



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Tesis titulada:

**“Levantamiento de Procesos para el área administrativa
de la empresa comercializadora de muebles “ALBREU”
en la ciudad de Quito”**

Realizado por:

DORIS GABRIELA ERAZO JARAMILLO

Como requisito para la obtención del título del:

**INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Quito, Diciembre 2011

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Doris Gabriela Erazo Jaramillo 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 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 normativa institucional vigente.

Doris Gabriela Erazo Jaramillo

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera titulado,

“Levantamiento de Procesos para el área administrativa de la empresa comercializadora de muebles “ALBREU” en la ciudad de Quito”

Realizado por el alumno,

DORIS GABRIELA ERAZO JARAMILLO

Como requisito para la obtención del título de

INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor

Eco. CHRISTIAN GONZALEZ

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Eco. CRHISTIAN GONZALEZ

Director

Los profesores informantes

Después de revisar el trabajo escrito presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

Pablo Cabezas

Lcdo. Diego Herrera C.

MPDE

Quito, Diciembre 2011

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación forjado en la presente investigación, es dedicada a todas las personas que estuvieron a mi lado y creyeron en mí, para alcanzar el primer escalón de mi trayectoria profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres, por todo el esfuerzo que hicieron para ayudarme a cumplir con cada uno de mis retos, por sus sinceros ánimos, cariño y amor que me brindaron en todo el proceso.

A mis abuelos, que han sido como mis segundos padres para mí, mediante cada enseñanza y anécdota, me instruyeron a luchar por mis objetivos y poseer la perseverancia para alcanzarlos.

A mi hermano, que a pesar de ser menor a mí, me ha hecho saber que nunca se deja de aprender, y conocer.

Agradezco inmensamente a Dios, por darme la fortaleza necesaria en los momentos más difíciles y, saber que puedo seguir adelante.

Agradezco al Eco. Christian González, por estar ahí y dar las palabras necesarias para no parar y seguir adelante en mi trabajo.

A todos las personas que estuvieron en mi camino, que instruyeron para bien o para mal, ya que de cada una de ellas contribuyeron a ser la persona que soy ahora, y alcanzar mis retos.

Por último agradezco a mi pareja, por demostrarme todo los días de lo que soy capaz y no dejarme decaer en ningún momento.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA	i
DECLARATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE GRAFICOS	xii
INDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
CAPITULO I	3
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA DE “ALBREU”	5
1.2 FORMULACION DEL OBJETIVO GENERAL	6
1.3 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5 MARCO TEÓRICO	7
1.5.1 HISTORIA DEL MUEBLE	8
1.5.2 PROCESO PRODUCTIVO	8
1.5.3 PROCESOS	10
1.5.4 MAPA DE PROCESO	12
1.5.5 CADENA DE VALOR	13
1.5.6 DIAGRAMA DE FLUJO	14
1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE	16

1.9	METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS	16
1.10	GENERALIDADES	17
1.10.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	17
1.10.2	GIRO DEL NEGOCIO.....	18
1.10.3	UBICACIÓN DEL NEGOCIO.....	18
1.10.4	ESTRUCTURA DEL NEGOCIO	19
1.11	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.....	20
1.11.1	PRODUCTOS.....	20
1.11.2	SERVICIOS.....	21
CAPITULO II.....		23
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	23
2.1.1	MACROAMBIENTE.....	23
2.1.2	MICROAMBIENTE	28
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	40
2.2.1	DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	40
2.2.2	GESTIÓN FINANCIERA	50
2.2.3	GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOIR.....	52
2.2.4	CAPACIDAD DE SERVICIO	54
2.2.5	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	56
2.2.6	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	57
2.3	ANÁLISIS FODA.....	60
2.3.1	MATRICES.....	60
CAPÍTULO III.....		64
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	64
3.1	PRINCIPIOS Y VALORES.....	64
3.1.1	PRINCIPIOS.....	64

3.1.2	VALORES.....	64
3.2	MISIÓN	72
3.2.1	DEFINICIÓN.....	72
3.2.2	CARACTERÍSTICAS.....	72
3.2.2.1	SIMPLICIDAD.....	73
3.2.2.2	HONESTA Y REALISTA	73
3.2.2.3	COMUNICAR EXPECTATIVAS Y ÉTICA	73
3.2.2.4	ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA.....	73
3.2.3	ELEMENTOS CLAVE	74
3.2.4	Misión para “ALBREU”	74
3.3	VISIÓN	75
3.3.1	DEFINICIÓN.....	75
3.3.2	CARACTERÍSTICAS.....	75
3.3.2.1	ALTA CREDIBILIDAD	75
3.3.2.2	FÁCIL DE CAPTAR Y RECORDAR.....	76
3.3.2.3	FLEXIBLE Y CREATIVA	76
3.3.2.4	BREVE Y CONCISA.....	76
3.3.3	ELEMENTOS CLAVE	76
3.3.4	VISIÓN PARA “ALBREU”	76
3.4	OBJETIVOS	77
3.4.1	OBJETIVO.....	78
3.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	78
3.4.2.1	DE CRECIMIENTO.....	78
3.4.2.2	DE MANTENIMIENTO	79
3.4.2.3	DE DISMINUCIÓN.....	79
3.5	POLÍTICAS	80
3.5.1	POLÍTICAS POR ÁREAS.....	80

3.5.1.1	POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOIR	80
3.5.1.2	POLÍTICAS CONTABLES	84
3.5.1.3	POLÍTICAS DE SISTEMAS.....	89
3.5.1.4	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	90
3.6	MAPA ESTRATÉGICO	91
CAPÍTULO IV		92
4.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	92
4.1	TEORÍA DE PROCESOS	92
4.1.1	DEFINICIÓN.....	92
4.2	IDENTIFICACIÓN ACTUAL.....	92
4.3	CADENA DE VALOR Y MACROPROCESO DE “ALBREU”.....	95
4.4	INVENTARIO DE PROCESOS	96
4.5	Selección de Procesos	106
4.6	MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	107
4.7	HOJA DE COSTOS	107
4.8	DIAGRAMA DE PROCESOS	110
4.8.1	SERVICIO DE POST VENTA ACTUAL.....	112
4.8.2	INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE MODA Y TECNOLOGÍA ACTUAL	115
4.8.3	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	119
4.8.4	CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	123
4.8.5	GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL	126
4.8.6	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	129
4.8.7	DESARROLLO DE APLICATIVOS.....	132
4.8.8	COMPRAS LOCALES.....	135
4.8.9	COMPRAS INTERNACIONALES.....	138
4.8.10	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	141

4.8.11	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES	144
4.8.12	ANÁLISIS CONTABLE	147
4.8.13	GESTIÓN TRIBUTARIA	150
4.8.14	Presupuestación	153
4.8.15	GESTIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS.....	156
4.8.16	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	159
4.8.17	SOPORTE DE MEJORAMIENTO	162
4.8.18	MATRIZ DE ANÁLISIS CONSOLIDADO.....	165
4.8.19	Análisis de Matriz Consolidado.....	166
4.9	SITUACIÓN PROPUESTA	166
4.9.1	PROCESOS DE APOYO	167
4.9.2	PROCESOS GESTIÓN.....	167
4.9.3	CUADROS COMPARATIVO.....	202
4.10	CADENA DE VALOR.....	203
4.11	FACTORES DE ÉXITO	204
4.12	INDICADORES DE GESTIÓN	205
4.13	Asignación de Responsabilidades y Competencias por Áreas.....	208
4.13.1	Proceso de Gestión	208
4.13.1.1	Asistente Administrativa	208
4.13.1.2	Gerencia Administrativa y Financiera.....	209
4.13.1.3	Presidencia	209
4.13.1.4	Gerencias Departamentales.....	210
4.13.2	Proceso Primario.....	210
4.13.2.1	Asistente Administrativa	210
4.13.2.2	Diseñador	210
4.13.2.3	Jefe de Investigación y Desarrollo	210
4.13.2.4	Auxiliar de Planta.....	211

4.13.2.5	Oficial de Recursos Humanos	211
4.13.2.6	Tesorero.....	211
4.13.2.7	Gerente Administrativo/Financiero	211
4.13.3	Procesos De Apoyo	211
4.13.3.1	Jefe Departamental	211
4.13.3.2	Oficial de Recursos Humanos	211
4.13.3.3	Mensajero	213
4.13.3.4	Jefe de Recursos Humanos	213
4.13.3.5	Tesorero.....	213
4.13.3.6	Técnico en sistema ERP	213
4.13.3.7	Jefe de Tecnología y comunicación	214
4.13.3.8	Oficial de Mercadeo.....	214
4.13.3.9	Asistente de contador.....	215
4.13.3.10	Contador.....	216
4.13.3.11	Gerente Administrativo Financiero.....	216
4.13.3.12	Auxiliar de Planta	216
4.13.3.13	Jefe de comercio Exterior	216
4.14	DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO	216
CAPITULO V		226
5.	ANÁLISIS FINANCIERO	226
5.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	227
5.2	Proyecciones.....	230
5.2.1	Evolución de Demanda	231
5.2.2	CRECIMIENTO DE PRECIOS.....	232
5.2.3	INGRESO POR VENTAS.....	232
5.2.4	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.....	233
CAPITULO VI		237

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	237
6.1	CONCLUSIONES	237
6.2	RECOMENDACIONES.....	239
	BIBLIOGRAFÍA	240
6.2.1	BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEB.....	242
	ANEXOS.....	243
	Anexo N°1: ENCUESTA CLIENTES “ALBREU”.....	243
	Anexo N°2: ENCUESTA PORVEEDORES “ALBREU”	245
	Anexo N° 3: ENCUESTA EMPLEADOS “ALBREU”.....	247
	Anexo N° 4: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA.....	254
	Anexo N° 5: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO.....	255
	Anexo N° 6: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	256
	ANEXO N° 7: MATRIZ DE VULNERABILIDAD	257
	ANEXO N° 8: RESUMEN MATRIZ FODA.....	258
	ANEXO N° 9: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA PARA LA EMPRESA “ALBREU”	259
	ANEXO N° 10: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	260
	ANEXO N° 11: SELECCIÓN DE PROCESOS	262
	ANEXO N° 12: HOJA DE COSTOS OPERATIVOS	267
	ANEXO N° 13: HOJA DE COSTOS DE PERSONAL.....	269
	ANEXO N°14 LISTA DE PRECIOS	272
	ANEXO N°15: PEDIDO VS. PRODUCCIÓN	283
	ANEXO N° 16: HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	296
	ANEXO N°17: FLUJOGRAMA Y HOJA ISO.....	297
	ANEXO N°18: FLUJOGRAMA.....	298
	ANEXO N°19: PERFIL DE PUESTO	299

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Diagrama de Problemas “ALBREU”	4
Grafico 1.2: Proceso.....	11
Grafico 1.3 Tipos de Proceso.....	11
GRAFICO 1.4 Mapa de Proceso.....	13
GRAFICO 1.5 Cadena de Valor.....	14
GRAFICO 1.6 Simbología de Diagrama de Flujo	15
Grafico 1.7 Estructura Organizacional	19
Gráfico 2.1: Inflación de Periodo Enero 2011 a octubre 2011.....	24
Grafico 2.2 Tipo de Compra Grafico 2.3 Producto	29
Gráfico 2.4 Servicio	30
Grafico 2.5 Precios en Productos Grafico 2.6 Precios en Servicio	30
Gráfico 2.7 Nivel de Precios.....	31
Gráfico 2.8 Conformidad de Servicio	32
Gráfico 2.9 Calidad del Producto y Servicio	33
Gráfico 2.10 Periodo de Entrega.....	33
Gráfico 2.11 Tiempo de Entrega	34
Gráfico 2.12 Fallas en Mercadería.....	35
Gráfico 2.13 Precios de Proveedor.....	36
Gráfico 2.14 Periodo de Pago.....	36
Gráfico 2.15 Calidad de Producto	37
Gráfico 2.16 Distribución de la Mercadería.....	38
Gráfico 2.17 Cumplimiento de Valores Corporativos.....	40
Gráfico 2.18 Conocimiento de Misión y Visión	41
Gráfico 2.19 Cumplimiento de Objetivos, Políticas y Estrategias.....	41
Grafico 2.20 Cumplimiento de Planes Operativos y Estratégicos	42
Gráfico 2.21 Estructura Organizacional	43
Gráfico 2.22 Funciones	44
Gráfico 2.23 Manuales e Instructivos de Trabajo	45
Gráfico 2.24 Estaciones de Trabajo.....	45
Gráfico 2.25 Liderazgo	46
Gráfico 2.26 Motivación, Comunicación y Compromiso en la Empresa.....	47
Gráfico 2.27 Acciones de Control	48

Gráfico 2.28 Control de Desempeño.....	49
Gráfico 2.29 Utilidad de Informes.....	49
Gráfico 2.30 Evaluación de Desempeño	50
Gráfico 2.31 Presupuesto Empresarial	51
Gráfico 2.32 Contabilidad Empresarial	51
Gráfico 2.33 Cobros y Pagos en la Empresa.....	52
Gráfico 2.34 Abastecimiento de Materia Prima	53
Gráfico 2.35 Gestión de Comercio Exterior	53
Gráfico 2.36 Tipos de Servicio	54
Gráfico 2.37 Información.....	55
Gráfico 2.38 Servicio de la Empresa.....	55
Gráfico 2.39 Equipos, Hardware y Software.....	56
Gráfico 2.41 Conocimiento Adquirido	58
Gráfico 2.42 Uniforme	58
Gráfico 2.43 Nivel de Trabajo	59
Gráfico 2.44 Salario Mensual.....	60
Gráfico 3.1 Misión	73
Gráfico 3.2 Vision	75
Gráfico 3.3 Mapa Estratégico.....	91
GRAFICO 4.1 CADENA DE VALOR DE “ALBREU”	95
GRAFICO 4.2 MAPA DE PROCESOS DE “ALBREU”	96
Gráfico 4.3: Resumen de Procesos	107
Gráfico 4.4: Simbología.....	111
Gráfico 4.5: Proceso de Servicio al Cliente	112
Gráfico 4.6: Proceso de Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología ...	115
Gráfico 4.7: Proceso de Selección y Contratación de personal	119
Gráfico 4.8: Proceso de Capacitación de Personal	123
Gráfico 4.9: Proceso de Gestión de Clima Laboral	126
Gráfico 4.10: Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.....	129
Gráfico 4.11: Proceso de Desarrollo de Aplicativos	132
Gráfico 4.12: Proceso de Compras Locales	135
Gráfico 4.13: Proceso de Compras Internacionales	138
Gráfico 4.14: Proceso de Calificación de Proveedores	141
Gráfico 4.15: Proceso de Evaluación de Desempeño de Proveedores	144

Gráfico 4.16: Proceso de Análisis Contable	147
Gráfico 4.17: Proceso de Gestión Tributaria.....	150
Gráfico 4.18: Proceso de Presupuestación	153
Gráfico 4.19: Proceso de Gestión de Reclamos y Sugerencias.....	156
Gráfico 4.20: Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas	159
Gráfico 4.21: Soporte de Mejoramiento	162
Gráfico 4.22: Cadena de Valor Empresarial	204
Gráfico 4.23: Factores Claves de Éxito	205

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Pregunta N°1 Clientes.....	29
Tabla 2.2 Pregunta N°2 Clientes.....	30
Tabla 2.3 Pregunta N°3 Clientes.....	31
Tabla 2.4 Pregunta N°4 Clientes.....	32
Tabla 2.5 Pregunta N°5 Clientes.....	32
Tabla 2.6 Pregunta N°6 Clientes.....	33
Tabla 2.7 Pregunta N°1 Proveedores	34
Tabla 2.8 Pregunta N°2 Proveedores	35
Tabla 2.9 Pregunta N° 3 Proveedores	35
Tabla 2.10 Pregunta N° 4 Proveedores	36
Tabla 2.11 Pregunta N°5 Proveedores	37
Tabla 2.12 Pregunta N°6 Proveedores	37
Tabla 2.13 Pregunta N° 1 Empleados	39
Tabla 2.14 Pregunta N°2 Empleados	40
Tabla 2.15 Pregunta N°3 Empleados	41
Tabla 2.16 Pregunta N°4 Empleados	42
Tabla 2.17 Pregunta N°5 Empleados	43
Tabla 2.18 Pregunta N°6 Empleados	43
Tabla 2.19 Pregunta N°7 Empleados	44
Tabla 2.20 Pregunta N°8 Empleados	45
Tabla 2.21 Pregunta N°9 Empleados	46
Tabla 2.22 Pregunta N°10 Empleados	47
Tabla 2.23 Pregunta N°11 Empleados	48
Tabla 2.24 Pregunta N°12 Empleados	48
Tabla 2.25 Pregunta N°13 Empleados	49
Tabla 2.26 Pregunta 14 Empleados.....	50
Tabla 2.27 Pregunta N°15 Empleados	50
Tabla 2.28 Pregunta N°16 Empleados	51
Tabla 2.29 Pregunta N° 17 Empleados	52
Tabla 2.30 Pregunta N°18 Empleados	52
Tabla 2.31 Pregunta N° 19 Empleados	53
Tabla 2.32 Pregunta N° 20 Empleados	54

Tabla 2.33 Pregunta N°21 Empleados	54
Tabla 2.34 Pregunta N°22 Empleados	55
Tabla 2.35 Pregunta N°23 Empleados	56
Tabla 2.36 Pregunta N°24 Empleados	57
Tabla 2.37 Preguntas N°25 Empleados.....	57
Tabla 2.38 Pregunta N° 26 Empleados	58
Tabla 2.39 Preguntas N°27 Empleados.....	59
Tabla 2.40 Pregunta N°28 Empleados	59
Tabla 3.1 Matriz de Valores Empresariales	65
Tabla 4.1 Macroprocesos Procesos y Su Finalidad	106
Tabla 4.2 Consolidación de Costos	110
Tabla 4.3 Flujograma de Servicio al Cliente	113
Tabla 4.4 Flujograma de Investigación de Tendencia de Moda y Tecnología	117
Tabla 4.5 Flujograma de Selección y Contratación de personal	121
Tabla 4.6 Flujograma de Capacitación de Personal	124
Tabla 4.7 Flujograma de Gestión de Clima Laboral	127
Tabla 4.8 Flujograma de Seguridad y Salud ocupacional	130
Tabla 4.9 Desarrollo de Aplicativos.....	133
Tabla 4.10 Compras Locales	136
Tabla 4.11 Compras Internacionales	139
Tabla 4.12 Calificación de proveedores.....	142
Tabla 4.13 Evaluación de Desempeño de Proveedores	145
Tabla 4.14 Análisis Contable	148
Tabla 4.15 Gestión Tributaria.....	151
Tabla 4.16: Presupuestación	154
Tabla 4.17: Gestión de Reclamos y Sugerencias.....	157
Tabla 4.18: Acciones Correctivas y Preventivas.....	160
Tabla 4.19: Soporte de Mejoramiento.....	163
Tabla 4.20: Matriz de Análisis Consolidado.....	165
Tabla 4.21: Hoja ISO y Flujograma de Investigación de Tendencia de Moda y Tecnología.....	168
Tabla 4.22: Hoja de Mejoramiento de Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología.....	169
Tabla 4.23: Hoja de ISO y Flujograma de Servicio de Post Venta.....	170

Tabla 4.24: Hoja de Mejoramiento de Servicio Post Venta	171
Tabla 4.25: Hoja ISO y Flujograma de Selección y Contratación de Personal ...	172
Tabla 4.26: Hoja de Mejoramiento de Selección y Contratación de Personal	173
Tabla 4.27: Hoja ISO y Flujograma de Capacitación de Personal	174
Tabla 4.28: Hoja de Mejoramiento de Capacitación de Personal	175
Tabla 4.29: Hoja de ISO y Flujograma de Gestión del Clima Laboral.....	176
Tabla 4.30: Hoja de Mejoramiento de Gestión del Clima Laboral	177
Tabla 4.31: Hoja de ISO y Flujograma de Seguridad y Salud Ocupacional.....	178
Tabla 4.32: Hoja de ISO y Flujograma de Seguridad y Salud Ocupacional.....	179
Tabla 4.33: Hoja de ISO y Flujograma de Desarrollo de Aplicativos.....	180
Tabla 4.34: Hoja de Mejoramiento de Desarrollo de Aplicativos.....	181
Tabla 4.35: Hoja ISO y Flujograma de Compras Locales	182
Tabla 4.36: Hoja de Mejoramiento de Compras Locales.....	183
Tabla 4.37: Hoja de ISO y Flujograma de Compras Internacionales	184
Tabla 4.38: Hoja de Mejoramiento de Compras Internacionales	185
Tabla 4.39: Hoja ISO y Flujograma de Calificación de Proveedores	186
Tabla 4.40: Hoja de Mejoramiento de Calificación de Proveedores.....	187
Tabla 4.41: Hoja ISO y Flujograma de Evaluación de Desempeño de Proveedores	188
Tabla 4.42: Hoja de Mejoramiento de Evaluación de Desempeño de Proveedores	189
Tabla 4.43: Hoja ISO y Flujograma de Análisis Contable.....	190
Tabla 4.44: Hoja de Mejoramiento de Análisis Contable.....	191
Tabla 4.45: Hoja ISO y Flujograma de Gestión Tributaria.....	192
Tabla 4.46: Hoja de Mejoramiento de Gestión Tributaria	193
Tabla 4.47: Hoja ISO y Flujograma de Presupuestación.....	194
Tabla 4.48: Hoja de Mejoramiento de Presupuestación	195
Tabla 4.49: Hoja ISO y Flujograma de Gestión de Reclamos y Sugerencias.....	196
Tabla 4.50: Hoja de Mejoramiento de Gestión de Reclamos y Sugerencias	197
Tabla 4.51: Hoja ISO y Flujograma de Acciones Correctivas y Preventivas.....	198
Tabla 4.52: Hoja de Mejoramiento de Acciones Correctivas y Preventivas.....	199
Tabla 4.53: Hoja ISO y Flujograma de Soporte de Mejoramiento Continuo	200
Tabla 4.54: Hoja ISO y Flujograma de Soporte de Mejoramiento Continuo	201
Tabla 4.55: Cuadro Comparativo	202

Tabla 4.56: Indicadores del Procesos.....	208
Tabla 4.57: Perfil de Puesto de Asistente de Contador.....	218
Tabla 4.58: Perfil de Puesto de Oficial de Mercadeo	219
Tabla 4.59: Perfil de Puesto de Técnico en sistemas ERP	220
Tabla 4.60: Perfil de Puesto de Gerente Administrativo y Financiero	221
Tabla 4.61: Perfil de Puesto de Jefe de Recursos Humanos	222
Tabla 4.62: Perfil de Puesto de Oficial de Recursos Humanos.....	223
Tabla 4.63: Perfil de Puesto de Jefe de Investigación y Desarrollo	224
Tabla 4.64: Perfil de Puestos de Asistente Administrativo	225
Tabla 5.1 Pedidos y Producción del 2010	226
Tabla 5.2: Porcentajes de Gastos Establecidos	228
Tabla 5.3 Estado De Pérdidas y Ganancias 2010.....	229
Tabla 5.4: Proyección de Demanda.....	231
Tabla 5.5: Ingreso de Ventas Histórico y proyectado por colección.....	233
Tabla 5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	236

RESUMEN EJECUTIVO

Albreu es una empresa que se dedica a la comercialización de muebles a nivel nacional e internacional, a lo largo de 19 años manteniendo un posicionamiento en el mercado. El giro del negocio implica un proceso de investigación de nuevas tendencias, producción con altos niveles de calidad, mercadeo y principalmente gestión comercial fundamentada en la personalización al cliente y distribución, las cuales son apoyadas por el departamento administrativo, por tal razón este trabajo persigue el levantamiento y análisis de estos factores, así como también proponer una implantación de mejora que genere una organización sólida y fortalecida.

Al inicio del trabajo se realiza un análisis causa-efecto en donde se identifica un crecimiento desproporcionado de la empresa, inducido por la falta de organización y correcto direccionamiento estratégico al nivel de crecimiento.

Mediante la identificación de la problemática, se realiza un diagnóstico situacional mediante el estudio interno y externo de la compañía analizando los puntos clave que pueden generar fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, para utilizarlas eficientemente en función de un crecimiento sostenible.

A continuación se formula la cadena de valor, inventario de procesos y moldeamiento junto con un estudio exhaustivo de costos operativos y de personal, equiparando con novedades encontradas, concluyendo en una matriz con tiempos y costos.

A través de ellos se desarrolló una propuesta de mejoramiento sobre las novedades encontradas con las posibles acciones a tomar para mantener un mejoramiento continuo en la empresa implementando niveles de calidad en los productos y servicios ofrecidos.

EXECUTIVE SUMMARY

Albreu is a company dedicated to the furniture, nationally and internationally over 19 years holding a position in the market. The line of business involves a process of researching new trends, high production quality, marketing and sales management primarily based on customer personalization and distribution, which are supported by the administrative department, for that reason this text pursues the survey and analysis of these factors, as well as propose an improved implementation of an organization that generates solid and strengthened.

This document begins with a cause-effect analysis which identifies a disproportionate growth of the company, induced by lack of proper organization and strategic direction to the level of growth.

Identifying the problem, a situational analysis is performed by internal and external study of the company, analyzing the key points that can generate strengths, weaknesses, opportunities and threats, to be used efficiently in terms of sustainable growth.

These savings will be used in the investment of resources in specific actions detailed in the proposed improvements, along with achievements of goals and strategic management approach.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

La administración de los procesos constituye un modelo de gestión eficaz que permite poseer herramientas e instrumentos administrativas para que las organizaciones puedan optimizar el uso de los recursos, los cuales complementados con un direccionamiento estratégico, fortalecen las bases de la gestión para un futuro crecimiento institucional.

A través de los procesos las empresas reflejan el modo en el que trabajan en la generación y entrada de valor a sus clientes, por lo cual es importante superar las deficiencias actuales de los procesos que se encuentran fraccionados y no son administrativos, para que de esta manera se cree un mejor clima organizacional.

En la empresa "ALBREU" actualmente se encuentra con escaso conocimiento el área de administración de procesos, lo cual ha impedido mantener un orden organizacional, con menoscabo direccionamiento y funciones, por tanto surge la necesidad de realizar un levantamiento de procesos a fin de dotarle las herramientas administrativas y operativas que contribuyan al fortalecimiento basándose en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la empresa para alcanzar grandes cambios en la organización, en base a la eficiencia, eficacia y calidad de su trabajo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para realizar el planteamiento del problema, se establece mediante el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de causa y efecto, en donde se determina un problema en una línea principal, anexa están líneas oblicuas que representan la casusa del problema con sus causas secundarias. Este Diagrama fue creado por el Dr. Ishikawa en 1943, aplicándose a los largo del siglo XX.

