

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



**ESPOL**  
*“Impulsando la sociedad del conocimiento”*

**Elaboración de un Sistema De Gestión Por Procesos Para Una Empresa De  
Fabricación De Ropa, Ubicada En La Ciudad De Guayaquil**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Carlos Rodolfo Alemán Salazar & Katherine Katiuska Uriña Rosado

Septiembre 2017.

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## **Agradecimiento**

Inmensamente agradecido con Dios por darme la fortaleza para enfrentar cada reto en la vida y así poder haber haber llegado a culminar una meta más en mi vida.

Sobre todo, en especial el agradecimiento a mis padres por haberme apoyado y darme la mejor educación también a mi mascota Roki por haberme hecho compañía.

Carlos Alemán Salazar

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## **Agradecimiento**

Inmensamente agradecida con Dios por darme la fuerza para seguir adelante y lograr esta meta en mi vida.

A mi familia que siempre estuvieron dándome la mejor educación y brindándome su apoyo para así culminar con éxito el proyecto integrador.

Katherine Uriña Rosado

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## **Dedicatoria**

La presente tesis va dedicada a mis padres  
por su creencia en mi y por el esfuerzo  
que han realizado para que yo pueda tener  
un futuro profesional.

Carlos Alemán Salazar

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mis padres por el apoyo y la guía que me han dado siempre y porque ellos son un pilar fundamental para poder alcanzar este logro en mi vida.

Katherine Uriña Rosado

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tribunal de Graduación**

---

MAE. Julio Aguirre Mosquera

Proyecto Integrador

---

Msc Benigno Armijos De la Cruz

Delegado

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Declaración Expresa**

La responsabilidad del contenido desarrollado en la presente propuesta de la materia integradora corresponde exclusivamente al equipo conformado por:

Carlos Alemán Salazar

Katherine Uriña Rosado

Y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

---

Carlos Rodolfo Alemán Salazar

---

Katherine Katuska Uriña Rosado

## **Resumen**

En la actualidad para una empresa es fundamental la satisfacción del cliente, para poder lograrlo debe tener un buen desempeño en los procesos para así asegurar que su producto o servicio cumple con los requisitos de la demanda. En este proyecto se realizará el diseño de un sistema de gestión por procesos a una empresa de fabricación de ropa en la ciudad de Guayaquil, con el fin de buscar siempre la mejora continua y sobre todo usando eficientemente todos los recursos y así evitar productos defectuosos. En el primer capítulo, se expondrá a la empresa de manera general sobre su giro de negocio en la cual se encontrará la estructura organizacionales, los productos que ofrece y también un análisis de riesgos en cada uno de los procesos justificando de esta manera la razón de ser el proyecto y sus objetivos y poder con la ayuda de varias herramientas administrativas resolver los problemas que afectan a la empresa.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico que se utiliza para detallar técnicamente que se va a utilizar para el estudio de los procesos y ayudando a detectar los problemas. En el tercer capítulo se desarrolla un sistema de gestión por procesos, empezando con la planificación estratégica, además definiendo los procesos y subprocesos para así determinar los más críticos para mejorarlos por medio de un análisis de valor agregado y con la ayuda de indicadores que permitan controlar la eficiencia y eficacia de los procesos considerados. Se utilizará también herramientas como Foda, Foda estratégico, Ishikawa para así determinar las causas del problema que presenta la empresa. Por último, se presentará las conclusiones y recomendadas del estudio realizado con el objetivo de dar indicaciones para que los procesos tenga un mejor desempeño y como anexo tendremos un manual de proceso.

Palabras claves: Gestión, procesos, subprocesos, eficacia, eficiencia, manual, herramientas administrativas.



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Contenido

Agradecimiento.....	2
Agradecimiento.....	2
Dedicatoria.....	3
Dedicatoria.....	2
Tribunal de Graduación.....	2
Declaración Expresa.....	2
Resumen.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1    Reseña Histórica .....	1
1.1.1.    Antecedentes del Área Textil.....	1
1.1.2.    Antecedentes de la Empresa .....	1
1.1.3    Descripción de la Empresa.....	2
1.1.4    Estructura Organizacional.....	3
1.1.5    Productos.....	3
1.1.6    Clientes .....	4
1.1.7    Proveedores .....	5
1.1.8    Pensamiento Estratégico .....	6
1.1.9    Valores .....	6
1.1.10    Políticas y Procedimientos.....	8
1.1.11    Marco normativo.....	8
1.2    Análisis de Riesgos.....	10
1.3    Justificación.....	11
1.4    Objetivos.....	12
1.4.1    Objetivos Generales.....	12
1.4.2    Objetivos Específicos.....	12
1.5    Alcance .....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1    Planificación Estratégica .....	13
2.1.1    Misión .....	13
2.1.2    Visión.....	13
2.1.3    Objetivos estratégicos .....	13
2.2    Gestión de la Calidad .....	14
2.2.1    Gestión de la Calidad.....	14

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

2.2.2	Principios de la Calidad .....	14
2.2.2.1	Enfoque al Cliente .....	14
2.2.2.2	Liderazgo .....	15
2.2.2.3	Participación del personal .....	15
2.2.2.4	Enfoque basado en procesos .....	15
2.2.2.5	Enfoque de sistema para la gestión .....	15
2.2.2.6	Mejora Continua .....	15
2.2.2.7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.....	15
2.2.2.8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	15
2.3	Gestión Por Procesos.....	16
2.3.1	Procesos .....	16
2.3.2	Elementos de un proceso .....	16
2.3.3	Cadena de Valor.....	16
2.3.4	Mapa de Procesos .....	17
2.3.5	Flujogramas.....	18
2.3.6	Análisis de Valor Agregado.....	19
2.3.7	Manuel de Procesos .....	20
2.4	Indicadores de Gestión.....	21
2.4.1	Definición .....	21
2.4.2	Tipos de indicadores de gestión .....	21
2.4.3	Pasos para realizar indicadores de gestión .....	21
2.4.4	Planteamiento de Objetivos SMART .....	22
2.4.5	Preparación de indicadores en base a objetivos.....	24
2.4.6	Presentación de Indicadores de Gestión.....	25
2.5	Herramientas.....	26
2.5.1	Análisis de FODA .....	26
2.5.2	FODA Estratégico.....	27
2.5.3	Ishikawa .....	27
2.5.3.1	Espina de pescado.....	27
2.5.3.2	Ventajas y Desventajas de Ishikawa .....	28
2.5.3.3	Matriz de Riesgo.....	29
2.5.3.4	Redacción de causa raíz.....	29
3.	DESARROLLO .....	30
3.1.	Diagnóstico Situacional .....	30

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

3.1.1.	Análisis FODA.....	30
3.1.2.	FODA Estratégico.....	31
3.2	Planificación Estratégica .....	32
3.2.1	Pensamiento Estratégico .....	32
3.2.2	Misión .....	32
3.2.3	Visión.....	32
3.2.4	Objetivos estratégicos .....	32
3.2.5	Estrategias.....	33
3.3	Análisis Porter.....	33
3.3.1	Poder de Negociación de Proveedores .....	33
3.3.2	Poder de los Consumidores .....	33
3.3.3	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	33
3.3.4	Amenaza de Productos Sustitutos.....	34
3.3.5	Rivalidad entre Competidores .....	34
3.3.6	Habilidades Distintivas.....	34
3.3.7	Estrategia Competitiva.....	35
3.3.8	Creación de Valor y Tareas Básicas .....	36
3.4	Balanced ScoreCard.....	37
3.5	Gestión por Procesos .....	38
3.5.1	Cadena de Valor.....	38
3.5.2	Mapa de procesos.....	39
3.5.3	Identificación de los procesos y subprocesos por área.....	40
3.5.4	Matriz de Priorización .....	41
3.5.5	Análisis de los Proceso del Área.....	42
3.5.6	Análisis del subproceso de Compras y Almacenamiento .....	43
3.5.6.1	Flujograma de situación actual del subproceso compras .....	43
3.5.6.2	Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento. ....	45
3.5.6.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento .....	46
3.5.6.4	Flujograma de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento. ....	47
3.5.6.5	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.....	51
3.5.6.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado mejorado del subproceso compras y almacenamiento. ....	52

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

3.5.6.7	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de compras y almacenamiento.....	52
3.5.6.8	Indicador del subproceso de compra y almacenamiento.....	53
3.5.7	Análisis del subproceso de Ventas.....	55
3.5.7.1	Flujograma de situación actual del subproceso ventas. ....	55
3.5.7.2	Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso ventas. ..	57
3.5.7.3	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso ventas.....	58
3.5.7.4	Flujograma de situación mejorada del subproceso ventas.....	59
3.5.7.5	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas. 61	
3.5.7.6	Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas.....	62
3.5.7.7	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones subproceso ventas. 62	
3.5.7.8	Indicadores del subproceso ventas.....	63
3.5.8	Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas.....	65
3.5.8.1	Flujograma de situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas. 65	
3.5.8.2	Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	66
3.5.8.3	Representación gráfica del análisis d valor agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	67
3.5.8.4	Flujograma de situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	68
3.5.8.5	Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	71
3.5.8.6	Representación gráfica del análisis d valor agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	72
3.5.8.7	Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones subproceso Facturación y Cobranzas. ....	72
3.5.8.8	Indicadores del subproceso Facturación y Cobranzas. ....	73
3.4	Diagrama Ishikawa.....	75
3.4.1	PROBLEMA 1: Falta de insumos para la fabricación de ropa .....	76
3.4.2	PROBLEMA 2: Defectos de fabricación en la prenda.....	77
3.4.3	PROBLEMA 3: Incumplimiento de los pagos por parte de los clientes.....	78
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
4.1.	Conclusiones.....	80

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

4.2. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS.....	85

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Lista de Tablas

Tabla 1-1 Análisis de riesgo de los procesos. ....	10
Tabla 2-1 Formato para plantear un objetivo SMART .....	22
Tabla 2-2 Formato de Ficha del Indicador .....	25
Tabla 2-3 Formato del FODA .....	26
Tabla 2-4 Formato del FODA estratégico.....	27
Tabla 2-5 Formato de Matriz de Riesgo .....	29
Tabla 3-1 Análisis FODA de la empresa .....	30
Tabla 3-2 FODA Estratégico de la empresa .....	31
Tabla 3-3 Procesos y subprocesos de la empresa .....	40
Tabla 3-4 Matriz de priorización de la empresa .....	41
Tabla 3-5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de compras y almacenamiento .....	45
Tabla 3-6 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de compras y almacenamiento. ....	51
Tabla 3-7 Objetivo SMART del indicador 1 de compra y almacenamiento.....	53
Tabla 3-8 Ficha del indicador 1 de compra y almacenamiento .....	53
Tabla 3-9 Objetivo SMART del indicador 2 de compra y almacenamiento.....	54
Tabla 3-10 Ficha del indicador 2 de compra y almacenamiento .....	54
Tabla 3-11 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso ventas. ....	57
Tabla 3-12 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de ventas.....	61
Tabla 3-13 Objetivo SMART del indicador 1 de ventas. ....	63
Tabla 3-14 Ficha del indicador 1 de ventas. ....	63
Tabla 3-15 Objetivo SMART del indicador 2 de ventas .....	64
Tabla 3-16 Ficha del indicador 2 de ventas. ....	64
Tabla 3-17 Análisis de valor agregado de la situación actual de facturación y cobranzas. ....	66
Tabla 3-18 Análisis de valor agregado de la situación mejora de facturación y cobranza.....	71
Tabla 3-19 Objetivo SMATRT del indicador 1 de facturación y cobranzas. ....	73
Tabla 3-20 Ficha del indicador 1 de facturación y cobranzas.....	73
Tabla 3-21 Objetivo SMART del indicador 2 de facturación y cobranzas. ....	74
Tabla 3-22 Ficha del indicador 2 de facturación y cobranzas.....	74

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Lista de Figuras

Figura 1-1 Organigrama de una empresa dedicada a la fabricación de ropa. ....	3
Figura 1-2 Productos de confección de ropa que comercializa la empresa. ....	4
Tabla 1-1 Análisis de riesgo de los procesos. ....	10
Figura 2-1 Modelo de Cadena de Valor.....	17
Figura 2-2 Modelo de un mapa de proceso general.....	18
Figura 2-3 Modelo de un flujograma de funciones en general.....	19
Tabla 2-1 Formato para plantear un objetivo SMART .....	22
Tabla 2-2 Formato de Ficha del Indicador .....	25
Tabla 2-3 Formato del FODA .....	26
Tabla 2-4 Formato del FODA estratégico.....	27
Figura 2-4 Modelo de Ishikawa .....	28
Tabla 2-5 Formato de Matriz de Riesgo .....	29
Tabla 3-1 Análisis FODA de la empresa .....	30
Tabla 3-2 FODA Estratégico de la empresa .....	31
Figura 3-1 Habilidades Distintivas .....	34
Figura 3-2 Creación de Valor y tareas básicas .....	36
Figura 3-3 Balanced ScoreCard.....	37
Figura 3-4 Cadena de valor de la empresa.....	38
Figura 3-5 Cadena de valor de la empresa.....	39
Tabla 3-3 Procesos y subprocesos de la empresa.....	40
Tabla 3-4 Matriz de priorización de la empresa .....	41
.....	41
Figura 3-6 Flujograma de la situación actual de compras y almacenamiento 1 .....	43
Figura 3-7 Flujograma de la situación actual de compras y almacenamiento 2 .....	44
Tabla 3-5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de compras y almacenamiento .....	45
Figura 3-8 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento.....	46
Figura 3-9 Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 1 .....	47
Figura 3-10 Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 2 .....	48
Figura 3-11 Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 3 .....	49
Tabla 3-6 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de compras y almacenamiento. ....	51
Figura 3-12 Grafico del análisis de valor agregado de la situación mejorada de compras y almacenamiento. ....	52
Figura 3-13 Cuadro comparativo de valor agregado de compras y almacenamiento. ....	52
Tabla 3-7 Objetivo SMART del indicador 1 de compra y almacenamiento.....	53
Tabla 3-8 Ficha del indicador 1 de compra y almacenamiento .....	53
Tabla 3-9 Objetivo SMART del indicador 2 de compra y almacenamiento.....	54
Tabla 3-10 Ficha del indicador 2 de compra y almacenamiento .....	54
Figura 3-14 Flujograma de la situación actual de ventas 1 .....	55
Figura 3-15 Flujograma de la situación actual de ventas 2 .....	56
Tabla 3-11 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso ventas. ....	57

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Figura 3-16 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual de ventas .....	58
Figura 3-17 Flujograma de la situación mejorada de ventas .....	59
Tabla 3-12 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de ventas.....	61
Figura 3-18 Gráfico de análisis de valor agregado de la situación mejorada de ventas ...	62
Figura 3-19 Cuadro comparativo de valor agregado de ventas.....	62
Tabla 3-13 Objetivo SMART del indicador 1 de ventas. ....	63
Tabla 3-14 Ficha del indicador 1 de ventas. ....	63
Tabla 3-15 Objetivo SMART del indicador 2 de ventas .....	64
Tabla 3-16 Ficha del indicador 2 de ventas. ....	64
Figura 3-20 Flujograma de la situación actual de facturación y cobranzas.....	65
Tabla 3-17 Análisis de valor agregado de la situación actual de facturación y cobranzas. .....	66
Figura 3-21 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual de facturación y cobranzas. ....	67
Figura 3-22 Flujograma de la situación mejorada de facturación y cobranza 1.....	68
Figura 3-23 Flujograma de la situación mejorada de facturación y cobranzas 2.....	69
Tabla 3-18 Análisis de valor agregado de la situación mejora de facturación y cobranza.	71
Figura 3-24 Grafico de análisis de valor agregado de la situación mejorada de facturación y cobranzas. ....	72
Figura 3-25 Cuadro comparativo de valor agregado de facturación y cobranzas. ....	72
Tabla 3-19 Objetivo SMATRT del indicador 1 de facturación y cobranzas. ....	73
Tabla 3-20 Ficha del indicador 1 de facturación y cobranzas.....	73
Tabla 3-21 Objetivo SMART del indicador 2 de facturación y cobranzas.....	74
Tabla 3-22 Ficha del indicador 2 de facturación y cobranzas.....	74



# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Reseña Histórica**

### **1.1.1. Antecedentes del Área Textil**

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, en los tiempos de la colonia aparece la industria textil ecuatoriana. Las primeras fábricas que dieron inicios a sus actividades en el Ecuador se dedicaban al procesamiento de lana, pero con el paso del tiempo por el siglo XX aparece el algodón y no sería hasta el año 1950 cuando esta fibra logra su consolidación.

En los actuales momentos la industria textil del Ecuador confecciona muchos productos a base de una gran diversidad de fibras de las cuales las más utilizadas son el algodón, nylon, la seda, lana, los acrílicos y el poliéster.

### **1.1.2. Antecedentes de la Empresa**

La empresa tiene como giro de negocio la elaboración de ropa deportiva, uniformes escolares, ropas empresariales por ventas al mayor o menor.

Es una empresa del sector de las confecciones en el Ecuador, que está conformada por dos accionistas.

La empresa inicio sus operaciones agosto de 1998, con el servicio de ventas bajo pedido, el mismo que se mantiene hasta la actualidad además de disponer de un stock importante de mercadería confeccionada, la que poco a poco a incrementando de acuerdo a la medida que ajusto a su capacidad de producción y de inversión de sus accionistas, a la fecha ofrece a sus clientes tres líneas o paquetes de productos, llamadas: Línea Deportiva, Línea Escolar, Línea Empresarial, que en un gran porcentaje (60% aproximadamente) de la materia prima utilizada, es producto nacional y el restante obtenidas a través de importadores, su mano de obra, en su totalidad es nacional.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

La empresa de acuerdo con la estrategia de mercadeo y ventas, que es la de vender prendas de vestir, deportivas y de trabajo de buena calidad, entrega oportuna a menor precio, ha logrado posicionarse en el mercado a nivel medio con tendencia a estar entre de las mejores en el mercado local.

Las ventas se las efectúa a través del sistema de atención al cliente y entrega en nuestra planta y en nuestros locales, así como la visita a nuestros clientes a los lugares que ellos requieran y nos soliciten.

La empresa en el año 2006 hasta el 2011, tuvo un importantísimo crecimiento, afianzado en su estrategia de liderazgo en costos, uso eficiente de recursos, buen servicio al cliente, personal capacitado y comprometido, así como disponer de un producto de calidad muy allegada a la calidad que los clientes esperan, manteniendo niveles de crecimiento por arriba del mercado y de sus competidores principales.

### **1.1.3 Descripción de la Empresa**

La empresa posee como giro de negocio la confección y venta de ropa la misma que lleva a cabo sus actividades de confección de ropa en el norte de la ciudad de Guayaquil; ofrece prendas tanto para caballeros como para damas y también para niños.

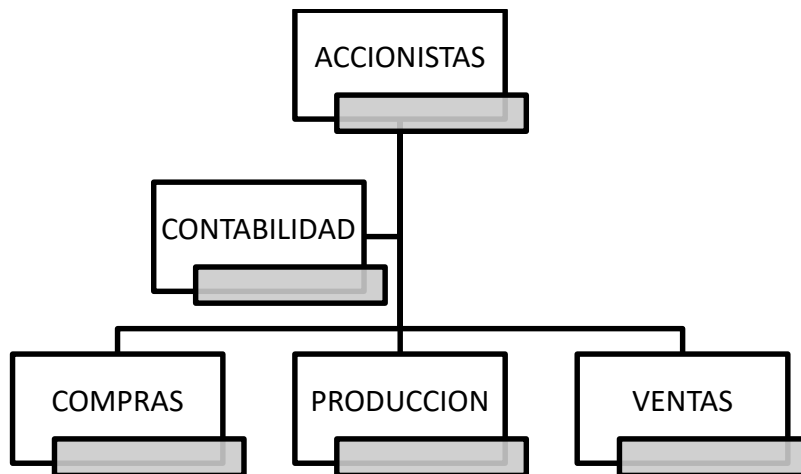
Esta empresa tiene una trayectoria de más de 12 años en el mercado ecuatoriano, la cual con el paso del tiempo ha ido diversificando las prendas que confecciona y es por eso que hoy en día nos ofrece todo tipo de ropa tales como camisetas deportivas, uniformes, mandiles, etc.

Su clientela principal son aquellas empresas dedicadas a la comercialización de todo tipo de ropa que van desde pequeños negocios hasta empresas muy reconocidas que necesitan camisetas como CERVECERIA NACIONAL.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Los recursos que posee esta empresa para lo que es la confección de la ropa es de alrededor de 60 máquinas de todo tipo y cuenta también con un personal de 60 trabajadores que se encargan de las distintas etapas de la producción.

### 1.1.4 Estructura Organizacional



**Figura 1-1 Organigrama de una empresa dedicada a la fabricación de ropa.**

*(Fuente: Elaboración propia)*

### 1.1.5 Productos

La empresa de fabricación de ropa elabora sus productos con materiales comprados en el país y teniendo en cuenta las indicaciones solicitadas por el cliente.

Cada tipo de prenda tiene su diferencia por su color, tipos de tela, en algunos casos por ser simple, con estampado o con bordados.

La empresa hoy en día tiene tres líneas que son:

Línea Escolar: Tiene uniformes escolares, uniformes de educación física, equipos de olimpiadas.

Línea Deportiva: Tiene todo tipo de ropa deportiva.

Línea Empresarial: Tiene Uniformes de empresa, camisas con cuello redondo, camisas polo, delantales, gorras, pantalones, entre otras.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**Figura 1-2 Productos de confección de ropa que comercializa la empresa.**

*(Fuente: Fotografía de la empresa)*

### **Sistema de Recursos**

Los recursos que posee esta empresa para lo que es la confección de la ropa es de alrededor de 60 máquinas de todo tipo y cuenta también con un personal de 60 trabajadores que se encargan de las distintas etapas de la producción.

Cuenta también con local propio y con una bodega a pocas cuadras de sus oficinas que es de su propiedad.

#### **1.1.6 Clientes**

Los principales clientes de la empresa son los siguientes:

Cervecería Nacional

Dinadec S.A.

Supán S.A.

Dole

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

### **1.1.7 Proveedores**

Los principales proveedores de la empresa de donde se obtienen los elementos principales de la materia prima como son telas, hilos, entre otros materiales que se adquieren localmente con proveedores confiables y de calidad.

Actualmente los principales proveedores dentro del país que abastecen a la empresa de materia prima que se necesitan para la fabricación de ropa son los siguientes:

#### **Ecuacotton S.A.**

Empresa que brinda al mercado local hilado y tejido de calidad fabricado de 100% algodón americano.

#### **Textiles Padilla Cía. Ltda.**

Empresa que ofrece telas de tipo deportivas cuyos productos se van ajustando a las cambiantes exigencias y necesidades que el mercado requiera.

#### **Neymatex S.A.**

Empresa dedicada a ofrecer telas de la mejor calidad, comienza a destacar por su nivel de servicio y gran variedad de productos.

#### **Cafecolsa S.A.**

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## 1.1.8 Pensamiento Estratégico

La empresa está orgullosa del compromiso que tienen con la comunidad que servimos. La filosofía se basa en un servicio rápido y puntual, producto de buena calidad y económico. Por lo tanto, cuentan con un personal altamente calificado. Este compromiso lo tienen muy en serio y que son respaldados en todo momento por la compañía.

## 1.1.9 Valores

- CONFIANZA

Son capaces de generar confianza en los demás, procurando cumplir responsablemente nuestras obligaciones; presentando nuestro trabajo bien confeccionado, ordenado y puntualmente.

Además, por cobrar el valor justo en el precio por el producto que vendemos.

Es posible que algunos indicadores de confianza sean el número empresas y usuarios que visitan nuestros negocios y las diferentes responsabilidades que el trabajo obliga a asumir; al pasar esto, se puede concluir que somos confiables.

- HONESTIDAD

Todo nuestro personal está consiente una persona honesta tiene hábitos de comportamiento transparentes para con los demás, es decir no oculta nada, lo que otorga un ambiente de tranquilidad para desarrollar sus actividades productivas.

Pensamos, hablamos y actuamos de acuerdo a los principios y valores sociales.

- CALIDAD DE SERVICIO

Al mantener la filosofía de NANDO SPORTS, nuestro papel como personas que proporcionamos el servicio es asegurar que practicamos cómo mantener viva la

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

cadena de Servicio y Ganancias reteniendo la lealtad de nuestro cliente y superando sus expectativas.

Buscamos como proveedores, con la misión que tenemos, crear, desarrollar y mantener una identidad reconocida como los mejores.

El principal objetivo es conseguir la satisfacción de nuestros clientes, por tal razón, todos los colaboradores se esfuerzan cada día por la exactitud en cada una de las actividades, y por brindar lo mejor de ellos mismos en el trabajo. La capacitación del personal y el apoyo de nuevas tecnologías son parte fundamental de este valor.

- **SEGURIDAD**

Todo el proceso de producción y venta, desde sus inicios hasta la entrega, tiene la garantía que llegará puntual, completo, y con la calidad ofrecida a las manos del cliente. Contamos con mecanismos de control fiables que minimizan todos los riesgos inherentes a esta actividad de negociación. El servicio brindado a nuestros clientes nos ha permitido lograr un alto grado de fidelidad por parte de ellos.

- **EXCELENCIA**

Están comprometidos a ser los mejores cada día y por ende paso a paso innovar en busca de una satisfacción completa de nuestros clientes. Por ello todas las actividades, acciones y tareas son de suma importancia, proyectadas y destinadas a nuestros clientes.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Todas las personas que permanecen en nuestra empresa deben poseer un espíritu de continua superación. Fomentamos la participación y el sentido de responsabilidad permitiendo que todas las ideas o sugerencias de cada empleado sean valiosas para la compañía. El seguimiento de procedimientos e instrucciones establecidas es clave para la consecución de las metas trazadas.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Se hace un mejor uso de los recursos, para permita crear valor, todo esto lo logramos en coordinación de las actividades según las áreas involucradas.

- **PROFESIONALISMO**

Procuramos que la comunidad confíe en nosotros debido a que cumplimos de manera responsable el desarrollo de actividades y porque además es necesario mencionar que contamos con un excelente talento humano.

- **PERSEVERANCIA**

Luchan sin claudicar, disciplina, esmero, dedicación y motivación para alcanzar las metas propuestas. No le tememos a la adversidad.

### **1.1.10 Políticas y Procedimientos**

La empresa cuenta con una política en cuanto a la que se refiere a la contratación de personal que se detalla a continuación:

- Todo aspirante al trabajo deberá tener sus documentos de identidad.
- Los candidatos preseleccionados serán sometidos a una prueba psicológica.
- Los dueños de la empresa pueden contratar directamente a cualquier aspirante al cargo sin los dos requisitos antes mencionados.

### **1.1.11 Marco normativo**

La empresa está constituida legalmente y regulado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y otras instituciones de control. Como son:

Aplicación en la empresa	-	Requisito legal
Impuesto al Valor Agregado Interno	-	Ley Orgánica de Régimen Tributario



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Impuesto a la Renta  
Tributario Interno

- Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**1.2 Análisis de Riesgos**

**Tabla 1-1 Análisis de riesgo de los procesos.**

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	INDICES			NIVEL	EFECTO
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
Abastecimiento	Compras y Almacenaje	No existe planificación de abastecimiento	Falta de insumos para la fabricación de ropa	4	4	16	Extremo	Paralización de la producción
		Falta de recursos y de control de inventario	Excesiva o insuficiencia de insumos requeridos para la confección	3	3	9	Alto	Reducción de espacio en bodega e incumplimiento en la entrega de pedidos
		Falta de supervisión al momento de recibir los insumos	Recepción de insumos defectuosos	2	3	6	Moderado	Pérdidas monetarias
Elaboración	Molde	Incorrecta interpretación de las especificaciones dadas por el cliente	Mala elaboración del diseño de la prenda	1	4	4	Moderado	Mediciones inexactas de la prenda
		Falta de concentración del personal responsable	Inadecuada revisión de elaboración de la prenda	1	2	2	Bajo	Pérdida de tiempo
	Corte	Uso inapropiado de herramientas de medición de la tela	Mala medición del molde	1	4	4	Moderado	Mal corte de la prenda
		Inexactitud en las medidas del molde	Errónea estimación de cantidad y material a utilizarse	3	3	9	Alto	Desperdicio de materiales
	Costura	Falta de sistema de inventarios	Excesiva o insuficiente cantidad de prendas confeccionadas	2	3	6	Moderado	Incremento de gastos
		Incorrecto uso de la maquinaria de confección	Defectos de fabricación en la prenda	3	5	15	Extremo	Defectuosa confección de la prenda y pérdida de calidad
	Acabado	Falta de supervisión del personal responsable	Omisión de etiquetado en algunas prendas	2	2	4	Moderado	Prendas mal confeccionadas
		Omisión de las especificaciones dadas por el cliente	Omisión o erróneo estampado de ciertas prendas	3	3	9	Alto	Pérdida de clientela
Embalaje	Empaque	Falta de concentración del personal responsable	Inadecuada clasificación de prendas	2	1	2	Bajo	Pérdida de tiempo
		Desconocimiento del procedimiento por parte del personal responsable	Mal doblado de prendas	1	1	1	Bajo	Exhibición incorrecta del producto
Facturación	Facturación y Cobranzas	Falta de control en la gestión de cobranza	Incumplimiento de pagos por parte de los clientes	4	4	16	Extremo	Pérdida de dinero
		Inadecuada política de cobranza	Análisis incorrecto de crédito del cliente	3	3	9	Alto	Aumento de cartera vencida
		Falta de capacitación al personal de cobro	Inadecuada forma de cobranza a los clientes	3	3	9	Alto	Pérdidas de tiempo y dinero
	Ventas	No existe un control de calidad para las prendas confeccionadas	Reclamos por parte del cliente	3	3	9	Alto	Pérdida de clientela

Datos obtenidos de la empresa. (Fuente: Elaboración propia)

### **1.3 Justificación**

En la actualidad muchas empresas se abren paso por el mercado ya sea este nacional o internacional, motivo por el cual necesitan ser mejores cada día tanto en la parte administrativa como en el desarrollo de sus actividades para así poder subsistir en el cambiante mundo de los negocios.

El uso de un sistema de gestión por procesos permite ver como se trabaja o se administra cada sector de la empresa a través de indicadores y procedimientos que contribuyan a la consecución de los objetivos de dichas organizaciones alcanzando de esta manera la eficiencia deseada.

El área de Compras y Abastecimiento presenta un problema por el motivo de la falta de planificación para la compra de materia prima.

Así mismo, existe la carencia de control en las cobranzas a los clientes por lo que se produce problemas del ingreso no percibido esto genera que las ganancias se reduzcan y también se dé la falta de pago a los trabajadores creando una inconformidad en los empleados, debido a que no cuenta con un manual de proceso.

Por lo tanto, a la mayoría de los riesgos se da la necesidad de la gestión por procesos ya que es fundamental para tener un manejo eficiente de las diferentes actividades la empresa desarrolla, con el fin de lograr un mejor desempeño en la misma.

Hay que mencionar que es necesario tener un registro de documentación escrita y con este sistema se podrán definir y mejorar los procesos.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos Generales**

Elaborar un Sistema de Gestión por Procesos que permita mejorar el desempeño de cada uno de los procesos de la empresa para lograr la eficiencia deseada y así poder satisfacer las necesidades de los clientes mediante un producto y servicio de calidad.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Hacer el levantamiento de los procesos de la empresa.
- Realizar el análisis de riesgos.
- Diseñar la cadena de valor y el mapa de procesos.
- Establecer cuáles son los procesos críticos.
- Señalar objetivos.
- Establecer indicadores de gestión.
- Identificar problemática.
- Brindar recomendaciones para la mejora de los procesos.
- Realizar un manual de procesos.

