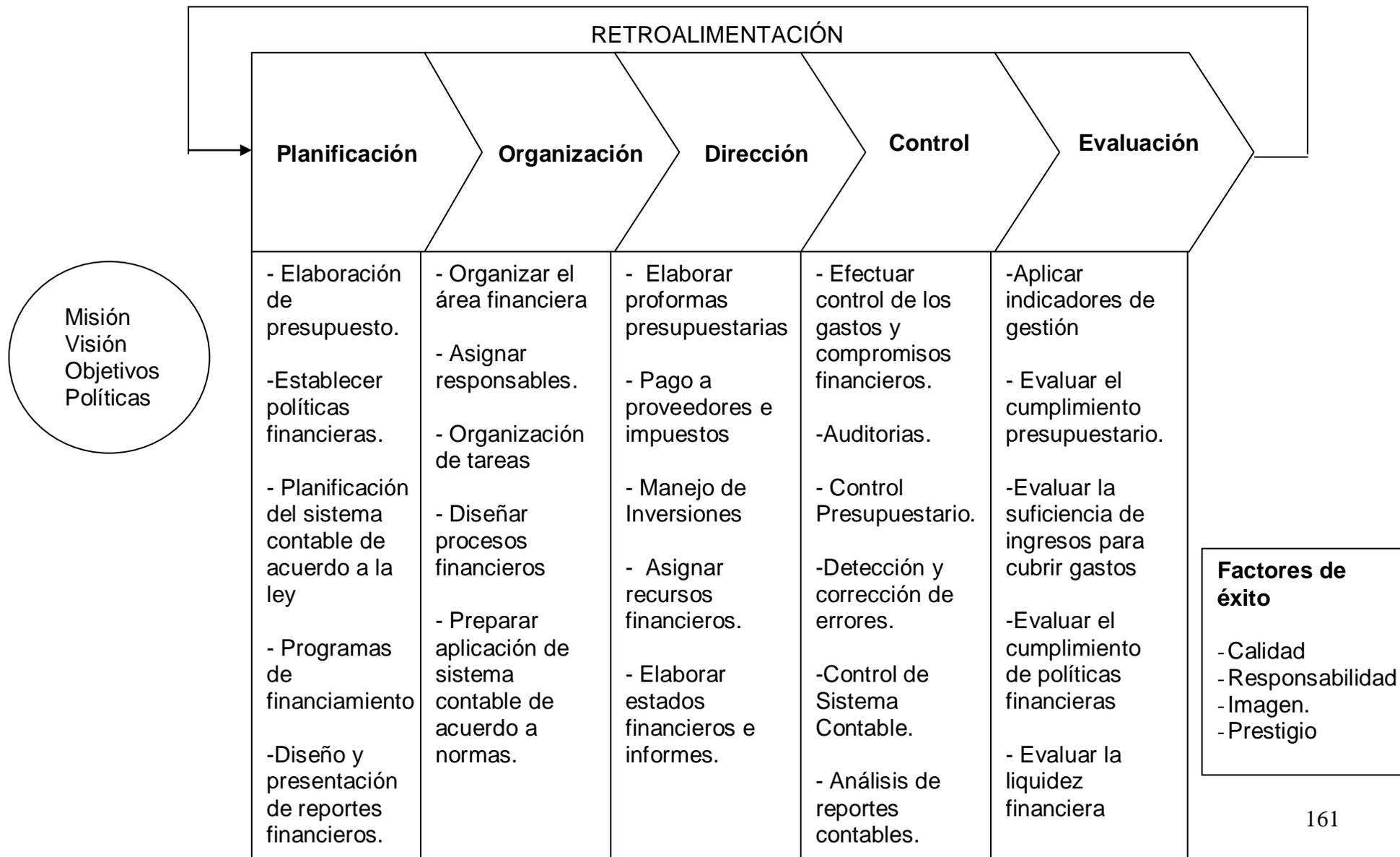
Constituyen el suministro y entrega de los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás macroprocesos, con el fin de cumplir con su direccionamiento estratégico.