DIAGRAMA DE LA EMPRESA "ALBREU"

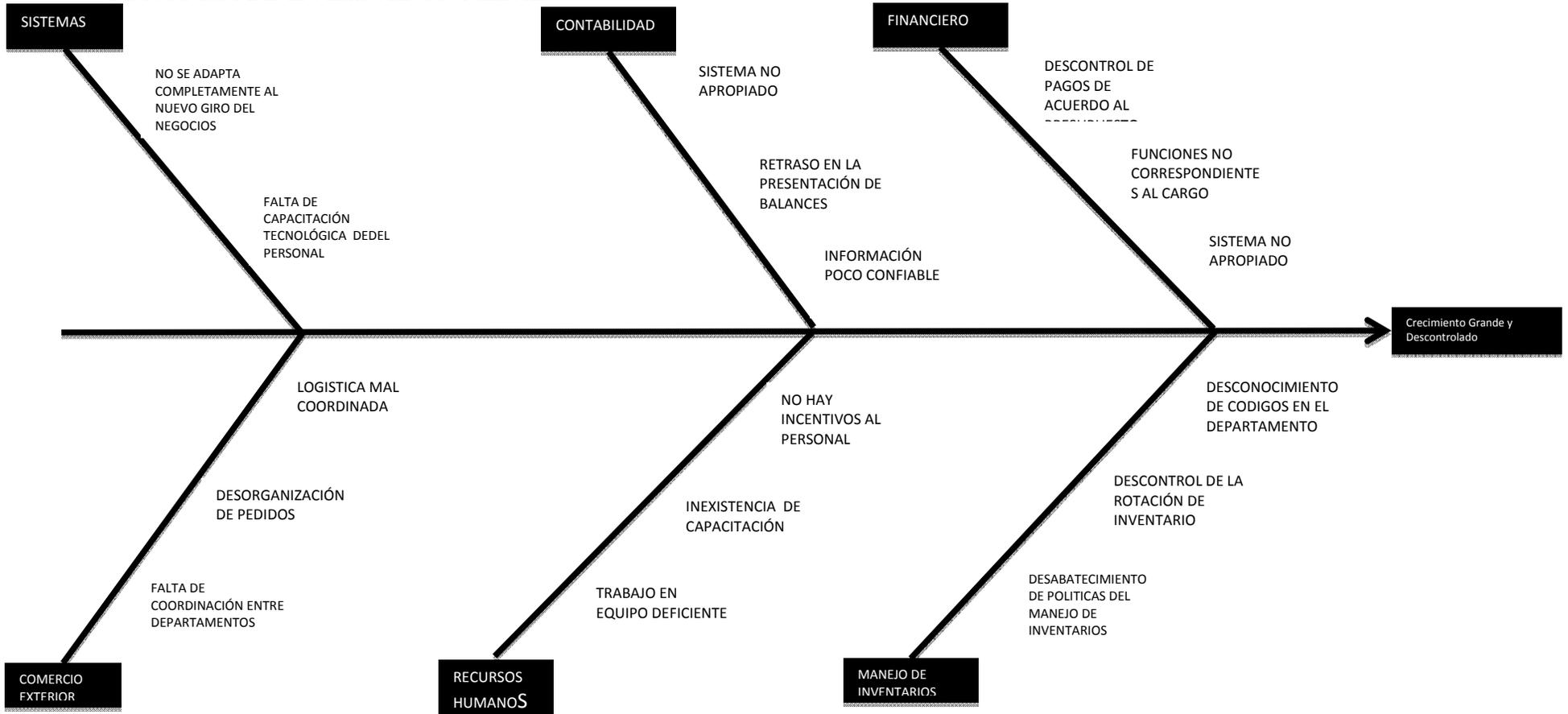


Gráfico 1.1 Diagrama de Problemas "ALBREU"

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

1.1.1 INTERPRETACIÓN DEL DIAGRAMA DE “ALBREU”

➤ SISTEMAS

El departamento de sistemas, por el problema de falta de conocimiento, y desconocimiento del proceso de innovación continua, no ha desarrollado un proceso con el cual se pueda manejar de manera más eficaz, el sistema actual de la compañía a partir del crecimiento sostenible que ha poseído en los últimos años.

➤ CONTABILIDAD

El trabajo manual que se debe realizar por la ineficiencia que existe del sistema actual, ocasiona que no conste un control evidente de los activos y pasivos que se encuentran en la empresa, sin el establecimiento de funciones para el departamento contable que ocasiona que no estén divididas las funciones entre los asistentes actuales.

➤ FINANCIERO

La inexactitud de manejo con un presupuesto real para la determinación de gastos e ingresos que obtendrá la empresa, causa el incumplimiento de los objetivos anuales.

➤ COMERCIO EXTERIOR

En este departamento se debe manejar cuidadosamente la mercadería tanto la que se exporta como la que se importa, porque la escasez de procesos ocasiona que la logística manejada sea incorrecta, además que se posee un descontrol total de los pedidos que se realizan, porque no son comunicados con anterioridad y a la persona indicada.

➤ RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos no posee sus funciones determinadas, por tanto es despreocupado de muchos aspectos, tanto legales como de responsabilidad social con los empleados, lo que ocasiona falta de productividad y decrecimiento de la empresa

➤ **MANEJO DE INVENTARIOS**

El manejo de inventarios de una compañía que posee un capital de tres millones de dólares en él, es preocupante saber que no posee un control apropiado que ha ocasionado desperdicios y falta de comunicación al departamento de ventas para la venta óptima hacia los clientes.

El detalle de los problemas especificados anteriormente es el resultado de que a pesar que la empresa posee un crecimiento alto, el descontrol que existe en el área administrativa ocasiona un deterioro en el manejo de los recursos y por ende el declive de “ALBREU”.

1.2 FORMULACION DEL OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema de procesos el cual disminuya las deficiencias en el área administrativa, para lograr un mejor uso de los recursos existentes y la optimización del tiempo.

1.3 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores externos que afectan (amenazas) y contribuyen (oportunidades) al desarrollo de la organización.
- Determinar los factores internos que están interviniendo en las actividades que se están realizando, los cuales son fortalezas y debilidades que se deban depurar.
- Realizar el análisis de cada proceso que interviene para eliminar las actividades que sean innecesarias y estén afectando a nivel de productividad.
- Desarrollar un plan de mejoramiento continuo con el propósito de satisfacer al cliente interno y externo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa “ALBREU” desde sus inicios ha crecido sosteniblemente a lo largo de los años, sin embargo el crecimiento como una estructura de organización no lo ha logrado, por el insuficiente control de las áreas más importantes de la empresa como es el área administrativa, debido a la despreocupación la jerarquía para la implementación de un manejo organizacional con la finalidad de cubrir el desarrollo que presenta actualmente.

Por estos motivos es indispensable plantear un plan de procesos para cada área de la compañía implementando funciones y perfiles de carrera para cada cargo, logrando de esta manera que las actividades que se realicen a diario estén repartidas uniformemente en cada puesto de trabajo para cumplir con todas las funciones sin que existe un deterioro de la productividad e incluso una fuga de los ingresos por el incremento de costos por los desperdicios frecuentes de la fabricación del producto terminado.

Además de implementar una ideología de trabajo en equipo ocasionando que los empleados se complementen unos con otros de acuerdo a las funciones, trabajando para un objetivo en común que es el mejoramiento continuo de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que el manejo de procesos nos ayuda a eliminar las actividades innecesarias que se realizan en un proceso, o a su vez identificar la falta de personal para cubrir con actividades que son mayoritarias para una sola persona.

1.5 MARCO TEÓRICO

El marco teórico y conceptual plantea ofrecer la noción relevante con una perspectiva macro de los conceptos necesarios para la comprensión y análisis del mismo, y micro para clarificar los términos y conceptos propios de cada campo de conocimiento con la cual se va a emprender el proyecto.

1.5.1 HISTORIA DEL MUEBLE

Los muebles tienen su nacimiento en la época neolítico (7000 a.C), a pesar de que no se conservan ejemplares de los mismos, sin embargo el conocimiento de estas innumerables piezas existe a partir de los años de la Dinastía del Antiguo Egipto (2680 – 2407 a.C.).

El material principalmente utilizado para la elaboración de los muebles es la madera, complementado con piedra y metal, realizando un diseño de acuerdo a la época que se encuentren, pero utilizando como base los muebles antes creados para nobles, realeza y clase alta, ya que son las colecciones mejor conservadas.

Actualmente se posee un estilo clásico y moderno, que utilizan un diseño de acuerdo a formas arquitectónicas clasificadas por su funcionalidad, las cuales son las que marcan la diferencia para caracterizarlos uno del otro, obteniendo una gama inigualable para cada deleite.

La cadena productiva de la madera y muebles comprende las actividades de fabricación, explotación aserrado, la colocación de los accesorios que pueden ser desde tagua hasta piedras y metales, con excepción de los metálicos completos.

Debido a la segmentación y diversidad de productos y diseños, la industria posee una gran variedad de grandes y pequeñas empresas las cuales realizan los estudios para satisfacer a cada mercado de acuerdo al sector establecido.

1.5.2 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de la madera, se origina mediante la explotación en los bosques naturales y plantaciones forestales, lo cual posee una gran intervención ambiental que debe ser controlada.

Las fases de los procesos productivos son las siguientes:

➤ Corte o tala

El proceso se lo realiza en las épocas de otoño o invierno y se lo realiza con el conjunto de operarios que efectúan el corte de árboles en las áreas determinadas, quitando las ramas, raíces y al extracción de la corteza, para la

disminución el daño ambiental las empresas pequeñas y grandes de la industria deben forzar plantar más árboles de los cortados.

➤ Transporte

El transporte es un proceso logístico que se debe ejecutar según la orografía y la infraestructura que exista, las diferentes maneras de transporte son mediante la carga de animales, maquinaria pesada, la cual es la más usual en empresas grandes, y el río aunque no es aconsejable por los obstáculos según la corriente.

➤ Aserrado

En esta etapa se separa la madera según el uso que se le va a otorgar, de ello también depende la maquinaria que será utilizada, para este proceso es recomendable utilizar las diferentes herramientas para mejorar la producción y obtener un mejor producto.

➤ Secado

Es el proceso más importante de esta cadena, ya que se define la calidad con la cual será comercializada la madera.

Existen 4 tipos de secado que son:

Secado natural, se colocan las maderas separadas en forma vertical, con huecos para que pueda correr el aire, deben estar protegidas del sol y el agua, el inconveniente de este secado es que demora mucho y no hay una optimización del tiempo.

Secado artificial, en este tipo de secado se posee maquinaria preparada para este proceso, de acuerdo a ello se dividen en 3 tipos:

Secado por inmersión, se sumerge el tronco o madero en una piscina, lo cual ayuda a que elimine la savia, evitando que la madera se pudra, pero ocasión que la madera no posea dureza y consistencia, pero será de gran durabilidad.

Secado al vacío, se utiliza máquinas de vacío las cuales permiten utilizar bajas temperaturas para el secado, limitación declives entre la humedad del exterior y la

superficie, eliminación de riesgos en cuanto a fisuras, hundimiento o alteraciones del color.

Secado por vaporización, este proceso cabe recalcar que es muy costoso, pero nos otorga mejores resultados, se lo realiza mediante una maquinaria cerrada por la cual surge una nube de vapor de 80° a 100° C, a una altitud determinada del suelo, haciendo perder a la madera un 25% de su peso en agua, a partir de ellos se circula una corriente de vapor de aceite de alquitrán que logra impermeabilizar, favoreciendo su conservación

Secado mixto, es la combinación del secado natural junto con el artificial. Primero se realiza un secado natural con la eliminación de la humedad en un 20 a 25%, y se prosigue con el secado artificial hasta llegar al nivel de humedad deseado de la industria maderera.

Por último poseemos el Secado por Bomba de Calor, este proceso es más complejo, ya que utiliza el mismo sistema de vapor, pero se añade un refrigerante logrando realizar un estabilización del aire externo con la bomba de calor, logrando una madera maciza de alta calidad.

1.5.3 PROCESOS

➤ Definición

Procedimiento que está compuesto por varias actividades que poseen un orden lógico para alcanzar un objetivo planteado identificando entradas y convirtiéndolas en salidas para el crecimiento del negocio establecido.

Se lo puede representar de la siguiente manera:

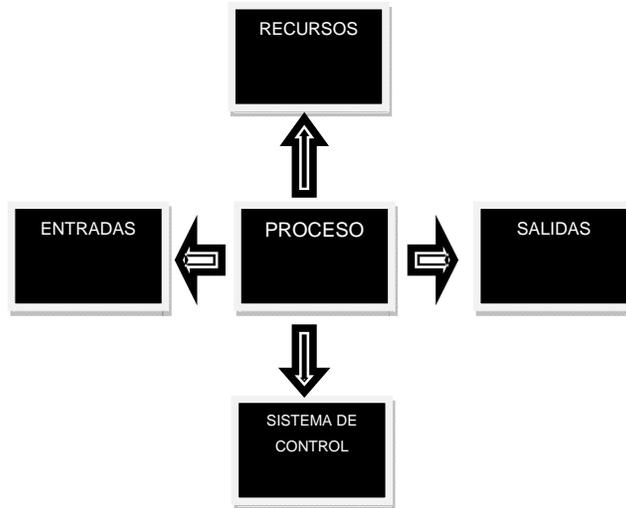


Grafico 1.2: Proceso
Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ CLASIFICACIÓN

Los procesos vienen clasificados por el nivel de importancia a nivel empresarial que se manejen, es decir comenzamos con destacar la actividad principal de la empresa y finalizamos con el manejo de las funciones realizadas por una persona específica.

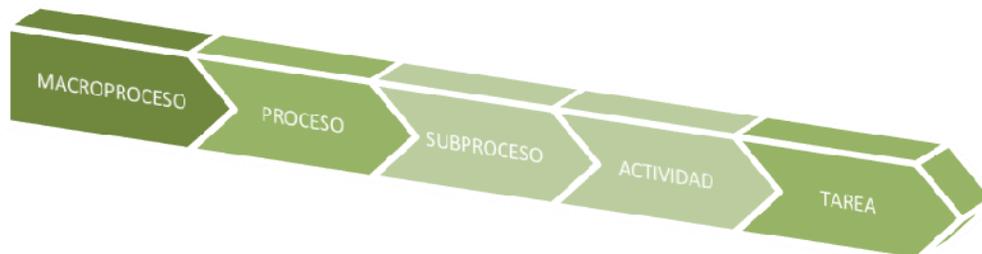


Grafico 1.3 Tipos de Proceso
Fuente: Tesis Escuela Politécnica del Ejército “Mejoramiento de Procesos de la Empresa créditos J&R dedicada a la Comercialización de Electrodomésticos y Muebles”
 Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **MACROPROCESOS**

Se refiere a la misión y visión de la compañía, es decir las acciones que se deben cumplir para cumplir con su razón social legal.

➤ **PROCESO**

Conjunto de subprocesos que poseen un inicio y un final, generalmente se lo maneja como un insumo que llega a un producto terminado

➤ **SUBPROCESO**

Son el conjunto de actividades que relacionadas que constituyen un proceso

➤ **ACTIVIDAD**

Evento relacionado con un subproceso

➤ **TAREA**

Acción determinada a un individuo específico.

1.5.4 MAPA DE PROCESO

Los mapas de procesos son la forma gráfica que nos indica el proceso en general, con la relación y coordinación de cada uno de ellos para realizar la gestión empresarial.

Se puede distinguir en tres diferentes tipos, que nos muestran el orden de cumplimiento basados en un criterio específico.

➤ **Proceso Gobernante o Estratégico**

Son llamados procesos de planificación en donde se distingue la responsabilidad de la dirección y son realizados para largo plazo

➤ **Proceso Operativo o Primario**

Este proceso está ligado directamente con el cliente, es la realización del producto o el desarrollo del servicio.

➤ **Proceso de Apoyo o Soporte**

Son los que brindan apoyo para la ejecución de los procesos operativos.

A continuación se representa en una gráfica el mapa de proceso.

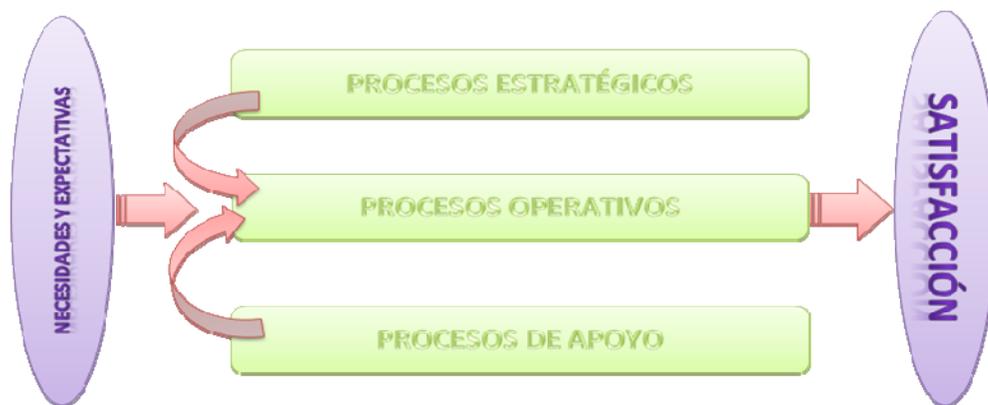


GRAFICO 1.4 Mapa de Proceso
Fuente: Investigación propia
ELABORADO POR: Gabriela Erazo

1.5.5 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica que categoriza los procesos que producen valor añadido en una empresa, en las cuales se determinan las actividades que generan un costo y valor.”¹

La cadena de valor se constituye por separar por actividades que poseen valor y las que se manejan mediante costos, estos se identifican de dos formas.

¹ Gerencia de Procesos para la Organización y control Interno de Empresas, BRAULIO Mejía García, Capítulo 10, Análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial.

Las actividades primarias son relacionadas con el sector industrial y la estrategia empresarial (mercadotecnia, ventas, logística), por otro lado se tiene las actividades de apoyo, su función es brindar soporte a través de actividades como pruebas de monitoreo, desarrollo de tecnología y abastecimiento.

Dentro de cada actividad sea primaria o secundaria, se pueden distinguir tres tipos de actividades manejables.

➤ **Directas**

Directamente relacionadas con la creación de valor hacia el cliente.

➤ **Indirectas**

Son el apoyo para la realización de las actividades directas.

➤ **Aseguramiento de Calidad**

Actividades que aseguran la calidad en cada una de las tareas



GRAFICO 1.5 Cadena de Valor
FUENTE: Apuntes de Gerencia de Procesos
ELABORADO POR: Gabriela Erazo

1.5.6 DIAGRAMA DE FLUJO

“Es una secuencia de figuras interconectadas que describen el flujo actual o secuencia de eventos en un proceso.

Nos permite identificar actividades o tareas que son imprescindibles y las que no son necesarias y deben ser remplazadas o eliminadas, y de esta manera identificar una situación real contra una ideal.”²

Para realizar los diagramas de flujo de mejor manera existe una simbología especializada la cual se muestra en el siguiente cuadro



GRAFICO 1.6 Simbología de Diagrama de Flujo
FUENTE: Apuntes de Gerencia de Procesos
ELABORADO POR: Gabriela Erazo

Después de una breve explicación acerca de los procesos podemos comenzar por identificar en primera instancia la situación actual de la compañía para con ello realizar el respectivo mapa de procesos y cadena de valor, enfocándonos en las áreas importantes de la compañía como son la parte administrativa, ya que sin una buena gestión administrativa por procesos la empresa mantendrá un crecimiento insostenible sin alcanzar los objetivos planteados por parte de la alta dirección de la compañía.

² Apuntes de Clase Gerencia de Procesos

1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente proyecto vamos a emplear la Investigación exploratoria, la misma que consiste en explorar un tema que no ha sido abordado o poco estudiado para obtener un mejor conocimiento principalmente de comportamiento humano que se consideren importantes a través de variables y conceptos establecidos para dar paso a una investigación más profunda.

Este tipo de investigación suele ser más flexible y más amplia su investigación, es decir, no entra en detalles implicando un mayor riesgo por ende se necesita paciencia serenidad y receptividad del investigador.

1.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Se desea implementar una reestructuración en cuanto a las funciones y direccionamiento de cada cargo, con un continuo mejoramiento en la productividad y servicio, consecuentemente un crecimiento sustentable de la compañía, que se verá reflejado mediante indicadores y estados financieros.

1.8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE

➤ DELIMITACIÓN TEMPORAL

El periodo para la implementación del proyecto se realizara en 6 meses en el periodo del segundo semestre del año 2011.

➤ DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación está enfocada a la empresa comercializadora de Muebles “ALBREU” en la ciudad de Quito.

1.9 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

Como se indicó anteriormente vamos a emplear la investigación exploratoria, la misma que utiliza las siguientes fuentes de datos:

➤ **PRIMARIA.**

Se refiere al entorno social que dará la información básica, de primera mano, para ir recabando información en base a entrevistas, las cuales se van a realizar en la empresa para identificar los problemas existentes, esta es la principal que se va adaptar a la investigación en curso.

➤ **SECUNDARIA**

Se refiere a las industrias e instituciones que aportan datos a través de publicaciones sobre el tema, La característica fundamental de la investigación en estos dos pasos, es el descubrimiento de principios generales.

➤ **TERCIARIA**

Son aquellas que brindan información de investigaciones hechas por terceras personas. Estas se encuentran recopiladas en informes, tesis o tesinas, que se consultan como guía para el desarrollo de la investigación. En este caso nos basamos en antiguas investigaciones realizadas en universidades sobre tesis Levantamiento de Procesos.

➤ **MIXTA**

Se refiere a todas las anteriores incluyendo las empresas de servicios con las que se harán estudios para analizar la información recabada finalmente.

1.10 GENERALIDADES

1.10.1 RESEÑA HISTÓRICA

AH Diseño Ltda. Fue constituida el 11 de julio de 1996, bajo la razón social de AH CORP S.A., con el objeto social de comercializar muebles. Sin embargo, mediante escritura pública notariada, del día 4 de julio de 2005, la Compañía fue objeto de una reforma integral de sus estatutos, la cual involucró la fusión por absorción de las compañías AH Diseño Ltda. Y BigBusiness Cía. Ltda., el aumento del capital suscrito y pagado por fusión, el cambio de domicilio a la ciudad de Quito y la modificación de la denominación social a ALBREU.

Esta última compañía (ALBREU) tiene como objeto principal prestar servicios de diseño y decoración de interiores; así como, realizar las actividades de adquisición, venta, exportación e importación de todo tipo de artículos mobiliarios y de decoración.

1.10.2 GIRO DEL NEGOCIO

ALBREU es la empresa matriz de Adriana Hoyos, con sede en Ecuador y oficinas internacionales en Miami. La corporación cuenta con dos salas de exposición en EE.UU., ubicada en el moderno Miami Design District y en el innovador Centro de Diseño de las Américas.

Hay ocho salas de exposición en América Latina, así como una selecta red internacional de distribuidores autorizados y los minoristas.

La disponibilidad inmediata de los artesanos calificados y un suministro estable de materias primas son las principales razones que ADRIANA HOYOS puede proporcionar el mobiliario de acabado tan extraordinario. Ofrecemos una alta gama de productos que brindan excelente calidad, que se ofrece en cada detalle. El equipo es responsable de todos los aspectos del proyecto de principio a fin, lo que permite a Adriana Hoyos ofrecer valor a su producto final y satisfacer las expectativas de los clientes, realizando de manera creativa, alto respeto, trabajo con pasión, y sobretodo honestidad. La empresa se basa en estos principios y la meta es crear productos y entornos de alto diseño y glamor, garantizando una experiencia cautivadora para cada cliente.

1.10.3 UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Actualmente ALBREU consta de cuatro principales oficinas, a continuación las detallo:

Estados Unidos

Miami Design District
3930 NE 2ne Ave Suite 105
Miami, FI 33131
P 305 572 9052

DCOTA
1855 Griffin Road Suite C 350
Dania Beach, FI 33004
t. 954 925 7885

Venezuela

Calle Madrid con Trinidad, Las Mercedes

Caracas, Venezuela

Ph. (58) 212.993.63.43 / (58) 212.993.30.08

Ecuador

Alonso de Torres Oe7-12 Edif. Centrum 205. Quito.

T. (593.2) 225.8383 F. 246.3113

1.10.4 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

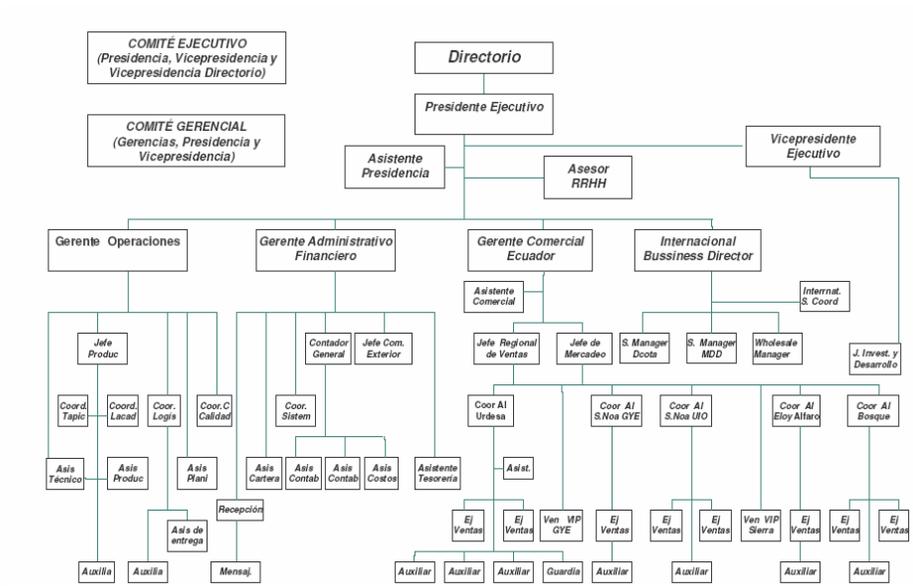


Gráfico 1.7 Estructura Organizacional

Fuente: ALBREU

Elaborado por: Gabriela Erazo

Se describe los cargos más importantes, que ayudan al desarrollo de la empresa:

➤ **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

Es el área responsable de todas las actividades de contabilidad, cartera, costos, planeación financiera y sistemas de cómputo. Así mismo, hacen parte de las labores de esta Vicepresidencia el procurar que la Compañía cuente con una línea de crédito vigente que permita sufragar los costos de las importaciones; así como, tener a disposición los recursos suficientes para capital de trabajo y realizar las modificaciones requeridas a la infraestructura operativa.

➤ **GERENCIA COMERCIAL.**

Se dedica al control, estrategia y mercadotecnia de los productos que ALBREU comercializa.

➤ **GERENCIA DE OPERACIONES.**

Área encargada del manejo de planta, supervisión del proceso productivo, tiempos de entrega y control de calidad.

➤ **DIRECCIÓN DE NEGOCIO INTERNACIONAL.**

Este departamento se orienta al manejo de la logística de importaciones, exportaciones y la distribución de productos en el territorio nacional.

1.11 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

1.11.1 PRODUCTOS

➤ **COLECCIÓN AFRICA**

Esta colección crea su propio ambiente o se puede añadir a uno ya existente. Noble con incrustaciones de coco, y aplicaciones interesantes de cuero hacen de África una propuesta innovadora adaptada a ambientes modernos y tropicales.

➤ **COLECCIÓN CAMELO**

Fuertes influencias naturales, incluido zarcillos con forma de ramas de la profundidad de la selva tropical que dan a estas piezas temporáneas un allanamiento estructurado, adecuado para cualquier hogar.

➤ **COLECCIÓN CHOCOLATE**

Esta colección proviene de la fruta del cacao, el cual es el principal ingrediente junto con ébano y acentos de la madera de Seike, la colección de chocolate da una profunda riqueza con accesorios que no se encuentran en muebles contemporáneos.

➤ **COLECCIÓN CAFÉ**

Las variaciones exóticas de colores vivos son una reminiscencia de los granos de café, mientras que sus tonos son en un ambiente cálido y acogedor. Estilo contemporáneo de la colección que es elegante y acogedor lo que da un ajuste perfecto para una sala de estar, dormitorio o comedor.

➤ **COLECCIÓN TAGUA**

La colección varía en colores verde rojo de marfil, tagua proporciona un elemento de diseño exótico y poco común.

➤ **COLECCIÓN COCO**

La colección ha usado durante mucho tiempo materiales naturales como el coco para dar la profundidad y textura a una creación.

1.11.2 SERVICIOS

➤ **CONSULTORÍA DE DISEÑO**

Servicio que otorga una consultoría para la remodelación de casas, hoteles, centros comerciales en los cual pueden llevar muebles nuevos o reusar los propios bajo la tutela de la diseñadora Adriana Hoyos, con un portafolio diseñado para cada estilo.

❖ **RESIDENCIAL**

La empresa sugiere que hay pocos lugares como el hogar propio, ya que hay un ambiente de paz, tranquilidad, equilibrio y armonía, estas características vienen dadas por cada diseño que lo llena.

❖ **COMERCIAL**

Este estilo está enfocado, para salas de aeropuertos, oficinas corporativas dando una presencia inigualable.

❖ **RETAIL**

Estilo usando un ambiente cálido y acogedor para restaurantes, centros comerciales, etc.

❖ **HOSPITALITY**

Diseños para Boutique, hoteles uniendo lo sofisticado con la modernidad

➤ **PAQUETES DE MUEBLES**

Es un servicio por el cual, la empresa diseña la casa completa, y los clientes pueden tener un estilo completo, que puede en su hogar, además realizan la colocación de los muebles completos para realizar el avalúo, en caso de no gustarles podrán ir cambiando los modelos.

❖ **CONTEMPORÁNEO**

Se utiliza colores neutrales, con variedad de estructuras, manteniendo un estilo simple pero sofisticado.

❖ **TROPICAL**

Se caracteriza por brindar un aire exótico, que junto la naturaleza y chocolate, otorga el ambiente requerido.