## **1.5 Alcance**

Este proyecto cubrirá las actividades de la empresa de confección de ropa con el objetivo de diseñar un sistema de gestión por procesos, que permita el cumplimiento de lograr los objetivos y metas institucionales.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Planificación Estratégica

#### 2.1.1 Misión

La misión es la expresión de identificación y la razón de ser de la organización, donde se encuentran relacionadas algunas partes como: propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores.

La misión está enfocada a ser duradera, pero con el fin de mejorarla o modificarla cuando la organización desee cambiarla. En la misión se describe como es la empresa, su naturaleza, la gente a la que ofrece productos o servicios, sus principios y valores con los que va a funcionar.

La misión de una organización es la identidad, su esencia y como se relaciona con el entorno del mercado y que es lo que la diferencia de la competencia. La misión debe ser clara, concreta, relevante, fácilmente entendible por toda la empresa y tener un enfoque de los bienes o servicios que presta sobre todo debe ser ambiciosa y de romper las barreras organizacionales.

#### 2.1.2 Visión

La visión es la representación futura de la entidad, es la meta que desea alcanzar o lograr a un largo plazo donde es muy importante y clave fijar objetivos y metas alcanzables hacia una sola dirección.

También, es como una expectativa ideal del futuro, puede ser realista o ambiciosa, con el objetivo de inspirar, motivar o guiar a un equipo para realizar un buen trabajo.

#### 2.1.3 Objetivos estratégicos

Son metas desarrolladas a la parte estratégica que la entidad que espera lograr en un largo plazo. Ciertas opiniones identifican a los objetivos estratégicos con los objetivos de carácter general. Basándose en la misión, visión y valores de la entidad y condicionan cualquier acto que se llevará a cabo. (Significados, s.f.)

## **2.2 Gestión de la Calidad**

### **2.2.1 Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad se la define como una simple colección de técnicas o forma de dirigir, un sistema de gestión usando una opción estratégica o una filosofía de dirección.

También es conocido como una colección de métodos que son aplicables y utilizados puntualmente para tener un buen control de calidad de productos y procesos o para diferentes aspectos del proceso administrativo.

### **2.2.2 Principios de la Calidad**

Principios de gestión de calidad a tenerse en cuenta:

- a) Enfoque al cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación del personal
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque de sistema para la gestión
- f) Mejora
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

#### **2.2.2.1 Enfoque al Cliente**

Para toda organización, los clientes son uno de los principales motores externos. Por lo que es necesario comprender lo que el cliente quiere y lo que querrá en el futuro, asegurar un enfoque equilibrado que permitan satisfacer los requerimientos del cliente y exceder sus expectativas.

La organización debe tener en cuenta que las necesidades de los clientes son cambiantes y que se vuelven exigentes a lo largo del tiempo. Además, la organización no solo debe enfocarse en satisfacer necesidades de sus clientes, sino también se debe tener presente que hay que ofrecer soluciones en base a productos y servicios.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

### **2.2.2.2 Liderazgo**

Todo líder de una organización desarrolla un propósito que busca la empresa donde se debe conseguir involucrar al personal para el logro de esos objetivos y metas de la empresa.

### **2.2.2.3 Participación del personal**

El capital humano es vital para el funcionamiento de la entidad, ya que es fundamental el trabajo para que sus habilidades sean una ayuda dentro de la organización.

### **2.2.2.4 Enfoque basado en procesos**

Logrando eficientemente las actividades y recursos que estén relacionados con la administración para un realizar un proceso.

La entidad por departamentos o áreas ha dejado de serlo para poder ser una entidad de procesos que pueda crear valor a sus clientes.

### **2.2.2.5 Enfoque de sistema para la gestión**

Se debe identificar, trabajar los procesos interrelacionado como un sistema que conduce a la eficacia y eficiencias de la entidad en el alcance de sus objetivos.

Para esto es importante que la entidad descubra y administre de buena forma los diferentes procesos que se relacionen entre si.

### **2.2.2.6 Mejora Continua**

Se refiere a mejora de los procesos porque se persigue conseguir el ciclo Deming que es: Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar para así mejorar.

### **2.2.2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Se trata de decisiones cuando se basa del análisis de ciertos datos e información.

### **2.2.2.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Es muy importante desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para así ser más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. Porque al realizar alianzas ganan tanto la entidad como los proveedores.

## **2.3 Gestión Por Procesos**

### **2.3.1 Procesos**

Es una gama de actividades hechas por una persona o grupo de personas cuyo fin es de transformar todas las entradas en salidas las cuales serán útiles a la organización y que agreguen valor a los clientes.

### **2.3.2 Elementos de un proceso**

Estos son:

**Objetivo:** Con una finalidad correcta se implementa el proceso en la entidad.

**Propietario:** Hay un encargado que es responsable del proceso dentro de la entidad.

**Requisitos:** Debe haber especificaciones para realizar un proceso.

**Entrada:** Es lo que ingresa al proceso para ser transformado o también es la salida de otros procesos que provienen de un proceso del proveedor o cliente.

**Salida:** Es el resultado que se obtiene después de convertir las entradas como puede ser productos, servicios o información.

**Cliente:** En un proceso existe alguien que es el receptor.

**Proveedor:** Puede haber la existencia de proveedores dentro de un proceso para obtener la salida.

### **2.3.3 Cadena de Valor**

Es de hacer un análisis estratégico de la entidad para crear lo que Porter llama ventajas competitivas. También, es una manera de seguir ayudando a generar cambios en la entidad.

Está orientada a las unidades estratégicas de negocios, que Hax y Majluf definen así:

“una unidad de la organización o un foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores” (Bravo, 2008)



## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Una entidad posee una ventaja competitiva con relación a otra cuando es capaz de aumentar el margen (bajando los costos o aumentando ventas), (Porter 1985)

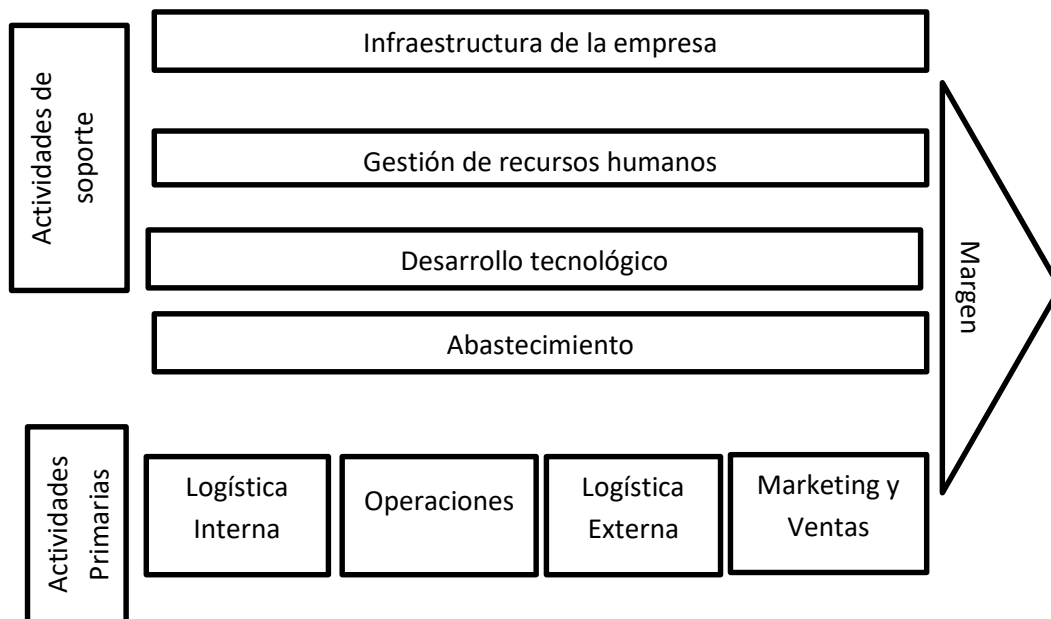


Figura 2-1 Modelo de Cadena de Valor

### 2.3.4 Mapa de Procesos

Representa gráficamente todos los procesos que tiene la organización, en donde se muestra las interacciones o secuencias que existen entre dichos procesos.

Es una representación global o diagrama de valor de todos los procesos que nos permite ver como se encuentra la cadena productiva o las diferentes actividades que se desarrollan en la organización.

Al elaborar el mapa de procesos debemos tener presente estos tres tipos de procesos:

**Procesos Estratégicos:** Se localizan en la parte superior y se muestran conforme está diseñada la organización y así realizar las actividades de planeación, investigación y de gestión en general.

**Procesos del negocio:** Se localizan en el medio y se obtienen de la misión. También se los puede definir como procesos de misión.

**Procesos de Apoyo:** Se localizan en la parte inferior y soportan a la organización en los aspectos operativos que no son directamente del negocio. (Bravo, 2008)

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## MAPA DE PROCESO

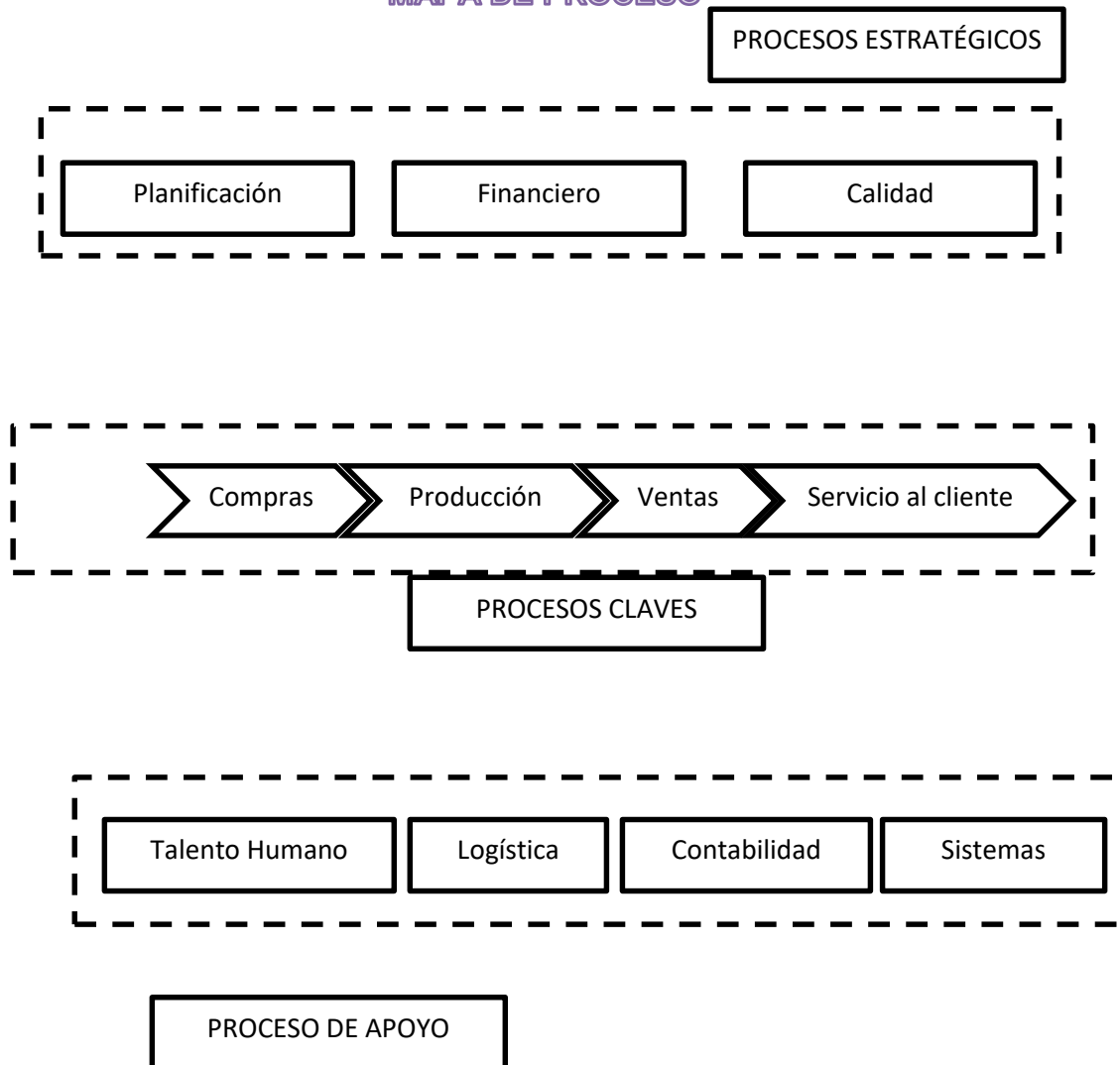


Figura 2-2 Modelo de un mapa de proceso general

### 2.3.5 Flujogramas

Los flujogramas o Diagramas de Flujo facilitan la interpretación de un proceso en lo cual se puede observar una representación visual de las actividades involucradas en un proceso y además las relaciones entre ellas.

Esta herramienta se utiliza para el análisis de procesos con una visión gráfica, con la elaboración de este diagrama de flujos permite identificar riesgos y los respectivos controles.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Se utiliza para la elaboración de los flujogramas una gama de símbolos que representan el flujo de operaciones con sus correspondientes direcciones..

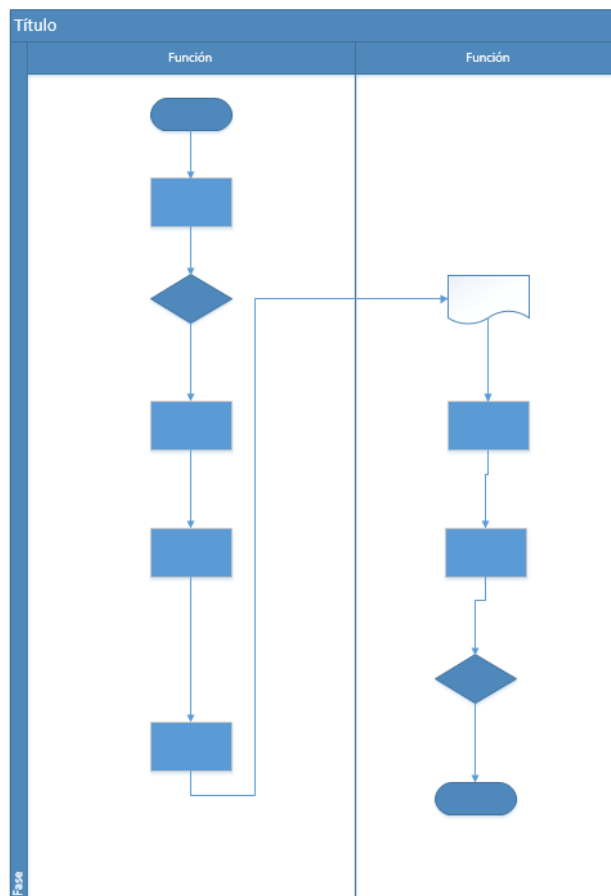


Figura 2-3 Modelo de un flujograma de funciones en general

### 2.3.6 Análisis de Valor Agregado

Herramienta que permite examinar todas las diferentes actividades de un proceso e identificar si agrega o no valor al proceso, se realiza en un determinado tiempo.

### **2.3.7 Manuel de Procesos**

Es un documento administrativo en el cual se establece toda la información necesaria relacionada con los procesos y de esta manera poder efectuar un correcto análisis cuando se solicite.

Por lo general contiene las actividades que son parte de la empresa de una manera de pasos secuenciales, flujogramas, también se encuentran los responsable y recursos que son utilizados dentro del proceso adecuado de un departamento, área o unidad.

También, el manual de procesos en una empresa es de mucha ayuda para así estandarizar los procesos, definir controles e indicadores para controlar si se cumplen con los objetivos definidos. (Palma,2003)

## **2.4 Indicadores de Gestión**

### **2.4.1 Definición**

Es un enunciado cuantitativo de cómo funciona un proceso. Sirve para evaluar el desempeño real, con el cual será comparado con un estándar establecido para así determinar desviaciones con el fin de tomar medidas preventivas y correctivas.

### **2.4.2 Tipos de indicadores de gestión**

Se detallan a continuación:

Eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos

Eficiencia mide el cumplimiento de los objetivos con el uso óptimo de los recursos.

Efectividad mide la relación que hay entre eficacia y eficiencia

Productividad mide la relación que existe entre la producción y los recursos empleado

Economía mide la capacidad de la empresa para asignar sus recursos financieros y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.4.3 Pasos para realizar indicadores de gestión**

Según el autor los siguientes pasos para hacer indicadores de gestión representan la metodología que se utiliza para la elaboración de estos indicadores (Lima, YouTube, 2014).

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1. Partir de objetivos o metas organizacionales.
2. Identificar variables o factores relevantes.
3. Redactar de manera clara y sencilla.
4. Definir la manera de medirlo (debe ser
5. Establecer meta y línea base.
6. Definir un responsable.
7. Establecer un periodo de medición.
8. Documentar todo

### 2.4.4 Planteamiento de Objetivos SMART

Los objetivos basados en la metodología de SMART son objetivos eficaces o inteligentes, que nos ayudan para cumplir con lo que deseamos, teniendo en cuentas las características SMART (Específicos, Medibles, Alcanzable, Relevantes, Atado al Tiempo).

**Tabla 2-1 Formato para plantear un objetivo SMART**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Modelo					
Objetivo					
Plan de Acción					

*(Formato basado en Proyecto Integrador Artesanal de Jabones, (Clavijo & Urgilés, 2017)*

Por consiguiente, las características que según el autor contempla de acuerdo con la tabla sugerida (Lima, Youtube,2015)

#### Específico:

Se debe definir que es lo que se desea lograr.

#### Medible:

Se establece una variable que puede ser cantidad o porcentaje, esto es previamente cuando se ha realizado un análisis matemático o estadístico, para

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

comprobar su factibilidad para lo cual se requiere de información que cuenta la organización.

El objetivo tiene que ser tangible, se debe tener una medición para tener evidencia de que ese objetivo realmente se cumplió. Los objetivos deben ser cuantitativos, porque si no se puede medir es difícil saber si se ha alcanzado la meta.

### Alcanzable:

Se debe plantear la pregunta ¿Es alcanzable? Se debe definir metas que estén dentro de la probabilidad de alcanzarlos.

El objetivo que se plantea debe ser algo que se puede lograr, alcanzar y no algo imposible.

### Relevante:

El objetivo debe ser relevante para la organización. Porque se quiere alcanzar ese objetivo. Se debe tener presente la relación a recursos y medios disponibles.

### Atado al tiempo:

Es para cuando lo queremos una fecha específica o general. Se debe programarlos para así cumplirlos en un tiempo límite.

Para la formulación del objetivo, se recomienda redactarlo en orden de específico, medible y atado al tiempo.

#### **2.4.5 Preparación de indicadores en base a objetivos**

Para realizar indicadores de desempeños en base a un objetivo, este debe ser un objetivo SMART, porque es más sencillo para poder establecer indicador porque de ahí salen variables como: Porcentajes, cantidades, números de personas, tiempo.

La redacción de un indicador debe ser clara y concisa, para que todo el personal puede comprenderla.

Para el llenado de los campos que se va a utilizar en la ficha del indicador, se lo debe realizar así:

La perspectiva que contendrá el indicador es en relación con el objetivo esto quiere decir si es: Financiero, Cliente, Proceso Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Nombre y fórmula, este campo se lo llena tal y como se llama.

Seguimiento va dirigido a quien lo realizará y como va realizar el seguimiento.

Responsable, es la persona encargada de hacer el seguimiento.

Medición actual: es una medición base que tiene la empresa para poder medir su progreso. Esto puede ser: número, razón, proporción, porcentaje, etc.

La meta es un valor promedio que se espera alcanzar.

Los límites de cumplimiento se pueden clasificar por: inaceptable, aceptable y óptimo, esta asignación es un valor que lo decide la empresa.

Frecuencia de medición se refiere a que cierto tiempo se va a realizar la medición puede ser de forma repetitiva como, por ejemplo: anual, semestral, trimestral, semanal, etc.

Se debe considerar que es importante tener documentado todo, se debe asignar un responsable para la revisión de la toma de valores correctamente y la interpretación.

Por consiguiente, si un indicador no está cumpliendo con las metas en varias ocasiones se debe replantear la meta y si el indicador es alcanzado se procede a mejorar la meta para lograrla.



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tabla 2-2 Formato de Ficha del Indicador**

Ficha del Indicador					
Perspectiva		Objetivo		Nombre y Fórmula	
Responsable					
Medición actual		Unidad		Meta	
Límites de cumplimiento		INACEPTABLE		ACEPTABLE	
		> o <		> o <	
Frecuencia de medición					

(Fuente: Elaboración propia)

### 2.4.6 Presentación de Indicadores de Gestión

Los indicadores pueden ser presentados mediante gráficos o tablas, esto es como la empresa se le hace más entendible su interpretación. También hay herramientas como es Cuadro de mando Integral o Balance Scorecard BSC ya que esto permite vincular con objetivos estratégicos y planes estratégicos.

## 2.5 Herramientas

### 2.5.1 Análisis de FODA

Es una forma de analizar todos aquellos factores que puedan afectar a la empresa tanto positiva como negativamente a través de la identificación de sus componentes.

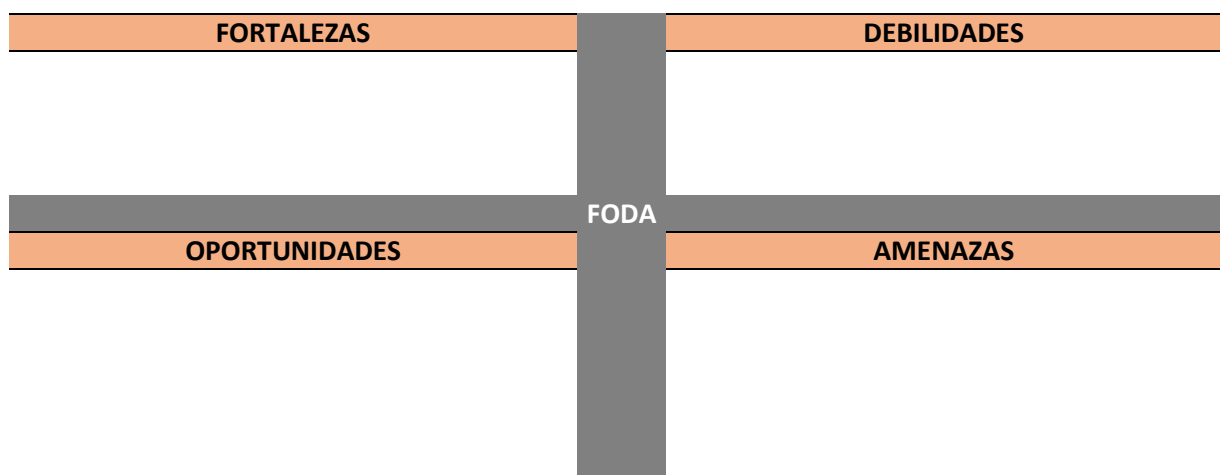
El foda tiene la finalidad de un estudio en un momento determinado del tiempo.

Es una herramienta que elabora un cuadro acerca de la situación actual de lo que estamos estudiando (persona o empresa) donde se obtiene un detalle preciso que nos permitirá tomar acciones con relación a los objetivos y políticas.

Esto incluye Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas donde se obtiene conclusiones acerca de lo estudiado para así ser capaz de determinar estrategias que se deben seguir para así lograr metas establecidas.

El objetivo que persigue es de establecer, perfeccionar el modelo del negocio de la entidad con el propósito de que utilice mejor sus recursos y capacidades.

**Tabla 2-3 Formato del FODA**



*(Fuente: Elaboración Propia)*

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## 2.5.2 FODA Estratégico

Hay una matriz que relacionan todos los elementos positivos y negativos del FODA, a través de esto se definir estrategias para poder así aumentar cada factor positivos como estrategias de aumentar o reducir los factores negativos.

**Tabla 2-4 Formato del FODA estratégico**

Factores Externos /Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

*Formato basado en Proyecto integrador Bróker. (Santillán & Borbor,2015)*

FO: Fortalezas – Oportunidades  
DO: Debilidades – Oportunidades  
FA: Fortalezas – Amenazas  
DA: Debilidades - Amenazas

## 2.5.3 Ishikawa

### 2.5.3.1 Espina de pescado

Permite representar de manera gráfica las diferentes situaciones sobre las causas que originan el problema en particular los efectos y consecuencias que estos lleva a analizarla y así poder dar solución al problema. Es muy usada para establecer mejoras en los diferentes procesos y así mejorar la calidad de los productos.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Este diagrama se utiliza para identificar las causas de un problema. Es conocida como Espina de Pescado por su forma de organizar las causas principales que forman un problema.

Se define el problema claramente y se procede a agrupar las causas de acuerdo con las cinco categorías: Material, Maquinaria, Mano de Obra, Método y Medio Ambiente.

Es recomendable utilizar pocas palabras al llenar el diagrama, ser claro y preciso con las palabras para describir la causa o efecto.

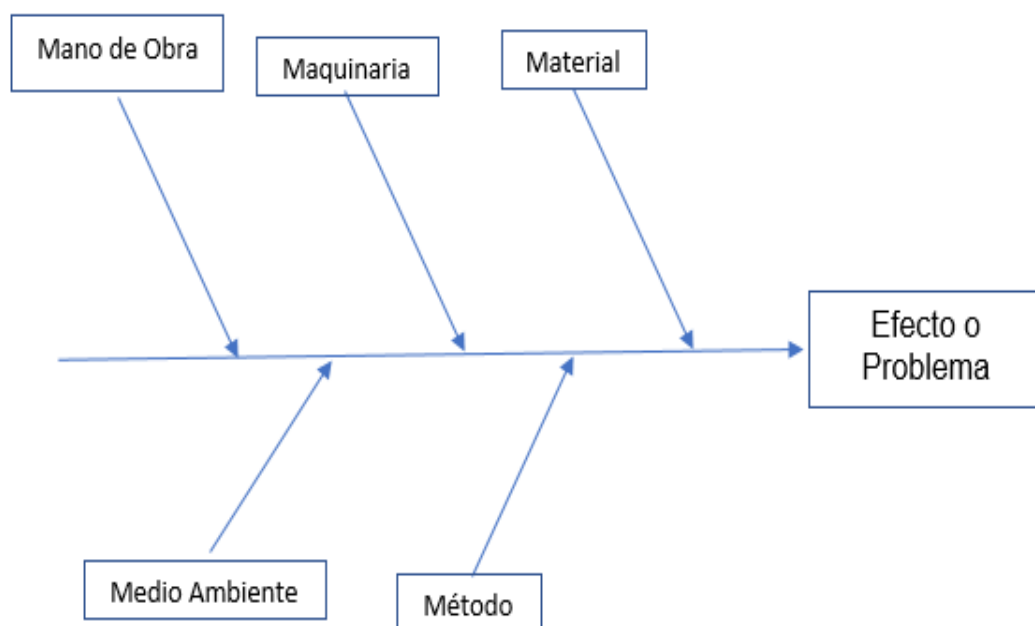


Figura 2-4 Modelo de Ishikawa

### 2.5.3.2 Ventajas y Desventajas de Ishikawa

Las ventajas de la espina de pescado son:

- Permite un análisis de profundidad.
- Permite crear una representación visual de lo que causan el problema.
- Identifica debilidades que pueden afectar a la entidad.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Las desventajas de la espina de pescado son:

- Se puede representar una fuerza tanto como una debilidad.
- Se no se dispone de un espacio amplio para dibujar el diagrama, puede darse el caso de que no cuente con las condiciones necesarias para ahondar en las relaciones de causa - efecto.

### 2.5.3.3 Matriz de Riesgo

Nos ayuda a identificar cuáles son las actividades importantes, el riesgo que tiene, el nivel del riesgo y el efecto que causa el riesgo. Por lo tanto, también ayuda a la evaluación de riesgos que pueden comprometer los resultados de la organización y así se puede obtener un enfoque claro de la situación de la organización.

Tabla 2-5 Formato de Matriz de Riesgo

PROCESO	SUBPROCESO	CAUSA	RIESGO	ÍNDICES		NIVEL DE RIESGO		EFECTO
				PROBABILIDAD	IMPACTO			

### 2.5.3.4 Redacción de causa raíz

La redacción es simple, es una oración que se formula con palabras claves y se nombra el problema.

## 3. DESARROLLO

### 3.1. Diagnóstico Situacional

#### 3.1.1. Análisis FODA

Tabla 3-1 Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS		FODA	DEBILIDADES	
F1	Ofrecimiento de buenas promociones y descuentos para el cliente		D1	Cantidad de prendas que no cubren la demanda
F2	Variedad de clientes de diferentes puntos de la urbe		D2	No se cuenta con una política de stock
F3	Posee establecimiento propio		D3	No existen manuales de procedimientos para el desarrollo de actividades
F4	Maquinaria en óptimas condiciones para la elaboración		D4	Falta de supervisión al momento de recibir insumos
F5	Se cuenta con gran cantidad de modelos y diseños personalizados de prendas		D5	No existe planificación de abastecimiento de materia prima
OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
O1	Preferencia de nuestros productos frente a los demás		A1	Inestabilidad política y económica del país
O2	Mayor acceso a redes sociales de los usuarios		A2	Aumento de impuestos a las importaciones de tela
O3	Viajes hechos por la gerencia para conocer las nuevas tendencias de moda		A3	Aparición de nuevos competidores con mejores recursos
O4	El crecimiento poblacional ha aumentado la demanda de ropa	A4	Constantes cambios del mundo de la moda	
O5	Cuenta con alianzas estratégicas con reconocidas marcas del país	A5	Productos importados de alta calidad	

(Fuente: Elaboración propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.1.2. FODA Estratégico**

**Tabla 3-2 FODA Estratégico de la empresa**

Factores Externos/Factores Internos		Fortalezas		Debilidades					
		F1 Ofrecimiento de buenas promociones y descuentos para el cliente	F2 Variedad de clientes de diferentes puntos de la urbe	F3 Posee establecimiento propio	F4 Maquinaria en óptimas condiciones para la elaboración	F5 Se cuenta con gran cantidad de modelos y diseños personalizados de prendas	D1 Cantidad de prendas que no cubren la demanda	D2 No se cuenta con una política de stock	D3 No existen manuales de procedimientos para el desarrollo de actividades
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO					
O1	Preferencia de nuestros productos frente a los demás	●	Diversificar el giro de negocio confeccionando accesorios para captar otros segmentos de mercado F5-O1	●	Realizar un pronóstico de ventas para conocer un estimado de la cantidad de prendas a elaborar D1-O4				
O2	Mayor acceso a redes sociales de los usuarios	●	Dar a conocer las promociones del producto a los clientes a través de las redes sociales F1-O2	●	Conocer que productos son los más preferidos por los clientes para así crear una cantidad mínima de stock establecida D2-O1				
O3	Viajes hechos por la gerencia para conocer las nuevas tendencias de moda	●	Usar modelos según moda del momento para atraer a nuevos clientes F2-O3	●	Ofrecer prendas confeccionadas en base a insumos de calidad D4-O5				
O4	El crecimiento poblacional ha aumentado la demanda de ropa								
O5	Cuenta con alianzas estratégicas con reconocidas marcas del país								
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA					
A1	Inestabilidad política y económica del país	●	Convencer al cliente de que las prendas son únicas por su diseño y la alta calidad de la tela F5-A5	●	Crear manuales de procedimiento solicitando a cada empleado que describa la labor que realiza y el tiempo empleado para responder más rápido D3-A3				
A2	Aumento de impuestos a las importaciones de tela	●	Hacer pequeñas modificaciones a las prendas que no se vendieron y establecerles un precio atractivo F1-A4	●	Establecer una cantidad de materia prima mínima a tenerse en reserva y así abastecerse a tiempo D5-A5				
A3	Aparición de nuevos competidores con mejores recursos								
A4	Constantes cambios del mundo de la moda								
A5	Productos importados de alta calidad	●	Realizar el mantenimiento respectivo de la maquinaria e ir modernizándola para así poder estar a la par con la competencia F4-A3						

Datos utilizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrador Bróker, (Santillán&Borbor,2015)

## **3.2 Planificación Estratégica**

### **3.2.1 Pensamiento Estratégico**

La empresa está orgullosa del compromiso que tienen con la comunidad que servimos. La filosofía se basa en un servicio rápido y puntual, producto de buena calidad y económico. Por lo tanto, cuentan con un personal altamente calificado. Este compromiso lo tienen muy en serio y que son respaldados en todo momento por la compañía.