A continuación se identifican los macroprocesos de apoyo:

- ADMINISTRATIVO.
- FINANCIERO.



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO FINANCIERO



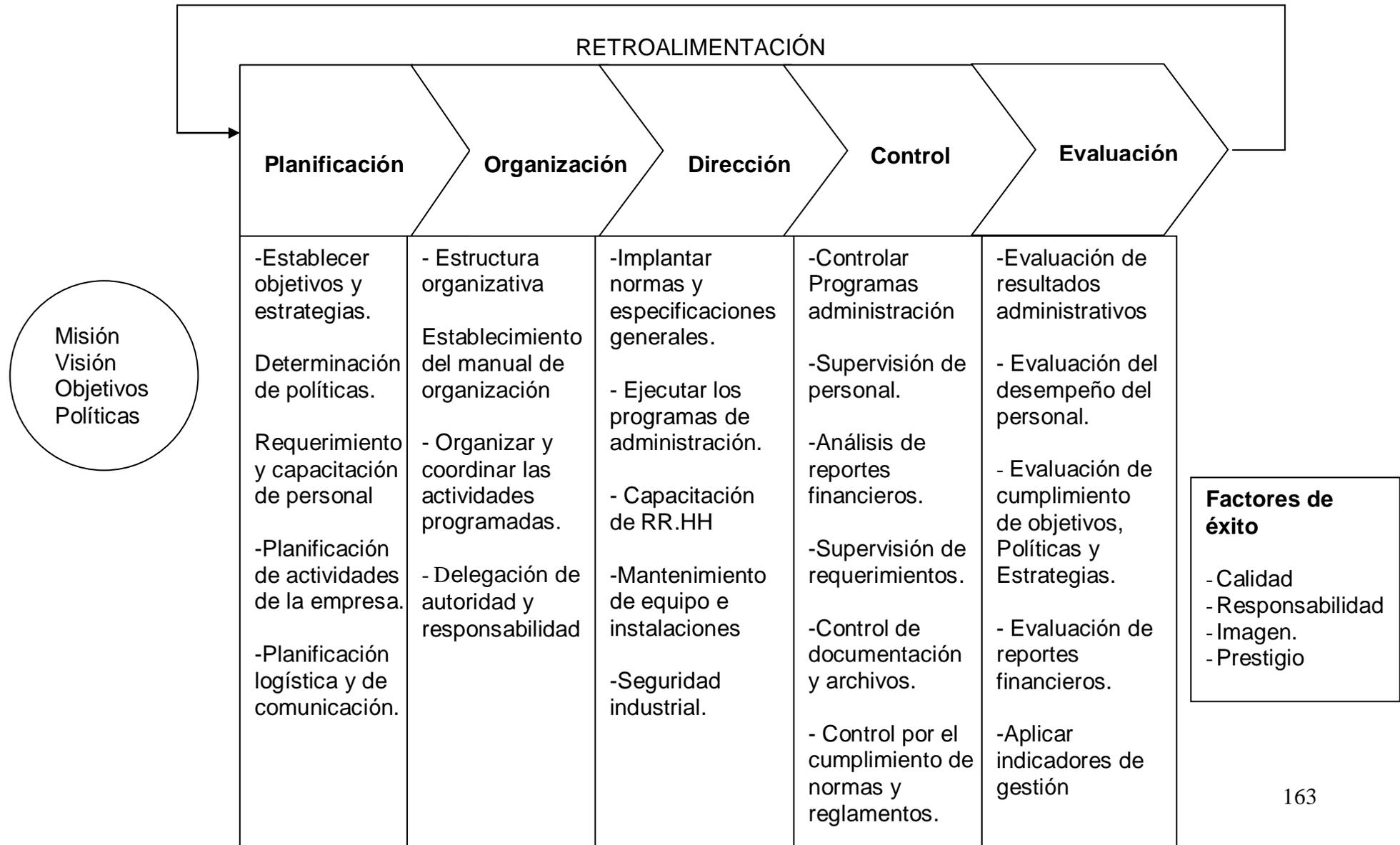


**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO DE APOYO FINANCIERO.