



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y TURÍSTICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“Plan de mejoramiento de procesos de una fábrica de modas Teen
Colours - 2011”**

REALIZADO POR:
EVELYN GABRIELA AMORES OBANDO

DIRECTOR:
ECO. CHRISTIAN GONZALEZ

COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Septiembre 2011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Evelyn Gabriela Amores Obando declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

Evelyn Gabriela Amores Obando

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE UNA FÁBRICA DE MODAS
TEEN COLOURS – 2011”**

Realizado por el alumno

EVELYN GABRIELA AMORES OBANDO

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor

Eco. CRISTIAN GONZALEZ

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

.....
Eco. CRISTIAN GONZALEZ

Director

Los profesores informantes

Ing. Carlos Andrade MBA

Ing. Fabrissio Vargas MBA

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

.....
Ing. Carlos Andrade MBA

Ing. Fabrissio Vargas MBA

Quito, Septiembre de 2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres,
hermanas y abuelita, quienes me
han dado las fuerzas para salir
adelante y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por haberme dado la oportunidad de culminar una etapa más de mi vida. A mis padres que y siempre serán mi principal guía y orgullo; a mi padre quien con su ejemplo ha cultivado en mi todos los principios y valores que hacen de mi la persona que soy, por siempre estar junto a mí, y en especial por haberme dado todo su amor y comprensión.

A mi madre por todas y cada una de las horas que dedico desde mi infancia, por ser una amiga, y siempre estar con un abrazo, un beso en los momentos en los que más los necesite, por ser una gran mujer.

A Jeniffer mi hermana, quien siempre ha sido una persona incondicional en mi vida, mi apoyo, quien ríe cuando rio, llora cuando lloro, y esta cuando nadie más lo está, por su comprensión su paciencia y por ser mi ejemplo mi orgullo.

Mishell, por cada ocurrencia en el momento preciso, por su apoyo, su cariño, por cada minuto que ha pasado junto a mí, por todo lo que me ha enseñado.

A mi abuelita, quien ha sido un apoyo incondicional en mi vida, y el motor de impulso al escuchar de decir “eres mi orgullo”

Armando por su apoyo, ayuda y comprensión incondicional durante el desarrollo del trabajo.

A la Universidad Internacional SEK y a mis profesores, por todos los conocimientos impartidos durante este periodo, que serán mi guía en esta nueva etapa. Un agradecimiento especial al Eco. Christian González, director de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

“TEEN COLOURS” es una empresa que lleva 26 años de existencia, constituida como una empresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir femeninas.

En la organización, se tiene varios problemas en la administración de cada pequeña área en la que está dividida, la mayor dificultad que presenta la empresa es que la palabra dominante en esta es la “familia” y no la “empresa”, creando muchas limitaciones al momento de poner en marcha algún tipo de planificación.

La empresa productora y comercializadora debido al desarrollo que ha presentado en su trayectoria de vida, ha visto la necesidad de realizar una aplicación técnica en su organización y procesos, puesto que su funcionamiento se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño, lo que dificulta el proceso administrativo de la organización siendo importante diseñar y determinar las causas para mejorar los sistemas.

El surgimiento de una economía globalizada obliga a que los países sean cada vez mejores y por ello las empresas deben ser competitivas y deben contribuir al desarrollo en general del país, por lo que lograr el mejoramiento de la empresa “Teen Colours.” aportará a que se reduzcan esfuerzos, desperdicios, errores y se convierta en un ente que genere riqueza colectiva y en su búsqueda, el beneficio empresarial.

La organización al poseer adecuados procesos podrá ofertar mercadería y un servicio de mejor calidad y por lo tanto ser competitiva al contar con elementos adecuados que apoyen a la toma de decisiones acertadas y formulación de estrategias que contribuyan a su desarrollo.

Esta mejora se logrará a través de la implementación del desarrollo estratégico y mejoramiento de procesos de producción, dando como resultado el crecimiento de la empresa no solo en el aspecto monetario sino en participación de mercado, y apertura a nuevas regiones.

EXECUTIVE SUMMARY

“TEEN COLOURS” is a company that carries 26 years of its existence, reworked as an entity in fact. This small organization being managed from its beginnings as a family company, dedicated to the production and marketing of women's clothing.

In the organization, has several problems in the administration of each small area which is divided, the greatest difficulty is in the company is that the word dominant in this is the "family" and not "enterprise", creating many limitations to the moment of launching some kind of planning.

The company produces and sells due to the development that has been presented in his path of life, has been the need to perform a technical application in your organization and processes, since its operation has been based on empirical knowledge, and without a technical control that allows you to assess their performance, which makes it difficult the administrative process of the organization remain important to design and determine the causes to improve the systems.

The emergence of a globalized economy requires that countries are increasingly better and why companies must be competitive and should contribute to the development in general of the country, so that achieve the improvement of the company "Teen colours" will contribute to the reduction efforts, waste, mistakes and become an entity that generates wealth and collective in their quest, the benefit of business.

The organization to possess adequate processes may offer merchandise and a better quality of service and therefore be competitive with appropriate elements that support sound decision making and formulating strategies that contribute to its development.

This improvement will be achieved through the implementation of the strategic development and improvement of production processes, resulting in the growth of the company not only in monetary terms but in market share, and openness to new regions.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	1
DECLARATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
EXECUTIVE SUMMARY	6
ÍNDICE.....	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	16
LISTA DE TABLAS.....	19
CAPITULO I.....	22
1. ANTECEDENTES	22
1.1 TEMA.....	22
1.2 INTRODUCCION.....	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	24
1.3.2 PROBLEMÁTICA.....	25
1.3.2.1 PRODUCCIÓN.....	25
1.3.2.2 RECURSOS HUMANOS.....	25
1.3.2.3 CONTABILIDAD Y FINANZAS.....	25
1.3.2.4 VENTAS.....	25
1.3.2.5 ADMINISTRACIÓN.....	26
1.4 OBJETIVOS	26
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	26
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.6 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27

1.7	DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE.....	27
1.8	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
1.8.1	MÉTODO INDUCTIVO:.....	28
1.8.2	MÉTODO DEDUCTIVO:.....	28
1.8.3	MÉTODO CIENTÍFICO:.....	28
1.9	FUENTES DE DATOS	29
1.9.1	FUENTES PRIMARIA	29
1.9.1.1	OBSERVACIÓN DIRECTA:.....	29
1.9.1.2	ENTREVISTA:.....	29
1.9.1.3	ENCUESTA:.....	29
1.9.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	30
1.10	LA EMPRESA.....	30
1.10.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	31
CAPÍTULO II.....		32
2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	32
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	32
2.1.1	MACRO AMBIENTE.....	32
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.....	32
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO.....	38
2.1.1.3	FACTOR SOCIAL.....	40
2.1.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO.....	41
2.1.1.5	FACTOR LEGAL.....	41
2.1.1.6	FACTOR COSTUMBRES	43

2.1.2	MICRO AMBIENTE	43
2.1.2.1	CLIENTES	44
2.1.2.2	PROVEEDORES	47
2.1.2.3	COMPENIA	51
2.1.2.4	LEGAL NORMATIVO	52
2.1.2.5	OFERTA Y DEMANDA	53
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	54
2.2.1	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	55
2.2.1.1	PLANIFICACIÓN	55
2.2.1.2	ORGANIZACIÓN	57
2.2.1.3	DIRECCIÓN.....	58
2.2.1.4	CONTROL.....	60
2.2.2	ÁREA FINANCIERA	62
2.2.3	ÁREA PRODUCCIÓN	64
2.2.4	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	65
2.2.5	ÁREA DE TECNOLOGÍA	67
2.2.6	ÁREA TALENTO HUMANO.....	68
2.2.7	ÁREA DE COMPETITIVIDAD.....	69
2.3	ANÁLISIS FODA	70
2.3.1	MATRIZ DE IMPACTO	70
2.3.2	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	74
2.3.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	75
2.3.4	HOJA DE TRABAJO.....	77

2.3.5	MATRIZ ESTRATEGICA	78
2.3.6	ESTRATEGIAS	79
2.3.6.1	F.O.....	79
2.3.6.2	F.A.....	80
2.3.6.3	D.O.....	81
2.3.6.4	D.A.....	82
CAPITULO III		83
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	83
3.1	PRINCIPIOS Y VALORES: MATRIZ AXIOLÓGICA.....	83
3.1.1	HONESTIDAD	84
3.1.2	RESPONSABILIDAD	85
3.1.3	PUNTUALIDAD	86
3.1.4	CALIDAD	87
3.2	MISIÓN ACTUAL	87
3.3	VISIÓN.....	88
3.4	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	89
3.4.1	OBJETIVO GENERAL O EMPRESARIAL.....	89
3.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	90
3.4.2.1	CRECIMIENTO	90
3.4.2.2	DISMINUCION	91
3.4.2.3	MANTENIMIENTO.....	92
3.5	POLÍTICAS POR ÁREAS	93
3.5.1	COMPRAS	93

3.5.2	COMERCIALIZACIÓN - VENTAS	94
3.5.3	PRODUCCION	94
3.5.4	FINANZAS Y CONTABILIDAD	95
3.5.5	INVENTARIOS	96
3.5.6	PERSONAL	97
3.6	ESTRATEGIAS.....	97
3.6.1	PLAN DE ACCIÓN PARA EL SIGUIENTE AÑO 2012.....	97
3.6.2	MAPA ESTRATÉGICO 2011 – 2016	100
3.7	CULTURA CORPORATIVA	101
CAPITULO IV		102
4.	ANÁLISIS DE PROCESOS	102
4.1	DIAGRAMA DE CALIDAD	102
4.2	CADENA DE VALOR.....	103
4.3	MACRO PORCESO DE TEEN COLOURS.....	105
4.4	INVENTARIO DE PROCESOS	106
4.4.1	Área Diseño y Patronaje	106
4.4.2	Pedido Del Cliente.....	106
4.4.3	Área de Compras	106
4.4.4	Área de Producción	106
4.4.5	Area de Ventas	107
4.4.6	Inventario.....	107
4.4.7	Área de Administración y Finanzas	108
4.5	SELECCIÓN DE PROCESOS	108

4.6	ORGANIZACIÓN DE PROCESOS	111
4.7	SITUACION ACTUAL.....	112
4.7.1	ANALISIS DE PROCESOS	112
4.7.1.1	HOJA DE COSTOS	112
4.7.2	DIAGRAMA DE PROCESOS.....	115
4.7.2.1	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	117
4.7.2.2	SELECCIÓN DE DISEÑOS.....	120
4.7.2.3	ELABORACION DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS. 123	
4.7.2.4	PRESENTACION DE COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS..	126
4.7.2.5	SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE	129
4.7.2.6	RECEPCION DE PEDIDOS	132
4.7.2.7	CONTACTO CON PROVEEDORES	135
4.7.2.8	SELECCIÓN DE PROVEEDOR	138
4.7.2.9	CONFECCIÓN	141
4.7.2.10	ATENCIÓN AL CLIENTE	144
4.7.2.11	PAGO A PERSONAL	147
4.7.2.12	MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO	150
4.8	SITUACIÓN PROPUESTA.....	147
4.8.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	147
4.8.2	PROCESO GOBERNATE.....	149
4.8.2.1	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	149
4.8.3	PROCESOS BÁSICOS	153

4.8.3.1	SELECCIÓN DE DISEÑOS.....	153
4.8.3.2	ELABORACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS 156	
4.8.3.3	PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS, Y PROTOTIPOS - SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE	160
4.8.3.4	RECEPCIÓN DE PEDIDOS	163
4.8.3.5	CONTACTO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	166
4.8.3.6	CONFECCIÓN	169
4.8.3.7	ATENCIÓN AL CLIENTE	173
4.8.3.8	PAGO AL PERSONAL.....	176
4.9	MATRIZ COMPARATIVA.....	179
4.9.1	ANÁLISIS DE BENEFICIOS	180
CAPITULO V		182
5.	IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA.....	182
5.1	CADENA DE VALOR.....	182
5.2	INDICADORES DE GESTIÓN.....	184
5.2.1	DETERMINACION DE INDICADORES DE GESTION	184
5.2.1.1	EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE DISEÑOS.....	184
5.2.1.2	EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	185
5.2.1.3	EFICIENCIA EN LA CONFECCION DEL PEDIDO.....	186
5.2.1.4	EFICIENCIA EN LAS VENTAS REALIZADAS POR LA EMPRESA 186	
5.2.1.5	EFICIENCIA EN LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	187

5.2.1.6	EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE LA MISION.....	187
5.2.1.7	EFICIENCIA EN AL PLANIFICACION DE COMPRAS.....	188
5.2.2	MATRIZ DE INDICADORES	188
5.3	ANALISIS FINANCIERO	190
5.3.1	DETERMINACION DE PARAMETROS DE PROYECCIONES	192
5.3.2	PROYECCIONES.....	193
5.3.2.1	EVOLUCION DE LA DEMANDA EN UNIDADES.....	193
5.3.2.2	INCREMENTO EN LOS PRECIOS.	194
5.3.2.3	INGRESOS POR VENTA.....	195
5.3.2.4	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.....	196
5.4	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	198
5.4.1	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ÁREAS	198
5.4.2	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES A NIVEL DE CARGOS... 200	
5.4.2.1	PERFIL DE PUESTO ADMINISTRATIVO (PROCESO GOBERNANTE Y HABILITANTE).....	200
5.4.2.2	PERFIL DE PUESTO DE PRODUCCIÓN (PROCESOS BÁSICOS)202	
CAPITULO VI.....		203
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	203
6.1	CONCLUSIONES.....	203
6.2	RECOMENDACIONES.....	206
BIBLIOGRAFÍA.....		208
ANEXOS		210
ANEXO I: HOJA ISO		211
ANEXO II: FLUJO DIAGRAMACION.....		212
ANEXO III: HOJA DE MEJORAMIENTO.....		213

ANEXO IV: MATRIZ DE ANALISIS COMPRATIVO	214
ANEXO V: PLAN DE ACTIVIDADES DE TEEN COLOURS.....	215
ANEXO VI: PLAN DE PRODUCCION Y VENTAS	216
ANEXO VII: PLAN DE COMPRAS.....	216
ANEXO VIII: FICHA TECNICA DE DISEÑO.....	217
ANEXO IX: MUESTRAS DE TELA.....	218
ANEXO X: DISEÑOS	219

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico: 2.1 Inflación Acumulada	36
Gráfico: 2.2 Tasa Pasiva	37
Gráfico: 2.3 Evolución del Riesgo País Abril 2011	38
Gráfico: 2.4 Calidad de los Productos	44
Gráfico: 2.5 Precio de los Productos	45
Gráfico: 2.6 Atención al Cliente	45
Gráfico: 2.7 Tiempo de Atención al Cliente	46
Gráfico: 2.8 Diversificación de Productos	46
Gráfico: 2.9 Forma de Pago	47
Gráfico: 2.10 Frecuencia de Compra (Proveedores)	48
Gráfico: 2.11 Forma de Pago (Proveedores)	49
Gráfico: 2.12 Relación con Teen Colours	49
Gráfico: 2.13 Garantía	50
Gráfico: 2.14 Tipo de Proveedor	50
Gráfico: 2.15 Entrega del Producto	51
Gráfico: 2.16 Objetivos	55
Gráfico: 2.17 Políticas de la Empresa	56
Gráfico: 2.18 Visión de la Empresa	56
Gráfico: 2.19 Tipo de Liderazgo	58
Gráfico: 2.20 Comunicación	58
Gráfico: 2.21 Compromiso	59
Gráfico: 2.22 Motivación	59

Grafico: 2.23 Control de Ventas.....	60
Grafico:2.24 Control de Recurso Humano	60
Gráfico: 2.25 Control de Compras.	61
Grafico: 2.26 Control Financiero.....	61
Grafico: 2.27 Liquidez.....	62
Gráfico: 2.28 Recuperación de Cartera	62
Grafoco: 2.29 Sistema Contable.....	63
Grafico: 2.30 Utilidad.....	63
Grafico: 2.31 Nivel de Producción	64
Grafico: 2.32 Relación de la Producción.....	64
Grafico: 2.33 Desperdicios	65
Grafico: 2.34 Ventas.....	65
Grafico: 2.35 Ventas.....	66
Grafico: 2.36 Canales de Distribución	66
Grafico: 2.37 Sistemas de Computación	67
Grafico: 2.38 Equipos.....	67
Grafico: 2.39 Utilización del Sistema	68
Grafico: 2.40 Salarios	68
Grafico: 2.41 Incentivos	69
Grafico: 2.42 Competitividad	69
Gráfico 3.1 Principios y Valores	83
Grafico: 4.1 Macro Proceso de Teen Colours	105
Grafico: 4.2 Planificación de Actividades.....	117

Grafico: 4.3 Selección de Diseños – Diagrama	120
Grafico: 4.4 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos – Diagrama	123
Grafico: 4.5 Presentación de Colección, Diseños y Prototipo – Diagrama	126
Grafico: 4.6 Selección de Modelos por Parte del Cliente - Diagrama	129
Grafico: 4.7 Recepción de Pedidos – Diagrama.....	132
Grafico: 4.8 Contacto con Proveedores – Diagrama	135
Grafico: 4.9 Selección de Proveedores – Diagrama.....	138
Grafico: 4.10 Confección – Diagrama.....	141
Grafico: 4.11 Atención al Cliente n- Diagrama.....	144
Grafico: 4.12 Pago al Personal – Diagrama	147

LISTA DE TABLAS

Tabla: 2.1 Pedidos – Producción - Ventas 2010.....	54
Tabla: 2.2 Matriz de Impacto Externa.....	72
Tabla: 2.3 Matriz de Impacto Interna.....	74
Tabla: 2.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	75
Tabla: 2.5 Matriz de Aprovechabilidad.....	76
Tabla: 2.6 Hoja de Trabajo.....	77
Tabla: 2.7 Matriz de Estrategias FODA.....	78
Tabla: 3.1 Matriz Axiológica de “Teen Colours”.....	84
Tabla: 3.2 Plan Operativo 2012.....	99
Tabla:4.1 Selección de Procesos.....	110
Tabla: 4.2 Costo del Personal.....	112
Tabla:4.3 Costos y Gastos de Operación.....	114
Tabla: 4.4 Costo Total por Minuto.....	115
Tabla: 4.5 Proceso de Planificación de Actividades.....	118
Tabla: 4.6 Selección de Diseños.....	121
Tabla: 4.7 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos.....	124
Tabla: 4.8 Presentación de Colección, Diseño y Prototipo.....	127
Tabla: 4.9 Selección de Modelos por parte del Cliente.....	130
Tabla: 4.10 Recepción de Pedidos.....	133
Tabla: 4.11 Contacto con Proveedores.....	136
Tabla: 4.12 Selección de Proveedor.....	139

Tabla: 4.13 Confección	142
Tabla: 4.14 Atención al Cliente.....	145
Tabla: 4.15 Pago Personal	148
Tabla: 4.16 Matriz de Análisis de Procesos Resumida	150
Tabla: 4.17 Planificación de Actividades – Hoja Iso	149
Tabla: 4.18 Planificación de Actividades – Flujo Diagramación.....	150
Tabla: 4.20 Selección de Diseños - Hoja Iso.....	153
Tabla: 4.21 Selección de Diseños – Flujo Diagramación.....	154
Tabla: 4.22 Selección de Diseños – Hoja de Mejoramiento.....	155
Tabla: 4.23 Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos – Hoja Iso.....	156
Tabla: 4.24 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos – Flujo Diagramación	157
Tabla: 4.25 Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos	159
Tabla: 4.26 Presentación de la Colección, Diseños y Prototipos – Hoja Iso.....	160
Tabla: 4.27 Presentación de la Colección, Diseño y Prototipos – Flujo Diagramación....	161
Tabla: 4.28 Presentación de la Colección, Diseños y Prototipos. Hoja de Mejoramiento	162
Tabla: 4.29 Recepción de Pedidos - Hoja Iso.....	163
Tabla: 4.30 Recepción de Pedidos – Flujo Diagramación.....	164
Tabla: 4.31 Recepción de Pedidos – Hoja de Mejoramiento	165
Tabla: 4.32 Contacto y Selección de Proveedores – Hoja Iso.....	166
Tabla: 4.33 Contacto y Selección a Proveedores – Flujo Diagramación	167
Tabla: 4.34 Contacto y Selección a Proveedores – Hoja de Mejoramiento	168
Tabla: 4.35 Confección – Hoja Iso	169
Tabla: 4.36 Confección – Flujo Diagramación	170

Tabla: 4.37 Confección – Hoja de Mejoramiento	172
Tabla: 4.38 Atención al Cliente – Hoja Iso	173
Tabla: 4.39 Atención al Cliente – Flujo Diagramación.....	174
Tabla: 4.40 Atención al Cliente – Hoja de Mejoramiento.....	175
Tabla: 4.41 Pago Personal – Hoja Iso	176
Tabla: 4.42 Pago Personal – Flujo Diagramación	177
Tabla: 4.43 Pago Personal – Hoja de Mejoramiento	178
Tabla: 4.44 Matriz de Análisis Compartido	179
Tabla: 5.1 Indicadores de Gestión	189
Tabla: 5.2 Pedidos, Producción en Unidades 2010 – Análisis Financiero	190
Tabla: 5.3 Precio de los artículos que comercializa Teen Colours.....	191
Tabla: 5.4 Pedidos, producción y Venta en Dólares 2010.....	191
Tabla: 5.5 Factores de Proyecciones – Análisis Financiero	193
Tablas: 5.6 Proyección de la Demanda (unidades)	194
Tabla: 5.7 Proyecciones de los Precios de Venta	195
Tabla: 5.8 Ingresos por Ventas en Dólares.....	195
Tabla: 5.9 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	196
Tabla: 5.10 Asignación de responsabilidades por Áreas (Procesos).....	199
Tabla: 5.11 Perfil de un Administrados.....	201
Tabla: 5.12 Perfil de puestos de Producción (Procesos Básicos).....	202

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se va a desarrollar los antecedentes históricos de la creación de la empresa, cuál es el giro del negocio, a que se dedica, cuales son los productos que ofrece y a qué mercado está enfocada su comercialización. Se determinará también la problemática de la empresa en sus diferentes áreas, para encaminar el proyecto, al igual que los objetivos del mismo.

1.1 TEMA

Plan de mejoramiento de procesos de una fábrica de modas Teen Colours.

1.2 INTRODUCCION

Generalmente dentro de las organizaciones, existen varios problemas en la administración de cada área en la que está dividida, la mayor dificultad que se suele tener es el poco control y establecimientos de tareas específicas, las mismas que están divididas entre las personas para poder crear un proceso eficiente en el cual se pueda maximizar beneficios y minimizar los costos.

Esta empresa productora y comercializadora debido al desarrollo que ha presentado en su trayectoria de vida, ha visto la necesidad de realizar una aplicación técnica en su organización y procesos, debido a que su funcionamiento se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño, lo que dificulta el proceso administrativo de la organización siendo importante diseñar y determinar las causas para mejorar los sistemas.

La falta de procesos claramente definidos ocasiona que las empresas sean menos competitivas y se enfrente a problemas que afectan su normal crecimiento, ocasionando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, producción y comercialización, lo cual disminuye su desempeño. La organización al poseer adecuados procesos podrá ofertar mercadería y un servicio de mejor calidad permitiendo ser competitiva al contar con elementos adecuados que apoyen a la toma de decisiones acertadas y formulación de estrategias que contribuyan a su desarrollo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo, debe considerar el mejorar los procesos productivos, esto permitirá obtener productos de calidad que es lo que busca el cliente, es así que lograr una producción eficiente del personal, capital y gestión, conlleva a incrementos en la productividad y contribuye al cumplimiento de sus planes y objetivos.

TEEN COLOURS, debido al crecimiento que ha experimentado en su trayectoria de vida, ha visto la necesidad de realizar una ampliación técnica en su organización y procesos, debido a que su funcionamiento se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño, lo que dificulta el proceso administrativo siendo importante diseñar las causas para mejorar los sistemas.

La empresa se ha expandido tanto en sus ventas como en su capacidad de producción por lo tanto; es razonable que la organización necesite un mejoramiento de procesos administrativos y productivos, para que la organización no estanque su desarrollo.

Los procesos poco definidos ocasiona que la empresa sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento, ocasionando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, producción, y ventas lo cual disminuye su desempeño y productividad. A continuación se expresa gráficamente la problemática de la organización, para lo cual se tomará como herramienta al Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa, con el fin recoger en un solo cuadro todas las causas del problema,

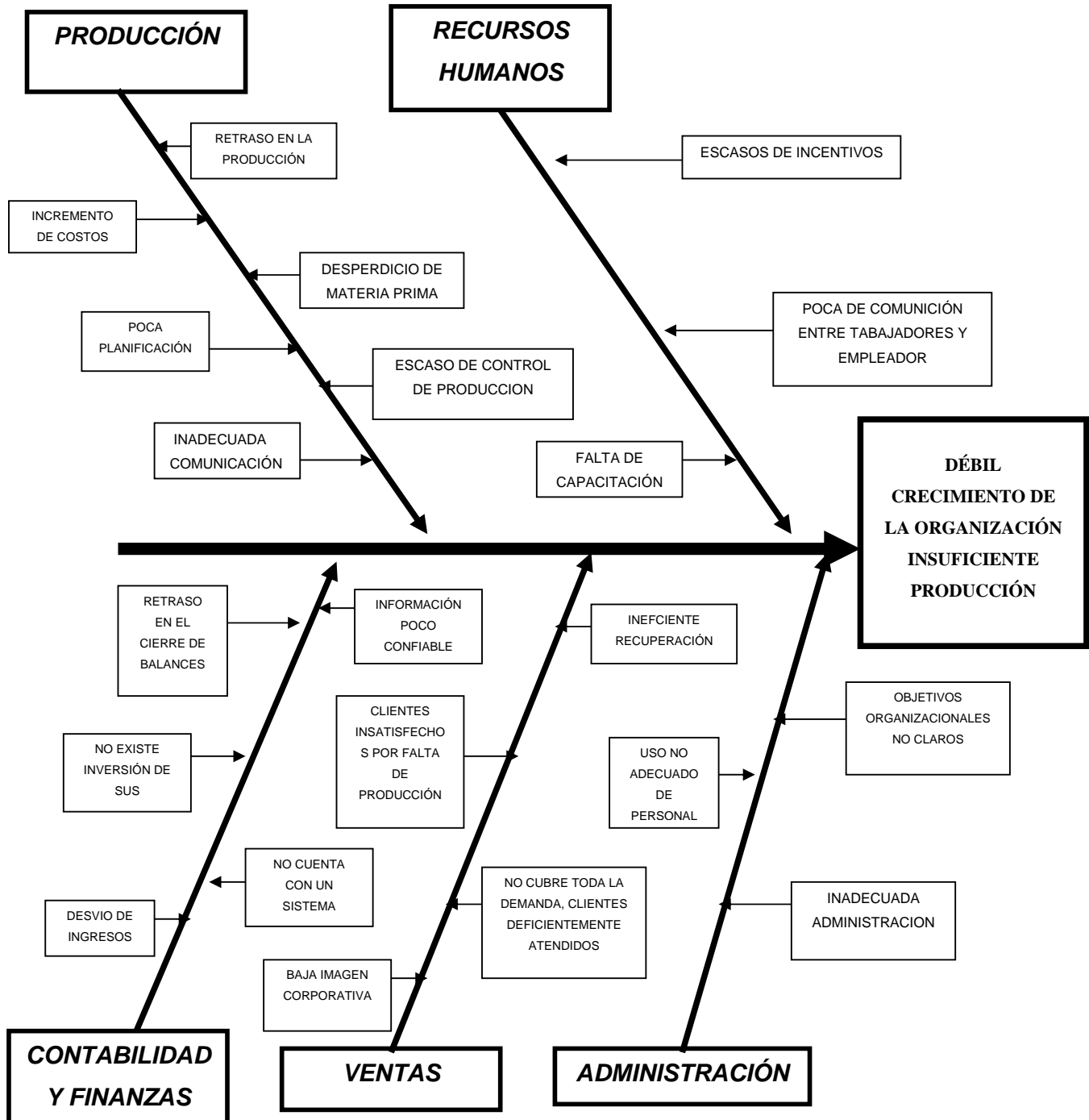
El Diagrama de Ishikawa, lleva este nombre en honor al doctor Kaoru Ishikawa, que ha sido uno de los principales impulsores del CTC (Calidad Total) en Japón y en todo el mundo, y se puede decir que fue él quien inventó y empezó a usar sistemáticamente el diagrama de causa-efecto.

TEEN COLOURS, por el hecho de ser un negocio con escasa gestión empresarial, se detectó gran cantidad de falencias, que con el diagrama se pudo agrupar y clasificar, teniendo así una mejor visualización de todas las causas que generan el problema de la poca gestión de procesos. Además de una clara idea de lo que pasa en la empresa, el diagrama brinda otras ventajas que pueden llegar a ser básicas para el análisis del problema. “El diagrama de Ishikawa es una manera de identificar las fuentes de

variabilidad. Para confirmar si una posible causa es una causa real, se recurre a la obtención de datos o al conocimiento que se tiene sobre el proceso.”¹

1.3.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE DISEÑOS DE TEEN COLOURS



¹ www.aiteco.comishikawa.htm

1.3.2 PROBLEMÁTICA

Como se puede observar en el diagrama de Causa – Efecto la problemática que tiene la empresa es el mal manejo de sus áreas o departamentos, haciendo que la organización detenga su desarrollo y crecimiento como empresa.

1.3.2.1 PRODUCCIÓN

El departamento de producción tiene muchas falencias, perjudicando a la empresa ya que no puede atender oportunamente sus pedidos y le es insuficiente su producción para poder satisfacer a todos sus clientes.

El retraso en la fabricación de sus prendas es causa de una planificación inadecuada de la misma, existe desperdicio de materia prima al momento de confeccionar el artículo, lo que hace que los costos de producción aumenten, todo esto se debe a un personal poco capacitado.

1.3.2.2 RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos está desatendida por parte de la empresa, no existe un programa de incentivos que permitan que el trabajador se sienta motivado para colaborar con la organización, la escasa comunicación entre trabajadores y empleador perjudica el desarrollo de la industria, puesto que los mensajes llegan distorsionados y esto producen un malestar entre ellos, la poca capacitación al personal tiene como consecuencias la falencia en el área de producción.

1.3.2.3 CONTABILIDAD Y FINANZAS

El mal manejo del área Contable – Financiera, también limita el crecimiento de la empresa, ya que no se obtiene información adecuada y oportuna, por lo que el empresario no puede tomar decisiones acertadas; el desvío de ingresos y la mala inversión de sus utilidades, hace que la organización se detenga en su desarrollo, debido a que no invierte en la misma.

1.3.2.4 VENTAS

El área de ventas de la empresa no es un problema en el sentido de captar clientes, al contrario, ésta cuenta con un grupo de casas comerciales adecuadas para la distribución y

comercialización de sus artículos, el problema radica en la escasa producción de sus prendas, esto perjudica a la organización porque no se le es atendido al cliente con todos sus pedidos de manera oportuna.

1.3.2.5 ADMINISTRACIÓN

Existe una débil administración de la empresa, por lo que sus objetivos como organización no están bien definidos, lo que perjudica al crecimiento de la industria.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan para el mejoramiento de procesos de Producción y Administrativos, con el propósito de optimizar recursos, reducir costos y encaminar adecuadamente su desarrollo organizacional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar el diagnóstico estratégico con el fin de identificar las oportunidades y amenazas externas, y las debilidades y fortalezas internas, a fin de diseñar las estrategias a partir del análisis FODA que permitan que dichas empresas, aprovechen sus oportunidades y fortalezas como organización, y estén en capacidad de enfrentar las amenazas y disminuir sus debilidades.
- ✓ Realizar un análisis de los procesos involucrados en estas empresas para lograr el desarrollo integral del Plan, y beneficio de este tipo de compañías.
- ✓ Desarrollar un modelo de mejoramiento para los procesos de las empresas, con el propósito de que puedan mejorar la imagen empresarial y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes potenciales.
- ✓ Diseñar un modelo de organización empresarial que permita identificar los procesos con sus cadenas de valor, factores de éxito e indicadores de gestión con responsabilidad y competencia a nivel de área y cargo dentro de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de realizar un plan de mejoramiento de procesos de este tipo de empresas, se basa en que debido a la expansión que tienen dentro del mercado es necesario para un mejor desarrollo el análisis de sus procesos tanto administrativo, como de producción.

Toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo, debe considerar una mejora en los procesos productivos, esto permitirá obtener productos de calidad que es lo que busca el cliente; es así, que lograr una producción eficiente del personal, capital y gestión, conlleva a incrementos en la productividad y contribuye al cumplimiento de sus planes y objetivos.

Tomando en cuenta el crecimiento que ha experimentado esta industria en cuanto a la participación en el mercado, se ha visto la necesidad de realizar un plan como guía de aplicación técnica en la organización y sus procesos, puesto que el funcionamiento de algunas empresas se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño.

Los procesos que no se encuentran claramente definidos ocasiona que la empresa sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento, ocasionando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, producción, y ventas lo cual disminuye su desempeño y productividad.

1.6 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la definición del Plan se busca el mejoramiento de los procesos de producción y administrativos de pequeñas fábricas que se encuentren dedicadas a la producción de prendas vestir, logrando una optimización de recursos, reducción de costos y encaminamiento adecuado al desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.7 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

La presente investigación se realizará en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en el sector norte de la ciudad, en Isla N2957 y Las Casas, a Teen Colours, cuyo giro del negocio se encuentren enfocadas en la producción y comercialización de prendas de vestir.

1.8 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr el cumplimiento de los objetivos en el estudio se requiere que se determine la vía adecuada, para lo cual se considera el método de investigación como aporte al alcance de lo planteado.

Los métodos de Investigación que se aplicaran para el desarrollo de la tesis son:

1.8.1 MÉTODO INDUCTIVO:

Parte del estudio específico hacia lo general, ya que a través del razonamiento lógico se deducen especificaciones; así esta metodología estará considerada en el estudio de cada uno de los componentes que integra el micro ambiente de la empresa para lo que se analizará el funcionamiento y organización de los procesos que se desarrollarán durante su actividad, considerando además la cadena de valor existente.

1.8.2 MÉTODO DEDUCTIVO:

Aquel que parte de lo general a lo particular, es decir, toma en consideración datos generales para establecer una concepción específica.

A través del estudio se lo aplicará durante el análisis del macro ambiente, además que se tomarán en consideración el diagnóstico general de las empresas con el fin de determinar los problemas existentes en áreas específicas donde se presenten problemas que dificulten el normal desarrollo de la organización.

1.8.3 MÉTODO CIENTÍFICO:

Se fundamenta como la utilización de bases teóricas, es decir, definiciones y demás elementos que permitan acercarnos a la verdad.

Este método se aplicará en el análisis del macro ambiente, además permitirá tomar en consideración el diagnóstico general de la empresa para poder determinar los principales problemas que dificulten el desarrollo de la organización.

1.9 FUENTES DE DATOS

En el estudio a desarrollarse se aplicará dos tipos de fuentes:

1.9.1 FUENTES PRIMARIA

La finalidad de la investigación se basa en la obtención de la información, la cual será recolectada y registrada de manera ordenada que se pueda determinar datos verídicos que permitan identificar la situación real en que se encuentran este tipo de negocios.

En el desarrollo de la tesis se aplicará las siguientes técnicas:

1.9.1.1 OBSERVACIÓN DIRECTA:

Permite captar la situación de la empresa con el objetivo de poseer una mejor percepción, debido a la presencia física del investigador en el lugar del estudio. Se centrará la investigación en los aspectos de mayor interés que aporten al cumplimiento de los objetivos, es decir, de los procesos de producción y administrativos.

1.9.1.2 ENTREVISTA:

Instrumento que facilita la comunicación y el proceso de transmisión de la información que fluirá aplicándose en distintas formas:

- ✓ ***Formal:*** en la que se hará referencia especialmente a la problemática que afecta a la organización, para la cual se elaborarán preguntas estructuradas previas su aplicación.
- ✓ ***Informal:*** para compartir directamente intercambios de ideas, datos y puntos de vista sobre procesos de la empresa, aplicándose a los integrantes de la organización y demás personas importantes conocedoras del tema.

1.9.1.3 ENCUESTA:

Técnica de investigación que permitirá la recolección de información a través de cuestionarios que serán elaborados de acuerdo a los requerimientos del estudio, se aplicarán a los clientes, proveedores, personal que conforma la empresa, con el fin de obtener información real y confiable.

1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS

El apoyo de información es importante dentro del estudio a desarrollarse, es por eso que se utilizará fuentes secundarias de información como:

- ✓ Libros
- ✓ Periódicos
- ✓ Folletos
- ✓ Informes de Teen Colours
- ✓ Internet

1.10 LA EMPRESA

TEEN COLOURS, nace como un taller de confección en el año de 1985, es una microempresa familiar privada, que se dedica a comercializar y distribuir prendas de vestir.

La empresa fabrica y comercializa ropa de mujer Ejecutivo – Casual (ternos con pantalón, ternos con falda, blusas, chaquetas, faldas, pantalones, top).

TEEN COLOURS., está conformada por 76 personas, entre el personal de producción, diseño, administrativo.

Clientes – Ventas

Los clientes son lo más importante para la empresa, por lo cual tienen un trato cordial y personalizado de parte de todos los que hacen TEEN COLOURS.

Se considera que la captación, mantenimiento e incremento de clientes es una parte esencial para la existencia y crecimiento sostenido de la empresa.

TEEN COLOURS., vende exclusivamente al por mayor a un plazo de 30, 60, 90, 120 días, siendo su principal cliente COMERCIAL ETATEX CIA LTDA, quien abarca aproximadamente el 90% de las ventas totales, seguidamente se encuentra la cadena de almacenes ROSE y MERCANTIL TOSSI – CUENCA, también cuenta con clientes minoristas que son sus agentes vendedores.

Proveedores

La empresa tiene una buena relación con los proveedores, estos son nacionales que distribuyen productos cien por ciento importados, siendo los principales:

- ✓ CASA MARIANA
- ✓ RENATEX
- ✓ ALMACENES MERYLAN
- ✓ CASA MONETH

En toda la mayoría de casos los créditos son de 30, 60, 90, 120 días plazo.

No existen montos máximos por cuanto el crédito es abierto con nuestros proveedores.

1.10.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que principalmente se fabrica son ropa de mujer, de estilo Ejecutivo – Casual; como conjuntos con pantalón y falda, chaquetas, pantalones, blusas, top,

La materia prima utilizada para la confección de las prendas es importada.

La empresa cuenta con diferentes marcas debidamente registradas para comercializar sus productos estas se colocan en sus prendas dependiendo del cliente a quien se le vaya a entregar la producción.

La distribución de dichas marcas se encuentra dirigida de la siguiente manera:

- ✓ Una de las marcas se utilizan básicamente en la producción de la fábrica que está destinada a sus vendedores y cliente internos, a la distribución de la mercadería a las diferentes provincias del Ecuador.
- ✓ La segunda es utilizada para la distribución de los productos de la empresa a la cadena de almacenes ROSE, estos productos tienen un costo más económico debido a que el nicho de mercado de este distribuidor está dirigido a un estatus medio, medio bajo.
- ✓ La tercera es utilizada únicamente para las prendas distribuidas a la Casa “COMERCIAL ETATEX CIA LTDA”, siendo este nuestro principal y potencial cliente. (ETAFASHION). El diseño de la etiqueta es proporcionado-

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Dentro del diagnóstico situacional se encuentra el Análisis Externo en el cual se considera el Macro ambiente (factores económico, político, tecnológico, legal, social - cultural y ambiental) y el Microambiente (proveedores, clientes, competencia y organismos de control.). El Análisis Interno se lo realiza a través del estudio de la Capacidad de Gestión empresarial, financiera, producción, comercialización, tecnológica y talento humano.

El presente capítulo es para determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa, después de realizar un estudio del macro y micro ambiente; con lo cual, se podrá identificar las estrategias a partir del análisis FODA y las necesidades tanto del cliente interno como externo.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis interno se determina las oportunidades y amenazas que la empresa puede enfrentar.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Dentro del macro ambiente se establecen factores y variables sobre los cuales la empresa no puede ejercer ningún control sin poder cambiarlos. Sin embargo estos pueden afectar significativamente ya que la empresa podrá aprovechar las oportunidades que estos factores le brinda para tratar de controlar las amenazas.

Dentro de estos factores podemos mencionar los económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, naturales, políticas gubernamentales, cultura de la población entre otras.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional fuertemente inequitativa. La economía del

Ecuador es dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos.

El tamaño de la economía de nuestro país y sus importantes variaciones hacen necesario un análisis de las principales variables económicas que forman parte de la evolución de la misma, así como también un recuento del periodo de transición entre el sucre y el dólar lo que sin lugar a dudas marcó nuestra economía.

La depreciación rápida del sucre empobreció a los ecuatorianos y socavó la estabilidad política del país. La única manera de crear condiciones que permitieran que la economía del país creciera nuevamente fue la sustitución del sucre por el dólar.

Entre los factores que explica la implementación de la dolarización, y que han jugado un papel importante en el proceso están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros.

El fenómeno de El Niño en 1998, la caída de los precios del petróleo y la crisis financiera internacional desencadenaron una profunda crisis económica, social y política. En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional sufrió el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país. Como resultado, en 1999 el ingreso por habitante cayó en el 9%, luego de haber declinado el 1% en 1998.

La crisis se manifestó en el aumento del desempleo, el subempleo y la pobreza. El primero ascendió, en las tres principales ciudades del país, del 8% en 1998 al 17% a mediados de 1999, mientras la pobreza urbana pasó del 36% al 65%. Se produjo también una masiva migración internacional, al menos 700.000 ecuatorianos han dejado el país a partir de 1998.

El manejo monetario por parte del Banco Central estuvo subordinado a los objetivos financieros. Esta situación repercutió en un crecimiento acelerado de la emisión monetaria, generando presiones incontenibles en el tipo de cambio y debilitando la política de tasas de interés para contrarrestar la creciente depreciación cambiaria.

Cabe señalar que la variación anual del tipo de cambio alcanzó el 195% con respecto a 1999.

Adicionalmente, durante los primeros días del mes de enero de 2000 continuó la escalada alcista de la cotización a tal punto que, transcurrido el mes de enero, la depreciación fue de 25% con respecto a diciembre de 1999.

Como herramienta de política monetaria, y con la intención de compensar el rendimiento cambiario, el Banco Central del Ecuador utilizó la tasa de interés como un instrumento activo para reducir las expectativas de los agentes, frente al panorama de incertidumbre revelado por la preferencia de invertir en dólares.

El nivel de las tasas de interés fue creciente. La tasa interbancaria se ubicó en 152% a finales de diciembre de 1999, con el consecuente impacto sobre las tasas activa y pasiva referenciales, las que alcanzaron el 75% y 48% anual, respectivamente.

Sin embargo algunos elementos han repercutido en condiciones externas altamente favorables a partir del año 2000.

El precio del petróleo se recuperó desde mediados de 1999, alcanzando valores favorables.