❖ **URBANO**

El paquete urbano otorga una sencilla y moderna ambientación junto con textiles, vidrios, iluminación y figuras geométricas obteniendo como resultado una estructura de un diseño prestigioso.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo se va a determinar los factores externos que son las oportunidades y amenazas y, los factores internos de la empresa como son sus fortalezas y debilidades logrando establecer estrategias relacionadas con los procesos que se van analizar e implementar.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo colabora para identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el Macro ambiente y Microambiente que pueden afectar positiva o negativamente a la compañía.

2.1.1 MACROAMBIENTE

Corresponde a todos los factores en los cuales la compañía no posee el control sobre ellos, por tanto la mejor solución es adaptarse, para ello se debe realizar un estudio de cada factor, a continuación se detallan cada uno de ellos:

➤ **FACTOR POLÍTICO – LEGAL**

La estabilidad política que el Ecuador ha conseguido con el último gobierno durante los 4 últimos años, ha sido sumamente positiva ya que esto genera confianza en la comunidad internacional. Su ideología meramente izquierdista ha colocado al país en un comercio internacional reducido, siendo los más importantes Venezuela, Bolivia, Cuba y China, los cuales no son un comercio actual valedero para ALBREU. Las diferencias totalmente marcadas con Estados Unidos pueden causar inconvenientes para el comercio de la empresa, ya que el crecimiento de la sucursal localizada en este país ha sido enorme en los últimos años.

➤ **FACTOR SOCIAL**

“Nuestra filosofía de diseño hace un balance entre una influencia Latinoamericana y una elegancia moderna internacional, para crear muebles, accesorios y textiles que emanan estilo, lujo y belleza adaptado a toda época.”³

Ecuador es un país en el cual se destaca la creatividad para la creación en estilos y diseños escépticos, “ALBREU” los une y hace de los muebles para el hogar, restaurantes, comerciales, etc., un lugar a tu medida.

Como factor social se puede definir, como la cultura que posee la actual sociedad ecuatoriana en cuanto a los muebles, sus preferencias, deseos y necesidades para dar las características necesarias al mercado en el cual se está estudiando.

Por tanto los muebles son un importante factor para cada hogar ecuatoriano, ya que brindan la funcionalidad de diferentes ambientes y la distribución correspondiente, innovando en el estilo y diseño de fabricación.

➤ **FACTOR ECONÓMICO**

En cuanto al factor económico se va a analizar los siguientes aspectos los cuales, nos brindarán un nivel de economía actual

❖ **Inflación**

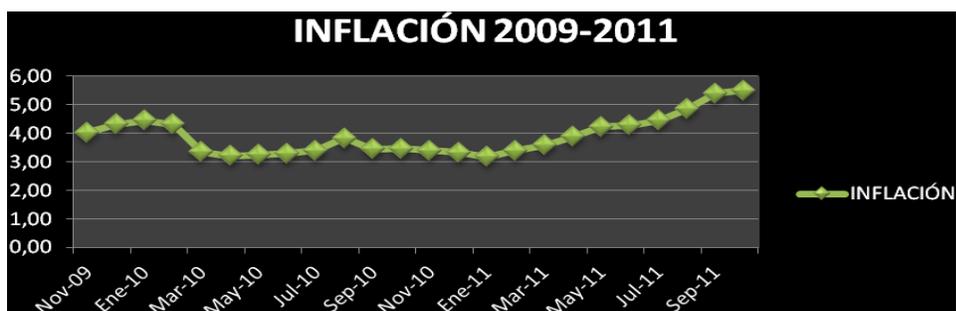


Gráfico 2.1: Inflación de Periodo noviembre 2009 a octubre 2011
Fuente: Banco Central del Ecuador Inflación acumulada
Elaborado por: Gabriela Erazo

³ Diseñadora Adriana Hoyos

“La inflación es el aumento sostenible y generalizado en los precios de bienes y servicios de una economía a través del tiempo”⁴

La evolución de la inflación se lo puede medir mediante el índice de precios al consumidor. Para poder comprender este fenómeno se debe distinguir entre dos tipos, como son el aumento generalizado de precios, que son producidos solamente una vez y por otro lado tenemos los aumentos que son persistentes en el tiempo. Por tanto se puede comparar el índice de un mes determinado, con el índice del mismo mes, pero del año anterior.

En el Ecuador en el mes de octubre del 2010, la inflación fue 3,39% en el año 2011 se obtiene una inflación de 5,50%, existe un aumento de 2,04%, para poder explicar este incremento existen diferentes causas como aumento en la oferta monetaria, aumento en el precio de un bien clave, entrada de capitales, negociaciones salariales y mercados monopólicos.

❖ **Crecimiento del PIB**

En cuanto al crecimiento del PIB, como se conoce la economía ecuatoriana se basa en exportaciones de materia prima, lo cual causa una inequidad a nivel mundial, manteniendo un nivel de dependencia al comercio internacional principalmente con Estados Unidos manejando un 43.8%, lo cual si bien no es un buen indicador para el país por la crisis económica actual del mencionado país ha colaborado al crecimiento manteniendo a Ecuador en un crecimiento de 0.4%⁵, en el periodo desde el 2007 al 2009, sin embargo actualmente se buscan otros mercados para no mantener la misma dependencia y buscar una inversión extranjera sostenible, que colabore a un crecimiento mayor .

❖ **Comercio exterior**

El comercio exterior se basa principalmente en la producción petrolera, sin embargo la madera está entre los principales productos de exportación donde en

⁴ Zona Económica,

⁵ Banco Central del Ecuador, Evolución Económica del Ecuador periodo 2007-2009

el 2011 la empresa Albreu hasta el mes de octubre mantiene le mayor nivel de exportación.

El mercado internacional actual, está colaborando para obtener mayor crecimiento de la empresa, esto se debe a la investigación de mercado que se está realizando especialmente en Europa.

Por otro lado se tiene el apoyo que está otorgando el gobierno hacia el crecimiento del producto nacional.

➤ **FACTOR TECNOLÓGICO**

Actualmente en el Ecuador existe un fuerte protagonismo en inversiones en el sector Tecnológico por parte del gobierno, según la presidencia de la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft) y distribuidores, el sector público capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones sumamente alto.⁶

El sector privado también se moderniza para mejorar el servicio al cliente y optimizar procesos, hoy por hoy existen en el mercado una infinidad de herramientas para estos propósitos, en área de diseño por ejemplo, tenemos herramientas cada vez mejores que nos ayudan a satisfacer las necesidades del cliente ya que este, se relaciona directamente con la calidad y el diseño de los productos que se ofrecen.

La empresa ALBREU utiliza actualmente software tanto para el área Administrativa como para el área de diseño.

❖ **SOFTWARE ADMINISTRATIVO**

ALBREU maneja un sistema ERP para su administración, dicho sistema está diseñado para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía que lo utilice, además tiene la capacidad de adecuarse a las necesidades particulares de cada industria y si se aprovecha al máximo el trabajo de consultoría durante la

⁶ AmericaEconomia.com

implementación permite mejorar los procesos actuales de trabajo. Si el cliente desea organizarse mejor, estos sistemas son un aliado excelente ya que le permite extender la productividad de la compañía en forma considerable.

La Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) es un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa. De esta manera se maneja en conjunto toda la organización en áreas primordiales como fabricación, compras, administración de inventario, control financiero contable, administración de recursos humanos, logística y distribución y ventas.

Los objetivos principales del sistema ERP utilizado son:

- ✓ Optimizar los procesos empresariales.
- ✓ Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
- ✓ Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- ✓ Eliminar datos y operaciones innecesarias.
- ✓ Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.

El propósito esencial de este sistema administrativo es otorgar sustento a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus inconvenientes así como una eficaz administración de información que permita la toma acertada y oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de la operación.

ALBERU manipulan un gran volumen de datos, usuarios y complejidad de transacciones y establece un aumento en el rendimiento de las actividades corporativas y mejora en el servicio al cliente y calidad de la producción con el uso de este sistema, también incita una mejora en la imagen corporativa, manejo de la integración de procesos y calidad de los mismos.

❖ SOFTWARE ARQUITECTÓNICO

En ALBREU se utiliza programas de diseño asistidos por computadora, los llamados CAD (computer aided design)⁷. Estas herramientas son utilizadas principalmente para la elaboración de los productos, pero que adicionalmente incorpora, varios recursos para la visualización de productos en 3D, la colocación de muebles en ambientes virtuales como salas, dormitorios o comedores, así como áreas completas de restaurantes oficinas u hoteles.

En general este tipo de software se utiliza ampliamente en arquitectura, diseño de interiores, ingeniería mecánica y en varios otros ramos de la industria para de uno u otra manera minorar costos de operación. Para ALBREU estas herramientas representan un valor agregado a la calidad, el buen gusto y un óptimo servicio al cliente.

➤ **FACTOR AMBIENTAL**

En los últimos años ha crecido la conciencia ambiental a nivel empresarial, sobretodo en el sector industrial, por tanto más adelante de este capítulo, se encuentra la normativa ambiental en la cual es regida la empresa.

La empresa se encuentra ubicada en el sector industrial, en donde se realiza labor de lacado y corte de la madera, cabe mencionar que no se realiza tala de árboles directa, ya que se poseen proveedores para ello.

Actualmente la empresa no posee responsabilidad ambiental, por ende se recomienda la implementación de ello.

2.1.2 MICROAMBIENTE

Para ejecutar el estudio del Microambiente, se toma como referencia el análisis que se realizó en el diagrama de ISHIKAWA, tomando en cuenta los problemas presentados en cada área.

⁷ Por: Jackie Craven, <http://architecture.about.com/od/software/g/CAD.htm>

➤ **CLIENTES**

A continuación se encuentran las encuestas realizadas (Anexo N°1) a los clientes, para la cual se decidió tomar una muestra de 100 clientes, tomando en cuenta a los más representativos en cuanto a paquetes de compra en “ALBREU”, para poder identificar los problemas actuales y plantear soluciones eficientes, cabe recalcar que este análisis se va a implantar únicamente en las oficinas de Ecuador.

1- ¿Qué tipo de muebles adquirió usted?

PREGUNTA 1			
DETALLE	NUMERO DE CLIENTES	TIPO DE COMPRA	PORCENTAJE
DISEÑO DE OFICINA	15	SERVICIO	47%
DISEÑO DE HOGAR	20		
DISEÑO DE CENTRO COMERCIAL	5		
DISEÑO DE RESTAURANTES	7		
COLECCIÓN CAFÉ	8	PRODUCTO	53%
COLECCIÓN COCO	10		
COLECCIÓN CARAMELO	10		
COLECCIÓN ÁFRICA	3		
COLECCIÓN CHOCOLATE	15		
COLECCIÓN TAGUA	7		
TOTAL ENCUESTADOS	100		100%

Tabla 2.1 Pregunta N°1 Clientes
Elaborado por: Gabriela Erazo
Fuente: Investigación Propia



Gráfico 2.2 Tipo de Compra
Elaborado por: Gabriela Erazo
Fuente: investigación Propia

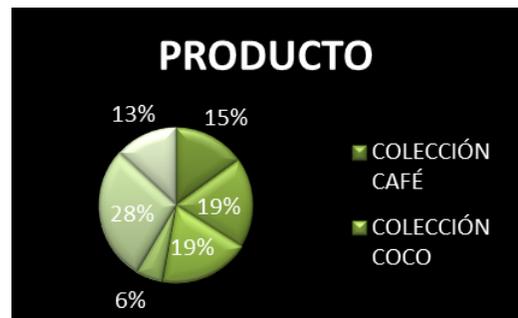


Gráfico 2.3 Producto
Elaborado por: Gabriela Erazo
Fuente: Investigación Propia



Gráfico 2.4 Servicio
 Elaborado por: El Autor
 Fuente: Investigación Propia

De acuerdo a los resultados podemos observar, que la mayoría de sus clientes, prefieren ellos comprar y no pagar por el diseño completo que sería en este caso el servicio, además podemos observar que en cuanto al producto las colecciones más demandadas son chocolate, caramelo y coco, por otro lado tenemos que en el servicio los diseños de hogar y oficina.

2- ¿Qué precio pagó usted por sus muebles?

PRODUCTOS		SERVICIOS	
MENOS DE 10000	7	MENOS DE 5000	6
DE 10001 A 15000	16	DE 5001 A 10000	13
DE 15001 A 20000	10	DE 10001 A 15000	20
MAS DE 20000	20	MAS DE 15000	8
TOTAL	53		47

Tabla 2.2 Pregunta N°2 Clientes
 Elaborado por: Gabriela Erazo
 Fuente: Investigación Propia



Gráfico 2.5 Precios en Productos
 Fuente: investigación Propia
 Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.6 Precios en Servicio
 Fuente: investigación Propia
 Elaborado por: Gabriela Erazo

Como podemos observar el precio en cuanto a los productos es alto, ya que el 38% de los encuestados se encuentran en el rango de más de 20000, esto se debe que normalmente los clientes compran para toda su casa para mantener la homogeneidad en su decoración.

Por otro lado tenemos el valor en servicio, donde el precio está alrededor de 10000 a 15000 dólares, teniendo un 42% de los encuestados en este rango, se debe a que normalmente se realiza estas actividades con un margen de utilidad del 30% al 50%, dependiendo el servicio.

3- ¿El precio que pagó por sus muebles lo considera?

NIVEL DE PRECIOS	
ALTO	10
MEDIO	60
BAJO	30
TOTAL ENCUESTADOS	100

Tabla 2.3 Pregunta N°3 Clientes
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.7 Nivel de Precios
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El efecto que se observa en esta pregunta, se define en que la mayoría de los clientes se encuentra conforme con su precio, por la atención que se brinda cada vez más personalizada.

4- ¿Está conforme con el servicio que se le otorgó en la empresa “ALBREU”?

CONFORMIDAD DE SERVICIO	
SI	81
NO	19
TOTAL ENCUESTADOS	100

Tabla 2.4 Pregunta N°4 Clientes
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.8 Conformidad de Servicio
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

La conformidad del servicio que existe por parte de los clientes es un 81%, por tanto se puede decir que es muy buena, a pesar que si se la podría mejorar

5- La calidad de los productos de “ALBREU” es:

CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO	
EXCELENTE	75
BUENA	20
MALA	5
TOTAL	100

Tabla 2.5 Pregunta N°5 Clientes
Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Gabriela Erazo

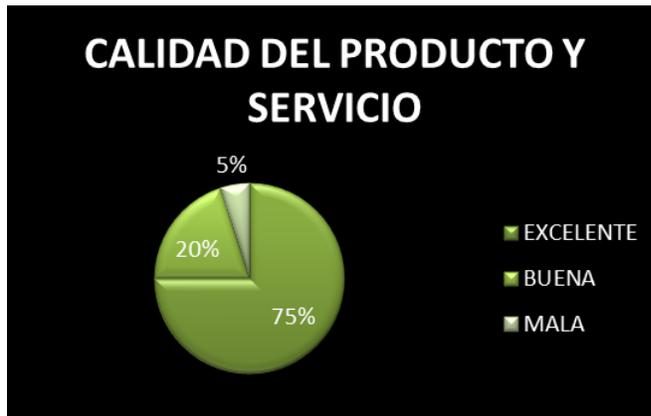


Gráfico 2.9 Calidad del Producto y Servicio
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Se observa que la calidad de los productos es de un 75%, en excelente, lo que brinda una oportunidad neta para mantener a nuestros clientes, y también atraer nuevos a través de la satisfacción óptima.

6- ¿Cómo califica usted al periodo de entrega de sus muebles?

PERIODO DE ENTREGA	
RÁPIDO (DENTRO DE 8 DÍAS)	20
MEDIANAMENTE RÁPIDO (DE 9 A 15 DÍAS)	45
MEDIANAMENTE DEMORADO (DE 16 A 30 DÍAS)	25
DEMORADO (MÁS DE 30 DÍAS)	10
TOTAL	100

Tabla 2.6 Pregunta N°6 Clientes
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.10 Periodo de Entrega
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

A pesar de la opinión de la mayoría de los clientes existe un 10% de los clientes que están inconformes con la entrega porque los muebles llegan muy tarde, por tanto es en este punto en el que nos debemos enfocar.

➤ **PROVEDORES**

Para el estudio se realiza una encuesta con una muestra de 30 proveedores, del total de 100 proveedores, sacando los que proveen a la empresa de la materia prima principal (Anexo N°2) en el Ecuador. A partir de estos datos podremos verificar los tiempos de entrega y la calidad del producto.

1.- El tiempo de entrega del pedido que realiza la empresa es:

TIEMPO DE ENTREGA	
INMEDIATO (24 HORAS)	4
MEDIATO (8 DÍAS)	20
DEMORADO (MAS DE 8 DÍAS)	6
TOTAL ENCUESTADOS	30

Tabla 2.7 Pregunta N°1 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

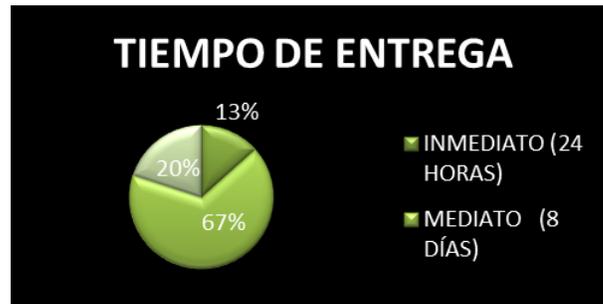


Gráfico 2.11 Tiempo de Entrega
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

En los resultados podemos ver que los proveedores la mayoría posee un tiempo de 8 días, con 67%, debemos recalcar que este tipo de proveedores son quienes otorgan materia prima.

2- Los pedidos que realiza la empresa son devueltos por errores o por fallas

FALLAS EN MERCADERÍA	
SIEMPRE	1
OCASIONALMENTE	3
NUNCA	26
TOTAL ENCUESTADOS	30

Tabla 2.8 Pregunta N°2 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.12 Fallas en Mercadería
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Es muy buen resultado el poder ver que el 87% responde a que no existen fallas en la mercadería, por tanto el nivel de calidad del producto es alto.

3- El precio de los productos los considera:

PRECIOS DE PROVEEDOR	
ALTOS	20
MEDIOS	5
BAJOS	5
TOTAL ENCUESTADOS	30

Tabla 2.9 Pregunta N° 3 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.13 Precios de Proveedor
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

La principal materia prima que se adquiere es la madera del Seike y ya que se encuentra en una competencia imperfecta, es decir un monopolio, el precio de las mismas es alto, como se pueden ver en los resultados con un 67%.

4.- El periodo que otorga la empresa para el pago es:

PERIODO DE PAGO	
CONTADO	0
CRÉDITO DE (8 A 15 DÍAS)	25
CRÉDITO DE (15 A 30 DÍAS)	3
CRÉDITO DE (MAS DE 30 DÍAS)	2
TOTAL ENCUESTADOS	30

Tabla 2.10 Pregunta N° 4 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.14 Periodo de Pago
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

“ALBREU” dentro de las políticas de la empresa, maneja un pago a proveedores semanales, son proveedores selectos los que se realiza pago a más de este periodo como se puede ver en los resultados de un 83% en crédito de 8 a 15 días de crédito.

5.- La calidad de sus productos los considera:

CALIDAD DEL PRODUCTO	
EXCELENTE	30
BUENA	0
MALA	0
TOTAL DE RESULTADOS	30

Tabla 2.11 Pregunta N°5 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.15 Calidad de Producto
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Todos los proveedores nos dieron de resultados que su producto posee 100% excelencia.

6- ¿Cómo es la distribución de su mercadería?

DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA	
PUERTA A PUERTA	10
FLETE (EMPRESA)	17
FLETE (CLIENTE)	0
CLIENTE RETIRA	3
TODOS LOS ENCUESTADOS	30

Tabla 2.12 Pregunta N°6 Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.16 Distribución de la Mercadería
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Actualmente todos los proveedores, realizan la entrega con un flete contratado para llevar a la oficina o bodegas de “ALBREU”, solo una mínima parte es que cambian el estilo de distribución.

➤ **COMPETENCIA**

ALBREU es una empresa que tiene operaciones en varios países de la región, siendo el principal exportador de Seike en el Ecuador y su meta es ser la marca ecuatoriana del diseño en el mundo. A lo largo de su trayectoria ha logrado expandir su producción y hoy por hoy posee representantes en Panamá, Puerto Rico, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Estados Unidos (California, Florida, Nueva Jersey, Hawai y Texas) y salones de exposición en México y Miami. Actualmente esta empresa posee una segmentación en los niveles socioeconómicos medio-alto y alto, por lo que a pesar que existen empresas líderes en la fabricación de muebles de hogar y oficina como Artículos de Acero S.A. ATU y Muepramodul bajo la marca Hogar 2000, no representarían una potencial amenaza para su producción ya que el target es muy distinto.

La Empresa Cleydia S.A. con su marca La Galería del Mueble, representa actualmente una amenaza de alto impacto, ya que al igual que ALBREU, esta empresa adicionalmente a la venta interna también se dedica a la importación de insumos y exportación de productos.

Colineal y ATU son las principales empresas que son una competencia indirecta para ALBREU, ya que están entre las exportadoras más grandes, sin embargo su enfoque es diferente al que realiza la empresa, otorgando una ventaja competitiva en este aspecto.

Colineal se encuentra en los mercados de Panamá, Colombia y Perú, sin embargo si realiza mediante un grupo empresarial, que se identifica mediante las marcas Lazboy, Gautier, Lane, Sierra Furniture, Stanley, Simmons y Spring Creek.

El enfoque que posee Colineal es venta al por mayor enfocándose en un sector bajo, medio-bajo, los cuales no pertenecen a Albreu, y por ende no es una amenaza de alto impacto.

Por otro lado Atu, tiene un mercado establecido en Bolivia, Chile, Perú, Puerto Rico y Venezuela, se especializa en los muebles de oficina, pero posee una línea de muebles de hogar, la cual principalmente son para baños, cocina y closet , y al igual que Colonial se maneja venta al por mayor, y no se realiza venta de servicio sólo producto.

La competencia directa que si afecta a la empresa son los productores minoritarios que realizan copias de los muebles de la empresa con el mismo diseño, pero diferentes acabados.

➤ **NORMATIVA**

El Ecuador norma la actividad forestal y conservación de recursos naturales con el siguiente marco legal:

- ✓ Ley de Gestión Ambiental
- ✓ Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida silvestre
- ✓ Ley de Desarrollo Agrario
- ✓ Ley de Fondo Nacional de Forestación (FONAFOR)
- ✓ Ley de Facilitación de Exportaciones

- ✓ Ley de Sanidad Vegetal
- ✓ Ley de Régimen tributario interno

Todas estas leyes lo que buscan es normar de alguna manera el uso responsable y racional de los recursos naturales que se ofrecen en el Ecuador a través del Ministerio del Ambiente y también el correcto procedimiento de importación y exportación, así como el tributo al estado regido por el Servicio de Rentas Internas. Adicionalmente están los permisos de creación de empresas y funcionamiento en el respectivo lugar de operación.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se va a identificar las fortalezas y debilidades en las áreas administrativas de la empresa, se realizó una encuesta (Anexo N°3) en la cual se ha tomado una muestra de 50 empleados de una nómina total de 180 empleados entre las diferentes ubicaciones, para la investigación se toman en cuenta solo Ecuador.

2.2.1 DESARROLLO ADMINISTRATIVO

➤ PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN	
SI	30
NO	20
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.14 Pregunta N°2 Empleados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.18 Conocimiento de Misión y Visión
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El desconocimiento de la misión y visión es preocupante ya que un alto porcentaje del 60% de los empleados, esto ocasiona que no exista un trabajo en equipo claro.

2. Son aplicados los objetivos, estrategias y políticas en su trabajo

CUMPLIMIENTO OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	
SIEMPRE	35
A VECES	5
NUNCA	10
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.15 Pregunta N°3 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

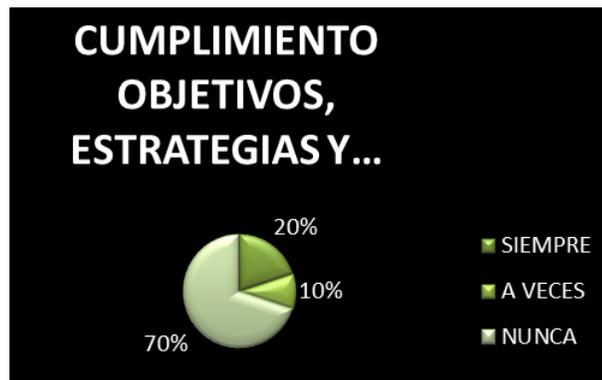


Gráfico 2.19 Cumplimiento de Objetivos, Políticas y Estrategias
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Como se puede ver el desconocimiento es general, el 70% de los empleados no aplican los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, ya que no son expandidas hacia sus empleados, a pesar de la implantación de las mismas.

3. Son aplicados los planes operativos y estratégicos en el desempeño de su trabajo

CUMPLIMIENTO DE PLANES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS	
TOTALMENTE	5
OCASIONALMENTE	6
NUNCA	39
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.16 Pregunta N°4 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

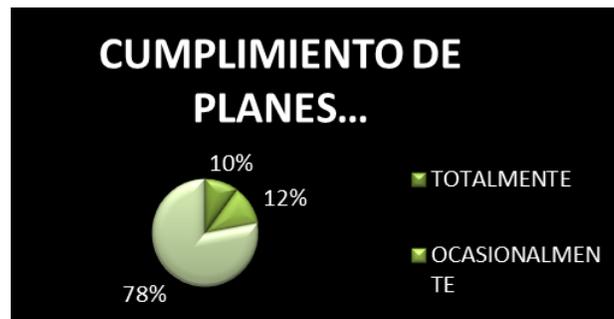


Grafico 2.20 Cumplimiento de Planes Operativos y Estratégicos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Los empleados no poseen un conocimiento sobre los planes tanto operativos como estratégicos, como se ve en los resultados en un 63% de desconocimiento.

➤ ORGANIZACIÓN

1. La estructura orgánica es conocida en la empresa y aplicada en su trabajo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
TOTALMENTE	4
PARCIALMENTE	5
DESCONOCE	41
TOTAL RESULTADOS	50

Tabla 2.17 Pregunta N°5 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.21 Estructura Organizacional
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 83% de los empleados desconoce por completo la estructura organizacional de la empresa, actualmente solo los directivos poseen el conocimiento completo sobre ello, pero no ha sido expandida a sus subordinados.

2. Las funciones, atribuciones, y responsabilidades asignadas a su cargo los conoce

FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	
TOTALMENTE	10
PARCIALMENTE	7
DESCONOCE	33
TOTAL RESULTADOS	50

Tabla 2.18 Pregunta N°6 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.22 Funciones
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 66% de los encuestados poseen un desconocimiento en cuanto a las funciones, atribuciones y responsabilidades delegadas. Este resultado es debido a que los empleados no tienen claro las funciones, ya que si bien poseen fueron inducidos en ciertas funciones, están actualmente realizando más o menos funciones de las indicadas.

3. Son útiles para el trabajo que desempeña los manuales e instructivos que posee

MANUALES E INSTRUCTIVOS DE TRABAJO	
MUY ÚTILES Y ACTUALIZADOS	10
MEDIANAMENTE ÚTILES Y ACTUALIZADOS	25
NO POSEE NINGUNO	15
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.19 Pregunta N°7 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.23 Manuales e Instructivos de Trabajo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

En los resultados se observa el 50% que tiene manuales pero no están completamente actualizados, otro dato muy importante es que los cargos más bajos no poseen ningún instructivo.

4. ¿Cómo calificaría usted a las instalaciones de trabajo que posee la empresa?

ESTACIONES DE TRABAJO	
APROPIADAS	31
MEDIANAMENTE	16
DESAPROPIADAS	3
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.20 Pregunta N°8 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.24 Estaciones de Trabajo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 94% se sienten satisfechos en su puesto de trabajo, lo que brinda una gran apertura para mejorar su desempeño.

➤ DIRECCIÓN

1. ¿Cómo considera usted el liderazgo implantado por su jefe inmediato?

LIDERAZGO	
AUTORITARIO	35
DEMOCRÁTICO	15
LIBERAL	0
TOTAL	50

Tabla 2.21 Pregunta N°9 Empleados
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

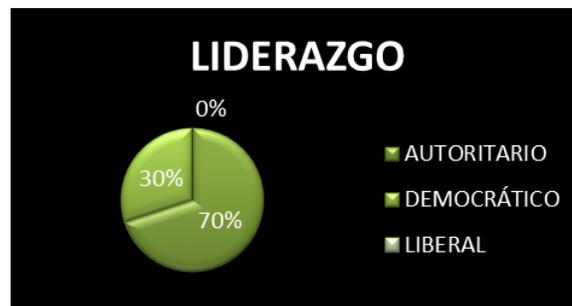


Gráfico 2.25 Liderazgo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El sistema que maneja la empresa en cuanto al liderazgo, es la directiva con los gerentes completamente autoritario, y los gerentes con sus subordinados se maneja democráticamente por ende el 70% es autoritario y solo el 30% democrático.