**

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



### CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO.



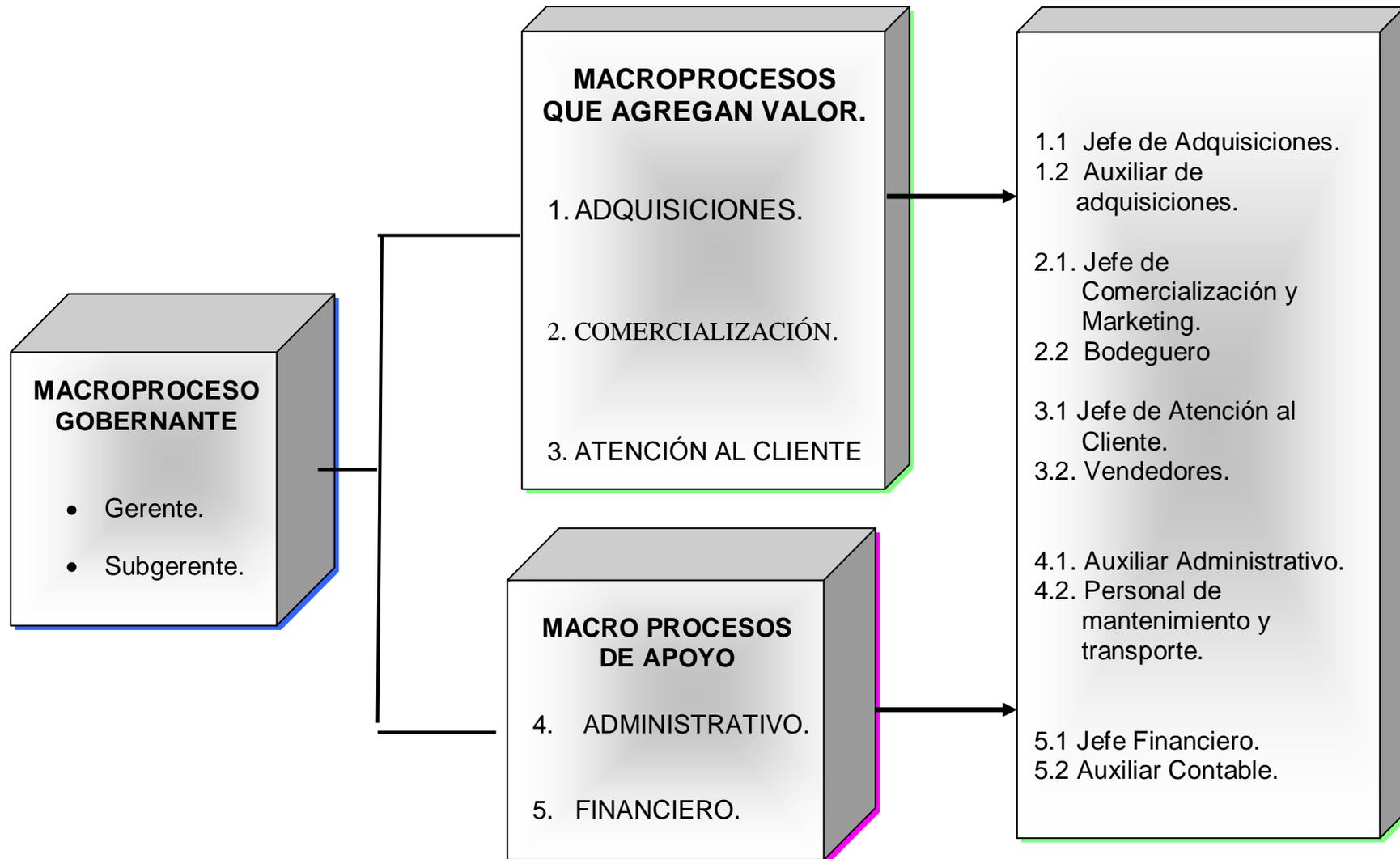


**PROPUESTA PARA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DEL MACROPROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO.**