La masiva emigración internacional a España, Estados Unidos e Italia repercutió en elevadas trasferencias de divisas. Las remesas se ha convertido en la segunda fuente de divisas después de las exportaciones de petróleo.

El tipo de cambio al que se adoptó la dolarización (25.000 sucres por dólar) permitió precios relativos altamente favorables para las exportaciones en el año 2000, que al momento de la dolarización duplicaron su valor de 1994.

Todos los ecuatorianos están familiarizados con la dolarización, los precios en dólares son estables, las tasas de interés son mucho más bajas y más seguras en dólares que en sucres y el dólar fluctúa mucho menos con relación a las otras monedas internacionales que el sucre.

Las condiciones favorables han comenzado a agotarse, configurando una situación más vulnerable.

Aunque los precios del petróleo se han mantenido elevados, su evolución después de la invasión a Irak es declinante y pueden descender. Los ingresos petroleros se han reducido también por la menor producción petrolera estatal, que ha caído en un 37% desde 1993. La producción de crudos pesados por empresas privadas compensa sólo parcialmente esta

declinación, ya que la participación nacional es menor, los costos son mayores, y los precios más bajos.

Las remesas de los emigrantes han dejado de crecer. La migración a Europa se ha reducido desde la imposición de visas, y en Estados Unidos los controles migratorios y la crisis la han afectado también.

El tipo de cambio se ha tornado desfavorable como resultado de la inflación, afectando la competitividad de las exportaciones no petroleras.

Pese a la riqueza y diversidad de recursos naturales que posee nuestro país, Ecuador se ubica entre los países con mayor pobreza e inequidad social en Sudamérica. Su prolongado estancamiento refleja problemas estructurales de competitividad internacional por su débil capital humano, deficiente sistema educativo, debilidad institucional y falta de infraestructura.

Esta difícil situación se ha agravado por la creciente vulnerabilidad del país ante desastres naturales (agravados por el calentamiento global) y crisis económicas como la de 1999.

La crisis condujo a la dolarización, y se esperaba que la estabilidad favoreciera la recuperación económica. Los hechos demuestran no solamente que la economía no se ha estabilizado, sino que han aparecido nuevos desequilibrios (déficit fiscal y en la balanza de pagos, tipo de cambio sobrevaluado) y que el ajuste en el futuro toma una forma recesiva, ante la rigidez de los salarios y precios a la baja.

Las perspectivas favorables en los inicios de la dolarización no pudieron aprovecharse porque la reconversión productiva demandaba crédito y el sistema financiero nacional no pudo responder. La situación actual es menos favorable, como resultado del deterioro en el tipo de cambio real, y la incertidumbre en los mercados de los productos de exportación, principalmente el petróleo.

La vulnerabilidad externa del país se acrecienta por la rigidez en el tipo de cambio. Los problemas de competitividad del país requieren una sólida institucionalidad pública para su superación. La crisis, sin embargo, aumenta la conflictividad social, reduce la gobernabilidad y aleja las perspectivas para escapar del círculo vicioso generado por la inequidad social, el estancamiento económico y la debilidad de las instituciones.

INFLACIÓN

Al hablar de inflación se refiere al crecimiento generalizado y continuo de cada uno de los precios de los bienes, servicios de un país. La inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares. La inflación depende de varias características, como la economía, composición social y el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La inflación distorsiona la actividad económica normal; cuanto menos regulada sea la tasa de inflación, mayor serán estas distorsiones. La inflación disminuye el poder adquisitivo de los ingresos y de los activos financieros, por lo que reduce el consumo, sobre todo si los consumidores no pueden, o no quieren, acudir a sus ahorros o aumentar el volumen de sus deudas. La inversión de las empresas también disminuye a medida que la actividad económica se reduce. El Ecuador cerró el 2009 con una inflación de 4,31 %². En el 2010 se llegó a un índice inflacionario de 3,35 %³ a marzo del 2010, de acuerdo a las proyecciones del presupuesto anual.

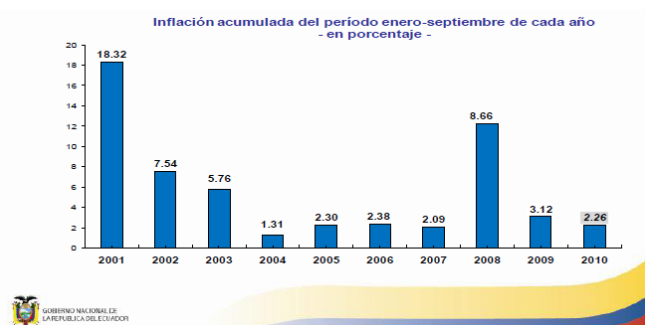


Gráfico: 2.1 Inflación Acumulada
Fuente: Banco Central del Ecuador

² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

La inflación del Ecuador fue alimentada principalmente por la variación de ciertos precios internacionales de bienes transables. Lo que genera una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

TASAS DE INTERÉS

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

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Tasa Pasiva

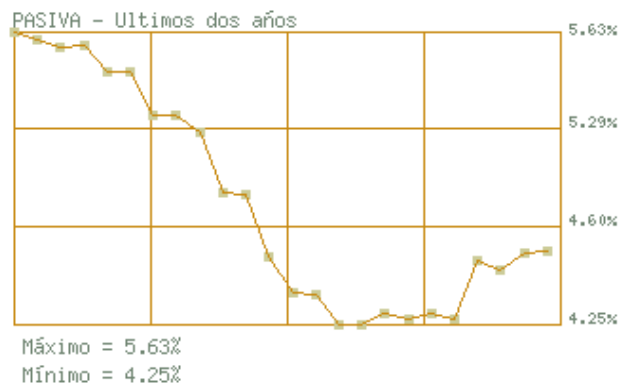


Gráfico: 2.2 Tasa Pasiva
Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

RIESGO PAÍS

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa

como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

El riesgo país del Ecuador en los últimos años se ha visto afectado a varias situaciones, y esto no ha permitido que las inversiones extranjeras vengan al país.

En la siguiente gráfica ,se puede apreciar los puntos del riesgo país con los que ha sido calificado el Ecuador”⁵

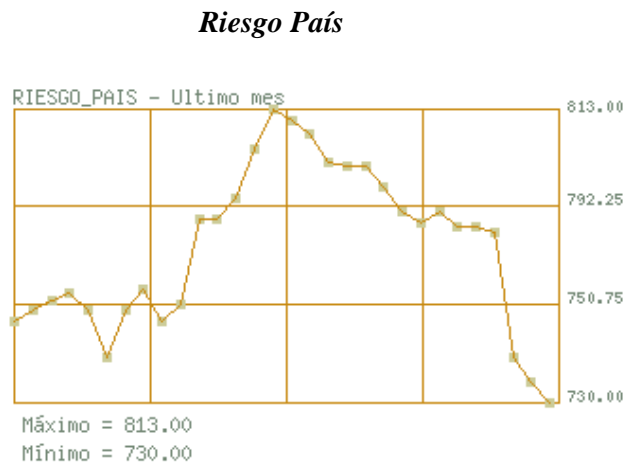


Gráfico: 2.3 Evolución del Riesgo País Abril 2011
Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

En los últimos años el factor político se ha visto dominado por Alianza País que es el movimiento político del gobierno de Rafael Correa.

El Presidente Rafael Correa lleva más de cuatro años en el poder en el cual ha promovido la llamada Revolución Ciudadana bajo parámetros enmarcados en principios del llamado Socialismo del Siglo XXI con el cual ha mantenido altos índices de liderazgo que acabaron por aniquilar a los partidos políticos tradicionales.

En el Gobierno de Rafael Correa han existido ciertos factores positivos que han contribuido a la mejora del país:

- ✓ Creación de la Secretaria Nacional del Migrante, una entidad que vela y protege a nuestros hermanos ecuatorianos en el exterior.

⁴ www.bancocentraldeecuador.gov.ec

⁵ www.bancocentraldeecuador.gov.ec

- ✓ Fusión de Pacifictel y Andinatel en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. No tenía sentido tener 2 compañías estatales de telefonía, si estas ni siquiera competían entre ellas.
- ✓ Fomento al turismo, como una alternativa de desarrollo sostenible.
- ✓ Rescató los Valores Nacionales
- ✓ Gratuidad de la educación, la justicia y la salud
- ✓ Obras Públicas
- ✓ Reforma Política
- ✓ Desarrollo de planes de vivienda en todo el país.
- ✓ Estancamiento económico y enfrentamiento político.
- ✓ El Banco Central del Ecuador informó que la reducción de la producción petrolera alcanzó 9,8%, mientras que en 2006 sólo fue de 4,6%.
- ✓ Las exportaciones crecieron en el monto de dólares ingresados, mas no así en volumen de productos exportados.

Ello estaría justificado por los aumentos de los precios internacionales de las materias primas.

El Ecuador al tener un dominio político en todo el país se considera que mucha de la información es manipulada a su conveniencia de forma que se muestren información financiera, leyes y demás que han hecho poner en duda la veracidad de la misma, lo que genera incertidumbre si esta información permitirá tomar acciones oportunas ante los efectos macro ambientales que le rodean.

Estos acontecimientos han generado un caso particular en la política ecuatoriana, en la que el escenario político ha estado copado por partidos políticos oligárquicos y neoliberales de muchos años en el poder. Alianza País, se constituyó a partir de la del Presidente de la República, y se ha aprovechado el desgaste de los partidos políticos tradicionales.

Por lo antes mencionado podemos aclarar que si bien es cierto se encuentran implementando políticas para promover el desarrollo de la industria ecuatoriana, aun no

existe la estabilidad ni el apoyo suficiente por parte del gobierno para el desarrollo de la calidad y la apertura para mercados internacionales, al igual que la limitaciones de las importaciones afecta indirectamente a la empresa teniendo en cuenta que la misma se maneja con materia prima importada. Lo que este factor genera una **AMENAZA ALTA** para lo compañía.

2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

En el Ecuador, la costumbre en la vestimenta varía de acuerdo a las regiones, en la costa se da una vestimenta más ligera que en la sierra por el tipo de climas que se tienen.

Sin embargo TEEN COLOURS a pesar de ser una empresa situada en la sierra, esta cuenta con variedad de diseños, debido que su cliente potencial ETAFASHION, posee almacenes en todo el país, obligando a la empresa que mantenga una diversidad en sus productos.

“La combinación de las orientaciones éticas y programáticas apuntan a la articulación de las libertades democráticas con la posibilidad de construir un porvenir justo y compartido: sin actuar sobre las fuentes de la desigualdad económica y política no cabe pensar en una sociedad plenamente libre. El desenvolvimiento de ésta depende del manejo sostenible de unos recursos naturales y productivos escasos y frágiles. El planeta no resistiría un nivel de consumo energético individual equivalente al de los ciudadanos de los países industrializados. El fin de la ‘sociedad de la abundancia’ exige disposiciones individuales e intervenciones públicas que no ignoren las necesidades generales y cultiven proyectos personales y colectivos atentos a sus consecuencias sociales y ambientales globales.”⁶

Teen Colours al ser una empresa nacional, se preocupa tanto del bienestar de sus empleados como el medio en el que desarrolla. Es por eso que considera que tener presente los cuatro principios del buen vivir es importante para el desarrollo y crecimiento de la organización, con el fin de poder ser una empresa reconocida en el medio Ecuatoriano no solo por los productos que comercializa y la participación en el mercado que tiene, sino la responsabilidad social y ambiental que esta tiene para con sus empleados y el medio en el que se está desarrollando.

Como consecuencia se da una **OPORTUNIDAD ALTA**.

⁶ <http://plan.senplades.gob.ec/3.2-principios-para-alcanzar-el-buen-vivir>

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente en el Ecuador se cuenta con tecnología acorde al medio en que las empresas, sistemas de contabilidad, inventarios, bases de datos de proveedores y clientes, en un solo programa ayudan a los empresarios a tener un mayor control en sus empresas, disminuyendo los costos y optimizando el tiempo de producción, obteniendo así un producto de calidad que permita la satisfacción del cliente.

Para un negocio pequeño la tecnología le brinda un sin número de opciones a bajos costos y con ventajas extraordinarias.

Teniendo en cuenta que la información dentro de una empresa es crucial para la toma de decisiones es importante que esta sea clara, precisa e inmediata; siendo indispensable la aplicación de programas o sistemas tecnológicos que faciliten la obtención de la misma con el objetivo de poder obtener una ventaja competitiva de la misma.

Uno de los principales problemas que tiene TEEN COLOURS en cuanto al factor tecnología es que no posee los equipos necesarios que ayuden y permitan agilizar procesos, obtener un mayor control de la mercadería, manejo de inventarios, etc. los mismos que al ser instaladas permitieran un mayor desarrollo para la organización.

Sin embargo uno de los puntos a favor con los que cuenta TEEN COLOURS es que posee maquinas industriales para la elaboración de las prendas de vestir, es decir cuenta con buena tecnología en el área de producción.

Como consecuencia se da una **OPORTUNIDAD ALTA.**

2.1.1.5 FACTOR LEGAL

La legislación que existe para las microempresas es escasa, en el Ecuador, sin embargo, al ser este sector uno de los más grandes por número, ha obligado a que las leyes se modifiquen y se acoplen a este tipo de empresas.

“Aprobación de corporaciones y fundaciones, sector micro-empresarial.

Este Reglamento regula la aprobación y concesión de personalidad jurídica, a las corporaciones y fundaciones previstas en el Título XXIX del Libro I del Código Civil, que se hallen circunscritos al Sector Micro-empresarial.”⁷

Programas de Apoyo a la Microempresa de la Corporación Financiera Nacional, del Ecuador.

“En el Ecuador la microempresa concentraba en 1997 el 41.6% de la PEA con una participación cercana al 20% en el PBI. Estas cifras reflejaban la potencialidad de este sector para la creación de empleo, sin embargo, la microempresa tenía limitado acceso al financiamiento, puesto que en su mayor parte son empresas informales, con limitadas capacidades de gestión, poco capital, baja productividad, y por tanto bajos ingresos.

En este contexto la Corporación Financiera Nacional (CFN), del Ecuador, se plantea diseñar e implementar un esquema integral de fortalecimiento a la pequeña y microempresa, mediante la combinación de productos y servicios financieros y no financieros orientados a ampliar la participación de nuevos intermediarios de crédito, incrementar la cobertura geográfica y el volumen de operaciones de financiamiento.”⁸

Tributos y desburocratización.

Las Pymes deben disponer de reglas simplificadas que les proporcionen destreza y agilidad en su actividad cotidiana. Desburocratizar, reducir los impuestos y simplificar su cobranza son factores esenciales para aumentar el poder de competitividad del segmento.

Las diferentes leyes que rigen para empresas medianas y grandes se están aplicando en muchos ámbitos a las pequeñas y microempresas, lo que ha perjudicado en gran magnitud a estas, sin dejarlas desarrollarse.

⁷ <http://www.slideshare.net/organizatejuventud/requisitos-para-creamicropresas-no-002>

⁸ http://www.ceede.org.pe/download/Micro_CFN_Microfinanzas.pdf

La tributación al SRI es muy confusa e incómoda tanto para el dueño de las microempresas como para los clientes de estas, llevando al incumplimiento en muchas ocasiones de las leyes que se han establecido para la tributación al SRI.

“TEEN COLOURS” realiza una facturación con todos los elementos que la ley estipula.

Como consecuencia se da una **AMENAZA ALTA**.

2.1.1.6 FACTOR COSTUMBRES

Dentro de la sociedad ecuatoriana se puede establecer que sus habitantes son propensos a los festejos de varias fechas dentro del año como Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, San Valentín, etc.

Teniendo en cuenta que TEEN COLOURS se dedica a la elaboración de prendas de vestir estilo Casual – Ejecutiva para mujer, las fechas como día de la madre y navidad generan un incremento en las ventas de sus productos debido a la demanda existente por motivo de estas celebraciones.

Como consecuencia se da una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

El microambiente encierra a todos los factores y variables sobre los cuales la empresa puede influir en su modificación, como por ejemplo los clientes, proveedores, sus relaciones y características, productos.

El interno es el que vive dentro de las empresas, se habla de todo lo que es ésta, tanto en su estructura orgánica como en la infraestructura físicas, de sus capacidades financieras, tecnológicas, entre otras, cómo está preparada para enfrentar los diferentes obstáculos que se le presenten.

2.1.2.1 CLIENTES

Los clientes son lo más importante para la empresa, por lo cual se mantiene un trato cordial y personalizado de parte de todos los que hacen *Teen Colours*.

Se considera que la captación, mantenimiento e incremento de clientes es una parte esencial para la existencia y crecimiento sostenido de la organización.

Las ventas de *Teen Colours*, en su mayoría se realizan al por mayor a un plazo de 30, 60, 90, 120 días, siendo su principal cliente COMERCIAL ETATEX CIA LTDA, quien abarca aproximadamente el 80% de las ventas totales, seguido se encuentra la cadena de almacenes ROSE y MERCANTIL TOSSI – CUENCA, también cuenta con clientes minoristas que son sus agentes vendedores.

Para poder obtener un análisis más profundo sobre este punto, se ha tomado en cuenta varios puntos que son considerados importantes dentro del desarrollo de la empresa. Estos han sido analizados a través de una encuesta que se realizó a 30 de los clientes principales.

1. Usted considera que la calidad de los artículos que ofrece “TEEN COLOURS” son de calidad:

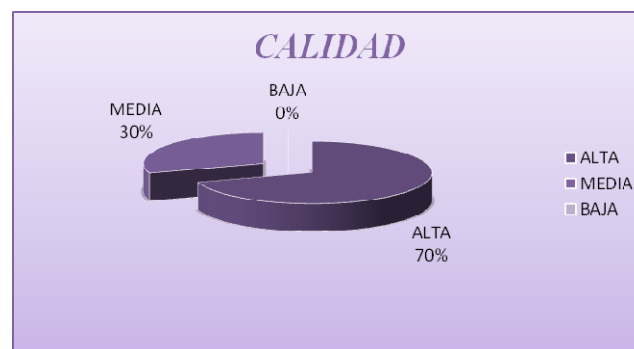


Gráfico: 2.4 Calidad de los Productos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 70% de los clientes tienen la percepción de que los productos que Teen Colours ofrece son de alta calidad, lo que le ha proporcionado a la empresa la facilidad para poder mantenerse en el mercado por varios años a través de la mejora continua de sus productos de acuerdo a cada una de las necesidades de los clientes. Factores que convierten una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

2. Los precios de los artículos que vende la empresa comparados con los de la competencia los considera usted:

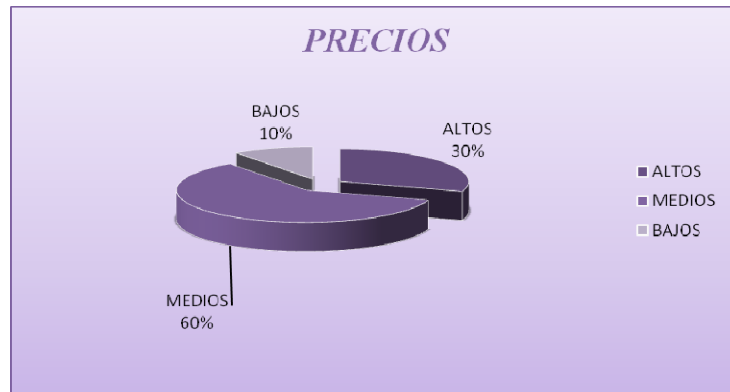


Gráfico: 2.5 Precio de los Productos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 60% de los clientes consideran que los precios de los productos que ofrece Teen Colours son medios o aceptables, mientras que el 10% considera que los precios son bajos, siendo un factor positivo debido a que los clientes además de tener una percepción de productos de calidad los precios son adecuados lo que se convierte una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa.

3. La atención al cliente que brinda “TEEN COLOURS” es:



Gráfico: 2.6 Atención al Cliente
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 60% de los encuestados consideran que la atención del personal de Teen Colours hacia sus clientes es excelente, sin embargo existe un 40% que no se encuentra totalmente satisfecho, factor que un futuro puede ser causa para la fuga de clientes, teniendo en

cuenta que la satisfacción de sus clientes es la base para el incremento y participación de la empresa en el mercado. Por lo mencionado anteriormente se considera una **AMENAZA MEDIA** para la compañía.

4. El tiempo que se demora Teen Colours en atenderlo al realizar la primera cita es :



Grafico: 2.7 Tiempo de Atención al Cliente
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 40% de los clientes consideran que la atención que se les presta es rápida, y el 40% normal, teniendo en cuenta el tiempo de los clientes es muy importante y un agente decisivo en el momento de la compra consideramos que este factor genera a la empresa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

5. La variedad de productos que ofrece TEEN COLOURS satisface sus necesidades:

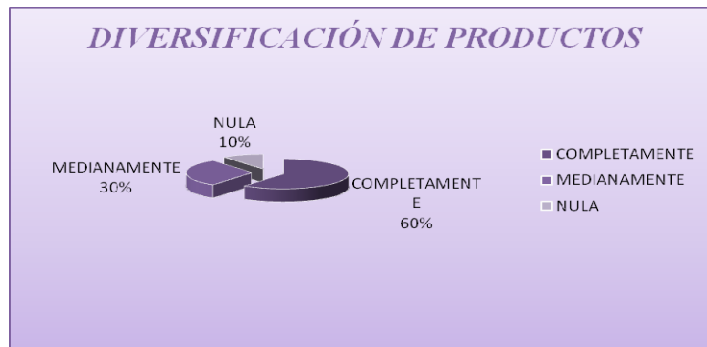


Grafico: 2.8 Diversificación de Productos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

El 60% de los clientes considera que los productos que fabrica Teen Colours satisfacen completamente las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta que el sector textil es importante la diversificación de las prendas de acuerdo a las tendencias de moda lo que permite que la empresa incremente sus clientes y conserve los actuales. Considerándose esto como una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

6. La forma de pago que usted tiene con Teen Colours es:



Gráfico: 2.9 Forma de Pago
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

El 90% de los clientes tiene un plan de crédito superior a 30 días con Teen Colours, lo que significa que la empresa no adquiere liquidez con rapidez y en ocasiones puede perjudicar para que la empresa cumpla sus obligaciones en las fechas acordadas con sus proveedores. Por tal motivo este factor se convierte en una **OPORTUNIDAD BAJA**.

2.1.2.2 PROVEEDORES

La empresa tiene una buena relación con los proveedores, los mismos que se encuentran ubicados dentro del territorio Ecuatoriano pero distribuyen productos cien por ciento importados.

Entre los principales proveedores que maneja Teen Colours se encuentra:

- CASA MARIANA
- RENATEX
- ALMACENES MERYLAN
- CASA MONETH

El crédito que la empresa maneja con sus proveedores es abierto, sin especificación de un máximo o mínimo de compras y los pagos se manejan a contado, 30, 60, 90, 120 días de plazo dependiendo el proveedor.

Para el análisis de este punto se ha elaborado encuestas a diez proveedores, que han sido escogidos por antigüedad y volumen de compras:

1. La continuidad con que la empresa adquiere sus productos es:

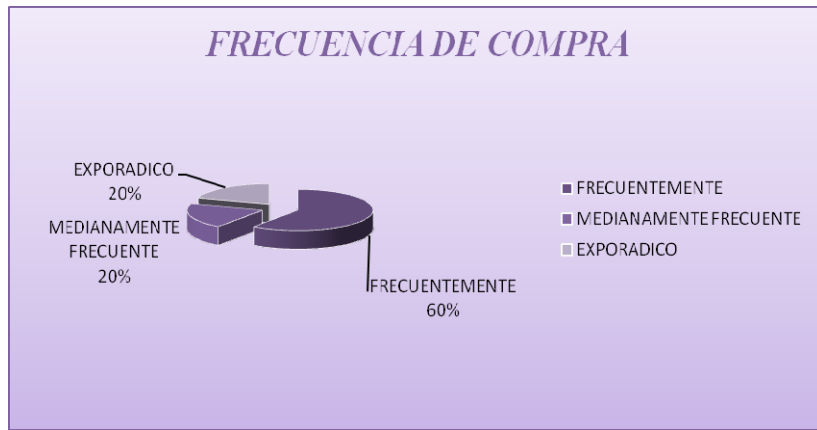


Gráfico: 2.10 Frecuencia de Compra (Proveedores)
Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: El Autor

El 60% de los proveedores contestó que entregan frecuentemente sus productos a Teen Colours, permitiendo a la empresa abastecerse de la materia prima en el momento que requiera iniciar su producción. Lo que se considera una **AMENAZA BAJA**.

Sin embargo cabe indicar que las compras que se realizan de la misma no son periódicas ni bajo un calendario establecido, debido al mal manejo de registros e inventarios, lo que hizo que los proveedores respondan a esta pregunta en base a un promedio de compras anuales.

2. La forma de pago convenida con “TEEN COLOURS” es:

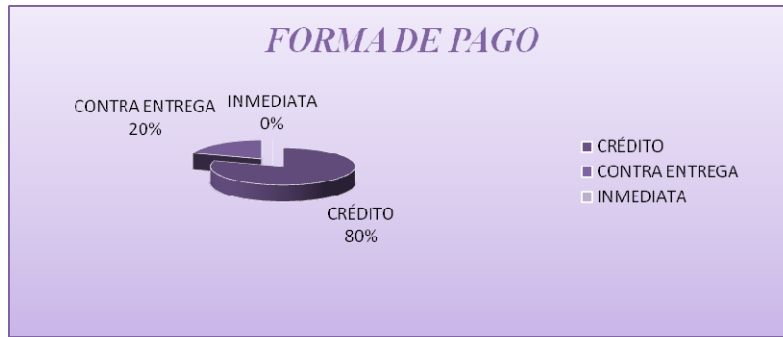


Grafico:2.11 Forma de Pago (Proveedores)
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

El 80% de los acuerdos que maneja con cada empresa es a crédito superior a los 30 días calendarios, permitiendo a la empresa estructurar de mejor manera las fechas de cobros y pagos que se debe realizar, además de hacer más viable la adquisición de la materia prima. Sin embargo se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA** debido a que más del 80% de las ventas se realizan a crédito.

3. La relación empresarial que usted mantiene con la Teen Colours es:

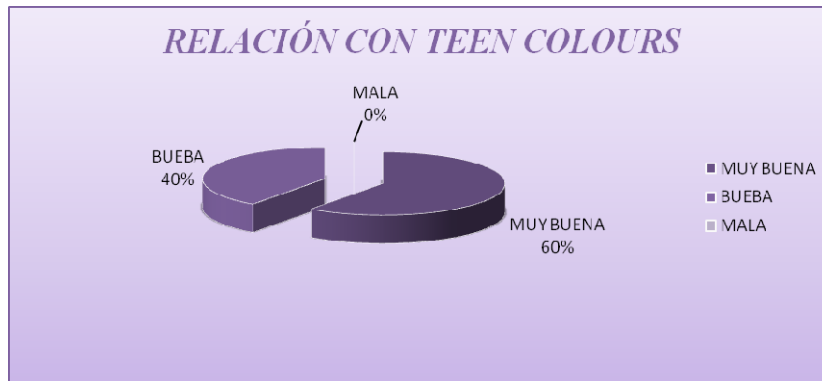


Grafico: 2.12 Relación con Teen Colours
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 60% de los proveedores mantiene una relación muy buena con Teen Colours, permitiendo que la empresa pueda realizar mejores convenios comerciales en cuanto a

plazos de pago, precios etc. Por lo que se convierte en una **OPORTUNIDAD MEDIA** al existir un porcentaje con el cual no se pueda considerar una relación abierta.

4. La garantía de los productos que usted ofrece es:

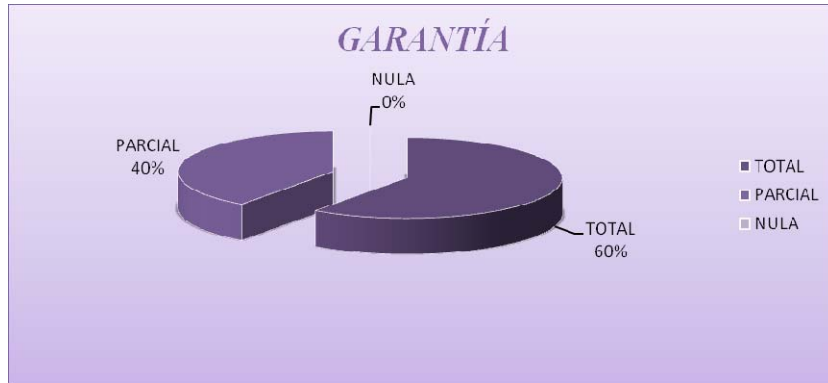


Grafico: 2.13 Garantía
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor.

El 60% de los proveedores contestaron que ofrecen garantía total de los productos que distribuyen, esto se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, teniendo en cuenta que en el momento que surja algún problema con la materia prima que no posea garantía representa una pérdida para Teen Colours.

5. Qué tipo de proveedor se considera:

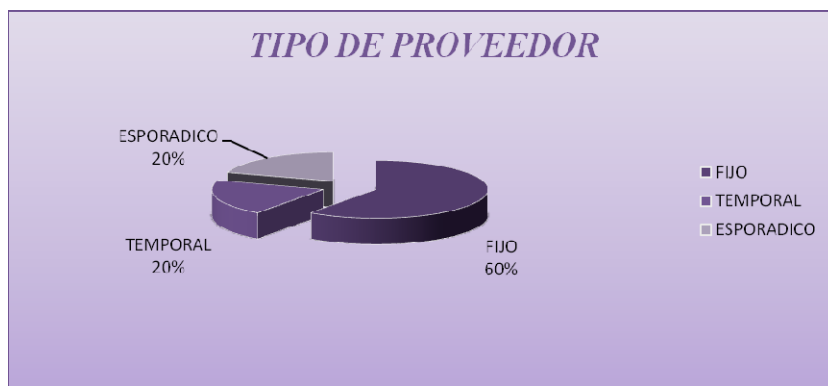


Grafico: 2.14 Tipo de Proveedor
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor.

El 60% de los encuestados contestaron que se consideran proveedores fijos, lo que proporciona una **AMENAZA MEDIA** para Teen Colours teniendo en cuenta que a búsqueda de clientes genera costos y tiempo para la empresa.

6. La entrega de la mercadería se la realiza:

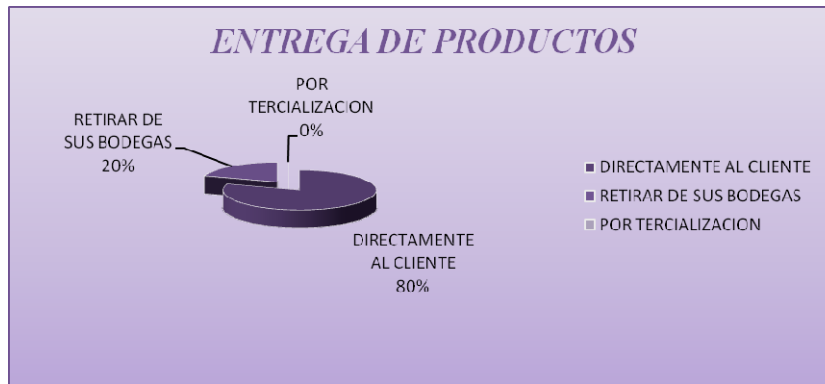


Grafico: 2.15 Entrega del Producto
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 80% de los proveedores realiza la entrega de los productos directamente al cliente lo que significa que Teen Colours no asume directamente el costo de transporte y se ahorra tiempo en trasladar la materia prima desde la empresa proveedora, convirtiéndose en una **OPORTUNIDAD ALTA** para Teen Colours.

2.1.2.3 COMPENIA

“Un análisis de la competitividad tiene pues por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.”⁹

La rama de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, es uno de los sectores con mayor presencia de competidores en el mercado, siendo así que “Teen Colours” se desarrolla en un mercado de competencia pura o también llamado de competencia perfecta,

⁹ Marketing Estratégico, Jean-Jaques Lambin, Mc. GrawHill, Tercera edición, pag. 285.

que se caracteriza por la presencia en el mercado de una gran cantidad de productores y vendedores, no siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuertes debido a que la empresa cuenta con excelentes productos y los mismos que tienen acogida por sus consumidores, dentro del target que se encuentra enfocado.

Siendo que Teen Colours se encuentra produciendo prendas de vestir para mujeres estilo Casual - Ejecutivo alrededor de 32 años, tiempo que le ha permitido especializarse en los productos que fabrica y posicionarse en el mercado, además contar con materia prima de calidad con alta durabilidad, y siendo sus principales competidores Oro Colombia, Tatty, Mango, HBO, RM, Bugatti, Lu By Lolita, Lanidor, Ona Sanz, etc. diferentes talleres pequeños de la ciudad y empresas que distribuyen el mismo estilo de ropa a nuestros clientes, podemos decir que el target que abarca “Teen Colours”, comprende familias de ingresos económicos medios, medios altos y altos que visitan principalmente los centros comerciales y locales de los distribuidores nacionales.

Por todo lo acotado anteriormente se considera que esta se convierte en una **AMENAZA BAJA**.

2.1.2.4 LEGAL NORMATIVO

Los organismos de control que se tienen en este tipo de negocios son casi nulos, ya que son consideradas como empresas de hecho, el único organismo de control que tiene es el “SRI”.

“TEEN COLOURS” tiene todos los papeles en regla en cuanto a obligaciones con Sistema de Recaudación de Impuestos, pagando puntualmente los impuestos en la fecha que le corresponde.

Otro de los organismos con los que se tiene obligaciones directas es el IESS, para entregar el aporte de los empleados de la empresa.

Las pocas normativas y de entidades que defiendan al microempresario hacen que la actividad comercial que estos desempeñan se encuentre desprotegida, la uniformidad de las leyes que se están dando tanto para grandes o pequeñas empresas no permiten un desarrollo adecuado de estas pequeñas empresas.

Además “TEEN COLOURS”, está afiliada a la CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA, este organismo ayuda a que la empresa este informada sobre capacitación, ferias, y acontecimientos que interesen al negocio

Se considera que se tiene una **OPORTUNIDAD BAJA**.

2.1.2.5 OFERTA Y DEMANDA

“TEEN COLOURS” es una empresa textil que actualmente cuenta con una penetración permanente en mercados regionales. Prácticamente toda la industria textil ha tecnificado sus estrategias de comercialización y está invirtiendo mucho en el entrenamiento gerencial.

Entre las principales fortalezas que tiene el sector textil se pueden encontrar las siguientes:

1. Buena penetración en el mercado regional tomando en cuenta las ventas que se realizan mensualmente fuera de la ciudad.
2. La tecnología utilizada para la producción es muy buena
3. Hay muchos proyectos orientados hacia la renovación y la expansión
4. El sector se ha concentrado mucho en la especialización de las líneas de productos
5. Existe una alta flexibilidad en lo que tiene que ver con la velocidad de respuesta y lotes pequeños.
6. Hay mucha creatividad dentro de la industria
7. El contacto con los clientes es directo
8. Se trabaja mucho los acuerdos a largo plazo.

Teen Colours al ser una empresa textil que ofrece ropa de mujer Casual – Ejecutiva, mantiene un gran volumen de ventas debido a que sus clientes potenciales son cadenas de almacenes ubicadas en todo el país. A continuación podemos observar un cuadro en el cual se detallan los pedidos, la producción y la venta que tuvo Teen Colours en el 2010,

PEDIDOS, PRODUCCIÓN, VENTA (UNIDADES)

TEEN COLOURS

PRODUCTOS	2010			
	PEDIDOS	PRODUCCIÓN	VENTA	DIFERENCIA
Ternos Pantalón Varios Modelos	11,640	8,320	8,104	216
Ternos Falda Varios Modelos	3,007	2,600	2,520	80
Blusones M/L Estampados	5,820	4,576	4,475	101
Blusones M/C Estampados	5,820	5,720	5,623	97
Pantalones Varios Modelos	14,065	13,000	12,738	262
Blusas M/L Varios Modelos	12,610	9,880	9,757	123
Top	3,880	2,080	1,952	128
Faldas	1,746	1,456	1,394	62

Tabla: 2.1 Pedidos – Producción - Ventas 2010

Fuente: Datos Proporcionados por la empresa

Elaborado por: El Autor

Por lo antes mencionado se considera una **OPORTUNIDAD ALTA** que más del 90% de la producción es vendida.

De acuerdo con los datos existentes se determina una relación directa entre las cantidades producidas y las cantidades vendidas, pero una gran diferencia entre pedidos y producción, lo que afecta a la empresa, ya que no puede cumplir en su totalidad la entrega de sus prendas de acuerdo con los pedidos que realizan los clientes.

En el gráfico se puede observar que existe una diferencia entre la producción y venta, esta diferencia constituye saldos de la empresa debido a que la mayoría de las ventas se las realizan al por mayor.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se lo realiza, para medir las capacidades de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades que tiene el negocio en su interior, considerando cada una de las áreas en que está organizada.

Para el efecto se ha diseñado encuestas al cliente interno; dichas encuestas se han realizado a un grupo de miembros de la organización; esto es a 76 personas, las cuales realizan

diferentes actividades dentro de la misma. Y se ha utilizado la observación directa como técnicas de recopilación de información.

2.2.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 PLANIFICACIÓN

En lo referente a la planificación TEEN COLOURS aplica medianamente este procedimiento, como se puede constatar en el resultado de las encuestas realizadas:

1. Los objetivos que tiene la empresa los conoce:



Grafico: 2.16 Objetivos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

El 92% de los encuestados no conoce los objetivos de Teen Colours, lo que se considera como una **DEBILIDAD ALTA** para la empresa. Esto se debe a que a pesar de existirlos no se encuentran difundidos por toda la empresa, es decir se los formulo y los mismos se quedaron en los niveles administrativos mas no se los hizo conocer a todo el personal de la empresa.

2. Las políticas que la empresa mantiene son:

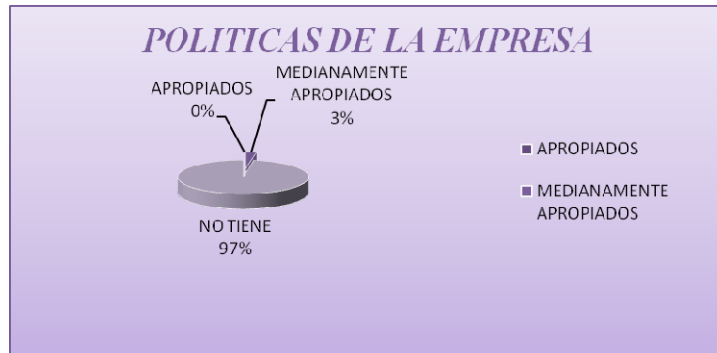


Grafico: 2.17 Políticas de la Empresa
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, que los empleados de la empresa no conozcan las políticas de organización en un 97 %.

Al igual que con los objetivos de la empresa las políticas fueron realizadas y se quedaron en los niveles altos de la empresa y no son conocidos por los empleados, lo que es un punto negativo para la fabrica debido a que en el momento que no son conocidas no son respetados y tampoco son practicados.

3. La visión de la empresa la considera usted que se aplica:

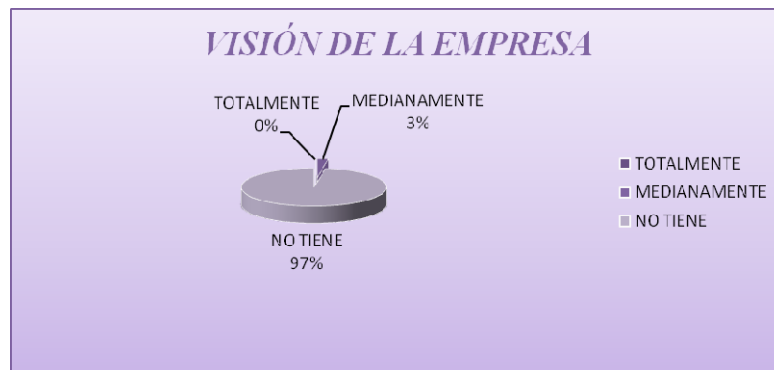


Grafico: 2.18 Visión de la Empresa
Fuente: Investigación Propia
Elaborador por: El Autor.

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, que los empleados de la empresa no conozcan la visión de la organización en un 97 %. A pesar de que se encuentra establecida una visión, esta no es difundida, y se encuentra establecida en base a una expectativa que tienen los

dueños o directivos en el crecimiento de la empresa, mas no en base al mercado ni a la capacidad de crecimiento y producción de la empresa.

4. La aplicación de la misión en la organización es escasa debido a que no se ha establecido la misma en Teen Colours, haciendo que los objetivos de la empresa no tengan validez debido a que no se encuentra instituida la parte principal como es la misión la cual nos muestra el motivo y funcionamiento de la empresa, es decir la cabeza de todo el plan operativo.

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

En cuanto a la parte de organización hemos encontrado que ninguno de los puntos principales que se deberían manejar están establecidos, tales como los estatutos, organigrama, manuales de funciones, procesos documentados, indicadores de gestión, que si los analizamos a cada uno de estos podemos darnos cuenta que cada uno de los mencionados anteriormente tienen una importancia fundamental dentro de la empresa.

En el caso del organigrama es uno de los aspectos más importantes que toda empresa debería tenerla bien establecida ya que este es el que muestra los diferentes niveles jerárquicos que tiene la empresa.

Al hablar de los manuales de funciones y los procesos documentados, podemos decir que en la organización es indispensable ya que estos nos muestran que se tiene ya establecidos la manera en las que se debe realizar cada una de las actividades que se realiza en la empresa, en especial en las áreas de producción, lo que ayuda a una mejor capacitación en el caso de existir empleados recién incorporados.

En cuanto a los indicadores de gestión, ayudan a la empresa a controlar y verificar que todos los procesos, objetivos, estatus, etc. Se estén cumpliendo de manera adecuada, para así poder garantizar el crecimiento estipulado de la empresa.

Como podemos darnos cuenta, la implantación de este punto dentro de la empresa es muy importante para el crecimiento, desarrollo y normal funcionamiento en cada uno de las funciones y departamentos y poder garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.

2.2.1.3 DIRECCIÓN

1. El tipo de liderazgo que tienen las autoridades de la empresa la ejercen en forma:

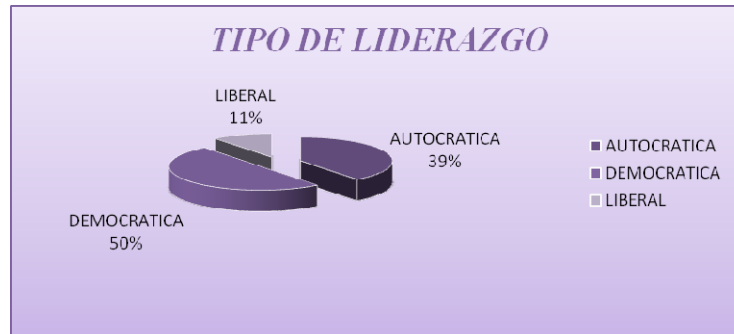


Gráfico: 2.19 Tipo de Liderazgo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 50% de los empleados consideran que el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la empresa en democrático considerándose este factor como una **FORTALEZA MEDIA**.