### **3.2.2 Misión**

Ofrecer prendas de vestir, deportiva y de trabajo de buena calidad a precios económicos, a través de un servicio eficaz, generando confianza mutua entre la empresa y sus clientes dejando un impacto profundo y favorable en el bienestar y desarrollo de la sociedad.

### **3.2.3 Visión**

Ser la empresa de prendas de vestir, deportiva y de trabajo líderes de la ciudad y crecer a nivel nacional satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **3.2.4 Objetivos estratégicos**

Perspectiva financiera

- ❖ Aumentar las ganancias de la empresa
- ❖ Disminuir los costos generales

Perspectiva del cliente

- ❖ Lograr la fidelidad de los clientes
- ❖ Lograr la aceptación de los productos que ofrece la empresa

Perspectiva de procesos internos

- ❖ Tener un buen flujo de efectivo
- ❖ Disminuir desperdicios en las diferentes etapas de elaboración

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- ❖ Capacitar de manera continua al personal
- ❖ Contar con un personal altamente motivado en su trabajo



## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

### **3.2.5 Estrategias**

- Tener un buen ambiente de trabajo para que el personal realice a gusto su trabajo.
- Satisfacer las necesidades del cliente y así mejorar continuamente.
- Dar a conocer las promociones y descuentos que se realizan a público en general.
- Capacitar al personal para que realice una buena labor.

## **3.3 Análisis Porter**

### **3.3.1 Poder de Negociación de Proveedores**

El poder que tiene los diferentes proveedores para con la empresa no es muy alto, debido a que la materia prima que utilizan se las puede conseguir fácilmente en otras empresas del país. Por ello los proveedores te dan sus precios y fijan un descuento según las cantidades que la empresa quiera adquirir.

La empresa tiene proveedores como:

Ecuacotton S.A.

Textiles Padilla Cia. Ltda.

Nevmatex S.A.

Cafecolsa S.A.

### **3.3.2 Poder de los Consumidores**

El poder de negociación de la clientela en general es considerable dado que en el país existen otras empresas que ofrecen productos similares como aquellos que ofrece la empresa que es objeto de estudio, por lo cual pueden negociar los precios de los productos, así como la forma de pago ya sea este a crédito o al contado sin mencionar los interesantes descuentos y ofertas que requieren.

### **3.3.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Actualmente la situación económica del país es muy crítica lo cual constituye una barrera que limita el ingreso de nuevos competidores al mercado de fabricación de ropa.

Algunos de estos problemas se los puede mencionar a continuación:

- Se requiere contar con maquinaria moderna para poder competir en el mercado por lo cual se requiere de una inversión inicial considerable.
- Existen marcas ya afianzadas en el mercado que son preferidas por los usuarios.
- La experiencia con la que la empresa debe contar en lo que respecta a la fabricación de ropa.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### 3.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

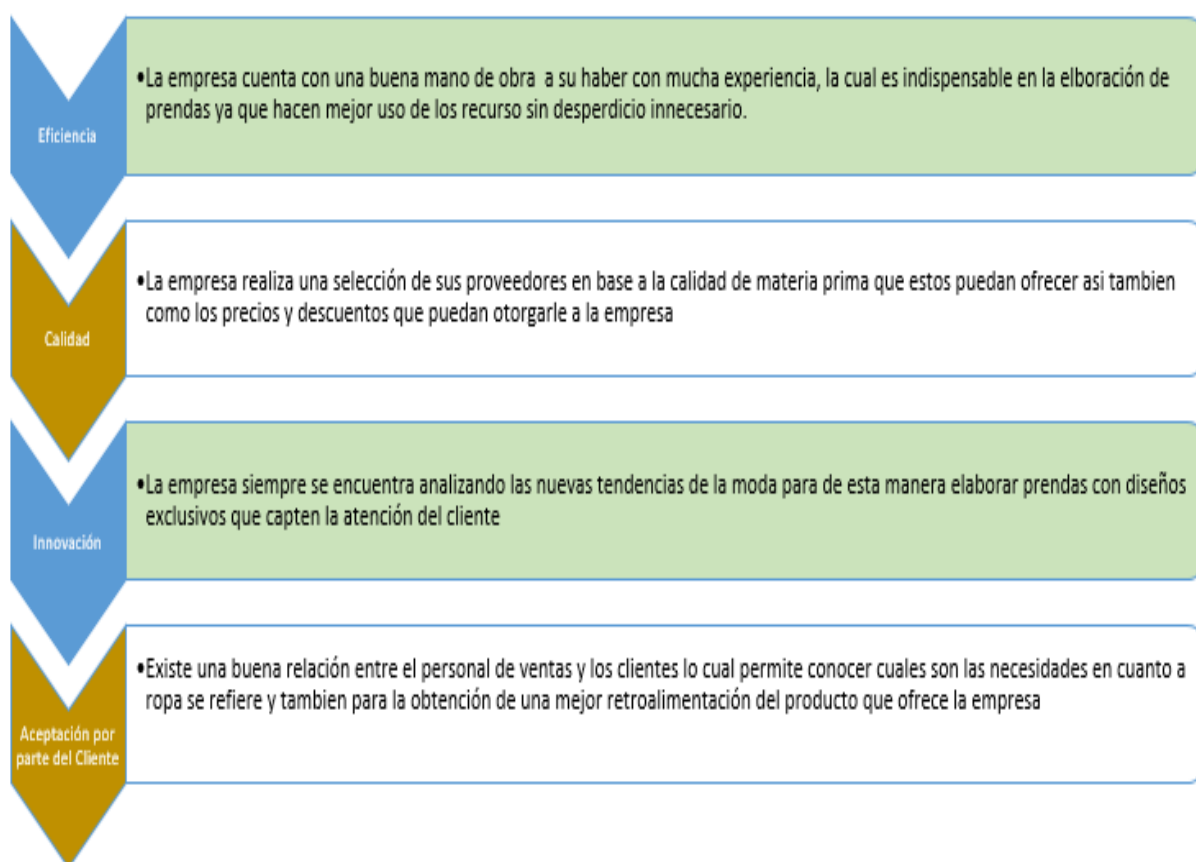
En el mercado podemos encontrar variedades de ropas de buena calidad y con un costo menos a los que ofrece la empresa entre ellos tenemos ropas que ingresan al mercado de procedencia china o de países vecinos.

La diferenciación que tiene la empresa con respecto a esos productos es que ofrece mejor calidad con diseños personalizados al gusto del cliente y que estén a la moda.

### 3.3.5 Rivalidad entre Competidores

La empresa de fabricación de ropa trata de estar siempre un paso delante de las tendencias del mercado en busca de diseños a la moda por lo que la rivalidad es mediana. Por otro lado, existe mucha competencia en cuanto a precios y descuentos dado que el resto de empresas siempre está diseñando promociones que capten la atención de los clientes.

### 3.3.6 Habilidades Distintivas



**Figura 3-1 Habilidades Distintivas**

(Fuente: Elaboración Propia)

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### 3.3.7 Estrategia Competitiva

- Estar siempre incursionando en lo que respecta a la innovación del diseño de la prenda para de esta manera responder a los cambios de moda que sucede día a día.
- Optimizar los diferentes procesos con los que cuenta la empresa para reducir el desperdicio y optimizar la capacidad de la misma.
- Incursionar en la elaboración de accesorios para las prendas elaboradas y así captar nuevos segmentos del mercado
- Hacer uso de las redes sociales para promocionar los diferentes productos y descuentos con las que cuenta la empresa
- Diseñar modelos a la moda y elaborarlos con materiales de excelente calidad y a un precio al alcance del usuario.

### 3.3.8 Creación de Valor y Tareas Básicas

#### Infraestructura

- Cuenta con espacio propio que el significa un ahorro para la empresa
- Se tiene un buen almacenamiento que mantiene en óptimas condiciones al producto

#### Fabricación

- Cuenta con maquinaria apropiada para la producción
- Los empleados hacen buen uso de la maquinaria en las diferentes etapas del proceso

#### Marketing

- Realización de promociones según la temporada.
- Uso de redes sociales para dar a conocer el producto

#### Materiales

- Buen uso de materia prima en tiempo y cantidad

#### Innovación

- Se realiza viajes a los principales eventos de la moda para conocer nuevas tendencias

#### Recursos Humanos

- Capacitación a empleados para uso adecuado de materiales y maquinarias

Figura 3-2 Creación de Valor y tareas básicas

(Fuente: Elaboración Propia)

### 3.4 Balanced ScoreCard

Estos son los objetivos que se esperan cumplir según cada una de las perspectivas dadas a continuación:

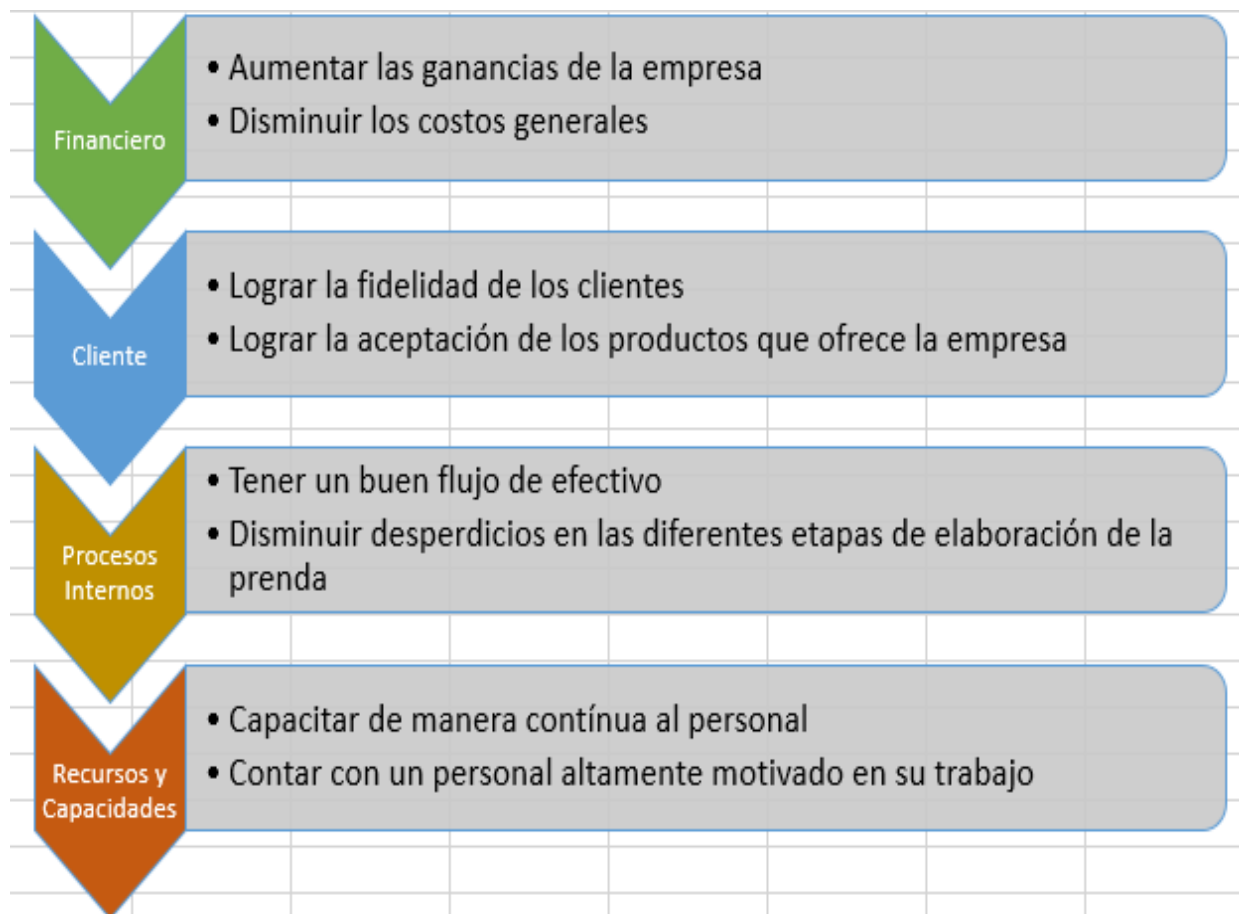


Figura 3-3 Balanced ScoreCard

(Fuente: Elaboración Propia)

### 3.5 Gestión por Procesos

#### 3.5.1 Cadena de Valor



**Figura 3-4 Cadena de valor de la empresa**

*(Fuente: Elaboración propia)*

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## 3.5.2 Mapa de procesos



**Figura 3-5 Cadena de valor de la empresa**

(Fuente: Elaboración propia)

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### 3.5.3 Identificación de los procesos y subprocesos por área

De acuerdo con la situación actual de la empresa, se pudieron identificar los siguientes procesos tanto claves como de apoyo con sus respectivos subprocesos:

**Tabla 3-3 Procesos y subprocesos de la empresa**

	Procesos	Subprocesos
Claves	Abastecimiento	Compras y Almacenaje
	Elaboración	Molde Corte Costura Acabado
	Embalaje	Clasificación Doblado Estampado
	Facturación	Ventas Facturación y Cobranza
	Distribución	Distribución
	Servicio al Cliente	Servicio al Cliente
Apoyo	Recursos Humanos	Contratación de Personal
	Contabilidad	Registros Contables Pago de Obligaciones Impositivas

(Fuente: Elaboración propia)



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.4 Matriz de Priorización**

**Tabla 3-4 Matriz de priorización de la empresa**

		<p style="text-align: center;"><i>Impacta: 1   2   3   4   5</i> <i>Poco                  Mucho</i></p>										
		SUBPROCESOS										
Perspectiva	Objetivos	Compras y Almacenaje	Molde	Corte	Costura	Acabado	Empaquetado	Ventas	Facturación y Cobranzas	Distribución	Registros contables	Pago de obligaciones
Financiera	Aumentar las ganancias de la empresa	5	1	1	1	1	1	5	5	3	5	4
	Disminuir los costos generales	5	2	2	3	1	1	1	1	3	5	5
Cliente	Lograr la fidelidad de los clientes	1	1	1	3	2	2	3	3	5	1	1
	Lograr la aceptación de los productos que ofrece la empresa	1	1	1	3	2	1	3	3	3	1	1
Procesos Internos	Tener un buen flujo de efectivo	5	1	1	1	1	1	5	5	1	3	3
	Disminuir desperdicios en las diferentes etapas de elaboración	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar de manera continua al personal	1	3	2	2	2	1	3	2	1	1	1
	Contar con un personal altamente motivado en su trabajo	1	3	2	2	2	1	1	1	3	1	1
	Suma	23	17	15	20	16	13	22	21	20	18	17

*Datos analizados según la empresa. (Fuente: Elaboración Propia)*  
*Las celdas de color rojo significan que corresponden a los procesos críticos de la empresa.*

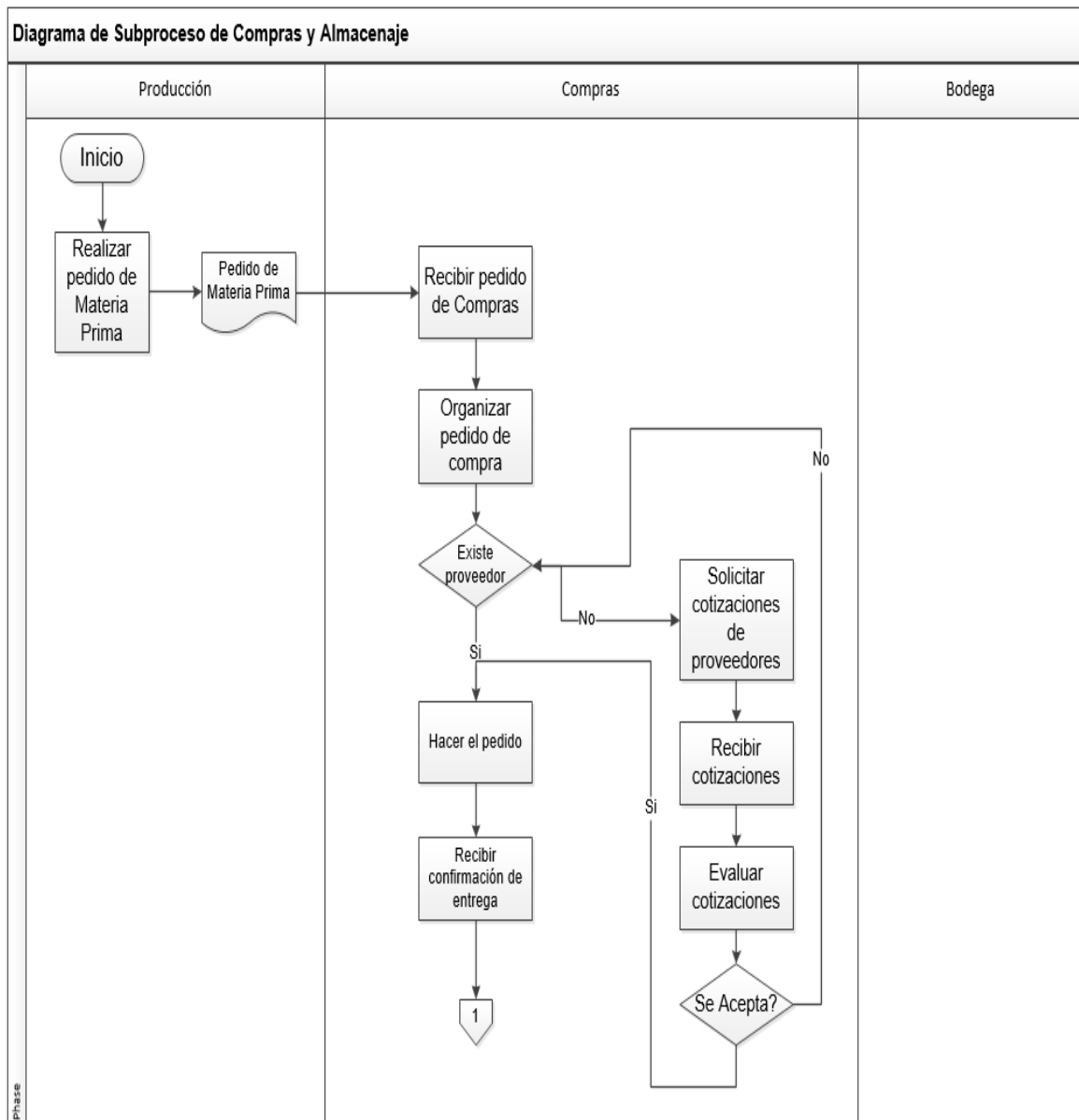
### **3.5.5 Análisis de los Proceso del Área**

Para poder efectuar correctamente el análisis en lo que respecta a la gestión de procesos debemos iniciar con el levantamiento de información de los diferentes subprocesos de la empresa a través del diseño de un diagrama de flujo que permita la interpretación de la situación actual del subproceso evaluado y en base a ello realizar la mejora del proceso a través de un análisis de agregamiento de valor.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

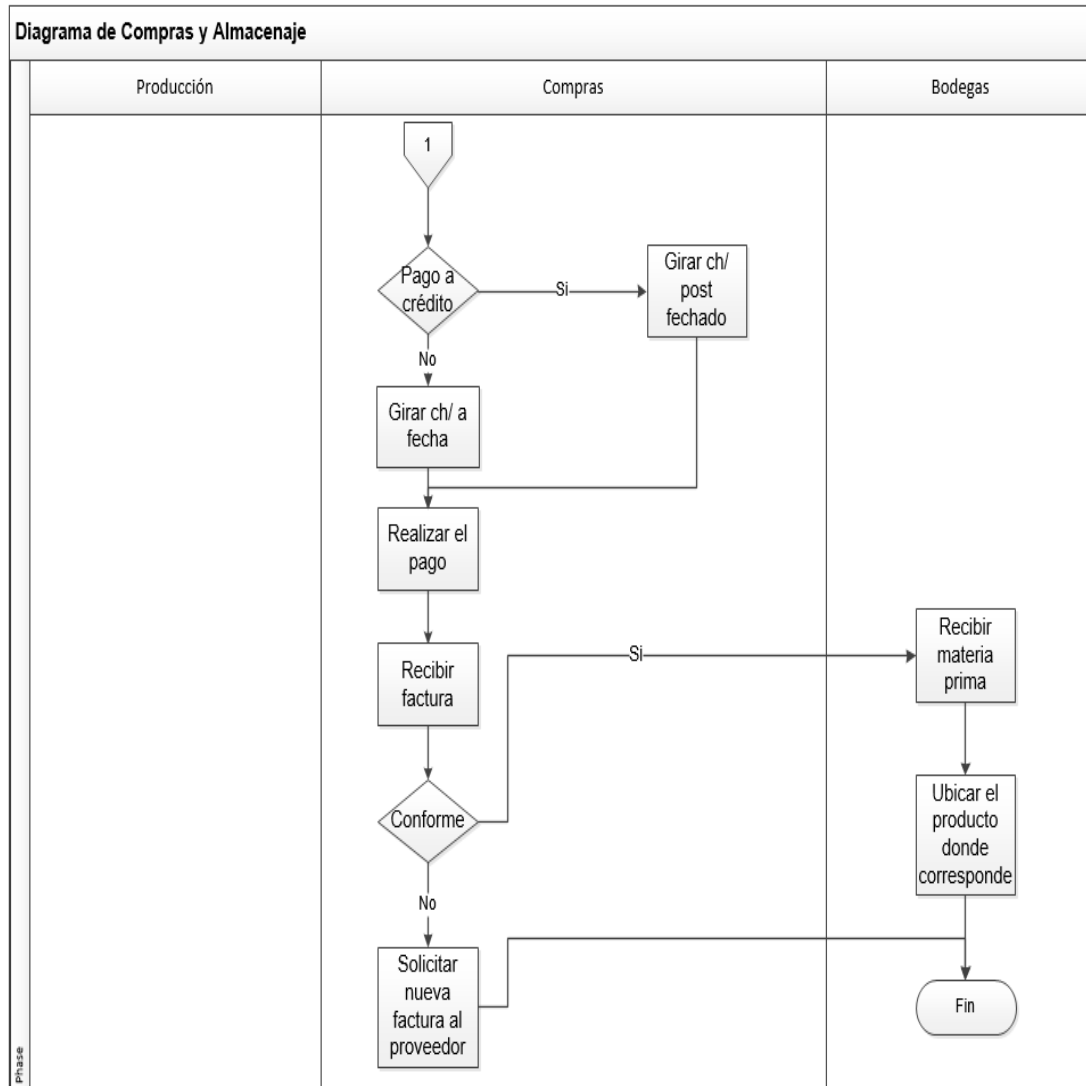
**3.5.6 Análisis del subproceso de Compras y Almacenamiento**

**3.5.6.1 Flujograma de situación actual del subproceso compras**



**Figura 3-6**Flujograma de la situación actual de compras y almacenamiento 1

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



**Figura 3-7** Flujograma de la situación actual de compras y almacenamiento 2

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.6.2 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento.**

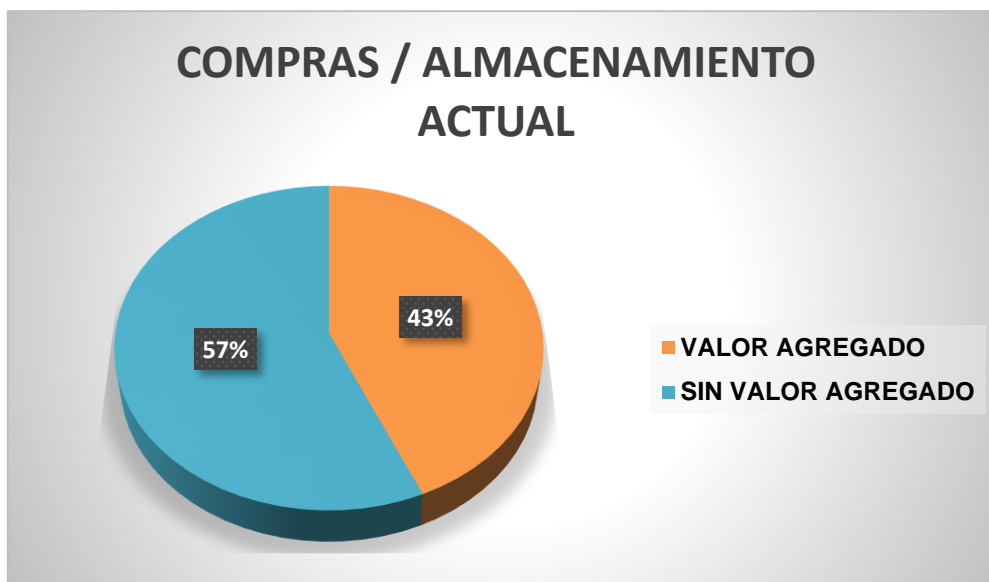
**Tabla 3-5 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de compras y almacenamiento**

<b>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO</b>										
								<b>PROCESO: Abastecimiento</b>	<b>FECHA: 04/08/2017</b>	
								<b>SUBPROCESO: Compras y Almacenamiento</b>		
<b>VAR (Real)</b>			<b>SVA (Sin valor agregado)</b>					<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO EFECTIVO (min)</b>	
<b>No.</b>	<b>V.A.C.</b>	<b>V.A.E.</b>	<b>P</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>A</b>			
1			X					Recibir pedido de compra	4	
2		X						Organizar pedido de compra	20	
3			X					Solicitar cotizaciones de proveedores	30	
4			X					Recibir cotizaciones	3	
5		X						Evaluar cotizaciones	30	
6	X							Hacer el pedido	10	
7			X					Recibir confirmación de entrega	15	
8			X					Girar ch/ post fechado	3	
9			X					Girar ch/a fecha	3	
10			X					Realizar el pago	10	
11		X						Recibir factura	3	
12		X						Recibir materia prima	3	
13					X			Ubicar el producto donde corresponde	15	
14			X					Solicitar nueva factura al proveedor	3	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>152</b>	
<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>								<b>METODO ACTUAL</b>		
								<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
<b>V.A.C.</b>	<b>VALOR AGREGADO CLIENTE</b>							1	10	7%
<b>V.A.E.</b>	<b>VALOR AGREGADO EMPRESA</b>							4	56	37%
<b>P</b>	<b>PREPARACIÓN</b>							8	71	47%
<b>E</b>	<b>ESPERA</b>							0	0	0%
<b>M</b>	<b>MOVIMIENTO</b>							1	15	10%
<b>I</b>	<b>INSPECCIÓN</b>							0	0	0%
<b>A</b>	<b>ARCHIVO</b>							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							14	152	100%
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							5	66	43%
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							9	86	57%

*Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrador Bróker (Santillán & Borbor, 2015)*

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

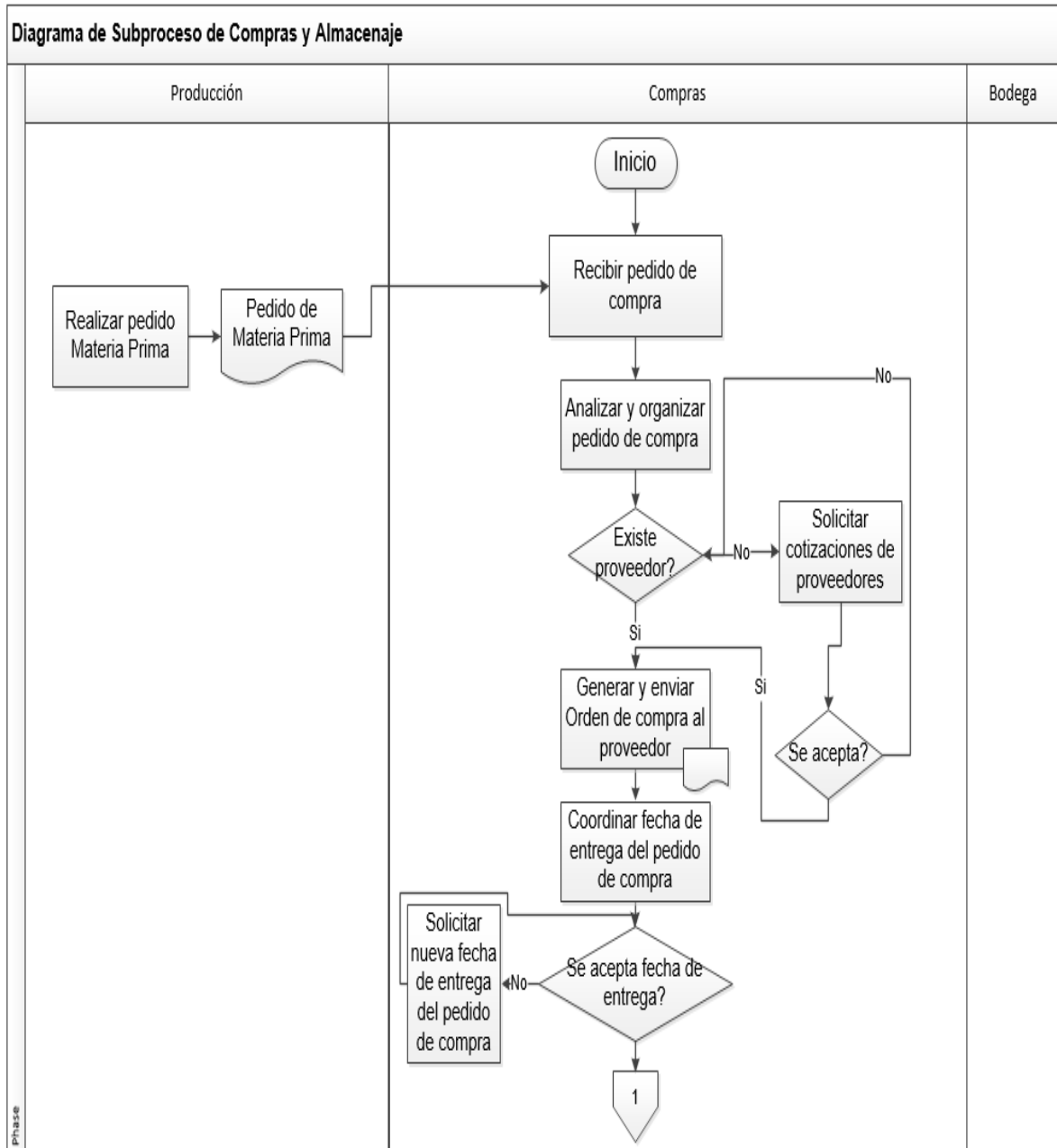
**3.5.6.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento**