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



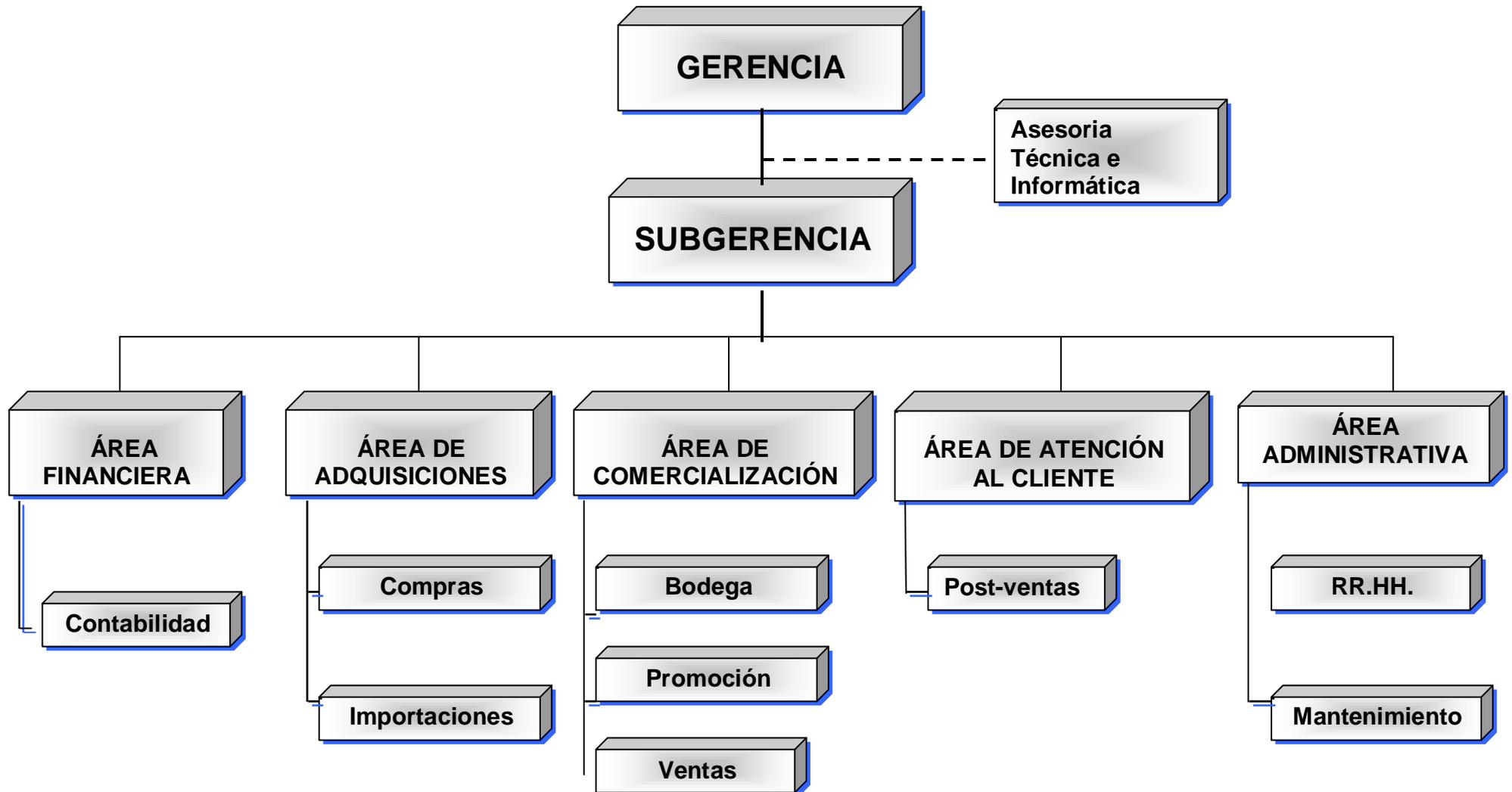
## ORGANIZACIÓN POR PROCESOS “EMPRESA TRAJES PRESTIGE”





# PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

## EMPRESA TRAJES PRESTIGE







## RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

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

### **Macroproceso Gobernante.**

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

### **Macroproceso Generador de Valor: Adquisiciones.**

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

**Macroproceso Generador de Valor: Comercialización.**

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

**Macroproceso Generador de Valor: Atención al Cliente.**

- Diseñar e implementar estrategias y políticas de ventas
- Efectuar proyecciones de ventas
- Definir mecanismos de atención a clientes
- Capacitar al personal de ventas.
- Organizar espacio físico a ser visitado por el público
- Registrar las ventas diariamente.
- Supervisar la atención que brinda el personal al público
- Evaluar las ventas reales con proyecciones.
- Evaluar la satisfacción de clientes.
- Evaluar resultados de aplicación de políticas y estrategias

**Macroproceso de Apoyo Financiero.**

- Elaborar presupuestos
- Elaborar flujos de caja
- Determinar programas de inversión y financiamiento
- Asignar recursos



- Diseñar y aplicar de procesos financieros y contables
- Pago de sueldos e impuestos de ley.
- Registrar información contable.
- Realizar el análisis financiero
- Elaborar los estados financieros
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área financiera contable.

### **Macroproceso de Apoyo Administrativo.**

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



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS.

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

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

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Gerente General.

Personal a su cargo:

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

### **Naturaleza de su cargo:**

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

### **Funciones Principales**

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



- Establecer reuniones para difusión del Estado de la Empresa

### **Requisitos para ocupar el puesto**

#### **Formación académica**

Ingeniería Comercial o afines.

#### **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Sólidos conocimientos en administración.

---

---

### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Subgerente.

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- Jefe de Adquisiciones.
- Jefe de Comercialización.
- Jefe de Ventas.
- Responsables de locales.

### **Naturaleza de su cargo:**

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

### **Funciones Principales**

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

**Requisitos para ocupar el puesto****Formación académica**

Ingeniería Comercial o afines.

**Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en administración.

---

---

**Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Jefe de Adquisiciones.

Jefe inmediato: Subgerente.

Personal a su cargo: Auxiliar de adquisiciones.

**Naturaleza de su cargo:**

Determinar y ejecutar los procedimientos y métodos específicos dentro de las compras por parte de la empresa y la atención de requerimientos.

**Funciones Principales**

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

**Requisitos para ocupar el puesto****Formación académica**

Superior, Ing. Comercial o carreras afines.

**Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en administración de compras.

---

---

**Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Jefe de Comercialización y Marketing.

Jefe inmediato: Subgerente.

Personal a su cargo: Bodeguero.

**Naturaleza de su cargo:**

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

**Funciones Principales**

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

**Requisitos para ocupar el puesto****Formación académica**

Superior, Ing. Marketing, Ing. comercial.

**Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos en marketing y publicidad.

Conocimiento de Relaciones Públicas.



### **Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Jefe de Atención al Cliente.

Jefe inmediato: Subgerente.

Personal a su cargo: Vendedores.

### **Naturaleza de su cargo:**

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

### **Funciones Principales**

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

### **Requisitos para ocupar el puesto**

#### **Formación académica**

Superior, Ing. Marketing, Ing. Comercial.

#### **Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos y experiencia en el área de Ventas.

Conocimiento de Relaciones Públicas.

**Datos de Identificación**

Denominación del cargo: Jefe Financiero.

Jefe inmediato: Subgerente.

Personal a su cargo: Auxiliar contable.

**Naturaleza de su cargo:**

Controlar, Supervisar, y evaluar las Actividades Financieras

.

**Funciones Principales**

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

**Requisitos para ocupar el puesto****Formación académica**

Superior, Ing. Finanzas, Ing. Comercial.

**Otros conocimientos**

Manejo del recurso humano.

Conocimientos y experiencia en el área Financiera.