2. La comunicación dentro de la empresa se efectúa en forma :



Gráfico: 2.20 Comunicación
Fuente: investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Considerando que el 85% de los encuestados consideran que la comunicación existente dentro de la empresa es poco comprensiva y que no existe, hace que este factor se considere como una **DEBILIDAD ALTA**

3. El grado de motivación y compromiso de los trabajadores es:

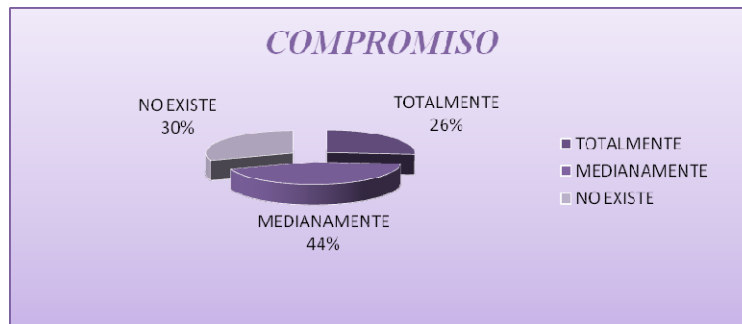


Grafico: 2.21 Compromiso
Fuente:] Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD MEDIA**, el que el grado de motivación y compromiso que tiene los trabajadores para con la empresa sea medianamente en un 44%, no exista en un 30%, totalmente en un 26%

4. La motivación de los directivos de la empresa para con los empleados son:



Grafico: 2.22 Motivación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD BAJA**, que el 26% de empleados se sientan desmotivados, el 58% medianamente motivados, el 16% positivamente.

2.2.1.4 CONTROL

1. El control que la empresa realiza en las ventas es:



Gráfico: 2.23 Control de Ventas
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Auto

Este factor proporciona una **DEBILIDA MEDIA** debido a que 61% de los empleados consideran que la empresa tiene el control medianamente de sus ventas y el 39% no lo tiene.

2. El control que la empresa realiza a su Recurso Humano le permite hacer correctivos:

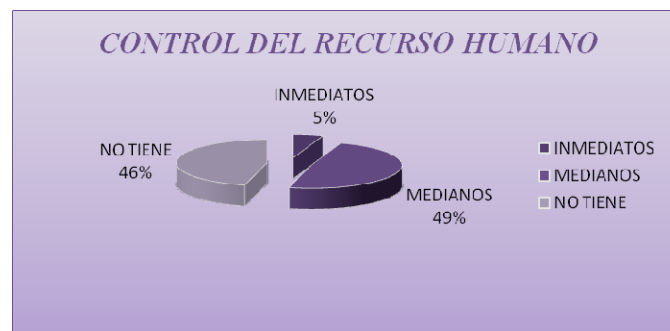


Gráfico:2.24 Control de Recurso Humano
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 49% de los empleados contestaron que se tiene un control medio del Recurso humano de la empresa, considerándose este factor como una **DEBILIDAD MEDIA** debido a que no se puede realizar los correctivos pertinentes de manera inmediata.

3. El control que la empresa realiza en las Compras es:

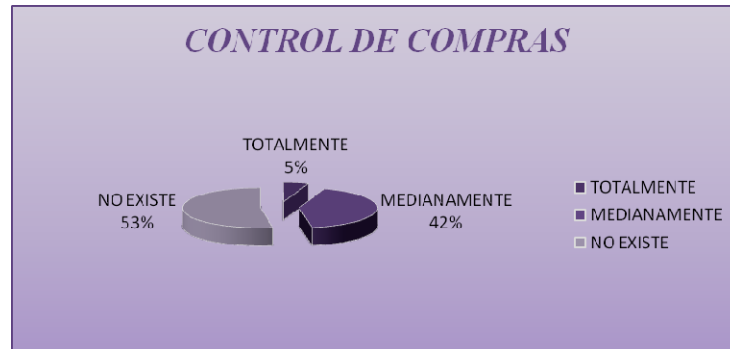


Gráfico: 2.25 Control de Compras.
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

Se considera una **DEBILIDAD MEDIA**, que la empresa tenga un control sobre sus compras en un 53% no existe, situación que se tiene por la falta de planificación tanto de la producción como de manejo de inventarios.

4. El control que la empresa realiza en las finanzas es:

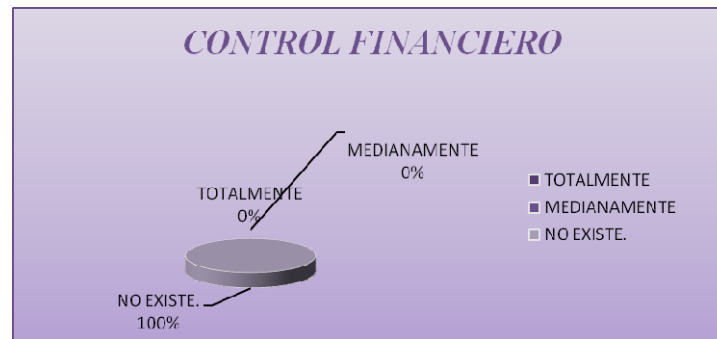


Gráfico: 2.26 Control Financiero
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, que en la empresa no mantenga control financiero en un 100%, por lo que se ve ocasionado las desviaciones de capital y existencia de falta de inversión dentro de la empresa.

2.2.2 ÁREA FINANCIERA

1. La liquidez de la empresa es:

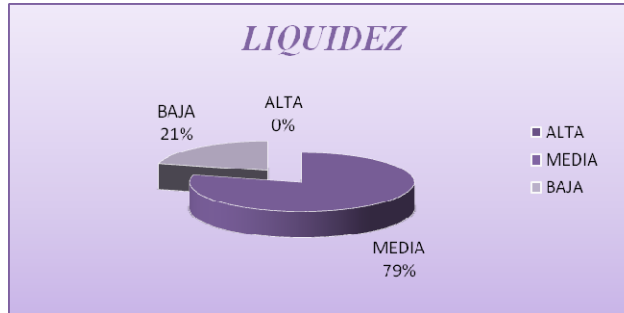


Gráfico: 2.27 Liquidez
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD MEDIA** el que la empresa cuente con Un 79% de liquidez , teniendo en cuenta que el mas del 80% de las ventas de la empresa se realizan a crédito.

2. La recuperación de cartera (Cuentas por cobrar) es:



Gráfico: 2.28 Recuperación de Cartera
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 66% de de los encuestados consideran que la recuperación de la cartera se realiza de manera adecuada, lo que este factor genera una **FORTALEZA MEDIA**.

3. El sistema contable que lleva permite a la empresa obtener estados financieros:



Grafoco: 2.29 Sistema Contable
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, el que la empresa no cuente con un sistema contable en un 100%, el mismo que le permita obtener información en el momento deseado.

4. La utilidad que la empresa obtiene es:

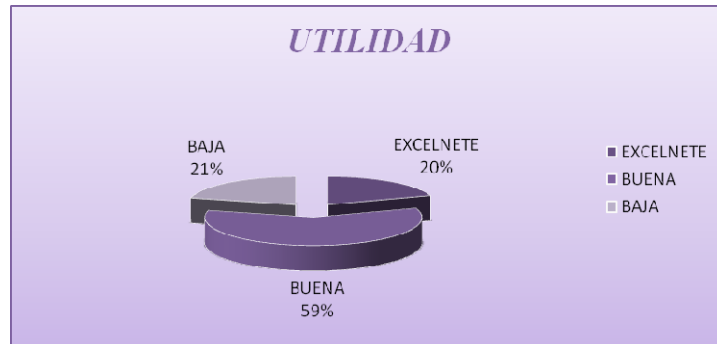


Grafico: 2.30 Utilidad
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **FORTALEZA MEDIA** el que el las utilidades que se obtienen en la empresa son excelentes en un 21%, buena en un 59% y 20% es baja.

2.2.3 ÁREA PRODUCCIÓN

1. El nivel de producción que tiene la empresa considera usted

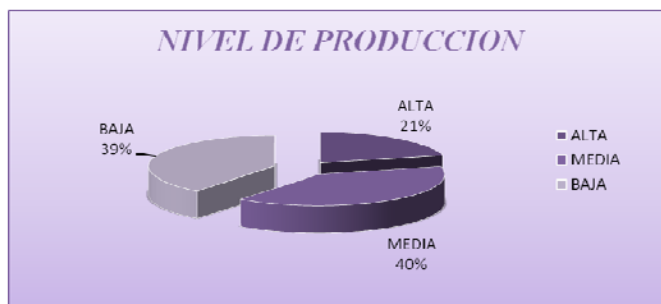


Grafico: 2.31 Nivel de Producción
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 40 % de los encuestados consideran que el nivel de producción que tiene la empresa es media y el 39% baja, por lo que este factor genera una **FORTALEZA BAJA**, teniendo en cuenta que dentro de una empresa es indispensable la evolución de la producción.

2. La producción que tiene la empresa esta relacionada con la comercialización o ventas en forma:



Grafico: 2.32 Relación de la Producción.
Fuente: investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

Se considera una **FORTALEZA ALTA** el que la producción que se tiene en la empresa esté relacionada de forma directa y total con el departamento de comercialización en un 72% con lo que podemos concluir que la planificación de la nueva colección se hace en base a las necesidades del mercado.

3. La producción que tiene la empresa genera desperdicios en materiales, costos, y tiempos



Gráfico: 2.33 Desperdicios
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD MEDIA**, que la producción de la empresa genere desperdicios de materiales, costos y tiempos totalmente en un 41%, y medianamente 51%.

2.2.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

1. Las ventas de la organización son:

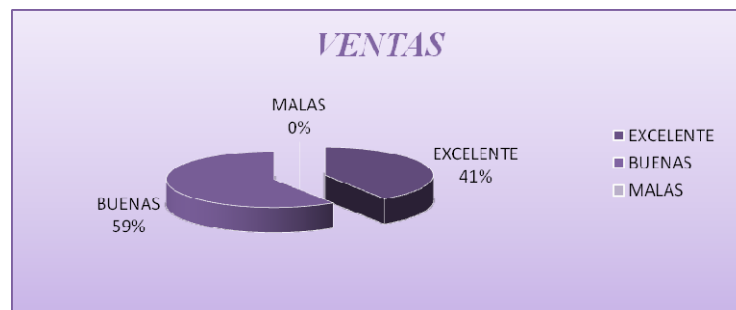


Gráfico: 2.34 Ventas
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 41% de los encuestados consideran que la comercialización de los productos de Teen Colours se realiza de manera excelente, al no tener ninguna calificación negativa podemos decir que este factor proporciona una **FORTALEZA ALTA** para la empresa.

2. La publicidad de la empresa es:

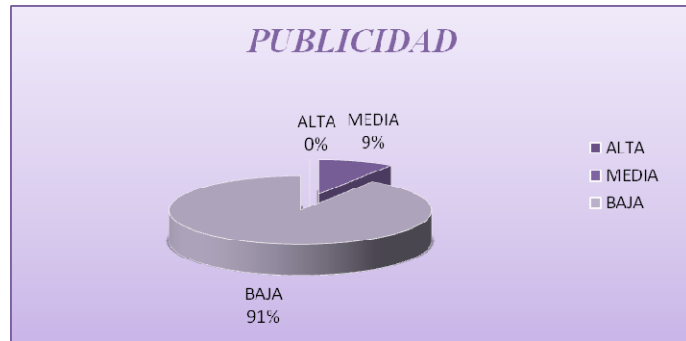


Gráfico: 2.35 Ventas
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 91% de los encuestados consideran que la publicidad que maneja la empresa en cuanto a su producto es baja, y el 0% considera que es adecuado, lo que proporciona una **DEBIIDAD ALTA** para Teen Colours.

3. Los canales de comercialización utilizados por la empresa son :

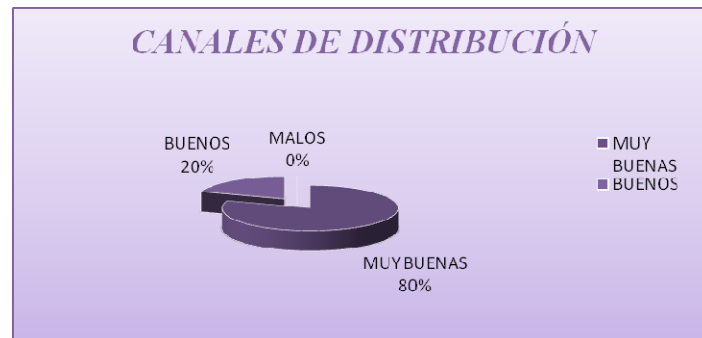


Gráfico: 2.36 Canales de Distribución
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **FORTELEZA ALTA**, el que los canales de comercialización en la organización sean muy buenos 80%, buenos el 20%.

2.2.5 ÁREA DE TECNOLOGÍA

1. Los sistemas de computación son:

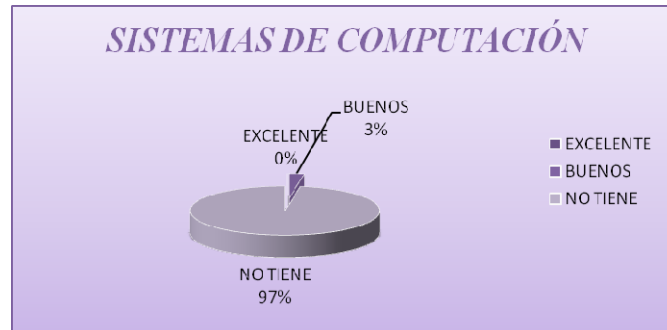


Grafico: 2.37 Sistemas de Computación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

El 97% de los encuestados considera que el sistema de computación que se maneja dentro de la organización es obsoleto o no es el adecuado para la empresa, motivo por el cual se considera este factor como una **DEBILIDAD ALTA** para Teen Colours.

2. Los equipos que tiene la empresa son :

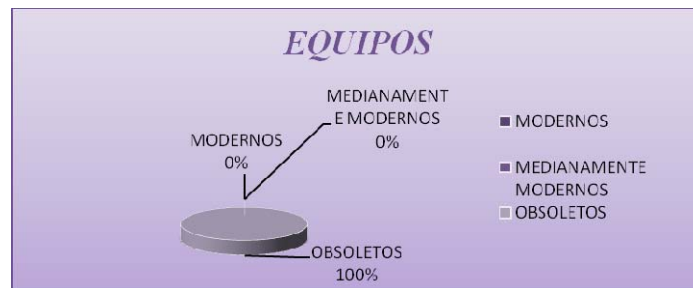


Grafico: 2.38 Equipos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, el que la empresa no cuente con equipos modernos, los mismos que no ayudan para el desarrollo eficiente de la empresa.

3. Los equipos y herramientas , computadoras, sistemas e Internet, con que cuenta la empresa son utilizados :



Grafico: 2.39 Utilización del Sistema
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **DEBILIDAD ALTA**, el que la empresa no utilice su sus equipos en un 70%, medianamente 30%, a pesar de que no goza con tecnología moderna

2.2.6 ÁREA TALENTO HUMANO

1. El salario que percibe le parece:



Grafico: 2.40 Salarios
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Teniendo en cuenta que el Recurso Humano dentro de Teen Colours es uno de los factores más importantes, se considera una **DEBILIDAD MEDIA** que el 59% de los empleados consideren que los salarios que perciben son insuficientes, y el 41% que os mismos son justos.

2. Qué tipo de incentivos existen en la empresa?



Grafico: 2.41 Incentivos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**, que los empleados de la empresa cuenten con agasajos en un 50 %, bonos de desempeño en un 39%, bonos navideños en un 11%.

2.2.7 ÁREA DE COMPETITIVIDAD

1. Qué área de la organización considera usted que la empresa es competitiva ?

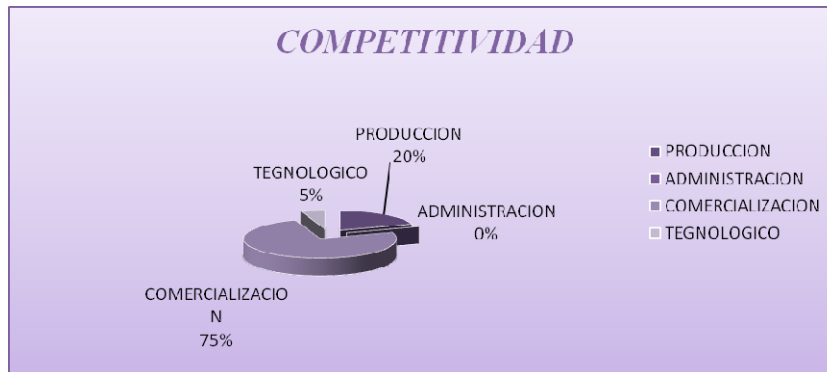


Grafico: 2.42 Competitividad
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Se considera una **OPORTUNIDAD ALTA** que la empresa cuente con una comercialización adecuada en un 75%, su producción con un 20%, su tecnología con un 5%, la administración con un 0%.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permitirá realizar una comparación y evaluación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desenvolvimiento de la empresa.

Dentro de este punto se realiza un análisis de todos los factores y variables tomadas del macro y micro ambiente así como del análisis interno; para luego ponderar cada elemento y obtener los datos más representativos que afectan a la empresa.

Para esto se utilizará las respuestas tabuladas de las encuestas y los análisis realizados anteriormente, por medio de las matrices:

1. Matriz de Vulnerabilidad
2. Matriz de Aprovechabilidad

Las mismas que serán utilizadas para realizar la Matriz de Estrategias, que serán elaboradas a partir del análisis FODA en el cual se diseñarán diferentes habilidades que permitan el impulso, mejoramiento y desarrollo de Teen Colours.

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO

La matriz de impacto se la realiza determinando ponderaciones: alta, media y baja dependiendo de las oportunidades y amenazas en el ambiente externo y en el ambiente interno, fortalezas y debilidades.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

<i>Factores</i>	<i>Oportunidad</i>			<i>Amenaza</i>			<i>Impacto</i>		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alta (5)	Med. (3)	Baja (1)
<i>MACRO AMBIENTE</i>									
<i>Factor Económico</i>									
Tasa de Interés			X					3	
Riesgo País					X				1
Inflación		X						3	
Factor Político				X			5		
Factor Social	X						5		
Factor Tecnológico	X						5		
Factor Legal				X				3	
Factor Costumbres	X						5		
<i>MICRO AMBIENTE</i>									
<i>Encuesta a Clientes</i>									
1. Calidad de Productos	X						5		
2. Precio de los artículos		X						3	
3. Atención al Cliente		X						3	
4. Tiempo de Atención al Cliente		X					5		
5. Variedad de Productos		X					5		
6. Forma de Pago			X					3	
<i>Encuesta a Proveedores</i>									
1. Continuidad de pedidos						X		3	
2. Forma de pago – crédito		X					5		
3. Relación Empresarial		X					5		
4. Calidad de Productos	X						5		

5. Garantía de Productos		X							1
6. Tipo de Proveedor					X			3	
7. Canales de Distribución	X						5		
Competencia						X			1
Legal Normativo			X					3	
Oferta y Demanda	X						5		

Tabla: 2.2 Matriz de Impacto Externa
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborador por: El Autor

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alta (5)	Med. (3)	Baja (1)
ÁREA ADMINISTRATIVA									
Planificación									
1. Principios y valores (prioridad)	X						5		
2. Plan Operativo de la empresa				X			5		
3. Plan Estratégico de la empresa				X			5		
4. Objetivos				X			5		
5. Políticas				X			5		
6. Visión				X			5		
7. Misión				X			5		
Organización									
1. Estatutos				X				3	
2. Organigramas				X			5		
3. Manual funcional				X			5		
4. Procesos documentados				X			5		
5. Procesos con tiempo y costo				X			5		

6. Indicadores de Gestión				X			5		
<i>Dirección</i>									
1. Liderazgo		X					5		
2. Comunicación				X			5		
3. Grado de motivación, compromiso trabajadores					X		5		
4. Grado de motivación ,directivos						X	5		
<i>Control</i>									
1. Ventas					X		5		
2. RR – HH					X		5		
3. Compras					X		5		
4. Financieros				X			5		
ÁREA FINANCIERA									
1. Presupuesto de compras				X			5		
2. Presupuesto de ventas				X			5		
3. Presupuesto de gastos				X			5		
4. Liquidez					X		5		
5. Recuperación de cartera		X					5		
6. Sistema contable				X			5		
7. Utilidad empresa		X						3	
ÁREA DE PRODUCCION									
1. Nivel de Producción			X				5		
2. Producción – Comercialización	X						5		
3. Desperdicios (materiales, costos, tiempo)					X			3	
AREA DE COMERCIALIZACIÓN									
1. Ventas	X						5		
2. Publicidad				X				3	
3. Canales de Comercialización	X						5		
AREA DE TEGNOLOGÍA									
1. Sistemas de Computación				X			5		

2. Equipos Modernos				X			5		
3. Utilización de Tecnología				X			5		
TALENTO HUMANO									
1. Nivel de formación				X				3	
2. Capacitación				X			5		
3. Salario					X			3	
4. Incentivos	X						5		
AREA DE COMPETITIVIDAD									
1. Competitividad	X						5		

Tabla: 2.3 Matriz de Impacto Interna

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

2.3.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de Vulnerabilidad combina las Amenazas Externas con las Debilidades Internas, a fin de determinar cuan vulnerable es la empresa.

La Pregunta que se hace para la realización de esta matriz es:

La Amenaza específica afecta a la Debilidad específica y agrava la situación de la empresa, en grado alto, medio, bajo. En el eje horizontal se incluyen todas las Amenazas encontradas en el análisis con su respectivo impacto y en el eje vertical todas las Debilidades con su respectivo impacto.

<i>Amenazas</i>	Riesgo País (1).	Factor Político (5).	Factor Legal (3).	Continuidad de Pedidos (3).	Tipo de Proveedor (3).	Competencia (1)	TOTAL
<i>Debilidades</i>							
Plan Operativo (5)	1	5	3	5	3	3	20
Plan Estratégico (5)	1	5	3	5	3	5	22
Objetivos (5)	1	5	3	3	3	5	20
Políticas (5)	1	5	3	3	3	5	20
Visión (5)	3	5	3	3	3	5	22
Misión (5)	3	5	3	3	3	5	22
Estatutos (3)	1	5	3	3	3	1	16
Organigrama (5)	1	5	3	3	3	1	16
Manuales funcionales (5)	1	5	3	3	3	1	16
Procesos documentados (5)	1	5	5	5	5	1	22
Procesos con tiempo y \$ (5)	1	5	3	3	3	1	16
Indicadores de Gestión (5)	3	5	3	5	3	3	22
Comunicación (5)	1	5	3	3	3	1	16

Motivación y Compromiso E (5)	1	5	3	3	3	1	16
Motivación Directivos (5)	1	5	3	3	3	1	16
Ventas (5)	3	5	3	5	3	5	24
RR.HH (5)	3	5	3	3	3	5	22
Compras (5)	3	5	3	5	5	5	26
Financiero (5)	3	5	3	5	3	1	20
Presupuesto compras (5)	3	5	3	5	3	5	24
Presupuesto ventas (5)	3	5	3	3	3	5	22
Presupuesto gastos (5)	3	5	3	5	3	5	24
Liquidez (5)	1	5	3	3	3	3	18
Sistema Contable (5)	1	5	3	3	3	1	16
Desperdicios (materiales, etc) (3)	1	3	3	3	3	3	16
Publicidad (3)	1	3	3	3	3	3	16
Sistema de Computación (5)	3	5	3	3	3	1	18
Equipos Modernos (5)	3	5	3	3	3	5	22
Utilización de Tecnología (5)	3	5	3	3	3	5	22
Nivel de Formación E (3)	1	3	3	3	3	3	16
Capacitación (5)	1	5	3	3	3	5	20
Salario (3)	1	5	3	3	3	3	18
TOTAL	58	154	98	114	100	102	

Tabla: 2.4 Matriz de Vulnerabilidad
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

2.3.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de Aprovechabilidad combina las Oportunidades Externas con las Fortalezas Internas, a fin de determinar cuan fuerte es la empresa y cuanto aprovecha sus fortalezas frente a las oportunidades

La pregunta que se realiza para el desarrollo de esta matriz es:

Esta determinada Fortaleza permite aprovechar la oportunidad en grado alto, medio, bajo.

En el eje horizontal se incluyen todas las Oportunidades encontradas en el análisis con su respectivo impacto y en el eje vertical se muestran todas las fortalezas encontradas en el análisis con su respectivo impacto.

<i>Oportunidades</i>		<i>Tasa de Interés</i>	<i>Dolarización</i>	<i>Inflación</i>	<i>Factor social</i>	<i>Factor Tecnológico</i>	<i>Factor Costumbres</i>	<i>Cantidad de Productos</i>	<i>Precio de Artículos</i>	<i>Atención al Cliente</i>	<i>Tiempo de Atención al Cliente</i>	<i>Variedad de Productos</i>	<i>Forma de Pago</i>	<i>Forma de Pago - Crédito Pr.</i>	<i>Relación Empresarial Pr.</i>	<i>Calidad de Productos Pr.</i>	<i>Garantía de Productos Pr.</i>	<i>Canales de Distribución Pr.</i>	<i>Legal Normativo</i>	<i>Oferta y Demanda</i>	<i>TOTAL</i>	
		<i>Fortalezas</i>	.(3)	.(5)	.(3)	.(5)	.(5)	.(5)	.(5)	.(3)	.(3)	.(5)	.(5)	.(3)	.(5)	.(5)	.(5)	.(1)	.(5)	.(3)	.(5)	
Principios y Valores	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	83
Liderazgo	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	79
Recuperación de cartera	(5)	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	83
Utilidad de la empresa	(3)	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	79
Nivel de Producción	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	83
Producción – Comercialización	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	83
Ventas	(5)	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	87
Canales de Comercialización	(5)	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	83
Incentivos	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	79
Competitividad - Comercialización	(5)	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	83
TOTAL		32	50	30	48	50	50	50	34	36	50	50	34	50	50	50	26	50	32	50		

Tabla: 2.5 Matriz de Aprovechabilidad

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

2.3.4 HOJA DE TRABAJO

<u>HOJA DE TRABAJO</u>	
<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas ✓ Recuperación de Cartera ✓ Relación Producción – Comercialización ✓ Nivel de Producción ✓ Área competitiva Comercialización – Producción ✓ Canales de Comercialización ✓ Principios y valores 	<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta y Demanda ✓ Canales de Distribución ✓ Calidad de Productos ✓ Relación Empresarial ✓ Formas de Pago ✓ Variedad de Productos ✓ Tiempo de Atención al Cliente ✓ Calidad de Productos ✓ Factor Costumbres ✓ Factor Tecnológico ✓ Dolarización
<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco control en las Compras ✓ Presupuesto de Compras no establecido ✓ Inexistencia de un plan estratégico ✓ Escasa realización del presupuesto de gastos. ✓ Inadecuado control en las ventas ✓ Plan operativo no descrito. ✓ Objetivos poco establecidos ✓ Inexistencia de políticas ✓ Ausencia de visión empresarial ✓ Misión no determinada ✓ Poca disposición de indicadores de gestión ✓ Sistema Financiero inexistente. ✓ Escasos equipos modernos ✓ La utilización tecnología no es adecuada. ✓ Capacitación para los empleados no adecuada. ✓ Procesos no documentados 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factor Político ✓ Competencia ✓ Continuidad de Pedidos

Tabla: 2.6 Hoja de Trabajo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

2.3.5 MATRIZ ESTRATEGICA

MATRIZ ESTRATÉGICA DE “TEEN COLOURS”		
<p>Externas</p> <p>Internas</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta y Demanda 2. Canales de Distribución 3. Calidad de Productos 2. Relación Empresarial 5. Formas de Pago 6. Variedad de Productos 7. Tiempo de Atención al Cliente 8. Calidad de Productos 9. Factor Costumbres 10. Factor Tecnológico 11. Dolarización 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factor Político 2. Competencia 3. Continuidad de Pedidos
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas 2. Recuperación de Cartera 3. Relación Producción – Comercialización 4. Nivel de Producción 5. Área competitiva Comercialización – Producción 6. Canales de Comercialización 7. Principios y Valores 	<p>F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Mejorar procesos con ayuda tecnológica para que la empresa alcance eficacia y eficiencia. b) Incorporar a la organización un área de comercialización para abrir mercado a nivel nacional e internacional. c) Realizar un cronograma de pagos a proveedores , con relación a nuestra recuperación de cartera , para una mejor liquidez de la empresa. 	<p>F.A</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Mejorar los canales de distribución, el nivel de producción y comercialización de nuestros productos con el fin de eliminar nuestra competencia b) Realizar un cronograma de pedidos a proveedores tomando en cuenta la relación producción y comercialización con que cuenta la empresa, para evitar altos costos de bodegaje y disgustos con sus proveedores.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco control en las Compras 2. Presupuesto de Compras no adecuado. 3. Inexistencia de un plan estratégico 4. Escasa realización presupuesto de gastos. 5. Inadecuado control de las ventas 6. Plan operativo no descrito 7. Objetivos poco establecidos 8. Inexistencia de políticas 9. Ausencia de visión empresarial 10. Misión no determinada 11. Poca disposición de indicadores de gestión 12. Sistema Financiero inexistente 13. Escasos equipos modernos 14. La utilización tecnología no es adecuada. 15. Capacitación para los empleados no adecuada. 16. Procesos no documentados. 	<p>D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Crear un registro de inventarios que permita llevar un estricto control tanto de compras como ventas. b) Diseñar la organización por procesos de la empresa c) Implementar tecnológicamente en la empresa, con un sistema adecuado de computación que permita llevar un control de los recursos con los que se cuenta. d) Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan medir las principales actividades de la empresa 	<p>D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Diseñar un mapa estratégico 2010 y un plan de acción para el 2006. b) Diseñar un manual de organización de procesos con las respectivas cadenas de valor. c) Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa. d) Establecer los presupuestos de compras, ventas y gastos.

Tabla: 2.7 Matriz de Estrategias FODA

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

2.3.6 ESTRATEGIAS

“Conjunto de habilidades necesarias para dirigir un asunto, Considera las condiciones necesarias para el éxito.”¹⁰

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, en conjunto con la observación directa dentro de la empresa se ha establecido y una vez realizada la hoja de trabajo se han establecido varias estrategias que pueden al ser utilizadas en la empresa, e lograría mejor los aspectos en los que se encuentra fallando. A continuación se detallan las mismas:

2.3.6.1 F.O.

✓ Estrategia “ a”

Todas las Fortalezas con la oportunidad 10: Mejorar procesos con ayuda tecnológica para que la empresa alcance eficacia y eficiencia.

Mediante la implementación de un sistema de cómputo, se puede ahorrar recursos y organizar de mejor manera a la empresa, esto permitirá además llevar un mejor control de la mercadería y de las actividades en general que se realicen en la organización, creando un ambiente de confianza entre los directivos y empleados.

✓ *Estrategia “ b”*

Fortalezas 1, 7 con las oportunidades 1 y 6: Incorporar a la organización un área de comercialización para abrir mercado a nivel nacional e internacional.

Mediante la implementación de un área de comercialización dentro de la empresa, se busque incurrir en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, y de esta manera incrementar sus utilidades y mejorar sus ventas, además, ampliar su mercado para mejorar la posición empresarial.

¹⁰ Calidad. Que es. Como hacerla, de José Luis ceta Trulock, segunda edición, pág. 192.

✓ **Estrategia “c”**

Fortaleza 4 con las oportunidades 3 y 5: Realizar un cronograma de pagos a proveedores con relación a nuestra recuperación de cartera, para una mejor liquidez de la empresa.

Con la elaboración de un cronograma de pagos adecuados a proveedores, tomando en cuenta la recuperación de cartera que tiene la empresa, se podrá negociar adecuadamente los plazos y formas de pago, esto permitirá a la organización tener buenas relaciones con sus proveedores y se podrá exigir productos de calidad, además se tendría una mejor liquidez como empresa.

2.3.6.2 F.A.

✓ **Estrategia “a”**

Fortalezas 5, 6, 7 con la amenaza 2: Mejorar los canales de distribución, el nivel de producción y comercialización de la empresa, con el fin de enfrentar nuestra competencia.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene como fortalezas su nivel de producción, comercialización y canales de distribución, se debería realizar mejoras continuas en estos campos para que la organización pueda enfrentar sus amenazas de competencia y tenga un liderazgo en el mercado.

✓ **Estrategia “b”**

Fortaleza 4 con la amenaza 3: Realizar un cronograma de pedidos a proveedores tomando en cuenta la relación producción y comercialización con que cuenta la empresa, para evitar altos costos de bodegaje y disgustos con sus proveedores.

Mediante la realización de un cronograma de pedidos de productos a proveedores, basándose en el nivel de producción y comercialización de la empresa, se podrá determinar fechas adecuadas para la compra de materiales lo que permitirá a la empresa evitar costos de bodegaje inadecuados y mantener una excelente relación con sus proveedores.

2.3.6.3 D.O.

✓ Estrategia “a”

Debilidades 1, 2 con Oportunidades 1, 2, 5, 10: Crear un registro de inventarios que permita llevar un estricto control tanto de las compras como las ventas.

En la empresa se tiene varios problemas de los cuales uno de los más difíciles de llevar es la desinformación de los recursos que llegan y que salen a esta y de esta, respectivamente, lo que no permite saber con claridad las utilidades que lleva la empresa.

✓ Estrategia “b”

Todas las Debilidades con Oportunidad 10: Diseñar la organización por procesos de la empresa

La organización por procesos permitirá a la empresa tener un mejor control de sus recursos entre estos al personal, además de una clara definición de lo que corresponde realizar a cada empleado en cada área que se esté desempeñando.

✓ Estrategia “c”

Todas las Debilidades con Oportunidad 10: Implementar tecnológicamente a la empresa, con un sistema adecuado de computación que permita llevar un control de los recursos con los que se cuenta.

Aprovechando la facilidad y bajos costos que implica hoy en día la adquisición de sistemas de computación adecuados para el giro del negocio que tiene “Teen Colours” y la falta que a ésta le hace, es muy importante el implementar de estos a la empresa para que esta pueda desenvolverse de mejor manera sin poner en peligro su economía.

✓ Estrategia “d”

La Debilidad con todas las Oportunidades: Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan medir las principales actividades de la empresa.

Los indicadores de gestión son necesarios para mejorar a la organización, con este se podrá medir las actividades de la empresa, lograr la optimización de procesos, recursos y materia prima, para así poder gestionar el desarrollo de la misma.

2.3.6.4 D.A.

Estrategia “a”

Todas las Debilidades con todas las Amenazas: Diseñar un mapa estratégico 2016 y un plan de acción para el 2012.

El planteamiento de metas y objetivos, ayudarán a la organización a tener un camino claro de adonde y en cuanto tiempo se debe alcanzar las diferentes propuestas, siendo imprescindible el conocimiento de estas, por todo el personal, para que todos puedan llegar a cumplirlas con una colaboración mutua e individual desde cada puesto en el que se desempeñan.

✓ Estrategia b

Todas las Debilidades con todas las Amenazas: Diseñar un manual de organización de procesos con las respectivas cadenas de valor.

Un manual de procesos con su respectiva cadena de valor, ayudará a saber a los integrantes de la empresa que actividades agregan valor al desarrollo de la empresa, como realizarlas y en qué momento, para poder tener una ventaja competitiva en el mercado.

✓ Estrategia “c”

Todas las Debilidades con todas las Amenazas: Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa.

Con un adecuado direccionamiento estratégico, conocido y aplicado por todos los miembros de la empresa, ayudará a enfrentar las diferentes amenazas con las que tendrá que enfrentarse inevitablemente la organización. Esto le proporcionará a Teen Colours” bases fuertes para seguir evolucionando.

✓ Estrategia “d”

Debilidades 1, 2, 4, 5, 7, 8, con la Amenaza 2, 3: Establecer los presupuestos de compras, ventas y gastos.

El establecimiento de presupuestos tanto para compras, ventas, como gastos, ayudará a tener un mejor control de los recursos, sobre todo de los financieros que están mal manejados. Esto puede mejorar las finanzas de la empresa.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico “Consiste en los análisis, decisiones y acciones que en una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.”¹¹

Este capítulo propone una filosofía empresarial y una planificación estratégica orientada al mejoramiento de “*TEEN COLOURS*”.

En el presente capítulo se pretende establecer los objetivos y actividades de corto, mediano y largo plazo determinando el direccionamiento estratégico de “*TEEN COLOURS*” a través del análisis de la matriz axiológica, estableciendo principios y valores como fundamentos de la filosofía de la empresa, la visión, misión actual, los objetivos que se quieren alcanzar, las políticas que permitan ejecutar los objetivos y estrategias desarrolladas en el plan operativo anual y mapa estratégico para la organización orientado al 2016.

El desarrollo de este capítulo se fundamenta en el diagnóstico realizado en el capítulo II, y las estrategias FODA.

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES: MATRIZ AXIOLÓGICA

En base a las encuestas aplicadas al personal de “*TEEN COLOURS*” en el análisis interno del Capítulo II se obtuvieron los principios y valores que existen en la organización.

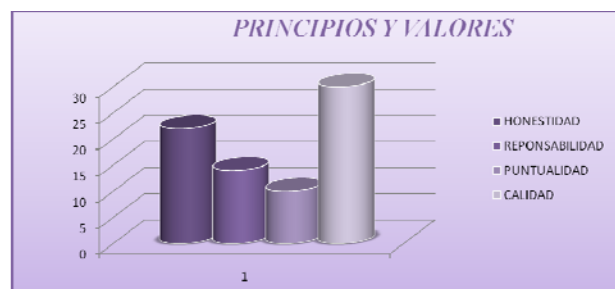


Gráfico 3.1 Principios y Valores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

¹¹ Dirección estratégica, Gregory g. Dess, G.T Lumpkin, McGram Hill, primera edición, pág. 8.

Estos principios y valores serán utilizados para crear la matriz axiológica, en el orden de importancia que le dieron en conjunto los integrantes de la organización.

La matriz axiológica ayudará a visualizar de mejor forma a los principios y valores primordiales que tiene y practica la empresa, relacionadas con los diferentes “actores” que intervienen e influyen en el desarrollo de las actividades de la organización.

Matriz Axiológica de “TEEN COLOURS”

<i>Principios y Valores</i>	<i>Actores o grupos de referencia</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>Dueños</i>	<i>Clientes</i>	<i>Proveedores</i>	<i>Estado</i>	<i>Competencia</i>
Honestidad		x	x	x	x	x	x
Responsabilidad		x	x	x	x	x	-
Puntualidad		x	x	x	x	x	-
Calidad		x	x	x	x	x	x

Tabla: 3.1 Matriz Axiológica de “Teen Colours”

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

“Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio y los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.”¹²

3.1.1 HONESTIDAD

Saber actuar con transparencia, diciendo y demostrando las cosas como son y no como se quisiera que fuera.

La honestidad será indispensable para una evolución correcta de la organización, tanto con los clientes como con cada uno de los integrantes de la organización:

¹² Folleto de Administración Estratégica, Ingeniero Francis ZalarM.B.A, año2000., pág. 60

Honestidad para con los clientes, entregando productos y servicios ofrecidos, siendo transparentes en las especificaciones de la mercadería, indicando los “pro” y también los “contra” de los artículos y prendas que se negocien.

Honestidad entre los integrantes de la empresa y con su trabajo y actitudes, para con el Gobierno declarando impuestos reales y claros, cumpliendo con las leyes y reglamentos a los que se está obligado por el tipo de negocio que se lleva comprometidos con el desarrollo del país, con los competidores, llevado una competencia limpia, sin afectar a los demás y ayudando a un crecimiento de la industria.

3.1.2 RESPONSABILIDAD

Respeto a la vida, a la propiedad, a la naturaleza, a las creencias y derechos de los demás, lealtad con quienes se está comprometido, confiabilidad y firmeza en cumplir lo que se promete afrontando las cosas que se realizaron con valentía.

Dentro de la organización podemos mencionar que este valor se debe aplicar con todas y cada una de las partes que se encuentran vinculadas con Teen Colours como:

- ✓ Con los clientes, entregando prendas de vestir de calidad, reconociendo errores que se puedan dar en la entrega, confección o precio en los artículos.
- ✓ Con los proveedores, respetando las fechas de vencimiento de pagos y los pedidos realizados.
- ✓ Responsabilidad para con los empleados, cumpliendo con los contratos realizados y con sus derechos.
- ✓ Responsabilidad con el gobierno, cumpliendo con todas las leyes que se contrajeron desde el momento en que comenzaron las labores de la organización.
- ✓ Responsabilidad con los dueños, respetando el compromiso que adquirió con ellos.

Con esto podemos decir que dentro de Teen Colours se “debe actuar de acuerdo con el comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas.”¹³

¹³ Indicadores de la gestión logística, Luis Aníbal mora García, segunda edición, pág. 2

“La democracia participativa parte del principio de la igualdad política de los ciudadanos en la producción de las decisiones públicas que afectan la vida común y supone el mutuo reconocimiento entre individuos, todo lo cual es incompatible con estructuras sociales que involucran niveles flagrantes de exclusión y desigualdad. Las bases sociales de la democracia participativa apuntan a lograr un tipo de igualdad sustantiva que posibilite la reciprocidad entre sus miembros. Ello permite integrar a los diferentes actores en un proceso de diálogo, en el que intereses y objetivos en conflicto se evalúan y jerarquizan de acuerdo a un conjunto de criterios definidos públicamente y entre actores pares.”¹⁴

Dentro de la organización es importante reconocer que para Teen Colours, el capital humano es la prioridad, es por esta razón la parte gerencial de la empresa busca una armonización de libertad de expresión entre todos y cada uno de los niveles jerárquicos, bajo el pensamiento de la igualdad.

3.1.3 PUNTUALIDAD

Respeto por el tiempo propio sin dejar de hacerlo con el tiempo de los demás.

“Es hacer las cosas a su tiempo”¹⁵.

Dentro de la organización este valor se lo puede aplicar a través del respeto a los horarios de trabajo, al tiempo de los clientes, con una atención rápida, respeto a fechas de vencimiento de pagos a los proveedores y de entrega a los clientes, respeto al tiempo de pagos de impuestos a las entidades del gobierno con quienes se tiene obligaciones y respeto al tiempo de los empleados y sus fechas de pago.

“Las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente”.¹⁶ Dentro de este valor es importante mencionar que una de las principales filosofías que se puede aplicar es la del Just in Time, la misma que ha llevado al éxito a varias empresas japonesas al haberse implantada hace más de 50 años atrás, no solo para evitar el manejo de inventarios, sino para aplicarlo en todas las áreas de la organización y poder evitar desperdicios innecesarios de tiempo, productos, material, etc.