**Figura 3-8** Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso compras y almacenamiento

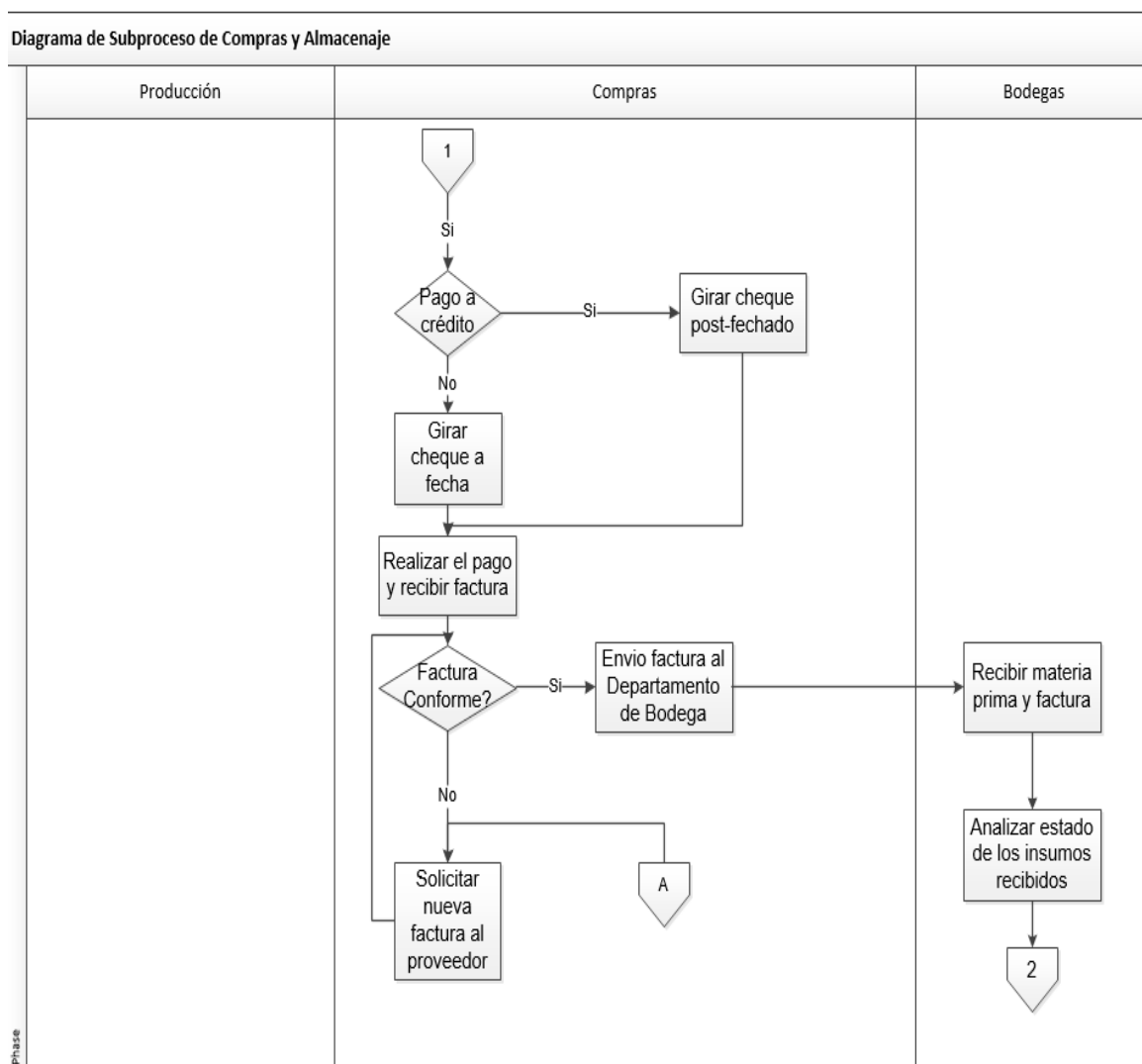
**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.6.4 Flujograma de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.**



**Figura 3-9 Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 1**

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**Figura 3-10** Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 2



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

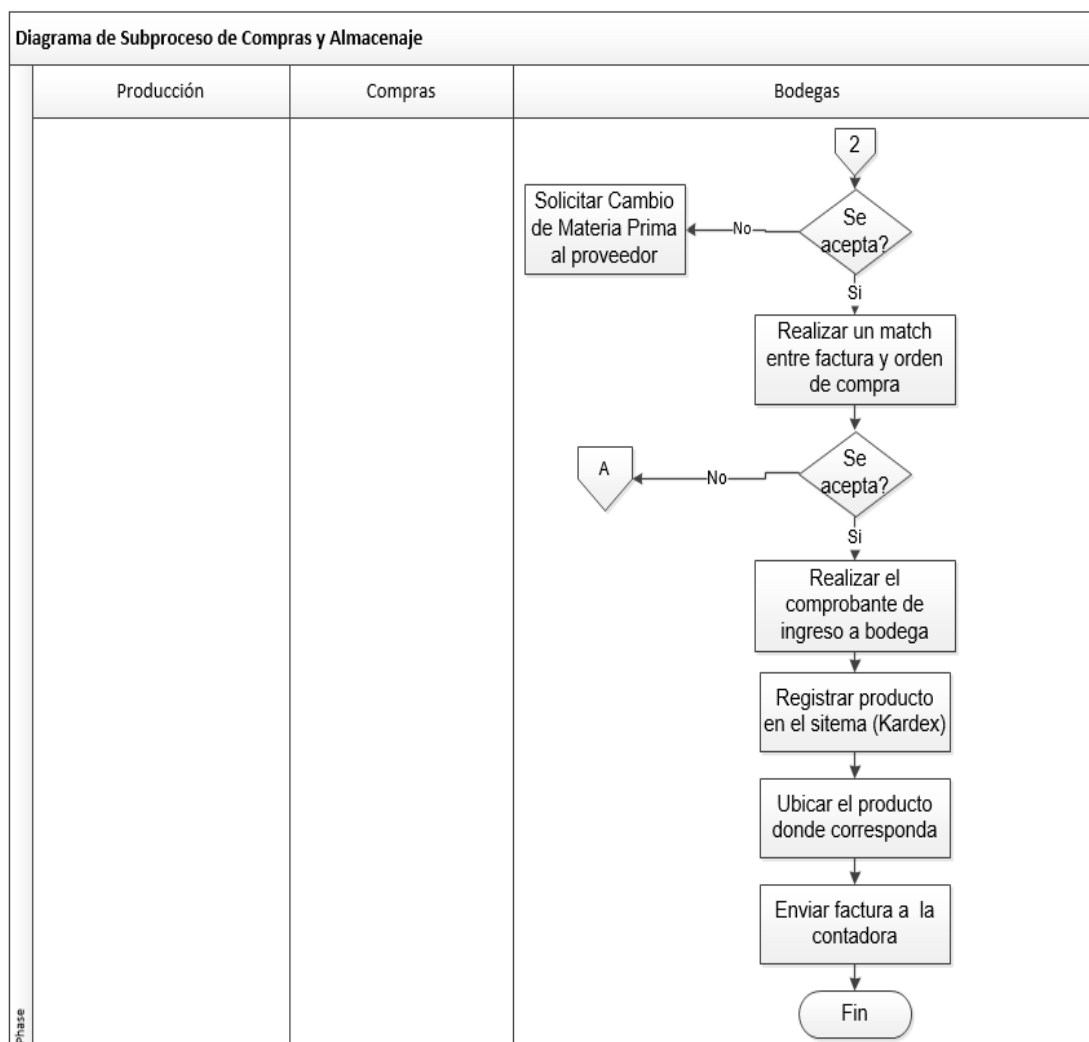


Figura 3-11 Flujograma de la situación mejorada de compras y almacenamiento 3

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

La mejora en el Proceso de Compras y Almacenamiento es que agregamos la actividad de analizar la solicitud de pedido de materia prima, se generará y se le enviará al proveedor la orden de compra. A este proceso también se le añadió otra actividad que es de hacer un registro en el Kardex para así tener control en el ingreso y salida de materia prima de la bodega.

Esta actividad del registro de la materia prima la llevara a cabo el personal encargado de bodega y se le efectuara una revisión cada dos meses y también se le realizara una inspección sorpresa para confirmar como está llevándose a cabo el registro y como este stock de la materia prima y producto para así saber si hay disponibilidad para ofrecer a los clientes.

Como medida de control se hará un seguimiento y se efectuará encuesta para ver y analizar las órdenes de compra realizadas acerca de los pedidos. Para de esta manera tener un mayor control con las solicitudes de materia prima y también revisar el registro de Kardex para ver si hay relación con lo que se esta compra y si se lo registra de manera oportuna y correcta.

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## 3.5.6.5 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso compras y almacenamiento.

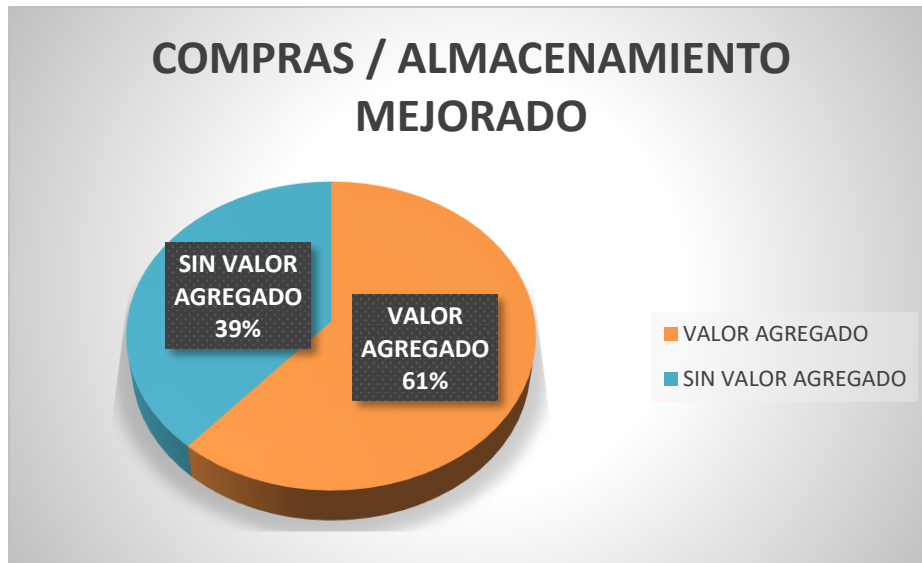
Tabla 3-6 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de compras y almacenamiento.

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
								PROCESO: Abastecimiento	FECHA: 04/08/2017
								SUBPROCESO: Compras y Almacenamiento	
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1			X					Recibir pedido de compra	4
2		X						Analizar y organizar pedido de compra	20
3			X					Solicitar cotizaciones de proveedores	30
4	X							Generar y enviar orden de compra al proveedor	10
5			X					Coordinar fecha de entrega del pedido de compra	10
6	X							Solicitar nueva fecha de entrega de pedido de compra	5
7			X					Girar cheque post-fecha	3
8			X					Girar cheque a la fecha	3
9		X						Realizar pago y recibir factura	10
10					X			Envía factura al Departamento de bodega	5
11		X						Recibir Materia Prima y factura	5
12		X						Analizar estado de los insumos recibidos	20
13	X							Solicitar cambio de materia prima al proveedor	5
14						X		Realizar un match entre factura y orden de compra	5
15	X							Solicitar nueva factura al proveedor	3
16		X						Realizar comprobante de ingreso a bodega	5
17		X						Registrar el producto en el sistema (kardex)	5
18		X						Ubicar producto donde corresponda	15
19					X			Enviar factura a la contadora	5
TIEMPOS TOTALES									168
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				METODO ACTUAL					
				N°	Tiempo		%		
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE			4	23		14%		
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA			7	80		48%		
P	PREPARACIÓN			5	50		30%		
E	ESPERA			0	0		0%		
M	MOVIMIENTO			2	10		6%		
I	INSPECCIÓN			1	5		3%		
A	ARCHIVO			0	0		0%		
TT	TOTAL			19	168		100%		
VA	VALOR AGREGADO			11	103		61%		
SVA	SIN VALOR AGREGADO			8	65		39%		

Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrador Bróker (Santillán & Borbor, 2015)

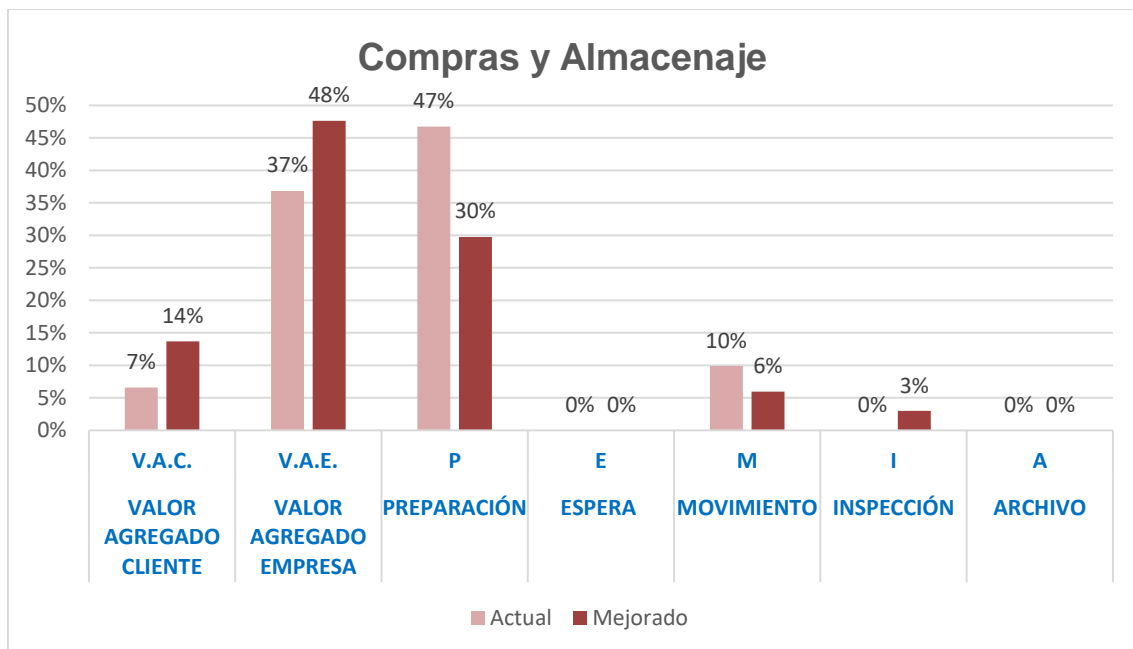
**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.6.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado mejorado del subproceso compras y almacenamiento.**



**Figura 3-12 Grafico del análisis de valor agregado de la situación mejorada de compras y almacenamiento.**

**3.5.6.7 Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones del subproceso de compras y almacenamiento.**



**Figura 3-13 Cuadro comparativo de valor agregado de compras y almacenamiento.**

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.6.8 Indicador del subproceso de compra y almacenamiento.**

**Tabla 3-7 Objetivo SMART del indicador 1 de compra y almacenamiento**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Compras y Almacenaje	Incrementar la eficacia en la gestión de compras	Por lo menos el 95% de pedidos lleguen a tiempo	Estableciendo una estandarización en el proceso se conseguirá la efectividad deseada	Disminución de costos y tiempo	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Optimizar las compras realizadas logrando que por lo menos el 95% lleguen a tiempo antes de terminar el 2018				
<b>Plan de Acción</b>	Documentar el proceso de compras y Almacenaje en base a controles e indicadores				

(Fuente: Elaboración Propia)

**Tabla 3-8 Ficha del indicador 1 de compra y almacenamiento**

Ficha del Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula		Seguimiento	
Procesos Internos	Medir que los requerimientos lleguen en el tiempo acordado	Abastecimiento a tiempo = $(\text{Compras Recibidas} / \text{Compras Totales}) * 100$		El encargado evaluará los resultados obtenidos y realizará los ajustes debidos	
<b>Responsable</b>			Gerente de Compras		
<b>Medición actual</b>	<b>Unidad</b>	<b>Meta</b>		<b>95</b>	
0	%				
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>		<b>ACEPTABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>
	índice	< 85	85 <= índice <= 90		índice > 90
<b>Frecuencia de medición</b>			Mensual		

(Fuente: Elaboración Propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tabla 3-9 Objetivo SMART del indicador 2 de compra y almacenamiento**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Compras y Almacenaje	Incrementar la eficiencia en la gestión de compras	Por lo menos el 98% de pedidos no presenten inconvenientes	Estableciendo una estandarización en el proceso se conseguirá la efectividad deseada	Disminución de costos y tiempo	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Optimizar la calidad en las compras realizadas logrando que por lo menos el 95% no presenten inconvenientes antes de terminar el 2018				
<b>Plan de Acción</b>	Generar orden de compra detallando los términos de contratación Documentar el proceso de compras y Almacenaje en base a controles e indicadores				

(Fuente: Elaboración Propia)

**Tabla 3-10 Ficha del indicador 2 de compra y almacenamiento**

Ficha del Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula	Seguimiento		
Financiera	Medir la calidad en los pedidos realizados	Pedidos recibidos en buen estado = $(\text{Pedidos en buen estado} / \text{Pedidos Totales}) * 100$	El encargado evaluará los resultados obtenidos y realizará los ajustes debidos		
<b>Responsable</b>		Gerente de Compras			
<b>Medición actual</b>	<b>Unidad</b>	<b>Meta</b>	98%		
0	%				
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>		<b>ACEPTABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>
	índice	< 90	90 <= índice <= 95		índice > 95
<b>Frecuencia de medición</b>		Trimestralmente			

(Fuente: Elaboración Propia)

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## 3.5.7 Análisis del subproceso de Ventas.

### 3.5.7.1 Flujoograma de situación actual del subproceso ventas.

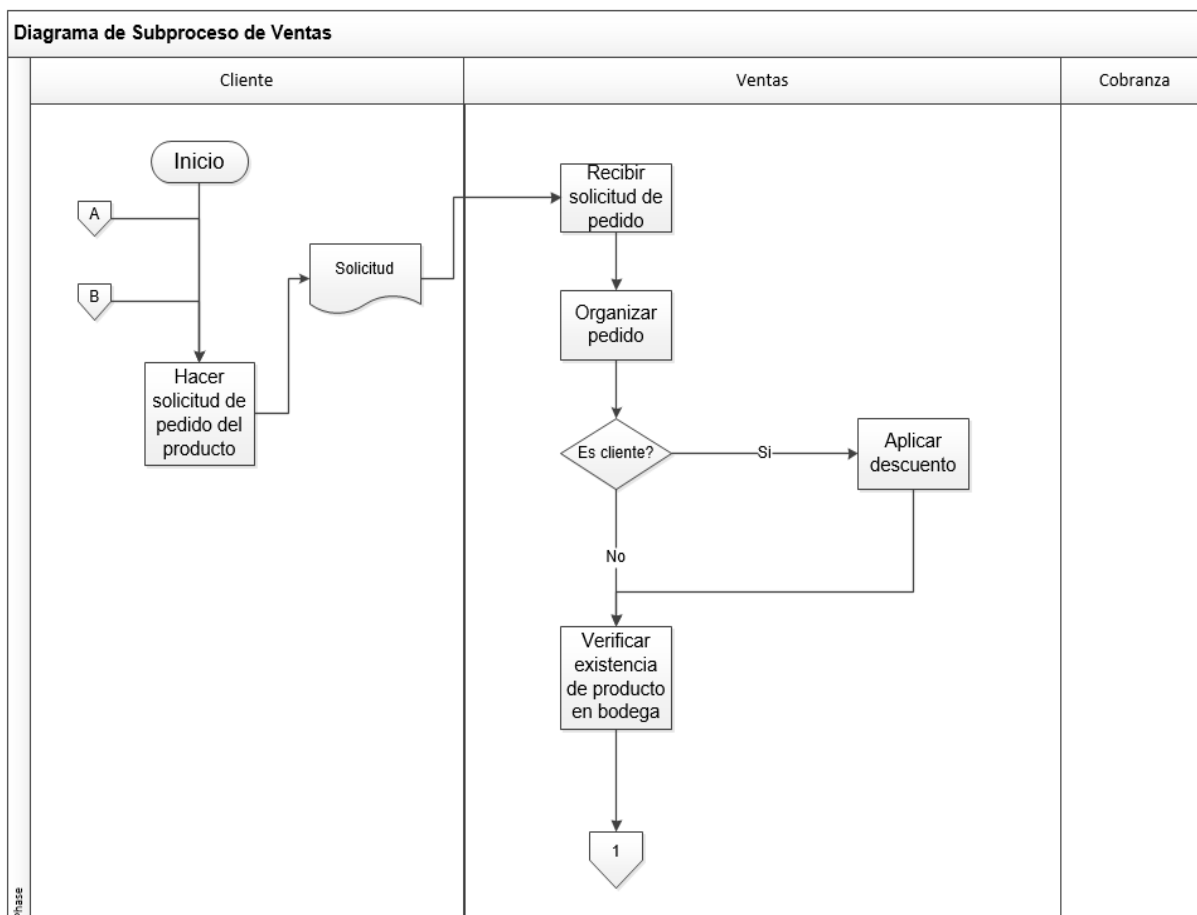
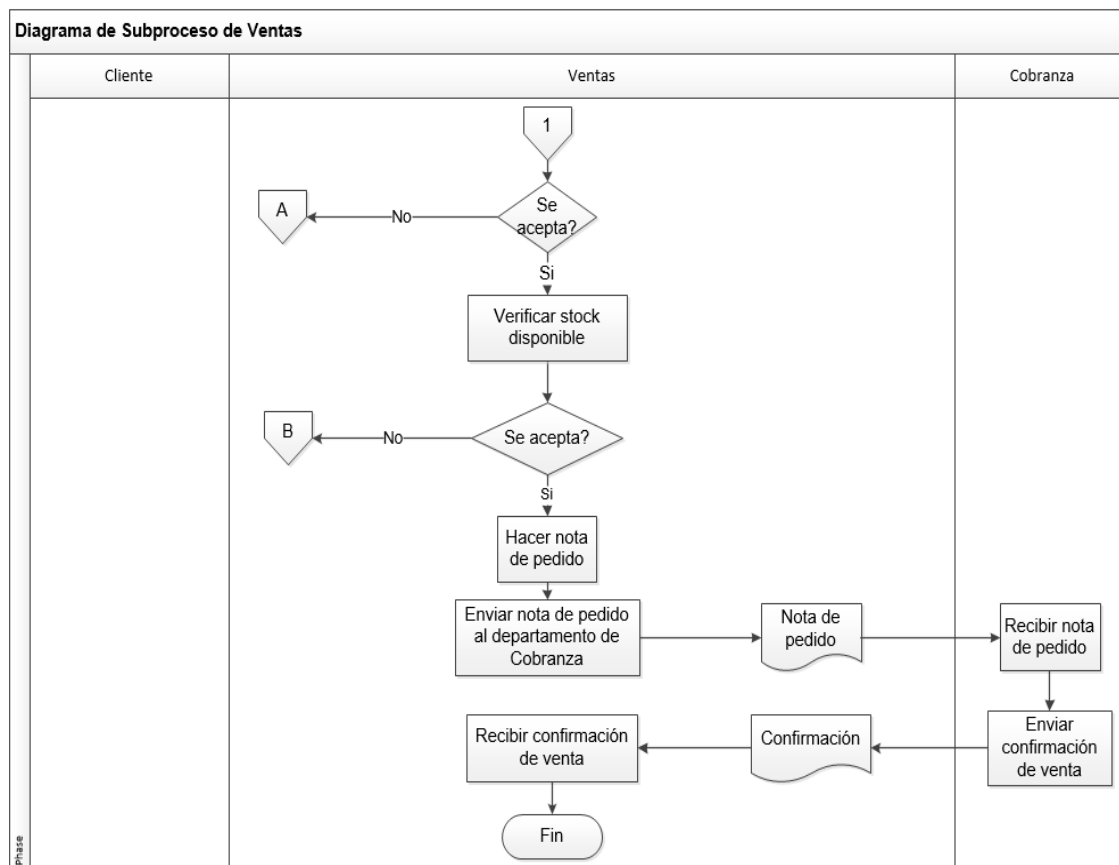


Figura 3-14 Flujoograma de la situación actual de ventas 1

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**Figura 3-15 Flujograma de la situación actual de ventas 2**



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.7.2 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso ventas.**

**Tabla 3-11 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso ventas.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Facturación		FECHA: 04/08/2017
							SUBPROCESO: Ventas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1			x					Recibir solicitud de pedido del cliente	3
2	x							Organizar pedido del cliente	5
3	x							Aplicar descuento	2
4						x		Verificar existencia de producto en bodega	15
5						x		Verificar stock disponible	3
6		x						Hacer nota de pedido	3
7			x					Enviar nota de pedido al departamento de Cobros y Distribución	15
8		x						Recibir confirmación de venta por el departamento de cobros	3
9			x					Recibir nota de pedido	3
10					x			Enviar confirmación de venta	3
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>55</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						2	7	13%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						2	6	11%
P	PREPARACIÓN						3	21	38%
E	ESPERA						0	0	0%
M	MOVIMIENTO						1	3	5%
I	INSPECCIÓN						2	18	33%
A	ARCHIVO						0	0	0%
TT	TOTAL						10	55	100%
VA	VALOR AGREGADO						4	13	24%
SVA	SIN VALOR AGREGADO						6	42	76%

*Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrado Bróker (Santillán & Borbor,2015)*

3.5.7.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso ventas.

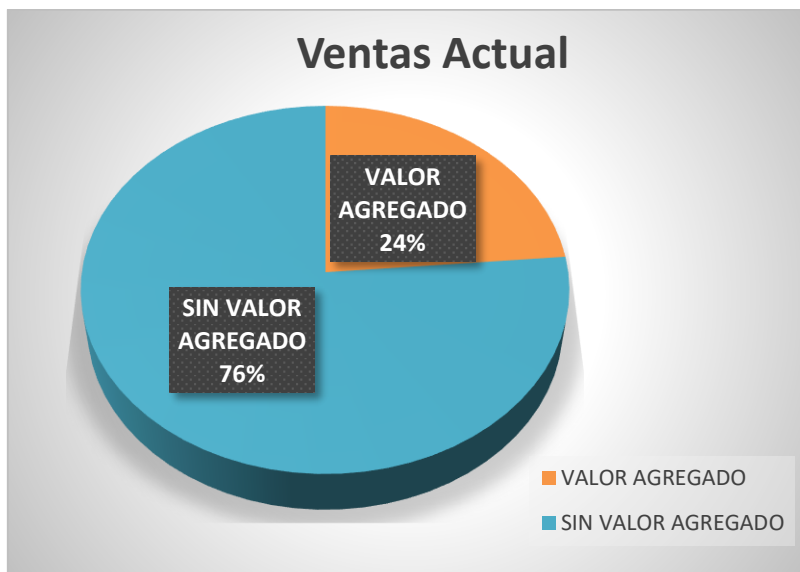
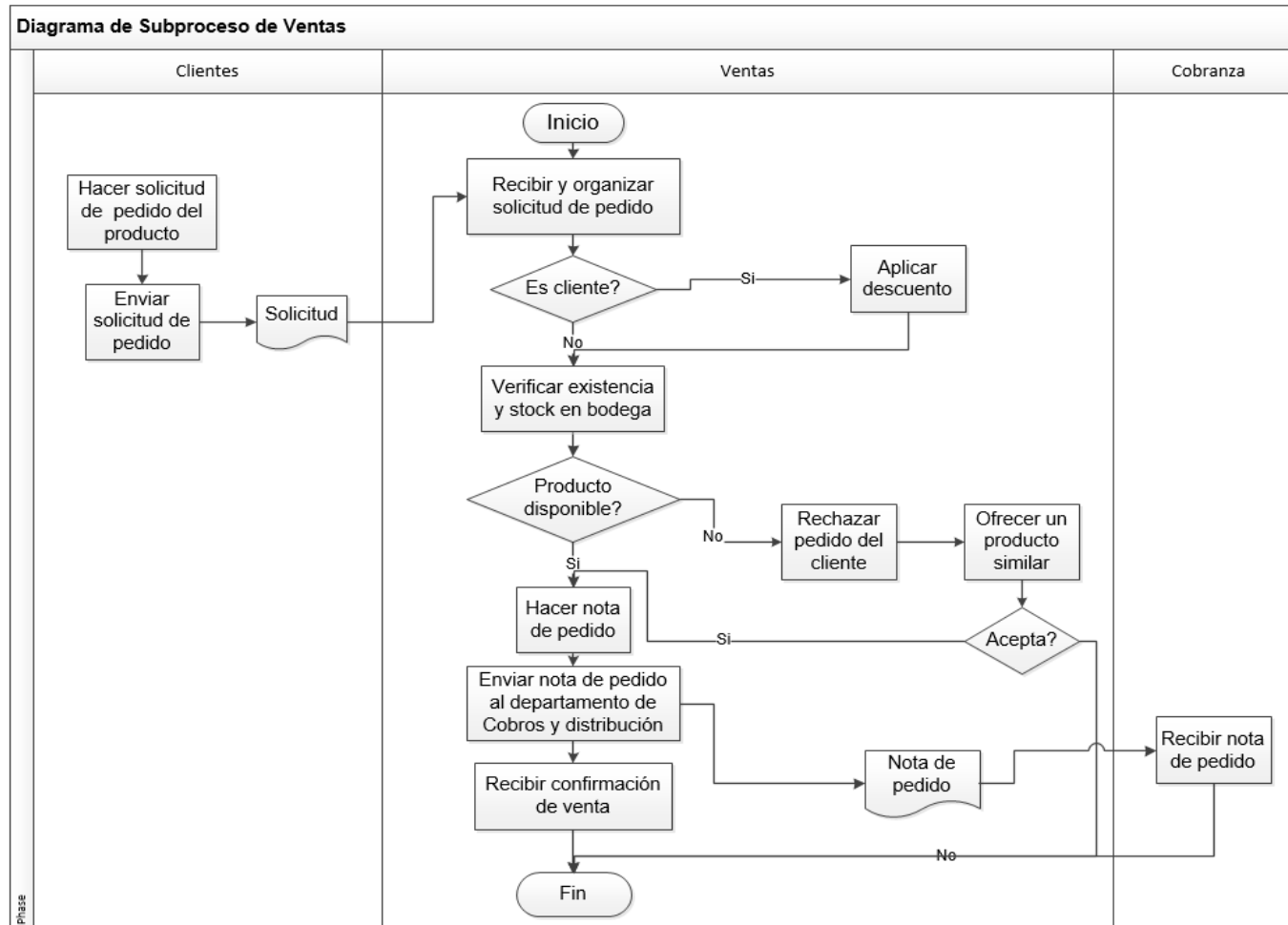


Figura 3-16 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual de ventas

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.7.4 Flujograma de situación mejorada del subproceso ventas.**



**Figura 3-17 Flujograma de la situación mejorada de ventas**

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

La mejora del proceso de ventas es de ofrecer al cliente otro producto similar al que desea en ocasiones cuando no se cuenta con el stock disponible.