2. La motivación y comunicación que posee de su jefatura le incentiva a poseer un compromiso con la empresa

MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO EN LA EMPRESA	
PERMANENTEMENTE	12
OCASIONALMENTE	31
NUNCA	7
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.22 Pregunta N°10 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.26 Motivación, Comunicación y Compromiso en la Empresa
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

La motivación, la buena comunicación y el compromiso que la jefatura brinda a sus empleados, para con la empresa es muy importante, según los resultados el 86% de los empleados están en un buen ambiente, pero el 14% se encuentra desmotivado, ellos se debe rectificar.

➤ CONTROL Y EVALUACIÓN

1. Se realizan acciones de control para prevenir errores

ACCIONES DE CONTROL	
CONSTANTEMENTE	2
OCASIONALMENTE	3
NUNCA	45
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.23 Pregunta N°11 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.27 Acciones de Control
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Evidentemente por el 90% de encuestados que presentan una negativa hacia el control de las acciones, no existe un manejo correcto en las actividades.

2. Las actividades que realiza, requieren de

CONTROL DEL DESEMPEÑO	
AUTOCONTROL	45
CONTROL ESPORÁDICO	5
NINGÚN CONTROL	0
TOTAL	50

Tabla 2.24 Pregunta N°12 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.28 Control de Desempeño
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Como resultado de la anterior pregunta se puede observar que los propios empleados en un 90% manejan un control de sus actividades sin poseer indicadores adecuados, para medir sus niveles de desempeño.

3. Los informes que presenta a su jefe inmediato los considera

UTILIDAD DE INFORMES	
ÚTILES	35
SEMIÚTILES	10
INÚTILES	5
TOTAL	50

Tabla 2.25 Pregunta N°13 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.29 Utilidad de Informes
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 90% de los empleados cree que los informes son útiles para el desempeño de la empresa, pero mencionan que deberían ser mejor utilizados y evaluados.

4. La evaluación que se realiza a sus actividades las considera

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
JUSTA	6
INJUSTA	10
NO SE REALIZA	34
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.26 Pregunta 14 Empleados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.30 Evaluación de Desempeño

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

El 68% de los encuestados no es evaluado por el desempeño de sus actividades, este es el resultado de las preguntas anteriores.

2.2.2 GESTIÓN FINANCIERA

1. El presupuesto que maneja la empresa es considerado

PRESUPUESTO EMPRESARIAL	
BIEN FORMULADO	5
MEDIANAMENTE FORMULADO	30
MAL FORMULADO	15
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.27 Pregunta N°15 Empleados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

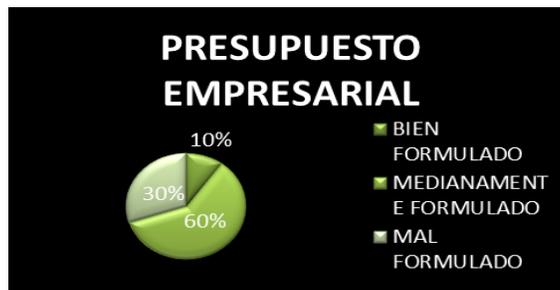


Gráfico 2.31 Presupuesto Empresarial

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Según los resultados solo el 10% de los encuestados opinan que el presupuesto que se lo realiza anualmente está bien formulado para cubrir todas las necesidades de la empresa.

2. La contabilidad que lleva la empresa la considera

CONTABILIDAD EMPRESARIAL	
EFICIENTE	3
MEDIANAMENTE EFICIENTE	38
INEFICIENTE	9
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.28 Pregunta N°16 Empleados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.32 Contabilidad Empresarial

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

La contabilidad que maneja la empresa actualmente es considerada por el 76% de los empleados como ineficiente, por la falta de control en la gestión.

3. Los cobros y pagos de la empresa los considera

COBROS Y PAGOS EN LA EMPRESA	
SEGUROS Y CONFIABLES	15
MEDIANAMENTE SEGUROS Y CONFIABLES	30
INSEGUROS Y DUDOSOS	5
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.29 Pregunta N° 17 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.33 Cobros y Pagos en la Empresa
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 60% de la empresa considera que los cobros y pagos de la empresa son medianamente seguros y confiables.

2.2.3 GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOIR

1. El abastecimiento de la mercadería es realizada de manera

ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	
OPORTUNA	10
MEDIANAMENTE OPORTUNA	35
INOPORTUNA	5
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.30 Pregunta N°18 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

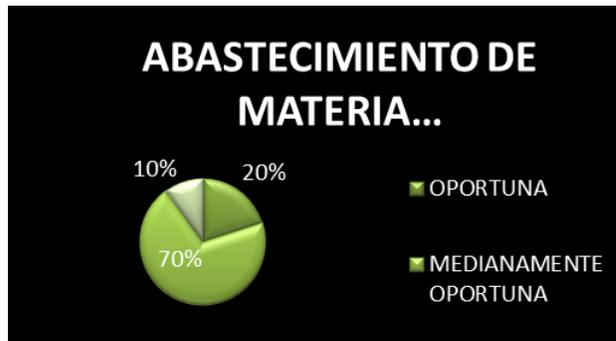


Gráfico 2.34 Abastecimiento de Materia Prima
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela

El 70% de los empleados piensan que el abastecimiento de materia prima es medianamente oportuno, es decir nos hace falta coordinar de mejor manera con el departamento de ventas y producción.

2. ¿Cómo calificaría el orden que posee el departamento de exportaciones e importaciones para su gestión?

GESTION DE COMERCIO EXTERIOR	
BUENO	9
REGULAR	40
MALO	1
TOTAL	50

Tabla 2.31 Pregunta N° 19 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.35 Gestión de Comercio Exterior
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 80% de los encuestados sugieren que no está correctamente establecido el orden del departamento de comercio exterior.

2.2.4 CAPACIDAD DE SERVICIO

1. El servicio que otorga usted lo considera

TIPO DE SERVICIO	
EXCELENTE	24
BUENO	22
MALA O DESCONOCE	4
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.32 Pregunta N° 20 Empleados

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.36 Tipos de Servicio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

El resultado está más sesgado hacia el buen servicio con un total del 92%, y concuerda con la opinión del cliente hacia la empresa.

2. Cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo

INFORMACIÓN	
TOTALMENTE	8
OCASIONALMENTE	10
NO CUENTA	32
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.33 Pregunta N°21 Empleados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.37 Información
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

La información es un medio muy importante para desempeñar el trabajo de manera eficiente y ocupar de manera óptima el tiempo, por tanto el porcentaje de insatisfacción en cuanto a la información que recibe por parte de la compañía es de 64%, por tanto es una debilidad muy importante que debe ser modificada.

3. Los servicios que otorga la empresa los considera

SERVICIOS DE LA EMPRESA	
EXCELENTE	28
BUENO	22
MALO	0
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.34 Pregunta N°22 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.38 Servicio de la Empresa
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 56% de los empleados considera que los servicios que otorga la empresa son excelentes, y es un dato muy importante recalcar que nadie piensa que es malo el servicio de la empresa.

2.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. Los equipos, hardware y software que posee la empresa los considera

EQUIPOS, HARDWARE, SOFTWARE	
APTOS	10
MEDIANAMENTE APTOS	38
NO APTOS	2
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.35 Pregunta N°23 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

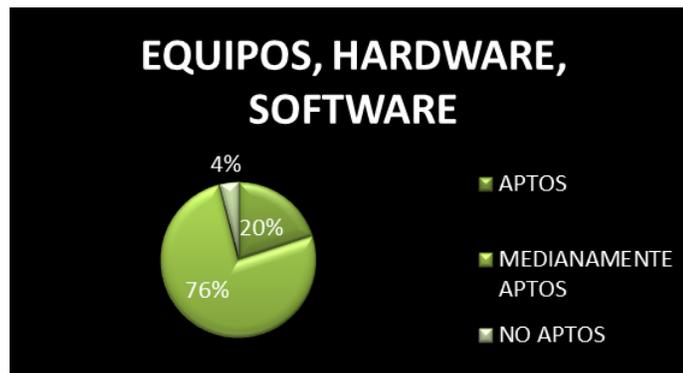


Gráfico 2.39 Equipos, Hardware y Software
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 76% de los encuestados están de acuerdo en que el equipo tecnológico utilizado para el desempeño de la empresa es medianamente apto para el giro de la empresa, debería ser mejor enfocado.

2. El mantenimiento e innovación que se realiza en el sistema actual es:

MANTENIMIENTO E INNOVACIÓN	
OPORTUNO	7
MEDIANAMENTE OPORTUNO	38
NO SE REALIZA	5
TODOS LOS ENCUESTADOS	50

Tabla 2.36 Pregunta N°24 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.40 Mantenimiento e Innovación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Al igual que el sistema el 76% lo considera que debe existir mayor innovación de acuerdo al crecimiento de la compañía.

2.2.6 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1. El conocimiento para realizar el trabajo fue adquirido a través de:

CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	
CAPACITACIÓN	5
EXPERIENCIA	40
APRENDIZAJE PROPIO	5
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.37 Preguntas N°25 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.41 Conocimiento Adquirido
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 80% de los encuestados han adquirido los conocimientos por experiencia y aprendizaje propio de la compañía, es decir la empresa no se está ocupando de una capacitación apropiada para sus empleados.

2. El uniforme que otorga la empresa es

UNIFORME	
EXCELENTE	0
BUENA	40
MALA	10
NO LO PROPORCIONA	0
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.38 Pregunta N° 26 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

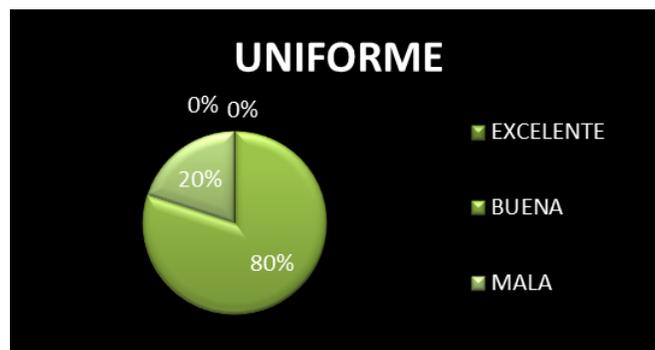


Gráfico 2.42 Uniforme
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

El 80% de los encuestados están insatisfechos con el uniforme otorgado por la empresa, lo que no brinda un buen ambiente de trabajo.

3. El volumen que se realiza en la jornada laboral lo considera usted

NIVEL DE TRABAJO	
EXCESIVO	45
ACEPTABLE	5
MUY POCO	0
TOTAL DE ENCUESTADOS	50

Tabla 2.39 Preguntas N°27 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.43 Nivel de Trabajo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

En el resultado el 90% de los empleados considera que el trabajo es excesivo para la jornada laboral que poseen.

4. El salario mensual que percibe, es directamente proporcional en cuanto a la jornada laboral y la calidad de trabajo

SALARIO MENSUAL	
ACEPTABLE	10
MEDIANAMENTE ACEPTABLE	7
NO ACEPTABLE	33
TOTAL ENCUESTADOS	50

Tabla 2.40 Pregunta N°28 Empleados
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo



Gráfico 2.44 Salario Mensual
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Tan solo el 20% se encuentra conforme con su salario, es decir que el 80% considera que no es bien remunerado de acuerdo a las actividades que realiza en la empresa diariamente.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 MATRICES

En las matrices internas y externas (Anexo N°7 y Anexo N°8) se va a determinar los factores que van a impactar directamente y en alto porcentaje a la empresa y su funcionamiento, ayudando a determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para el crecimiento de Albreu.

➤ MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

De acuerdo a los factores del macro ambiente analizados anteriormente en la matriz de impacto externo (Anexo N°4) se puede destacar que en cuanto a lo político, inflación, social y la estructura económica se posee amenazas, por la situación actual del país que afectan en manera directa a la empresa por las relaciones internacionales con uno de los cliente potenciales, bajando la inversión, además que la inflación se encuentra muy alta, por tanto el nivel de consumo ha bajado y por ende la calidad de vida.

Por otro lado en PIB, Comercio y tecnología se posee una oportunidad de crecimiento, en cuanto a tecnología la empresa comenzó a manejar un sistema que se acopla directamente a las necesidades de su funcionamiento.

En cuanto al PIB y comercio, se está reestructurando de manera que se incentiva el uso de material ecuatoriano, además que el sector maderero está creciendo en las exportaciones, estimulando el crecimiento de los demás productos además del sector petrolero.

La inflación es un factor que ocasiona varios cambios en cuanto al consumo de los clientes, ya que la inflación promueve al ahorro y baja el consumo de los clientes, por tanto, se debe realizar la investigación de mercado basada en el precio que están dispuestos a pagar los clientes.

En conclusión en el Microambiente tenemos mayormente oportunidades, ya que la calidad, servicio de la empresa es muy bien gestionada, únicamente se recomienda manejar mejores tiempos de entrega, evaluar correctamente a proveedores y completar un presupuesto adaptado a la realidad correspondiente.

La competencia que se posee no es significativa, por el sector económico al cual se está dirigiendo el negocio por tanto es una gran oportunidad para que la empresa siga abriendo su mercado.

➤ **MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

La matriz de impacto interno (Anexo N° 7) se desea identificar las fortalezas y debilidades que posee actualmente la empresa para proporcionar futuras acciones que mejoren la administración empresarial.

En general el resultado muestra insatisfacción de empleados con la responsabilidad social de la empresa, además del deteriorado control de desempeño de las actividades y la falta de difusión de los elementos de planificación estratégica para el incentivo de trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados de las matrices internas y externas se han obtenido las matrices de Aprovechabilidad (Anexo N° 8), la cual nos indica las fortalezas y debilidades que posee la empresa en la actualidad, mostrando que en promedio las fortalezas son 42 y las oportunidades 21, las cuales se van a implementar acciones estratégicas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa; y la matriz de vulnerabilidad (anexo N° 8) muestra las amenazas y debilidades, en las cuales se obtuvo un número considerable, además de preocupante para su

desarrollo, sin embargo a partir de ello se va a realizar las acciones necesarias para transformar los aspectos negativos en positivos.

➤ **RESUMEN MATRIZ FODA**

En el Anexo N°8 se puede observar el ámbito interno en el cual se especifica de acuerdo a los anexos 6 y 7, las fortalezas destacadas de la empresa como son los tipos de servicio, informes y reportes e instalaciones, sin embargo estos informes y reportes no están siendo controlados, lo cual se puede convertir en una debilidad sino se realiza la gestión necesaria.

Por otro lado las debilidades de la empresa vienen dadas por el falta de un real presupuesto mensual y anual, dentro de la compañía no está realizando una comunicación efectiva sobre el negocio, por tanto existe desorganización, existe insatisfacción de empleados junto con ausencia de capacitaciones tanto anuales como de inducción y por último no existen acciones de control que colaboren en la evaluación de desempeño de actividades.

En el ambiente externo se posee oportunidades como son servicio, calidad del producto, competencias y precios al consumidor que deben ser aprovechadas de manera que otorguen un crecimiento continuo y sostenible a la empresa.

Las amenazas que posee la empresa son devolución por errores o fallas, sistema de distribución, precios de proveedores, tiempos de entrega y normativa, que si bien son un factor negativo, implica el establecimiento de metas y objetivos a obtener.

➤ **SÍNTESIS FODA**

Según el Anexo N° 9 se realizó el análisis de las siguientes estrategias

❖ **ESTRATEGIAS FO**

Realizar un manejo de sugerencias de los clientes, el servicio será el producto estrella de la empresa, proporcionando así una demanda inelástica en el mercado, sacando a la competencia existente, además de ello implementar tecnología para llevar a cabo un sistema mejor adaptado al giro del negocio.

❖ **ESTRATEGIAS FA**

Posicionamiento de la marca a nivel internacional, logrando una expansión en las regiones.

❖ **ESTRATEGIAS DO**

A través del control con la divulgación de la misión, visión, valores, planes actuales, estratégicos, la promulgación de objetivos, metas y estrategias con la implementación de procesos en cada cargo para mantener un orden se llega a una mejor eficiencia en el departamento.

❖ **ESTRATEGIAS DA**

Implementar estatutos en donde los proveedores deben poseer ciertos parámetros para mantener negociaciones con la empresa, y de esta manera mejorar la calidad del producto.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo de este capítulo es proporcionar un plan estratégico a la empresa “ALBREU” para el corto, mediano y largo plazo; utilizando los siguientes elementos:

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

3.1.1 PRINCIPIOS

“Los principios son imperativos de tipo general que nos orientan acerca de que hay de bueno y realizable en acciones y de malo y evitable en otras.”⁸

3.1.2 VALORES

“Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.”⁹

Los principios y valores son actores muy importantes para el desarrollo de la empresa, ya que entra en la cultura organizacional, afectando a cada cliente interno y externo en las interrelaciones existentes.

A partir de la siguiente matriz se observa esta interrelación:

⁸ Hortal, Augusto, Ética de las Profesiones, Bilbao, Editorial descleeé 2001

⁹ Fundación TELEVISIA

PRINCIPIOS Y VALORES	ACTORES O GRUPOS DE REFERENCIA							
	CLIENTES	PROVEEDORES	PROPIETARIOS	EMPLEADOS	COMUNIDAD	ESTADO	COMPETENCIA	MEDIO AMBIENTE
HONESTIDAD	X	X	X	X		X		
EQUIDAD		X	X	X				
TRANSPERENCIA			X	X		X		
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X		X
CUMPLIMIENTO	X	X				X		X
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X	X
PROFESIONALISMO	X	X		X			X	
POSITIVISMO	X			X				
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X		X
AMBICIÓN			X	X				

Tabla 3.1 Matriz de Valores Empresariales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ HONESTIDAD

“La honestidad es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo”¹⁰

❖ *Con Clientes*

La información que es otorgada por productos y servicios que la empresa brinda debe ser real.

❖ *Con Proveedores*

Se logra poseer una excelente relación con los proveedores.

❖ *Con Propietarios*

Realizando un trabajo, con compromiso hacia la empresa, identificando los problemas, para dar soluciones inmediatas.

❖ *Con Empleados*

Entre los compañeros de trabajo, para de esta manera mantener un ambiente leal

¹⁰ Gobierno del Estado Nuevo León, México

❖ **Con el Estado**

Cumpliendo las obligaciones impuestas por el Estado

➤ **EQUIDAD**

“Justicia, imparcialidad en un trato o reparto”¹¹

❖ **Con Proveedores**

En cuanto al pago de su materia prima en la misma fecha a todos por igual.

❖ **Con Propietarios**

En la repartición según la participación que se posea en la compañía

❖ **Con los Empleados**

Pago justo valorando su tiempo de labor y calidad de trabajo

➤ **TRANSPARENCIA**

“El concepto de transparencia no se puede analizar solo semánticamente. Esta sencilla palabra íntimamente ligada con los conceptos de ética, claridad, moral pública, honestidad, exposición e información entre otros, más aun cuando el responsable directo es funcionario público”¹²

❖ **Con los Propietarios**

Brindando la información actual de la empresa

❖ **Con los Empleados**

Otorgando la información necesaria para realizar el trabajo requerido.

❖ **Con el Estado**

Cumpliendo con todos los requerimientos solicitados por Ley.

¹¹ WordReference.com

¹² Pedro Lázaro Puentes Álvarez, “Transparencia en la Gestión Ética del Sector Empresarial”

➤ **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos”¹³

❖ **Con los Clientes**

En cuanto a la entrega del producto y la disponibilidad de productos cuando se lo requiera.

❖ **Con los Proveedores**

Realizar los pagos en el plazo y día acordado

❖ **Con los Propietarios**

Ejecutar el trabajo en la jornada laboral establecida, según contrato firmado.

❖ **Con los Empleados**

Cumplir con los beneficios de ley al empleado, y cuidar de su bienestar en la permanencia en su área de trabajo.

❖ **Con el Estado**

Practicar las obligaciones y estatutos establecidos dentro de la empresa.

❖ **Con el Medio Ambiente**

Mantener el cuidado del impacto ambiental según el giro del negocio

➤ **CUMPLIMIENTO**

“En un sentido más amplio la palabra cumplimiento a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien”¹⁴

¹³ Instituto Tecnológico de Sonora, “Valores de Responsabilidad y Libertad”

¹⁴ Definición.de

❖ **Con los Clientes**

Se debe tener en cuenta que calidad de producto o servicio se ofrece a los clientes, cumpliendo con la palabra al entregarlo.

❖ **Con los Proveedores**

En caso de poseer un contrato o fidelización con el mismo mantenerlo sin realizar actos ilegales.

❖ **Con el Estado**

Realizar los parámetros y estatutos establecidos en los reglamentos

❖ **Con el Medio Ambiente**

Cumplir con las reglas y políticas establecidas para el cuidado del medio ambiente en cuanto a la protección del mismo.

➤ **RESPETO**

“El Respeto es reconocer el derecho ajeno, es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas. Es una condición “sine qua non” para saber vivir y alcanzar la paz y tranquilidad.”¹⁵

❖ **Con los Clientes**

Se debe tomar en cuenta la opinión de los clientes para poder ofrecer el producto que los satisfaga.

❖ **Con los Proveedores**

Aceptar las políticas de cada proveedor.

❖ **Con los Propietarios**

Hay que mantener y brindar el respeto en cada decisión tomada por la jerarquía.

¹⁵ Conceptosdeficniciones.com

❖ **Con los Empleados**

Mantener un buen ambiente laboral a través del respeto de la forma de ser y pensar de cada uno

❖ **Con la Comunidad**

Conservar el bienestar de la comunidad para que el giro del negocio no la afecte.

❖ **Con el Estado**

Respeto y desenvolvimiento en las leyes que rigen para el movimiento de la empresa.

❖ **Con la Competencia**

Realizar una competencia limpia, respetando a sus productos y servicios, obteniendo una enseñanza para el crecimiento de “ALBREU”.

❖ **Con el Medio Ambiente**

Manejo responsable de los desperdicios, preservando el entorno natural.

➤ **PROFESIONALISMO**

“Profesionalismo se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la medida, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma.”¹⁶

❖ **Con el Cliente**

Brindar un servicio leal de calidad a cada cliente

¹⁶ Negocios definiciones ABC

❖ **Con los Proveedores**

Mantener una relación correcta y profesional cuando se realice un negocio.

❖ **Con los Empleados**

Cada empleado debe realizar su trabajo lealmente.

❖ **Con la Competencia**

Mantener en el mercado una competencia limpia mediante la innovación en sus productos.

➤ **POSITIVISMO**

“Es un sistema filosófico que se basa en el método experimental y que rechaza los conceptos universales y las nociones a priori.”¹⁷

❖ **Con los Clientes**

Para logra obtener el éxito deseado en la comercialización de los bienes y servicios ofertados.

❖ **Con los Empleados**

Manejarse en un ámbito positivo, colabora para que le ambiente laboral sea más productivo.

➤ **COMPROMISO**

“..La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”¹⁸

❖ **Con los Clientes**

Con respecto a brindar un servicio y bienes de calidad.

¹⁷ Definiciones.de.com

¹⁸ Arias Galicia Fernando. 2001. “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento” Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. pp. 5-11. DF, México.

❖ **Con los Proveedores**

Dar la palabra del cumplimiento de las normas y estatutos acordados

❖ **Con los Propietarios**

Desempeñar un buen liderazgo actuando de manera correcta hacia los clientes internos y externos de la compañía

❖ **Con los Empleados**

Un compromiso de ellos hacia el logro de los objetivos y metas establecidas, con un mejoramiento continuo.

❖ **Con la Comunidad**

Cumplimiento de relaciones colaborativas con el ente social.

❖ **Con el Estado**

Acato de leyes que rigen el giro del negocio.

❖ **Con el Medio Ambiente**

Responsabilidad social con el cuidado del ambiente

➤ **AMBICIÓN**

“Aspiración o deseo de superarse y mejorar, de cuyo logro deriva la verdadera felicidad que ennoblece y dignifica al hombre. Es la de aquel que procura ser útil a la humanidad, que se esfuerza en luchar contra la ignorancia, en contagiar a los demás sus ideas y actitudes positivas, llenas de esperanza y de confianza en sí mismo y en el prójimo. En definitiva, es noble ambición establecer un reto constante consigo mismo de superación para el logro de las condiciones materiales más idóneas que permitan servir provechosamente a nuestros semejantes.”¹⁹

¹⁹ Ángel Sánchez, “La Ambición”

Este valor que resalta la ambición, se refiere al deseo de superación que debe tener el empleado y la empresa, para con un trabajo en equipo y la profesionalidad exista un mejoramiento continuo.

❖ **Con los Propietarios**

Para alcanzar nuevos retos a través de la innovación y creación de nuevas estrategias en el mercado.

❖ **Con los Empleados**

Plantearse nuevas expectativas y poseer mayores desafíos consiguiendo mejores resultados.

3.2 MISIÓN

3.2.1 DEFINICIÓN

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”²⁰

3.2.2 CARACTERÍSTICAS

Algunas de las características que debe poseer una misión vienen dadas en el cuadro a continuación:

²⁰ “Misión de la Empresa: un reto interesante”, Jorge E. Pereira



Gráfico 3.1 Misión

Fuente: “Misión de la Empresa: un reto interesante”, Jorge E. Pereira

Elaborado por: Gabriela Erazo

3.2.2.1 SIMPLICIDAD

La misión debe ir con conceptos claros, fáciles de comprender, para que de esta manera pueda ser recordada.

3.2.2.2 HONESTA Y REALISTA

Debe ser enfocada a lo que es y realiza la empresa con realismo sobre las actividades y funcionamiento de la misma.

3.2.2.3 COMUNICAR EXPECTATIVAS Y ÉTICA

Direccionar hacia las metas a cumplir y los medios por los cuales hacerlos para que los empleados se acojan al crecimiento de la empresa como un objetivo planteado.

3.2.2.4 ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA

Conviene manejarla por un año, realizando actualizaciones para que cada vez se acople más al giro del negocio, dependiendo de los movimientos en cuanto al funcionamiento de la empresa.

3.2.3 ELEMENTOS CLAVE²¹

- Naturaleza del Negocio
- Razón para existir
- Mercado al que Sirve
- Características Generales de los Productos y Servicios
- Posición deseada en el Mercado
- Principios y Valores

3.2.4 Misión para “ALBREU”

- Naturaleza del Negocio: Fabricante, Exportador e Importador de Muebles
- Razón para existir: Crear consistentemente productos y ambientes con diseños innovadores y de calidad.
- Mercado al que Sirve: Hogares, Comerciales, Oficinas, Hoteles a nivel nacional e internacional
- Características Generales de los Productos y Servicios: Muebles para Hogares, Comerciales, Oficinas, Hoteles.
- Posición deseada en el Mercado: Competitiva
- Principios y Valores: Eficacia y Motivación

A continuación se especifica la Misión de “ALBREU”:

“Ser una empresa que entrega productos y ambientes de alto diseño y glamour, marcando una diferencia que cautiva, a través de una atención personalizada, logrando satisfacer a sus clientes, con un personal altamente capacitado y motivado.”

²¹ SALAZAR, Francis. Gestión Estratégica de Negocios. Managment Advice & Consulting.2004. pag.128.

3.3 VISIÓN

3.3.1 DEFINICIÓN

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”²²

3.3.2 CARACTERÍSTICAS

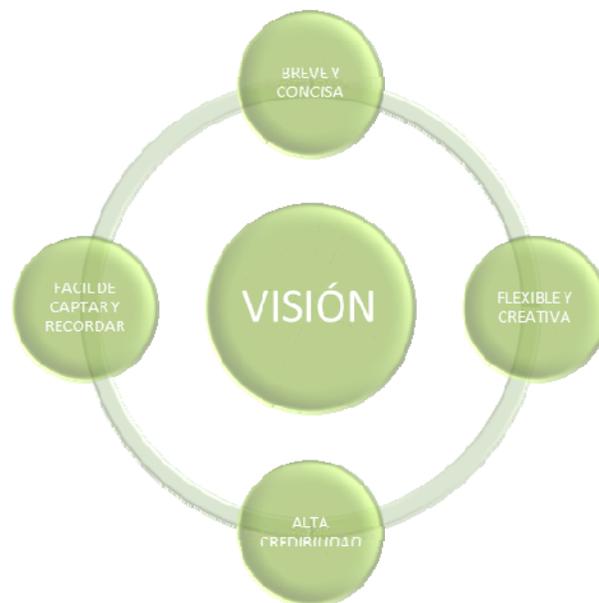


Gráfico 3.2 Vision

Fuente: Documents and Resources for Small Business and Professionals

Elaborado por: Gabriela Erazo

3.3.2.1 ALTA CREDIBILIDAD

La visión debe ser real con respecto a la situación actual del giro del negocio, creando un objetivo de cómo debería serlo al futuro.

²² Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edition, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

3.3.2.2 FÁCIL DE CAPTAR Y RECORDAR

Al igual que la misión la visión debe ir con palabras fáciles de recordar simples pero que posean alto contenido.

3.3.2.3 FLEXIBLE Y CREATIVA

Recordar que la visión está ligada a los sentimientos, anhelos de los empleados, que sean objetivos a través de la misma planteadas de manera fácil y sencilla, pero con grandes actos.

3.3.2.4 BREVE Y CONCISA

No se debe poner demasiados términos que hagan divagar el objetivo de la visión, y haga perder su sentido.

3.3.3 ELEMENTOS CLAVE²³

- Productos o Servicios
- Valores
- Posición del Mercado
- Principio Organizacional
- Ámbito del Mercado
- Tiempo

3.3.4 VISIÓN PARA “ALBREU”

- Productos o Servicios: Muebles para Hogares, Comerciales, Oficinas, Hoteles.
- Valores: Responsabilidad, Cumplimiento y Compromiso
- Posición del Mercado: Alto Exportador e importador
- Principio Organizacional: Mejoramiento Continuo
- Ámbito del Mercado: Nivel Nacional
- Tiempo: 5 años, a partir del 2011

²³ SALAZAR, Francis. Gestión Estratégica de Negocios. Managment Advice & Consulting.2004. pag.123-125

“En cinco años ALBREU será un referente internacional de moda en la industria del mueble y la decoración a nivel nacional e internacional trabajando con responsabilidad y mejoramiento continuo.”

3.4 OBJETIVOS

“La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción a los resultados”²⁴

Los objetivos deben poseer características determinadas como los siguientes:

➤ **Viables.**²⁵

Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

➤ **Concretos y precisos.**

Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.

➤ **En el tiempo.**

Ajustados a un plan de trabajo.

➤ **Consensuados.**

Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.

²⁴ THOMSON, Arthur/AJ. STRICKLAND III. Administración Estratégica: Conceptos y Casos. Mc Graw Hill. 11ª Edición. México. 2001. Pág 37

²⁵ Rafael Muñoz González, “Marketing en el siglo XXI: Capítulo I: Plan de Marketing”

➤ **Flexibles.**

Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

➤ **Motivadores.**

Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

3.4.1 OBJETIVO

Dar a conocer al mundo un aporte de diseño latinoamericano en muebles agregando pasión, sensibilidad, texturas, y calidez en cada una de las colecciones y servicios otorgados, a medida de lograr una satisfacción del cliente de manera oportuna y eficaz.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En el Anexo N° 10 se establecen cada uno de los objetivos específicos, con el tiempo en el cual se van a realizar, implementando una planificación estratégica en la empresa, la cual conlleva un actividad de evaluación para cada proceso.

A continuación se describen los objetivos específicos.

3.4.2.1 DE CRECIMIENTO

- Realizar capacitaciones al 100% a partir del primer semestre del 2012 para proporcionar un eficiente y oportuno servicio al cliente interno y externo.
- Difundir y ejecutar un plan estratégico a partir del 2012 a fin de alcanzar la visión planteada.
- Conseguir acoplar el sistema actual a las necesidades de los empleados con respecto al giro del negocio actual en el 2012.
- Mejorar las tecnologías de información y comunicación a fin de agilizar los procesos y mejorar la comunicación con los proveedores, clientes, Estado, empleados y demás involucrados en el negocio, mediante fuentes de financiamiento.

- Automatizar procesos y procedimientos de la organización a partir de un sistema informático.

3.4.2.2 DE MANTENIMIENTO

- Realizar un a mejor promoción de los productos y servicios en el cuatrimestres del año 2012, a través de un diseño de publicidad por colección y línea de servicio.
- Fomentar la estabilidad del personal, por medio de capacitaciones constantes durante el primer semestre del 2012, para implementar la calidad del servicio.
- Conservar la tecnología avanzada en el diseño y la producción.
- Proteger el prestigio que posee la empresa en la elaboración de muebles y servicio con personalización para cada cliente.
- Mantener a los clientes antiguos para implementar una fidelización con cada uno de ellos a partir del tercer cuatrimestre del 2011.

3.4.2.3 DE DISMINUCIÓN

- A partir de un manejo de sugerencias para disminuir en un 25% de los reclamos de clientes y brindar un mejor servicio.
- Reducir las actividades y funciones inservibles, optimizando el tiempo y aumentando la productividad, a partir del segundo semestre del 2012.
- Acortar la gestión de logística del producto, en cuanto el tiempo de entrega del producto terminado al cliente.

3.5 POLÍTICAS

“La política de Formación es un elemento básico para el desarrollo profesional y personal de los empleados, permite conseguir una mayor adecuación entre los objetivos individuales y los de Empresa”²⁶.

3.5.1 POLÍTICAS POR ÁREAS

3.5.1.1 POLÍTICAS DE COMERCIO EXTERIOR

➤ OBJETIVOS

Definir claramente las actividades y tareas que se deben realizar para la logística de embarque y desembarque de camiones a nivel nacional con ayuda del sistema Dynamics GP²⁷ cuando se necesite generar documentos. Además, este procedimiento busca estandarizar la secuencia de las actividades y las especificaciones de dichas tareas.

Conciliar saldos de proveedores entre contabilidad y Comercio Exterior

Obtener costos reales incluyendo los gastos de importación.

Simplificar y centralizar el registro de las transacciones realizadas por el departamento de Comercio Exterior con el objetivo de liquidar de manera rápida y precisa las importaciones

➤ ALCANCE

El presente documento es aplicable para el área de Operaciones, Ventas y cubre todo lo relacionado al embarque y transporte de productos a nivel nacional.

➤ GENERALIDADES

El área de operaciones y ventas, como parte de su operación diaria, embarca y desembarca camiones para el transporte y despacho de sus productos sean estos

²⁶Universidad Complutense de Madrid, Jornadas de Políticas, www.ucm.es/info/Psyap/jornada/epolit.htm

²⁷ Dynamics GP: Software utilizado por la empresa.

para clientes o para almacenes. Los documentos que se generan para realizar estas operaciones son transferencias, notas de entrega y guías de remisión.

➤ **DESORROLLO**

A continuación la logística a realizarse para embarcar el contenido de los camiones:

- ✓ Para el transporte de mercadería se tendrá previamente la documentación de respaldo: transferencias, guías de remisión, notas de entrega y facturas.
- ✓ El documento autorizado para el transporte de mercadería es la guía de remisión, a la que puede adjuntarse notas de entrega (para préstamos a clientes y para devolución de mercadería a proveedores o clientes que han enviado su mercadería a reparar) y facturas.
- ✓ La guía de remisión tendrá una original y tres copias (amarilla y rosada y celeste), El transportista deberá firmar la recepción del producto en cualquier sitio de la parte del detalle de la guía en la original y copias (favor sacar copia hasta enviar a realizar la copia adicional y llevara consigo estos documentos
- ✓ Los documentos de respaldo deberán ser entregados al transportista para la firma de recepción, quien será responsable de revisar la mercadería en su totalidad de acuerdo a la información entregada. No deberá transportarse mercadería sin documentos de respaldo.
- ✓ En caso de transporte de suministros de oficina, activos fijos o cualquier otro producto que no esté relacionado con la mercadería deberá elaborarse una guía de remisión manual.
- ✓ En caso de falta de energía eléctrica o no se disponga del sistema para elaboración del documento, este deberá elaborarse en forma manual o en Excel la documentación.
- ✓ El transportista será responsable de que el contenido del camión llegue a su destino final.

- ✓ La guía de remisión original deberá quedarse el transportista en el caso que sea externo, para el transportista interno deberá entregar a la bodega o almacén que generó el documento.

A continuación la logística a realizarse para desembarcar el contenido los camiones:

- ✓ En caso de que el destino sean los almacenes o las bodegas los responsables de estos lugares deberán pedir la documentación al correspondiente al transportista, para respaldo de la recepción se quedará con la copia amarilla, además deberá revisar los productos junto con el transportista durante la descarga.
- ✓ En caso de que el transporte sea hacia donde un Cliente, el transportista hará firmar en el lugar de destino, la recepción de la mercadería tanto en la copia de la guía de remisión amarilla como en la factura o nota de entrega.
- ✓ La copia de la factura o nota de entrega firmadas, deberán ser enviadas a los Almacenes que generaron el documento, esta acción la realizará la Coordinadora de Logística.

En cuanto al manejo contable de las importaciones y exportaciones.

- ✓ Es responsabilidad del departamento de Comercio Exterior entregar a Contabilidad la factura FOB del proveedor para que ésta sea registrada.
- ✓ Contabilidad no podrá registrar por ningún motivo la proforma del proveedor en el sistema contable.
- ✓ Comercio Exterior tiene la responsabilidad de detallar en la orden pago el concepto específico para emitir el egreso respectivo.
- ✓ Cada pago relacionado con importaciones será aprobado por Gerencia Financiera y revisado por el Contador y visado cada una de las carpetas del pedido correspondiente.

✓ Al cierre de cada mes el departamento Contable en conjunto con Comercio Exterior revisaran los saldos de los estados de cuenta, los cuales serán aprobados por Gerencia financiera.

En cuanto a la distribución de gastos:

Los gastos de importación se deben registrar de acuerdo al siguiente detalle:

- ❖ Seguro
- ❖ Nacionalización (Honorario agente aduanal)
- ❖ Aforo físico
- ❖ Aranceles (% aranceles, FODINFA, CORPEI)
- ❖ Bodegaje, almacenaje
- ❖ Transporte interno
- ❖ Gastos operación aduana
- ❖ Aprobación DUI (Honorarios agente aduanal)
- ❖ Agente exterior
- ❖ Banco DUI
- ❖ Flete exterior
- ❖ Varios(envío electrónico, aforo, cuadrilla, desconsolidación)
- ❖ Multas
- ❖ Demoraje
- ❖ Otros (flete interno exterior, manejo exterior)
- ❖ Certificado de inspección.

El total de gastos de importación serán distribuidos en función al costo unitario FOB.

El factor de la liquidación de importación se obtendrá mediante dos métodos:

$$\text{FACTOR} = \frac{\text{TOTAL FOB} + \text{TOTAL GASTOS}}{\text{TOTAL FOB}}$$

$$\text{FACTOR} = \frac{\text{TOTAL GASTOS}}{\text{TOTAL FOB}} + 1^{28}$$

Las Liquidaciones de importación serán revisadas y visadas por comercio exterior y Contabilidad

Luego de la revisión serán enviadas a Gerencia Financiera.

En política de pedidos:

El departamento de contabilidad será el encargado de registrar los gastos incurridos en cada importación con la orden de pago emitida por comercio exterior

Comercio Exterior tiene la responsabilidad de crear el pedido de importación en el módulo para que contabilidad pueda tener la referencia.

La persona encargada de comercio exterior deberá crear el pedido de importación con el número que corresponda, el que debe ser igual a la factura FOB del proveedor del exterior.

3.5.1.2 *POLÍTICAS CONTABLES*

➤ POLÍTICAS GENERALES CONTABLES

❖ OBJETIVO

Dar a conocer fechas de contabilización

❖ ALCANCE

Esta política debe ser considerada para contabilización de toda la información a nivel nacional.

²⁸ Se utiliza en las proyecciones y presupuestos como precaución cuando se va a realizar una importación que sea para consumo o producción, dependiendo del tipo de producto que se vaya a importar.

❖ **DESCRIPCIÓN**

VENTAS

La información debe ser ingresada en línea y la contabilización se realizará semanalmente los martes

La contabilización de facturas y cobros estará bajo la responsabilidad de Contabilidad

La contabilización de notas de crédito estará bajo la responsabilidad del Jefe de Cartera

COMPRAS

La información debe ser ingresada en línea y será contabilizada una vez recibida la factura y el ingreso a bodega debidamente firmado por el Gerente de cada área, no deberá sobrepasar los dos días después del ingreso de la factura al sistema.

INVENTARIOS

Los costos de inventarios se realizarán los primeros cinco días laborables del siguiente mes una vez liquidadas las importaciones y verificadas que se han realizado los ingresos de producción y se han contabilizado las compras y ventas en su totalidad

IMPORTACIONES

Las importaciones serán liquidadas siete días laborables después de ingresadas a la bodega una vez recibida la documentación de Comercio Exterior.

➤ **POLÍTICAS DE PROYECTOS DEL EXTERIOR**

❖ **OBJETIVO**

Dar a conocer política para el control proyectos del exterior

❖ **ALCANCE**

Esta política debe ser considerada a nivel nacional e internacional.

❖ **DESCRIPCIÓN**

Para lograr la independencia del movimiento de proyectos del exterior se considerará lo siguiente:

• **SISTEMAS**

Se encargará de crear el centro de costo y bodega donde se ingresará el movimiento del proyecto del Exterior, con un código distinto a los utilizados normalmente en el sistema para evitar confusiones. El código a utilizarse podría considerarse como "85" se denominaría Proyectos Externos o con el nombre asignado para el mismo. Adicionalmente se encargará de la parametrización total del sistema velando por el funcionamiento adecuado del nuevo centro de costo y bodega.

El responsable para la facturación de Exportación, recibirá la capacitación para el secuencial y al responsable de contabilidad se capacitara para la contabilización, con los parámetros establecidos.

Al considerarse estos proyectos del exterior debe tomarse en cuenta que no se utilizará un número de serie distinto, por lo cual, sistemas debe enseñar el procedimiento de facturación del exterior que debe hacerse para no perder el control de la numeración continua.

• **PRODUCCIÓN**

En toda compra realizada: tableros, estructuras, muebles, suministros, materiales, herramientas, entre otros deberá registrarse el nombre del proyecto al que corresponde para realizar el registro contable respectivo.

En caso de no haberse registrado la observación se notificaría a contabilidad vía telefónica o por correo electrónico, cerciorándose que la persona responsable tenga la información correcta.

Una vez terminado el producto deberá ser transferido en el sistema a la bodega creada para el proyecto, de esta manera realizar el seguimiento del inventario de producto terminado.

Si el proyecto requiere alquiler de un local adicional deberá notificarse a Contabilidad para el registro en el centro de costo correcto.

En el caso de contratación adicional para la ejecución del proyecto deberá notificarse a contabilidad por correo electrónico el nombre del personal con la asignación al respectivo proyecto.

Cualquier gasto no mencionado que se tenga que incurrir adicionalmente para la ejecución del proyecto, así sea considerado un activo fijo deberá ser notificado a Contabilidad para ser considerado en el centro de costo.

Al proceder con la facturación debe considerarse el centro de costo para que el registro contable sea realizado correctamente.

- **CONTABILIDAD**

Cuando reciba las compras deberá verificar si en observaciones se especifica a qué proyecto pertenece y utilizará el centro de costo asignado. Deberá estar en constante coordinación con operaciones en caso de falta de información.

Semanalmente en coordinación con producción se realizará una revisión del movimiento del Proyecto, tanto en compras como ventas, para constatar que los registros estén completos.

Contabilidad procederá a realizar las correcciones respectivas para que en los reportes genere la operación real del proyecto y velará porque en los reportes el centro de costo refleje el movimiento indicado por producción y exportaciones.

- **POLÍTICAS PAGO A PROVEEDORES**

- ❖ **OBJETIVO**

Establecer lineamientos para el proceso de pago orientados al mejor servicio a clientes internos y externos.

Optimizar los recursos financieros de la empresa.

❖ **ALCANCE**

Este procedimiento se aplicara para todas las facturas de compras y servicios de las distintas áreas de la compañía.

❖ **DESCRIPCIÓN**

Realizar a tiempo y en forma exacta los pagos a los proveedores de un bien o servicio recibido, garantizando que esté debidamente sustentada y aprobada por la unidad que solicitó el bien o servicio.

Los pagos a proveedores deben estar orientados a optimizar los recursos financieros de la empresa y garantizar un buen servicio a los clientes internos y externos,

• **PROCEDIMIENTO**

El día 25 de cada mes las gerencias de los puntos de venta enviarán a Oficina Central su plan de pagos mensual debidamente detallado y autorizado.

Los pagos a proveedores de materiales, insumos y servicios, se realiza mínimo quince días después de recibir la factura.

Los pagos a proveedores comerciales se realizan mínimo una semana después de la recepción de la mercadería.

Los puntos de venta enviarán las facturas por pagar diariamente (para poder cumplir con lo impuesto por el SRI de entrega dentro de los cinco días la retención) a oficina central donde constara la firma de autorización por parte de la gerencia respectiva.

Las facturas comerciales y no comerciales deben estar debidamente firmadas liberando toda la mercadería y/o servicio recibido. No se pagarán facturas sin la debida autorización del Gerente del local.

El pago a proveedores se realizará los días viernes de 4:00 a 6:00 horas en Quito lo que corresponden a proveedores esporádicos con cheque, los que son proveedores regulares con transferencia bancaria

El pago a proveedores se realizará los días miércoles de 3:00 a 5:30 horas en Guayaquil con cheque, los proveedores habituales con transferencia directa por tesorería.

Los pagos correspondientes a IESS, Impuestos y Nómina se realizaran en función a un calendario preestablecido y debidamente aprobado y se realizarán vía débito automático.

Los pagos de servicios básicos como es el consumo de Teléfono, agua y luz se realizarán vía débito automático bancario en la ciudad de Quito.

Los reembolsos de fondos de caja se realizarán 2 días después a la presentación del reembolso a oficina central.

Tesorería procesa pagos de facturas por montos superiores a \$50.00 dólares, estos valores deberán ser cancelados pro caja chica.

Los pagos extraordinarios que no se contemplan en las políticas anteriores se pagarán previa autorización del Gerente Financiero.

3.5.1.3 *POLÍTICAS DE SISTEMAS*

- Los activos informáticos deberán estar ubicados en áreas que cumplan con los requerimientos de seguridad física, condiciones ambientales apropiadas, alimentación eléctrica controlada y regulada, servicio de energía eléctrica interrumpida, detección y alarmas contra incendio, etc.
- Solo podrán adquirirse los activos informáticos que hayan sido actualizados en el Plan Operativo y Presupuestario, bajo la normativa y estándares aprobados por la administración y el personal que lo requiera.
- El área administrativa tiene la responsabilidad de controlar y llevar un inventario detallado del hardware de la empresa.
- El mantenimiento técnico preventivo del hardware y software será realizado cada 6 meses por la empresa que sea contratada para tal efecto.

3.5.1.4 *POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS*

- Se deberá planificar las vacaciones de los trabajadores, con la finalidad de proporcionar el descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.
- La entrada del personal es de 9:00 a.m. y trabajará de manera ininterrumpida hasta las 12:30 p.m. hora la cual saldrán al almuerzo y reingresarán a la 13:30 p.m. completando la jornada hasta las 17:00 p.m.
- Cada atraso será multado \$1, oo por incumplir con el horario de trabajo, teniendo como saldo diez minutos para la llegada.
- En caso de la empresa solicitar servicios fuera de la hora de trabajo, el empleador deberá cumplir con la empresa, y este trabajo extra será reembolsado económicamente.
- El plan Anual de Capacitación serpa diseñado por cada jefe de área correspondiente, velando para que no exista una disminución de productividad en las actividades, por causa de las capacitaciones.
- Cada año se realizará una evaluación de todos los empleados, para de acuerdo a ello, realizar el incremento anual de salarios.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO



Gráfico 3.3 Mapa Estratégico
Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Gabriela Erazo

CAPÍTULO IV

4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1 TEORÍA DE PROCESOS

Para poder realizar un levantamiento de procesos en una empresa, debemos entender qué es lo que significa, como funciona y de qué manera va ayudar a una empresa en cuanto al desempeño diario para alcanzar un objetivo.

4.1.1 DEFINICIÓN

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) se transforman, generando un output (resultado)”.²⁹

Se llama proceso a cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo, es decir, un proceso es una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente.

4.2 IDENTIFICACIÓN ACTUAL

La situación actual se puede identificarla a través de los resultados de las encuestas realizadas en el análisis interno, ya que se está tratando el nivel corporativo de la empresa, también se puede realizar un análisis de las falencias en el análisis externo, ya que vienen hacer resultado de los vacíos gremiales.

En cuanto al análisis interno de la empresa se puede observar los siguientes aspectos en cuanto a lo administrativo y organizacional.

²⁹ Tesis Escuela Politécnica del Ejército “Mejoramiento de Procesos de la Empresa créditos J&R dedicada a la Comercialización de Electrodomésticos y Muebles”

Principalmente se debe recalcar que el desconocimiento que existe de más del 50% de los empleados en promedio sobre la misión, visión y valores empresariales es causante de un impacto muy alto para la compañía, ya que al desconocer el principal objetivo, y como llegar al mismo no se posee un trabajo en equipo organizado.

Por otro lado se observa la falta de funciones organizadas y determinadas para cada empleado, es decir no se conoce la estructura organizacional de la empresa, por tanto los cargos están sobre estimados y subestimados, lo cual causa gran incertidumbre el momento de realizar el control y evaluación de las actividades.

Del resultado de las encuestas se puede destacar un factor muy importante el cual es el ambiente y espacio físico de trabajo donde los empleados se encuentran con el 94% de aceptación, este resultado brinda la oportunidad de aprovechar de esta situación para obtener un mayor rendimiento en sus tareas y por ende el aumento de la productividad.

Para poder manejar un sistema de gestión por procesos lo primero que se debe eliminar es la jerarquía existente en la compañía y conservar el pensamiento de operar por procesos, en donde no se tome en cuenta la autoridad de cada empleado sino en que proceso va estar esta persona y lo que va aportar para el crecimiento de la empresa.

En cuanto al control y evaluación de cada empleado se destaca que los informes que son presentados mensualmente no identifican el cumplimiento adecuado del trabajo realizado, además que como las funciones no son bien establecidas, el manejar un control de ciertas actividades no se las puede medir mediante un buen indicador.

Con todos estos problemas expuestos, la gestión financiera si bien posee un presupuesto anual, este no es cumplido ni controlado cada año, por falta de gestión de procesos, en lo correspondiente a indicadores de cumplimiento.

En el área de comercio exterior es el más preocupante, ya que el abastecimiento de materia prima no es la adecuada, porque no se posee un control de inventarios ordenado y manejado mediante reporte.

En el departamento de calidad y servicio al cliente, se puede resaltar el buen servicio que se posee, a pesar de los inconvenientes administrativos el cliente siempre es atendido correctamente, pero el correcto manejo de la información no está bien dotado por parte de la empresa hacia los vendedores, por tanto muchas veces posee falsa información que a la final puede deteriorar el servicio que se brinda.

Tenemos el área de sistemas, muy importante para el giro del negocio por tanto mediante el crecimiento de la compañía el mismo debe irse innovando, lo cual no sucede únicamente está adaptado al giro del negocio pero no en cómo se ha desarrollado, por tanto ha ocasionado varios problemas para el eficiente manejo de datos.

Recursos humanos se encuentra en un decaimiento muy alto en la empresa, existen insatisfacción de los empleados que no ha sido tomada en cuenta; Los empleados no reciben una adecuada capacitación al entrar en su cargo, tampoco son comunicados de la misión visión, estatutos de la compañía y lo más importante no son asignadas correctamente las funciones del cargo, esto ocasiona que el empleado al entrar no tiene un perfil de carrera definido, es decir no existe una motivación correcta lo que ocasiona un deterioro en los resultados de su trabajo.

En cuanto al análisis externo la madera es uno de los productos que entran en el área de comercio exterior del país, ya que Ecuador posee una magnífica explotación maderera, este es un factor representativo que brinda una ventaja para su distribución.

Por otro lado los clientes estudiados fueron muy demostrativos para indicar los resultados de la empresa en su servicio y producto, lo cual se ha llegado a través de un buen software que muestra indicadores para la mejora del servicio, además de una ventaja competitiva que ha demostrado en el mercado ante las diferentes empresas actuales de muebles, ya que si bien los muebles son un bien necesario para un hogar, la compañía lo hace ver como un estilo de vida, lo cual brinda una mayor innovación y creatividad atrayente para el sector.

Los proveedores son muy importantes en la compañía, ya que a partir de ellos se logra un buen producto terminado, y, al realizar el análisis de ellos en cuanto a los más significativos, tomando en cuenta el tipo de materia prima, se observa que colaboran para la calidad del producto terminado no solo en el bien explícito sino también en el servicio, mediante los tiempos de entrega y niveles de fallas.

Por último en el análisis externo el factor político es trascendental en cualquier tipo de negocio, tenemos actualmente un gobierno que si bien se ha estabilizado, presente niveles de desempleo altos y conformidad en la población ecuatoriana, con un alto índice de inestabilidad para la inversión extranjera, lo que causa un decrecimiento para la ampliación de la empresa, ocasionando que ciertas compañías deseen salir del país hacia el exterior, en donde existe una perdida sustentable de capital para el crecimiento y fortalecimiento de la economía.

4.3 CADENA DE VALOR Y MACROPROCESO DE “ALBREU”

Después de realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la compañía se va a proceder a esquematizar la cadena de valor junto con el Macroproceso de la compañía en el cual se podrá visualizar el área en la cual se necesita la gestión de procesos principalmente, como se ha revisado en el estudio de la empresa.

CADENA DE VALOR DE “ALBREU”



Grafico 4.1 CADENA DE VALOR DE “ALBREU”
 Fuente: investigación Propia
 ELABORADO POR: Gabriela Erazo

Ya realizada la cadena de valor de la compañía se procede a efectuar al mapa de procesos de donde se indicará los procesos a levantar y por ende la explicación de cada uno de ellos

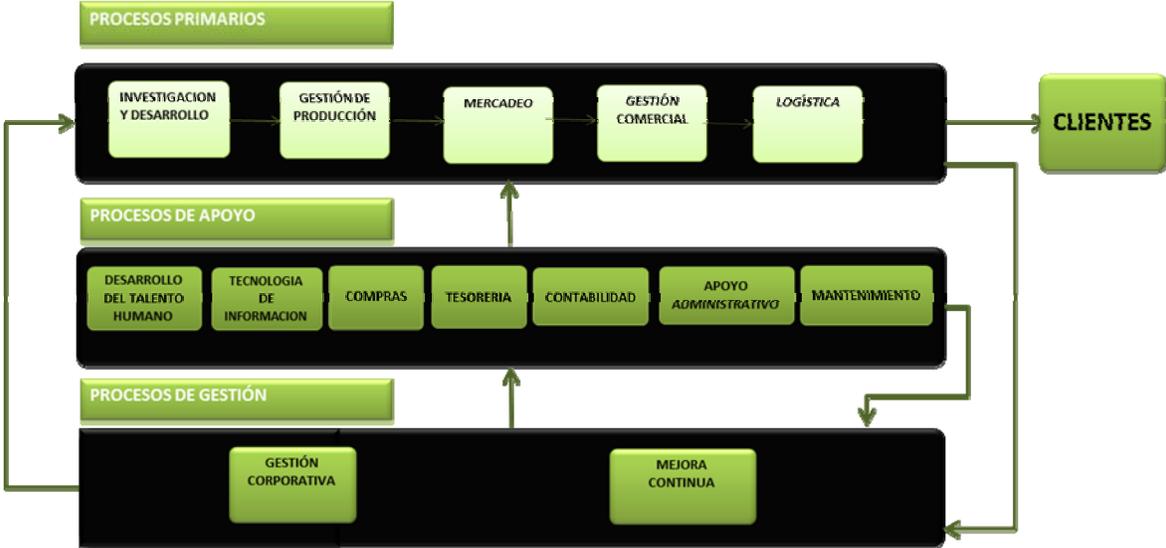


GRAFICO 4.2 MAPA DE PROCESOS DE “ALBREU”
FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Gabriela Erazo

De acuerdo a los resultados indicados en el análisis FODA realizado en el segundo capítulo, se pudo destacar que el área de mayor conflicto para el crecimiento de la empresa es el área administrativa, ya que son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativo en la compañía, son los que se tomarán en cuenta en esta investigación para realizar la gestión por procesos.