¹⁴ <http://plan.senplades.gob.ec/3.2-principios-para-alcanzar-el-buen-vivir>

¹⁵ Cárdenas Eduardo. Diccionario Moderno. Tercera edición Pág. 418

¹⁶ http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf

Y de esta manera poder optimizar mejor los recursos de la organización para lograr una efectividad dentro de la organización

3.1.4 CALIDAD

“Conjunto de valores humanos, éticos, económicos y sociales que dan sentido al trabajo”¹⁷

Es mucho más que el cumplimiento de ciertas características de los productos o servicios, esto implica un concepto más sistémico que abarca todos los elementos del proceso del servicio y/o Producto final es decir a las personas que participan en él, así como la sociedad y el medio ambiente.

Calidad para con los clientes, ofreciendo artículos que se destaquen por su confección y materiales utilizados para ello, conjuntamente con un servicio adecuado que satisfaga al comprador.

3.2 MISIÓN ACTUAL

“La misión es la concepción implícita del POR QUÉ de la organización su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”.¹⁸

“La Misión o propósito es el ánimo o intención que tiene una persona o un grupo de personas”¹⁹.

“Misión, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o parte de ésta.”²⁰

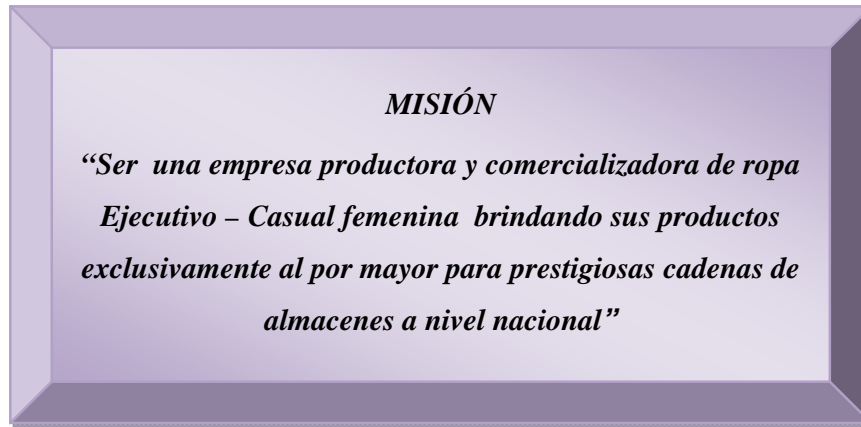
¹⁷ Calidad. Que es. Como hacerla, de José Luis ceta Trulock, segunda edición, pág. 189.

¹⁸ Núñez Espinosa Marcelo, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pág. 71.

¹⁹ Cárdenas Eduardo. Diccionario Moderno. Tercera edición Pág. 413

²⁰ Administración una perspectiva global. Harold Koontz.Pg 129.

La misión propuesta por la empresa presenta elementos claves como: la especificación de la naturaleza del negocio, la razón de existir, el mercado al que sirve, la posición deseada en el mercado; por lo que se expresa a continuación



3.3 VISIÓN

La visión de futuro es el cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes, cumpliendo con elemento como, la posición en el mercado, en qué tiempo, el ámbito del mercado, productos o servicios, valores y principios organizacionales.

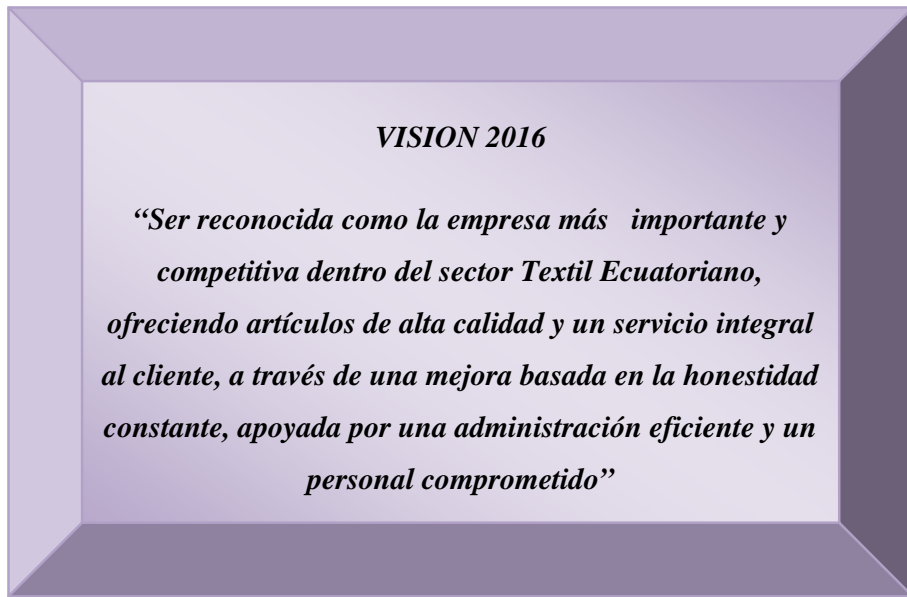
“Es la acción de ver lo que se quiere lograr en el futuro.”²¹

“Visión es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de la visión proporciona orientaciones a la exposición de la misión corporativa y ayuda a la formulación de estrategias”.²²

En base a los conceptos anteriormente citados, la visión es lo que la empresa desea llegar a ser, sus metas, objetivos, sueños:

²¹ Cárdenas Eduardo. Diccionario Moderno. Tercera edición. Pág. 522.

²² Administración Estratégica un enfoque integrado. Charles Hill. Pg 40.



3.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

“Los objetivos son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.”²³

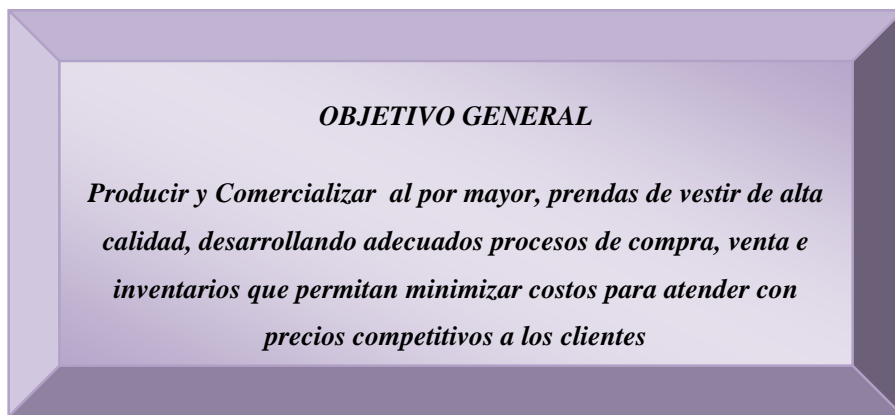
3.4.1 OBJETIVO GENERAL O EMPRESARIAL

“El objetivo general u objetivo permanente es aquel que exterioriza el compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.

Se caracteriza por ser:

- ✓ **Determinante:** claro, bien definido y comprensible
- ✓ **Mesurable:** ser evaluado de acuerdo a un parámetro cuantificable
- ✓ **Asignable:** designarse a un responsable de su cumplimiento y evaluación
- ✓ **Real:** que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potenciales
- ✓ **Con Tiempo:** debe tener un inicio y un final concreto”²⁴

²³ Ibid pag 40



3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos permitirán llevar a cabo el objetivo general, contando con características similares, pero, que estarán encaminadas a:

- ✓ **“Crecimiento:** incrementar actividades o bienes que ayuden a un mejor desarrollo de la organización.
- ✓ **Mantenimiento:** El seguir y rescatar actividades que se están realizando acertadamente en la actualidad en la organización, que está colaborando a su éxito.
- ✓ **Disminución:** el eliminar o disminuir algunas actividades que producen gastos innecesarios a la empresa y con esto el desperdicio de recursos”²⁵

3.4.2.1 CRECIMIENTO

- 1) Incrementar la eficiencia del personal en un 50% en el año 2012 para proporcionar un mejor servicio al cliente.
- 2) Incrementar la producción de la empresa en un 10% para el año 2012, y del 20% para años futuros y poder abastecer mínimo el 80% de los pedidos de la empresa.

²⁴ Administración Estratégica un enfoque integrado. Charles Hill. Pg 43

²⁵ Administración Estratégica un enfoque integrado. Charles Hill. Pg 48

- 3) Diseñar en el mes de agosto 2011 un plan operativo anual, y aplicar en el 2012 en la empresa “Teen Colours.”
- 4) Diseñar un plan de compras y ventas, en julio de cada año, aplicar este plan desde el 2011 anualmente, con proyección al 2016.
- 5) Aumentar el control en las actividades de la empresa por medio de una implementación de tecnología y sistemas adecuados de computación para el primer trimestre del año 2012 y años futuros.
- 6) Empezar una campaña publicitaria fuerte, por medio de los diferentes medios de comunicación, para que la empresa se dé a conocer y tenga imagen empresarial ya establecida, a partir del 2014.
- 7) Ampliar el mercado en la ciudad de Ibarra en el primer semestre del 2013, para incrementar las ventas de la empresa.
- 8) Desarrollar al inicio del segundo semestre de cada año, cursos de capacitación para la producción, ventas y personal administrativo en los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y años futuros.
- 9) Realizar readecuaciones y ampliaciones en la planta con la finalidad de optimizar espacio físico en el área de producción, diseño, atención al cliente y bodega, para el año 2015.
- 10) Iniciar negociaciones para contar con clientes mayoristas en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados , para enero del 2012

3.4.2.2 DISMINUCION

- 1) Disminuir los costos en un 10% en el año 2012, mediante la mejora de los procesos productivos y administrativos, lo que permitirá tener una producción más eficiente.
- 2) Disminuir la fuga de ingresos de la empresa que son fruto de la actividad del negocio, en asuntos que no son de la naturaleza propia de la misma, para el 2012, con un mejor manejo y control mensual tanto de caja chica como de la caja grande.

- 3) Disminuir quejas y reclamos de clientes al 0%, en el 2012 y años futuros, realizando una mejor coordinación de los pedidos de los clientes, y realizando un control y revisión, antes de la entrega del pedido para que las prendas físicas a entregar concuerden con las del pedido del cliente.
- 4) Disminuir desperdicios de la producción al 10% durante el 2012 y años futuros, a través de un mejor control del material que se usa durante la producción, haciendo que esta sea eficiente.
- 5) Disminuir tiempos y costos de todos los procesos de la empresa a partir de enero del 2012, con la implementación de los procesos que se documentarán.
- 6) Disminuir pérdidas financieras mediante la aplicación de un sistema computarizado, a partir de junio del 2012, invirtiendo anualmente en mejoras tanto tecnológicas como equipos que sean necesarios para el desarrollo de la empresa.
- 7) Disminuir permisos y ausentismos del personal al fin de reducir costos en un 90 % a partir de enero del 2012 y años futuros, con un mejor control de las faltas de cada uno de los empleados y motivo por los que el personal piden permisos frecuentemente.

3.4.2.3 MANTENIMIENTO

- 1) Cuidar los niveles de calidad durante el año 2012 y años futuros, para que la empresa siga demostrando una adecuada imagen.
- 2) Conservar buenas relaciones comerciales con los clientes mayoristas a fin de estabilizar los ingresos de la empresa.
- 3) Tener proveedores fijos directos, para disminuir costos de intermediación.
- 4) Salvaguardar el prestigio de la empresa mediante la aplicación de los principios y valores de honestidad, responsabilidad, calidad, respeto, puntualidad, permanentemente.

3.5 POLÍTICAS POR ÁREAS

Política es “planificación de una acción”.²⁶

Política administrativa es: “Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de organización.”²⁷

"Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones."²⁸

3.5.1 COMPRAS

- 1) Durante los meses de junio y Julio, la gerencia, administración y diseño, elaborarán el plan de compras que abarcará todo el periodo que cubre el año correspondiente, estableciendo fechas, montos, insumos y financiamiento, el mismo que se actualizará mensualmente.
- 2) Se realizarán pedidos periódicos de acuerdo al nivel de ventas de los artículos.
- 3) Toda compra requerirá de una selección de proveedores para escoger precios, calidad entrega oportuna, y otras variables, siendo responsables de esta política la gerencia, administración y diseño.
- 4) Se llevará un registro actualizado de proveedores que facilite la selección de la compra.
- 5) Las compras de materia prima, equipos y otros insumos se realizará previo contacto suscrito entre el comprador (Gerente de la Empresa), y el vendedor, en las condiciones más óptimas para le empresa.
- 6) Toda mercadería comprada deberá ser entregada en las bodegas de la empresa, previo control de cantidad, calidad y precio.
- 7) Los documentos que intervengan en las compras se archivarán en una carpeta que será organizada por meses.

²⁶ Diccionario de Administración y Finanzas J. M. Rosenberg. Pág 312

²⁷ IBID

²⁸ Administración una perspectiva global Harold Koontz. Pag. 130

- 8) Los pagos a los proveedores se realizarán los días martes de cada semana.

3.5.2 COMERCIALIZACIÓN - VENTAS

- 1) Se realizará un plan de ventas en los meses de Junio y Julio en base a datos históricos, frecuencia de pedidos y reuniones de trabajo con la gerencia, administración y diseño, el plan se elaborarán anualmente, se actualizará mensualmente.
- 2) Las ventas a crédito se realizarán en un plazo de 30, 60, hasta 90 días, dependiendo del monto que se negocie.
- 3) El trato del personal de ventas deberá demostrar cordialidad, eficiencia y soluciones para el cliente.
- 4) El cliente podrá cambiar el producto adquirido, siempre y cuando el producto se encuentre en perfectas condiciones, por otro u otros de igual precio.
- 5) Se elaborarán las facturas de venta a los clientes bajo responsabilidad de la persona que la emite.
- 6) Para la facturación se solicitará todos los datos necesarios de los clientes para salvaguardar los intereses de la empresa contra posibles inconvenientes que puedan suscitarse.
- 7) Todos los documentos que intervengan en la venta se archivarán en una carpeta que esté organizada por meses.
- 8) Las ventas a los empleados se realizará con la aprobación de los dueños y con un descuento del 10% de la compra
- 9) Las ventas al personal se harán con un plazo máximo de un mes, al sobrepasar esta fecha se realizará un descuento en el sueldo del empleado
- 10) La publicidad de la empresa se realizará a través de los compradores mayoristas.

3.5.3 PRODUCCION

- 1) El plan de producción contemplara los costos y gastos de Mano de Obra Directa (MOD), Materiales Indirectos (MI), Gastos Generales de Fabricación (GGF), debidamente financiados y en coordinación con el plan de ventas.

- 2) Toda actividad en esta área, requerirá de una orden de producción sustentada en un pedido de un cliente mayorista.
- 3) La producción se basará en el diseño de cada modelo presentado por el personal encargado del área.
- 4) La producción de un diseño requerirá de un modelo que será exhibido entre el personal de producción, que constituye, la guía para el corte y confección de la prenda.
- 5) Toda prenda terminada tendrá un control de calidad, en el que se revisará que no existan hilachas, los botones estén colocados adecuadamente, además se revisará que en la prenda no existan fallas.
- 6) Toda prenda terminada, deberá ser colocada en armadores, cubiertas con fundas plásticas individuales, para luego ser colocadas en caballetas en la bodega de productos terminados.
- 7) Se llevará un registro del material que ingresa para la fabricación de la prenda, con sus respectivos costos.
- 8) Se llevará un registro del producto terminado con las características de cada modelo, talla, color, tipo de tela.
- 9) Se llevará un control diario del nivel de producción que se asigne a cada trabajadora.
- 10) Se llevará un mantenimiento trimestral del equipo de producción.
- 11) Se tendrá un seguro de los equipos de la empresa, que serán renovados con al menos 15 días antes de su vencimiento.

3.5.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 1) La información financiera estará a disposición de la gerencia en el momento que lo requiera.
- 2) El sistema contable deberá ser elaborado de acuerdo a las normas internacionales de información financiera (NIIF) y principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).

- 3) En la elaboración de los registros contables deberá constar el código de la persona responsable.
- 4) El informe de cartera deberá elaborarse mensualmente.
- 5) Se destinará el 2% de la utilidad para publicidad promocional.
- 6) Los pagos al personal se realizará mediante transferencia, el primer día laborable de cada mes.
- 7) Los servicios básicos (agua, luz y teléfono) serán cancelados hasta el 15 de cada mes.
- 8) El corte de las cuentas corrientes y de ahorros de la empresa deberá ser solicitado semanalmente al banco para la verificación de los saldos en el libro de bancos, además se revisara diariamente los movimientos de las cuentas por medio del Internet.
- 9) Se creará y repondrá semanalmente una cuenta de caja chica de 100 USD para imprevistos de menor valor en la empresa
- 10) No se tomará el dinero de la empresa para gastos personales de los dueños

3.5.5 INVENTARIOS

- 1) Se llevará un continuo control de inventarios por medio de sistemas de computación
- 2) La mercadería será almacenada con el debido cuidado para que no sufran daños las prendas, en el caso de daños existentes el que deberá asumir la perdida será el responsable de la bodega.
- 3) Se elaborará un adecuado sistema y plan de compras que permita tener siempre un stock mínimo para respaldar la producción
- 4) Se realizará inventarios a fines de enero de cada año y se mantendrá el sistema de inventarios permanentes mínimos

3.5.6 PERSONAL

- 1) El personal podrá ingresar a la empresa hasta 10 minutos, posterior a este tiempo será descontado el valor de \$ 2, dentro de la próxima media hora, pasado este tiempo será descontado el día de trabajo completo.
- 2) El personal debe presentarse todos los días con pulcritud, utilizando el respectivo mandil.
- 3) El personal debe pedir permiso con anterioridad si necesita salir o ausentarse en la empresa
- 4) Las vacaciones se deberán solicitarse con un mes de anterioridad, para poder coordinar al personal y poder alternar a los empleados para que la producción no se detenga
- 5) La decoración por fechas especiales estará a cargo del personal de ventas con una debida coordinación con la administración y gerencia
- 6) Anticipos y préstamos deberán solicitarse justificadamente, de preferencia durante los ocho primeros días de cada mes.
- 7) El personal será seleccionado de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, de acuerdo a las necesidades del puesto y perfil establecido.
- 8) El personal tendrá derecho a capacitaciones según se convenga.

3.6 ESTRATEGIAS

3.6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA EL SIGUIENTE AÑO 2012

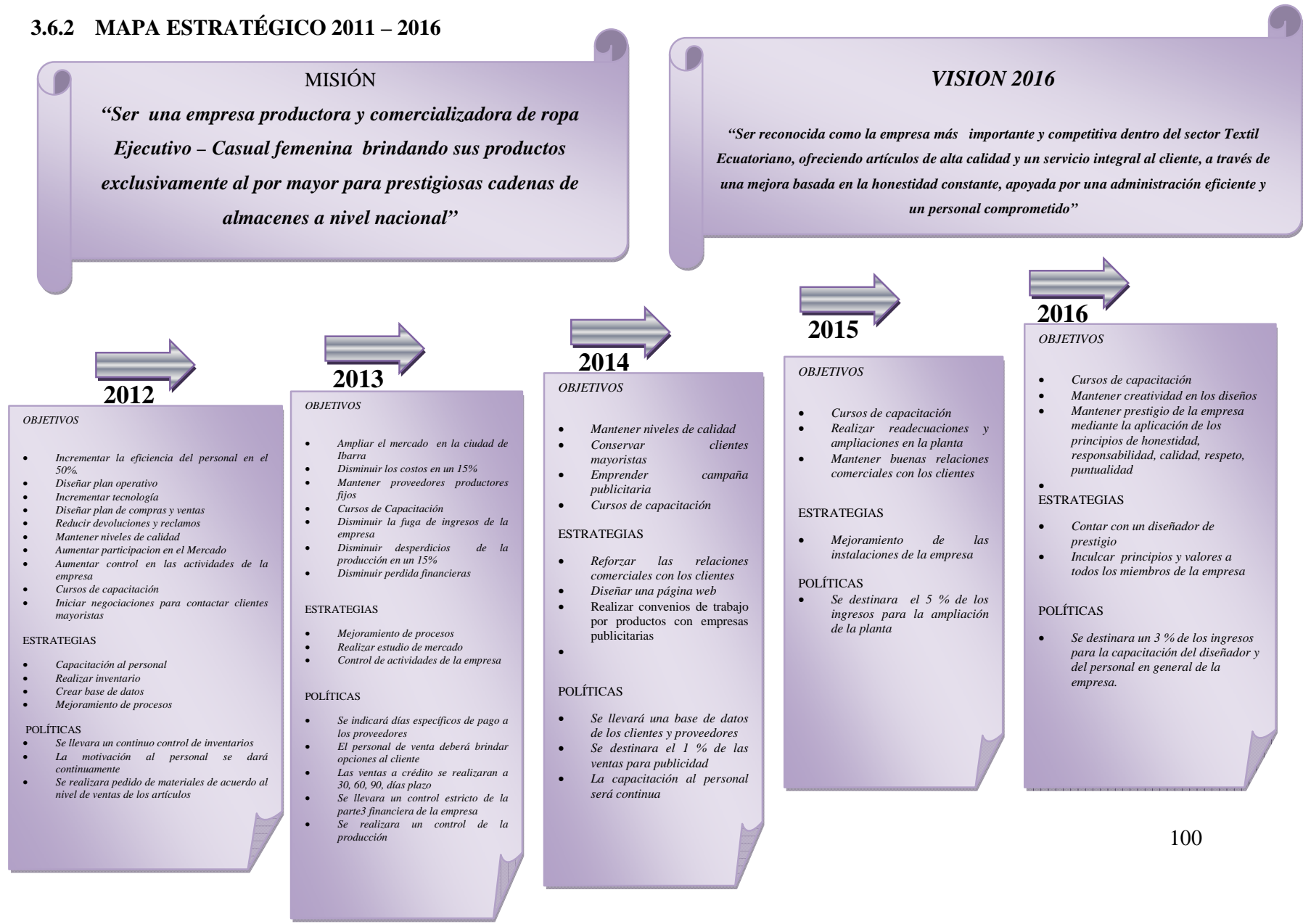
Para el año 2012 se han establecido distintas actividades que aportarán al alcance de los proyectos establecidos dentro de los programas de la empresa de tal manera que permitan cumplir sus objetivos.

Estos programas, proyectos y actividades se detallan en el plan operativo de “TEEN COLORS”, el cual ayudará a visualizar de mejor manera no solo el tiempo que se dedicará para cada actividad, sino también los responsables que estarán a cargo, además de los costos que representan para la empresa.

PLAN OPERATIVO 2012 DE "TEEN COLOURS"

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable	Ingreso	Egreso	Observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Presupuesto							
IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA																																									ADMINISTRACIÓN GERENCIA	60.000.00										
Actualización de equipos																																																				
Compra de sistema																																																				
Crear base de datos																																																				
Base de datos clientes																																																				
Base de datos proveedores																																																				
Base de datos mercadería																																																				
INVENTARIOS																																									ADMINISTRACIÓN	2.000.00										
Inventario de mercadería																																																				
Inventario Clientes																																																				
Inventario proveedores																																																				
Inventario materiales																																																				
PRESUPUESTOS																																									ADMINISTRACIÓN GERENCIA	2.000.00										
Presupuesto de Ventas																																																				
Presupuesto de compras																																																				
Cronogramas de pagos proveedores																																																				
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS																																									ADMINISTRACIÓN GERENCIA	2.500.00										
Abrir nuevos mercados																																																				
Mejor atención al cliente																																																				
Mejores canales de distribución																																																				
Mejor sistema de facturación																																																				
Mejor recuperación de cartera																																																				

3.6.2 MAPA ESTRATÉGICO 2011 – 2016



MISIÓN

“Ser una empresa productora y comercializadora de ropa Ejecutivo – Casual femenina brindando sus productos exclusivamente al por mayor para prestigiosas cadenas de almacenes a nivel nacional”

VISION 2016

“Ser reconocida como la empresa más importante y competitiva dentro del sector Textil Ecuatoriano, ofreciendo artículos de alta calidad y un servicio integral al cliente, a través de una mejora basada en la honestidad constante, apoyada por una administración eficiente y un personal comprometido”

2012

OBJETIVOS

- Incrementar la eficiencia del personal en el 50%
- Diseñar plan operativo
- Incrementar tecnología
- Diseñar plan de compras y ventas
- Reducir devoluciones y reclamos
- Mantener niveles de calidad
- Aumentar participación en el Mercado
- Aumentar control en las actividades de la empresa
- Cursos de capacitación
- Iniciar negociaciones para contactar clientes mayoristas

ESTRATEGIAS

- Capacitación al personal
- Realizar inventario
- Crear base de datos
- Mejoramiento de procesos

POLÍTICAS

- Se llevara un continuo control de inventarios
- La motivación al personal se dará continuamente
- Se realizara pedido de materiales de acuerdo al nivel de ventas de los artículos

2013

OBJETIVOS

- Ampliar el mercado en la ciudad de Ibarra
- Disminuir los costos en un 15%
- Mantener proveedores productores fijos
- Cursos de Capacitación
- Disminuir la fuga de ingresos de la empresa
- Disminuir desperdicios de la producción en un 15%
- Disminuir perdida financieras

ESTRATEGIAS

- Mejoramiento de procesos
- Realizar estudio de mercado
- Control de actividades de la empresa

POLÍTICAS

- Se indicará días específicos de pago a los proveedores
- El personal de venta deberá brindar opciones al cliente
- Las ventas a crédito se realizaran a 30, 60, 90, días plazo
- Se llevara un control estricto de la parte financiera de la empresa
- Se realizara un control de la producción

2014

OBJETIVOS

- Mantener niveles de calidad
- Conservar clientes mayoristas
- Emprender campaña publicitaria
- Cursos de capacitación

ESTRATEGIAS

- Reforzar las relaciones comerciales con los clientes
- Diseñar una página web
- Realizar convenios de trabajo por productos con empresas publicitarias

POLÍTICAS

- Se llevará una base de datos de los clientes y proveedores
- Se destinara el 1 % de las ventas para publicidad
- La capacitación al personal será continua

2015

OBJETIVOS

- Cursos de capacitación
- Realizar readecuaciones y ampliaciones en la planta
- Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes

ESTRATEGIAS

- Mejoramiento de las instalaciones de la empresa

POLÍTICAS

- Se destinara el 5 % de los ingresos para la ampliación de la planta

2016

OBJETIVOS

- Cursos de capacitación
- Mantener creatividad en los diseños
- Mantener prestigio de la empresa mediante la aplicación de los principios de honestidad, responsabilidad, calidad, respeto, puntualidad

ESTRATEGIAS

- Contar con un diseñador de prestigio
- Inculcar principios y valores a todos los miembros de la empresa

POLÍTICAS

- Se destinara un 3 % de los ingresos para la capacitación del diseñador y del personal en general de la empresa.

3.7 CULTURA CORPORATIVA

El Mapa Estratégico, permite visualizar de mejor manera los objetivos que debe ir cumpliendo la empresa, a travez del tiempo, para hacer una realidad su visión actual.

La cultura corporativa de una empresa “Se refiere a los valores, creencias, tradiciones, estilo de operación y ambiente interno de trabajo de la compañía.”²⁹

“TEEN COLOURS” es una pequeña empresa que no tiene un camino claro por seguir, por medio del mapa estratégico, la organización puede verse ya no como una pequeña empresa, sino como una gran empresa en las primeras etapas de crecimiento, la cual cuenta con objetivos que tendrá que ir alcanzando, ayudada por estrategias y políticas, cumpliendo con su misión, basándose en los pincipios y valores organizacionales para alcanzar la visión , aquel sueño de hoy que si se trabaja adecuadamente con la debida planificación, se hará realidad en el tiempo previsto.

²⁹ Administración estratégica. Thompson Strickland, Mc Graw Hill, 11ª edición, pág. 359.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE PROCESOS

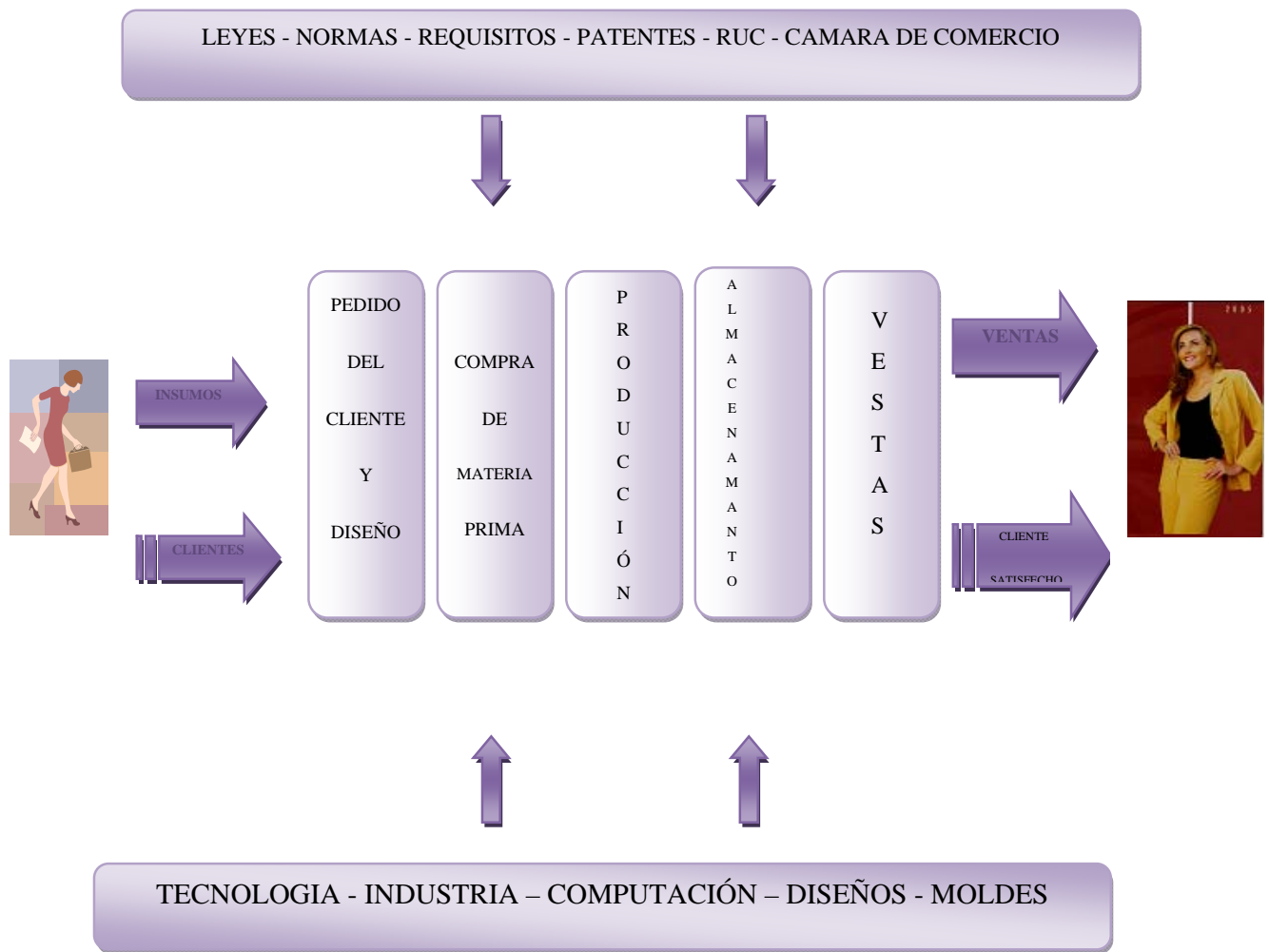
En este capítulo se analizar los principales procesos de la empresa a fin de detectar sus problemas y estar en condiciones de sugerir soluciones, para efecto se utilizaran las siguientes herramientas:

- a) “**Inventario De Procesos**, realizando un listado de los procesos de las diferentes áreas de la empresa
- b) **Selección De Procesos**, realizando un análisis de procesos, por importancia, problemática o necesidad, por medio de la técnica de preguntas claves, que facilitarán la ponderación de los procesos.
- c) **Organización de Procesos**, se realizará una clasificación de los procesos seleccionados en: procesos gobernantes, básicos y de apoyo.
- d) **Análisis De Procesos**, en este punto se tomará en cuenta la eficiencia de los procesos estableciendo actividades, tiempos, costos y problemática de los mismos.
- e) **Matriz De Análisis**, elaboración de una matriz en la cual se resumen todos los procesos analizados y sus problemáticas.”³⁰

4.1 DIAGRAMA DE CALIDAD

El diagrama de calidad expresa lo que la empresa es y la actividad a la que se dedica.

³⁰ H. Harrington J, *Mejoramiento de los Procesos de la empresa*, McGraw- Hill, S. A. Santa Fé de Bogotá



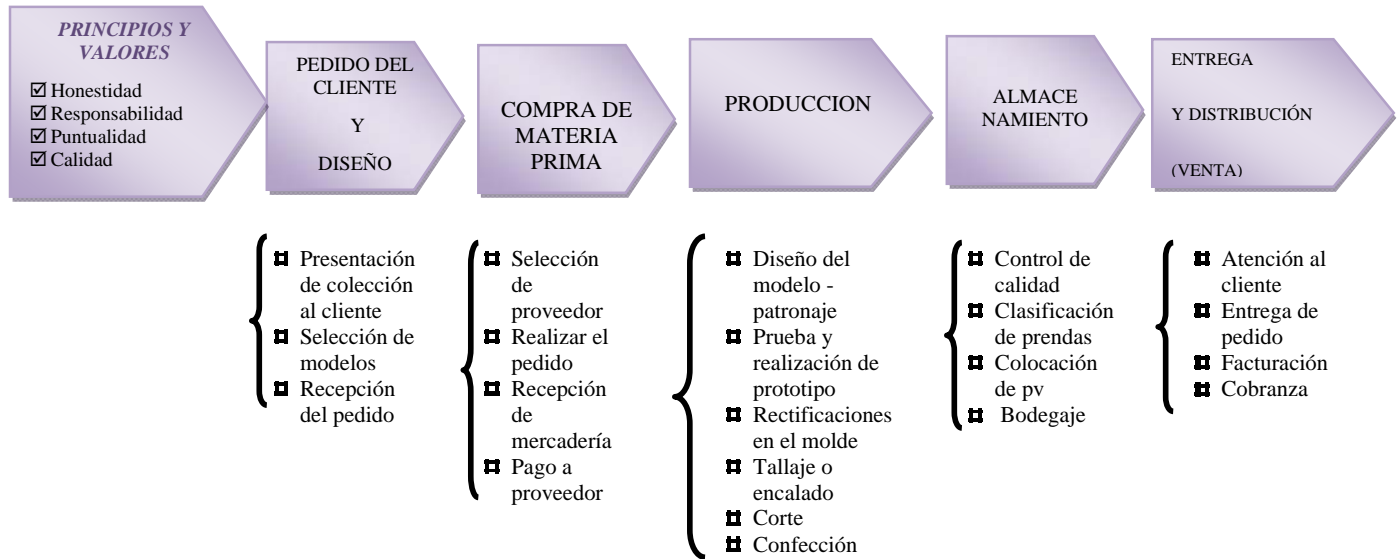
4.2 CADENA DE VALOR

“Identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.”³¹

La cadena de valor de acuerdo a las entrevistas realizadas y la observación directa se puede decir que es la siguiente:

³¹ Administración estratégica. Thompson Strickland, Mc Graw Hill, 11ª edición, pág. 123

PROCESOS BASICOS



PROCESOS DE APOYO

ADMINISTRATIVO - FINANCIERO



4.3 MACRO PROCESO DE TEEN COLOURS

El gráfico que se muestra a continuación podemos ver el macro proceso que tiene la empresa, a partir del cual se realizarán un inventario de procesos (procesos que se realizan en cada área) para poder seleccionar los procesos que mas generen valor dentro de la compañía y estén generan grandes inconvenientes a la empresa.

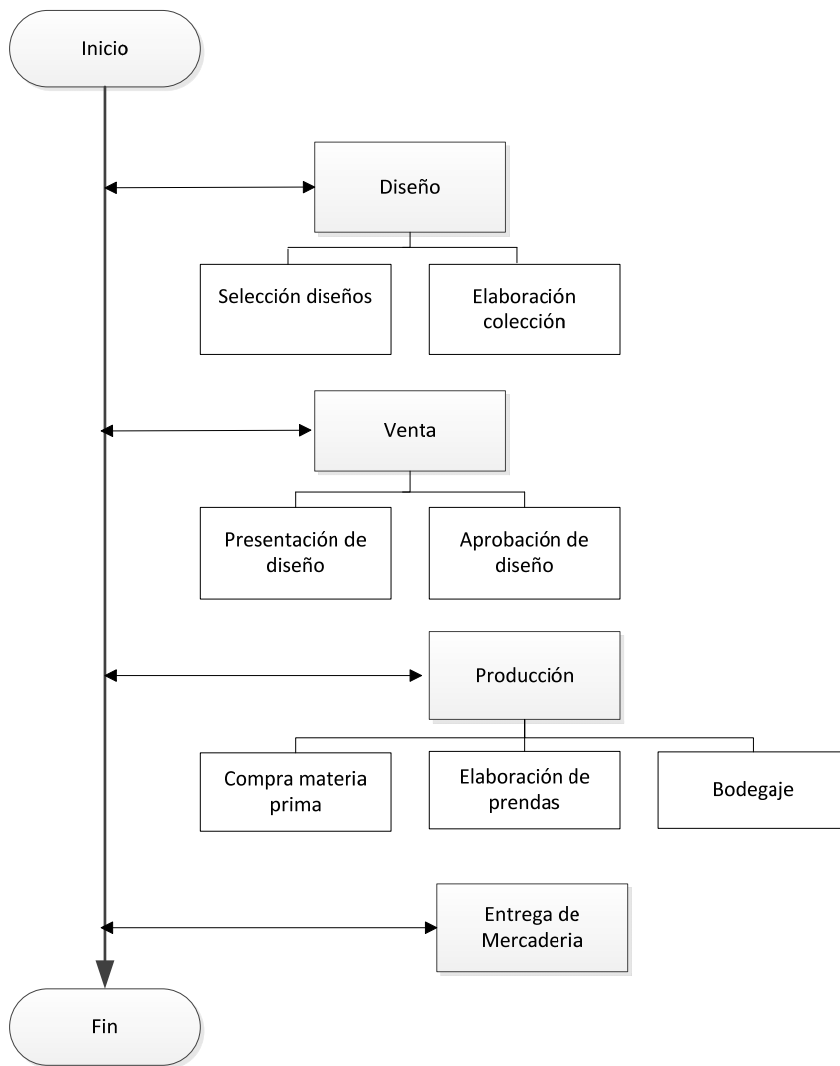


Grafico: 4.1 Macro Proceso de Teen Colours
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

4.4 INVENTARIO DE PROCESOS

“TEEN COLOURS”, para la producción y comercialización de sus prendas utiliza procesos que se desarrollan en las diferentes áreas que posee la empresa, cómo se interrelacionan, además de facilitar la elaboración del inventario total de procesos.

4.4.1 Área Diseño y Patronaje

- ✓ Selección de diseños
- ✓ Elaboración de Colección, Diseños, Prototipos

4.4.2 Pedido Del Cliente

- ✓ Presentación de la colección, diseños , y prototipos al cliente
- ✓ Selección de Modelos por parte del cliente
- ✓ Recepción del pedido.

4.4.3 Área de Compras

- ✓ Contacto con proveedores
- ✓ Selección de Proveedores
- ✓ Pedido de lista de precios
- ✓ Pedido de muestras de mercadería
- ✓ Pedido de mercadería
- ✓ Recepción de mercadería
- ✓ Pago a Proveedores
- ✓ Archivo de documentos.

4.4.4 Área de Producción

- ✓ Diseño de la Prenda

- ✓ Patronaje
- ✓ Prueba y Realización de Prototipo
- ✓ Rectificación del molde
- ✓ Tallaje o Escalado
- ✓ Corte
- ✓ Confección
- ✓ Acabados y Plancha
- ✓ Bodega – almacenamiento.

4.4.5 Area de Ventas

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Presentación de Diseños
- ✓ Empaque de mercadería
- ✓ Distribución de mercadería
- ✓ Archivo de documentos de venta
- ✓ Devolución de ventas.

4.4.6 Inventario

- ✓ Comparar nota de entrega con pedido
- ✓ Contabilizar mercadería
- ✓ Fijación de precios para la venta
- ✓ Poner precio en cada prenda o artículo
- ✓ Almacenar mercadería

4.4.7 Área de Administración y Finanzas

- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Selección del personal
- ✓ Pago al personal
- ✓ Incentivos al personal
- ✓ Pago de Servicios básicos
- ✓ Llenar formularios del SRI
- ✓ Pagos al SRI
- ✓ Abastecimiento de empaques para mercadería
- ✓ Abastecimiento de suministros de oficina
- ✓ Recaudación de dinero de ventas
- ✓ Diversificación de clientes al por mayor
- ✓ Mantener contacto con los proveedores actuales
- ✓ Selección de proveedores
- ✓ Fijación de promociones
- ✓ Manejo de cuentas bancarias

4.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Los procesos serán seleccionados por medio del Método Selectivo de Razonamiento, que consiste en la ponderación de los procesos, valiéndose de preguntas claves que determinarán los procesos a analizarse, dándole valores a cada pregunta, según la respuesta que se obtenga, así, un uno si la respuesta es positiva y un cero si es negativa.

Al final se realizará una sumatoria, en la cual los procesos que mayor puntaje han obtenido, serán tomados en cuenta para su análisis.

Las preguntas que se han planteado para el Método Selectivo de Razonamiento son:

- P1.** ¿Este proceso genera reclamos y problemas para la empresa y es necesario e importante?
- P2.** ¿Al mejorar este proceso se reducirían costos y tiempos en beneficio de la empresa y el cliente?
- P3.** ¿Al mejorar este proceso se mejora la imagen de la empresa y se motiva al personal?
- P4.** ¿Al mejorar este proceso el nivel de calidad de producción mejoraría?
- P5.** ¿Al mejorar este proceso mejorará la rentabilidad de la empresa?