Luego de la realización de la venta se deberá hablar con el cliente para ver cómo fue la entrega del pedido y verificar si no hubo ningún problema y si el cliente está satisfecho con el producto entregado para así tener mayor control de que no exista problema y tener un eficiente cierre de ciclo de venta de forma satisfactoria.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.7.5 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas.**

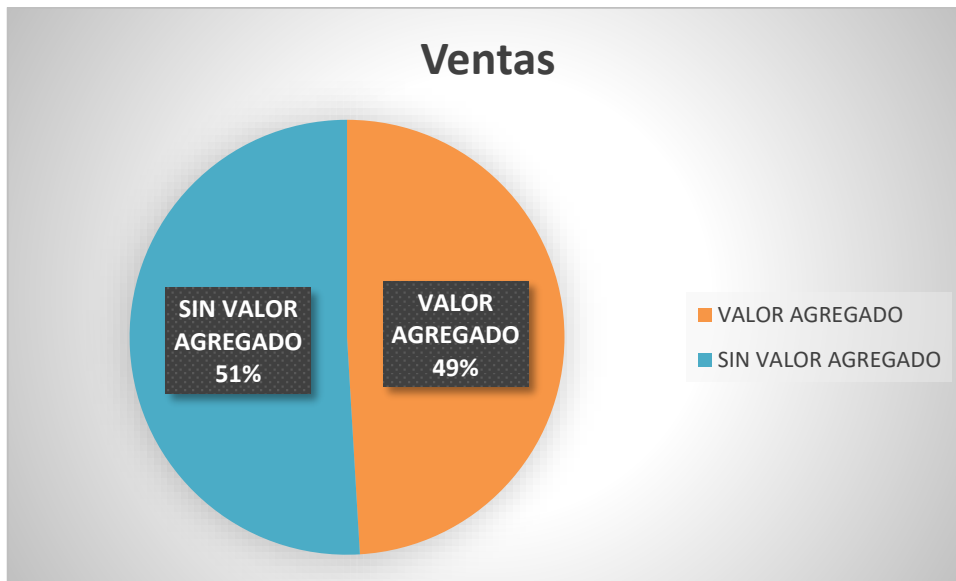
**Tabla 3-12 Análisis de valor agregado de la situación mejorada de ventas**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
							PROCESO: Facturación		FECHA: 04/08/2017
							SUBPROCESO: Ventas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1			x					Recibir y organizar solicitud de pedido	6
2	x							Aplicar descuento	5
3						x		Verificar existencia y stock en bodega	10
4	x							Rechazar pedido del cliente	5
5	x							Ofrecer al cliente un producto similar	3
6		x						Hacer nota de pedido	3
7					x			Enviar nota de pedido al departamento de Cobros y Distribución	8
8		x						Recibir confirmación de venta por el departamento de cobros	10
9			x					Recibir nota de pedido	3
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>53</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES							METODO ACTUAL		
							N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE						3	13	25%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA						2	13	25%
P	PREPARACIÓN						2	9	17%
E	ESPERA						0	0	0%
M	MOVIMIENTO						1	8	15%
I	INSPECCIÓN						1	10	19%
A	ARCHIVO						0	0	0%
TT	TOTAL						9	53	100%
VA	VALOR AGREGADO						5	26	49%
SVA	SIN VALOR AGREGADO						4	27	51%

*Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrado Bróker (Santillán & Borbor,2015)*

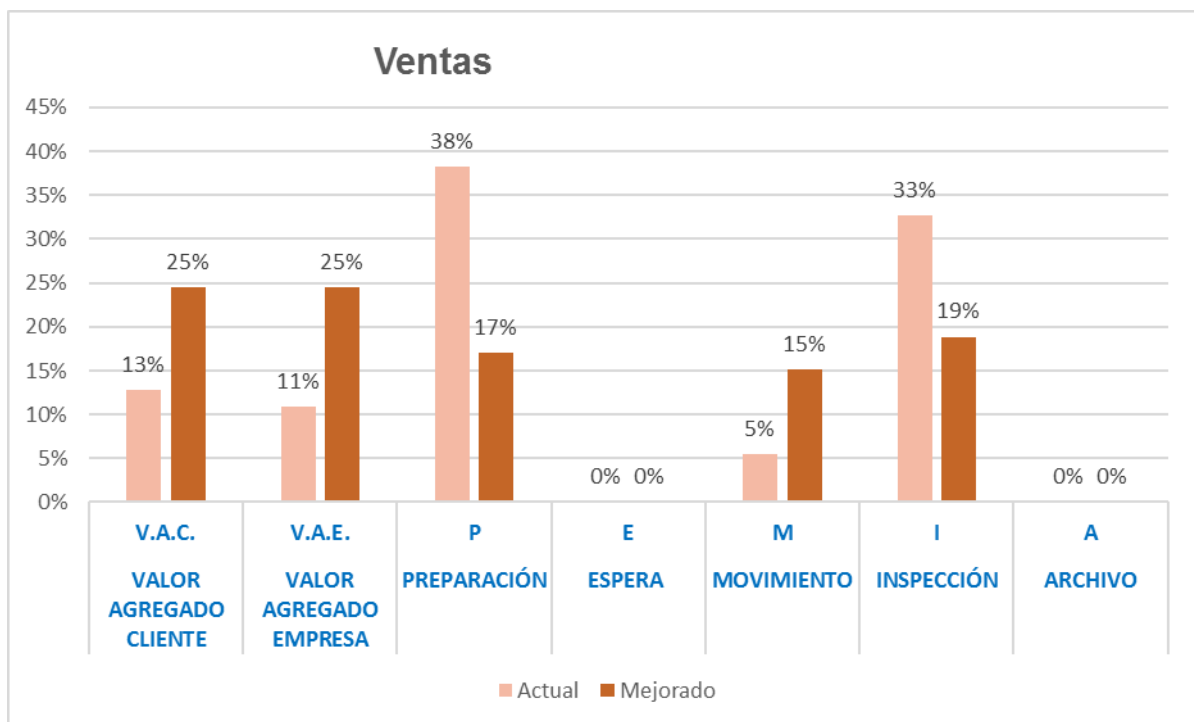
**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.7.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso ventas.**



**Figura 3-18 Gráfico de análisis de valor agregado de la situación mejorada de ventas**

**3.5.7.7 Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones subproceso ventas.**



**Figura 3-19 Cuadro comparativo de valor agregado de ventas**

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.7.8 Indicadores del subproceso ventas.**

**Tabla 3-13 Objetivo SMART del indicador 1 de ventas.**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Ventas	Incrementar la gestión de ventas	En un 15% respecto al año anterior	Según el comportamiento de las ventas de años anteriores será factible este aumento	Generaría mejores ganancias y se expandiría la empresa	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Aumentar las ventas mensuales en un 15% con respecto al mes anterior antes del término del año 2018				
<b>Plan de Acción</b>	Hacer publicidad sobre las diferentes promociones y productos. un análisis semestral sobre las preferencias de los clientes				Realizar

(Fuente: Elaboración Propia)

**Tabla 3-14 Ficha del indicador 1 de ventas.**

Ficha del Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula		Seguimiento	
Financiera	Medir si existe un incremento en ventas con respecto al mes anterior	Incremento en Ventas = (Ventas actuales / Ventas anteriores) * 100		El encargado evaluará los resultados obtenidos y realizará los ajustes debidos	
<b>Responsable</b>			Gerente de Administrativo		
<b>Medición actual</b>		<b>Unidad</b>		<b>Meta</b>	
0		%		15%	
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>		<b>ACEPTABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>
	Índice	< 10	10 <= índice <= 15		índice > 15
<b>Frecuencia de medición</b>			Mensual		

(Fuente: Elaboración Propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tabla 3-15 Objetivo SMART del indicador 2 de ventas**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Ventas	Vender la cantidad planificada	Por lo menos que se cumpla en un 98% de las ventas planificadas	Según el comportamiento trimestral de las ventas y la economía del país, se irá ajustando este valor	Evitaría que la empresa tenga exceso de mercadería y pérdidas	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Vender por lo menos el 98% de lo planificado antes del término del año 2018				
<b>Plan de Acción</b>	Realizar un estudio de mercado y ver el poder de compra de los clientes. Planificar cuanto se piensa vender en el trimestre. Aquellas prendas que no se vendan ponerlas en oferta.				

*(Fuente: Elaboración Propia)*

**Tabla 3-16 Ficha del indicador 2 de ventas.**

Ficha del Indicador					
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula		Seguimiento	
Financiera	Medir la cantidad de prendas vendidas con respecto a lo planificado	Efectividad en ventas = (Ventas Totales / Ventas Planificadas) * 100		El encargado evaluará los resultados obtenidos y realizará los ajustes debidos	
<b>Responsable</b>			Gerente de Administrativo		
<b>Medición actual</b>		<b>Unidad</b>		<b>Meta</b>	
0		%		98	
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>		<b>ACEPTABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>
	Índice	< 90	90 <= índice <= 95		índice > 95
<b>Frecuencia de medición</b>			Trimestral		

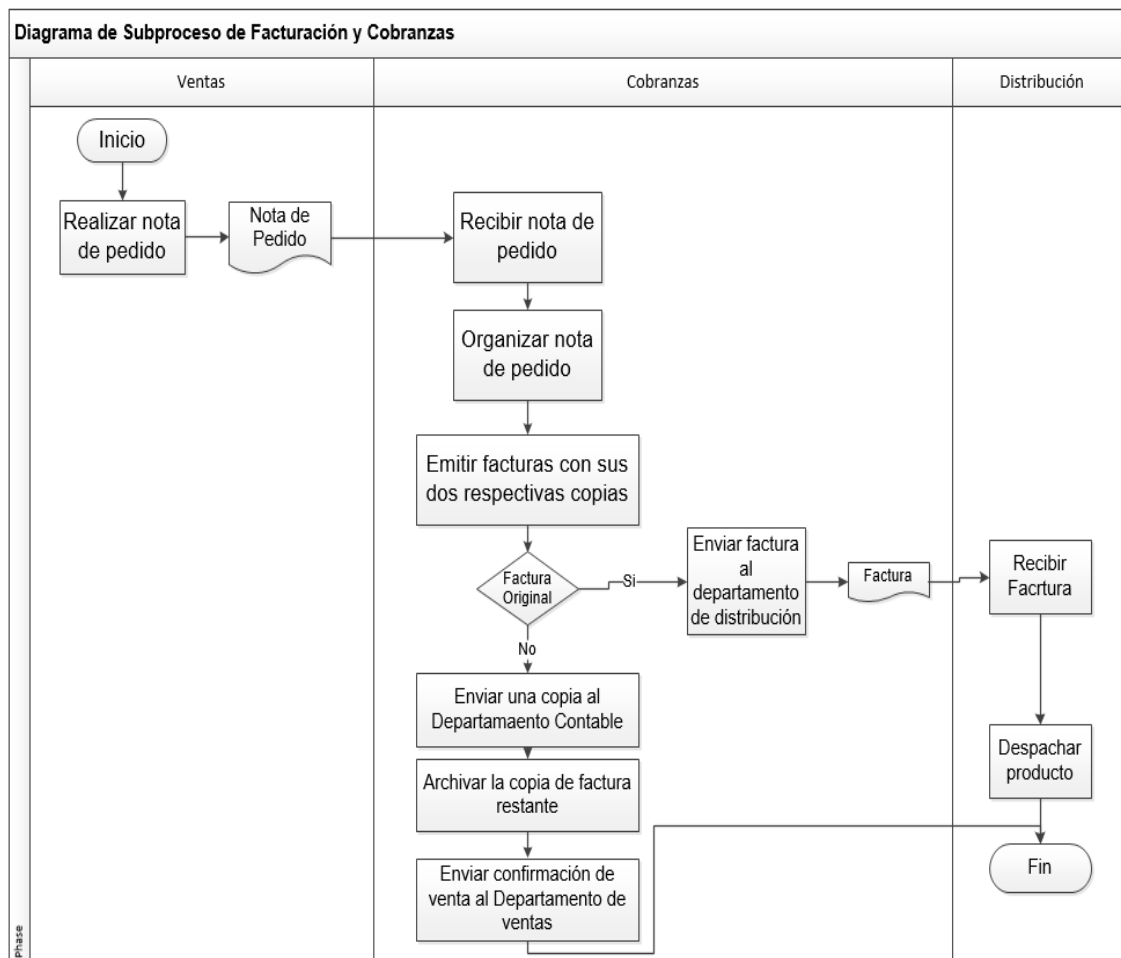
*(Fuente: Elaboración Propia)*



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8 Análisis del subproceso de Facturación y Cobranzas.**

**3.5.8.1 Flujograma de situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas.**



**Figura 3-20 Flujograma de la situación actual de facturación y cobranzas.**

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8.2 Análisis de valor agregado de situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas.**

**Tabla 3-17 Análisis de valor agregado de la situación actual de facturación y cobranzas.**

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									PROCESO: Facturación	FECHA: 04-08-2017	
									SUBPROCESO: Facturación y Cobranzas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A				
1	X							Recibir nota de pedido	3		
2	X							Organizar nota de pedido	5		
3		X						Emitir facturas con sus dos copias respectivas	10		
4					X			Enviar facturas al departamento de Distribución	3		
5					X			Enviar 1 copia de la factura al departamento contable	15		
6							X	Archivar la copia de la factura restante	5		
7		X						Enviar confirmación de venta al departamento de Ventas	3		
8			X					Recibir factura	3		
9	X							Despachar producto	30		
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>77</b>		
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES									METODO ACTUAL		
									N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE								3	38	49%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA								2	13	17%
P	PREPARACIÓN								1	3	4%
E	ESPERA								0	0	0%
M	MOVIMIENTO								2	18	23%
I	INSPECCIÓN								0	0	0%
A	ARCHIVO								1	5	6%
TT	TOTAL								9	77	100%
VA	VALOR AGREGADO								5	51	66%
SVA	SIN VALOR AGREGADO								4	26	34%

Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrador Bróker, (Santillán & Borbor,2015)

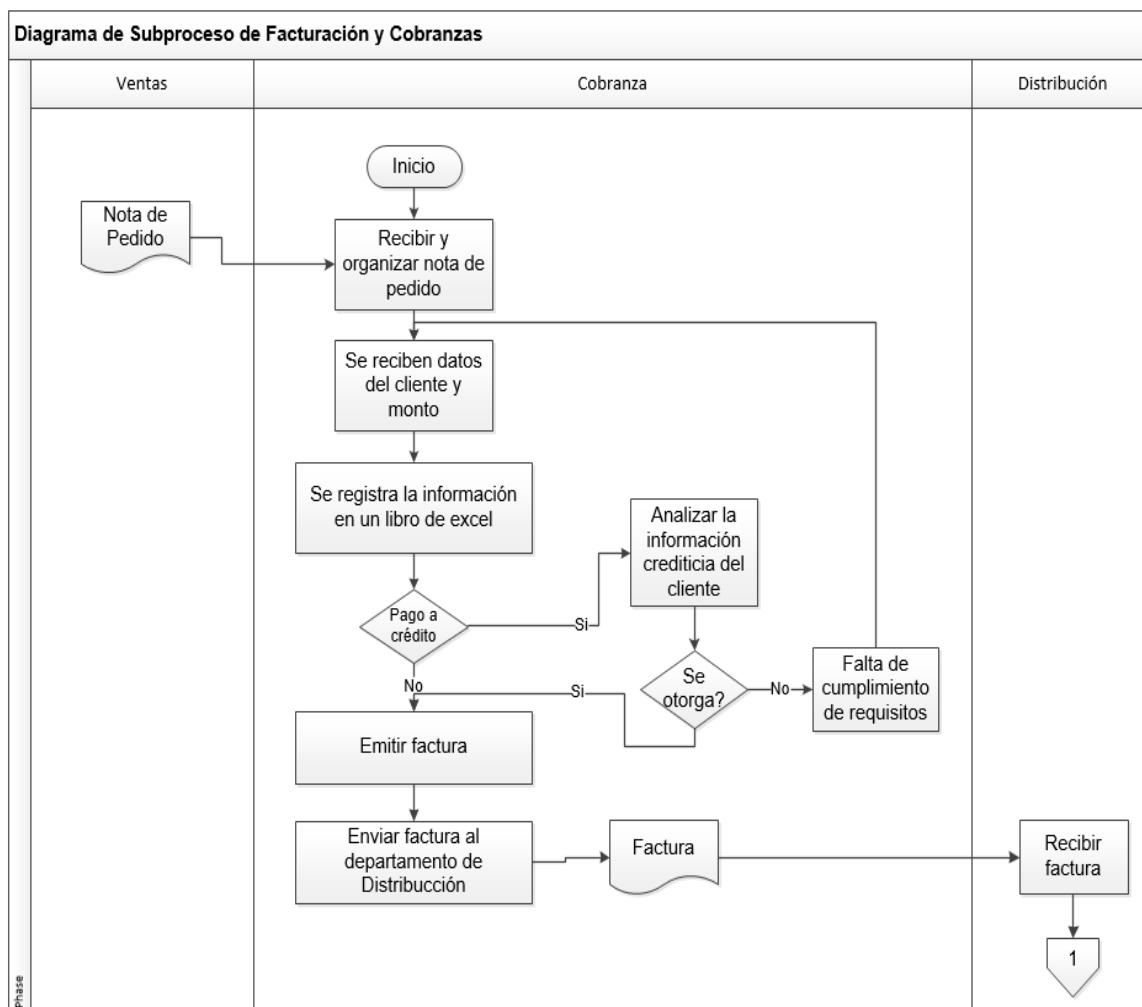
3.5.8.3 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas.



Figura 3-21 Gráfico del análisis de valor agregado de la situación actual de facturación y cobranzas.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8.4 Flujograma de situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas.**



**Figura 3-22 Flujograma de la situación mejorada de facturación y cobranza 1.**

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

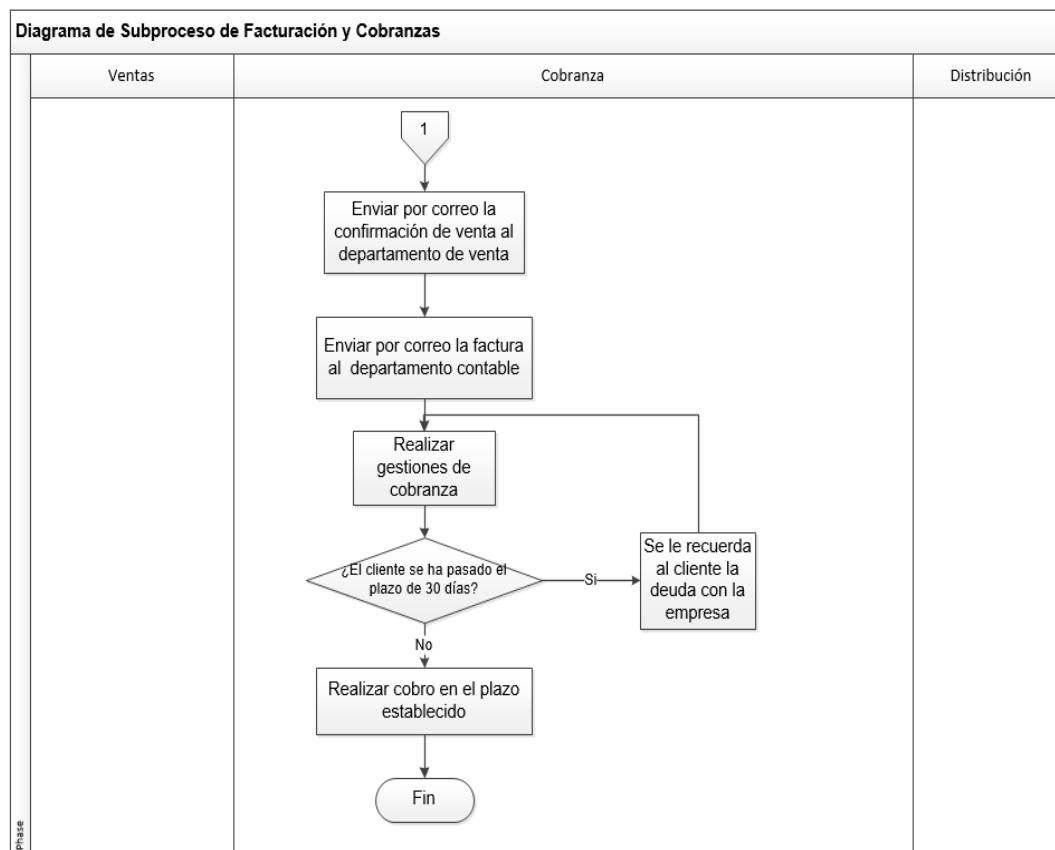


Figura 3-23 Flujograma de la situación mejorada de facturación y cobranzas 2.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

La mejora del flujograma del proceso de Facturación y Cobranzas se destaca en realizar en el uso de herramientas informáticas que permitan en el control de las cobranzas ya que en la actualmente no cuenta con un sistema que le ayude a controlar las cobranzas puede existir una sobrevaloración de ingreso en efectivo real y con la ayuda de un sistema que permita la revisión de ingreso ayudara mucho cuando exista crédito.

Cada vez que se genera una venta debe existir un control más eficiente cuando son ventas a crédito tener en cuenta que el cliente no se pase de los días de crédito establecido y estar en constante gestión de esos detalles que son importantes para poder tener solvencia de dinero.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8.5 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso Facturación y Cobranzas.**

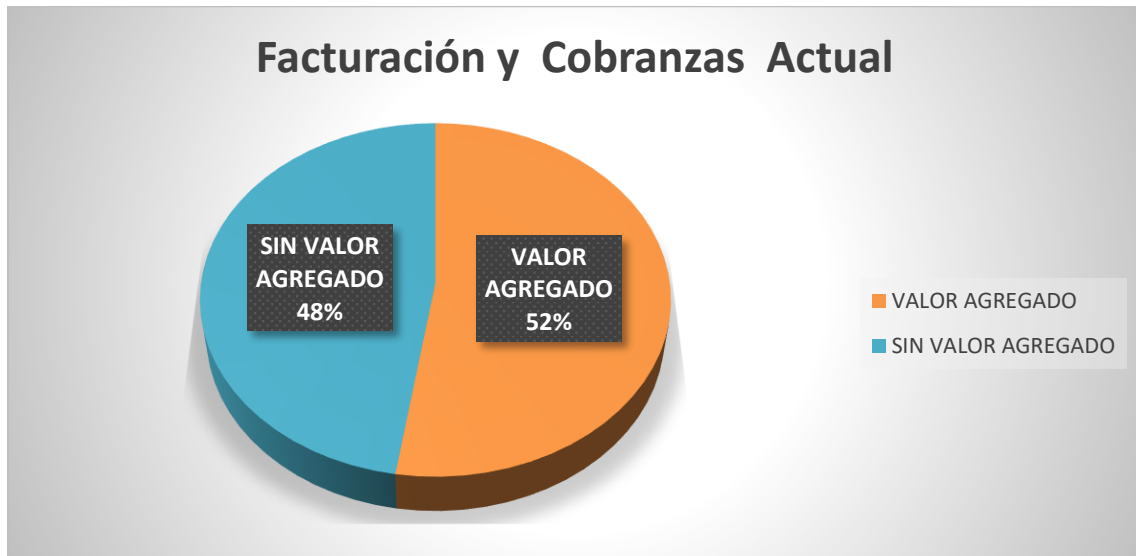
**Tabla 3-18 Análisis de valor agregado de la situación mejora de facturación y cobranza.**

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
								PROCESO: Facturación	FECHA: 04-08-2017	
								SUBPROCESO: Facturación y Cobranzas		
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (min)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	X							Recibir y organizar nota de pedido	3	
2				X				Se reciben datos del cliente y monto	3	
3							X	Se registra la información en un libro de excel	10	
4							X	Analizar información creditica del cliente	10	
5		X						Emitir factura	5	
6					X			Enviar factura al departamento de distribución	5	
7			X					Falta de cumplimiento de requisitos	7	
8							X	Recibir Factura	3	
9					X			Enviar por correo la confirmación de venta al departamento de venta	5	
10					X			Enviar por correo la factura al departamento Contable	5	
11		X						Realizar gestiones cobranzas	15	
12	X							Se le recuerda al cliente la deuda con la empresa	20	
13		X						Realizar cobro en el plazo establecido	10	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									101	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES								METODO ACTUAL		
								N°	Tiempo	%
V.A.C.	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	23	23%
V.A.E.	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	30	30%
P	PREPARACIÓN							1	7	7%
E	ESPERA							1	3	3%
M	MOVIMIENTO							3	15	15%
I	INSPECCIÓN							2	13	13%
A	ARCHIVO							1	10	10%
TT	TOTAL							13	101	100%
VA	VALOR AGREGADO							5	53	52%
SVA	SIN VALOR AGREGADO							8	48	48%

Datos analizados según la empresa. Formato basado en Proyecto Integrador Bróker(Santillan&Borbor,2015)

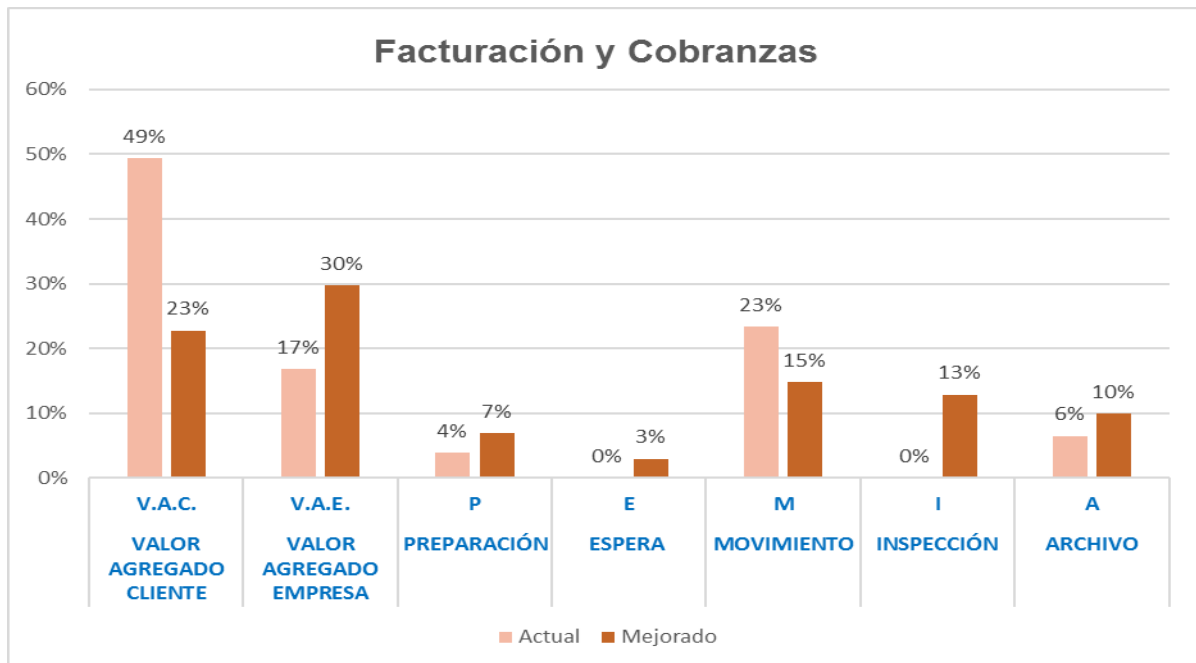
**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8.6 Representación gráfica del análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso Facturación y Cobranzas.**



**Figura 3-24 Grafico de análisis de valor agregado de la situación mejorada de facturación y cobranzas.**

**3.5.8.7 Cuadro comparativo de valor agregado de ambas situaciones subproceso Facturación y Cobranzas.**



**Figura 3-25 Cuadro comparativo de valor agregado de facturación y cobranzas.**



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.5.8.8 Indicadores del subproceso Facturación y Cobranzas.**

**Tabla 3-19 Objetivo SMART del indicador 1 de facturación y cobranzas.**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Facturación y Cobranzas	Disminuir morosidad de las cuentas por cobrar	Menos del 10%	La empresa tiene establecida esa cantidad	Contar con un flujo de efectivo al día	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Disminuir la morosidad de los cobros en menos del 10% en el trimestre antes del término del 2018				
<b>Plan de Acción</b>	Contactar al cliente para recordarle su obligación de pago. Renegociar la deuda para clientes con más de un año de mora estableciéndose nuevas fechas de pago.				