Conocimiento de leyes fiscales.



## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Para llevar a cabo la implementación del mejoramiento de procesos de La Empresa Trajes Prestige, se efectuará la siguiente programación:

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA
1	Entrega de copia de proyecto de mejoramiento a Gerente	- Edison Toapanta	MARZO/2007
2	Aprobación de implementación del proyecto	- Gerente	
3	Reunión de trabajo con Subgerente, contador y personal para explicar proyecto y acordar talleres.	- Edison Toapanta. - Gerente	
4	Talleres de capacitación	- Subgerente. - Edison Toapanta	
5	Socialización del resumen de mejoramiento de talleres por áreas	- Personal	
6	Implementación de funciones y responsables, documentos, recursos	- Gerente - Subgerente	
7	Integración de procesos propuestos	- Personal	
8	Seguimiento y Correctivos	- Gerente - Subgerente	
9	Evaluación, implementación de Indicadores de gestión	- Subgerente	
10	Análisis de información	- Edison Toapanta - Subgerente	
11	Entrega informe a Gerente	- Edison toapanta	



## CAPÍTULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

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



con el cliente es a través de los Empleados, además de la coordinación, comunicación, adecuado sistema de integración de personal, etc.

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



## RECOMENDACIONES

- Aplicar el presente estudio, para lo cual se deberá implementar el recurso tecnológico e integración del personal o a su vez un programa de capacitación y talleres para el personal actual.
- Establecer en un documento formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Empresa Trajes Prestige.
- Realizar una administración mas formal de la empresa, aplicando las estrategias que minimicen las debilidades, y se incrementen las fortalezas, todo esto para generar un menor impacto de amenazas que están fuera de nuestro control, logrando generar y aprovechar las oportunidades, para lograr los objetivos propuestos del direccionamiento estratégico.
- Aplicar el direccionamiento estratégico con una correcta delegación de responsabilidades y planteamiento de metas periódicas, estableciendo un seguimiento para enfrentar cualquier cambio inesperado dentro del macro ambiente.
- Integrar el plan operativo 2008 como una guía para la integración de una base sólida con una consecución de actividades en el corto plazo.
- Integrar los procesos formales y documentados con un correcto seguimiento para obtener beneficios en tiempo y costos.
- Integrar asesoría externa tanto en el ámbito informático como en el ámbito legal y normativo del país y los procesos de Comercialización.



- Implementar una correcta distribución física tanto en locales como en Bodega, con esto se lograra condiciones físicas de trabajo apto para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de Productividad.
- Aplicar la propuesta de descripción de cargos del personal, teniendo una adecuado proceso de reclutamiento, selección e integración del personal, donde se deberán cumplir con los requerimientos expuestos o a su vez analizar las hojas de vida y establecer la experiencia adquirida por el candidato al puesto.



## 8. BIBLIOGRAFIA

- Administración, Una perspectiva global. Décima Edición. Harold Koontz, Heinz Wehrich. McGraw Hill.
- Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Hitt, Ireland, Hoskisson. Tercera edición. Internacional Thomson Editores.1999
- Administración por Calidad Total. Primera Edición. John S. Oakland, Leslie J. Porter. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.. 2004.
- ARISTOS, diccionario ilustrado de la lengua española, Editorial Ramón Sopena, Barcelona.
- Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos, Sandra Dávila Zambrano. Efecto Gráfico. Quito, Ecuador. 2001.
- Marketing Internacional. Décima edición. Philip R. Cateora, John L. Gram.. Irwin, McGraw-Hill. 1999.
- Organización de Empresas análisis, diseño y estructura. Primera Edición. Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. McGraw-Hill. 1998
- Planeación y Gestión Estratégica, Serna Gómez Humberto, Legis Editores S.A., Santafé de Bogota, Colombia.



## Paginas WEB

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).
- [www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html](http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html)
- [WWW. Monografías .com](http://WWW.Monografías.com).
- [www.mejoresprocesos.com](http://www.mejoresprocesos.com).



# ANEXOS