<i>PROCESOS</i>	<i>PREGUNTAS</i>					
	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>Total</i>
<i>AREA DISEÑO Y PATRONAJE</i>						
Selección de diseños	0	1	1	1	1	4
Elaboración de Colección, Diseños, Prototipos	0	1	1	1	1	4
<i>PEDIDO DEL CLIENTE</i>						
Presentación de la colección , diseños y prototipos al cliente	1	1	1	1	1	5
Selección de modelos por parte del cliente	1	1	1	1	1	5
Recepción de pedidos	0	1	1	1	1	4
<i>AREA DE COMPRAS</i>						
Contacto con proveedores	0	1	1	1	1	4
Selección de proveedores	0	1	1	1	1	4
Pedido de lista de precios	0	1	0	0	1	2
Pedido de muestra de mercadería	0	1	0	1	0	2
Recepción de mercadería	0	1	0	0	0	1
Pago de Proveedores	0	1	1	0	1	3
Archivo de documentos	0	1	1	0	0	2
<i>AREA DE PRODUCCION</i>						
Diseño de la Prenda	0	1	1	1	0	3
Pratronaje	0	1	1	1	0	3
Prueba y Realización de Prototipo	0	1	1	1	0	3

Rectificación del molde	0	1	1	1	0	3
Tallaje o Escalado	0	1	1	1	0	3
Corte	0	1	1	1	0	3
Confección	1	1	1	1	1	5
Acabados y Plancha	0	1	1	1	0	3
Bodega _ Almacenamiento	0	1	1	1	0	3
AREA DE VENTAS						
Atención al cliente	1	1	1	0	1	4
Presentación de Diseños	1	1	1	0	0	3
Empaque de Mercadería	0	1	1	0	0	2
Distribución de Mercadería	0	1	1	0	1	3
Archivo de documentos de ventas	0	1	1	0	0	2
Devolución de Ventas	1	0	0	0	0	1
INVENTARIO						0
Comparar nota de entrega con pedido	0	1	1	0	0	2
Contabilizar mercadería	0	1	0	0	1	2
Fijación de precios para la venta	0	1	1	0	1	3
Poner precio en cada prenda o artículo	0	1	0	0	0	1
Almacenar mercadería	0	1	1	0	0	2
AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS						
Planificación de actividades	0	1	1	1	1	4
Selección del personal	0	1	1	1	0	3
Pago al personal	1	1	1	1	0	4
Sanciones al personal	0	1	1	1	0	3
Pago de servicios básicos	0	1	1	0	0	2
Llenar fichas del SRI	0	0	1	0	1	2
Pagos al SRI	0	0	1	0	1	2
Abastecimiento de empaques para mercadería	1	1	1	0	0	3
Abastecimiento de suministros de oficina	0	0	1	0	0	1
Recaudación de dinero de ventas	0	1	1	0	1	3
Recepción de tarjetas de presentación	0	0	1	0	0	1
Búsqueda de clientes al por mayor	0	1	1	0	1	3
Búsqueda de proveedores	0	1	0	1	1	3
Selección de proveedores	0	1	0	1	1	3
Fijación de promociones	0	1	1	0	1	3
Manejo de cuentas Bancarias	0	0	1	0	1	2

Tabla:4.1 Selección de Procesos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

4.6 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

Para la organización de los procesos seleccionados se realizará un mapa de procesos que permita clasificar a los procesos en tres grupos:

- **Procesos Gobernantes:** Son aquellos que atraviesan toda la empresa, permiten a los niveles directivos tomar decisiones.
- **Procesos Básicos:** Son aquellos que la empresa realiza para subsistir, están relacionados con las actividades que son la naturaleza de su existencia
- **Procesos de Apoyo:** Son los que respaldan y colaboran para el normal trabajo de la organización, Ayudan a que las actividades se realicen de manera adecuada.



4.7 SITUACION ACTUAL

4.7.1 ANALISIS DE PROCESOS

A continuación se detalla la tabla de costos que se va aplicar en el análisis de procesos:

4.7.1.1 HOJA DE COSTOS

En la siguiente tabla se detallan los costos en los que incurre “TEEN COLOURS”

La hoja de costos se divide en dos partes:

COSTO DE PERSONAL: Es el costo que anualmente gasta la empresa en personal.

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado de la empresa comprenden el sueldo básico más todos los beneficios de ley que perciben en promedio al año.

<i>CARGO</i>	<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>	<i>COSTO MENSUAL</i>	<i>COSTO DIA</i>	<i>COSTO HORA</i>	<i>COSTO MINUTO</i>
Gerente	42,000.00	3,500.00	116.67	14.58	0.24
Administradora	13,000.00	1,083.33	36.11	4.51	0.08
Diseñador	20,000.00	1,666.67	55.56	6.94	0.12
Costureras 1(40)	129,223.98	10,768.67	358.96	44.87	0.75
Costureras 2(30)	60,000.00	5,000.00	166.67	20.83	0.35
<i>Total</i>	<i>264,223.98</i>	<i>22,018.67</i>	<i>733.96</i>	<i>91.74</i>	<i>1.53</i>

Tabla: 4.2 Costo del Personal
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos por día, hora y minuto resultan de la división de los ingresos con el tiempo laborable, así tenemos:

$$✓ \quad \text{Costo / Mensual} = \frac{\text{CostoAnual}}{12\text{meses}}$$

$$✓ \quad \text{Costo / Día} = \frac{\text{CostoMensual}}{30\text{días}}$$

$$✓ \quad \text{Costo / Hora} = \frac{\text{CostoDia}}{8\text{horas}}$$

$$✓ \quad \text{Costo / Minuto} = \frac{\text{CostoHora}}{60\text{minutos}}$$

Dentro de los costos fijos y variables que posee la empresa se ha tomado en cuenta los siguientes gastos:

COSTO DE OPERACIÓN: entre los gastos de operación tenemos:

✓ ***Gastos de Administración***

- Agua potable
- Energía eléctrica
- Teléfono
- Gastos de mantenimiento
- Impuestos
- Seguros y pólizas
- Suministros y materiales
- Gastos por tecnología

✓ ***Gastos de ventas***

- Gastos de Distribución

- Gastos de Embalaje
- ✓ **Gastos financieros**
 - Servicios bancarios
 - Impuestos y contribuciones
- ✓ **Costos y Gastos de Producción**
 - Materia Prima
 - Materiales Indirectos
 - Mantenimiento de maquinaria

El valor del costo anual de operación de la empresa es USD 512.457,01

<i>COSTO TOTAL ANUAL</i>	<i>COSTO MENSUAL</i>	<i>COSTO DIA</i>	<i>COSTO HORA</i>	<i>COSTO MINUTO</i>
512,457.01	42,704.75	1423.4917	59.3122	0.9885
512,457.01	42,704.75	1423.4917	59.3122	0.9885

Tabla:4.3 Costos y Gastos de Operación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

Estos datos corresponden a los costos anuales por lo que resultan de la aplicación de las siguientes operaciones:

$$✓ \quad \text{Costos / mensual} = \frac{\text{CostosAnuales}}{12\text{meses}}$$

$$✓ \quad \text{Costos / Día} = \frac{\text{CostosMensual}}{30\text{días}}$$

$$✓ \quad \text{Costos / Hora} = \frac{\text{CostosDía}}{24\text{hora}}$$

$$\text{Costos / Minuto} = \frac{\text{CostosHora}}{60\text{minutos}}$$

El costo total por minuto representa la suma de los ingresos por minuto más los costos fijos y variables.

<i>CARGO</i>	<i>SUELDO POR MINUTO</i>	<i>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</i>	<i>COSTO TOTAL POR MINUTO</i>
Gerente	0.24	0.9885	1.2285
Administradora	0.08	0.9885	1.0685
Diseñador	0.12	0.9885	1.1085
Costureras 1 (40)	0.75	0.9885	1.7385
Costureras 2 (35)	0.35	0.9885	1.3385
<i>Total</i>	<i>1.54</i>	<i>4.9425</i>	<i>6.4825</i>

Tabla: 4.4 Costo Total por Minuto
 Fuente: Investigaciones Propias
 Elaborado por: El Autor

4.7.2 DIAGRAMA DE PROCESOS

A continuación se expresa la diagramación de los procesos seleccionados. Un flujo grama utiliza un conjunto de símbolos, mostrando las actividades en secuencia y los punto de decisión que ocurren en un proceso, sirven para identificar como se realiza una actividad existente, investigar la existencia de errores o cuellos de botella y ayudan a rediseñar un proceso.

A continuación se detallan gráficamente los procesos seleccionados, en los que se mencionan:

- ✓ Responsable
- ✓ Lugar y fecha

- ✓ Ingreso y resultado
- ✓ Frecuencia
- ✓ Costo
- ✓ Actividades
- ✓ Tiempo

Además las observaciones en las que se detallan cualquier hecho que sea relevante y tenga cualquier implicación en el proceso.

La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente:



= OPERACIÓN (Agrega Valor)



= INSPECCIÓN O CONTROL (No Agrega Valor)



= DEMORA O ESPERA (No Agrega Valor)



= ARCHIVO O ALMACENAMIENTO (No Agrega Valor)



= TRANSPORTE (No Agrega Valor)

4.7.2.1 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Diagrama del Proceso

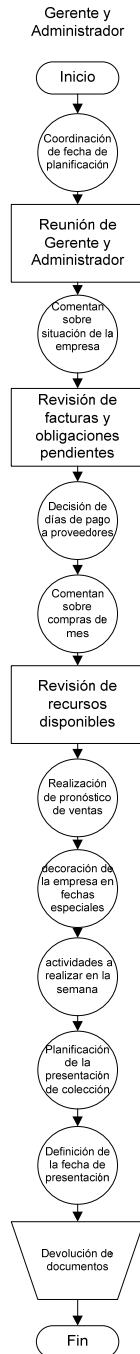


Grafico: 4.2 Planificación de Actividades

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: EL autor

Teen Colours		Proceso: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES									
Responsables: Gerente y Administrador y Diseñador						Lugar y fecha:					
Input: Detección de necesidades de la empresa						Output: Programa de actividades					
Frecuencia: 1 veces al mes						Costo por proceso: \$ 497.249 Tiempo: 202min.					
#	Actividades	●	■	D	▼	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y administrador coordinan día y hora de la planificación			D				2		4.594	1
2	Gerente y administrador se reúnen en la oficina			D				2		4.594	
3	Gerente y administrador hablan de las deudas que tiene la empresa			D				2		4.594	2
4	Gerente y administrador revisan facturas pendientes para el mes y la semana		□					10		22.97	
5	Gerente y administrador deciden qué días se llamará a los proveedores para pagos y como se obtendrá el dinero			D				5		11.485	3
6	Gerente y Administrador hablan sobre las compras que se realizarán en el mes			D				2		4.594	4
7	Gerente y Administrador revisan los recursos con los que se cuenta		□					8		18.376	
8	Gerente y Administrador realizan un pronóstico aproximado de las ventas que se obtendrán en el mes	○						5		11.485	
9	Gerente y Administrador tratan temas varios, como decoración por fechas importantes, promociones, entre otros			D				10		22.97	
10	Gerente y Administrador toman decisiones para las actividades a realizarse en la semana			D				5		11.485	5
11	Gerente administrador y diseñador planifican la presentación de la colección y diseños al cliente			D				120		275.64	
12	Gerente administrador y diseñador deciden la fecha de presentación de la colección y diseños al cliente	○						30		102.165	
13	Gerente y Administrador devuelven documentos a archivos				▽			1		2.297	
TOTAL								35	167	113.65	383.599
EFICIENCIAS								17.33%		22.86%	

Tabla: 4.5 Proceso de Planificación de Actividades

Fuente: Investigaciones Propias.

Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{35}{35 + 167} = \frac{35}{202} = 0.1733 = 17.33\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{113.65}{113.65 + 383.599} = \frac{113.65}{497.249} = 0.2286 = 22.86\%$$

ANALISIS

El proceso Planificación de Actividades, después de haberlo graficado podemos mencionar algunas novedades como:

- ✓ Dentro de la empresa no se tiene fechas establecida para planificación de actividades.
- ✓ No solo se tratan deudas de la empresa, si no también deudas que no son del normal giro del negocio (deudas familiares).
- ✓ El día de pago de proveedores no es respetado, por lo que se realiza en forma desordenada, ocasionando un disgusto con los mismos.
- ✓ El cronograma de compras que se realiza al mes no es respetado.
- ✓ Todas las decisiones tomadas no son hechas por escrito, es por esto que muchas veces no se las respeta, ya sea por decisiones tomadas en último momento o por olvido.

La realización de la planificación de actividades demanda un tiempo de 202 minutos y tiene un costo de \$497,249. Con una eficiencia en tiempo de 17.33% , y en costos de 22.86%

4.7.2.2 SELECCIÓN DE DISEÑOS

Gerente General y Administrador.



Grafico: 4.3 Selección de Diseños – Diagrama

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso: SELECCIÓN DE DISEÑOS									
<i>Responsables:</i> Gerente , Diseñador						<i>Lugar y fecha:</i>					
<i>Input:</i> Selección de Modelos						<i>Output:</i> Modelo Seleccionado					
<i>Frecuencia:</i> 1 por semana						<i>Costo por proceso:</i> \$ 246.927 <i>Tiempo:</i> 92min.					
#	Actividades	●	■	D	▼	➔	TIEMPO		COSTOS		observaciones
							(minutos)		(dólares)		
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y diseñador coordinan día y hora para la selección de diseños			D				2		4.674	
2	Gerente y diseñador se reúnen en la oficina para revisar diseños de moda	○					10		23.37		1
3	Gerente y Diseñador seleccionan diseños actuales que gusten al cliente			D				30		102.1155	2
4	Gerente y Diseñador deciden los diseños que serán presentados en la colección	○					20		46.707		
5	Gerente , diseñador , realizan el presupuesto que se utilizara para dichos diseños			D				30		70.0605	3
TOTAL							30	62	70.077	176.85	
EFICIENCIAS							32.61%		28.38%		

Tabla: 4.6 Selección de Diseños
Fuente: Investigación propias
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{30}{30 + 62} = \frac{30}{92} = 0.32.61 = 32.61\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{70.077}{70.077 + 176.85} = \frac{70.077}{246.927} = 0.28.38 = 28.38\%$$

ANALISIS

En la selección de diseños realizada por el Gerente y Diseñador de la empresa, se observaron algunos inconvenientes:

- ✓ En ocasiones no se encuentran fácilmente diseños de moda, que vayan acorde al gusto del cliente, por lo que causa demora al proceso.
- ✓ Suele pasar que los diseños seleccionados por el gerente y diseñador de la empresa no gusten en su totalidad al cliente, por lo que se realiza rectificaciones a los mismos, generando disgustos y demora al proceso.
- ✓ El presupuesto para la confección de los diseños seleccionados no es muy convincente para el cliente, esto hace que se realicen rectificaciones en el precio del producto que no conviene a la empresa

La selección de diseños demanda de un tiempo de 92 minutos y tiene un costo de \$246.927. Este proceso tiene un eficiencia en tiempo del 32.61% y en costo de 28.38%.

4.7.2.3 ELABORACION DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS.

Diagrama del Proceso

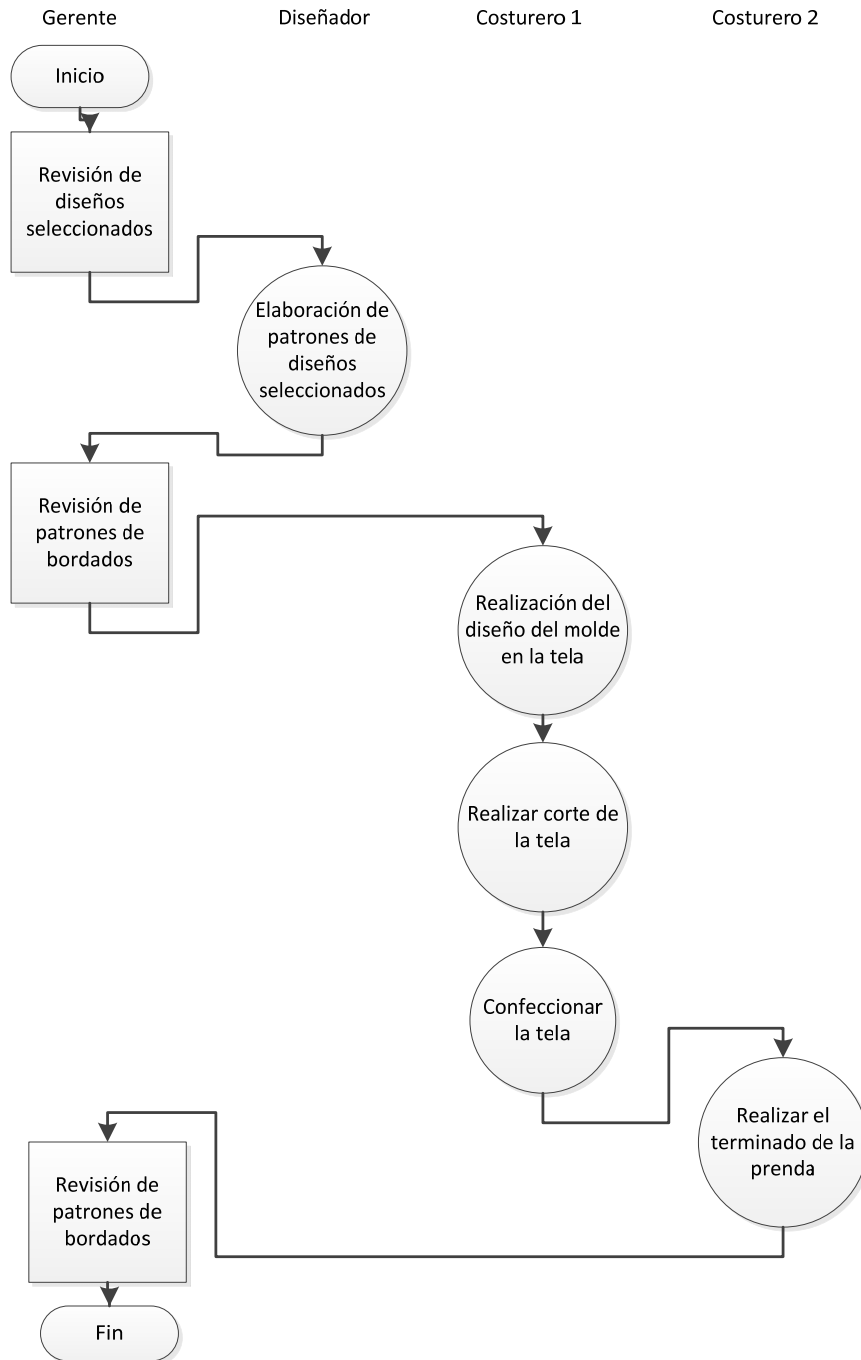


Grafico: 4.4 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos – Diagrama

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: EL autor

Teen Colours		<i>Proceso: ELABORACIÓN DE COLECCIÓN , DISEÑOS Y PROTOTIPOS</i>									
Responsables: Gerente - Diseñador - Producción						Lugar y fecha:					
Input: Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos						Output: Colección					
Frecuencia: 3 veces por mes						Costo por proceso: \$ 1248.2364 Tiempo: 1195min.					
#	Actividades	●	■	D	▼	→	TIEMPO		COSTOS		observaciones
							(minutos)		(dólares)		
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y Diseñador revisan los diseños seleccionados para la colección		□					10		23.37	
2	Diseñador elabora los patrones de los diseños seleccionados			D				960		1064.16	1
3	Gerente y diseñador revisan los patrones elaborados		□					8		18.696	
4	Gerente con Costureras(1) realizan el trazo del molde en la tela			D				55		69.9578	2
5	Gerente con Costureras (1) realizan el corte de la tela			D				40		50.8784	3
6	Costureras(1) realiza la confección de la prenda			D						3.4768	4
7	Costureras (2) realiza el terminado de la prenda	○						35		1.3384	
8	Gerente y Diseñador revisan la prenda		□					7		16.359	
TOTAL								35	1080	1.3384	1246.9
EFICIENCIAS							3.14%		0.11%		

Tabla: 4.7 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{35}{35 + 1160} = \frac{35}{1195} = 0.0293 = 2.93\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{1.3384}{1.3384 + 1246.898} = \frac{1.3384}{1248.2364} = 0.0011 = 0.11\%$$

ANALISIS

En la elaboración de la colección, diseños y prototipos, se encontraron las novedades:

- ✓ El diseñador, suele ocupar mucho tiempo en la elaboración de los patrones de los modelos de la colección, esto se debe a las rectificaciones que tiene que hacer en los mismos por la falta de comunicación entre el gerente, diseñador y cliente.
- ✓ Al momento de realizar los trazos de los patrones en la tela Producción (1) y Gerencia suelen tener disgustos por la falta de comunicación e inconformidad, lo que produce retraso al proceso.
- ✓ De igual forma sucede al momento de realizar el corte de la tela Producción (1) y Gerencia no se ponen de acuerdo en la forma de realizar los cortes, retrasan al proceso por la falta de comunicación.
- ✓ Como el diseño de la prenda es nuevo modelo producción (1), en algunas ocasiones suele tener dificultados al inicio de la confección

El proceso de elaboración de la colección, diseños y prototipos tiene un tiempo de 1195 minutos y un costo de \$1248.2364. Este proceso tiene un eficiencia en tiempo del 2.93% y en costo del 0.11%.

4.7.2.4 PRESENTACION DE COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS.

Diagrama del Proceso

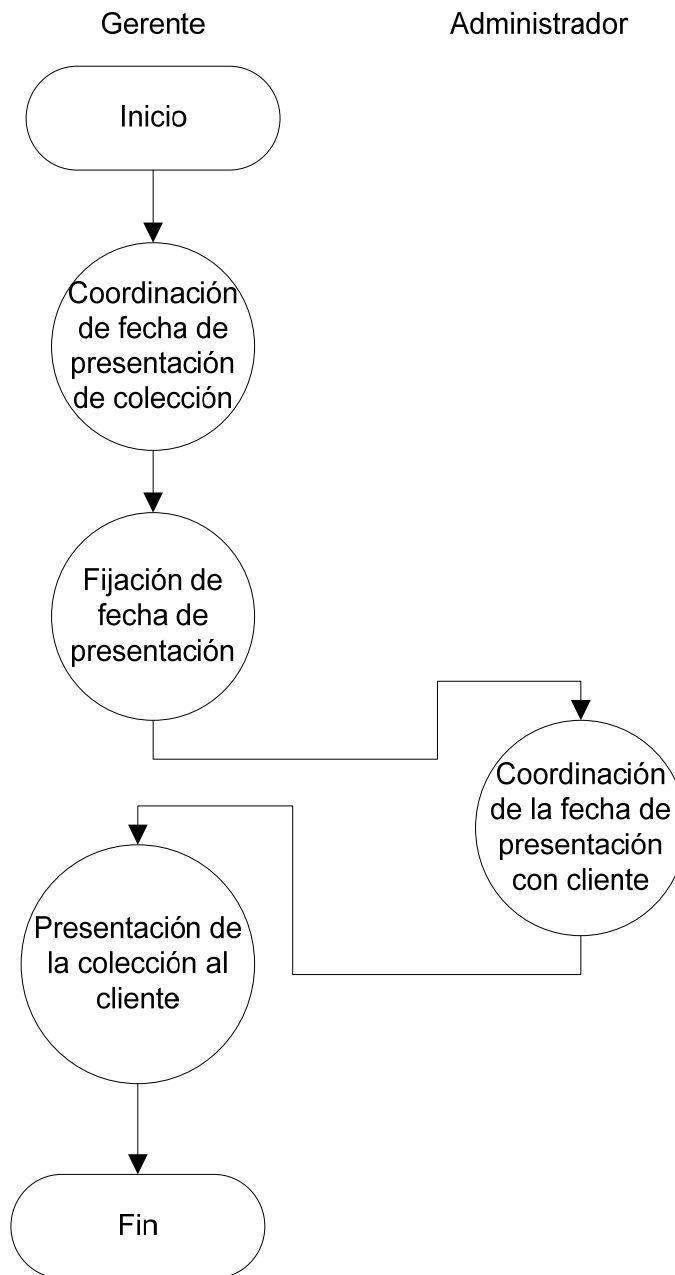


Grafico: 4.5 Presentación de Colección, Diseños y Prototipo – Diagrama
Fuente: Investigaciones de Campo
Elaborado por: El Autor

Teen Colours		<i>Proceso: PRESENTACIÓN DE COLECCIÓN, DISEÑOS, Y PROTOTIPOS</i>									
Responsables: <u>Gerente y Administrador y Diseñador</u>					Lugar y fecha:						
Input: <u>Elaboración de la presentación de la colección</u>					Output: <u>Presentación de la Colección al cliente</u>						
Frecuencia: <u>3 veces al mes</u>					Costo por proceso: <u>\$672.6205</u> Tiempo: <u>203 min.</u>						
#	Actividades	○	□	D	▽	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente , Administrador, y Diseñador coordinan fecha de presentación de la colección al cliente			D				5		17.0275	
2	Gerente , Administrador, Diseñador deciden la fecha de presentación de la colección	○					10		34.055		
3	Administrador coordina con el cliente la fecha de presentación de la colección con el cliente			D				8		8.548	
4	Gerente , Administrador, Diseñador presenta la colección al cliente			D				180		612.99	1
TOTAL							10	193	34.055	638.566	
EFICIENCIAS							4.93%		5.06%		

Tabla: 4.8 Presentación de Colección, Diseño y Prototipo
Fuente: Investigación] Propia
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{10}{10 + 193} = \frac{10}{203} = 0.0493 = 4.93\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{34.055}{34.055 + 638.5655} = \frac{34.055}{672.6205} = 0.0506 = 5.06\%$$

ANALISIS

En la presentación de la colección, diseños y prototipos al cliente se pudo analizar qué:

- ✓ En este proceso el cliente no está de acuerdo con toda la colección, esto se debe a la falta de comunicación con el cliente, lo cual causa retrasos y malestares a la organización, ya que esto significa rectificar nuevamente la colección presentada.

Este proceso demanda de un tiempo de 203 minutos y tiene un costo de \$672.6205. La eficiencia de este proceso en tiempo es del 4.93% y en costos del 5.06%.

4.7.2.5 SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE

Diagrama del Proceso

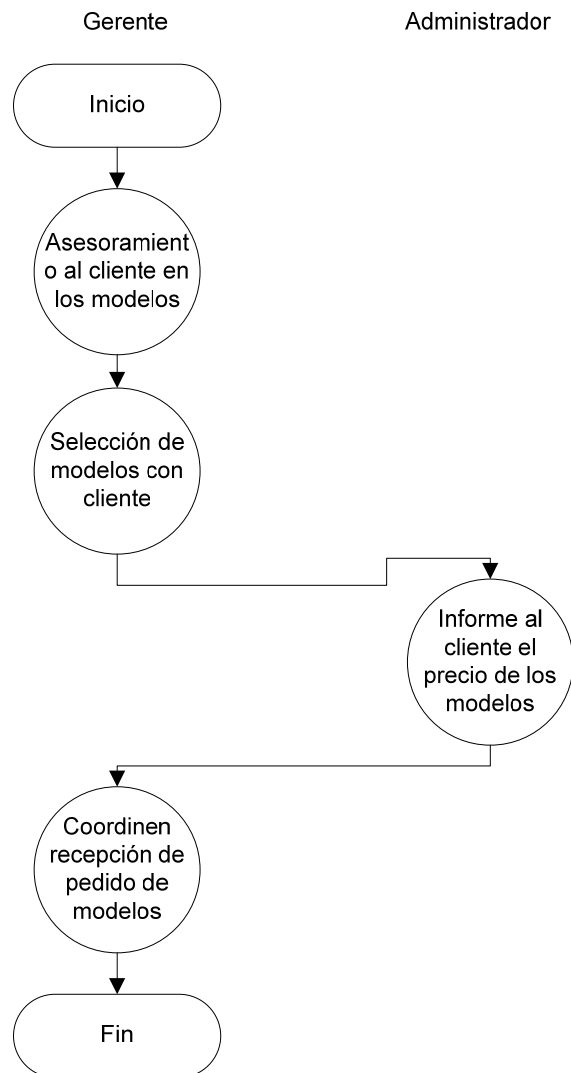


Grafico: 4.6 Selección de Modelos por Parte del Cliente - Diagrama

Fuente: Investigaciones de Campo

Elaborado por: El autor

Teen Colours		Proceso: SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE									
Responsables: Gerente y Administrador y Diseñador _____					Lugar y fecha:						
Input: selección de modelos por parte del cliente					Output: modelos seleccionados						
Frecuencia: 3 veces al mes					Costo por proceso: \$453 Tiempo: 150min.						
#	Actividades	●	■	D	▼	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente, Administrador, Diseñador asesoran al cliente para la selección de modelos			D				60		204.33	
2	Gerente, Administrador, Diseñador, conjuntamente con el cliente seleccionan los modelos	O					60		204.33		
3	Administrador de a conocer al cliente el precio de los modelos seleccionados			D				20		21.37	1
4	Gerente y Administrador coordina con el cliente en la recepción del pedido de los modelos seleccionados			D				10		22.97	2
TOTAL							60	90	204.33	248.67	
EFICIENCIAS							40.00%	45.11%			

Tabla: 4.9 Selección de Modelos por parte del Cliente
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{60}{60 + 90} = \frac{60}{150} = 0.400 = 40.00\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{204.33}{204.33 + 248.67} = \frac{204.33}{453} = 0.4511 = 45.11\%$$

ANALISIS

En la selección de modelos por parte del cliente se puede concluir que:

- ✓ Al momento de dar a conocer al cliente el precio de los modelos, en ocasiones, este no suele estar de acuerdo, por lo que se negocia con el de tal manera que el cliente se sienta conforme y a la empresa no le afecte.
- ✓ Al coordinar con el cliente la recepción del pedido del producto se discuten las fechas de entrega de toda la producción.

En la selección de modelos por parte del cliente se invierte un tiempo de 150 minutos, con un costo de \$ 453.00. La eficiencia en tiempo de este proceso es del 40 % y en costos es del 45.11%

4.7.2.6 RECEPCION DE PEDIDOS

Diagrama del Proceso

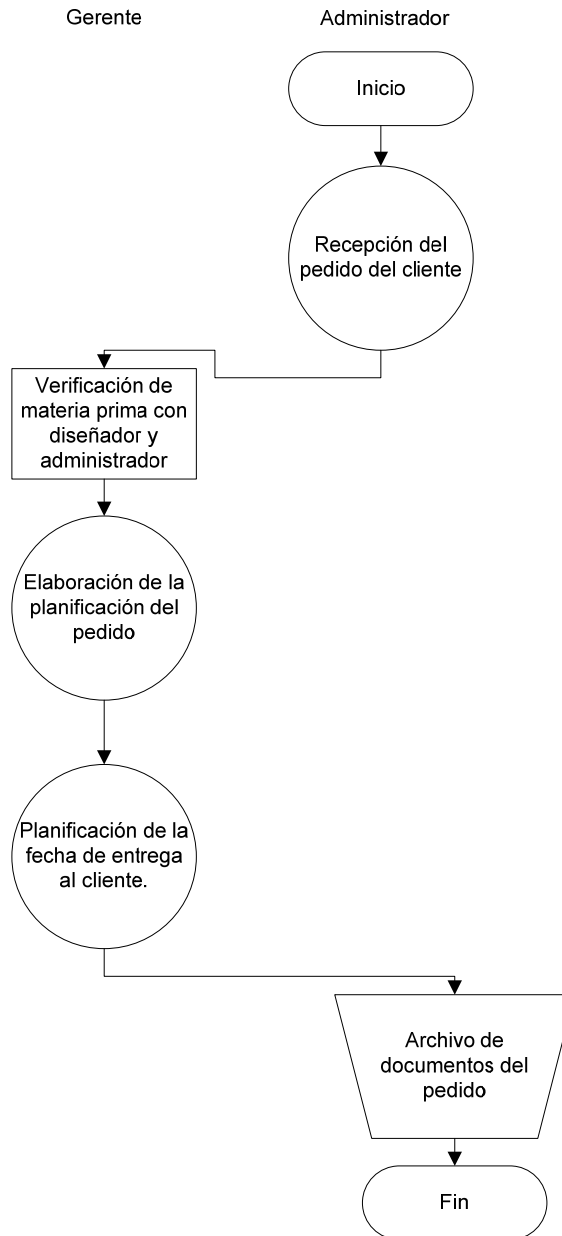


Grafico: 4.7 Recepción de Pedidos – Diagrama
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El autor

Teen Colours		Proceso: RECEPCIÓN DE PEDIDOS									
Responsables: Gerente y Administrador y Diseñador Input: recepción de pedidos Frecuencia: 3 veces por semana					Lugar y fecha: Output: Fecha de entrega de pedidos Costo por proceso: \$ 200.856 Tiempo: 76min.						
#	Actividades	●	■	D	▽	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración recibe el pedido del cliente			D				5		5.3425	
2	Gerencia, Administración y Diseño verifican la existencia de materia prima para la elaboración del pedido		□					30		102.165	
3	Gerencia y Diseño elaboran la planificación de la entrega del pedido	○					10		23.37		
4	Administración ,Gerencia , deciden conjuntamente con el cliente la fecha de entrega			D				30		68.91	1
13	Administración archiva los papeles del pedido				▽			1		1.0685	
TOTAL							10	66	23.37	177.486	
EFICIENCIAS							13.16%	11.64%			

Tabla: 4.10 Recepción de Pedidos
 Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: El Autos

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{10}{10 + 66} = \frac{10}{76} = 0.1316 = 13.16\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{23.37}{23.37 + 177.486} = \frac{23.37}{200.856} = 0.1164 = 11.64\%$$

ANALISIS

En este proceso, el inconveniente que se encontró fue:

- ✓ En la decisión de la fecha de entrega de la producción, el cliente suele presionar para esta sea inmediata, este no tiene conocimiento del proceso de producción y el tiempo que toma la confección de las prendas, por lo que se suele tener dificultades.

En la recepción de pedidos se invierte un tiempo de 76 minutos, con un costo de \$200.856. La eficiencia en tiempo de este proceso es del 13.16% y en costos es del 11, 64%.

4.7.2.7 CONTACTO CON PROVEEDORES

Diagrama del Proceso

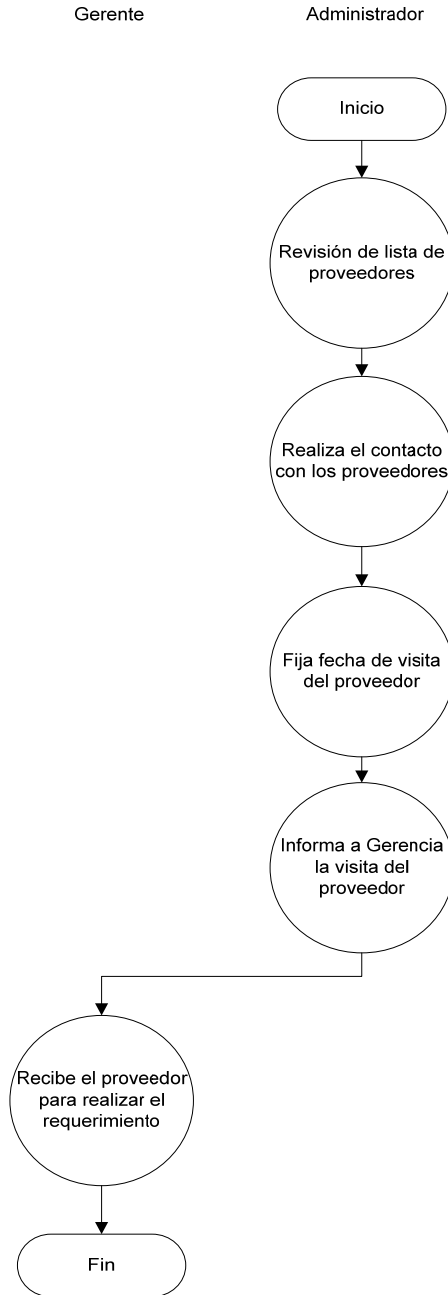


Grafico: 4.8 Contacto con Proveedores – Diagrama

Fuente: Investigaciones de Campo

Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso: CONTACTOS CON PROVEEDORES								
Responsables: <u>Gerente y Administrador y _____</u> Input: <u>Contacto con Proveedores</u> Frecuencia: <u>1 vez al mes</u>						Lugar y fecha: Output: <u>Proveedores contactados</u> Costo por proceso: <u>\$38.569</u> Tiempo: <u>32min.</u>				
#	Actividades	○	◻	◐	◑	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración revisa la lista de proveedores			D				5	5.3425	
2	Administración contacta a los proveedores de acuerdo a la necesidad de la empresa	○					10		10.685	
3	Administración coordina con el proveedor para una visita a la empresa			D				3	3.2055	1
4	Administrador Comunica a la gerencia la fecha y hora de la cita con el proveedor contactado			D				2	4.594	
5	Gerencia , administración y diseño recibe al proveedor contactado	○					12		40.866	
TOTAL							22	10	51.551	13.142
EFICIENCIAS							68.75%		79.69%	

Tabla: 4.11 Contacto con Proveedores
Fuente: Investigación Propio
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{22}{22 + 10} = \frac{22}{32} = 0.6875 = 68.75\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{25.427}{25.427 + 13.142} = \frac{25.427}{38.569} = 0.6593 = 65.93\%$$

ANALISIS

En este proceso se puede concluir que:

- ✓ El ocasiones, el proveedor suele demorar mucho al otorgar su cita, esto provoca retraso en la confección del pedido.

En este proceso se invierte un tiempo de 32 minutos, con un costo de \$ 38. 569. Ocasionando una eficiencia en tiempo de este proceso es del 68.75% y en costos es del 65.93%.

4.7.2.8 SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Diagrama del Proceso

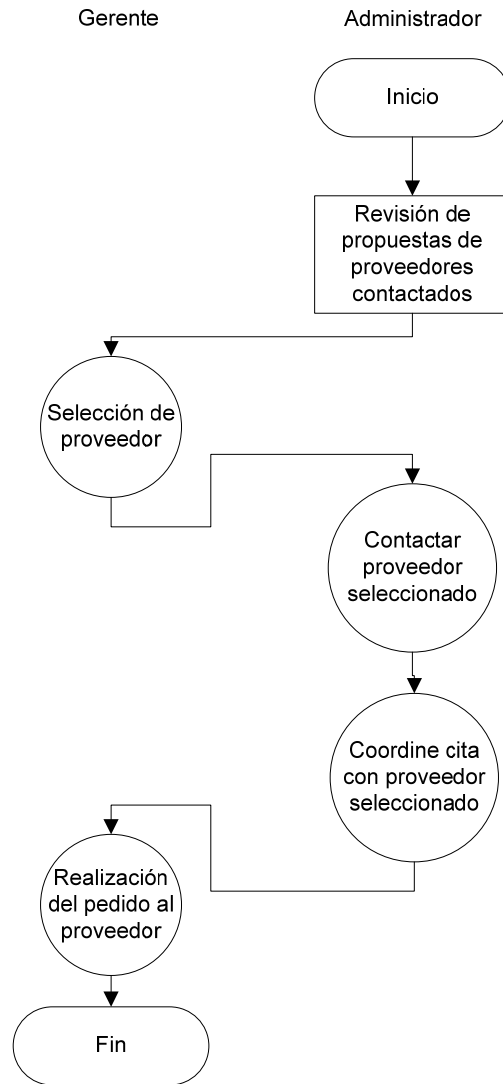


Grafico: 4.9 Selección de Proveedores – Diagrama

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso: SELECCIÓN DE PROVEEDOR									
Responsables: Gerente y Administrador y Diseñador						Lugar y fecha:					
Input: selección del proveedor						Output: Proveedor Seleccionado					
Frecuencia: cada trimestre						Costo por proceso: \$ 170.5435 Tiempo: 71min.					
#	Actividades	●	■	D	▼	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Administración revisa las propuestas de los proveedores contactados		□					15		16.0275	
2	Administración y Gerencia deciden seleccionar al proveedor que mas convenga a la empresa en precio, calidad , tiempo de entrega, plazos de pago	○					20		45.94		
3	Administración contacta al proveedor seleccionado			D				3		3.2055	
4	Administración coordina una cita con el proveedor seleccionado			D				3		3.2055	
5	La gerencia, Administración y diseño reciben al proveedor y escogen el producto necesario para la confección del pedido			D				30		102.165	1
TOTAL							20	51	45.94	124.604	
EFICIENCIAS							28.17%		26.94%		

Tabla: 4.12 Selección de Proveedor
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{20}{20 + 51} = \frac{20}{71} = 0.2817 = 28.17\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{45.94}{45.94 + 124.604} = \frac{45.94}{170.5435} = 0.2694 = 26.94\%$$

ANALISIS

En el proceso de selección de proveedores se encontró que:

- ✓ En la selección del material, el proveedor en ocasiones no tiene éste a disposición inmediata la cantidad requerida, por lo que provoca retraso en la producción.

En la selección de proveedores se invierte un tiempo de 71 minutos, con un costo de \$170.5435. La eficiencia en tiempo de este proceso es del 28.17% y en costos es del 26.94%

4.7.2.9 CONFECCIÓN

Diagrama de Proceso

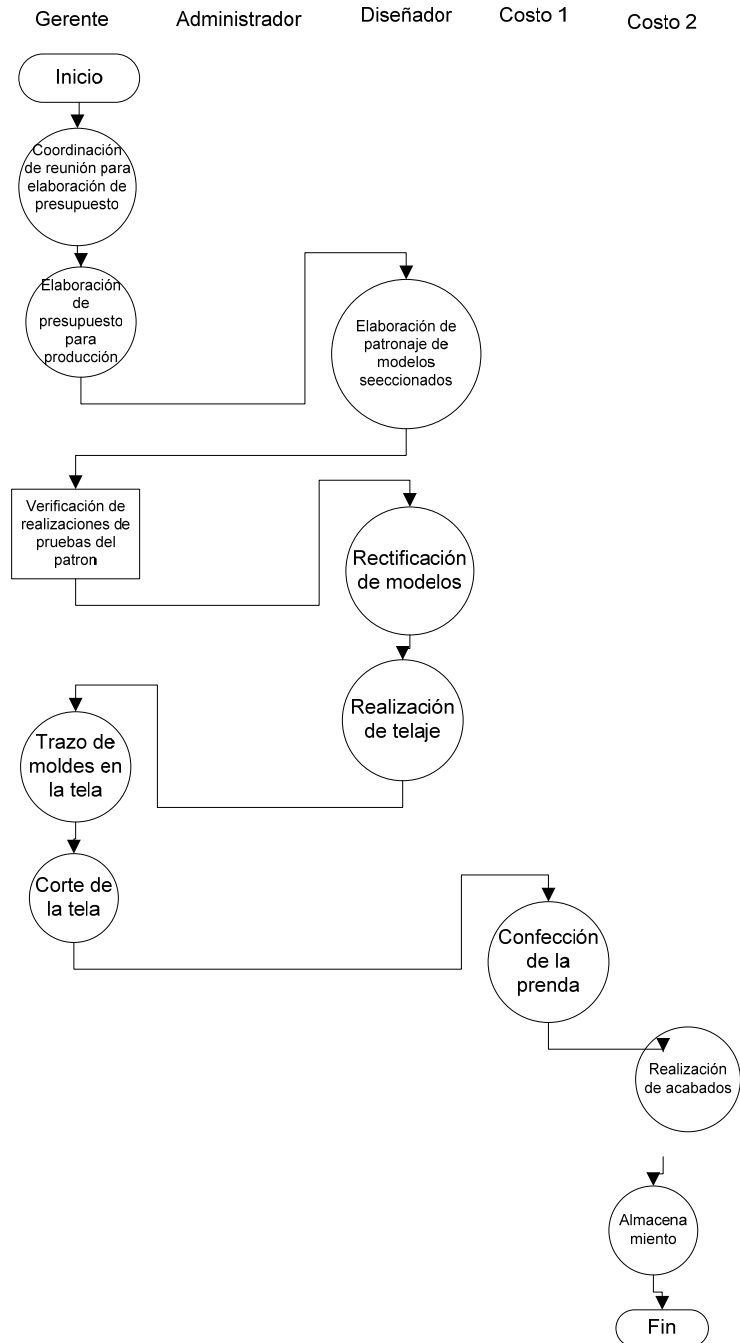


Grafico: 4.10 Confección – Diagrama
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso: CONFECCIÓN									
Responsables: Gerente y Administrador y Diseñador _____					Lugar y fecha:						
Input: Pedido del producto (materiales)					Output: Producción Lista						
Frecuencia: 3 veces por mes					Costo por proceso: \$ 6044.19 Tiempo: 4492min.						
#	Actividades	●	■	D	▼	→	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerencia , Administración y diseño coordinan día y hora para la elaboración del presupuesto			D				2		6.811	
2	Gerente, administración y Diseño, elaboran el presupuesto para la producción del pedido			D				35		119.1925	1
3	El diseñador realiza el patronaje del los modelos seleccionados	○					1440		1596.24		
4	El diseñador y la Gerencia realizan pruebas del patrón		□					30		33.255	
5	Diseñador realiza rectificación de moldes	○					180		199.53		
6	Diseñador realiza tallaje	○					300		332.55		
7	Costureras (1) y Gerencia realizan el trazo de los moldes en la tela			D				120		152.6352	2
8	Gerente y Costureras (1) realizan el corte de la tela			D				125		158.995	3
9	Costureras (1) realiza la confección de las prendas			D				1440		2503.44	4
10	Costureras (2) realiza los acabados y planchado de las prendas			D				700		936.95	5
11	Costureras (2) realiza la bodega y almacenamiento del producto	○					120		4.5888		
TOTAL							2040	2452	2132.9088	3911.2787	
EFICIENCIAS							45.41%		35.29%		

Tabla: 4.13 Confección
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{2040}{2040 + 2452} = \frac{2040}{4492} = 0.4541 = 45.41\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{2132.91}{2132.91 + 3911.28} = \frac{2132.91}{6044.19} = 0.3529 = 35.29\%$$

ANALISIS

En el proceso de confección de la prenda podemos mencionar que:

- ✓ El presupuesto que se elabora para la producción del pedido no es 100% confiable.
- ✓ En la realización de los trazos del patrón sobre la tela, Costureras (1) y gerencia, tiene problemas de comunicación, esto produce retraso en la producción.
- ✓ Al momento de realizar el corte de la tela Costureras (1) y gerencia, no tiene una buena comunicación y esto produce problemas de corte, además existe desperdicios que se pondrían evitar.
- ✓ En la confección del pedido, Costureras (1), no optimiza tiempos de producción.
- ✓ Al momento de realizar acabados y planchado de las prendas Costureras (2), no optimiza tiempos de producción.