(Fuente: Elaboración propia)

**Tabla 3-20 Ficha del indicador 1 de facturación y cobranzas.**

Ficha del Indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula	Seguimiento
Procesos Internos	Medir la morosidad de los clientes	Cobros Vencidos = (Cuentas por Cobrar Vencidas / Cuentas por Cobrar) *100	El encargado evaluará los resultados obtenidos y se comunicará con los clientes
<b>Responsable</b>		Gerente de Administrativo	
<b>Medición actual</b>	<b>Unidad</b>	<b>Meta</b>	<b>10</b>
0	%		
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>ÓPTIMO</b>
	índice > 20	20 >= índice >= 10	índice < 10
<b>Frecuencia de medición</b>		Trimestral	

(Fuente: Elaboración propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tabla 3-21 Objetivo SMART del indicador 2 de facturación y cobranzas.**

Subproceso relacionado	Características del objetivo SMART				
	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Atado al tiempo
Facturación y Cobranzas	Disminuir demoras en cobros de factura	Menos del 45%	La empresa tiene establecida esa cantidad	Recuperación más pronta de la inversión	Antes de finalizar el 2018
<b>Objetivo</b>	Determinar días promedio en que se demora en el cobro de facturas				
<b>Plan de Acción</b>	Llevar un registro de cobros mensuales que realizar				

(Fuente: Elaboración propia)

**Tabla 3-22 Ficha del indicador 2 de facturación y cobranzas.**

Ficha del Indicador			
Perspectiva	Objetivo	Nombre y Fórmula	Seguimiento
Procesos Internos	Medir la cantidad promedio de días en que se cobra una factura	Media de Cobros = número de días en que se cobra una factura / total de facturas	El encargado evaluará los resultados obtenidos y realizará los ajustes debidos
<b>Responsable</b>		Gerente de Administrativo	
<b>Medición actual</b>	<b>Unidad</b>	<b>Meta</b>	<b>15</b>
0	Días		
<b>Límites de cumplimiento</b>	<b>INACEPTABLE</b>		<b>ÓPTIMO</b>
	índice	> 20	20 >= índice >= 15
<b>Frecuencia de medición</b>		Mensual	

(Fuente: Elaboración propia)

### 3.4 Diagrama Ishikawa

#### PROPUESTA DE MEJORA

Con el objetivo de identificar las principales razones que originan tres problemas importantes a resolver identificados en el análisis de riesgo tenemos:

Problema 1: Falta de insumos para la fabricación de ropa

Problema 2: Defectos de fabricación en la prenda

Problema 3: Incumplimiento de los pagos por parte de los clientes

#### Matriz de Priorización

El uso de esta herramienta básica para el mejoramiento se basa en la definición de criterios proporcionados por la empresa, por lo cual cada uno de estos criterios presentan un peso que en el sumatorio total de los mismos llegan al 100%

La ponderación es la siguiente:

Para los criterios de Factibilidad y Beneficio

1	Poco
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto

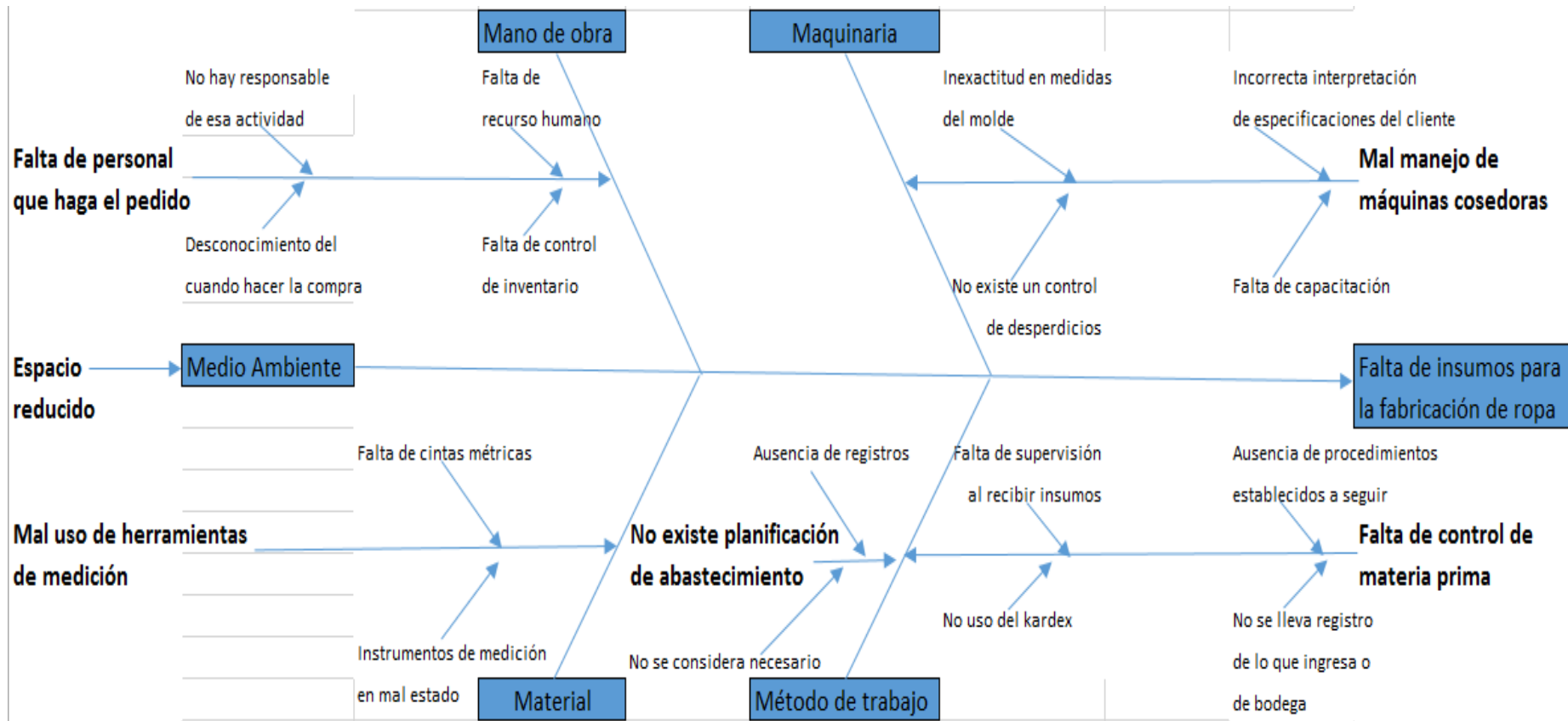
Para los criterios de Costo y Tiempo

1	Alto
2	Moderado
3	Bajo
4	Poco

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**3.4.1 PROBLEMA 1: Falta de insumos para la fabricación de ropa**

**Diagrama de Causa – Efecto**



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Matriz de Relación

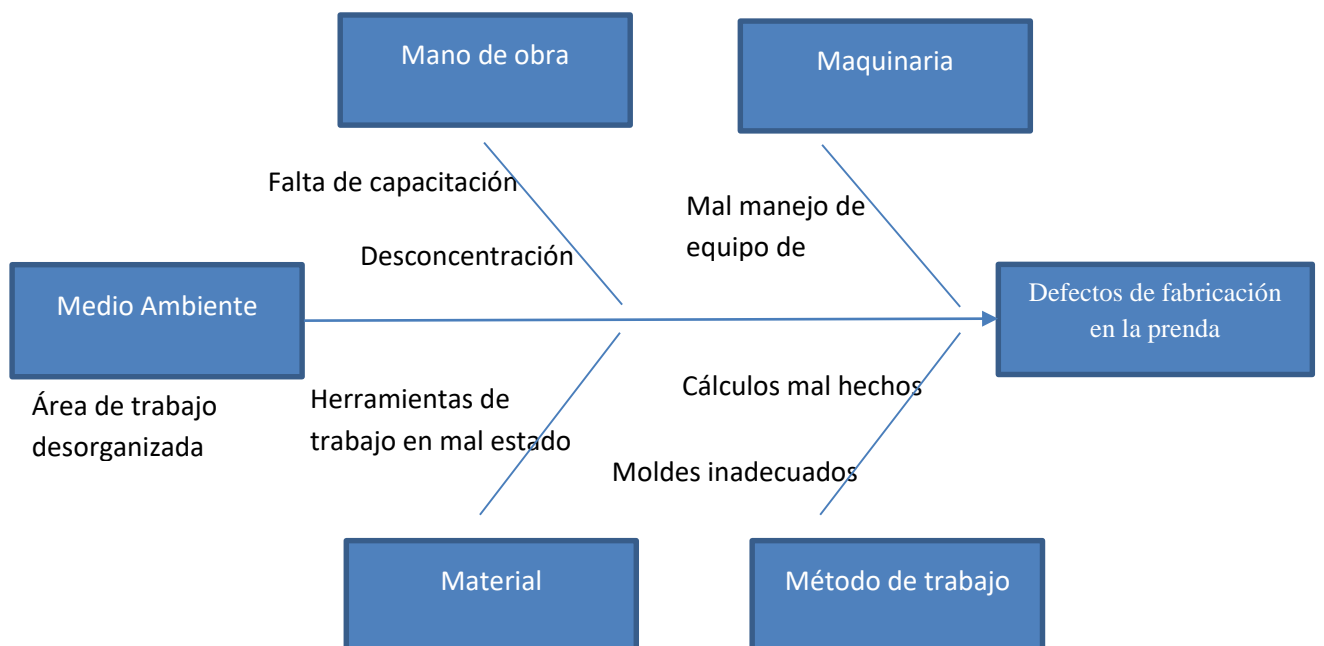
Criterios	% de importancia
Factibilidad	10
Beneficio	40
Costo	20
Tiempo	30

Items	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Establecer una persona responsable de realizar los registros de almacenamiento	0.1	1.2	0.6	0.4	2.3
Llevar un registro de entradas y salidas de inventarios	0.3	0.8	0.9	0.6	2.6
Planificar con la producción sobre los consumos de materia prima	0.2	1.2	0.9	0.4	2.7
Uso del Kardex para revisar inventario	0.3	1.2	0.6	0.4	2.5

La solución más conveniente es la realización de una correcta planificación con la producción sobre los consumos de materia prima.

### 3.4.2 PROBLEMA 2: Defectos de fabricación en la prenda

#### Diagrama de Causa – Efecto



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Matriz de Relación

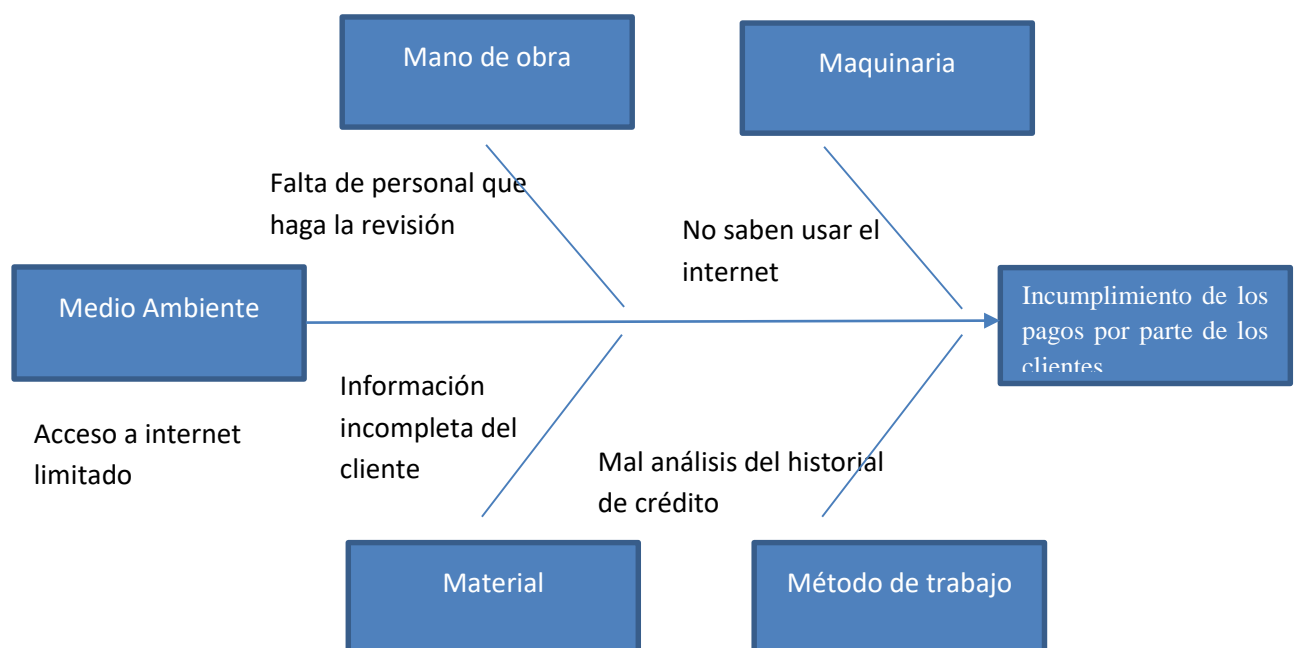
Criterios	% de importancia
Factibilidad	10
Beneficio	40
Costo	20
Tiempo	30

Items	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Capacitar al personal sobre el uso de los materiales	0.1	1.2	0.4	0.9	2.6
Adquirir nuevas herramientas de trabajo para la elaboración de prendas	0.4	0.8	0.2	0.6	2.0
Establecer una persona con buen nivel de competencia que supervise la elaboración de prendas	0.2	1.2	0.6	0.6	2.6
Organizar el área de trabajo	0.1	0.1	1.2	1.2	2.6

Las soluciones más convenientes son la capacitación al personal sobre el uso de los materiales de trabajo, establecer una persona que supervise la elaboración de prendas y organizar el área de trabajo

### 3.4.3 PROBLEMA 3: Incumplimiento de los pagos por parte de los clientes

#### Diagrama de Causa – Efecto



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Matriz de Relación

Criterios	% de importancia
Factibilidad	10
Beneficio	40
Costo	20
Tiempo	30

Items	Factibilidad	Beneficio	Costo	Tiempo	Total
Tener buena conexión a internet durante todo el día	0.2	0.8	0.6	0.9	2.5
Personal disponible para que realice la revisión del cliente	0.3	1.2	0.4	0.6	2.5
Capacitar al personal sobre dónde y cómo buscar la información de crédito del cliente	0.2	0.8	0.8	1.2	3.0

La solución más conveniente es la de capacitar al personal sobre dónde y cómo buscar la información de crédito del cliente.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- No cuenta con una planificación en lo que abastecimiento de materia prima se refiere lo cuál en ocasiones ha provocado la paralización de la fabricación de ropa por escasez de materia prima o reducción de espacio en bodega por excesiva cantidad de la misma.
- En ocasiones se recibe insumos con defectos debido a la falta de supervisión, lo cual le genera pérdidas monetarias a la empresa.
- A veces existen incorrectas interpretaciones de las especificaciones dadas por los clientes al personal de moldeado de la prenda que origina una prenda no acorde a lo que el cliente requiere provocando mediciones inexactas de la prenda y pérdidas a la empresa.
- Uso inapropiado de herramientas de corte de tela y la inexactitud en las medidas de la prenda originan un corte defectuoso de la prenda y desperdicios de materiales.
- No existe un sistema de inventarios que permita llevar un control del mismo, lo que provoca incrementos de gastos para la empresa
- En ocasiones existe un incorrecto uso de la maquinaria de confección por parte del personal lo que provoca que ciertas prendas sufran una defectuosa confección y pérdida de la calidad de la misma.



## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

- Existe una mala gestión de cobranzas junto con una incorrecta forma de analizar al cliente lo cual provoca un aumento de carteras vencidas y por ende pérdidas económica para la empresa
- No existen manuales de procedimientos para la realización de las diferentes tareas realizadas en los procesos que se desarrollan en la empresa.

## **4.2. Recomendaciones**

- Realizar una debida planificación de las compras de materia prima para la fabricación de ropa en base a la elaboración de un plan de ventas donde se indique la cantidad mínima a venderse y por ende el departamento de producción sepa la cantidad de prendas que debe fabricar para de esta manera cumplir con la cantidad fijada como objetivo a venderse y pueda solicitar los requerimientos de materia prima al departamento de compras. También es importante establecer una cantidad mínima de materia prima a tenerse en bodega para que la producción no presente un riesgo de paralización por desabastecimiento de algún tipo de insumo necesario para la fabricación de ropa.
- Delegar a una persona para que supervise todo arribo de materia prima a las instalaciones de la empresa, cerciorándose de que este haiga llegado en óptimas condiciones para el uso con el que fue adquirido y por ende tener un producto final de buena calidad.
- El personal encargado del subproceso de moldeado realice una correcta toma de especificaciones muy concreta que resuelven el problema del cliente para de esta forma obtener la prenda tal y como el cliente la ha solicitado, lográndose alcanzar de esta manera la calidad deseada por el cliente respecto al producto que está adquiriendo.
- Contratar a un personal con un nivel de competencia alto y que posea conocimientos básicos en lo que a fabricación de ropa se refiera. También es necesario que ese personal se lo capacite por lo menos una vez cada tres meses para que de esta manera se economice el uso de materia prima con la que se va a fabricar el producto.
- Usar un sistema que permita llevar un control sobre la mercadería de ropa además de la utilización de un Kardex para controlar de manera eficiente

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

que mercadería sale o ingresa a bodega. También es necesario que se haga por lo menos cada tres meses un análisis sobre cuáles son las preferencias de los clientes y cuáles son los productos más vendidos de la empresa para de esta forma establecer un stock mínimo de inventario a tener.

- Realizar una capacitación inicial para el personal de producción sobre todo lo que debe de saber sobre el manejo y correcto funcionamiento de la maquinaria con la cual trabajara, y en caso de adquirirse una maquinaria más avanzada tecnológicamente brindarle la capacitación extra sobre esa maquinaria. Es importante realizar el debido mantenimiento de la maquinaria para que esta funcione de una manera adecuada y no presente inconvenientes al momento de su utilización. En caso de ser posible para la empresa ir modernizando la maquinaria poco a poco para que la producción de la empresa este a la par con la competencia existente en el mercado.
- El personal de cobros debe contar con las herramientas necesarias como internet sin mencionar los debidos conocimientos básicos para poder realizar un adecuado análisis del cliente y ver si es sujeto a crédito o no. También se debe revisar en los registros contables cuales son los cobros próximos que vencerse y hacer la respectiva recordación de la deuda que el cliente tiene con la empresa. Si el cliente no pagase, se recomienda conversar con él para de esta forma renegociarse la deuda y establecerse nuevas fechas de pago.
- Realizar manuales de procesos para cada uno de los procesos que la empresa tiene solicitando a cada empleado de la empresa que especifique la labor que desempeña y el tiempo empleado para esa función.

## REFERENCIAS

- ❖ Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- G. C., N. C., Y. M., C. P., & A. Z. (2016). Control de gestión Anisa Jabón final 2. Guayaquil.
- ❖ Lima, I. M. (5 de Mayo de 2015). *YouTube*. Obtenido de OBJETIVOS SMART - Ejemplo práctico: <https://www.youtube.com/watch?v=Ih2tyikWcwQ>
- ❖ <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>
- ❖ Lima, I. M. (14 de Octubre de 2014). *YouTube*. Obtenido de Evaluación de desempeño 5 - Cómo hacer indicadores de desempeño: <https://www.youtube.com/watch?v=Sn5MxkGbIZ8>
- ❖ Mapa de procesos  
[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)
- ❖ Murillo, G. (2012) Capitulo II: Indicadores de Gestión. Universidad Politécnica Salesiana. Retrieved from [http://dspace.ups.edu.ec/bistream/123456789/1460/3/CAPITULO\\_2.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bistream/123456789/1460/3/CAPITULO_2.pdf)
- ❖ Santillán, M. F., & Borbor, K. G. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área Comercial de un Bróker. *Proyecto Integrador Bróker*. Guayaquil.

# ANEXOS

## **Anexo 1**

### **Entrevistas**

El equipo auditor procedió a realizar la entrevista con dueño de la empresa el cual cumple las funciones de administrar el negocio de la misma. Por lo cual se procedió a realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa y poder ver de cerca cómo se desarrollan los principales procesos del área de compras y almacenaje, elaboración de prendas, facturación y distribución.

#### ➤ Entrevista con el dueño de la empresa

A continuación, se detallará un resumen sobre lo más relevante de la realización de la entrevista.

Equipo: Buenos días, somos estudiantes de una de las universidades más importantes del país que estamos en el proceso de graduación para lo cual debemos realizar un proyecto integrador. Explicada esta razón necesitamos toda la información necesaria que permita conocer de una mejor manera la realización de las diferentes actividades del negocio.

Administrador: Buenas tardes chicos, es un gusto y un honor que hayan elegido esta empresa por lo cual les brindaré toda la ayuda posible.

Equipo: Se requiere saber cuáles son las actividades que la empresa realiza en si para poder tener la ropa confeccionada lista para su comercialización.

Administrador: Bueno todo comienza con la compra respectiva de los insumos necesarios para la elaboración de la ropa para la cual se tienen ciertos proveedores seleccionados que le brindan un descuento a la empresa sin mencionar que la materia prima es de muy buena calidad.

Equipo: Esa materia prima que se adquiere se la guarda en una bodega alquilada.

Administrador: La empresa cuenta con una bodega propia ubicada a pocas cuadras de la misma donde se procede a recibir todos los insumos que permitan la fabricación de la ropa.

Equipo: ¿Cómo realizan la elaboración de la prenda?

Administrador: Aquí la materia prima pasa por cuatro etapas que son el moldeado, el corte, la costura o confección de la prenda y el acabado que es donde se le añade las etiquetas, bordados o lo que el cliente haya pedido. Después de todo esto se procede a empaquetar la prenda confeccionada.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Equipo: ¿Usan alguna clase de sistema para el control de inventario o para el abastecimiento de materia prima?

Administrador: Realmente la empresa no cuenta con eso, lo que en la práctica se hace es que el departamento de producción hace el requerimiento a compras sobre lo que necesita para poder confeccionar la prenda. En ocasiones ha habido retrasos en el cumplimiento de los pedidos que realizan los clientes justamente porque no se ha tenido en reserva la materia prima correspondiente.

Equipo: Ok. Bueno y como se realiza la venta de ropa

Administrador: Aquí interviene tres áreas que son la de ventas, la de cobros y la de distribución. Ventas lo que hace es recibir el pedido del cliente procediendo a realizar la nota de pedido del producto que se requiere, este se lo envía al área de cobros para que proceda a realizar la factura del producto y esta a su vez es enviada al área de distribución para que se proceda con la entrega del producto al cliente.

Equipo: ¿Realizan venta a crédito?

Administrador: Por supuesto, el área de cobros se encarga de analizar al cliente para ver si este cumple con las condiciones necesarias para otorgarle el crédito.

Equipo: Perfecto, ¿Cómo hacen para dar a conocer su producto o promociones?

Administrador: La empresa no cuenta con área dedicada para eso, lo que pasa es que los clientes nos recomiendan debido a la calidad de producto que la empresa ofrece y los novedosos diseños con los que cuenta.

Equipo: Muchas gracias por la ayuda prestada en cuanto al conocimiento de las actividades de la empresa

Administrador: De nada para la que necesiten.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**



**ESPOL**  
*“Impulsando la sociedad del conocimiento”*

**Anexo 2**

**Manual de Procesos en una Empresa de Fabricación de Ropa, ubicada en  
la ciudad de Guayaquil**

Carlos Rodolfo Alemán Salazar & Katherine Katiuska Uriña Rosado

Septiembre 2017

Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador



# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Contenido

Introducción.....	93
Objetivo del Manual .....	93
Alcance del manual.....	93
Alcance del manual.....	93
Procesos .....	93
Subprocesos .....	93
Actividades .....	94
Tareas .....	94
Inputs o Entradas .....	94
Ouptus o Salidas .....	94
Recursos y Estructura.....	94
Mapa de proceso.....	94
Procesos Estratégicos .....	94
Procesos Claves.....	94
Procesos de Apoyo .....	94
Controles.....	94
Indicadores .....	94
Simbología aplicad en el flujograma.....	95
Estructura Organizacional.....	96
Misión .....	96
Visión.....	96
Justificación.....	96
Metodología.....	97
Mapa de Procesos .....	98
Procesos Claves y de Apoyo.....	99
A.  Compras y Almacenamiento.....	99
A1. Descripción del subproceso de Compras y Almacenamiento .....	99
A2. Diagrama de flujo de subproceso de compras y Almacenamiento .....	101
A3. Ficha del Subproceso de Compras y Almacenamiento .....	105
B.  Molde.....	106
B.1 Descripción del subproceso de molde .....	106
B.2 Diagrama del flujograma de subproceso de Molde .....	107
B.3 Ficha del subproceso de molde .....	108

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

C.	Corte.....	109
C1.	Descripción del subproceso de Corte.....	109
C2.	Diagrama de flujo de subproceso de corte.....	110
C3.	Ficha del Subproceso de corte.....	111
D.	Costura.....	112
D1.	Descripción del subproceso de Costura.....	112
D2.	Diagrama de flujo de subproceso de costura.....	113
D3.	Ficha del Subproceso de costura.....	114
E.	Acabado.....	115
E1.	Descripción del subproceso de Acabado.....	115
E2.	Diagrama de flujo de acabado.....	116
E3.	Ficha del Subproceso de acabado.....	117
F.	Ventas.....	118
F1.	Descripción del subproceso de Ventas.....	118
F2.	Diagrama de flujo de ventas.....	119
F3.	Ficha del subproceso de Ventas.....	121
G.	Facturación y Cobranzas.....	122
G1.	Descripción del subproceso de Facturación y cobranzas.....	122
G2.	Diagrama de flujo de facturación y cobranza.....	123
G3.	Ficha del Subproceso de facturación y cobranzas.....	126
H.	Distribución.....	127
H1.	Descripción del subproceso de Distribución.....	127
H2.	Diagrama de flujo de distribución.....	128
H3.	Ficha del Subproceso de distribución.....	129
I.	Servicio al cliente.....	130
I1.	Descripción del subproceso de Servicio al cliente.....	130
I2.	Diagrama de flujo de servicio al cliente.....	131
I3.	Ficha del Subproceso de servicio al cliente.....	132

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Simbología de flujogramas .....	95
Tabla 2 Proceso calves y de apoyo con su nomenclatura.....	99
Tabla 3 Indicadores de gestión del subproceso de compras y almacenamiento.....	104
Tabla 4 Ficha del subproceso de compras y almacenamiento .....	105
Tabla 5 Ficha del subproceso de molde .....	108
Tabla 6 Ficha del subproceso de corte .....	111
Tabla 7 Ficha del subproceso de costura.....	114
Tabla 8 Ficha del subproceso de acabado .....	117
Tabla 9 Indicadores del subproceso de ventas .....	120
Tabla 10 Ficha del subproceso ventas .....	121
Tabla 11 Indicadores de Gestión del subproceso de facturación y cobranzas .....	125
Tabla 12 Ficha del proceso de facturación y cobranzas .....	126
Tabla 13 Ficha del proceso de distribución.....	129
Tabla 14 Ficha del proceso de servicio al cliente.....	132

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Organigrama de una empresa dedicada a la fabricación de ropa.....	96
Figura 2 Mapa de Procesos de la empresa de fabricación de ropa.....	98
Figura 3 Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 1 .....	101
Figura 4 Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 2 .....	102
Figura 5 Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 3 .....	103
Figura 6 Flujograma del subproceso de molde.....	107
Figura 7 Flujograma del subproceso de corte.....	110
Figura 8 Flujograma del subproceso de costura .....	113
Figura 9 Flujograma del subproceso de acabado .....	116
Figura 10 Flujograma del subproceso de ventas .....	119
Figura 11 Flujograma del subproceso de facturación y cobranza 1.....	123
Figura 12 Flujograma del subproceso de facturación y cobranzas 2.....	124
Figura 13 Flujograma del Subproceso de Distribución.....	128
Figura 14 Flujograma del subproceso de servicio al cliente.....	131

## **Introducción**

El presente trabajo consiste en la documentación de las actividades de los diferentes procesos y subprocesos desarrollados en el ámbito comercial de fabricación de ropa, con el fin de tener medio de consulta para los trabajadores.

En el manual de procesos se describe formalmente procesos tanto claves como de apoyo que son parte de la gestión comercial, también se especifica las actividades de los flujogramas y los elementos básico de los procesos y los responsables, con el objetivo de hacer el cumplimiento de las labores de los trabajadores.

En este manual se describirá cada proceso clave y de apoyo de la empresa de fabricación de ropa, como entradas, salidas, recursos controles.

## **Objetivo del Manual**

Este manual tiene como objetivo presentar de manera formal las tareas, actividades y procedimientos que se realiza en la fabricación de ropa con el fin de que le sirva al personal que trabaja para realizar las consultas pertinentes.

## **Alcance del manual**

El presente manual ha sido diseñado para su aplicación en empresas de fabricación de ropa para que sea conocido y cumplido por todo el personal.

## **Alcance del manual**

### **Procesos**

Son actividades o conjunto de las mismas mutuamente relacionadas entre si, donde las entradas se transforman en salidas.

### **Subprocesos**

Los subprocesos son parte de un proceso.

## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

### **Actividades**

Es un conjunto de acciones que se realiza dentro de un proceso para generar resultado.

### **Tareas**

Todo trabajo desarrollado en base a una fecha establecida.

### **Inputs o Entradas**

Son las materias primas, información, personas o dinero.

### **Ouptus o Salidas**

Son resultados obtenidos de un proceso el cual será suministrado a un cliente.

### **Recursos y Estructura**

Medios que transformar las entrad y salidas.

### **Mapa de proceso**

Es una representación donde se visualiza procesos estratégicos, claves y de apoyo que interactúan entre si.

### **Procesos Estratégicos**

Son los procesos de alta dirección

### **Procesos Claves**

Son los procesos primordiales que permiten el desarrollo del producto o servicio.

### **Procesos de Apoyo**

Son los procesos que permiten llevar un control de sistema. Son de valor agregado con el fin de satisfacer al cliente.

### **Controles**

Consiste en asegurar las actividades que cumplan de forma eficaz y eficiente.






### **Indicadores**

Son las mediciones que se realizan al proceso para evaluar actividades y resultados.

## Simbología aplicada en el flujograma

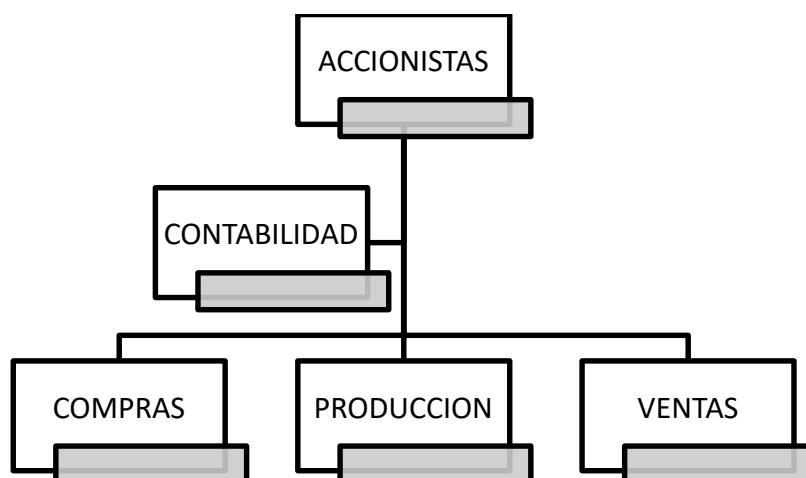
Los diagramas de flujo que se encontrara en este manual presentan la siguiente metodología estándar para el gráfico de los procesos:

**Tabla 23 Simbología de flujogramas**

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCIPRCIÓN
	Inicio o Fin	Muestra donde comienza y finaliza el proceso.
	Actividad	Se describen las diferentes actividades que se desarrollan.
	Decisión	Nos permite tomar decisiones de verdadero o falso en diferentes circunstancias.
	Documento	Representa el documento que ingresa.
	Conector de página	Indica el enlace que existe entre un flujo en una hoja diferente

(Fuente: Elaboración propia)

## Estructura Organizacional



**Figura 26. Organigrama de una empresa dedicada a la fabricación de ropa.**

*(Fuente: Elaboración Propia)*

## Misión

Ofrecer prendas de vestir, deportiva y de trabajo de buena calidad a precios económicos, a través de un servicio eficaz, generando confianza mutua entre la empresa y sus clientes dejando un impacto profundo y favorable en el bienestar y desarrollo de la sociedad.

## Visión

Ser la empresa de prendas de vestir, deportiva y de trabajo líderes de la ciudad y crecer a nivel nacional satisfaciendo las necesidades de los clientes.

## Justificación

Toda organización al momento de implementar el control debe tener un manual de proceso para que ayude a realizar correctamente las actividades y así tener bajo control todos los procesos.



## **ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Con la finalidad de poder mejorar los resultados y brindar un servicio adecuado al cliente ofreciendo producto de calidad.

### **Metodología**

La metodología que se usó para la recopilación de datos fueron las entrevistas con el personal que realiza las actividades de cada proceso, también con observación directa en algunos procesos.

Se presentan tres subprocesos mejorados trabajados en este proyecto integrador que se obtuvieron de la matriz de priorización, de los cuales los más críticos son: Compras y Almacenamiento, Ventas, Facturación y Cobranzas.

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## Mapa de Procesos

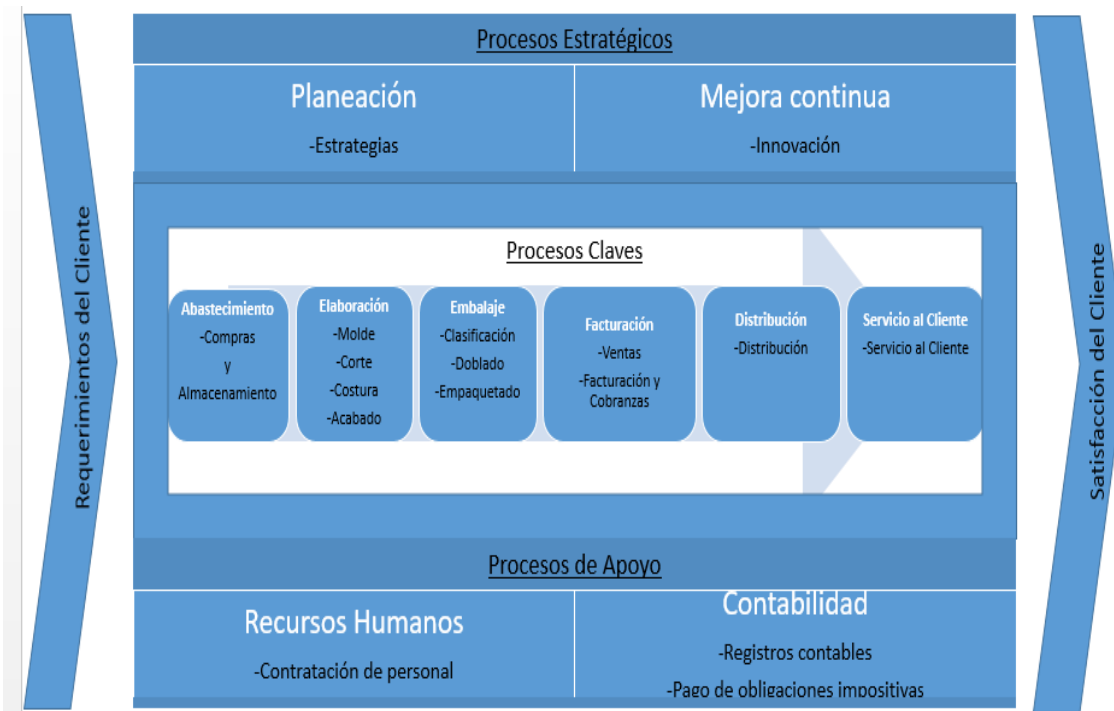


Figura 27 Mapa de Procesos de la empresa de fabricación de ropa.