4.4 INVENTARIO DE PROCESOS

A continuación se describe los procesos que se van a levantar junto con sus subprocesos y finalidad de cada uno, para determinar cuáles son los seleccionados e importantes para el estudio.

FINALIDADES DE LOS MACROPROCESOS Y PROCESOS				
	MACROPROCESO	FINALIDAD	PROCESO	FINALIDAD
PROCESOS PRIMARIOS	Investigación y Desarrollo	Desarrollar productos excepcionales, a partir del conocimiento de los requerimientos del mercado y acorde a las tendencias de moda.	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología	Obtener el conocimiento necesario para mantenerse a la vanguardia de la moda e identificar oportunidades de nuevos Productos.
			Desarrollo de Productos	Crear productos que superen las expectativas del cliente y que establezcan un referente de vanguardia
	Producción	Elaborar productos con la más alta calidad y productividad, de acuerdo a los estándares de diseño y las necesidades del mercado.	Planificación y Control de la Producción	Planificar, coordinar y controlar el flujo productivo, de acuerdo a las necesidades de los clientes
			Carpintería	Elaborar producto blanco con la más alta calidad y productividad
			Acabado	Embellecer los productos a través de la aplicación de materiales de recubrimiento
			Tapicería	Ensamblar los materiales especificados en los productos, para proveer funcionalidad y confortabilidad
			Despacho Interno	Transferir a la bodega de destino productos debidamente protegidos e identificados
			Reparaciones de Productos	Recuperar los atributos originales del producto.

		Instalación de Proyectos	Instalar técnicamente los productos manufacturados, para que brinden al cliente el resultado esperado.
		Certificación de Operadores	Desarrollar y certificar habilidades especializadas de los operadores
		Ingeniería de Manufactura	Proveer soluciones técnicas de manufactura y asegurar su cumplimiento en el proceso productivo.
Mercadeo	Generar un impulso de compra y mantener la imagen y prestigio de la marca, a través de un conocimiento profundo del mercado y una comunicación efectiva.	Investigación de Mercado	Mantener un permanente conocimiento de los cambios y condiciones del mercado.
		Publicidad y Promoción	Comunicar efectivamente al mercado objetivo los aspectos diferenciadores de los productos y de la marca.
		Visual Merchandising	Presentar los productos de manera impactante en toda exhibición.
		Voz del Cliente	Entender las necesidades explícitas e implícitas de los clientes
		Relaciones Públicas	Establecer una red de contactos de agentes influyentes que generen beneficios a la organización

Gestión Comercial	Consolidar y garantizar un crecimiento constante de los negocios, a través de la venta rentable de productos.	Planificación Comercial	Desarrollar estrategias comerciales que maximicen el crecimiento y la rentabilidad de las ventas.
		Ventas en Puntos de Venta	Vender productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, en ambientes de glamour.
		Ventas Externas Ecuador	Buscar y captar ventas en canales externos
		Desarrollo de Nuevos Puntos de Venta Propios	Establecer un nuevo punto de venta acorde con los estándares de la marca, para expandir la red comercial
		Ventas Externas USA	Buscar y captar ventas en canales externos
		Desarrollo de Puntos de Venta Externos	Diseñar nuevos puntos de venta que sean atractivos y de buena ubicación hacia el cliente
		Ventas Externas Internacional	Mantener una buena atención al cliente junto con alta capacitación para brindar los productos exactos que deben satisfacer sus necesidades
		Administración Punto de Venta	Garantizar el manejo correcto de recursos humanos, administrativos y financieros en el punto de venta.
		Servicio Post Venta	Brindar seguimiento para ver los puntos actuales que deben ser mejorados

PROCESOS DE APOYO	Logística	Administrar óptimamente la distribución de los productos a los diferentes destinos	Despacho y Entrega Nacional	Transferir los productos nacionales e importados a destinos locales, preservando su integridad e identificación
			Despacho Internacional	Transferir los productos a destinos internacionales, preservando su integridad e identificación
			Entrega y Retiro al Cliente Final	Transferir, instalar, ubicar los productos del punto de almacenamiento al sitio definido por el cliente.
			Administración de Bodega	Administrar el inventario de productos en condiciones óptimas de almacenamiento y cantidades.
			Abastecimiento a Puntos de Venta	Mantener cada punto de Venta con el stock necesario para la exhibición del showrooms en cada línea
	Desarrollo del Talento Humano	Incorporar, desarrollar y retener en la organización un equipo de alto desempeño	Selección y Contratación de Personal	Identificar e incorporar colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades de la empresa
			Capacitación de Personal	Desarrollar las competencias del personal
			Gestión del Clima Laboral	Garantizar un ambiente de trabajo que preserve la motivación de los colaboradores

<p style="text-align: center;">Gestión de Tecnología de Información</p>		<p style="text-align: center;">Administración de Remuneraciones</p>	<p>Asegurar remuneración justa, acorde al desempeño y conocimiento del personal</p>
		<p style="text-align: center;">Seguridad y Salud Ocupacional</p>	<p>Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables</p>
		<p style="text-align: center;">Comunicación Interna</p>	<p>Comunicar al personal las noticias e información relevante de la organización, de manera permanente y estructurada</p>
	<p>Gestionar la infraestructura de tecnología y sistemas de información, de acuerdo a las necesidad del negocio</p>	<p style="text-align: center;">Desarrollo de Aplicativos</p>	<p>Desarrollar soluciones informáticas acordes a las necesidades del negocio</p>
		<p style="text-align: center;">Gestión de ERP</p>	<p>Asegurar la disponibilidad de información corporativa integrada y oportuna, a través del sistema ERP y de acuerdo a las necesidades del negocio</p>
		<p style="text-align: center;">Administración de Base de Datos e Información</p>	<p>Garantizar la integridad y disponibilidad de datos e informaciones</p>
		<p style="text-align: center;">Administración de Infraestructura IT</p>	<p>Garantizar la disponibilidad y el desempeño eficaz de hardware, software y telecomunicaciones</p>
		<p style="text-align: center;">Soporte Técnico IT y Aplicaciones</p>	<p>Brindar soluciones eficaces y oportunas a los requerimientos de los usuarios</p>

Compras	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y en condiciones óptimas para el negocio	Compras Locales	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores locales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio
		Compras Internacionales	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores internacionales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio
		Calificación de Proveedores	Identificar, desarrollar y certificar proveedores de productos y servicios, que cumplan con los requisitos técnicos y que se alineen a la filosofía corporativa
		Evaluación de Desempeño de Proveedores	Monitorear el desempeño de los proveedores certificados y coordinar acciones que mantengan el nivel de calidad de sus productos y servicios
Tesorería	Administrar eficientemente los recursos disponibles para asegurar el desempeño del capital con el mayor rendimiento posible	Cobranzas	Asegurar la recuperación efectiva y oportuna de todas las obligaciones hacia la organización
		Pagos	Asegurar pagos oportunos de las obligaciones de la organización

			Gestión de Flujo de Caja	Optimizar el manejo del flujo de caja para cumplir con las obligaciones de la empresa y garantizar excedentes monetarios
Mantenimiento	Asegurar que las instalaciones industriales y demás recursos productivos estén en óptimas condiciones para su uso		Gestión Ambiental	Asegurar el menor impacto al ambiente, a través de buenas prácticas productivas
			Mantenimiento Industrial	Mantener las instalaciones industriales en óptimas condiciones
			Mantenimiento Preventivo	Ejecutar actividades de prevención para evitar desperdicios por mal funcionamiento y paradas de equipos.
			Mantenimiento Correctivo	Tomar acciones correctivas eficaces para recuperar el buen funcionamiento de los equipos
Apoyo Administrativo	Proveer servicios administrativos generales para apoyar la operación del negocio		Servicios generales	Proveer los recursos y servicios necesarios para apoyo de la operación del negocio
			Manejo de contratos	Garantizar que las condiciones contractuales se cumplan
			Protección de activos	Proveer los recursos y servicios necesarios para protección de los activos de la organización
			Asesoría legal	Asegurar oportunamente la protección de los intereses corporativos

PROCESO DE GESTIÓN	Contabilidad	Proveer información financiera oportuna y veraz para la toma de decisiones	Análisis contable	Analizar la información contable y entregar estados financieros oportunos y confiables para la toma de decisiones de la Dirección
			Gestión Tributaria	Cumplir las obligaciones impositivas y buscar la optimización tributaria
	Gestión Corporativa	Definir políticas, proyectos y acciones que direccionen la organización a un crecimiento sostenido, guiado por la ideología empresarial	Planeación Estratégica	Delinear los planes y proyectos que lleven la organización a cumplir con excelencia los objetivos plasmados en la misión y visión corporativa
			Análisis del Desempeño Corporativo	Monitorear el avance de los planes y proyectos, e identificar y coordinar las acciones necesarias para la mejora continua de los indicadores de gestión
			Gestión de Proyectos	Asegurar el óptimo cumplimiento de los proyectos corporativos, utilizando las mejores prácticas disponibles.
			Presupuestación	Establecer referencias financieras para apoyar la toma de decisiones y el cumplimiento de los planes estratégicos de la organización
			Gestión Ideología	Delinear la cultura organizacional de la empresa

		Gestión de Políticas y Lineamientos	Establecer estatutos los cuales ayuden al buen desempeño del trabajo junto con el ambiente laboral
		Manejo Societario	Asegurar la integridad de la información societaria y el buen funcionamiento del directorio y junta de socios
Desarrollo Organizacional	Incorporar y administrar procesos de mejora que eleven el desempeño organizacional	Estandarización de Procesos	Establecer una metodología para asegurar resultados consistentes en los procesos empresariales
		Auditoría Interna de Procesos	Asegurar la adecuación y el cumplimiento de los procedimientos establecidos
		Control Interno de Políticas y Finanzas	Velar por el cumplimiento de las políticas de control interno financieras
		Investigación de Mejores Prácticas en la Industria	Investigar, seleccionar y adaptar las mejores prácticas aplicables al negocio
		Gestión de Reclamos y Sugerencias de Clientes	Dar la mejor respuesta a los reclamos y sugerencias de los clientes, y prevenir la reincidencia de problemas

			Acciones Correctivas y Preventivas	Apoyar la mejora continua de la organización mediante la identificación de manera sistemática de las desviaciones reales y potenciales y sus causas, tomando acciones para evitar eficazmente su repetición.
			Análisis Crítico de Procesos	Identificar y prevenir problemas potenciales en un proceso de trabajo.
			Soporte en Mejoramiento Continuo	Apoyar a los líderes de procesos en sus esfuerzos de mejoramiento continuo
			Emisión y Control de Documentos y Registros	Establecer las reglas para la emisión y control de documentos y registros

Tabla 4.1 Macroprocesos Procesos y Su Finalidad

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

4.5 Selección de Procesos

Con la finalidad de seleccionar los procesos (Anexo N° 11) de mayor importancia de ALBREU se ha elaborado cinco preguntas clave, las cuales colaboran para medir el impacto que cada proceso y subproceso genera en la gestión empresarial, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis FODA. Las preguntas se estructuran de esta manera:

¿Este proceso permite mejorar la imagen?

¿Este proceso está contemplado en la matriz de estrategias FODA?

¿Este proceso mejora la atención al cliente?

¿Este proceso corresponde a la naturaleza del negocio y le permite cumplir sus objetivos?

4.6 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Mediante la matriz realizada en la tabla 4.1 se ha determinado los puntos clave dentro de la gestión de procesos de ALBREU, a continuación se detalla:

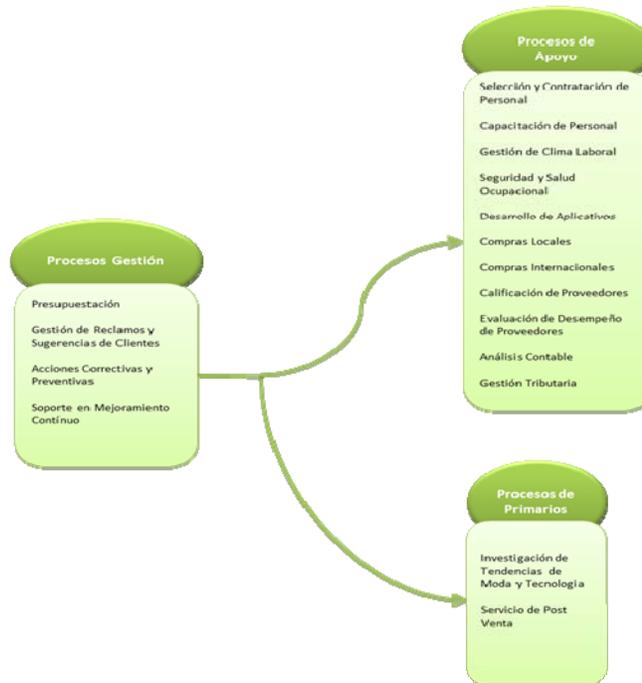


Gráfico 4.3: Resumen de Procesos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

4.7 HOJA DE COSTOS DE LOS PROCESOS

Albreu incurre anualmente en una hoja de costos tomando en cuenta los gastos de personal y gastos operativos, en cuales se pretende tomar en cuenta el costo para cada minuto de operación.

En caso de la hoja de costos de operación se establecen los costos que la empresa incurre para su correcto funcionamiento de forma mensual y anual, se utiliza la siguiente fórmula para establecerlos.

$$\text{Costo de Operación por minuto} = \frac{\text{Costo Total}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ min}}$$

A partir de la siguiente fórmula se establece las tablas de costos que serán de gran utilidad para el análisis de procesos (Anexo N°12)

Para realizar la hoja de costos del personal (Anexo N° 13), se toman en cuenta los gastos que son fijos en todo el año, este documento es proporcionado por el área de Recursos Humanos, a continuación se observa la manera para poder emitir los costos por día, hora y minuto.

$$\text{Costo Personal por Minuto} = \frac{\text{Sueldo Total Anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ Días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

A partir de los anexos 12 y 13 se presenta la consolidación de los costos totales anuales, de la cual se tomara en cuenta para equiparar gastos y tiempos de cada proceso, y mediante de ello realizar el mejoramiento.

Cargo	Sueldo Por Minuto	Costo y Gastos de Operación	Costo Total Por Minuto
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	2,04	6,80	8,84
OFICIAL DE RRHH Y ADMINISTRACION	0,61	6,80	7,41
TECNOLOGO EN SISTEMAS ERP	0,62	6,80	7,42
MENSAJERO	0,33	6,80	7,13
ASISTENTE DE CONTADORA	1,65	6,80	8,45
CONTADORA	1,70	6,80	8,50
OFICIAL DE MERCADEO	0,78	6,80	9,58
CONTRALOR	2,99	6,80	9,79
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2,85	6,80	9,65
CONTADORA INTERNACIONAL	1,12	6,80	7,92
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	2,47	6,80	9,27
TESORERA	1,03	6,80	7,83
PRESIDENCIA	3,31	6,80	10,11

JEFE DE TECNOLOGIA, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	1,96	6,80	8,76
OFICIAL DE VISUAL MERCHANDISING	1,04	6,80	7,84
COORDINADORA DE INVESTIGACION & DESARROLLO	1,04	6,80	7,84
JEFE DE INVESTIGACIÓN & DESARROLLO	1,52	6,80	8,32
COORDINADOR DE CUENTAS INTERNACIONALES	1,13	6,80	7,93
AUXILIAR DE CAFETERIA Y LIMPIEZA	0,28	6,80	7,08
AUXILIAR DE ALMACEN	0,34	6,80	7,14
JEFE DE ALMACEN	0,70	6,80	7,50
CHOFER	0,34	6,80	7,14
AUXILIAR DE PLANTA	0,32	6,80	7,12
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	0,63	6,80	7,43
CHOFER	0,38	6,80	7,18
AUXILIAR DE PLANTA	0,30	6,80	7,10
COORDINADORA DE LOGISTICA	0,80	6,80	7,60
JEFE DE PRODUCCION, TECNICO CALIDAD	1,23	6,80	8,03
AUXILIAR DE PLANTA	0,31	6,80	7,11
JEFE DE PLANIFICACION Y LOGISTICA	1,84	6,80	7,64
COORDINADOR TECNICO	0,70	6,80	7,50
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	0,67	6,80	7,47
GERENTE DE OPERACIONES	2,78	6,80	7,58
CHOFER	0,30	6,80	7,10
CHOFER	0,36	6,80	7,16
CONTRALOR	0,34	6,80	7,14
AUXILIAR DE LACADO	0,29	6,80	7,09
AUXILIAR DE LACADO	0,29	6,80	7,09
AUXILIAR DE PLANTA	0,45	6,80	7,25
AUXILIAR DE PLANTA	0,35	6,80	7,15
AUXILIAR DE PLANTA 3	0,37	6,80	7,17
COORDINADOR DE LACADO	0,90	6,80	7,70
AUXILIAR DE LACADO	0,32	6,80	7,12
AUXILIAR DE LACADO			

	0,34	6,80	7,14
AUXILIAR DE LACADO	0,29	6,80	7,09
AUXILIAR DE LACADO	0,34	6,80	7,14
AUXILIAR DE ALMACEN	0,22	6,80	7,02
AUXILIAR DE ALMACEN	0,29	6,80	7,09
JEFE DE ALMACEN	0,65	6,80	7,45
JEFE DE ALMACEN	0,58	6,80	7,38
AUXILIAR DE ALMACEN	0,29	6,80	7,09
JEFE DE ALMACEN	0,65	6,80	7,45
AUXILIAR DE ALMACEN Y SERV GENERALES	0,27	6,80	7,07
AUXILIAR DE ALMACEN	0,30	6,80	7,10
JEFE DE ALMACEN	0,95	6,80	7,75
AUXILIAR DE ALMACEN	0,30	6,80	7,10

Tabla 4.2 Consolidación de Costos
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

4.8 DIAGRAMA DE LOS PROCESOS

En esta sección se realiza cada proceso gráficamente, en donde se puede observar secuencia, decisiones y otros movimientos de cada actividad, con lo cual se va a poder identificar errores, problemas o necesidades existentes.

Para realizar lo anteriormente mencionado se utiliza la siguiente simbología

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN
	Proceso o Observación	Agrega Valor
	Movimiento o Transporte	No Agrega Valor
	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
	Demora o Espera	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor
	Inspección o Control	No Agrega Valor
	Inicio o Fin	No Agrega Valor

Gráfico 4.4: Simbología
Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Gabriela Erazo

Los puntos que serán planteados para el análisis de procesos son los siguientes

- ❖ Nombre del Proceso
- ❖ Finalidad
- ❖ Subproceso
- ❖ Tiempo
- ❖ Eficiencia de Tiempo

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{Sumatoria\ Agrega\ Valor\ Tiempo \times 100}{Sumatoria\ Tiempo\ Total}$$

- ❖ Frecuencia
- ❖ Volumen
- ❖ Costo
- ❖ Eficiencia de Costo

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{Sumatoria\ Agrega\ Valor\ Costo \times 100}{Sumatoria\ Costo\ Total}$$

- ❖ Responsable
- ❖ Actividad
- ❖ Novedades

4.8.1 SERVICIO DE POST VENTA ACTUAL

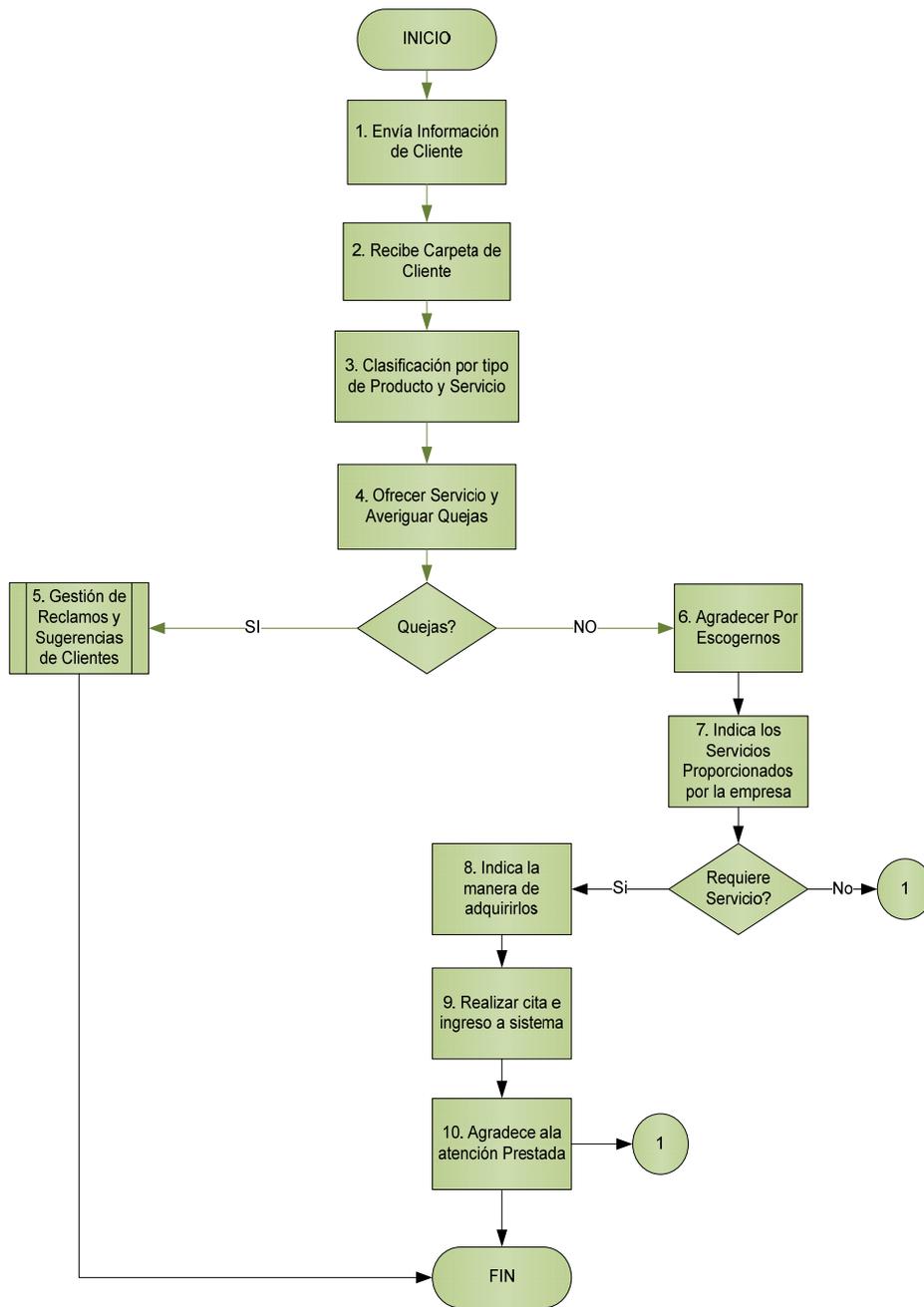


Gráfico 4.5: Proceso de Servicio al Cliente

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU	Nombre Del Proceso		Gestión Comercial										
	Finalidad		Brindar seguimiento para ver los puntos actuales que deben ser mejorados										
	Subproceso		Servicio de Post Venta										
Frecuencia	Diario	Tiempo	25 Min		Eficiencia de Tiempo		68%						
Volumen	1	Costo	\$ 135,03		Eficiencia de Costo		68%						
No.	Responsable	Actividades							Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Auxiliar de Almacén	Envío de Información Del Cliente		x						2		10,20	Envío se realiza manualmente
2	Asistente Administrativa	Recibe Carpeta de Cliente		x						1		5,43	Posible Perdida de Documentos
3	Asistente Administrativa	Clasificación de Producto y Servicio	x						1		5,43		Sin Novedad
4	Asistente Administrativa	Ofrecer Servicio y Averiguar Quejas	x						2		10,85		Sin Novedad
5	Asistente Administrativa	Gestión de Reclamos Sugerencias de Clientes	x						10		54,27		Proceso definido
6	Asistente Administrativa	Agradecimiento a Cliente				x				1		5,43	Sin Novedad
7	Asistente Administrativa	Indicar Servicios Otorgados por la Empresa	x						2		10,85		Servicios Acorde a su necesidad
8	Asistente Administrativa	Indicar manera de Adquirirlos	x						2		10,85		Formas de Pago
9	Asistente Administrativa	Realizar cita e Ingreso al Sistema			x					3		16,28	Tener en cuenta hora y fecha de cita
10	Asistente Administrativa	Agradecer por atención Prestada				x				1		5,43	Sin Novedad
Total								1	8	92,261	42,766		

Tabla 4.3 Flujograma de Servicio al Cliente

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Servicio de Post Venta

En base al análisis del diagrama del proceso: Servicio de Post Venta, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Brindar seguimiento para ver los puntos actuales que deben ser mejorados	Tiempo:	25 Min
Salida:	Servicio de Post Venta	Costo	135,03
Frecuencia:	Diario	Eficiencia en Tiempo	68%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	68%

El tiempo del ciclo del proceso es 25 minutos, de los cuales 17 minutos agregan valor y 8 minutos no agregan valor y representa el 68% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$135, 03, de los cuales \$92,26 agregan valor y \$42,76 no agregan valor, generando una eficiencia del 68%

Novedades Cualitativas

- El personal posee baja capacitación en cuanto a la atención al cliente
- El realizar el proceso manualmente ocurre pérdida de documentos
- Existe falta de organización para el archivo de clientes
- Ausencia de correcta distribución en cuanto a la hora y fecha de cita
- Los servicios brindados a los clientes no son acordes al tipo de producto o servicio que recibió
- Los datos del cliente que son transferidos a la Asistente Administrativa son erróneos, en un 20%, por lo que es complicado atender al cliente correctamente
- Falta de control de desempeño del proceso