En el proceso de confección de la prenda se invierte un tiempo de 4492 minutos, con un costo de \$6044.1875. Generando una eficiencia en tiempo de 45.41% y en costos es del 35.29%.

4.7.2.10 ATENCIÓN AL CLIENTE

Diagrama del Proceso

Gerente / Administrador

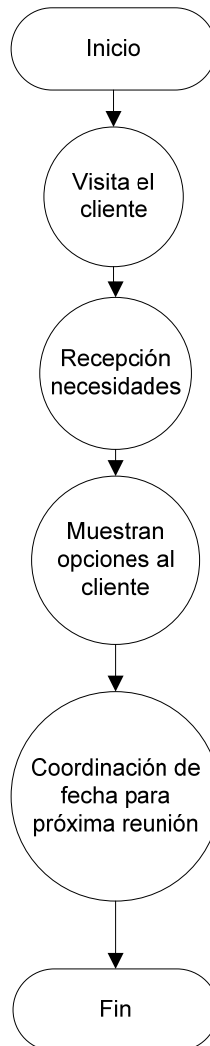


Grafico: 4.11 Atención al Cliente n- Diagrama
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso: ATENCIÓN AL CLIENTE									
Responsables: Gerente y Administrador _____						Lugar y fecha:					
Input: Atención al Cliente						Output: Satisfacción del Cliente					
Frecuencia: 1 por semana						Costo por proceso: \$ 206.73 Tiempo: 90min.					
#	Actividades					TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente y administradora visitan al cliente			D			20		45.94		
2	Gerente y administrador reciben información sobre las necesidades del cliente			D			30		68.91	1	
3	Gerente y administrador muestra las diferentes opciones al cliente	○					20		45.94		
4	Gerente y administrador coordinan cita con el cliente para presentación de modelos de acuerdo a las necesidades del cliente	○					20		45.94		
TOTAL							40	50	91.88	114.85	
EFICIENCIAS							44.44%		44.44%		

Tabla: 4.14 Atención al Cliente
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{40}{40 + 50} = \frac{40}{90} = 0.4444 = 44.44\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{91.88}{91.88 + 114.85} = \frac{91.88}{206.73} = 0.4444 = 44.44\%$$

ANALISIS

En el proceso de atención al cliente se detecto:

- ✓ Al momento de recibir información sobre las necesidades del cliente, en ocasiones la empresa no cuenta con la producción suficiente, para satisfacer la demanda del mismo.

En el proceso de atención al cliente se invierte un tiempo de 90 minutos, con un costo de \$206.73. Dando como resultado una eficiencia en tiempo de 44.44% y en costos es del 44.44%

4.7.2.11 PAGO A PERSONAL

Diagrama del Proceso

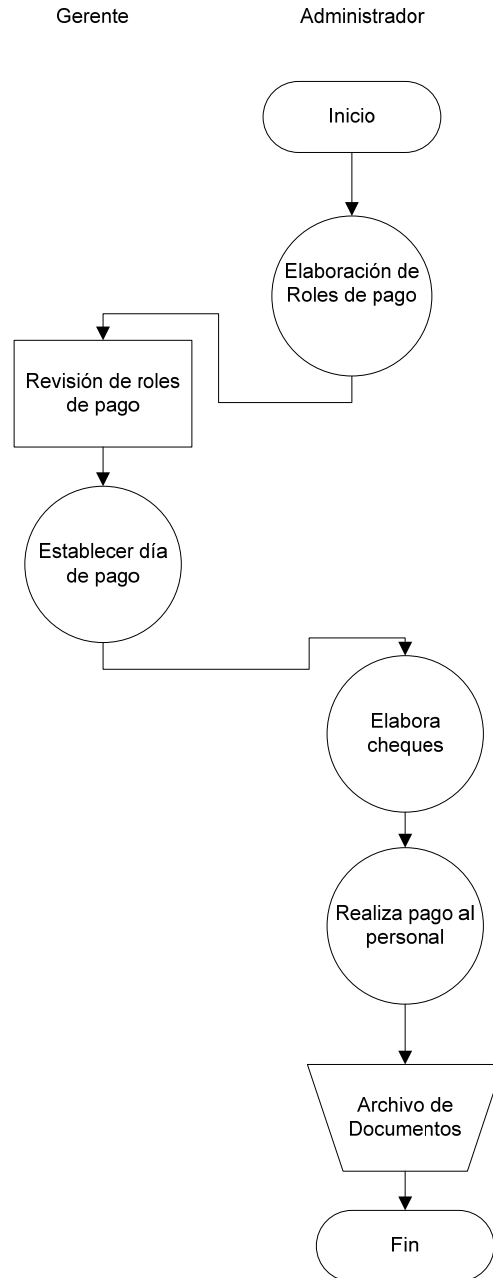


Grafico: 4.12 Pago al Personal – Diagrama
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

Teen Colours		Proceso : PAGO A PERSONAL									
Responsables: Gerente y Administrador						Lugar y fecha:					
Input: Pago a personal						Output: Planificación pago a personal					
Frecuencia: 1 veces al mes						Costo por proceso: \$ 677.1275 Tiempo: 490min.					
#	Actividades					TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Administración realiza roles de pagos	○				240		256.44			
2	Administración y Gerencia revisan roles de pagos		□				60		137.82		
3	Administración y Gerencia establecen el día de pagos			D			20		45.94	1	
4	Administración y Gerencia realizan los cheques	○				120		128.22			
5	Administración realiza pagos a personal	○				45		103.365			
6	administración archiva documentos				▽		5		5.3425		
TOTAL						405	85	488.025	189.1025		
EFICIENCIAS						82.65%		72.07%			

Tabla: 4.15 Pago Personal
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

EFICIENCIAS

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{405}{405 + 85} = \frac{405}{490} = 0.8265 = 82.65\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{488.025}{488.025 + 189.103} = \frac{488.025}{677.1275} = 0.7207 = 72.07\%$$

ANALISIS

En el proceso que se realiza para el pago de proveedores se encontró que el principal inconveniente es:

- ✓ En ocasiones la gerencia retrasa la fecha de pago al personal, generando malestar e inconformidad al trabajador

En el proceso de pago al personal de la empresa se invierte un tiempo de 490 minutos, con un costo de \$677.1275. La eficiencia en tiempo de este proceso es del 82.65% y en costos es del 72.07%

4.7.2.12 **MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO**

TEEN COLOURS												
MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO												
<i>Procesos</i>	<i>TIEMPO (minutos)</i>			<i>COSTOS (dólares)</i>			<i>EFICIENCIA</i>		<i>Frec. (Mes)</i>	<i>Frec. (Trimes)</i>	<i>Frec. (semana)</i>	<i>Problemas detectados</i>
	<i>AV</i>	<i>NAV</i>	<i>T</i>	<i>AV</i>	<i>NAV</i>	<i>T</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costos</i>				
Planificación de Actividades	35	167	202	113.65	383.60	497.249	17.33%	22.86%	1			1
Selección de Diseños	30	62	92	70.08	176.85	246.927	32.61%	28.38%			1	2
Elaboración de Colección, Diseños y prototipos	35	1160	1195	1.34	1,246.90	1,248.236	2.93%	0.11%	3			3
Presentación de la Colección	10	193	203	34.06	638.57	672.621	4.93%	5.06%	3			4
Selección de Modelos	60	90	150	204.33	248.67	453.000	40.00%	45.11%	3			5
Recepción de Pedidos	10	66	76	23.37	177.49	200.856	13.16%	11.64%			3	6
Contacto Proveedores	22	10	32	25.43	13.14	38.569	68.75%	65.93%	1			7
Selección Proveedores	20	51	71	45.94	124.60	170.544	28.17%	26.94%		1		8
Confección	2040	2452	4492	2,132.91	3,911.28	6,044.190	45.41%	35.29%	3			9
Atención al Cliente	40	50	90	91.88	114.85	206.730	44.44%	44.44%			1	10
Pago a personal	405	85	490	488.03	189.10	677.128	82.65%	72.07%	1			12
TOTALES	2707	4386	7093	3,231.00	7,225.05	10,456.05	38.16%	30.90%	15	1	5	

Tabla: 4.16 Matriz de Análisis de Procesos Resumida

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

EFICIENCIA PROMEDIO

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo A.V.}}{\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{2737}{2737 + 4437} = \frac{2737}{7174} = 0.3815 = 38.15\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo A.V.}}{\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{3293.77}{3293.77 + 7304.43} = \frac{3293.77}{10598.20} = 0.3108 = 31.08\%$$

ANALISIS

- ✓ No se tiene fechas establecida para planificación de actividades; no solo se tratan deudas de la empresa, si no también deudas que no son del normal giro del negocio (deudas familiares); no se respeta los días de pago a proveedores, esto se realiza en forma desordenada; no se cumple con el cronograma de compras que se realizaran en el mes; Todas las decisiones tomadas no son hechas por escrito, es por esto que muchas veces no se las respeta, ya sea por decisiones tomadas en último momento o por olvido.

- ✓ En ocasiones no se encuentran fácilmente diseños de moda que puedan gustar al cliente, por lo que causa demora al proceso; suele pasar que los diseños seleccionados por el gerente y diseñador de la empresa no gusten en su totalidad al cliente, por lo que se realiza rectificaciones a los mismo, esto produce disgustos y demora al proceso; el presupuesto para la confección de los diseños seleccionados no es muy convincente para el cliente, esto hace que se realicen rectificaciones en el precio del producto que no conviene a la empresa.

- ✓ El diseñador, suele ocupar mucho tiempo en la elaboración de los patrones de los modelos de la colección, este se debe a las rectificaciones que tiene que hacer a los mismo por la falta de comunicación entre el gerente, diseñador y cliente; al momento de realizar los trazos de los patrones en la tela Producción(1) y Gerencia suelen tener disgustos por la falta de comunicación e inconformidad, lo que produce retraso al proceso; de igual forma sucede al momento de realizar el corte de la tela Producción (1) y Gerencia no se ponen de acuerdo en la forma de realizar los cortes, retrasan al proceso por la falta de comunicación; como el diseño de la prenda es nuevo modelo producción (1), en algunas ocasiones suele tener dificultados al inicio de la confección.
- ✓ En la presentación de la colección, diseños y prototipos, el cliente no está de acuerdo con toda la colección, esto se debe a la falta de comunicación por parte del cliente con la empresa, lo cual causa retrasos y malestares a la organización, ya que esto significa rectificar nuevamente la colección.
- ✓ Al momento de dar a conocer al cliente el precio de los modelos, en ocasiones, este no suele estar de acuerdo, por lo que se negocia con el de tal manera que el cliente se sienta conforme y a la empresa no le afecte; al coordinar con el cliente la recepción del pedido del producto se discuten las fechas de entrega de toda la producción.
- ✓ En la decisión de la fecha de entrega de la producción, el cliente suele presionar para esta sea inmediata, este no tiene conocimiento del proceso de producción y el tiempo que toma la confección de las prendas, por lo que se suele tener dificultades.
- ✓ El ocasiones, el proveedor suele demorar mucho al otorgar su cita, esto provoca retraso en la confección del pedido.

- ✓ En la selección del material, el proveedor en ocasiones no tiene éste a disposición inmediata la cantidad requerida, por lo que provoca retraso a la producción.
- ✓ El presupuesto que se elabora para la producción del pedido no es 100% confiable; en la realización de los trazos del patrón sobre la tela, producción (1) y gerencia, tiene problemas de comunicación, esto produce retraso en la producción; al momento de realizar el corte de la tela producción(1) y gerencia, no tiene una buena comunicación y esto produce problemas de corte, además existe desperdicios que se pondrían evitar; en la confección del pedido, producción (1) , no optimiza tiempos de producción; al momento de realizar acabados y planchado de las prendas producción (2), no optimiza tiempos de producción.
- ✓ Al momento de recibir información sobre las necesidades del cliente, en ocasiones la empresa no cuenta con la producción suficiente, para satisfacer la demanda del mismo.
- ✓ En la decisión de las fechas de pago, el gerente con administración tiene problemas de comunicación por lo que hace difícil ponerse de acuerdo para en la fecha de pagos a proveedores; en la coordinación con la fecha de pagos el proveedor suele estar un poco inconforme con el plazo por lo que se trata de llegar a un acuerdo entre las partes; el proveedor comunica al administrador de la empresa la llegada de mercadería , pero por lo general el proveedor se suele retarda en la entrega de la misma por lo que dificulta el proceso; al momento de verificar la mercadería con la nota de pedido, esta no suele estar completa con todas las características solicitadas, por lo que provoca inconformidad entre las partes y dificulta el proceso.(esto no sucede continuamente)
- ✓ Al momento de decidir el día de pagos el gerente y administrador analizan cuidadosamente, ya que esto en ocasiones trae dificultades con el personal por la inconformidad de la decisión, generando malestar dentro de la empresa.

4.8 SITUACIÓN PROPUESTA

4.8.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Es indudable que un producto para que sea elaborado debe cumplir con un proceso al que se lo define como “ cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno ”³² Refiriéndose al proceso como el diseño de una actividad que involucra la intervención de los recursos disponibles , aplicados en la consecución de pasos lógicos para la obtención de un resultado que satisfaga las necesidades del cliente y de la empresa.

El presente capítulo se elabora en base al análisis de los procesos seleccionados que se efectuaron en el capítulo anterior determinando eficiencias tanto en tiempos como costos y los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso, con la finalidad de proponer soluciones a los problemas detectados y mejorar los procesos, los cambios se pueden dar en las siguiente acciones:

1. Eliminación: de actividades de un proceso o de todo el proceso
2. Creación: de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario
3. Fusión: de actividades o procesos cuando el caso lo amerite
4. Mejoramiento: del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempos

Para los diferentes cambios que se realicen en los procesos se utilizará tres herramientas que son:

- ✓ Hoja ISO
 - ✓ Flujo Diagramación
-

³² H. Harrington J, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa McGraw- Hill, S. A. Santa Fé de Bogott

- ✓ Hoja de Mejoramiento (Hoja de Beneficios)
- ✓ Matriz de análisis comparativo

HOJAS ISO

Esta herramienta permite visualizar de mejor manera los cambios que se realizarán en los procesos, detallando el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los tipos de cambios que se incorporan en el proceso. (Anexo I)

FLUJO DIAGRAMACIÓN

Esta herramienta ayuda a una representación gráfica del proceso en el cual se establecen las actividades permitiendo clarificar la interrelación entre las distintas unidades. Se aplican los símbolos de diagramación de la norma ASME (American Society of Mechanical Engineers), estableciendo tiempos, costos, eficiencias y las respectivas observaciones en las que se explica lo que se está mejorando y como se lo está haciendo (Anexo II).

HOJA DE MEJORAMIENTO

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

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

Esta herramienta resume los procesos actuales y propuestos, estableciendo relaciones en eficiencias en tiempos y costos determinando sus respectivas diferencias, además se detallan las observaciones. Obteniendo un promedio de las eficiencias, lo cual finalmente permitirá realizar el respectivo análisis de los beneficios que se lograrán con el mejoramiento propuesto (Anexo IV).

4.8.2 PROCESO GOBERNATE

4.8.2.1 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

TEEN COLOURS		HOJA ISO		TC001	
<u>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</u>					
OBJETIVO					
Planificar las actividades de la empresa mensualmente a fin de contar con una previsión de recursos , y su utilización y de esta forma conseguir los objetivos de la organización					
ALCANCE					
Contemplar desde la detención de necesidades de la empresa, revisión de los asuntos, fijación de prioridades, hasta la presentación y aprobación del plan de actividades mensuales					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Detectan necesidades de la empresa en base a reuniones de trabajo			
2	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Se reúnen para establecer actividades de producción que se van ha realizar durante el mes (plan de producción)			
3	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Revisan las obligaciones y facturas pendientes para el mes (plan de pago de obligaciones)			
4	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Deciden las fuentes de ingresos y los días en que se cubrirán las obligaciones a proveedores			
5	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Deciden sobre el monto de compras que se realizaran en el mes (plan de compras)			
6	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Elaboran pronostico de ventas que se obtendrán en el mes con posibles compradores (plan de ventas)			
7	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Definen promociones para fechas importantes			
8	GERENTE ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Establecen el programa de producción con las diferentes colecciones y diseños			
9	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Establecen las fechas de presentación de colecciones y diseños para el cliente			
10	ADMINISTRADOR	Elabora el plan de actividades mensual en base a los numerales anteriores			
11	GERENTE	Autoriza la ejecución del plan mensual de actividades			
<u>FORMULARIOS</u>					
<i>Plan de actividades , Plan de Compras, Plan de Producción , Plan de Ventas</i>					
<u>TERMINOLOGÍA</u>					
<i>Colección , diseños, promoción</i>					
<u>RELACIÓN CON OTROS PROCESOS</u>					
<i>Proceso de compras, ventas producción</i>					
CAMBIOS					
E = ELIMINACIÓN	2	<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>	
C = CREACIÓN	2				
M = MEJORA	11				
F = FUSIÓN	1				
TOTAL	16				

Tabla: 4.17 Planificación de Actividades – Hoja Iso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC001		
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES								
LUGAR Y FECHA		Quito , agosto , 2011		FRECUENCIA:		1 vez Por mes		
INPUT		Detención de las necesidades de la empresa		TIEMPO		: 112		
OUTPUT		Plan de actividades y difundido		COSTO PROCESO		\$ 287.05		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		Observaciones
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y administrador detectan necesidades de la empresa en base a reuniones de trabajo			4		9.19		1
2	Gerente y Administrador se reúnen para establecer actividades de producción que se van a realizar durante el mes			3		6.89		2
3	Gerente y Administrador revisan las obligaciones y facturas pendientes para el mes				5		11.49	3
4	Gerente y Administrador deciden las fuentes de ingresos y los días en que se cubrirán las obligaciones a proveedores			4		9.19		4
5	Gerente y Administrador deciden sobre el monto de compras que se realizaran en el mes			4		9.19		5
6	Gerente y Administrador elaboran pronostico de ventas que se obtendrán en el mes con posibles compradores			8		18.38		6
7	Gerente y Administrador definen promociones para fechas importantes			3		6.89		7
8	Gerente, Administrador y Diseñador establecen el programa de producción con las diferentes colecciones y diseños			50		170.28		8
9	Gerente y Administrador establecen las fechas de presentación de colección y diseños para el cliente			10		22.97		9
10	Administrador elabora el plan de actividades mensual en base a los numerales anteriores			20		21.37		10
11	Gerente autoriza la ejecución del plan de actividades			1		1.23		11
TOTAL				107	5	275.57	11.49	
EFICIENCIA				96%		96%		
TERMINOLOGÍA								
DN : Detención de necesidades			PP : Programas de Producción					
F : Facturas			EP : Establecen Fechas					
P : Pronostico de Ventas			PA : Plan de Actividades					
PR : Promociones								

Tabla: 4.18 Planificación de Actividades – Flujo Diagramación

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

OBSERVACIONES:

1. Se fusionan dos actividades y se sustenta el plan de actividades en necesidades reales.
2. Se crea una actividad con el fin de desarrollar un plan de producción a realizarse durante el mes.
3. Se tendrá un mejor control de las facturas y obligaciones pendientes de la empresa, se fusionan dos actividades y se disminuyen tiempos y costos.
4. Se mejora la actividad y se reduce tiempos y costos.
5. Se optimiza tiempos y costos.
6. Se mejora la actividad, se optimiza tiempos y costos.
7. Se mejora la actividad, se optimiza tiempos de producción.
8. Se elabora el plan de producción conjuntamente con el diseñador, gerente, y administrador, mejorando la actividad y se optimiza tiempos y costos.
9. Se planifica la fecha de presentación de colecciones al cliente, se mejora la actividad y se optimiza tiempos y costos.
10. Se elabora la planificación de actividades mensual en base a las necesidades de la empresa, esta se presentará en forma impresa y se difundirá a los miembros de la organización, se mejora la actividad y se optimiza tiempos y costos.
11. El gerente autoriza la planificación de actividades, y será difundido en forma clara para todo el personal.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO				TC001					
<u>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
<p><i>No se han establecido fechas para planificación de actividades.</i></p> <p><i>Las deudas que son tratadas en la empresa no son solo las del normal giro del negocio sino también deudas familiares.</i></p> <p><i>Incumplimiento de los días de pago a proveedores, esto se realiza de manera desordenada</i></p> <p><i>No se cumple con el cronograma de compras que se realizan en el mes.</i></p> <p><i>Todas las decisiones tomadas no son hechas por escrito , es por esto que muchas de las veces no se las respeta, ya sea por decisiones tomadas en último momento o por olvido</i></p>											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
<p><i>Establecer fechas para la planificación de actividades</i></p> <p><i>Se tratan las obligaciones de la empresa, separando de las obligaciones familiares</i></p> <p><i>Organización el pago de proveedores, se establece día, y hora para cada proveedor.</i></p> <p><i>Se realiza un cronograma de actividades que permita el cumplimiento del mismo, en el plan se dará a conocer todas las obligaciones que el personal debe realizar durante el mes.</i></p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
202	497.25	17.33%	22.86%	112	287.05	96%	96%	90	210.20	78.67%	73.14%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (minutos)		
1			90			12			1,080.00		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (dólares)		
1			210.20			12			2,522.39		
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
<p><i>Realizar capacitaciones para gerencia y administración.</i></p> <p><i>Actualizar los equipos de computo</i></p> <p><i>Adquisición de sistema contable</i></p>											

Tabla: 4.19 Planificación de Actividades – Hoja de Mejoramiento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor.

4.8.3 PROCESOS BÁSICOS

4.8.3.1 SELECCIÓN DE DISEÑOS

TEEN COLOUR		HOJA ISO		TC002	
<u>SELECCIÓN DE DISEÑOS</u>					
OBJETIVO					
Seleccionar diseños modernos, casuales, clásicos, que estén a la moda, y que satisfagan las necesidades del cliente.					
ALCANCE					
Contempla desde la selección de diseños para la elaboración de la colección , hasta la comunicación al cliente de la presentación de una nueva colección					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	GERENTE Y DISEÑADOR	Seleccionan diseños, que se encuentren de moda dentro del mercado objetivo y que estén acorde a las necesidades del cliente			
2	GERENTE Y DISEÑADOR	Deciden el tallaje que se aplicaran a los diseños seleccionados			
3	GERENTE Y DISEÑADOR	Seleccionan el material que se utilizará para la confección de las prendas de la colección			
4	GERENTE ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Elaboran el presupuesto que se utilizará para la confección de la colección			
5	GERENTE ADMINISTRADOR	Comunican al cliente la presentación de nuevos diseños, fijan fecha de presentación			
FORMULARIOS					
Catálogo					
TERMINOLOGÍA					
Colección , diseños					
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS					
Elaboración de la colección , Presentación de la colección					
CAMBIOS		<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>	
E = ELIMINACIÓN	1				
C = CREACIÓN	2				
M = MEJORA	1				
F = FUSIÓN	2				
TOTAL	6				

Tabla.: 4.20 Selección de Diseños - Hoja Iso
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC002		
SELECCIÓN DE DISEÑOS								
LUGAR Y FECHA	Quito, Agosto , 2011	FRECUENCIA	4	Veces por mes				
INPUT	Selección de Diseños	TIEMPO	16	minutos				
OUTPUT	Modelos Seleccionados	COSTO PROCESO	\$	\$100.06				
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
		GERENTE	DISEÑADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Seleccionan diseños , que se encuentren de moda dentro del mercado objetivo y que estén acorde a las necesidades del cliente				8		18.72	1
2	Deciden el tallaje que se aplicarán a los diseños seleccionados			5		11.69		2
3	Seleccionan el material que se utilizará para la confección de las prendas de la colección			5		11.69		3
4	Elaboran el presupuesto que se utilizará para la confección de la colección			15		51.08		4
5	Comunican al cliente la presentación de nuevos diseños, fijan fecha de presentación			3		6.89		5
TOTAL				28	8	81.34	18.72	
EFICIENCIA				78%		81%		
TERMINOLOGÍA								
DR : Diseños, revistas								
P : Patrones								
Pr : Presupuesto								

Tabla: 4.21 Selección de Diseños – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

OBSERVACIONES:

1. Se elimina una actividad y se mejora al seleccionar los diseños que gusten al cliente, se optimiza tiempos y costos.
2. Se crea una actividad que permite atender mejor las necesidades del cliente y se optimiza tiempos y costos.

3. Se selecciona la actividad que se va a utilizar en la confección de las prendas seleccionadas, con la creación de esta actividad se mejora la atención al cliente y se optimiza tiempos y costos.
4. Se mejora tiempos y costos de esta actividad y se realiza un presupuesto más real y confiable.
5. En esta actividad se comunica al cliente la presentación de nuevos diseños, esto permite atenderle de mejor manera al consumidor.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO						TC002			
<u>SELECCIÓN DE DISEÑOS</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>Existen ocasiones en las que no se encuentra fácilmente diseños de moda y que gusten al cliente, lo que causa demora al proceso.</p> <p>Un inconveniente que surge dentro de este proceso es que los diseños seleccionados por el gerente y diseñador de la empresa, no les agradan en su totalidad del cliente, por lo que se realiza rectificaciones en los diseños, disgustos y retraso en el proceso</p> <p>El presupuesto para la confección de los diseños seleccionados no es muy convincente para el cliente, esto hace que se realice rectificaciones al precio del producto que no conviene a la empresa</p>											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
<p>Realizar estudios sobre la tendencia de moda que se encuentre vigente para poder seleccionar diseños que vayan de acuerdo a los gustos de los cliente, y cubran sus necesidades</p> <p>Una vez seleccionado el diseño por el cliente, se establecerá el tallaje que se aplicara a la prenda y el tipo de material con el que será confeccionado.</p> <p>El presupuesto se lo realizará tomando en cuenta el diseño, tallajes, materiales que se utilizaran para la confección, posteriormente se le comunicara al cliente.</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
92	246.93	32.61%	22.86%	36	100.06	78%	81%	56	146.87	45.17%	58.43%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (minutos)		
4			56			12			2,688.00		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (dólares)		
4			146.87			12			7,049.62		
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
Se capacitará al personal de diseño, para que esté actualizado con sus conocimientos respecto a diseños de última moda nacional e internacional.											

Tabla: 4.22 Selección de Diseños – Hoja de Mejoramiento
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

4.8.3.2 ELABORACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS

TEEN COLOURS		HOJA ISO		TC003		
<u>ELABORACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS</u>						
OBJETIVO						
Elaborar la colección con diseños de moda , prototipos de alta costura , modelos exclusivos, que gusten y alcance el deseo y satisfacción del cliente						
ALCANCE						
Contempla desde la elaboración de la colección con diseños y prototipos , hasta la comunicación al cliente de la presentación de la nueva colección						
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES				
1	DISEÑADOR	Elabora patrones de diseños seleccionados, por el diseñador y gerente con la información de requerimiento por parte del cliente.				
2	GERENTE Y DISEÑADOR	Revisan los patrones, éstos deben estar acorde con los diseños seleccionados				
3	GERENTE Y COSTURERAS (1)	Realizan el trazo de moldes y corte de la tela , basándose en los patrones diseñados, optimizando material y evitando desperdicios.				
4	COSTURERAS (1)	Confecciona la prenda , basándose en un modelo .				
5	COSTURERAS (2)	Realiza el terminado de la prenda				
6	GERENTE Y DISEÑADOR	Revisan la confección y terminado de la prenda.				
7	ADMINISTRACIÓN	Comunican al cliente que los prototipos de la colección están listos y fijan fecha y hora de presentación.				
FORMULARIOS						
colección impresa						
TERMINOLOGÍA						
colección , diseños, patrón.						
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS						
Selección de diseños , Presentación de la colección,						
CAMBIOS		<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>		
E = ELIMINACIÓN						
2						
C = CREACIÓN	1					
M = MEJORA	1					
F = FUSIÓN	1					
TOTAL	5					

Tabla: 4.23 Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos – Hoja Iso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS	FLUJO DIAGRAMACIÓN	TC003
--------------	---------------------------	-------

ELABORACIÓN DE LA COLECCIÓN , DISEÑOS Y PROTOTIPOS

LUGAR Y FECHA Quito, Agosto , 2011

FRECUENCIA 3 veces al mes

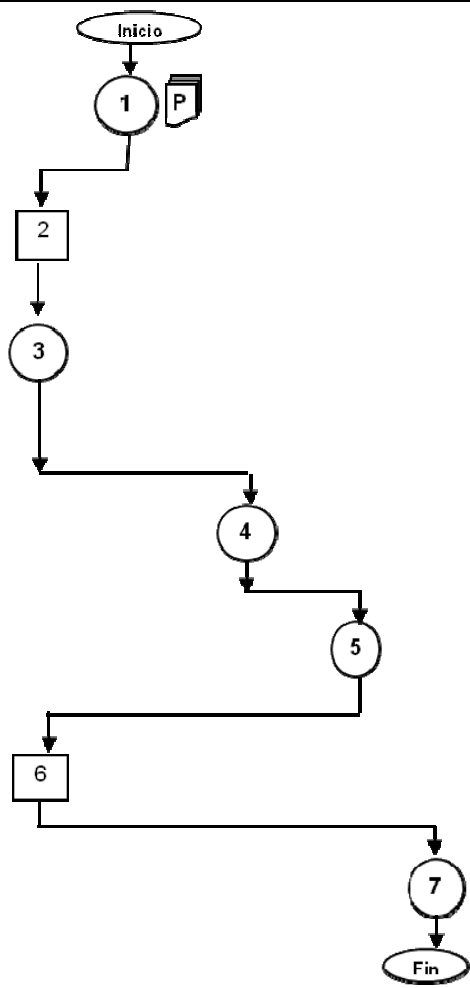
INPUT Elaboración de Colección con diseños y Prototipos

TIEMPO 381 minutos

OUTPUT Colección elaborada.

COSTO PROCESO \$361.08

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE					TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
		GERENTE	DISEÑADOR	COSTURERAS (1)	COSTURERAS (2)	ADMINIS	AV	NAV	AV	NAV	
1	Elabora patrones de diseños seleccionados, por el diseñador y gerente, con la información de requerimiento por parte del cliente						240		266.04		1
2	Gerente y Diseñador revisan los patrones, estos deben estar acorde con los diseños seleccionados							5	11.69		2
3	Gerente y Diseñador realizan el trazo de moldes y corte de la tela, basándose en los patrones diseñados, optimizando material y evitando desperdicios.						55		69.96		3
4	Confecciona la prenda, basándose en el diseño.						60		2.61		4
5	Costureras (2) realiza el terminado de la prenda						15		0.57		5
6	Revisan la confección y terminado de la prenda.							3	7.01		6
7	Comunican al cliente que los prototipos de la colección están listos y fijan fecha y hora de presentación.						3		3.21		7
TOTAL							373	8	342.38	18.70	
EFICIENCIA								98%		95%	



TERMINOLOGÍA

P : Patrones

Tabla: 4.24 Elaboración de Colección, Diseños y Prototipos – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. El diseñador elabora los patrones de los diseños seleccionados en base a las necesidades del cliente, esto permite optimizar tiempos y costos en la actividad.
2. Se mejora la actividad y se optimiza tiempos y costos.
3. Esta actividad se realizará en base a los patrones diseñados, se mejorara la comunicación y se optimizara tiempos y costos.
4. Se facilitará un diseño para la confección de la prenda, optimizando tiempos y costos de producción.
5. En esta actividad se mejora tiempos y costos de producción.
6. Al revisar la prenda el Gerente y Diseñador optimizan tiempos y costos.
7. Se crea esta actividad para mejorar la comunicación con el cliente.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO						TC003			
<u>ELABORACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>El diseñador suele ocupar mucho tiempo en la elaboración de los patrones para la colección, esto se debe a la rectificación que tiene que hacer por la mala comunicación entre gerente, diseñador y cliente.</p> <p>Al momento de realizar los trazos de los patrones en la tela, Costureras (1) y Gerencia, suelen tener disgustos por la inadecuada comunicación e inconformidad por lo que produce retraso a la producción.</p> <p>De igual forma sucede al momento de realizar el corte de la tela, Costureras (1) y Gerencia no se ponen de acuerdo en la forma de realizar los cortes, retrasan la producción debido a la poca comunicación existente.</p> <p>Como el diseño de la prenda es nuevo modelo, Costureras (1), en algunas ocasiones suele tener problemas al inicio de la confección</p>											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
<p>Se disminuirá el tiempo que emplea el diseñador en la elaboración de los patrones, debido a la mejor comunicación entre el diseñador, gerente y cliente, adicional el cliente realizara un requerimiento de necesidades de productos, el mismo que servirá de base al diseñador para la elaboración de los patrones de la colección.</p> <p>Se disminuirá problemas al momento de realizar el trazo y corte de la tela, Costureras (1) y Gerencia, se basándose en los patrones diseñados, optimizando tiempo y evitando desperdicios.</p> <p>Se facilitará a Costureras (1) un modelo para que sirva como guía para la confección de los nuevos diseños lo que ayudará a la reducción de tiempo dentro de este proceso.</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
1195	1248.24	2.93%	0.11%	381	361.08	98%	95%	814	887.16	94.97%	94.71%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (minutos)		
3			814			12			29,304.00		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (dólares)		
3			887.16			12			31,937.63		
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
Se capacitara al personal de diseño.											

Tabla: 4.25 Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El autor.

**4.8.3.3 PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS, Y PROTOTIPOS -
SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE**

TEEN COLOURS	HOJA ISO			TC004
<u>PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS</u> <u>SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE</u>				
OBJETIVO				
Presentar la colección con diseños exclusivos y que el cliente seleccione todos los modelos presentados en la colección.				
ALCANCE				
Contempla desde la presentación de la colección, hasta la selección de modelos por parte del cliente.				
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES		
1	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Fijan fecha de presentación de la colección con el cliente.		
2	GERENTE - ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Presentan la nueva colección al cliente, basándose al requerimiento de las necesidades y gustos del cliente.		
3	GERENTE - ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Seleccionan conjuntamente con el cliente modelos exclusivos que se presentan en la colección.		
4	ADMINISTRADOR	Informa al cliente precios de los modelos seleccionados, estos estarán basados en el presupuesto de producción de los mismos.		
5	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Fijan conjuntamente con el cliente precios, cantidades, y fechas de entrega de los modelos seleccionados.		
FORMULARIOS				
colección impresa, Ficha Técnica				
TERMINOLOGÍA				
Colección, diseños				
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS				
Selección de diseños, Elaboración de la colección.				
CAMBIOS				
E = ELIMINACIÓN 4	<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>	
C = CREACIÓN 1				
M = MEJORA 2				
F = FUSIÓN 1				
TOTAL 9				

Tabla: 4.26 Presentación de la Colección, Diseños y Prototipos – Hoja Iso
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC004		
<u>PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS</u> <u>SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE</u>								
LUGAR Y FECHA		Quito, Agosto, 2011		FRECUENCIA		3 veces al mes		
INPUT		Presentación de la colección, diseños y prototipos.		TIEMPO		223 minutos		
OUTPUT		Modelos seleccionados para la Producción		COSTO PROCESO		\$ 724.10		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y Administrador fijan fecha de presentación de la colección con el cliente.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --- CI[CI] 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --- LP[LP] 4 --> 5((5)) 5 --> Fin([Fin]) </pre>		5		11.49		1
2	Gerente, Administrador, Diseñador presentan la nueva colección al cliente, basándose al requerimiento de las necesidades y gustos del cliente.			120		408.66		2
3	Gerente, Administrador, Diseñador seleccionan conjuntamente con el cliente modelos exclusivos que se presentan en la colección.			80		272.44		3
4	Informa al cliente precios de los modelos seleccionados, estos estarán basados en el presupuesto de producción de los mismos.			8		8.55		4
5	Gerente, Administrador fijan conjuntamente con el cliente precios, cantidades, y fechas de entrega de los modelos seleccionados.			10		22.97		5
TOTAL				223	0	724.10	0.00	
EFICIENCIA				100%		100%		
TERMINOLOGÍA								
CI : Colección impresa								
LP : Lista de precios								

Tabla: 4.27 Presentación de la Colección, Diseño y Prototipos – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

ANÁLISIS

1. Se fusionan dos procesos para reducir costo y tiempos de las actividades de los mismos.

2. Se mejora la actividad para hacer más eficiente los procesos y reducir tiempos y costos.
3. Se mejora la actividad fusionan los procesos y se reducen tiempos y costos.
4. Se reducen tiempos y costos mejorando la actividad del proceso.
5. Se crea la actividad para mejorar el proceso.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO				TC004									
<u>PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN, DISEÑOS Y PROTOTIPOS</u> <u>SELECCIÓN DE MODELOS POR PARTE DEL CLIENTE</u>															
PROBLEMAS DETECTADOS															
<p>Uno de los principales inconvenientes que surge dentro de este proceso es debido a la escasa comunicación existente entre el cliente y proveedor, ocasionando que no toda la colección sea del agrado del cliente generando retrasos y malestares dentro de la organización debido a las rectificaciones que se deben hacer en la colección.</p> <p>Los precios de cada modelo que son dados inicialmente al cliente, generalmente no son los esperados, por lo que se procede a negociar y llegar al punto de equilibrio en donde el cliente se encuentre conforme con el mismo y la empresa no sea vea afectada por el nuevo precio establecido.</p> <p>La fecha de entrega de toda la producción, es otro de los grandes inconvenientes que surgen dentro de este proceso.</p>															
SOLUCIONES PROPUESTAS															
<p>Se reducirá en un 90% la inconformidad del cliente en el momento de la presentación de la colección, diseños y prototipos, teniendo en cuenta que estos serán diseñados en base al requerimiento que el cliente realizó, lo que ayudará a la optimización de tiempo y mejora en la comunicación.</p> <p>Los precios de los productos que se ofrecen en la colección estarán basados en el presupuesto realizado para el mismo, evitando precios excesivamente altos o viceversa y mostrando un costo real, con lo que se tratara de evitar la negociación del precio del artículo.</p> <p>Se fijara la fecha de entrega de toda la producción, en base a las cantidades requeridas y basándose el plan de producción.</p> <p>Se unifican dos procesos para hacer de este más eficiente y eficaz, ahorrando tiempo y costos.</p>															
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA							
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA					
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)				
353	1125.62	44.93%	50.17%	223	724.1	100%	100%	130	401.52	55.07%	49.83%				
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)															
FRECUENCIA MENSUAL				AHORRO				TIEMPO				TOTAL (minutos)			
3				130.00				12				4,680.00			
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)															
FRECUENCIA MENSUAL				AHORRO				TIEMPO				TOTAL (dólares)			
3				401.52				12				14,454.74			
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO															
Se capacitará al personal de diseño, gerencia y administración															

Tabla: 4.28 Presentación de la Colección, Diseños y Prototipos. Hoja de Mejoramiento
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

4.8.3.4 RECEPCIÓN DE PEDIDOS

TEEN COLOURS		HOJA ISO		TC005	
<u>RECEPCIÓN DE PEDIDOS</u>					
OBJETIVO					
Receptar pedidos continuamente , que asegure las ventas de la empresa y se puedan cumplir en su totalidad la confección y la fecha de entrega establecida					
ALCANCE					
Contempla desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto.					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	ADMINISTRACIÓN	Recibe el pedido por parte del cliente, comunica al gerente y diseñador.			
2	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Verifican la existencia de materia prima para la elaboración del pedido .			
3	GERENTE Y DISEÑADOR	Planifican la producción del pedido y deciden la fecha de entrega .			
4	ADMINISTRACIÓN	Comunica al cliente la fecha de entrega del pedido en base a la planificación de producción.			
5	ADMINISTRACIÓN	Archiva documentos que interviene en este proceso.			
FORMULARIOS					
Pedido					
TERMINOLOGÍA					
Pedido, materia prima, producción					
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS					
Selección de diseños , Elaboración de la colección, Presentación de la Colección - Selección de diseños por parte del cliente.					
CAMBIOS		<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>	
E = ELIMINACIÓN	0				
C = CREACIÓN	0				
M = MEJORA	5				
F = FUSIÓN	0				
TOTAL	5				

Tabla: 4.29 Recepción de Pedidos - Hoja Iso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC005		
<u>RECEPCIÓN DE PEDIDOS</u>								
LUGAR Y FECHA Quito, Agosto, 2011				FRECUENCIA: 12 veces al mes				
INPUT Recepción de pedidos				TIEMPO: 40 minutos				
OUTPUT Planificación de la fecha de entrega				COSTO PROCESO \$ 82.13				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el pedido por parte del cliente, comunica al gerente y diseñador.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5(5) 5 --> Fin([Fin]) </pre>		5		5.34		1
2	Verifican la existencia de materia prima para la elaboración del pedido.			20		45.94		2
3	Planifican la producción del pedido y deciden la fecha de entrega.			10		23.37		3
4	Comunica al cliente la fecha de entrega del pedido en base a la planificación de producción.			5		5.34		4
5	Archiva documentos que interviene en este proceso.				2		2.14	5
TOTAL				40	2	80.00	2.14	
EFICIENCIA				95%		97%		
TERMINOLOGÍA								
P : Pedido de mercadería								

Tabla: 4.30 Recepción de Pedidos – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. Se mejora la actividad optimizando tiempos y costos para lograr mejor eficiencia en el proceso.
2. Se mejora la actividad optimizando tiempos y costos.
3. Se optimizan tiempos y costos mejorando la actividad del proceso.
4. Se basara en la planificación de la producción para establecer fecha de entrega del pedido, optimizando tiempos y costos en la actividad del proceso.
5. Se mejoran los tiempos y costos en esta actividad

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO						TC005			
<u>RECEPCIÓN DE PEDIDOS</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
Generalmente el cliente suele presionar para que la entrega del pedido se la realice de manera inmediata, debido al poco conocimiento por parte del cliente, en cuanto al proceso de producción y tiempos de confección de las prendas de vestir											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Se establecerá una fecha de de entrega de la producción junto con el cliente, en base a está se realizará una planificación interna de la producción.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
76	200.86	13.16%	11.64%	40	82.13	95%	97%	36	118.73	82.08%	85.76%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (minutos)		
12			36			12			5,184.00		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (dólares)		
12			118.73			12			17,096.54		
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
Se capacitara al personal de producción y administrativo.											