(Fuente: Elaboración Propia)

## Procesos Claves y de Apoyo

Tabla 24 Proceso claves y de apoyo con su nomenclatura

	Procesos	Subprocesos	Nomenclatura
<b>Claves</b>	Abastecimiento	Compras y Almacenaje	A
	Elaboración	Molde	B
		Corte	C
		Costura	D
		Acabado	E
	Embalaje	Clasificación Doblado Estampado	E
	Facturación	Ventas	F
		Facturación y Cobranza	G
Distribución	Distribución	H	
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	I	
<b>Apoyo</b>	Recursos Humanos	Contratación de Personal	*
	Contabilidad	Registros Contables Pago de Obligaciones Impositivas	*

(Fuente: Elaboración Propia)

Los subprocesos que no tienen nomenclatura son servicios contratados, por lo tanto no se los considera en el manual.

## A. Compras y Almacenamiento

### A1. Descripción del subproceso de Compras y Almacenamiento

El subproceso de Compras es el encargado de proveer los bienes e inventario de materia prima para la operación de dicho negocio, inicio con el requerimiento de compras en la cual se solicitan cotizaciones y se evalúa las misma para escoger la mejor opción y luego se entrega factura a bodega.

#### Entradas

Inicia con el requerimiento de los diferentes departamentos con las indicaciones adecuadas acerca de que materia prima se necesita.

## ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### Salidas

Bien, servicio o inventario comprado disponible para el uso de la fábrica.

### Recursos

**Infraestructura:** Oficina y escritorio

**Hardware y Software:** Computadora

**Materiales:** Suministros de oficinas.

**Monetarios:** Presupuesto destinado.

### Controles

Generar una solicitud de pedido.

Compara la Orden de compra con la factura

Inspecciona la materia prima.

Orden de compra debe estar firma por el responsable.

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## A2. Diagrama de flujo de subproceso de compras y Almacenamiento

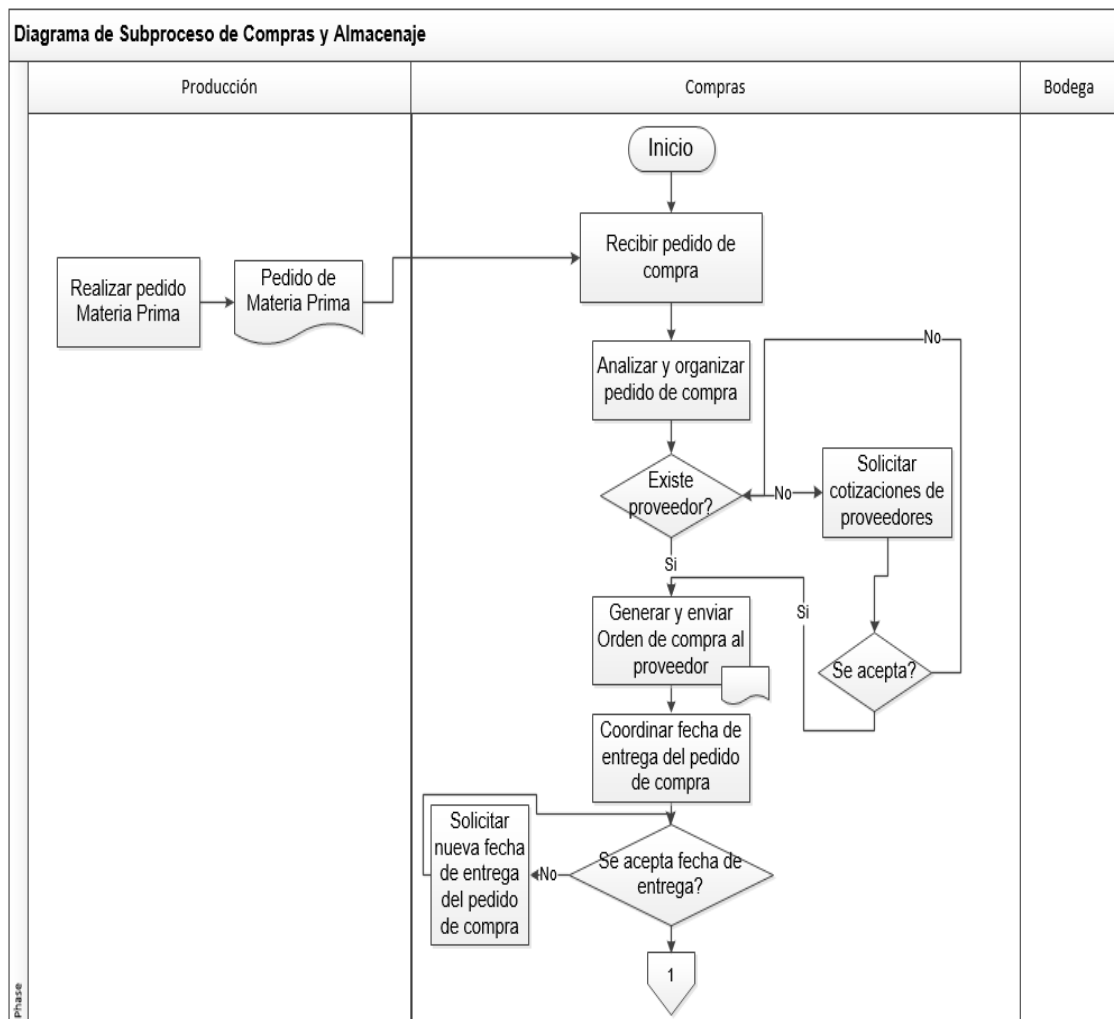
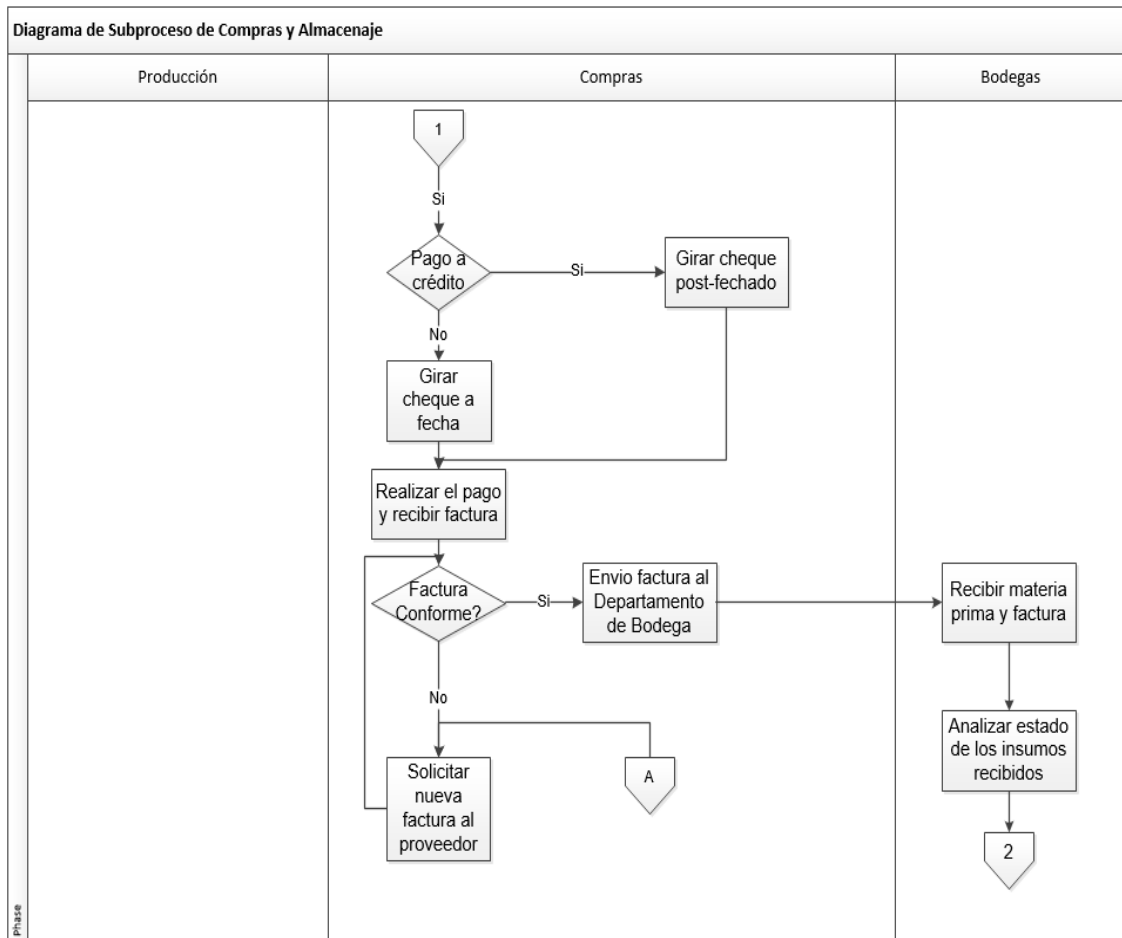


Figura 28 Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 1

(Fuente: Elaboración Propia)

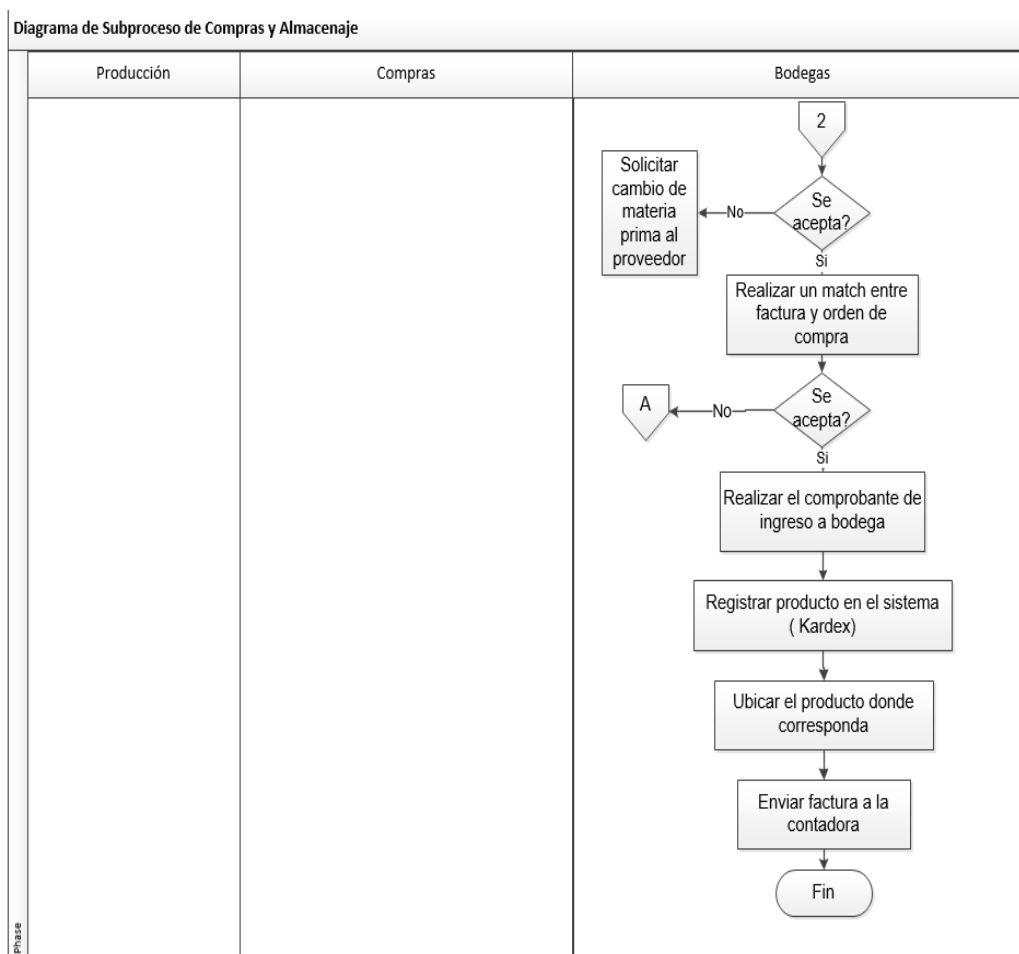
# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**Figura 29** Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 2

(Fuente: Elaboración Propia)

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL



**Figura 30** Flujograma del subproceso de compras y almacenamiento 3

(Fuente: Elaboración Propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Tabla 25 Indicadores de gestión del subproceso de compras y almacenamiento**

Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable
R1	Eficiencia	Abastecimiento a tiempo	Medir que los requerimientos lleguen en el	$(\text{Compras Recibidas} / \text{Compras Totales}) * 100$	%	Mensual	Gerente de Compras
R2	Calidad	Pedidos recibidos en buen estado	Medir la calidad en los pedidos realizados	$(\text{Pedidos en buen estado} / \text{Pedidos Totales}) * 100$	%	Trimestral	Gerente de Compras

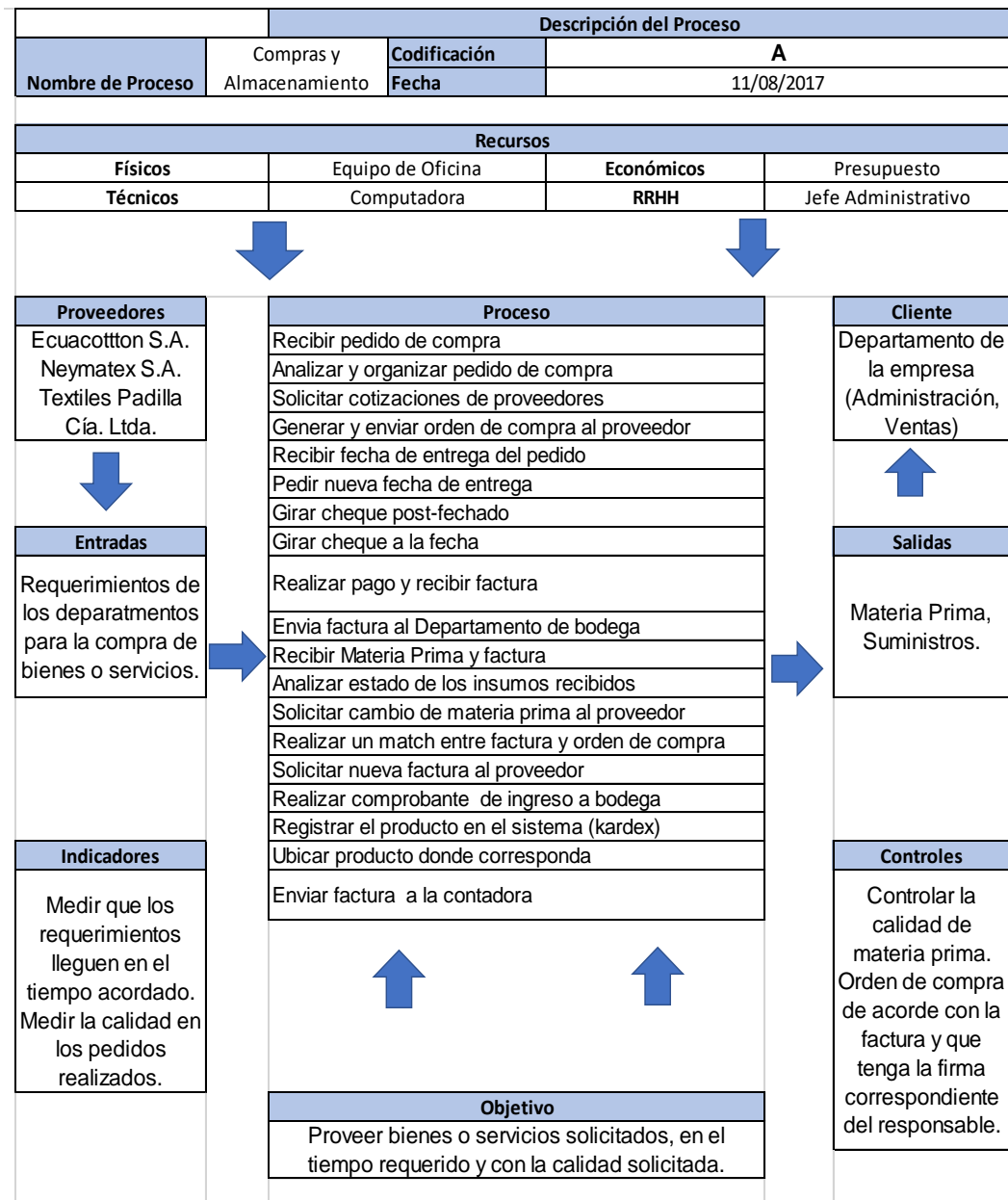
*(Fuente: Elaboración Propia). Formato basado en Proyecto Integrador Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)*



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**A3. Ficha del Subproceso de Compras y Almacenamiento**

**Tabla 26 Ficha del subproceso de compras y almacenamiento**



(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en Proyecto Integrado Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)

## B. Molde

### B.1 Descripción del subproceso de molde

El subproceso de Molde inicia desde que se recibe las indicaciones para la elaboración de las prendas solicitadas donde se usa la materia prima correspondiente hasta que se produce la confección solicitada.

#### **Entradas**

Estándares establecidos del producto solicitado y el consumo de materia prima.

#### **Salidas**

Molde para empezar la confección de la prenda.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Máquina de coser.

**Hardware y Software:** Computadora

**Materiales:** Materia Prima, herramientas utilizadas para el corte del molde.

**Monetarios:** Presupuesto destinado.

#### **Controles**

Inspeccionar la materia prima.

Revisión del diseño.

ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

B.2 Diagrama del flujograma de subproceso de Molde

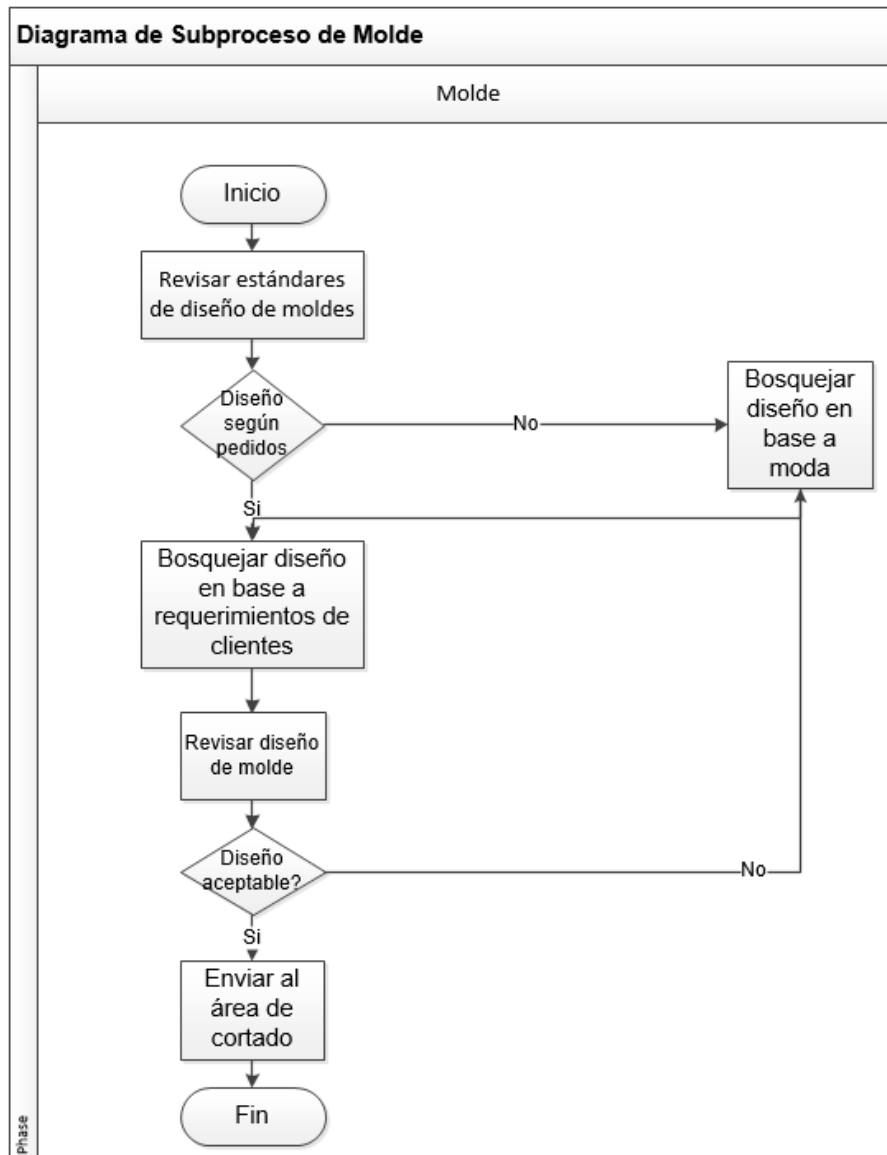


Figura 31 Flujograma del subproceso de molde

(Fuente: Elaboración Propia)



## C. Corte

### C1. Descripción del subproceso de Corte

El subproceso de Corte empieza con el molde ya elaborado para proceder a realizar el corte de las medidas y diseño solicitado por el cliente.

#### **Entradas**

Inicia con el molde diseñado.

#### **Salidas**

Molde cortado para la elaboración de la prenda.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Área de trabajo

**Hardware y Software:** Computadora

**Materiales:** Materia Prima, cortadora, mesa de corte.

**Monetarios:** Presupuesto destinado.

#### **Controles**

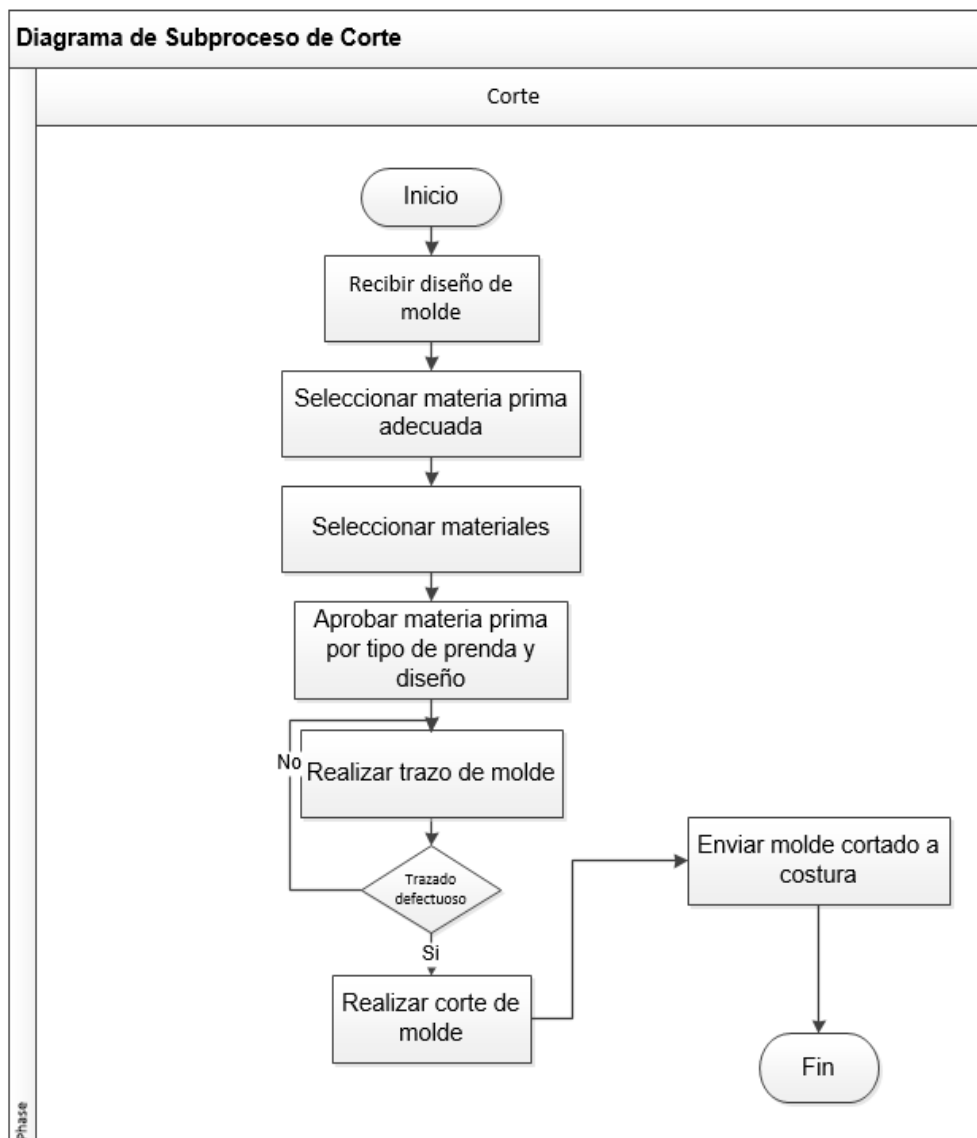
Generar una solicitud de pedido.

Inspecciona la materia prima.

Revisar el molde que se ha elaborado.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**C2. Diagrama de flujo de subproceso de corte.**



**Figura 32** Flujograma del subproceso de corte

*(Fuente: Elaboración Propia)*

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**C3. Ficha del Subproceso de corte.**

**Tabla 28 Ficha del subproceso de corte**

Descripción del Proceso			
<b>Nombre de Proceso</b>	Corte	<b>Codificación</b>	<b>C</b>
		<b>Fecha</b>	11/08/2018
Recursos			
<b>Físicos</b>	Materia prima, mesa de 6 metro y un carrito donde va el rollo	<b>Económicos</b>	Presupuesto
<b>Técnicos</b>	Máquina cortadora	<b>RRHH</b>	Jefe de producción, diseñador
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cliente</b>	
Molde ( B )	Recibir diseño de molde	Costura (D)	
	Selección de materia prima adecuada		
	Seleccionar materiales		
	Agrupar materia prima por tipo de prenda y diseño		
<b>Entradas</b>	Realizar trazado del molde	<b>Salidas</b>	
Molde diseñado	Revisar trazado de molde	Molde cortado	
	Realizar corte del molde		
	Enviar molde cortado a costura		
<b>Indicadores</b>		<b>Controles</b>	
Eficiencia de materia prima usada		Revisión del trazado del molde	
	<b>Objetivo</b>		
	Realizar de manera correcta el cortado del molde siguiendo el diseño del mismo		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en el proyecto Integrador Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)

## **D. Costura**

### **D1. Descripción del subproceso de Costura**

El subproceso de Costura empieza ya con las telas cortadas de acuerdo con el molde con las medidas solicitadas se procede a tener la materia prima y empezar a coser para elabora la prenda o prendas solicitadas por cliente de acuerdo a las especificaciones.

#### **Entradas**

Recibe el molde cortado, selección material.

#### **Salidas**

Producto terminado la prenda confeccionada.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Máquina de coser.

**Hardware y Software:** Computadora

**Materiales:** Materia Prima de acuerdo con el molde establecido.

**Monetarios:** Presupuesto destinado.

#### **Controles**

Revisar la solicitud de pedido.

Ver la cantidad a confeccionar.

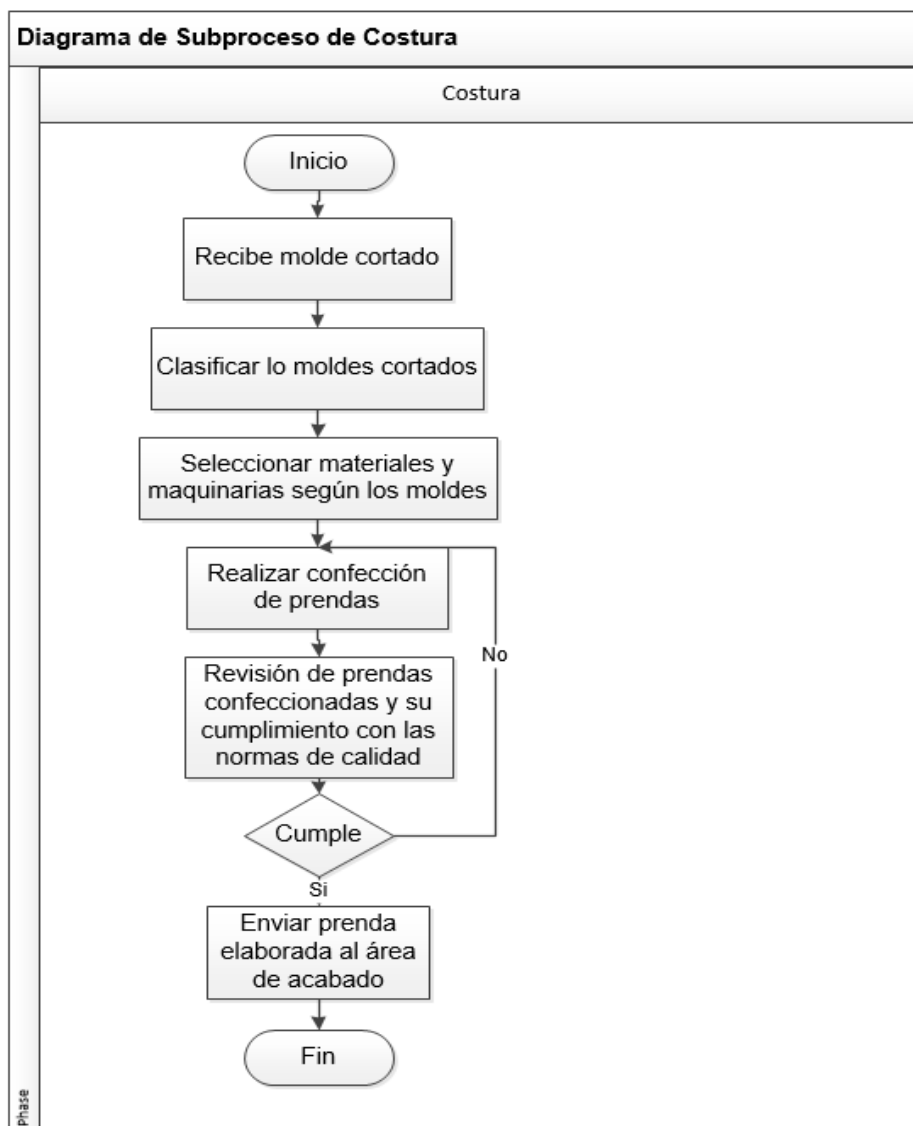
Inspecciona la materia prima.

Revisar el corte de la prenda si es el correcto de acuerdo con la solicitud de pedido.



**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**D2. Diagrama de flujo de subproceso de costura**



**Figura 33** Flujograma del subproceso de costura

*(Fuente: Elaboración Propia)*

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**D3. Ficha del Subproceso de costura**

**Tabla 29 Ficha del subproceso de costura**

		Descripción del Proceso	
Nombre de Proceso	Costura	Codificación	D
		Fecha	11/08/2017
Recursos			
Físicos	Materia Prima , hilos , varias máquinas	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Máquinas: Recta,Overlok, De codo, de hacer ojal, de pegar botón.	RRHH	Jefe de producción, Operadoras de máquinas de coser
Proveedores	Proceso		Cliente
Corte ( C )	Recibir molde cortado		Acabado (E)
	Clasificar los molde cartados		
	Seleccionar materiales y maquinarias según los moldes		
	Realizar la confección de las prendas		<b>Salidas</b> Prenda confeccionada
	Revisión de prendas confeccionadas y su cumplimiento con las normas de calidad		
<b>Entradas</b> Molde cortado	Enviar prenda elaborada al área de acabado		<b>Controles</b> Revisión de prenda elaborada
<b>Indicadores</b> Efectividad de materia prima usada			
		<b>Objetivo</b>	
		Elaborar la prenda en base al molde sin defecto alguno en su confección	

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrador Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)

## **E. Acabado**

### **E1. Descripción del subproceso de Acabado**

Acabado es cuando ya está confeccionada la prenda y las cantidades solicitadas se procede a enviar a las encargadas de deshilar las prendas revisar que estén bien confeccionadas y añadir en tal caso si desean estampado y bordado.