4.8.2 INVESTIGACIÓN DE TENDENCIAS DE MODA Y TECNOLOGÍA ACTUAL

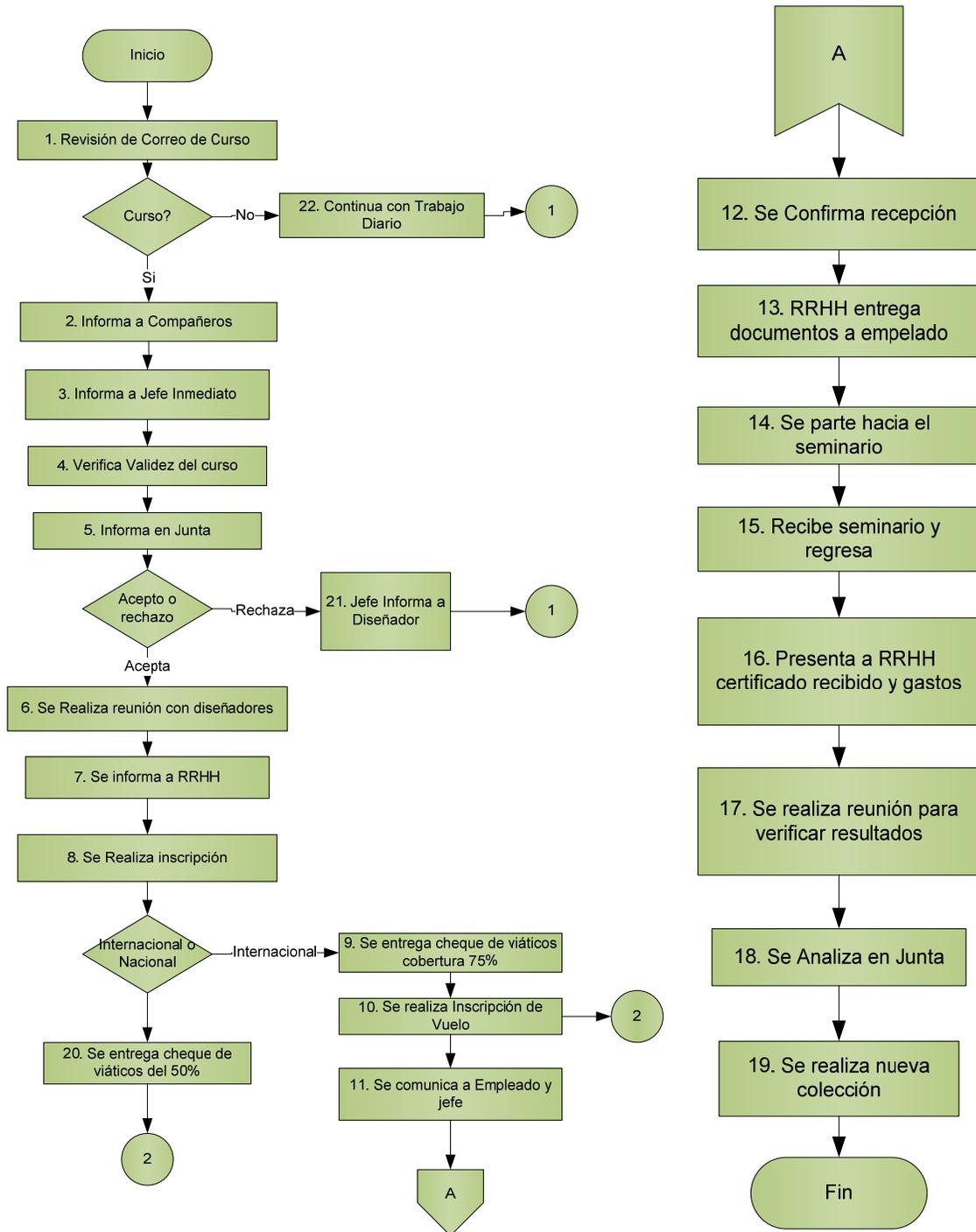


Gráfico 4.6: Proceso de Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Investigación y Desarrollo												
		Finalidad	Obtener el conocimiento necesario para mantenerse a la vanguardia de la moda e identificar oportunidades de nuevos productos.												
		Subproceso	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología												
Frecuencia	Diario	Tiempo	223 min	Eficiencia de Tiempo	45%										
Volumen	1	Costo	\$ 1.764,32	Eficiencia de Costo	36%										
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades		
									AV	NAV	AV	NAV			
1	Diseñador	Revisión Correo				x						3		15,75	Proceso que quita mucho tiempo
2	Diseñador	Informa a Compañeros				x						2		10,50	Proceso que quita mucho tiempo
3	Diseñador	Informa a Jefe Inmediato				x						2		10,50	Proceso que quita mucho tiempo
4	Jefe de Investigación y Desarrollo	Verifica Validez del Curso	x								60		379,40		Sin Novedad
5	Jefe de Investigación y Desarrollo	Informe en Junta				x						20		126,47	Debe tener decisión
6	Jefe de Investigación y Desarrollo y Diseñador	Se realiza reunión con diseñadores				x						15		173,58	Proceso que quita mucho tiempo
7	Jefe de Investigación y Desarrollo	Se informa a RRHH		x								1		6,32	Sin Novedad
8	Jefe de Investigación y Desarrollo y Oficial de Recursos Humanos	Se realiza inscripción y se informa contabilidad	x								5		58,68		Sin Novedad
9	Tesorero	Se entrega cheque de viáticos con 75%	x								5		29,16		Sin Novedad
10	Oficial de Recursos Humanos	Se realiza inscripción de vuelo	x								5		27,06		Sin Novedad
11	Oficial de Recursos Humanos	Se comunica a diseñador y jefe				x						10		54,13	Proceso que quita mucho tiempo
12	Jefe de Investigación y Desarrollo y Diseñador	Se confirma recepción				x						10		115,72	Proceso que quita mucho tiempo
13	Oficial de Recursos Humanos	Entrega documentos a empleado		x								5		27,06	Sin Novedad

14	Diseñador	Se parte hace seminarios	x						5		26,24		No se debe incluir en Proceso
15	Diseñador	Recibe seminarios y regresa	x						10		52,49		No se debe incluir en Proceso
16	Diseñador	Entrega certificado a RRHH y recibos de gastos			x					10		52,49	Sin Novedad
17	Jefe de Investigación y Desarrollo y Diseñador	Reunión para verificar resultados				x				20		231,44	Proceso que quita mucho tiempo
18	Jefe de Investigación y Desarrollo y Gerente Administrativo	Se analiza en junta				x				20		279,42	Sin Novedad
19	Diseñador	Se Envía orden para nueva colección		x						5		27,51	Sin Novedad
20	Tesorero	Se entrega cheque de viáticos con 50%	x						5		29,16		Sin Novedad
21	Jefe de Investigación y Desarrollo y Diseñador	Jefe informa a Diseñador	x						5		31,24		Sin Novedad
22	Diseñador	Continúa con trabajo Diario				x			2		10,50		No se debe incluir en Proceso
Total									100	123	633,43	1130,886	

Tabla 4.4 Flujograma de Investigación de Tendencia de Moda y Tecnología

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología

En base al análisis del diagrama del proceso: Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Obtener el conocimiento necesario para mantenerse a la vanguardia de la moda e identificar oportunidades de nuevos productos.	Tiempo:	223 Min
Salida:	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología	Costo	1764,32
Frecuencia:	Diario	Eficiencia en Tiempo	45%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	36%

El tiempo del ciclo del proceso es 223 minutos, de los cuales 100 minutos agregan valor y 123 minutos no agregan valor y representa el 45% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$1764,32, de los cuales \$633,44 agregan valor y \$1130,88 no agregan valor, generando una eficiencia del 36%

Novedades Cualitativas

- El revisar día a día si existe una buena oferta de un curso o feria internacional causa perdida de eficiencia para el empleado.
- No debe indicar a sus compañeros primero el curso, debe ser comunicado directamente con el jefe de departamento para verificar si es pertinente su presencia en el curso, Los informes sobre las capacitaciones son realizadas por contacto directo, no existe respaldos de decisiones tomadas.
- La validez del curso es realizada mediante referencias comerciales. Jefe de Investigación y Desarrollo no posee voz de mando en cuanto a capacitaciones

4.8.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

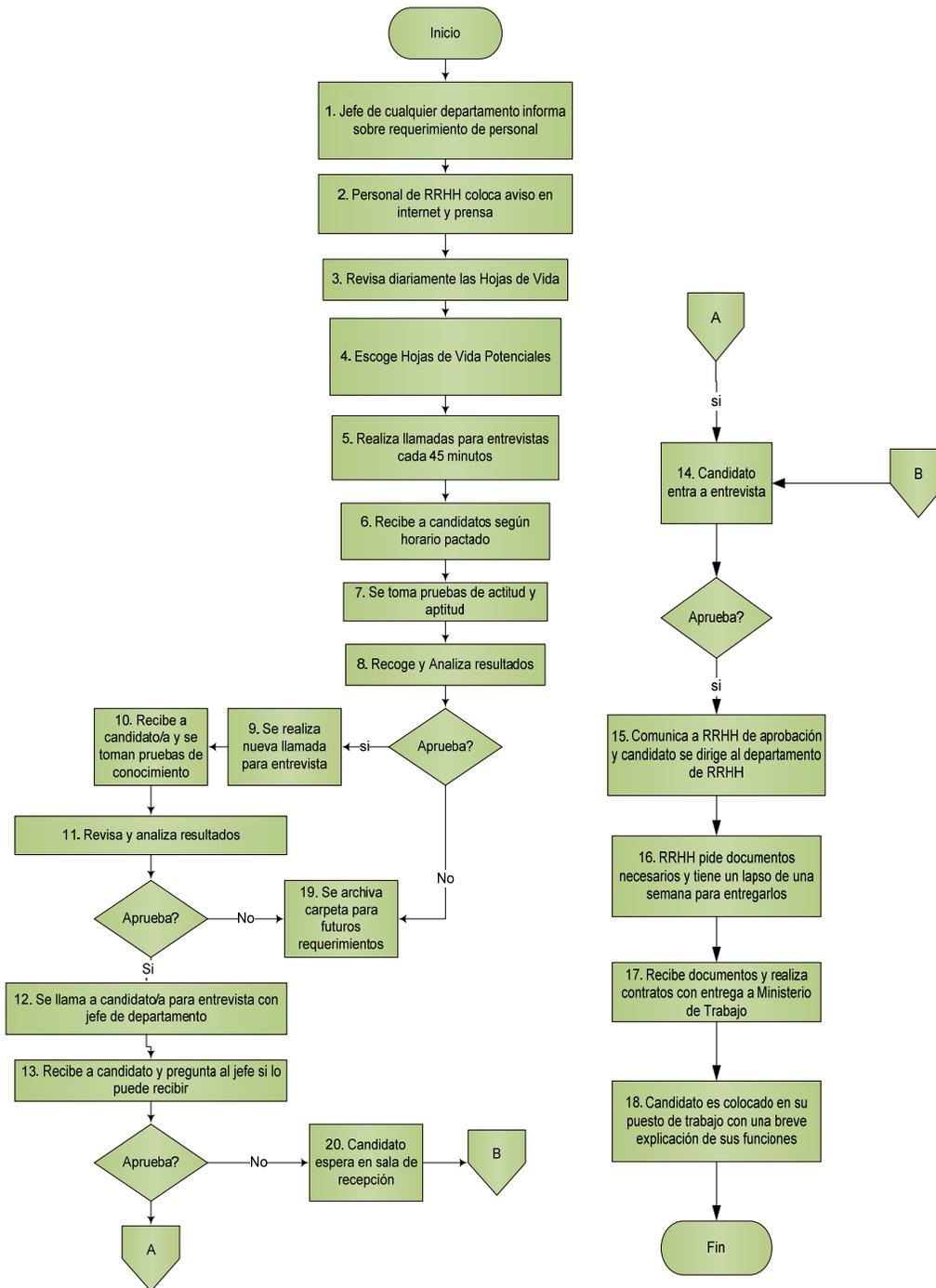


Gráfico 4.7: Proceso de Selección y Contratación de personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo del Talento Humano										
		Finalidad	Identificar e incorporar colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades de la empresa										
		Subproceso	Selección y Contratación de Personal										
Frecuencia	Diario	Tiempo	144	Eficiencia de Tiempo							38%		
Volumen	1	Costo	\$ 820,5	Eficiencia de Costo							39%		
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Oficial de Recursos Humanos	Jefe de departamento de Cualquier departamento informa sobre requerimiento de personal	x						2		10,83		No se puede especificar un costo
2	Oficial de Recursos Humanos	Coloca anuncio en Internet y Prensa				x				3		16,24	Se debería realizar un filtro
3	Oficial de Recursos Humanos	Revisión diariamente de hojas de Vida				x				5		27,06	Sin Novedad
4	Oficial de Recursos Humanos	Escoge Hojas de Vida Potenciales	x						2		10,83		Sin Novedad
5	Oficial de Recursos Humanos	Realiza llamadas para entrevistas cada 45 min				x				10		54,13	Se podría realizar notificaciones en mail
6	Oficial de Recursos Humanos	Recibe Candidatos según horario pactado				x				5		27,06	Sin Novedad
7	Oficial de Recursos Humanos	Se realizan Pruebas de Actitud y Aptitud	x						8		43,30		Sin Novedad
8	Oficial de Recursos Humanos	Recoge y analiza datos						x		15		81,19	Sin Novedad
9	Oficial de Recursos Humanos	Se realiza nueva llamada para entrevista				x				10		54,13	Las pruebas se deberían hacer conjuntas
10	Oficial de Recursos Humanos	Recibe a candidato y se toma pruebas de conocimiento	x							8		43,30	Las pruebas se deberían hacer conjuntas

11	Oficial de Recursos Humanos	Revisa y Analiza Resultados						x		15		81,19	Las pruebas se deberían hacer conjuntas
12	Oficial de Recursos Humanos	Se llama a entrevista para entrevista con jefe inmediato					x		8		43,30		Sin Novedad
13	Oficial de Recursos Humanos	Recibe a Candidato y pregunta si jefe lo puede atender					x			2		10,83	Ya se indico como son horarios de entrevistas debería atender
14	Oficial de Recursos Humanos	Candidato Entra a entrevista								10		54,13	Sin Novedad
15	Oficial de Recursos Humanos	Jefe comunica a RRHH aprobación y envía a candidato a RRHH	x						8		43,30		No se puede especificar un costo
16	Oficial de Recursos Humanos	RRHH solicita documentos y tiene un lapso de una semana para entregarlos	x						7		37,89		Sin Novedad
17	Oficial de Recursos Humanos y Mensajero	Recibe documentos y realiza contratos con entrega a Ministerio de Trabajo	x						8		84,34		Sin Novedad
18	Oficial de Recursos Humanos	Candidato es dirigido a su puesto de trabajo con una breve explicación de sus funciones								10		54,13	No se realiza capacitación
19	Oficial de Recursos Humanos	Se archiva carpeta para futuras postulaciones				x			3			16,24	No son tomadas en cuenta
20	Oficial de Recursos Humanos	Candidato espera en sala de espera					x			5		27,06	Pérdida de Tiempo
									Total	54	90	317,0949	503,40

Tabla 4.5 Flujograma de Selección y Contratación de personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Selección y Contratación de Personal

En base al análisis del diagrama del proceso: Selección y Contratación de Personal, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Identificar e incorporar colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades de la empresa	Tiempo:	144 Min
Salida:	Selección y Contratación de Personal	Costo	820,5
Frecuencia:	Diario	Eficiencia en Tiempo	38%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	39%

El tiempo del ciclo del proceso es 144 minutos, de los cuales 54 minutos agregan valor y 90 minutos no agregan valor y representa el 38% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$820,5, de los cuales \$317,09 agregan valor y \$503,4 no agregan valor, generando una eficiencia del 39%

Novedades Cualitativas

- Ya que cualquier departamento identifica un requerimiento no se especifica un costo en cuanto a entrevista y requerimiento
- Realiza doble gasto para la compañía, al enviar a los dos lugares el cargo solicitado
- Los candidatos potenciales pueden ir de 3 a 15 candidatos dependiendo del cargo solicitado, y produce alto costo llamadas con tanto tiempo
- Se realizan tres filtros antes de la entrevista final.
- Jefe Inmediato debería recibir sin inconveniente entrevistas, ya que es retraso

4.8.4 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

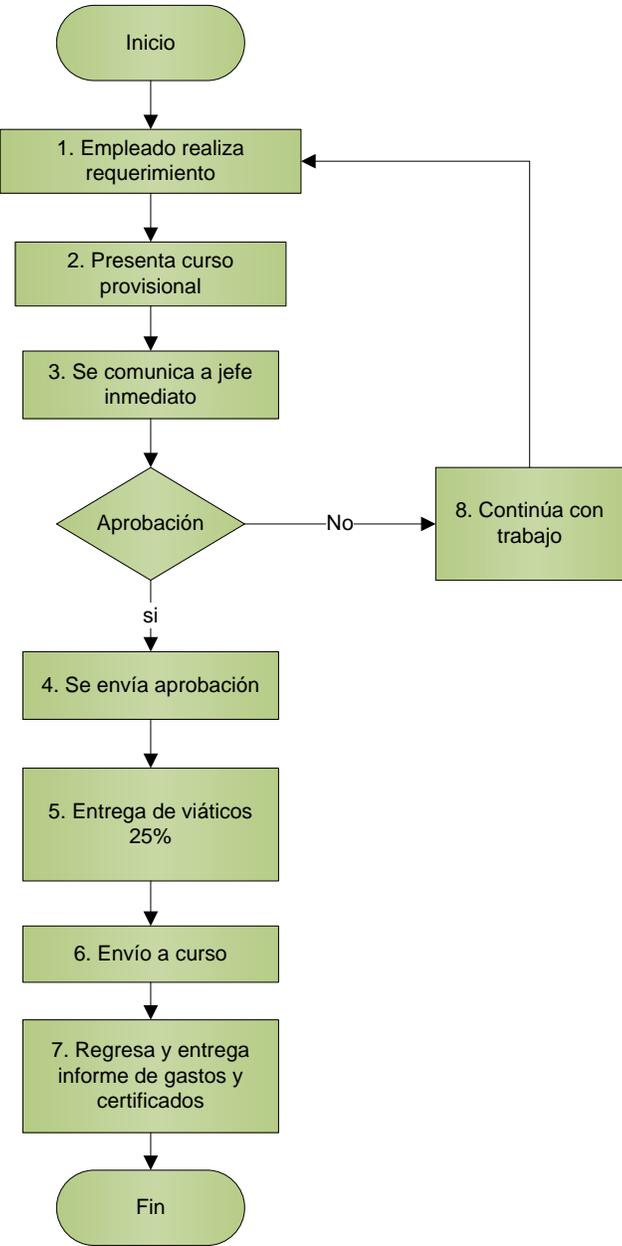


Gráfico 4.8: Proceso de Capacitación de Personal
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo del Talento Humano										
		Finalidad	Desarrollar las competencias del personal										
		Subproceso	Capacitación de Personal										
Frecuencia	Anual	Tiempo	22	Eficiencia de Tiempo							41%		
Volumen	1	Costo	\$ 117,22	Eficiencia de Costo							40%		
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Empleado	Empleado realiza requerimiento		x						2		10,36	Se realiza promedio de empleados
2	Empleado	Presenta curso provisional	x						1		5,18		Sin Novedad
3	Empleado	Se comunica a Jefe Inmediato				x				2		10,36	Sin Novedad
4	Empleado	Se envía aprobación		x						2		10,36	Sin Novedad
5	Tesorero	Entrega viáticos 25%	x						3		15,54		Sin Novedad
6	Empleado	Envío a Curso		x						5		29,16	No debe incluir en proceso
7	Empleado	Regresa y entrega informe de gastos y certificados	x						5		25,9		Sin Novedad
8	Empleado	Continúa con trabajo				x				2		10,36	No debe incluir en proceso
Total								9	13	46,62	70,60		

Tabla 4.6 Flujograma de Capacitación de Personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Capacitación de Personal

En base al análisis del diagrama del proceso: Capacitación de Personal, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Desarrollar las competencias personal	Tiempo:	22 Min
Salida:	Capacitación de Personal	Costo	117,22
Frecuencia:	Anual	Eficiencia en Tiempo	41%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	40%

El tiempo del ciclo del proceso es 22 minutos, de los cuales 9 minutos agregan valor y 13 minutos no agregan valor y representa el 41% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$117,22, de los cuales \$46,62 agregan valor y \$70,60 no agregan valor, generando una eficiencia del 40%

Novedades Cualitativas

- No existe una planificación de capacitación anual
- Los empleados deben buscar cursos, la empresa no les ayuda con el proceso
- El proceso de partida y regreso de curso no debe incluir en proceso
- Los gastos presentados no suelen validar todo su costo
- No entregan las facturas de cursos y gastos a tiempo
- No hay coordinación entre recursos humanos y contabilidad
- Los cursos que escogen los empleados, la mayoría de veces no van acorde a su cargo
- No se lleva un control de Capacitación anual

4.8.5 GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL

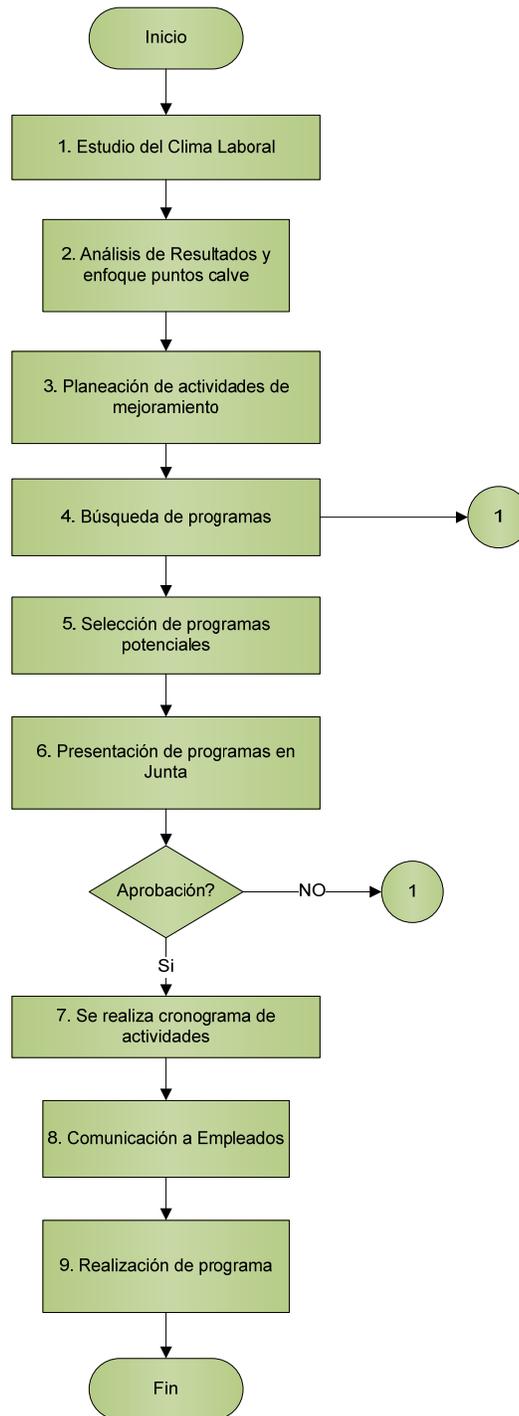


Gráfico 4.9: Proceso de Gestión de Clima Laboral

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo del Talento Humano										
		Finalidad	Garantizar un ambiente de trabajo que preserve la motivación de los colaboradores										
		Subproceso	Gestión del Clima Laboral										
Frecuencia	Anual	Tiempo	305	Eficiencia de Tiempo						59%			
Volumen	1	Costo	\$ 2.932,86	Eficiencia de Costo						49%			
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Oficial de RRHH	Estudio del Clima Laboral	x						60		324,77		Se realiza con encuestas a empleados
2	Oficial de RRHH	Análisis de resultados y enfoque puntos clave	x						20		108,26		Sin Novedad
3	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Planeación de Actividades de Mejoramiento	x						20		245,13		Sin Novedad
4	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Búsqueda de Programas Potenciales						x		120		1.470,78	Sin Novedad
5	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Selección de programas potenciales	x						30		367,70		Sin Novedad
6	Jefe de Recursos Humanos	Presentación de Programas en Junta	x						30		205,31		Sin Novedad
7	Oficial de Recursos Humanos	Cronograma de Actividades	x						10		54,13		Sin Novedad
8	Jefe de Recursos Humanos	Comunicación a Empleados					x			5		34,22	Vía directa
9	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Realización de Programa	x						10		122,57		No se cumple a cabalidad
Total									180	125	1427,86	1505,00	

Tabla 4.7 Flujograma de Gestión de Clima Laboral

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Gestión del Clima Laboral

En base al análisis del diagrama del proceso: Gestión del Clima Laboral, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Garantizar un ambiente de trabajo que preserve la motivación de los colaboradores	Tiempo:	305 Min
Salida:	Gestión de Clima Laboral	Costo	2932, 86
Frecuencia:	Anual	Eficiencia en Tiempo	59%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	49%

El tiempo del ciclo del proceso es 305 minutos, de los cuales 180 minutos agregan valor y 125 minutos no agregan valor y representa el 59% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$2932,86, de los cuales \$1427,86 agregan valor y \$1505,00 no agregan valor, generando una eficiencia del 46%

Novedades Cualitativas

- A pesar de la eficiencia en tiempo que se observa no existe una planificación correcta
- El análisis de resultados es ambiguo ya que los empleados no contestan conscientemente las preguntas
- No se toman en cuenta muchos parámetros en la gestión ambiental.
- La comunicación a los empleados es por departamento
- El cumplimiento no posee un indicador
- N todos los programas seleccionados no son acatados a cabalidad
- Existe un manejo jerárquico, lo cual ocasiona ambiente tenso

4.8.6 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL



Gráfico 4.10: Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo del Talento Humano										
		Finalidad	Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables										
		Subproceso	Seguridad Y Salud Ocupacional										
Frecuencia	Anual	Tiempo	146	Eficiencia de Tiempo		73%							
Volumen	1	Costo	\$ 1.789,45	Eficiencia de Costo		73%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Evaluación de Riesgos en cada Puesto	x						60		735,39		Dos personas es innecesario
2	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Análisis de resultados					x			15		183,85	Dos personas es innecesario
3	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Implementación de Plan de Prevención	x						10		122,57		Sin Novedad
4	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Creación de Políticas de Seguridad			x					25		306,41	Sin Novedad
5	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Evaluación de Cumplimiento	x						16		196,10		Dos personas es innecesario
6	Oficial de RRHH y Jefe de Recursos Humanos	Presentación de Informe	x						20		245,13		Solo lo debe realizar Jefe
Total									106	40	1.299,19	490,261	

Tabla 4.8 Flujograma de Seguridad y Salud ocupacional

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Seguridad y Salud Ocupacional

En base al análisis del diagrama del proceso: Seguridad y Salud Ocupacional, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables	Tiempo:	146 Min
Salida:	Seguridad y Salud Ocupacional	Costo	1789,45
Frecuencia:	Anual	Eficiencia en Tiempo	73%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	73%

El tiempo del ciclo del proceso es 146 minutos, de los cuales 106 minutos agregan valor y 40 minutos no agregan valor y representa el 73% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$1789,45, de los cuales \$1299,19 agregan valor y \$490,26 no agregan valor, generando una eficiencia del 73%

Novedades Cualitativas

- Las actividades realizadas en cada proceso no necesita de dos personas, únicamente de una el jefe es solo evaluación.
- La implementación de salud y seguridad ocupacional está dado de forma rápida y sin detallar el proceso
- En la mayoría de la reuniones, existen conversaciones alejadas del tema; El personal de Recursos Humanos no posee una capacitación indicada para trasladar a los empleados
- En la implementación el botiquín y los extintores no se encuentran correctamente instalados
- No existe un cumplimiento sobre el uniforme a llevar en el departamento de producción

4.8.7 DESARROLLO DE APLICATIVOS

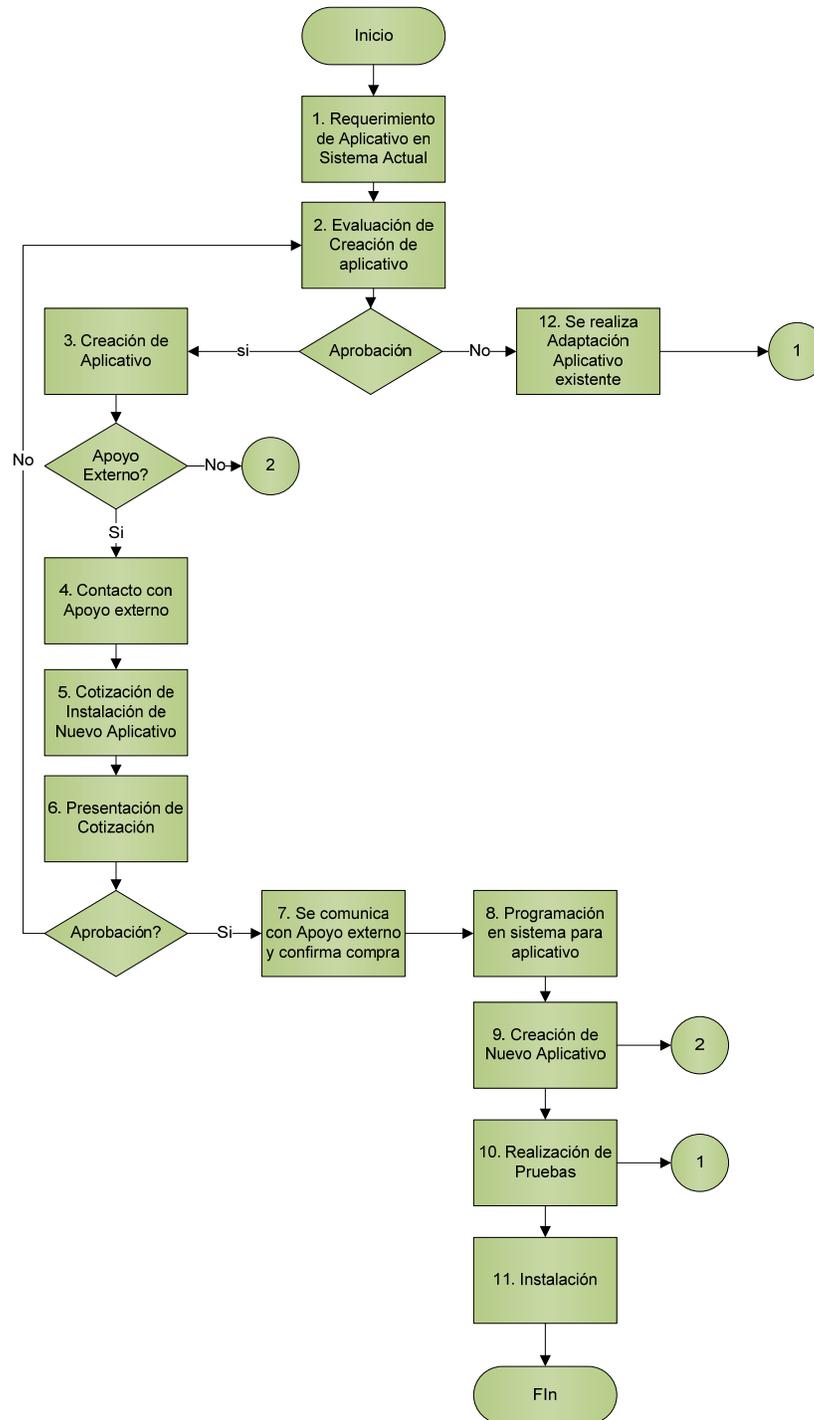


Gráfico 4.11: Proceso de Desarrollo de Aplicativos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Gestión de Tecnología de Información										
		Finalidad	Desarrollar soluciones informáticas acordes a las necesidades del negocio										
		Subproceso	Desarrollo de Aplicativos										
Frecuencia	Mensual	Tiempo	666	Eficiencia de Tiempo	13%								
Volumen	1	Costo	\$ 3.610,46	Eficiencia de Costo	13%								
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Empleado	Requerimiento de Aplicativo en Sistema Actual		x						3		15,54	se toma en cuenta el costo promedio
2	Tecnólogo en Sistemas ERP	Evaluación de Creación de Aplicativo				x				120		650,66	Mucho Tiempo para Evaluación
3	Tecnólogo en Sistemas ERP	Creación de Aplicativo	x						30		162,67		Sin Novedad
4	Tecnólogo en Sistemas ERP	Contacto con apoyo Externo				x				5		27,11	Contacto vía telefónica
5	Tecnólogo en Sistemas ERP	Cotización de Instalación de Nuevo Aplicativo		x						300		1.626,66	Demora alta
6	Tecnólogo en Sistemas ERP	Presentación de Cotización		x						120		650,66	Reunión
7	Tecnólogo en Sistemas ERP	Se confirma con Apoyo externo y Confirma compra		x						3		16,27	Vía telefónica
8	Tecnólogo en Sistemas ERP	Programación en sistema de aplicativo	x						20		108,44		Sin Novedad
9	Tecnólogo en Sistemas ERP	Creación de Nuevo Aplicativo	X						5		27,11		Sin Novedad
10	Tecnólogo en Sistemas ERP	Realización de Pruebas						X		30		162,67	Sin Novedad
11	Tecnólogo en Sistemas ERP	Instalación	X						20		108,44		Sin Novedad
12	Tecnólogo en Sistemas ERP	Se realiza adaptación a aplicativo existente	X						10		54,22		
Total								85	581	460,88	3149,5724		