Tabla: 4.31 Recepción de Pedidos – Hoja de Mejoramiento
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor.

4.8.3.5 CONTACTO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

TEEN COLOURS	HOJA ISO		TC006
<u>CONTACTO Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</u>			
OBJETIVO			
Contactar y Seleccionar a proveedores de acuerdo a las necesidades de la empresa y que estos ofrezcan productos de calidad, precios accesibles , comodidades de pago y eficiencia en la entrega de mercadería .			
ALCANCE			
Contempla desde el contacto , selección del proveedores hasta la entrevista con el mismo.			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Detectan la necesidad de contactar con proveedores , basándose en el plan de producción y el material que se requerirá para el cumplimiento .	
2	ADMINISTRACIÓN	Ingresa a la base de datos de proveedores y se contacta con ellos de acuerdo a las necesidades de producción y solicita envíen cotizaciones del producto.	
3	GERENTE - ADMINISTRADOR	Revisan las propuestas de varios proveedores contactados y deciden seleccionar el que más convenga a la empresa en precio, calidad, tiempo de entrega y plazos de pago	
4	ADMINISTRADOR	Contacta al proveedor seleccionado y coordina cita a la empresa	
5	GERENTE - ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Recibe al proveedor seleccionado, escogen el material necesario para la producción del pedido, formulan la hoja de pedido .	
6	GERENTE ADMINISTRADOR	Acuerdan con el proveedor cantidades de pedido, precios, fecha de entrega del material	
FORMULARIOS			
Muestras y hoja de requerimiento			
TERMINOLOGÍA			
Pedido, material producción			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS			
Selección de diseños , Elaboración de la colección, Presentación de la Colección _ Selección de diseños por parte del cliente , Confección del pedido			
CAMBIOS			
E = ELIMINACIÓN 3	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
C = CREACIÓN 2			
M = MEJORA 3			
F = FUSIÓN 2			
TOTAL 10			

Tabla: 4.32 Contacto y Selección de Proveedores – Hoja Iso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC006		
<u>CONTACTO Y SELECCIÓN A PROVEEDORES</u>								
LUGAR Y FECHA <i>Quito, Agosto, 2011</i>				FRECUENCIA <i>Trimestralmente</i>				
INPUT <i>Contacto y Selección del Proveedores</i>				TIEMPO: <i>56 minutos</i>				
OUTPUT <i>Proveedor contactado y seleccionado, pedido de material necesario para la producción</i>				COSTO PROCESO <i>\$ 138.52</i>				
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		Observaciones
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y Administrador detectan la necesidad de contactar con proveedores, basándose en el plan de producción y el material que se requerirá para el cumplimiento.			8		18.38		1
2	Administración ingresa a la base de datos de proveedores y se contacta con ellos de acuerdo a las necesidades de producción y coordina una visita a la empresa.			5		5.34		2
3	Gerente y Administrador revisan las propuestas de varios proveedores contactados y deciden seleccionar el que más convenga a la empresa en precio, calidad, tiempo de entrega y plazos de pago				10		22.97	3
4	Administrador contacta al proveedor seleccionado y coordina cita a la empresa			5		5.34		4
5	Gerente, Administrador, Diseñador reciben al proveedor seleccionado, escogen el material necesario para la producción del pedido, formulan la hoja de pedido.			20		68.11		5
6	Gerente, Administrador acuerdan con el proveedor cantidades de pedido, precios, fecha de entrega del material			8		18.38		6
TOTAL				46	10	115.55	22.97	
EFICIENCIA				82%		83%		
TERMINOLOGÍA								
PP : Plan de producción								
PrP : Propuestas proveedores								
NP : Nota de Pedido								

Tabla: 4.33 Contacto y Selección a Proveedores – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. Se fusionan dos procesos para reducir tiempos y costos en las actividades de los mismos.
2. Se fusionan dos actividades y se mejoran optimizando tiempos y costos en el proceso.
3. Se optimizan tiempos y costos en el proceso fusionando dos actividades y mejorando las mismas.
4. Se mejora la actividad reduciendo tiempos y costos.
5. Se reducen tiempos y costos mejorando la actividad.
6. Se crea esta actividad para mejora el proceso.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO				LCH006					
<u>CONTACTO Y SELECCIÓN A PROVEEDORES</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
Uno de los motivos por los que ocurre retraso en este proceso es debido a la demora en otorgar las citas para el pedido de la materia prima por parte del proveedor.											
En el momento de realizar el pedido de materia prima al proveedor en ocasiones la seleccionada no se encuentra a disposición inmediata la cantidad requerida, lo que ocasiona retrasos en la producción o muchas de las veces suspensión de los pedidos.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Se elaborara el plan de producción lo que permitirá detectar las necesidades de material a tiempo, permitiendo contactar al proveedor con anticipación, con lo cual la demora en otorgar la cita por parte de este no afectara a la producción.											
Con la elaboración de un plan de producción, se podrá detectar las necesidades de material, y se podrá proveer de la cantidad requerida antes de que la existente en stock se termine, logrando que el pedido llegue en el tiempo establecido.											
Se unifican dos procesos para hacer de este más eficiente y eficaz, ahorrando tiempo y costos.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
103	235.23	96.92%	92.87%	56	138.52	82%	83%	47	96.71	-14.78%	-9.45%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (minutos)					
0.33		47		12		186.12					
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (dólares)					
0.33		96.71		12		382.99					
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
Se implementara una sistema de computación que permita contactar de mejor manera a los proveedores											

Tabla: 4.34 Contacto y Selección a Proveedores – Hoja de Mejoramiento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

4.8.3.6 CONFECCIÓN

TEEN COLOURS	HOJA ISO		TC007
<u>CONFECCIÓN</u>			
OBJETIVO			
Confeccionar un producto de excelencia , diseños exclusivos, alta costura, con materiales de calidad, optimizando tiempos y costos de producción, realizando los procesos con efectividad.			
ALCANCE			
Contempla desde la elaboración del presupuesto de producción , hasta la confección y terminación de la prenda.			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	GERENTE ADMINISTRADOR DISEÑADOR	Elaboran el presupuesto para la producción del pedido, en base a los materiales, insumos y tiempo que se va a utilizar para la elaboración de las prendas.	
2	GERENTE ADMINISTRADOR	Construir una orden de producción en base al pedido del cliente.	
3	DISEÑADOR	Realiza los patrones con sus respectivos tallajes de acuerdo a los diseños seleccionados.	
4	GERENTE DISEÑADOR	Efectúan prueba de patrones y rectificación de moldes si es necesario.	
5	GERENTE - COSTURERAS (1)	Plasman los trazos en la tela en base a los patrones diseñados, evitando desperdicios y optimizando material	
6	GERENTE - COSTURERAS (1)	Ejecutan el corte de la tela , basándose en los trazos de los patrones , evitando desperdicios.	
7	COSTURERAS (1)	Elaboran la confección de las prendas optimizando tiempos de producción.	
8	COSTURERAS (2)	Realizan los acabados de la prenda ,optimizando tiempos de producción	
9	COSTURERAS (2)	Embodegaje y almacenamiento de la prenda	
<u>FORMULARIOS</u>			
orden de producción, ficha técnica			
<u>TERMINOLOGIA</u>			
pedido, material producción			
<u>RELACIÓN CON OTROS PROCESOS</u>			
Selección de diseños , Elaboración de la colección, Presentación de la Colección _ Selección de diseños por parte del cliente .			
CAMBIOS			
E = ELIMINACIÓN 1	<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>
C = CREACIÓN			
M = MEJORA 6			
F = FUSIÓN 4			
TOTAL 11			

Tabla: 4.35 Confección – Hoja Iso
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN					TC007			
CONFECCIÓN										
LUGAR Y FECHA Quito, Agosto , 2011			FRECUENCIA 1 vez por semana							
INPUT Confección de la prenda			TIEMPO: 2338 minutos							
OUTPUT Orden de producción confeccionada y terminada para entrega			COSTO \$ 3.282,99							
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE				TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		Observaciones
		GERENTE	ADMI	DISEÑ	COSTU (1)	COSTU (2)	AV	NAV	AV	
1	Gerente, Administrador y Diseñador elaboran el presupuesto para la producción del pedido, en base a los materiales, insumos y tiempo que se va a utilizar para la elaboración de las prendas.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> 7((7)) 7 --> 8((8)) 8 --> 9((9)) 9 --> Fin([Fin]) </pre>				20		45.9		1
2	Gerente y Administrador construye una orden de producción en base al pedido del cliente.					8		18.38		2
3	Diseñador efectúan los patrones con sus respectivos tallajes de acuerdo a los diseños seleccionados.					840		931.14		3
4	Gerente y diseñador plasman prueba de patrones y rectificación de moldes si es necesario.					20		46.74		4
5	Gerente y Costureras (1) ejecutan los trazos en la tela en base a los patrones diseñados, evitando desperdicios y optimizando material					80		101.76		5
6	Gerente y Costureras (1) elaboran el corte de la tela, basándose en los trazos de los patrones, evitando desperdicios.					50		63.60		6
7	Costureras (1) realiza la confección de las prendas optimizando tiempos de producción. (40)operarias					960		1,669.30		7
8	Costureras (2) Realizan los acabados de la prenda, optimizando tiempos de producción. (35)					300		401.55		8
9	Costureras (2) Embodegaje y almacenamiento de la prenda					60		4.59		9
TOTAL						2338	0	3,282.99	0.00	
EFICIENCIA						100%		100%		
TERMINOLOGÍA										
P : Presupuesto										
OP : Orden de Producción										

Tabla: 4.36 Confección – Flujo Diagramación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. Se elimina una actividad y se mejora la realización del presupuesto para la elaboración del pedido, se reducen tiempos y costos en el proceso.
2. Se crea esta actividad para mejora el proceso.
3. Se fusionan dos actividades y se mejoran las mismas reduciendo tiempos y costos en el proceso.
4. Se reducen tiempos y costos mejorando ésta actividad.
5. Se mejora la actividad reduciendo tiempos y costos en el proceso.
6. Se reducen costos y tiempos en el proceso mejorando ésta actividad.
7. Se mejora la actividad optimizando tiempos y costos de producción.
8. Se reducen tiempos y costos en el proceso mejorando ésta actividad.
9. Se mejora la actividad reduciendo tiempos y costos.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO				TC007					
<u>CONFECCIÓN</u>											
PROBLEMAS DETECTADOS											
<p>El presupuesto que se elaborará para la producción no es 100 % confiable</p> <p>Existen problemas de comunicación entre Costureras (1) y Gerencia, en el momento de realizar los trazos del patron sobre la tela ocasionando retrasos de la producción</p> <p>Al momento de realizar el corte de la tela entre Costurera (1) y Gerencia hay descoordinación en la comunicación ocasionando problemas de corte , además existe desperdicios que se podrían evitar.</p> <p>En la confección del pedido, Costureras (1), no optimizan tiempos de producción.</p> <p>Al momento de realizar acabados y planchado de las prendas Costureras (2) , no optimizan tiempos de producción.</p>											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
<p>Se elaborará un presupuesto basado en los materiales, insumos, y tiempos que se utilizarán en la producción del pedido, esto permitirá tener un presupuesto real y confiable.</p> <p>Existirá una mejor comunicación entre el Gerente y Costureras (1) al momento de realizar los trazos en la tela , ya que se basarán en patrones elaborados por el diseñador, esto evitará desperdicios en el proceso.</p> <p>De la misma manera en el proceso de corte de la tela se realizará de acuerdo con el trazo realizado en base a los patrones, existirá una mejor comunicación entre Gerente y Costureras (1) , y esto permitirá optimizar tiempos y recursos en este proceso.</p> <p>Para la confección del pedido se basará en el plan de producción , esto permitirá optimizar tiempos y el personal será más eficiente al momento de cumplir con su trabajo.</p> <p>De la misma manera Costureras (2) optimizaran sus tiempos en el terminado de las prendas, basándose en el plan de producción y siendo más eficientes en su trabajo.</p>											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
4492	6044.19	45.41%	35.29%	2338	3,282.99	100%	100%	2,154.00	2,761.20	54.59%	64.71%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (minutos)					
4		2,154.00		12		103,392.00					
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (dólares)					
4		2,761.20		12		132,537.78					
UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO											
<p>Se capacitará el personal de producción una vez al año,</p> <p>Se invertirá en mejorar el equipo de producción.</p>											

Tabla: 4.37 Confección – Hoja de Mejoramiento
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

4.8.3.7 ATENCIÓN AL CLIENTE

TEEN COLOURS		HOJA ISO		LCH008			
<u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u>							
OBJETIVO							
Los clientes son lo más importante para la empresa , por lo cual se debe tener un trato cordial y personalizado , satisfaciendo las necesidades y requerimientos del mismo.							
ALCANCE							
Contempla desde la visita al cliente hasta la oferta de los productos de la empresa.							
Nº		RESPONSABLE		ACTIVIDADES			
1		<i>GERENTE Y ADMINISTRADOR</i>		Visitan al cliente, conocen al cliente , se presentan y ofrecen los productos y servicios de la empresa.			
2		<i>GERENTE Y ADMINISTRADOR</i>		Receptan las necesidades del cliente, procurando satisfacer las mismas con los productos que produce la empresa.			
3		<i>GERENTE Y ADMINISTRADOR</i>		Ofrecen varias opciones al cliente , de acuerdo con las necesidades que éste tiene.			
4		<i>GERENTE Y ADMINISTRADOR</i>		Coordinan con el cliente una cita , establecen fecha y hora , para la presentación de diseños en base el requerimiento del mismo			
<u>FORMULARIOS</u>							
Diseños impresos, ficha técnica							
<u>TERMINOLOGÍA</u>							
Diseños							
<u>RELACIÓN CON OTROS PROCESOS</u>							
Selección de diseños							
CAMBIOS		<i>ELABORADO POR</i>		<i>REVISADO POR</i>		<i>APROBADO POR</i>	
E = ELIMINACIÓN							
C = CREACIÓN							
M = MEJORA 2							
F = FUSIÓN							
TOTAL 2							

Tabla: 4.38 Atención al Cliente – Hoja Iso
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC008		
<u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u>								
LUGAR Y FECHA <i>Quito, Agosto, 2011</i>				FRECUENCIA <i>1 vez por sema</i>				
INPUT <i>Atención al cliente</i>				TIEMPO: <i>60 minutos</i>				
OUTPUT <i>Cliente Satisfecho</i>				COSTO PROCESO <i>\$ 137.82</i>				
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente y Administrador visitan al cliente, se presentan y ofrecen los productos y servicios de la empresa.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> Fin([Fin]) </pre>		15		34.46		1
2	Gerente y Administrador reciben las necesidades del cliente, procurando satisfacer las mismas con los productos que produce la empresa.			20		45.94		2
3	Gerente y Administrador ofrecen varias opciones al cliente, de acuerdo con las necesidades que éste tiene.			15		34.46		3
4	Gerente y Administrador coordinan con el cliente una cita, establecen fecha y hora, para la presentación de diseños en base el requerimiento del mismo			10		22.97		4
TOTAL				60	0	137.82	0.00	
EFICIENCIA				100%		100%		
TERMINOLOGÍA								
<i>DI : Diseños Impresos</i>								

Tabla: 4.39 Atención al Cliente – Flujo Diagramación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. Se mejora la actividad y se reducen tiempos y costos en el proceso.
2. Se reducen tiempos y costos mejorando la actividad.
3. Se optimizan tiempos y costos en la actividad.
4. Se reducen tiempos y costos en el proceso.

TEEN COLOURS		HOJA DE MEJORAMIENTO						TC008			
<u>ATENCIÓN AL CLIENTE</u>											
<i>PROBLEMAS DETECTADOS</i>											
En varias de las ocasiones, al recibir el pedido de los clientes la empresa no cuenta con la producción suficiente para satisfacer los pedidos que la empresa tiene-											
<i>SOLUCIONES PROPUESTAS</i>											
Con la visita previa al cliente, se recibirá información sobre sus necesidades y la cantidad de requerimiento del producto, esto permitirá que la empresa pueda elaborar un plan de producción para poder satisfacer la demanda de los clientes en los plazos establecidos											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
90	206.73	44.44%	44.44%	60	137.82	100%	100%	30	68.91	55.56%	55.56%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (minutos)		
4			30			12			1,440.00		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL			AHORRO			TIEMPO			TOTAL (dólares)		
4			68.91			12			3,307.68		
<i>UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO</i>											
Se capacitara a todo el personal en todo lo referente a Atención al Cliente											

Tabla: 4.40 Atención al Cliente – Hoja de Mejoramiento
 Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: El Autor

4.8.3.8 PAGO AL PERSONAL

TEEN COLOURS	HOJA ISO		TC009
<u>PAGO A PERSONAL</u>			
OBJETIVO			
Cancelar puntualmente los sueldos al personal, para mantener buena relación con los trabajadores y ello retribuyan con un trabajo eficiente, se sientan identificados con la empresa.			
ALCANCE			
Contempla desde la realización del rol de pagos hasta el pago de sueldos a los trabajadores			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	ADMINISTRADOR	Elabora el rol de pagos del personal el ultimo día de cada mes.	
2	GERENTE	Revisa el rol de pagos, elaborado por el administrador.	
3	GERENTE Y ADMINISTRADOR	Deciden el día de pago a proveedores, éste se realizará el primer día de cada mes.	
4	ADMINISTRADOR	Elabora cheques para el pago al personal.	
5	ADMINISTRADOR	Realiza el pago de sueldos al personal.	
6	ADMINISTRADOR	Archiva documentos .	
FORMULARIOS			
Rol de pagos			
TERMINOLOGÍA			
Rol de pagos			
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS			
CAMBIOS			
E = ELIMINACIÓN			
C = CREACIÓN			
M = MEJORA	6		
F = FUSIÓN			
TOTAL	6		
	<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>

Tabla: 4.41 Pago Personal – Hoja Iso
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

TEEN COLOURS		FLUJO DIAGRAMACIÓN				TC009				
<u>PAGO A PERSONAL</u>										
LUGAR Y FECHA		Quito, Agosto , 2011		FRECUENCIA:		1 vez por mes				
INPUT		Elaboración del rol de pagos		TIEMPO		241 minutos				
OUTPUT		Pago al personal de empresa		COSTO		\$ 268.93				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE		TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones		
		GERENTE	ADMINISTRADOR	AV	NAV	AV	NAV			
1	Administrador elabora el rol de pagos del personal el último día de cada mes.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2[2] 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5((5)) 5 --> 6((6)) 6 --> Fin([Fin]) </pre>		120		128.22		1		
2	Gerente revisa el rol de pagos, elaborado por el administrador.						10		12.29	2
3	Gerente y Administrador deciden el día de pago a proveedores, éste se realizará el primer día de cada mes.					8		18.38		3
4	Administrador elabora cheques para el pago al personal.					80		85.48		4
5	Administrador realiza el pago de sueldos al personal.					20		21.37		5
6	Administrador archiva documentos.					3		3.21		6
TOTAL				231	10	256.65	12.29			
EFICIENCIA				96%		95%				
TERMINOLOGÍA										
DI : Diseños Impresos										

Tabla: 4.42 Pago Personal – Flujo Diagramación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: El Autor

ANALISIS:

1. Se mejora la actividad y se reducen tiempos y costos.
2. Se reducen tiempos y costos mejorando la actividad.
3. Se establece día de pagos a personal, se mejora la actividad y se optimizan tiempos y costos.
4. Se reducen tiempos y costos en la actividad.
5. En esta actividad se optimizan tiempos y costos.
6. Se reducen tiempos y costos.

TEEN COLORS		HOJA DE MEJORAMIENTO						TC009			
<u>PAGO A PERSONAL</u>											
<i>PROBLEMAS DETECTADOS</i>											
En ocasiones la gerencia retrasa la fecha de pago al personal, esto genera malestar e inconformidad al trabajador.											
<i>SOLUCIONES PROPUESTAS</i>											
Se respetara la fecha de pago al personal establecida por el Gerente y Administrador, esta será el primer día de cada mes.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	
		T(%)	C(%)			T(%)	C(%)			T(%)	C(%)
490	677.13	82.64%	72.07%	241	268.94	96%	95%	249.00	408.19	13.36%	22.93%
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (minutos)					
1		249		12		2,988.00					
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)											
FRECUENCIA MENSUAL		AHORRO		TIEMPO		TOTAL (dólares)					
1		408.19		12		4,898.25					
<i>UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO</i>											
Implementar programa de computación actualizado para la elaboración de los roles de pagos del personal.											

Tabla: 4.43 Pago Personal – Hoja de Mejoramiento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

4.9 MATRIZ COMPARATIVA

TEEN COLOURS																			
MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA																			
PROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO ANUAL					
	TIEMPO (m.)	COSTO (\$)	EFICACIA		TIEMPO (m.)	COSTO (\$)	EFICACIA		TIEMPO (m.)	COSTO (\$)	EFICACIA								
			TIEMPO (%)	COSTO (%)			TIEMPO (%)	COSTO (%)			TIEMPO (%)	COSTO (%)		TIEMPO (m.)	COSTO (\$)				
Planificación de actividades	202	497.25	17.33%	22.86%	112	287.05	96.00%	96.00%	90	210.20	78.67%	73.14%	12	1,080	2,522.39				
Selección de diseños	92	246.93	32.61%	28.38%	36	100.06	78%	81%	56	146.87	45.17%	52.91%	48	2,688	7,049.62				
Elaboración de la colección diseños y prototipos	1195	1,248.24	2.93%	0.11%	381	361.08	98%	95%	814	887.16	94.97%	94.71%	36	29,304	31,937.63				
Presentación de la colección diseños y prototipos	203	672.62	4.93%	5.06%	223	724.10	100%	100%	130	401.52	55.07%	49.83%	36	4,680	14,454.74				
Selección de modelos por parte del cliente	150	453.00	40.00%	45.11%					40	82.13	95%	97%	36	118.73	82.08%	85.76%	144	5,184	17,096.54
Recepción de pedidos	76	200.86	13.16%	0.12	56	138.52	82%	83%	47	96.71	-14.78%	-23.21%	4	188	386.85				
Contacto con proveedores	32	64.69	68.75%	79.69%					4492	6,044.19	45.41%	35.29%	2338	3,282.99	100%	100%	2154	2,761.20	54.59%
Selección de proveedores	71	170.54	28.17%	26.94%	60	137.82	100%	100%	30	68.91	55.56%	55.56%	48	1,440	3,307.68				
Confección del pedido	4492	6,044.19	45.41%	35.29%	241	268.94	96%	95%	249	408.19	13.35%	22.93%	12	2,988	4,898.26				
Atención al cliente	90	206.73	44.44%	44.44%			845%	848%			464.68%	476.34%			150,944	214,191.49			
Pago a personal	490	677.13	82.65%	72.07%			94%	94%			51.63%	52.93%							
EFICIENCIAS			380.38%	371.59%															
TOTAL DE AHORRO ANUAL																			

Tabla: 4.44 Matriz de Análisis Compartido

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: El Autor

4.9.1 ANÁLISIS DE BENEFICIOS

A través del mejoramiento de los procesos existentes en “Teen Colours” permite que la empresa logre beneficios tanto en tiempos como en costos, con lo cual alcanza altos niveles de eficiencia.

Mediante el desarrollo de este capítulo se ha determinado que van a existir beneficios en cada uno de los procesos; así:

- ✓ El proceso gobernante que es la planificación de actividades presenta un incremento de eficiencias en tiempos del 78.21% y costos del 73.14%, con una reducción de 1080 minutos y \$ 2.522,39 dólares anuales.

Dentro de los procesos básicos que posee de la empresa se han obtenido reducciones y beneficios en:

- ✓ Selección de Diseños se redujo 2.688 minutos y 7.049,63 dólares anuales consiguiendo que las eficiencias sean el 45.17% en tiempos y costos en 52.91%.
- ✓ La Elaboración de la Colección, Diseños y Prototipos, logra disminuir 29.304 minutos y \$ 31.937,63 dólares, incrementando la eficiencia del proceso en un 94.97% en tiempos y en costos un 94.71%.
- ✓ La Presentación de la Colección, Diseños y Prototipos, y la Selección de Modelos por Parte del Cliente, por el hecho que estos dos procesos se fusionaron, han mejorado en un 55.07% y 49.83% en eficiencia de tiempo y costo respectivamente, con lo que la empresa disminuye el costo del proceso en \$ 14.454,74 dólares y que su ejecución sea en 4.680 minutos menos que los utilizados en la actualidad.
- ✓ La recepción de pedidos presenta beneficios en sus eficiencias en el 82.08% en tiempos y en costos en el 85.76%, ya que ha disminuido \$17.096.54 dólares y 5184 minutos.

- ✓ El Contacto y la Selección de Proveedores, se fusionaron estos dos procesos ya que permite que el tiempo de ejecución sea menor 188 minutos y los costos se reduzcan en \$ 386.85 dólares.
- ✓ El procesos de Confección del Pedido demuestra mejoras en sus eficiencias en 54.59% en los tiempos y costasen un 64.71%, disminuyendo su valor en \$ 132.537.78 dólares y 103.392 minutos.
- ✓ El mejoramiento del proceso “Atención al Cliente” permite que su costo sea menor en \$ 3.307,68 dólares obteniendo una eficiencia superior en el 55.56% y que el tiempo utilizado para su ejecución haya disminuido en 1.440 minutos y su eficiencia mejore en el 55.56%

El proceso de apoyo con que cuenta la empresa y al cual se ha mejorado presenta el siguiente beneficio:

- ✓ En el Pago al Personal se obtuvo mejoras en eficiencia en tiempo del 13.35% y costo del 22.93% reduciéndose 2988 minutos y \$ 4.898.26 dólares.

En conclusión se podría decir que si se implementaran en la empresa las mejoras sugeridas, se tendría mayor tiempo para una planificación adecuada de ventas, de compras, de promociones, entre otras actividades, además con el dinero que ahorraría la empresa podría ayudar para invertir en capacitación al personal para que este sea más eficiente, en la compra del programas y actualización de los sistemas de cómputo, en maquinaria para la producción, suministros de oficina, entre otros, en los cuales actualmente no se invierte por falta de recursos y desorganización.

CAPITULO V

5. IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA

En este capítulo se utilizará las cadenas de valor tomando como referencia el proceso administrativo, los factores de éxito y los indicadores de gestión. Se identificarán los procesos gobernantes, básicos y de apoyo. Para posteriormente definir las funciones, responsabilidades y competencias de cada área, terminando con las funciones y competencias a nivel de cargo.

5.1 CADENA DE VALOR

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

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”³³

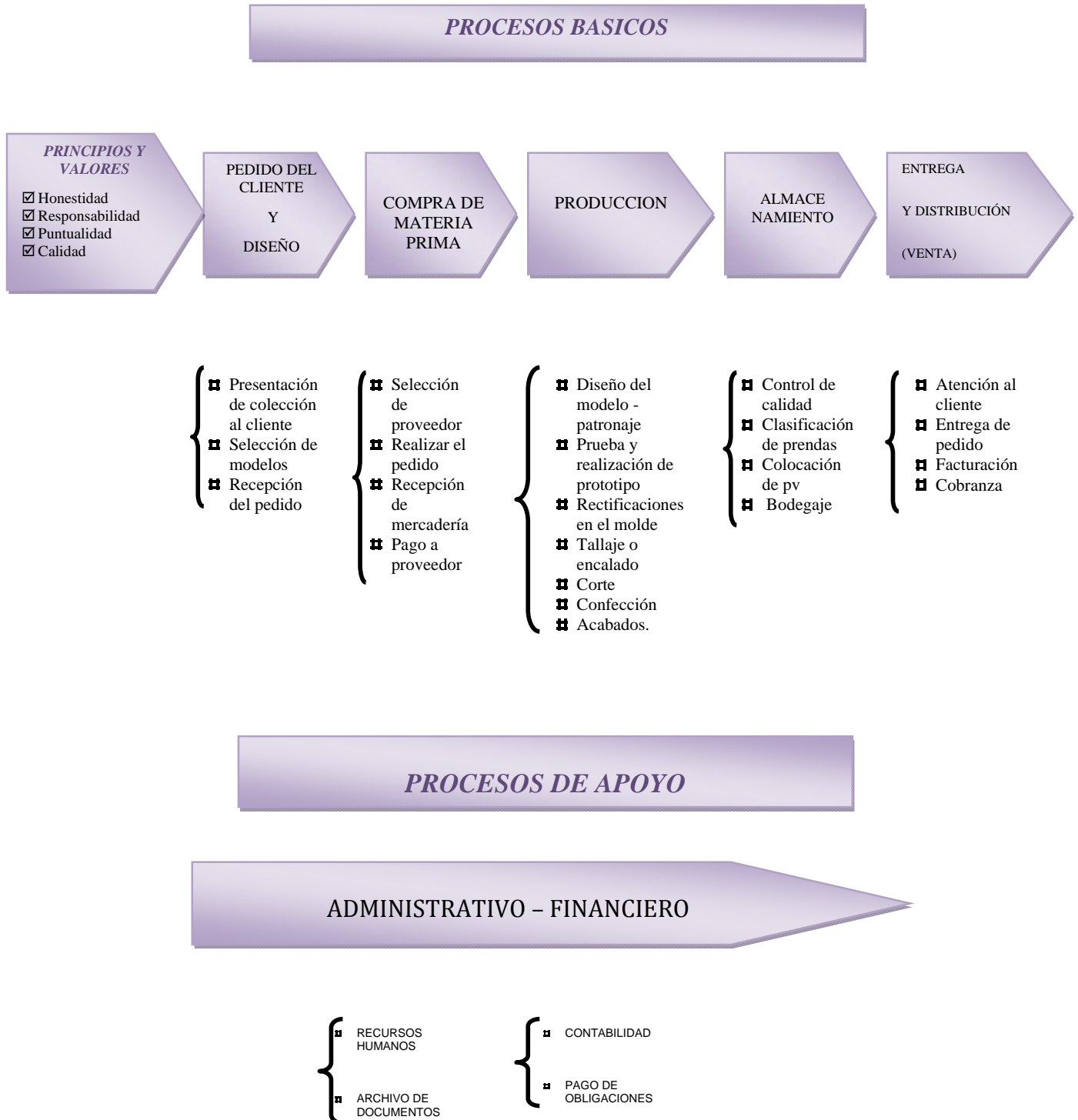
La cadena de valor empresarial indica gráficamente los procesos que generan valor, que están íntimamente relacionados con la naturaleza propia de la empresa, los procesos que sirven de apoyo y los que no generan valor, relacionados con los procesos anteriores.

“Teen Colours”, siendo una empresa de producción y comercialización, los procesos básicos son: el pedido del cliente y los diseños, la adquisición o compra de la materia prima, la producción de las prendas, el almacenaje de las prendas conjuntamente con el control de calidad y clasificación del producto ,la entrega y distribución de las prendas (ventas). El proceso de apoyo es el administrativo

³³ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

financiero, que respalda a las actividades básicas para un mejor funcionamiento de la empresa.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL DE “TEEN COLOURS”



5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Es una medida que permite observar la evolución de variables críticas de un sistema. Permitiendo evaluar la contribución (valor agregado) al logro de la misión (finalidad del sistema) y la visión (direccionamiento estratégico).

El sistema de indicadores de gestión permite verificar el comportamiento de la empresa como un sistema.

“Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad administrativa u operativa, que al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la entidad o empresa, podrá indicar posibles desviaciones, sobre las cuales la administración deberá tomar acciones”.³⁴

Son herramientas de medición, que permiten cuantificar la acción y efecto de cómo se administra una empresa, institución u organismo público. Es por eso que los indicadores son necesarios para poder mejorar: “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.³⁵

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

5.2.1 DETERMINACION DE INDICADORES DE GESTION

5.2.1.1 EFICIENCIA EN LA APROBACIÓN DE DISEÑOS

Debido a los problemas que se ha tenido la gerencia y producción en el momento de llegar a un acuerdo con el cliente, en cuanto al modelo final a diseñar, se

³⁴ MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN. Pg. 82-83.

³⁵ Indicadores de la gestión logística, Luis Aníbal mora García, segunda edición, pág. 3

considerado como uno de los indicadores la aprobación de los diseños que son presentados. Es decir esto requiera que las necesidades de los clientes sean consideradas con mucho detalle desde un inicio.

Para poder analizar este punto se a tomado como variables los diseños que la empresa presenta, y los diseños que son aprobados por el cliente (sin necesidad de modificaciones) quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$\textit{Eficiencia en la aprobación de diseños} = \frac{\textit{Diseños .Aprobados}}{\textit{Diseños.Pr esentados}}$$

La tendencia mínima que se aceptará en este indicador para el primer año, es el 70%, es decir que de 10 diseños presentados deben ser aprobados 7, teniendo un 30% como evaluación negativa, lo que quiere decir que la comunicación con el cliente no fue totalmente comprendida.

5.2.1.2 EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Teniendo en cuenta que para Teen Colours, sus clientes son lo más importantes se ha visto la necesidad de medir la satisfacción y la atención que se les está proporcionando a estos, siempre que estén en contacto con la empresa sea con su presencia física o a través de otros medios de comunicación (teléfono, correo).

Las variables que son considerados dentro de este indicador son los clientes que fueron atendidos y los clientes que estuvieron satisfechos con el servicio proporcionado, la fórmula para la medición está establecida de la siguiente manera:

$$\textit{Eficiencia en la atención al cliente} = \frac{\textit{Clientes .Satisfecho s}}{\textit{Clientes .Atendidos}}$$

Dentro de este indicador los valores mínimos aceptados para el 2012, es el 80%, teniendo e 20% de negatividad, el mismo que ser perjudicial para la empresa debido a que si un cliente no estuvo satisfecho con la atención que se le

proporcione, existe una alta posibilidad de que el mismo no regrese, o perdamos participación en cuanto a sus pedidos. De acuerdo a lo antes mencionado se estable que de 5 clientes que son atendidos por Teen Colours un cliente no debió ser bien atendido.

5.2.1.3 EFICIENCIA EN LA CONFECCION DEL PEDIDO

Uno de los principales motivos por los que la empresa no ha podido tener un crecimiento considerable, es por la ineficiencia que se ha tenido en la parte de producción al no ser confeccionadas todas las prendas que fueron solicitadas en la orden de pedido del cliente, ocasionando que en los últimos 5 años el porcentaje de los pedidos a tenido un comportamiento decreciente. Siendo las prendas confeccionadas y las prendas solicitadas las variables consideradas para este indicador, la fórmula para el cálculo se detalla a continuación:

$$\text{Eficiencia en la confección del pedido} = \frac{\text{Prendas.confeccionadas}}{\text{Prendas.Solicitadas}}$$

Durante el primer año de implementación del mejoramiento de procesos se establece un mínimo del 86.20%, es decir que de 290 prendas pedidas deben ser confeccionadas 250, debido a que el 13.80% de negatividad genera perdida para la empresa durante ese periodo y periodos futuros.

5.2.1.4 EFICIENCIA EN LAS VENTAS REALIZADAS POR LA EMPRESA

Se debe tener en cuenta que toda empresa realiza el presupuesto para las diferentes actividades que sean del normal giro del negocio desde la planificación de compras hasta el pago de empleados y obligaciones, considerando las ventas que fueron presupuestadas, por lo que se genera un problema en el momento de que estas no se cumplan. Por esta las variables que han sido consideradas en este indicador son las ventas presupuestadas vs las ventas realizadas, siendo la formula de aplicación de la siguiente manera:

$$\text{Eficiencia en las ventas} = \frac{\text{Vestas.Re alizadas}}{\text{Ventas.Planificadas}}$$

Durante el primer año de implementación de los procesos se plantea una aceptación mínima del 75% del cumplimiento de las ventas, es decir que de 80,000 prendas que presupuestas 60,000 deben ser realmente vendidas, generando un 25% de negatividad.

5.2.1.5 EFICIENCIA EN LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

Al ser una empresa que tiene un crecimiento continuo, las actividades que se realizan interna y externamente son mayores, por lo que no pueden ser realizadas de manera inesperada. Por lo que se plantea que toda actividad será previamente planificada, para el control de la implementación de estos parámetros se ha considerado que es importante analizar las variables: actividades planificadas y actividades realizadas, siendo la formula a utilizarse la siguiente:

$$\text{Eficiencia en la planificación de actividades} = \frac{\text{Actividades.Re alizadas}}{\text{ActividadesPlanificadas}}$$

Durante el primer año de implementación de los procesos se considera que de 11 actividades que son planificadas por los niveles gerenciales tanto de la empresa como de los departamentos 9 deben ser cumplidas, reflejando el 81.82 % de cumplimiento.

5.2.1.6 EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE LA MISION.

Al ser una empresa que está teniendo un crecimiento continuo es importante que tenga una misión claramente establecida. Para este indicador se toma en cuenta los departamentos o áreas que se maneja dentro de la empresa a través de las variables de la misión planificada con la misión ejecutada, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia en la aplicación de la misión} = \frac{\text{Misión.Ejecutada}}{\text{Misión.Planificada}}$$

Considerando que la misión de la empresa es la parte fundamental o esqueleto de la misma, se considera que desde el primer año de ejecución del plan esta sea aplicada en un 100%.

5.2.1.7 EFICIENCIA EN AL PLANIFICACION DE COMPRAS

El indicador que a continuación se va a analizar, tiene como variables las compras planificadas y compras realizadas, el análisis de las mismas es importante debido a que a través de un estricto control de las mismas se puede evitar algunas fugas de capital. La fórmula para medir el control de este indicador es:

$$\textit{Eficiencia en la planificación de compras} = \frac{\textit{Compras.Re alizadas}}{\textit{ComprasPlanificadas}}$$

Al igual que la misión, este indicador desde el primer año de implementación, deberá ser el 100% debido a que con este se podrá eliminar la fuga de dinero para actividades que no sean de la empresa, al igual que desperdicio tanto de materia prima a utilizarse como la realización de compras innecesarias o cantidades superiores a lo establecido.

5.2.2 MATRIZ DE INDICADORES

En la matriz de indicadores se han agrupado todos los mencionados anteriormente y se han evaluado para el segundo año de implementación del plan de mejoramiento en el cual en porcentaje mínimo aceptado para todos los indicadores es 90%, si el resultado es menor a dicho porcentaje la eficiencia de la actividad será evaluado como negativa. Para efectos del ejemplo se han tomado los mismos valores indicados inicialmente.

INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	RESULTADO	EVALUACIÓN	
				POSITIVA	NEGATIVA
Eficiencia en la aprobación de diseños presentados al cliente	Mide el porcentaje de diseños aprobados por el cliente	$\frac{\text{Diseños .Aprobados}}{\text{Diseños .Pr esentados}}$	$\frac{7}{10} = 70\%$		30%
Eficiencia en la atención al cliente	Mide el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos con la atención que la empresa brinda	$\frac{\text{Clientes .Satisfecho s}}{\text{Clientes .Atendidos}}$	$\frac{4}{5} = 80 \%$		20%
Eficiencia en la confección del pedido (producción)	Mide el porcentaje de prendas confeccionadas en base al plan de producción(pedido)	$\frac{\text{Pr endas.confeccionadas}}{\text{Pr endas.Solicitadas}}$	$\frac{250}{290} = 86.20 \%$		13.80%
Eficiencia en las ventas realizadas por la empresa	Mide el porcentaje de ventas realizadas en base a la planificación de ventas	$\frac{\text{Vestas.Re alizadas}}{\text{Ventas.Planificadas}}$	$\frac{60.000}{80.000} = 75\%$		25%
Eficiencia en la planificación de Actividades de la Empresa	Mide el porcentaje de ejecución de la planificación a través de la relación de actividades realizadas con las planificadas	$\frac{\text{Actividades.Re alizadas}}{\text{ActividadesPlanificadas}}$	$\frac{9}{11} = 81.82\%$		18.18%
Eficiencia en la aplicación de la misión	Mide el porcentaje de cumplimiento de la misión planificada para la empresa	$\frac{\text{Misión.Ejecutada}}{\text{Misión .Planificada}}$	$\frac{4}{4} = 100\%$	100%	
Eficiencia en la planificación de compras	Mide el porcentaje de cumplimiento de la planificación de compras en comparación a las realizadas	$\frac{\text{Compras.Re alizadas}}{\text{ComprasPlanificadas}}$	$\frac{5}{5} = 100\%$	100%	

Tabla: 5.1 Indicadores de Gestión

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

5.3 ANALISIS FINANCIERO

En la actualidad TEEN COLOURS es una empresa que se dedica a la confección de prendas de vestir tipo Casual – Ejecutivo para mujer, siendo que aproximadamente el 90% de su producción se encuentra destinada a su principal cliente COMERCIAL ETATEX CIA. LTDA.

Teniendo en cuenta que gran parte de su producción se encuentra destinada a un solo cliente, debemos tener en cuenta que un gran porcentaje de los pedidos que son realizados por clientes con menor participación en nuestras ventas no están siendo cubiertos.

Con el presente trabajo se ha buscado la manera de poder atender las necesidades de los clientes, a través del incremento de ventas con la optimización del tiempo de los empleados en ciertas actividades que no generan un valor agregado para la empresa y a su vez con esto la reducción costos para Teen Colours, al igual que la reestructuración de la confección de las prendas en base a los pedidos de los clientes para evitar saldos elevados de algunos productos.

A continuación detallaremos los pedidos que se han realizado a la empresa y la producción que esta tuvo para el año 2010 en unidades.