#### **Entradas**

Inicia con el producto ya casi terminado para proceder a realizar las últimas indicaciones solicitadas para poder entregar al cliente.

#### **Salidas**

Prenda confeccionada, es decir producto terminado.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Espacio establecido para proceder con el acabado de la prenda.

**Materiales:** Tijera para deshilar.

**Monetarios:** Presupuesto destinado.

#### **Controles**

Revisión de la prenda.

Informe de caso de prendas mal confeccionadas.

# ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## E2. Diagrama de flujo de acabado.

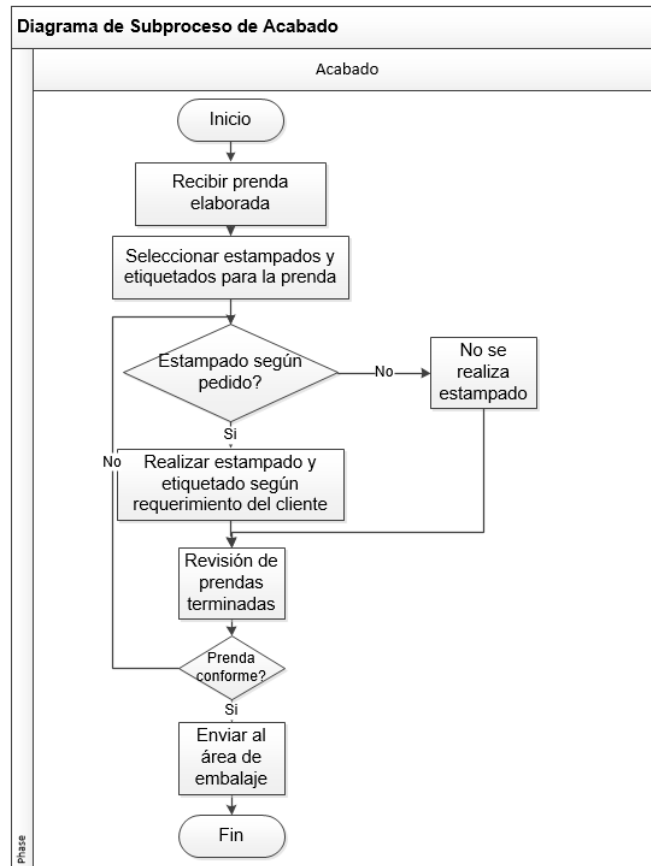


Figura 34 Flujograma del subproceso de acabado

(Fuente: Elaboración Propia)

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**E3. Ficha del Subproceso de acabado.**

**Tabla 30 Ficha del subproceso de acabado**

Descripción del Proceso			
<b>Nombre de Proceso</b>	Acabado	<b>Codificación</b>	E
		<b>Fecha</b>	01/02/2018
Recursos			
<b>Físicos</b>	Producto elaborado	<b>Presupuesto</b>	Presupuesto
<b>Técnicos</b>	Máquina para desilachar	<b>Jefe de producción</b>	Jefe de Producción
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>		<b>Cliente</b>
Costura (D)	Recibir prenda elaborada		Embalaje
	Seleccionar etiquetas y estampados para la prenda		
	Realizar etiquetado y estampado según ideas de modas		
<b>Entradas</b>	Realizar etiquetado y estampado según requerimientos de cliente		<b>Salidas</b>
Prenda elaborada	Revisión de prendas terminadas		Prenda terminada
<b>Indicadores</b>	Enviar prendas al área de embalaje		<b>Controles</b>
	Efectividad de materia prima usada		
	<b>Objetivo</b>		
	Obtener una prenda de calidad libre de defectos y a la moda		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrado Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)

## **F. Ventas**

### **F1. Descripción del subproceso de Ventas**

El Subproceso de Ventas es aquel que es responsable de captar clientes y conservar a los actuales, mediante implementación de estrategias.

El proceso inicia con la identificación de los clientes potenciales y con la solicitud de pedido donde el cliente decide que lo que necesita y se coordina la entrega y forma de pago.

#### **Entradas**

Inicia con la solicitud de pedido or parte del cliente.

#### **Salidas**

Prenda confeccionada, es decir producto terminado disponible para la entrega de la venta.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Oficina y escritorio.

**Hardware y software:** Computadores son el uso de herramientas y con el manejo de Kardex

**Materiales:** Suministro de Oficina

**Monetarios:** Sueldo al personal.

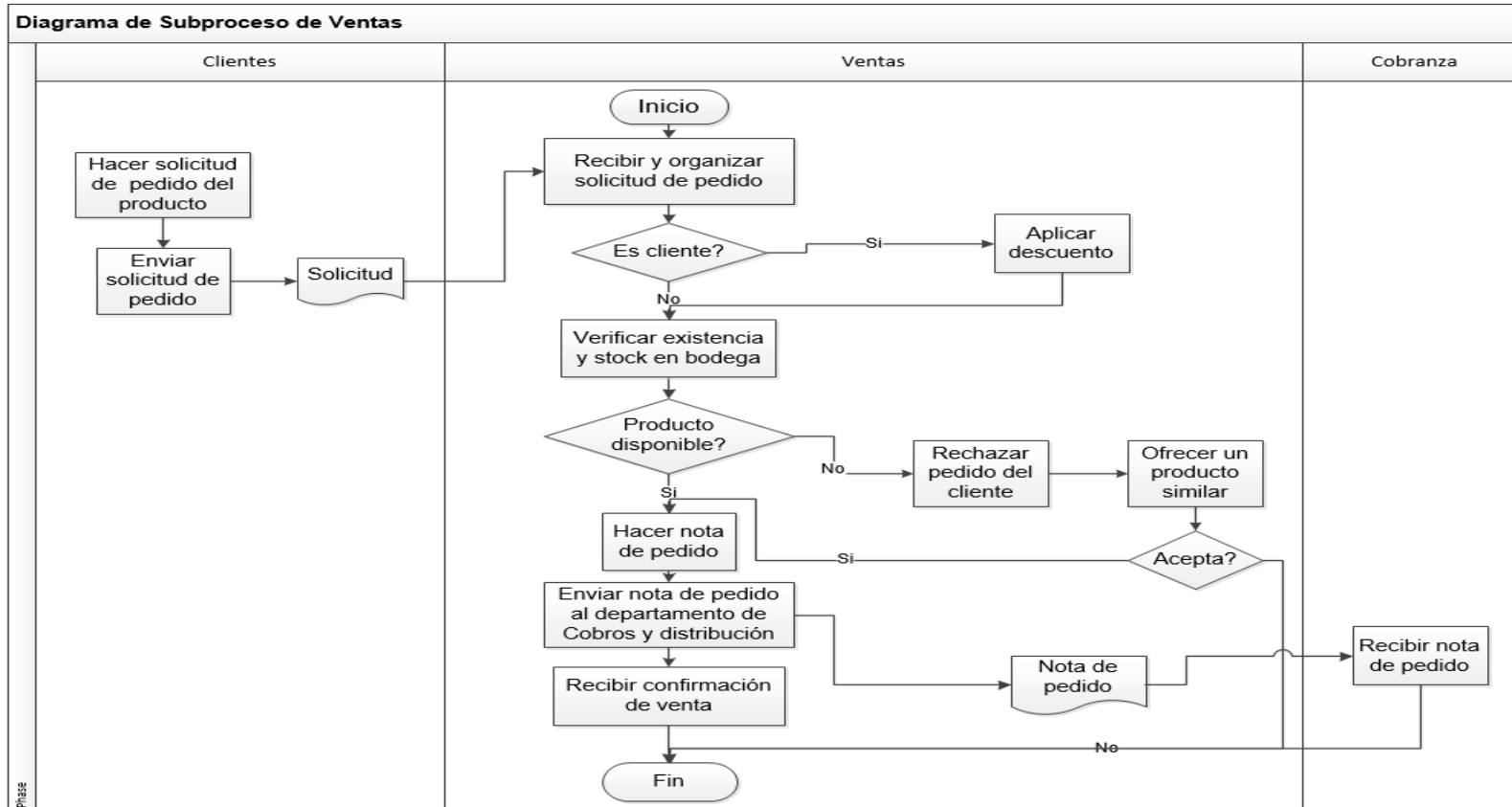
#### **Controles**

Análisis de la información crediticia del cliente.

Verificar la factura correspondiente de la mercadería.

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE ROPA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**F2. Diagrama de flujo de ventas.**



**Figura 35 Flujograma del subproceso de ventas**

(Fuente: Elaboración Propia)

**Tabla 31 Indicadores del subproceso de ventas**

Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable
R1	Eficacia	Incremento en ventas	Medir si existe un incremento en ventas con respecto al mes anterior	$(\text{Ventas actuales} / \text{Ventas anteriores}) * 100$	%	Mensual	Gerente administrativo
R2	Eficiencia	Efectividad en ventas	Medir la cantidad de prendas vendidas con respecto a lo planificado	$(\text{Ventas Totales} / \text{Ventas Planificadas}) * 100$	%	Trimestral	Gerente administrativo

*(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrador Bróker, (Santillán & Borbor, 2015)*



### F3. Ficha del subproceso de Ventas

Tabla 32 Ficha del subproceso ventas

Descripción del Proceso			
Nombre de Proceso	Ventas	Codificación	F
		Fecha	11/08/2017
Recursos			
Físicos	Computadora , Utiles de oficina , Teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadora	RRHH	Jefe de Producción
Proveedores	Proceso		Cliente
Producción	Recibir y organizar solicitud de pedido		Facturación y Cobranzas , Distribución
	Aplicar descuento		
	Verificar existencia y stock de bodega		
	Rechazar pedido del cliente		
Entradas	Ofrecer al cliente un producto similar		Salidas
	Hacer nota de pedido		
Políticas de venta. Solicitud del pedido del cliente.	Enviar nota de pedido al departamento de Cobranza		Cierre de venta
	Recibir confirmación de venta por el departamento de cobros		
Indicadores			Controles
	Incremento en Ventas. Efectividad en ventas.		
	Objetivo		Analizar la información crediticia del cliente. Verficar que el cliente haya recibido todo lo solicitado.
	Lograr dar a conocer los productos similares en el cliente y se debe implementar estrategias para que la entidad vaya creciendo y tengas más clientes.		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto integrador Bróker(Santillán, Borbor, 2015)

## **G. Facturación y Cobranzas.**

### **G1. Descripción del subproceso de Facturación y cobranzas**

Facturación y cobranza recibe los datos para la generación de factura y del cobro para los clientes que eligieron pagar a crédito, se lleva un registro de los clientes y se enfocara en aquellos que estén fuera del plazo establecidos en la empresa.

#### **Entradas**

Datos del Cliente.

Monto Total del pedido.

#### **Salidas**

Factura a Nombre del cliente.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** La oficina disponible para este subproceso.

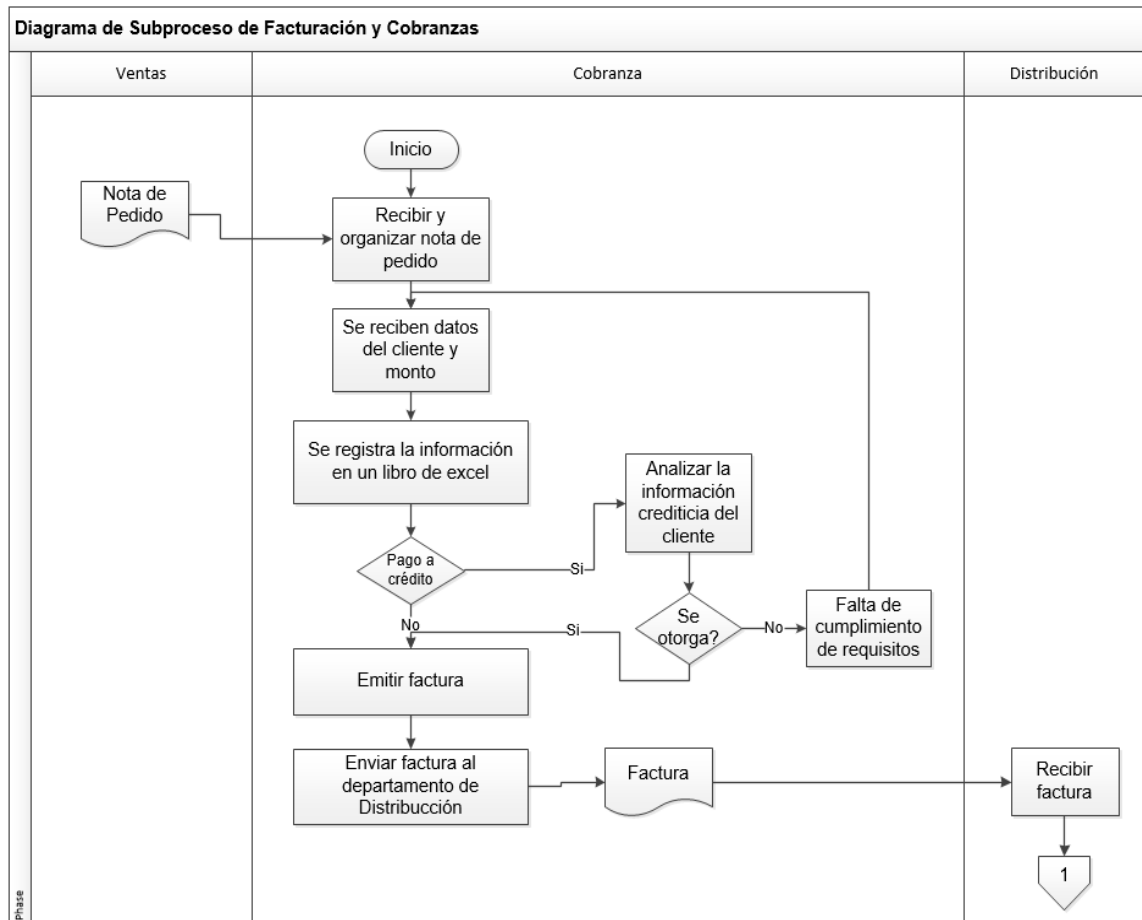
**Materiales:** Facturero, esferos, computadora

#### **Controles**

Revisión periódica de los pendientes cobros.

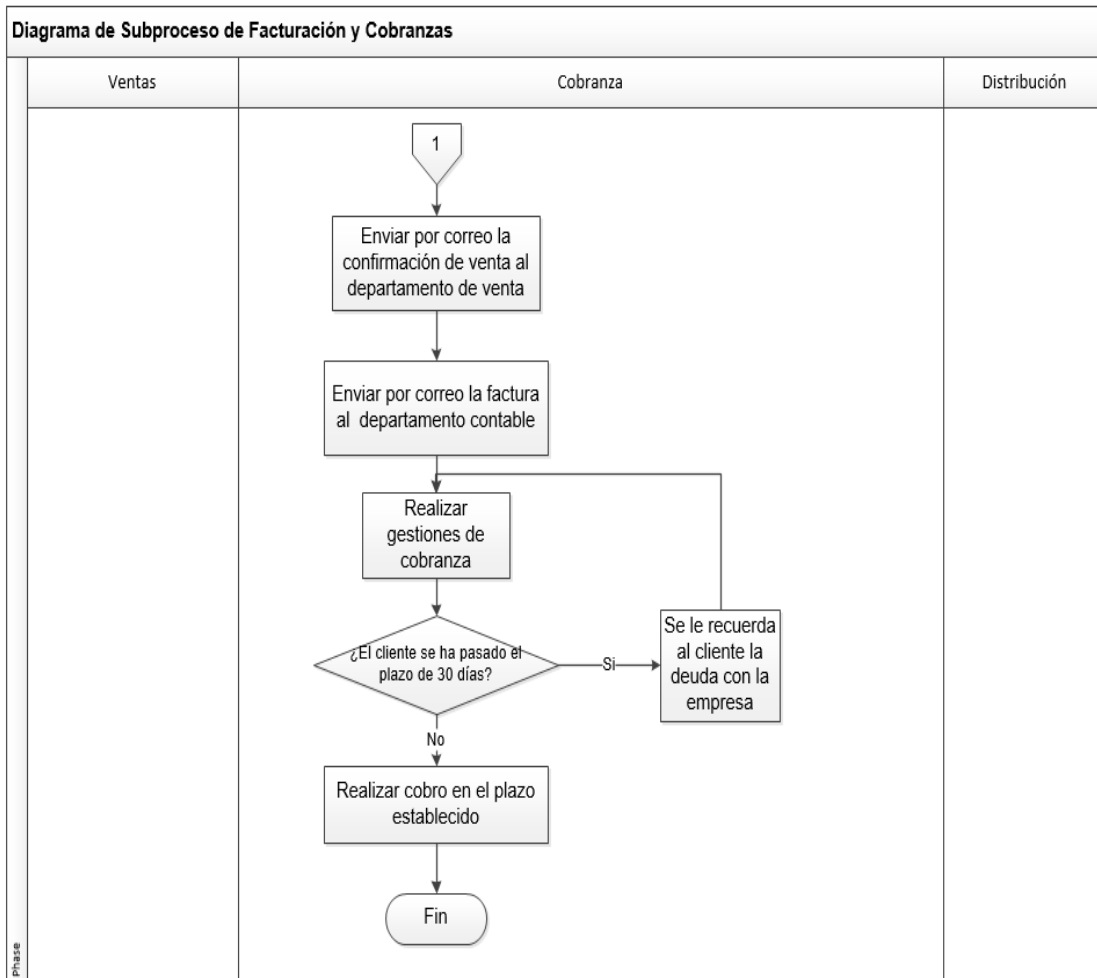
Hacer un informe de morosidad.

## G2. Diagrama de flujo de facturación y cobranza.



**Figura 36** Flujograma del subproceso de facturación y cobranza 1

(Fuente: Elaboración Propia)



**Figura 37 Flujograma del subproceso de facturación y cobranzas 2**

*(Fuente: Elaboración Propia)*

**Tabla 33 Indicadores de Gestión del subproceso de facturación y cobranzas**

Tipo	Variable	Nombre	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable
R1	Financiero	Cobros vencidos	Medir la morosidad de los clientes	$(\text{Cuentas por Cobrar Vencidas} / \text{Cuentas por Cobrar}) * 100$	%	Trimestral	Gerente administrativo
R2	Eficacia	Medida de cobros	Medir la cantidad promedio de días en que se cobra una factura	$\text{Número de días en que se cobra una factura} / \text{total de facturas}$	%	Mensual	Gerente administrativo

**(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrado de Bróker, 8Santillan & Borbor, 2015)**

### G3. Ficha del Subproceso de facturación y cobranzas.

Tabla 34 Ficha del proceso de facturación y cobranzas

Descripción del Proceso			
Nombre de Proceso	Facturación y cobranza	Codificación	G
		Fecha	11/08/2017
Recursos			
Físicos	Factura	Económicos	Pago de los clientes
Técnicos	Computadora, impresora, teléfono	RRHH	Jefe Administrativo
<b>Proveedores</b>	<b>Proceso</b>		<b>Cliente</b>
Ventas	Recibir y organizar nota de pedido.		Contabilidad
	Se reciben los datos del cliente y monto.		
	Se registra la información en un libro de excel.		
	Analizar la información crediticia del cliente.		Salidas
	Emitir factura.		
	Enviar factura al departamento de distribución.		
	Falta de cumplimiento de requisitos.		
	Enviar por correo la confirmación de venta al departamento de ventas.		
	Enviar por correo la factura al departamento contable.		
	Realizar gestiones de cobranzas.		
Se le recuerda al cliente la deuda que tiene con la empresa.		Factura a nombre del cliente.	
Realizar el cobro en el plazo establecido.			
<b>Entradas</b>			<b>Controles</b>
Datos personales del cliente. Monto del pedido.			Revisión periódica de los que están pendientes de cobro. Elaborar un informe o detalle de morosidad.
<b>Indicadores</b>	<b>Objetivo</b>		
Media de cobros. Cartera vencida.	Generar correcta factura para el cliente y contar el dinero y llevar un buen registro y manejo de las cobranzas.		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrador Bróker (Santillán & Borbor, 215)

## H. Distribución.

### H1. Descripción del subproceso de Distribución.

Distribución es aquel que tiene la responsabilidad de realizar la distribución del producto terminado.

El proceso inicia con la factura, orden de pedido y se coordina la entrega con el cliente. De la bodega se recibe las prendas pedidas y se registra la salida del producto terminado, se empaca.

El transporte es mediante un carro que se encarga de llevar a la dirección que el cliente ha indicado.

#### **Entradas**

Inicia con la factura y la lista de las prendas solicitadas.

#### **Salidas**

Prenda empaquetada.

Factura al cliente.

Lista para la entrega al cliente.

#### **Recursos**

**Infraestructura:** Corresponde al área donde se realiza la preparación del producto hasta el despacho.

**Materiales:** Cinta de embalaje, fundas.

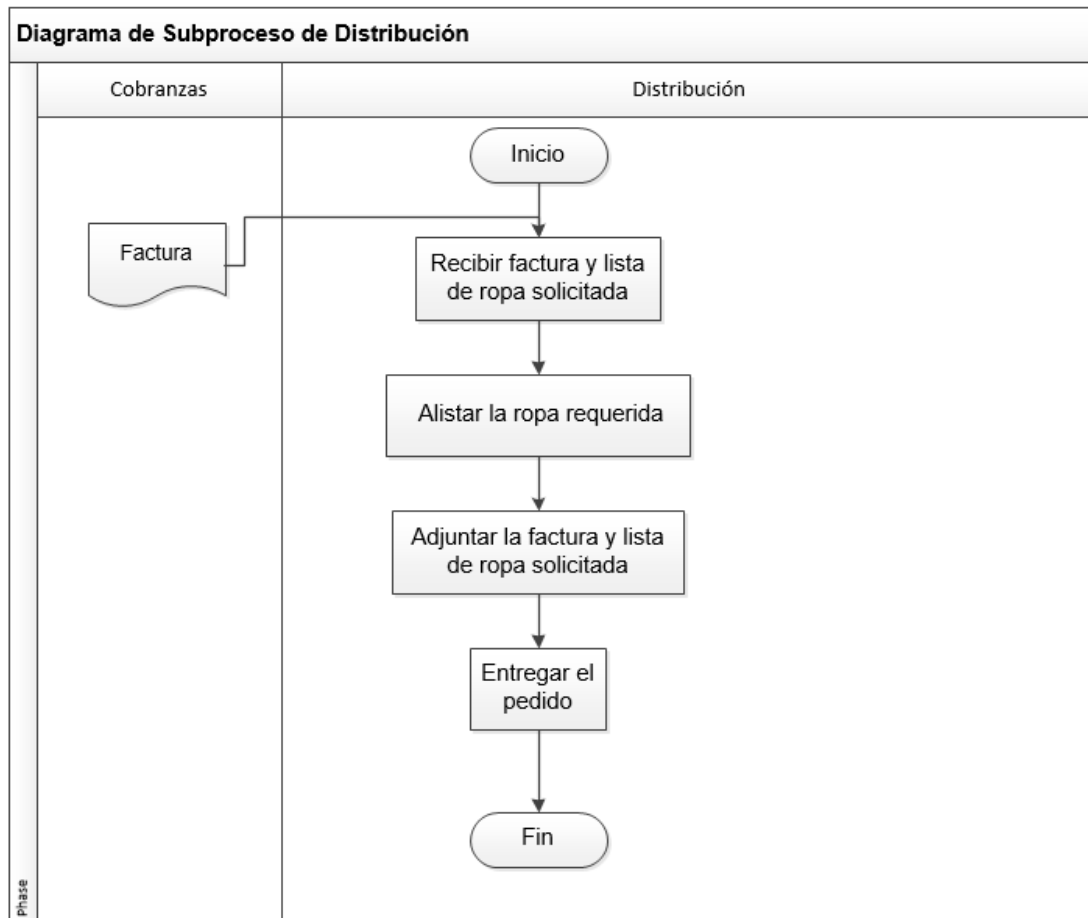
**Talento Humano:** Personal encargado de la entrega del producto.

#### **Controles**

Revisión de la factura.

Revisión del producto y conteo respectivo.

## H2. Diagrama de flujo de distribución.



**Figura 38 Flujograma del Subproceso de Distribución**

*(Fuente: Elaboración Propia)*



### H3. Ficha del Subproceso de distribución.

**Tabla 35 Ficha del proceso de distribución**

		Descripción del Proceso	
Nombre de Proceso	Distribución	Codificación	H
		Fecha	11/08/2017
Recursos			
Físicos	Cinta de embalaje, fundas.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Teléfono convencional , Máquina que corta y quema la funda.	RRHH	Jefe de Producción, Jefe Administrativo.
Proveedores	Proceso		Cliente
Bodega de productos terminados.	Recibir factura y lista de ropa solicitada.		Cliente que realizó el pedido.
	Alistar la ropa requerida.		
	Adjuntar la factura y lista de ropa solicitada.		
	Entregar el pedido.		
Entradas			Salidas
Factura , Lista de ropa solicitada.			Prendas confeccionadas, factura y lista de ropa solicitada.
Indicadores			Controles
Efectividad de despacho.			Revisión de las prendas solicitadas.
	Objetivo		
	Realizar la entrega solicitada a tiempo con la cantidades corectas al cliente.		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrador Bróker (Santillán & Borbor, 2015)

# **I. Servicio al cliente.**

## **I1. Descripción del subproceso de Servicio al cliente.**

Servicio al Cliente dentro de una entidad es fundamental ya que identifica los pedidos, reclamos o consulta que tenga los clientes logrando así brindar un buen servicio.

El subproceso de servicio al cliente empieza al momento de recibir los requerimientos del cliente, luego se procede a gestionar la solicitud pedida que puede ser información acerca de los productos o algún reclamo.

Si al reclamo no se le puede brindar solución se procede a realizar una notificación al Gerente para que tenga contacto con el cliente y se efectúe la solución al problema.

### **Entradas**

Consultas o reclamos de los clientes.

### **Salidas**

Información dada a los clientes.

Solución a los reclamos de los clientes.

### **Recursos**

**Infraestructura:** La oficina disponible para la atención de clientes.

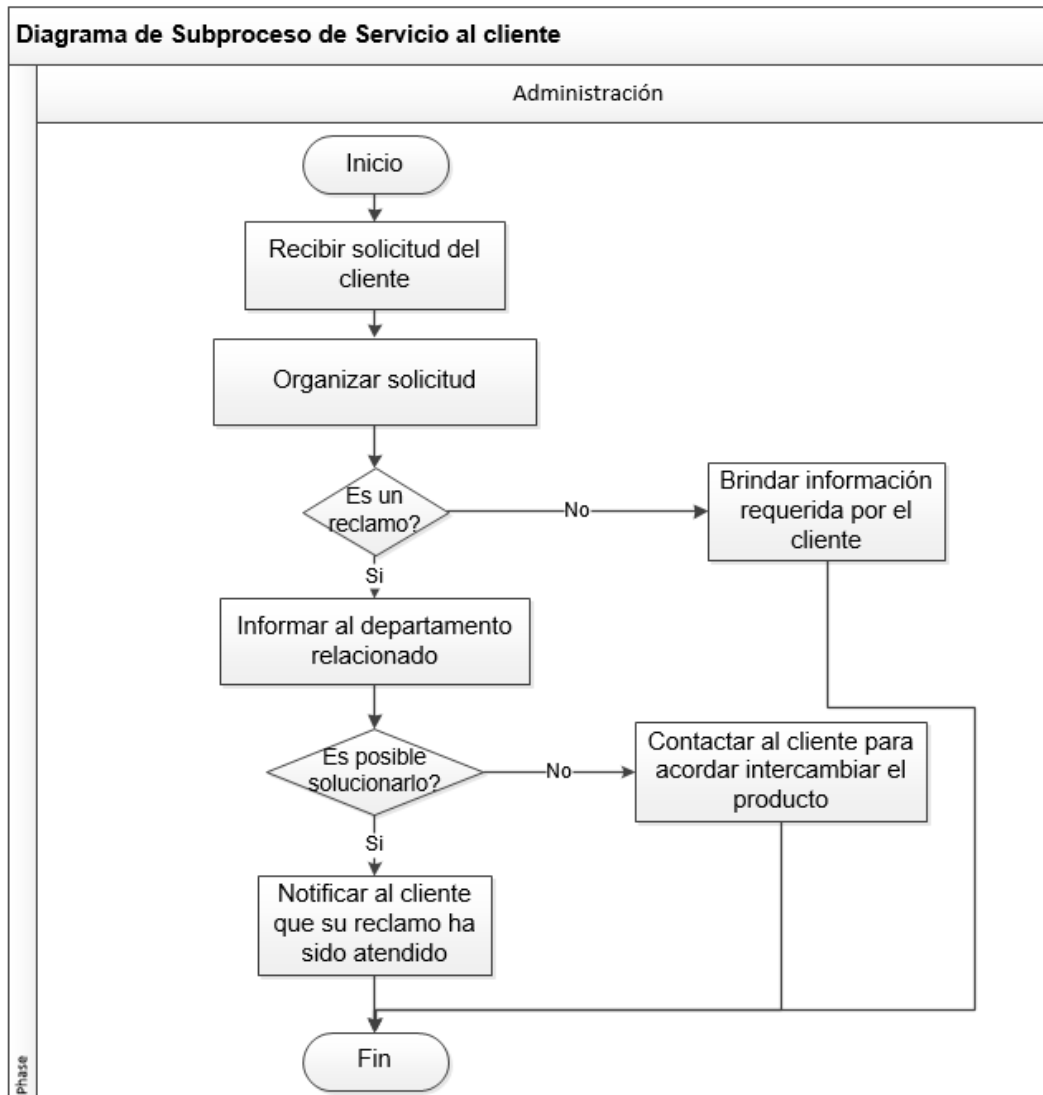
**Materiales:** Teléfono convencional.

**Talento Humano:** Personal administrativo.

### **Controles**

Evaluación del servicio.

## 12. Diagrama de flujo de servicio al cliente.



**Figura 39 Flujograma del subproceso de servicio al cliente**

*(Fuente: Elaboración Propia)*

### 13. Ficha del Subproceso de servicio al cliente.

**Tabla 36 Ficha del proceso de servicio al cliente**

		Descripción del Proceso	
Nombre de Proceso	Servicio al cliente	Codificación	I
		Fecha	11/08/2017
Recursos			
Físicos	Suministro de Oficina, Teléfono.	Económicos	Presupuesto
Técnicos	Computadora ( base de clientes)	RRHH	Personal de RRHH
		↓	↓
Proveedores	Proceso		Cliente
Departamento de la empresa.	Recibir solicitud del cliente.		Cliente
↓	Organizar solicitud.		↑
Entradas	Brindar información requerida por el cliente.		Salidas
Requerimientos de los clientes.	Informar al departamento relacionado.		Solución de reclamos o requerimiento de información.
	Contactar al cliente para acordar intercambio del producto.		
	Notificar al cliente que su reclamo ha sido atendido.		
Indicadores			Controles
Insatisfacción del cliente.	↑	↑	Evaluación de la atención al cliente.
	Objetivo		
	Atender todo requerimiento de información que el cliente necesita.		

(Fuente: Elaboración Propia) Formato basado en proyecto Integrador Bróker (Santillán & Borbor, 2015)