Total Pedidos – Producción 2010

Teen Colours

PRODUCTOS	2010	
	PEDIDOS	PRODUCCIÓN
Ternos Pantalón Varios Modelos	11,640	8,320
Ternos Falda Varios Modelos	3,007	2,600
Blusones M/L Estampados	5,820	4,576
Blusones M/C Estampados	5,820	5,720
Pantalones Varios Modelos	14,065	13,000
Blusas M/L Varios Modelos	12,610	9,880
Top	3,880	2,080
Faldas	1,746	1,456

Tabla: 5.2 Pedidos, Producción en Unidades 2010 – Análisis Financiero
Fuente: Datos Proporcionados por la empresa
Elaborado por: El Autor

En la tabla 5.2 podemos darnos cuenta que la empresa tiene una gran demanda de pedidos que no son cubiertos, representando para la empresa perdida no solo monetariamente sino en participación en el mercado y de clientes.

Los precios a los que la empresa vende los productos se los detalla en la tabla a continuación. Cabe indicar que los precios que se describen son con los que se comercializa con nuestro principal cliente, estos varían de acuerdo a la calidad (dependiendo al mercado que se encuentre enfocado) y al diseño del producto.

Precios de los Productos de Teen Colours

TIPO DE DE PRENDA	2010
Ternos Pantalón Varios Modelos	\$54.00
Ternos Falda Varios Modelos	\$53.00
Blusones M/L Estampados	\$18.00
Blusones M/C Estampados	\$17.00
Pantalones Varios Modelos	\$22.00
Blusas M/L Varios Modelos	\$17.00
Top	\$8.00
Faldas	\$20.00

Tabla: 5.3 Precio de los artículos que comercializa Teen Colours

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Elaborado por: El Autor

Con los datos proporcionados en la tabla 5.3 y 5.4, se realizará un análisis de las ventas que la empresa tuvo en el año 2010 en valores monetarios.

PEDIDOS – PRODUCCIÓN – VENTA EN DÓLARES 2010

Teen Colours

PRODUCTOS	PEDIDOS (\$)	PRODUCCIÓN(\$)	DIFERENCIA (\$)
Ternos Pantalón Varios Modelos	\$628,560.00	\$449,280.00	\$179,280.00
Ternos Falda Varios Modelos	\$159,371.00	\$137,800.00	\$21,571.00
Blusones M/L Estampados	\$104,760.00	\$82,368.00	\$22,392.00
Blusones M/C Estampados	\$98,940.00	\$97,240.00	\$1,700.00
Pantalones Varios Modelos	\$309,430.00	\$286,000.00	\$23,430.00
Blusas M/L Varios Modelos	\$214,370.00	\$167,960.00	\$46,410.00
Top	\$31,040.00	\$16,640.00	\$14,400.00
Faldas	\$34,920.00	\$29,120.00	\$5,800.00
TOTAL	\$1,581,391.00	\$1,266,408.00	\$314,983.00

Tabla: 5.4 Pedidos, producción y Venta en Dólares 2010

Fuente: Estudio de Campo

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la tabla 5.4 podemos darnos cuenta que la empresa pierde una gran cantidad de ingresos siendo estos aproximadamente \$314,983.00 al no poder abastecer todos los pedidos que son realizados por los clientes, generando al perdida de los mismos hacia otras industrias e impidiendo la captación de nuevos clientes y apertura a otros mercados.

Con la implementación de los procesos desarrollados en capítulos anteriores del presente trabajo lograremos tanto la optimización de tiempo y costos, se lograría un ahorro de \$214,191.49 y 150,944 minutos anualmente, con esta reducción se plantea el crecimiento de la empresa a través de las ventas (con la atención total de los pedidos y apertura de nuevos mercados) y la reducción de costos innecesarios en los cuales incurre la empresa.

5.3.1 DETERMINACION DE PARAMETROS DE PROYECCIONES

De acuerdo a datos históricos de la empresa durante los años 2008, 2009 y 2010, el crecimiento de la producción de la empresa ha sido del 4%.

En cuanto a los pedidos podemos establecer que en los años 2008 – 2009 se observo un crecimiento de la demanda en un 6%, sin embargo en los años 2009 - 2010 los pedidos sufren un decremento del 3%, esto se debe a que en años anteriores no se pudo abastecer todos los pedidos que tuvo la empresa.

En lo que corresponde a los precios de las prendas de vestir sufrieron un incremento promedio al 3%, porcentaje que se ocupara para la proyección de las ventas.

En el capítulo tres de este trabajo se plantea el crecimiento de la participación de la empresa y producción en un 10% para el año 2012 y 20% para el año 2013, en donde se considera la aplicación total de la mejora de los procesos para poder abastecer con todos los pedidos que son realizados a la empresa y la apertura a nuevos mercados.

En cuanto a los costos de producción en las proyecciones que se van a realizar, hay una relación directamente proporcional con el incremento de la producción, sin embargo cabe considerar que dentro del capítulo III se establece la disminución de costos en un 10%, los mismos que son explicados en el capítulo IV a través de la implementación de la mejora de procesos con lo que lograremos disminución en costos y tiempo de los empleados.

<i>FACTOR</i>	<i>%</i>
Crecimiento Histórico de la Producción	4%
Crecimiento de la Producción - 2012	10%
Crecimiento de la Producción - 2013	20%
Comportamiento Histórico del Mercado	-3%
comportamiento Mercado 2012	10%
Incremento de Precio Histórico	3%
Disminución de Costos	10%

Tabla: 5.5 Factores de Proyecciones – Análisis Financiero
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

5.3.2 PROYECCIONES

De acuerdo a lo antes mencionado y a los datos proporcionados por la empresa, y comportamiento del mercado. A continuación mostraremos la evolución de la demanda, precio y los ingresos que estos proporcionarán para Teen Colours hasta el año 2013, teniendo en cuenta que la mejora será implantada desde el último trimestre del presente año.

5.3.2.1 EVOLUCION DE LA DEMANDA EN UNIDADES.

En la siguiente tabla mostraremos la demanda que tuvo la empresa en los años 2009 y 2010, y en base a esta realizaremos las proyecciones, tomando en cuenta las mejoras que se van a implementar, para lograr el cumplimiento de los objetivos mencionados en el capítulo tres del presente trabajo.

PRODUCTOS	HISTÓRICA				PROYECTADA					
	2009		2010		2011		2012		2013	
	Pedidos	Producción	Pedidos	Producción	Pedidos	Producción	Pedidos	Producción	Pedidos	Producción
Ternos Pantalón Varios Modelos	12,000	8,000	11,640	8,320	11,291	8,653	10,952	9,518	12,047	11,422
Ternos Falda Varios Modelos	3,100	2,500	3,007	2,600	2,917	2,704	2,974	2,974	3,569	3,569
Blusones M/L Estampados	6,000	4,400	5,820	4,576	5,645	4,759	5,476	5,235	6,282	6,282
Blusones M/C Estampados	6,000	5,500	5,820	5,720	5,949	5,949	6,544	6,544	7,852	7,852
Pantalones Varios Modelos	14,500	12,500	14,065	13,000	13,643	13,520	14,872	14,872	17,846	17,846
Blusas M/L Varios Modelos	13,000	9,500	12,610	9,880	12,232	10,275	11,865	11,303	13,563	13,563
Top	4,000	2,000	3,880	2,080	3,764	2,163	3,651	2,380	4,016	2,855
Faldas	1,800	1,400	1,746	1,456	1,694	1,514	1,666	1,666	1,999	1,999

Tablas: 5.6 Proyección de la Demanda (unidades)

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

A pesar de que la empresa ha presentado un incremento promedio en la producción del 4% anual, esta no ha sido suficiente para abastecer los pedidos que la misma han tenido, es por esto que la demanda de las prendas de vestir fueron decreciendo en un promedio del 3%. Se proyecta que para el 2012 el comportamiento del mercado sea el mismo, es decir sufre el decremento antes mencionado, sin embargo la empresa mostrará un crecimiento promedio del 10%, ocasionando que en varias de las prendas se llegue a abastecer con toda la demanda existente. Sin embargo para el 2013 se plantean condiciones mejores, es decir, la producción de la empresa se incrementará en un 20% y los pedidos en un 10%, debido a que para este año se plantea la captación de más clientes mediante la apertura hacia nuevos mercados.

5.3.2.2 INCREMENTO EN LOS PRECIOS.

Siendo que el Ecuador es un mercado que tiene fluctuaciones pronunciadas en cuanto a los precios de venta, hemos analizados los incrementos que anualmente se han realizado en cada una de las prendas de vestir en el periodo de los últimos cinco años (incluido 2011), llegando a la conclusión que el incremento promedio que estos tienen es del 3% anual.

TIPO DE DE PRENDA	HISTORICO				PROYECTADO	
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ternos Pantalón Varios Modelos	\$50.81	\$52.38	\$54.00	\$54.00	\$55.62	\$57.29
Ternos Falda Varios Modelos	\$49.87	\$51.41	\$53.00	\$53.00	\$54.59	\$56.23
Blusones M/L Estampados	\$16.94	\$17.46	\$18.00	\$18.00	\$18.54	\$19.10
Blusones M/C Estampados	\$16.00	\$16.49	\$17.00	\$17.00	\$17.51	\$18.04
Pantalones Varios Modelos	\$20.70	\$21.34	\$22.00	\$22.00	\$22.66	\$23.34
Blusas M/L Varios Modelos	\$16.00	\$16.49	\$17.00	\$17.00	\$17.51	\$18.04
Top	\$7.53	\$7.76	\$8.00	\$8.00	\$8.24	\$8.49
Faldas	\$18.82	\$19.40	\$20.00	\$20.00	\$20.60	\$21.22

Tabla: 5.7 Proyecciones de los Precios de Venta

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior podemos darnos cuenta que los precios correspondientes al año 2011 no variaron en relación al año anterior, esto se debe a que las dos principales colecciones que se entregaron durante este año fueron negociados a finales del 2010 con los precios que se encontraban vigentes en ese momento. Esto no generó ninguna pérdida para la empresa debido a que la materia prima se realizó de la misma manera y como estrategia de recuperación del mercado se mantuvieron durante este año.

Los precios descritos en la tabla son en negociaciones al por mayor.

5.3.2.3 INGRESOS POR VENTA

Después de haber considerado y establecido los parámetros bajo los cuales se realizarán las proyecciones, podemos ver los ingresos que generarán cada una de las prendas que se producen en Teen Colours.

PRODUCTOS	HISTÓRICA		PROYECTADA		
	2009	2010	2011	2012	2013
Ternos Pantalón Varios Modelos	\$419,040.00	\$449,280.00	\$467,251.20	\$529,395.61	\$654,332.97
Ternos Falda Varios Modelos	\$128,525.00	\$137,800.00	\$143,312.00	\$162,372.50	\$200,692.41
Blusones M/L Estampados	\$76,824.00	\$82,368.00	\$85,662.72	\$97,055.86	\$119,961.05
Blusones M/C Estampados	\$90,695.00	\$97,240.00	\$101,129.60	\$114,579.84	\$141,620.68
Pantalones Varios Modelos	\$266,750.00	\$286,000.00	\$297,440.00	\$336,999.52	\$416,531.41
Blusas M/L Varios Modelos	\$156,655.00	\$167,960.00	\$174,678.40	\$197,910.63	\$244,617.54
Top	\$15,520.00	\$16,640.00	\$17,305.60	\$19,607.24	\$24,234.55
Faldas	\$27,160.00	\$29,120.00	\$30,284.80	\$34,312.68	\$42,410.47
TOTAL INGRESOS	\$1,181,169.00	\$1,266,408.00	\$1,317,064.32	\$1,492,233.87	\$1,844,401.07

Tabla: 5.8 Ingresos por Ventas en Dólares

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor.

Se plantea que para el 2013, la empresa empiece a abastecer mínimo con el 90% de los pedidos realizados, y a su vez la apertura a nuevos mercados y provincias del Ecuador.

5.3.2.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Con los antecedentes antes mencionados y los parámetros de la tabla 5.5 procedemos a realizar el estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa con datos históricos de los años 2009 – 2010, para poder realizar un análisis macro de los beneficios que puede obtener la empresa con la implementación del plan estratégico y el mejoramiento de procesos.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado – Teen Colours

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	1,181,169.00	1,266,408.00	1,317,064.32	1,492,233.87	1,844,401.07
Ventas	1,181,169.00	1,266,408.00	1,317,064.32	1,492,233.87	1,844,401.07
- Costos de Producción	649,642.95	721,852.56	750,726.66	743,219.40	891,863.27
Costos Directos	519,714.36	577,482.05	600,581.33	594,575.52	713,490.62
Costos Indirectos	129,928.59	144,370.51	150,145.33	148,643.88	178,372.65
Utilidad Bruta en Ventas	531,526.05	544,555.44	566,337.66	749,014.48	952,537.79
- Gastos de Administración	257,459.61	314,321.78	326,894.65	323,625.70	388,350.85
- Gastos de Ventas	57,693.22	46,244.12	48,093.89	47,612.95	57,135.54
Utilidad (Pérdida) Operacional	216,373.22	183,989.54	191,349.12	377,775.83	507,051.41
- Gastos Financieros	5,691.28	5,691.28	5,691.28	5,691.28	5,691.28
- Depreciación	2,845.64	2,845.64	2,845.64	2,845.64	2,845.64
Utilidad antes de Participación	207,836.30	175,452.62	182,812.20	369,238.91	498,514.49
- 15% Participación en Utilidades	31,175.45	26,317.89	27,421.83	55,385.84	74,777.17
Utilidad Antes de Impuesto	176,660.86	149,134.73	155,390.37	313,853.07	423,737.32
- Impuesto a la Renta	44,165.21	37,283.68	38,847.59	78,463.27	105,934.33
Utilidad (Pérdida) Neta	132,495.64	111,851.04	116,542.78	235,389.80	317,802.99

Tabla: 5.9 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado
Fuente: Investigaciones Propias
Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 5.9 podemos mencionar los siguientes puntos:

- ✓ Entre los años 2009 – 2010, podemos ver que la empresa percibió un decremento de la utilidad en 15.58%, el principal factor de este decremento se debe a la falta de cumplimiento de los pedidos realizados por la empresa, y principalmente por los costos y gastos de producción y generales de la empresa, generados por el mal uso de los ingresos (utilizados para situaciones personales)
- ✓ Durante 2010 -2011 la empresa en el último trimestre del año inicia la implementación de la mejora de los procesos y la aplicación de la planeación estratégica lo que permite controlar un poco los gastos, al igual que el incremento de la producción de dicho periodo hace que se genere un incremento en la utilidad del 4.19%
- ✓ Una vez implementado lo propuesto en este estudio, para los años 2011 -2012 podemos ver que a pesar de que la participación el mercado disminuye, la producción de la empresa incrementa en un 10% lo que permite tener una variación positiva en la utilidad del 75%, siendo producto también del ajuste de los gastos que se genera en la empresa para evitar la fuga de dinero y de la reducción propuesta del 10% en costos de producción y administrativos.
- ✓ Una vez que la empresa haya logrado una eficiencia y eficacia en sus actividades, en los años 2012 – 2013, se logra un incremento de la producción en un 20%, logrando la apertura a nuevos mercados y manteniendo la reducción de los costos en el porcentaje antes mencionado, lo que genera que la utilidad de la empresa tenga una variación positiva correspondiente al 37% en la utilidad neta.

Una vez que se realizó el análisis de las variaciones obtenidas de la proyección del Estado de Resultados se puede mencionar que la empresa contará con el capital necesario para realizar la mejora de la fábrica y de los equipos que son utilizados en la empresa. Junto con un software que facilite el manejo de la información de

la empresa en cuanto a base de datos de los clientes y actividades del departamento contable.

Uno de los principales proyectos, que se estudiara para la implementación en la empresa, es un contacto web con los clientes y proveedores de la empresa, con el cual se permita tener información actualizada de la empresa en cualquier momento, generando en el largo plazo la reestructuración de los procesos debido a que se eliminarían algunas actividades.

5.4 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una vez que se ha establecido el mejoramiento de procesos dentro de la empresa, es importante tener en cuenta cuales son las responsabilidades de cada departamento y las actividades que se deben realizar.

En el presente trabajo se ha determinado las responsabilidades por áreas o procesos, y las responsabilidades por cargo.

5.4.1 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ÁREAS

Dentro de este punto se establecen las actividades que cada una de los departamentos debe realizarlo, para un mejor control de las actividades de la empresa y del personal que se encuentra a cargo. Es decir conlleva a una nueva visión del funcionamiento de una empresa, con el objeto de satisfacer en forma rápida y eficiente a las demandas de los clientes, creando el máximo valor, sobre la base de aprovechar las oportunidades actuales existentes y desarrollar estrategias para competir en el futuro.

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

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ÁREAS						
PROCESO GOBERNANTE	PROCESOS BÁSICOS					PROCESO HABILITANTE
RESPONSABLES	RESPONSABLES					RESPONSABLES
Gerencia y Administración	<i>Diseño</i>	<i>Compras</i>	<i>Producción</i>	<i>Almacenamiento</i>	<i>Distribución y ventas</i>	Administrativo y Financiero
ACITIVADES	ACITIVADES					ACITIVADES
Planificación de actividades de la empresa	Planificación de Diseño	Planificación de compras	Elaboración de presupuestos de producción	Planificación de limpieza y organización de bodega	Estudio de Mercado	Determinación de políticas crediticias
Planificación y evaluación de ventas	Selección de diseños	Aplicación de políticas de compras	Elaboración de planificación de la producción	Planificación de inventarios totales de mercadería	Recepción del Pedido	Establecimiento, control y evaluación de presupuestos
Planificación y evaluación de compras	Elaboración de patrones	Presupuesto de compras	Elaboración de pruebas y prototipos de diseños	Planificación de elaboración de formatos para bodega	Planificación de ventas	Programas de inversión
Toma de decisiones	Creación de diseños	Planificación de pedidos de mercadería	Realización de trazos de moldes	Codificación de Productos y Precios	Definición de políticas y estrategias de ventas	Programas de financiamiento
Planificación estratégica	Presentación de Creación	Implementación de manual de compras	Corte de la tela	Implementación de manual de almacenamiento	Diseño de plan de marketing	Asignación de recursos
Plan de acción		Distribución de recursos	Confeción	Adecuación de bodega	Establecimiento de objetivos	Organización del área contable y financiera
Políticas y Normas		Registro y actualización de proveedores	Terminado	Registro y actualización de inventario	Implementación de manual de ventas	Establecimiento del manual de organización
Estrategias		Selección de proveedores		Clasificación de la mercadería	Distribución de recursos	Pago a proveedores
Estructura organizacional		Cotizaciones		Conteo y revisión de calidad	Mantenimiento de programas de facturación	Pago de impuestos y planillas al IESS
Responsabilidades por áreas		Contacto con proveedores		Actualización de inventario	Compra de suministros para ventas	Control Inventarios
Responsabilidades y funciones por cargos		Pedido de mercadería		Despacho interno de bodega a distribución	Atención al cliente	Pago de sueldos
Asignación de presupuestos		Compras de mercadería		Inventario de mercadería	Facturación	Recuperación y evaluación de cartera
Fijación de prioridades		Control de compras		Inventario de bienes de bodega	Devolución en ventas	Requerimiento y selección de personal
Dirección y seguimiento del Plan de acción		Control de hojas de pedido		Control del estado de la mercadería	Empaque de la mercadería para la venta	Contratación del personal e inducción
Dirección y seguimiento del Plan estratégico		Registro de compras		Control, mantenimiento y organización de la bodega	Servicios complementarios	Mantenimiento de instalaciones
Contratación del personal		Control de base de datos de proveedores fijos		Evaluación de inventarios	Identificación de clientes frecuentes	Control de ingresos
Autorización de compra		Elaboración de encuestas a proveedores		Evaluación de la recepción de mercadería	Control de atención al cliente	Control de egresos
Establecimiento de indicadores de gestión		Evaluación a proveedores	Elaboración de informes	Evaluación de resultados de la planificación	Control de efectivo	
Establecimiento de indicadores de calidad		Evaluación de resultados con adquisiciones planificadas		Evaluación del cumplimiento de objetivos	Control de archivos	
Establecimiento de perfil de puestos	Evaluación del desempeño del personal en el área de adquisiciones	Evaluación del servicio al cliente		Control servicios administrativos		
Evaluación de gestión a través de los indicadores de gestión		Entrega y distribución de mercadería		Elaboración de informes de evaluación y resultados del área administrativa financiera		
Evaluación de atención al cliente				Evaluación de resultados administrativos financieros		
Evaluación de nivel de mercadería				Evaluación del desempeño del personal		

Tabla: 5.10 Asignación de responsabilidades por Áreas (Procesos)

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor

5.4.2 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES A NIVEL DE CARGOS.

Al determinarse nuevos puestos para la organización es importante que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que incremente el desempeño de la empresa con la creación de los mismos.

Cabe indicar que se ha tomado un estándar para los perfiles de puestos, siendo considerados a partir de los procesos en los que se dividió anteriormente siendo así: perfil de puestos correspondiente a proceso gobernante y habilitante, y perfil de puesto correspondiente para procesos básicos.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el nuevo empleado que cumplirá con las funciones específicas, por lo que es importante además que la empresa cuente con éste detalle a fin de que facilite su reclutamiento:

5.4.2.1 PERFIL DE PUESTO ADMINISTRATIVO (PROCESO GOBERNANTE Y HABILITANTE)

Teniendo que cuenta que las actividades que se realizan dentro de los dos procesos se encuentran enfocadas al proceso administrativo y planificación de actividades, se ha considerado un solo perfil base que se detalla a continuación, adicional cabe recalcar que el puesto de Gerente (proceso gobernante) lo es ocupado por la dueña de la empresa.

Las características a continuación señaladas fueron detalladas de acuerdo a las necesidades de la empresa para la ocupación de esos cargos

PERFIL DE PUESTO DE UN ADMINISTRADOR	
<u>Datos de Identificación</u>	
Denominación del cargo	Administrador
Personal a su cargo	Diseño, producción
Responde a	Gerente Propietaria
<u>Naturaleza de su cargo:</u>	
Emprender un adecuado manejo en la administración de la empresa mediante la correcta aplicación del proceso administrativo y la conducción del recurso humano a fin de velar por su seguridad.	
<u>Funciones Principales:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar e inspeccionar el cumplimiento con el sistema de administración del recurso humano. - Establecer sistemas de información y comunicación en la organización. - Planificar las actividades a efectuarse en la empresa. - Formular la planificación estratégica en la organización. - Establecer la estructura organizativa. - Diseñar el manual de organización. - Diseñar y aplicar los procesos administrativos. - Efectuar el proceso de selección del personal - Desarrollar programas de capacitación para el recurso humano de la organización. - Determinar controles de los servicios administrativos - Realizar el análisis de estados financieros. - Analizar los resultados administrativos. - Tomar decisiones en la empresa. - Elaborar los informes de evaluación y resultados. 	
<u>Equipo a utilizar:</u>	
- Computador	- Calculadora
<u>Requisitos para ocupar el puesto:</u>	
Formación académica	Título en Administración, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Otros conocimientos	Manejo del recurso humano en la organización. Sólidos conocimientos en administración. Manejo de equipos de computación, fax e Internet.
Experiencia	Mínimo 1 años desempeñando funciones de gerencia de empresas...
Edad	Entre 25 y 40 años
Sexo	No preferencia (indistinto)

Tabla: 5.11 Perfil de un Administrados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

5.4.2.2 PERFIL DE PUESTO DE PRODUCCIÓN (PROCESOS BÁSICOS)

Dentro de este punto se ha tomado en cuenta dos perfiles que son principales para el desarrollo de la empresa y dentro de los cuales existe mucha rotación de personal, por lo que se ha establecido una guía que facilite en el reclutamiento del personal.

PERFIL DE PUESTO DE PRODUCCIÓN			
PERFIL DE PUESTO DEL DISEÑADOR		PERFIL DE PUESTO DE COSTURERA	
<u>Datos de Identificación</u>		<u>Datos de Identificación</u>	
Denominación del cargo	Diseñador	Denominación del cargo	Costurera
Personal a su cargo	Ninguno	Personal a su cargo	Ninguno
Responde a	Gerente Propietario y Administrador	Responde a	Gerente Propietaria y Administrador
<u>Naturaleza de su cargo:</u>		<u>Naturaleza de su cargo:</u>	
Realizar diseños de prendas de vestir femeninas acorde a las tendencias de la moda.		Realizar una confección de alta calidad en lo que tiene que ver en la costura de prendas de vestir femeninas.	
<u>Funciones Principales:</u>		<u>Funciones Principales:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la elaboración de presupuesto de producción - Diseñar modelos actuales y que estén al cliente - Elaborar la colección de diseños para la presentación al cliente - Elaborar patrones de diseños seleccionados por el cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> - Asistir con responsabilidad al trabajo - Realizar la costura y terminado de prendas asignadas. 	
<u>Equipo a utilizar:</u>		<u>Equipo a utilizar:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Papel de trazo - Cartulina 		<ul style="list-style-type: none"> - Maquina industrial de costura - Tijeras - Teal - Teas de taro para teal - Moldes - Hilo, etc 	
<u>Requisitos para ocupar el puesto:</u>		<u>Requisitos para ocupar el puesto:</u>	
Formación académica	Diseñador	Formación académica	Titulo de Costurera, tener conocimientos en alta costura.
Experiencia	Mínimo 1 año desempeñando funciones afines.	Experiencia	Mínimo 1 años desempeñando funciones afines al puesto.
Edad	Entre 20 y 30 años	Edad	Entre 18 – 40 años
Sexo	Indistinto	Sexo	Preferencia femenina.

Tabla: 5.12 Perfil de puestos de Producción (Procesos Básicos)

Fuente: Investigaciones Propias

Elaborado por: El Autor.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos de este proyecto permite resumir las siguientes conclusiones:

- ✓ La empresa por ser una organización familiar tiene problemas típicos que éstas conllevan, como el manejo adecuado de las finanzas, que son llevadas en forma conjunta las de la empresa con las de la familia.
- ✓ La organización actualmente no posee inventarios lo que ocasiona que los pedidos no estén de acuerdo a lo que realmente necesita la empresa, guiándose únicamente por una revisión superficial y la intuición de sus propietarios.
- ✓ Las líneas de producto en los que la empresa mantiene ganancias significativas es en las prendas de vestir femeninas, sobre todo en la prenda básica como es el pantalón.
- ✓ La situación actual en la que se ejerce su actividad presenta una estructura organizacional informal, lo que ocasiona la existencia de dificultades para el normal desarrollo de los procesos, además no posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que le permitan seguir lineamientos específicos que contribuyan a su crecimiento.
- ✓ En el análisis del macro y micro ambiente dentro del cual ejerce su actividad el factor legal representa una amenaza para la empresa, debido que en el sector de las pequeñas empresas no se ha establecido reglas claras para éstas en el Ecuador; la competencia y los organismos de control que en muchas ocasiones complican su ejercicio.

- ✓ Las oportunidades que representan para la empresa son: el factor social dentro del cual se encuentra su segmento de mercado y aporta a que la empresa mantenga sus productos, esto en el macro ambiente y en el micro ambiente los proveedores de la empresa demuestran que la forma de pago es adecuada, así también la calidad de sus productos, la imagen que proyecta la organización, el servicio y la forma de pago que ofrece a sus clientes.
- ✓ Dentro del ambiente interno de la empresa presenta fortalezas que según las encuestas aplicadas al personal consideran que los principios y valores de la empresa están bien definidos y se aplican, la calidad y las ventas según el personal es muy bueno, mientras que debido a la falta de definiciones en su organización presenta debilidades como la inexistencia de la visión, la misión, la planificación, mapa estratégico, manuales funcionales, los procesos documentados y los presupuestos para las distintas áreas de la empresa.
- ✓ En el inventario de procesos establece que la empresa no cuenta con una definición clara de estos, además que no posee un establecimiento formal de las actividades que desempeñan los empleados en la organización, por lo que se selecciona aquellas que representan mayor incidencia y se agrupan en tres procesos: gobernante, básicos y de apoyo.
- ✓ Dentro de la selección de procesos se han escogido doce, los cuales presentan cada uno una serie de dificultades y deficiencias en los que se destacan principalmente las planificaciones de actividades.
- ✓ El mejoramiento de los procesos presenta alternativas de solución a los procesos seleccionados en los cuales se incluyen tres métodos como las hojas ISO en las que se detallan las actividades a aplicar y los responsables de su ejecución; mediante la representación gráfica a través de la flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en la cual constan soluciones a los problemas detectados y las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta, además que constan los beneficios tanto en tiempos como en costos.

- ✓ A través del mejoramiento de los procesos de “Teen Colours” permite que la empresa logre un beneficio esperado de \$214.191,49 dólares a consecuencia de la optimización tanto en tiempos como en costos, ocasionando que la empresa alcance mayores niveles de eficiencia, permitiéndole ser más competitiva y alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.
- ✓ Los procesos que han sido previamente seleccionados se los ha suprimido, fusionado y creado actividades que agreguen valor al proceso lo cual incrementa sus beneficios en costos y tiempos permitiéndole obtener mayores beneficios, adicionalmente se creó formularios que dinamicen su ejecución.
- ✓ Con el desarrollo del presente trabajo podemos concluir que la hipótesis planteada en el capítulo una, se cumple, debido a que se logra reducción de los costos y tiempos que se emplean en la producción de las prendas, permitiendo que la empresa tenga un desarrollo y pueda recuperar la participación dentro del mercado que durante este tiempo a tenido una tendencia negativa.
- ✓ Con la reestructuración del FODA, logramos establecer las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa permitiendo explotarlos para obtener un crecimiento continuo y establecer una ventaja competitiva ante el mercado. En cuanto a las debilidades y amenazas nos permite saber cuáles los puntos que la empresa debe mejorar para convertirlas en fortalezas y poder estar prevenidos para las amenazas que puede tener la empresa.
- ✓ Con la implementación de la mejora obtenida se logra una mejor atención a los clientes, pudiendo atender plenamente sus necesidades y tener una buena imagen corporativa en el mercado.
- ✓ La designación de responsabilidades dentro de la empresa ayuda al mejoramiento continuo del desempeño de los empleados, dentro de cada área permitiendo crear la cadena de valor que será transmitida a los clientes a través del servicio a los mismos, y controlar su cumplimiento a través de los indicadores de gestión.

- ✓ Al implementar la mejora en los procesos administrativos, se va a poder implementar la cultura organización, teniendo en cuenta que las cabezas de las empresas son el ejemplo de las mismas.

6.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean para el proyecto presente proyecto se detallan a continuación:

- ✓ Es importante que la empresa cuente con la definición de su misión, visión, determinación de objetivos tanto generales como específicos sobre lo cual deberá girar el negocio y establecer las estrategias que permitan alcanzarlas por lo que es recomendable aplicar el direccionamiento estratégico que consta en el mapa estratégico del capítulo III.
- ✓ De acuerdo al análisis FODA la empresa aplicará las estrategias que permitan que las debilidades se conviertan en fortalezas y que las amenazas sean una oportunidad lo cual permite que alcance su visión y los objetivos establecidos dentro del direccionamiento estratégico.
- ✓ Es indispensable que la organización, los macro procesos con sus respectivas cadenas de valor a las cuales se les puede aplicar los indicadores de gestión que miden el desempeño de dichos procesos, especificándose además la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias que deberán ejercer los empleados y cumplir con la descripción de los cargos.
- ✓ Con los beneficios esperados por el mejoramiento de procesos que se lleve a cabo, es importante que se apliquen las diferentes implementaciones tecnológicas y adecuaciones que ayuden a un mejor desarrollo de las actividades en la empresa, como software, capacitación al personal, impresora para facturación, entre otros que se recomiendan en el capítulo IV.
- ✓ Con relación al personal que labora en la empresa, se recomienda aplicar la descripción de los puestos en los que se detallan cada uno de sus funciones y

el perfil que deberán cumplir para ejercer dicho puesto, además que la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias permite que sus actividades sean ejecutadas con mejor precisión.

- ✓ Se recomienda aplicar los procesos mejorados con los cuales la empresa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos, además que sus eficiencias aumentan notablemente.
- ✓ La organización por procesos permite a la empresa que administre con mejor eficiencia las actividades existentes, teniendo en cuenta que es aplicable la propuesta organizacional en la cual se establecen los macro procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BARRY RENDER, JAY HEIZER, PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, PRIMERA EDICIÓN, MEXICO
- ✓ CÁRDENAS EDUARDO. DICCIONARIO MODERNO. TERCERA EDICIÓN
- ✓ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LEXUS COLOR, EDICIONES TRÉBOL BARCELONA ,1997
- ✓ IFRANCIS ZALASARM. ING. B.A, FOLLETO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, AÑO2000., PÁG. 60
- ✓ HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO, PILAR BAPTISTA LUCIO, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
- ✓ HERNÁN HIDALGO HUGO, RYNDEX EDICIONES, SEGUNDA EDICIÓN, QUITO ECUADOR-
- ✓ HARRINGTON H JAMES, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, MEXICO DF
- ✓ MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MODULO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.
- ✓ NÚÑEZ ESPINOSA MARCELO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, AÑO 2001, UNIDAD 2, PÁG. 71.

- ✓ ZORRILLA TORRES SANTIAGO X, ARMANDO LUÍS CERVO, PEDRO ALCINO BERVIAN, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ED. MCGRAW HILL.
- ✓ SÁENZ, R, AÑO 2004, “MANUAL DE DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, SEGUNDA EDICIÓN, ECUADOR.
- ✓ KAPLAN, R. Y NORTON, D., AÑO 1994, “MAPAS ESTRATÉGICOS”, GESTIÓN 2000, PRIMERA EDICIÓN, BARCELONA.
- ✓ H. HARRINTONG J, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA MCGRAW- HILL,S. A. SANTA FÉ DE BOGOTT
- ✓ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, GREGORY G. DESS, G.T LUMPKIN, MCGRAM HILL, PRIMERA EDICIÓN
- ✓ INDICADORES DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA, LUIS ANÍBAL MORA GARCÍA, SEGUNDA EDICIÓN
- ✓ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. THOMPSON STRICKLAND, MC GRAW HILL, 11ª EDICIÓN,
- ✓ WWW.GEICITES.COM
- ✓ WWW.FERES/ENPBIN/3.ASP
- ✓ WWW.BANCOCENTRALDELECUADOR.GOV.EC
- ✓ WWW.CREACIONEMPRESA.ES
- ✓ WWW.GESTIOPOLIS.COM
- ✓ HTTP://WWW.3W3SEARCH.COM/EDU/MERC/ES/GMERC081.HTM

ANEXOS

ANEXO 1: HOJA ISO

<i>LOGO</i>	<i>HOJA ISO</i>	<i>CODIGO</i>	
<p><u>NOMBRE DEL PROCESO</u></p> <p><i>OBJETIVO</i> _____</p> <p><i>ALCANCE</i> _____</p>			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
<p><i>FORMULARIOS</i></p> <p><i>TERMINOLOGÍA</i></p> <p><i>RELACION CON OTROS PROCESOS</i></p>			
CAMBIOS E = ELIMINACION C = CREACIÓN M = MEJORA F = FUCIÓN	<i>ELABORADO POR</i>	<i>REVISADO POR</i>	<i>APROBADO POR</i>

ANEXO II: FLUJO DIAGRAMACION

<i>LOGO</i>	<i>FLUJO DIAGRAMACIÓN</i>	<i>CODIGO</i>					
<u>NOMBRE DEL PROCESO</u>							
<p>-</p> <p>LUGAR Y FECHA FRECUENCIA</p> <p>INPUT TIEMPO</p> <p>OUTPUT COSTO POR PROCESO \$</p>							
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)		COSTOS (dólares)		observaciones
			AV	NAV	AV	NAV	
TOTAL							
EFICIENCIA							
TERMINOLOGÍA							

ANEXO III: HOJA DE MEJORAMIENTO

<i>LOGO</i>	<i>HOJA DE MEJORAMIENTO</i>	<i>CODIGO</i>						
<u>NOMBRE DEL PROCESO</u>								
PROBLEMAS DETECTADOS								
SOLUCIONES PROPUESTAS								
<i>SITUACION ACTUAL</i>			<i>SITUACIÓN PROPUESTA</i>			<i>DIFERENCIA</i>		
TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA	TIEMPO (minutos)	COSTO \$	EFICIENCIA
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN TIEMPO (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)								
FRECUENCIA MENSUAL	AHORRO		TIEMPO			TOTAL (minutos)		
BENEFICIO ANUAL ESPERADO EN COSTOS (frecuencia mensual x ahorro x tiempo)								
FRECUENCIA MENSUAL	AHORRO		TIEMPO			TOTAL (minutos)		
UTILIZACION DEL BENEFICIO ESPERADO								

ANEXO VIII: FICHA TECNICA DE DISEÑO

FICHA TECNICA No. 006

COLECCIÓN INVIERNO 2004-2005 CODIGO VENTAS 3010
 ARTÍCULO CHARQUITA CASUAL

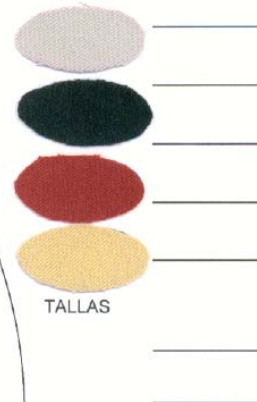
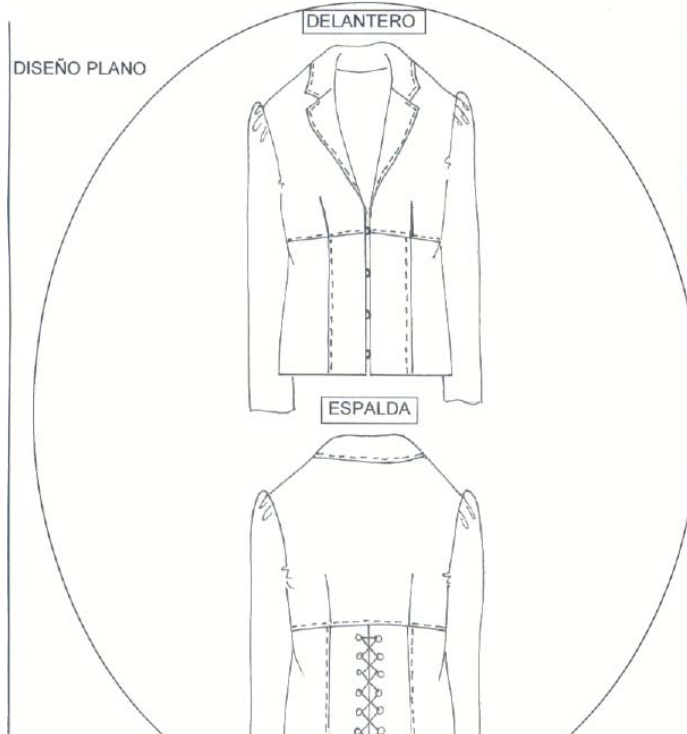


NOMBRE TELA _____ TIPO DE ESTAMPADO TEJIDO P

AVERTURAS CENTRO DELANTERO CERRADO CON GAFILOS GRANDES

DESCRIPCIÓN CHARQUITA CON CUELLO DEPORTIVO, PUNOS DELANTERO Y ESPALDA PESUNTO
 CORTE BASTO EL SENO, MANGA CON PLEGUES, CENTRO ESPALDA CON AVERTURA Y CORDON

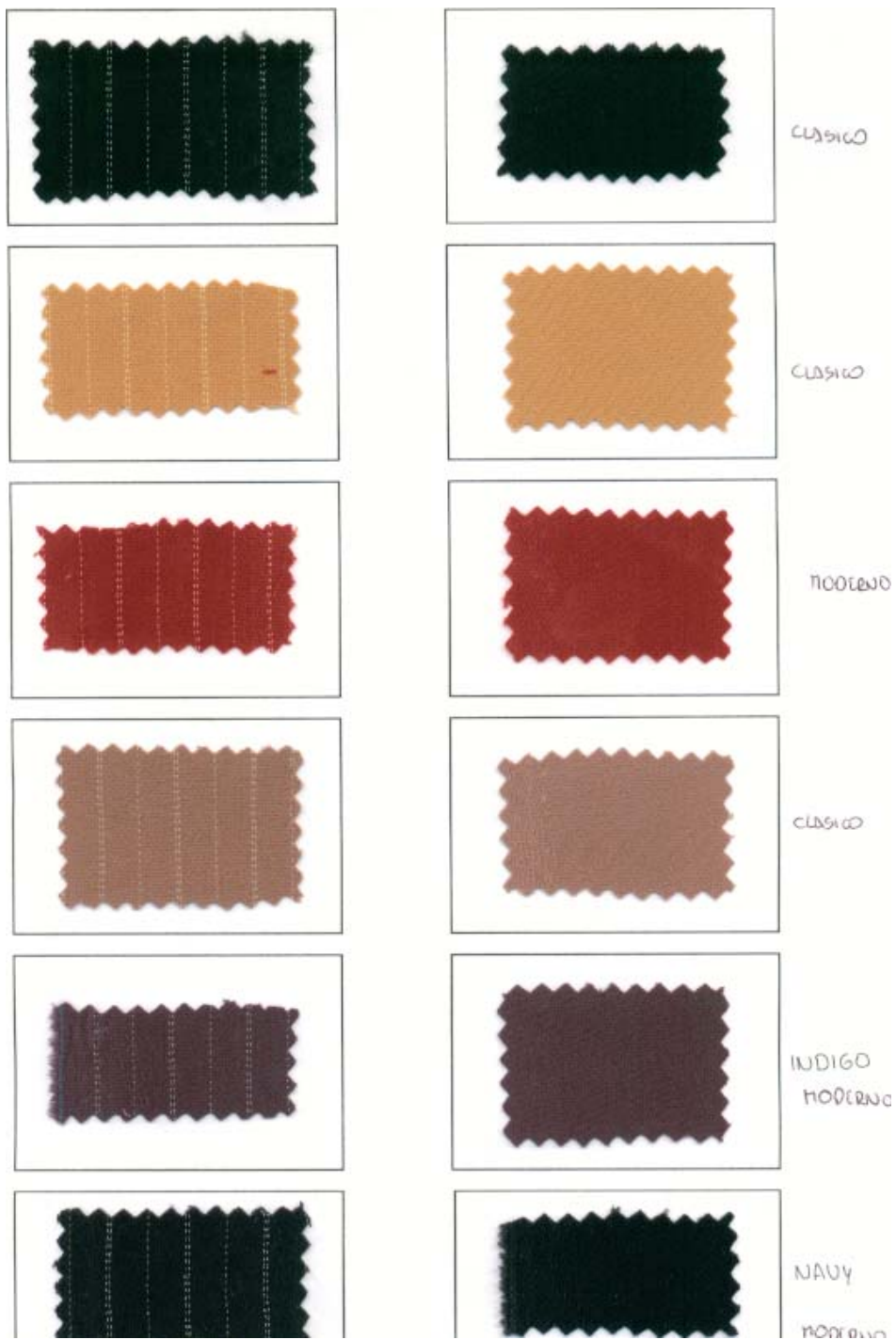
LARGO DE LA PRENDA 57cm A LA CADERA CARTA DE COLORES



PRECIO POR PRENDA

PRECIO POR CONJUNTO

ANEXO IX: MUESTRAS DE TELA



ANEXO X: DISEÑOS