Tabla 4.9 Desarrollo de Aplicativos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Desarrollo de Aplicativos

En base al análisis del diagrama del proceso: Desarrollo de Aplicativos, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Desarrollar soluciones informáticas acordes a las necesidades del negocio	Tiempo:	666 Min
Salida:	Desarrollo de Aplicativos	Costo	3610, 46
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia en Tiempo	13%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	13%

El tiempo del ciclo del proceso es 666 minutos, de los cuales 85 minutos agregan valor y 581 minutos no agregan valor y representa el 13% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$3610,46, de los cuales \$460,87 agregan valor y \$3149,57 no agregan valor, generando una eficiencia del 13%

Novedades Cualitativas

- La evaluación que realiza sistemas toma mucho tiempo
- El contacto es vía telefónico con contacto externo, no existe respaldos de ningún acuerdo
- Contacto externo no es eficiente en proceso de cotización
- Falta de capacitación al empleado por parte de contacto externo
- Las reuniones no son productivas sobre el tema a conversación
- Sistemas no posee horario definido, por salidas con contacto externo
- No existe evaluación de aplicativos
- Por abaratar costos no se crean aplicativos necesarios

4.8.8 COMPRAS LOCALES

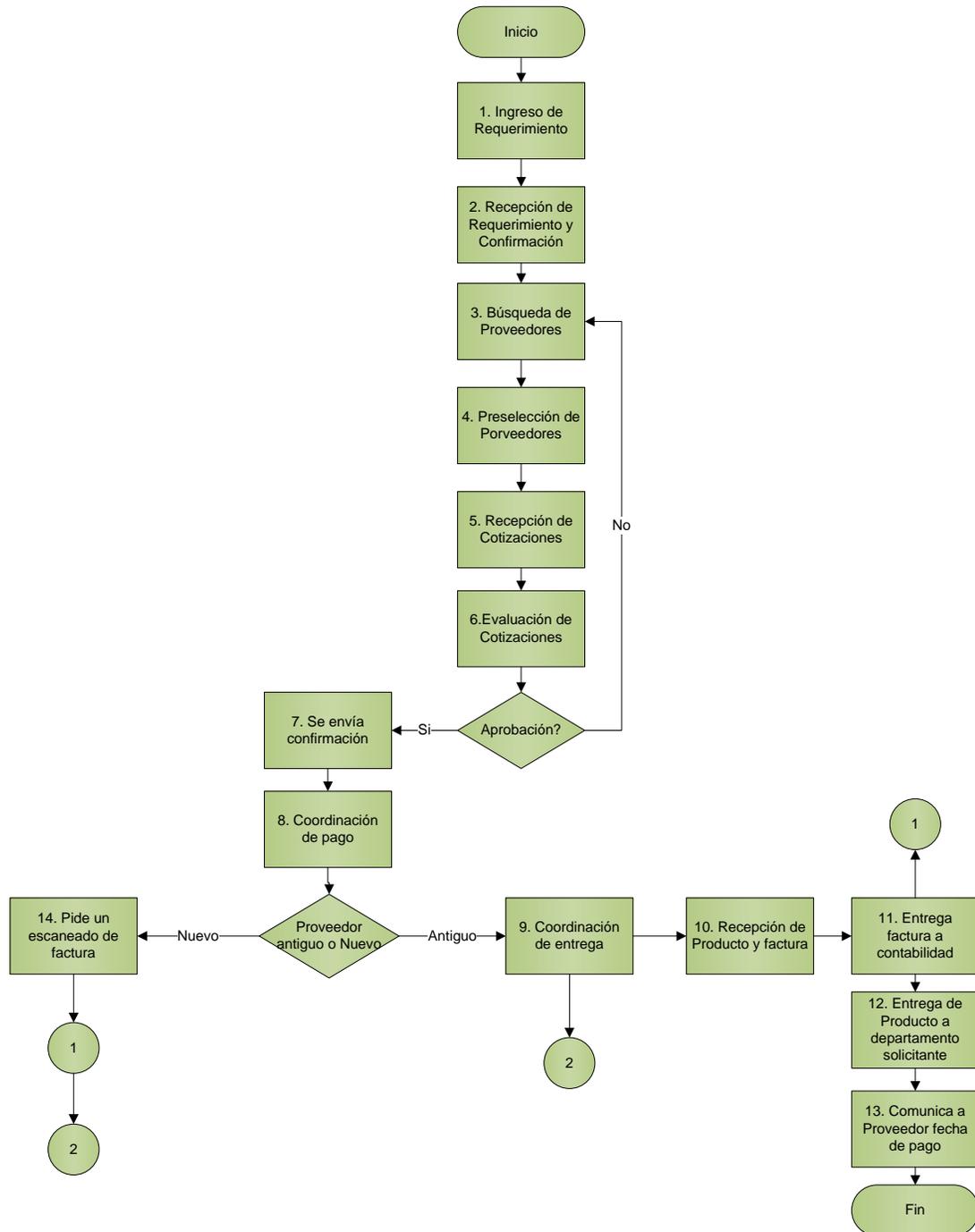


Gráfico 4.12: Proceso de Compras Locales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Compras										
		Finalidad	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores locales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio										
		Subproceso	Compras Locales										
Frecuencia	Semanal	Tiempo	282		Eficiencia de Tiempo	32%							
Volumen	1	Costo	\$ 1.569,6		Eficiencia de Costo	32%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
			→	→	▽	●	◇	●	AV	NAV	AV	NAV	
1	Empleado	Ingreso de Requerimiento		x						10		51,80	Se utiliza empleado promedio
2	Oficial de Mercadeo	Recepción de Requerimiento y Confirmación							x	2		11,16	No es necesario confirmación directa
3	Oficial de Mercadeo	Búsqueda de Proveedor	x							50		279,01	Clasificación de Proveedores
4	Oficial de Mercadeo	Preselección de Proveedores							x	20		111,60	Clasificación de Proveedores
5	Oficial de Mercadeo	Recepción de Cotizaciones		x						60		334,81	Se debe utilizar al menos 5
6	Oficial de Mercadeo	Evaluación de Cotizaciones	x							40		223,21	Demasiado Tiempo
7	Oficial de Mercadeo	Envío de Confirmación		x						10		55,80	Vía Telefónica o Fax
8	Oficial de Mercadeo	Coordinación de Pago						x		20		111,60	Proveedor nuevo
9	Oficial de Mercadeo	Coordinación de Entrega						x		10		55,80	Proveedor nuevo
10	Oficial de Mercadeo	Recepción de Producto y Factura		x						30		167,40	Proveedor Antiguo
11	Oficial de Mercadeo	Entrega de Factura a Contabilidad		x						5		27,90	Proveedor Antiguo
12	Oficial de Mercadeo	Entrega de Producto a departamento Solicitante		x						15		83,70	Revisión de Documentos
13	Oficial de Mercadeo	Comunica con Proveedor para fecha de pago						x		5		27,90	Proveedor Nuevo
14	Oficial de Mercadeo	Pide escaneado de factura						x		5		27,90	Proveedor Nuevo
Total									90	192	502,21	1067,3	

Tabla 4.10 Compras Locales
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Compras Locales

En base al análisis del diagrama del proceso: Compras Locales, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores locales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio	Tiempo:	282 Min
Salida:	Compras Locales	Costo	1569,6
Frecuencia:	Semanal	Eficiencia en Tiempo	32%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	32%

El tiempo del ciclo del proceso es 282 minutos, de los cuales 90 minutos agregan valor y 192 minutos no agregan valor y representa el 32% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$1569,6, de los cuales \$502,21 agregan valor y \$1067,38 no agregan valor, generando una eficiencia del 32%

Novedades Cualitativas

- Se debe escoger proveedores seleccionados, la búsqueda en cada requerimiento es pérdida de tiempo
- Todos los requerimientos son de contacto directo
- No existe respaldos de cada compra, por lo tanto no hay reclamos
- Se entregan tarde facturas
- Pérdida de Documentos e información de cotización
- No se maneja comunicación con tesorería en las compras, y a último momento hace falta liquidez.

4.8.9 COMPRAS INTERNACIONALES

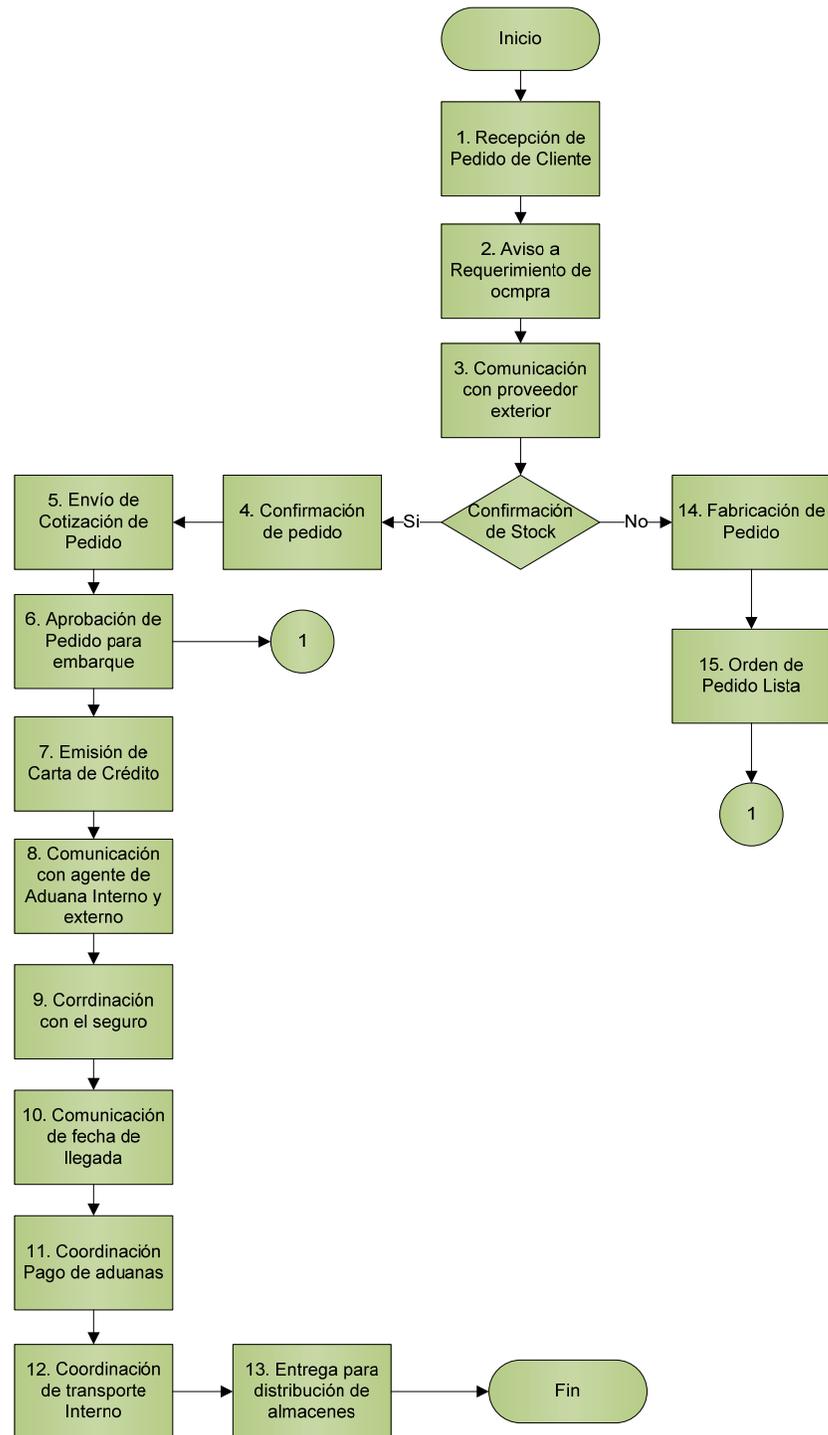


Gráfico 4.13: Proceso de Compras Internacionales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Compras										
		Finalidad	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores internacionales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio										
		Subproceso	Compras Internacionales										
Frecuencia	Semestrales	Tiempo	90	Eficiencia de Tiempo		31%							
Volumen	1	Costo	\$ 488,33	Eficiencia de Costo		29%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Auxiliar de Almacén	Recepción de Pedido de Cliente		x						3		15,42	Uso de papeles físicos
2	Auxiliar de Almacén	Aviso de Requerimiento de compra				x				3		15,42	Uso de papeles físicos
3	Oficial de Mercadeo	Comunicación con Proveedor exterior				x				5		25,70	Llamada Telefónica
4	Oficial de Mercadeo	Confirmación de Pedido				x				2		10,28	Llamada Telefónica
5	Oficial de Mercadeo	Envío de cotización de Pedido		x						3		15,42	Sin Novedad
6	Oficial de Mercadeo	Aprobación de Pedido para embarque				x				3		15,42	Llamada Telefónica
7	Oficial de Mercadeo	Emisión de Carta de Crédito	x						15		77,11	Contacto directo con Banco	
8	Oficial de Mercadeo	Comunicación con Agente de Aduana Interior y Exterior				x				10		51,41	Llamada Telefónica
9	Oficial de Mercadeo	Coordinación con el seguro	x						3		15,42	Llamada Telefónica	
10	Oficial de Mercadeo	Comunicación de fecha de Llegada				x				3		15,42	Llamada Telefónica
11	Oficial de Mercadeo y Mensajero	Coordinación de Pago de Aduanas				x				5		51,35	Envío a Mensajero para pago
12	Oficial de Mercadeo	Coordinación de Transporte interno				x				5		25,70	Llamada Telefónica
13	Oficial de Mercadeo	Entrega para distribución de almacenes		x						10		51,41	Contacto Directo y conteo
14	Oficial de Mercadeo	Orden de Fabricación de Pedido	x						10		51,41	Llamada Telefónica	
15	Oficial de Mercadeo	Comunicación de Orden de Pedido lista				x				10		51,41	Llamada Telefónica
Total									28	62	143,4	344,38	

Tabla 4.11 Compras Internacionales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Compras Internacionales

En base al análisis del diagrama del proceso: Compras Internacionales, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores internacionales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio	Tiempo:	90 Min
Salida:	Compras Locales	Costo	488,33
Frecuencia:	Semestral	Eficiencia en Tiempo	31%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	29%

El tiempo del ciclo del proceso es 90 minutos, de los cuales 28 minutos agregan valor y 62 minutos no agregan valor y representa el 32% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$488,33, de los cuales \$143,4 agregan valor y \$344,38 no agregan valor, generando una eficiencia del 29%

Novedades Cualitativas

- Todos los documentos emitidos en cada procesos no poseen un respaldo, ya que se realiza mediante llamadas o contacto directo
- No existe planificación de compras de acuerdo al presupuesto anual
- No existe control en cuanto a la carta de crédito que se emite para el proveedor
- Existen demoras en salida de la aduana tanto exterior como interior
- Ciertos Proveedores ofrecen una fecha y no cumple con fecha de entrega

4.8.10 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

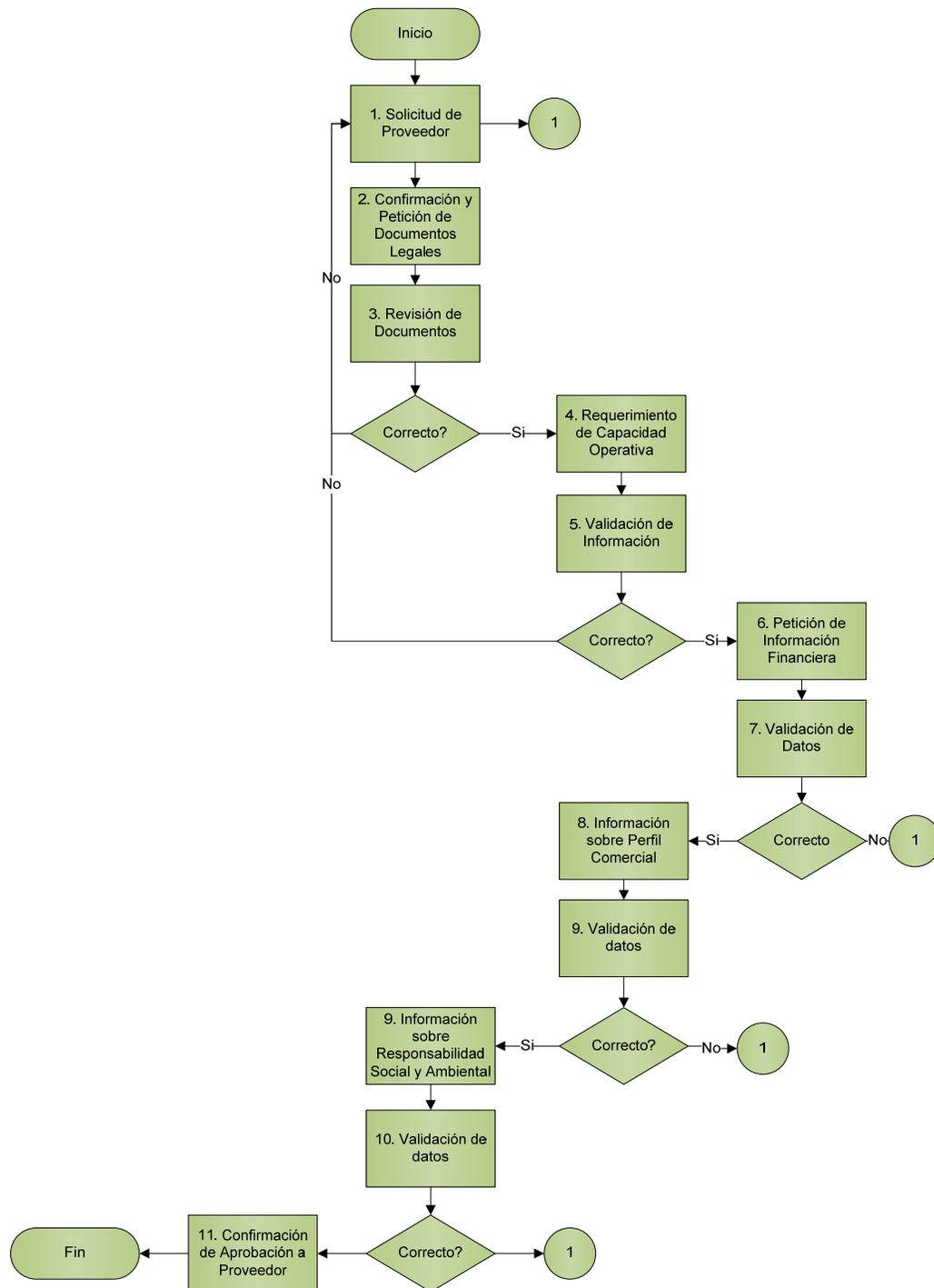


Gráfico 4.14: Proceso de Calificación de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Compras										
		Finalidad	Identificar, desarrollar y certificar proveedores de productos y servicios, que cumplan con los requisitos técnicos y que se alineen a la filosofía corporativa										
		Subproceso	Calificación de Proveedores										
Frecuencia	Semestral	Tiempo	53		Eficiencia de Tiempo		42%						
Volumen	1	Costo	\$ 330,16		Eficiencia de Costo		37%						
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Oficial de Mercadeo	Recepción de Solicitud de Proveedor		x						2		11,16	Documentos Físicos
2	Oficial de Mercadeo	Confirmación y Petición de Documentos		x						10		77,87	Sin Novedad
3	Oficial de Mercadeo	Revisión de Documentos						x	5		27,90		Sin Novedad
4	Oficial de Mercadeo	Requerimiento de Capacidad Operativa		x						5		29,60	Procesos Sucesivo
5	Oficial de Mercadeo	Validación de Información						x		3		21,80	Procesos Sucesivo
6	Oficial de Mercadeo	Petición Información Financiera		x						5		29,16	Procesos Sucesivo
7	Oficial de Mercadeo	Validación de Datos						x	5		27,90		Procesos Sucesivo
8	Oficial de Mercadeo	Requerimiento de Perfil Comercial		x						3		20,29	Procesos Sucesivo
9	Oficial de Mercadeo	Validación de Datos						x	5		27,90		Procesos Sucesivo
10	Oficial de Mercadeo	Petición de Documentos de Responsabilidad Social y Ambiental		x						3		17,52	Procesos Sucesivo
11	Oficial de Mercadeo	Validación de Datos						x	5		27,90		Procesos Sucesivo
12	Oficial de Mercadeo	Confirmación de Aprobación a Proveedor	x							2		11,16	Mediante llamada telefónica
Total								22	31	122,76	207,39		

Tabla 4.12 Calificación de proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Calificación de Proveedores

En base al análisis del diagrama del proceso: Calificación de Proveedores, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Identificar, desarrollar y certificar proveedores de productos y servicios, que cumplan con los requisitos técnicos y que se alineen a la filosofía corporativa	Tiempo:	53 Min
Salida:	Calificación de Proveedores	Costo	350,16
Frecuencia:	Semestral	Eficiencia en Tiempo	42%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	37%

El tiempo del ciclo del proceso es 53 minutos, de los cuales 22 minutos agregan valor y 31 minutos no agregan valor y representa el 42% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$350,16, de los cuales \$122,76 agregan valor y \$207,39 no agregan valor, generando una eficiencia del 37%

Novedades Cualitativas

- No hay un archivo para poder documentar la información de proveedor
- A pesar de la validación de varios datos, no se vuelve a controlar anualmente
- No existe un formulario para el control del proveedor
- A pesar de ser proveedor seleccionado no indican políticas de empresa
- Hace falta un control en cuanto a proveedores familiares de empleados
- Hay documentos que se pueden solicitar conjuntamente ya que son relacionados para no alargar el proceso

4.8.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES

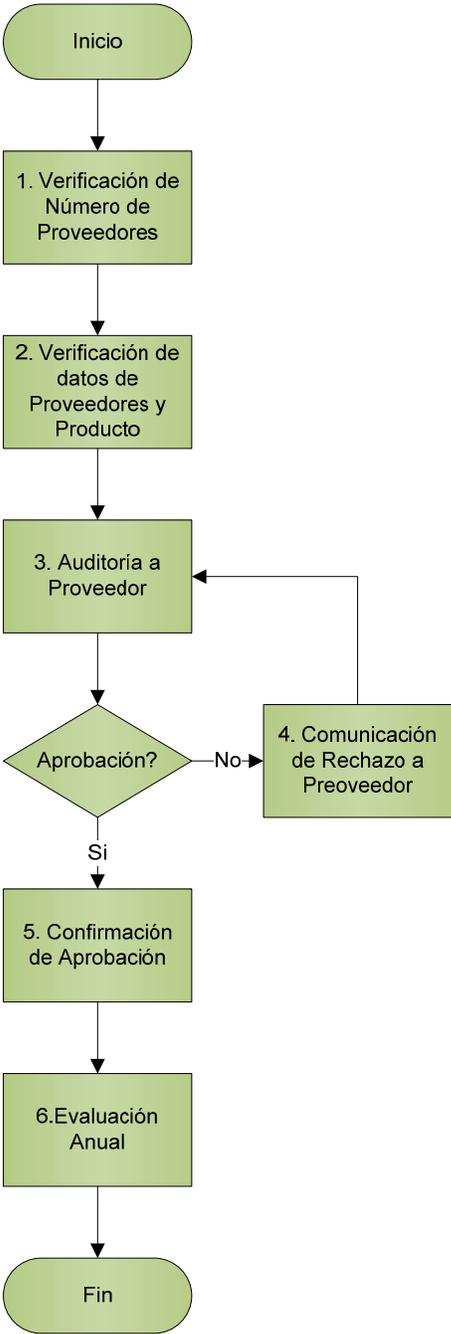


Gráfico 4.15: Proceso de Evaluación de Desempeño de Proveedores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Compras										
		Finalidad	Monitorear el desempeño de los proveedores certificados y coordinar acciones que mantengan el nivel de calidad de sus productos y servicios										
		Subproceso	Evaluación de Desempeño de Proveedores										
Frecuencia	Anual	Tiempo	490	Eficiencia de Tiempo		43%							
Volumen	1	Costo	\$ 2.734,27	Eficiencia de Costo		43%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Oficial de Mercadeo	Verificación de Número de Proveedores						x		30		167,40	Clasificación de los permanentes y los inusuales
2	Oficial de Mercadeo	Verificación de datos de Proveedores y productos						x		240		1.339,23	Calidad del producto
3	Oficial de Mercadeo	Auditoría a Proveedor	x						180		1.004,42		Visita a oficinas de Proveedor
4	Oficial de Mercadeo	Comunicación de Rechazo a Proveedor		x						5		27,90	Vía telefónica
5	Oficial de Mercadeo	Comunicación de Aprobación de Proveedor		x						5		27,90	Vía telefónica
6	Oficial de Mercadeo	Evaluación Anual	x						30		167,40		No hay cronología
Total									210	280	1171,82	1562,43	

Tabla 4.13 Evaluación de Desempeño de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Evaluación de Desempeño de Proveedores

En base al análisis del diagrama del proceso: Evaluación de Desempeño de Proveedores, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Monitorear el desempeño de los proveedores certificados y coordinar acciones que mantengan el nivel de calidad de sus productos y servicios	Tiempo:	490 Min
Salida:	Evaluación de Desempeño de Proveedores	Costo	2734,27
Frecuencia:	Semestral	Eficiencia en Tiempo	43%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	43%

El tiempo del ciclo del proceso es 490 minutos, de los cuales 210 minutos agregan valor y 280 minutos no agregan valor y representa el 43% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$2734,27, de los cuales \$1171,82 agregan valor y \$1562,43 no agregan valor, generando una eficiencia del 43%

Novedades Cualitativas

- Se toma en cuenta en la verificación proveedores que están obsoletos
- No usan los parámetros completos en la evaluación del producto
- Las visitas usualmente no cumplen la completa auditoría
- No se realiza una correcta evaluación
- La cronología de la evaluación no se encuentra cuadrada con cada cita
- No existe seguimiento
- Algunos proveedores no realizan los procesos de evaluación

4.8.12 ANÁLISIS CONTABLE

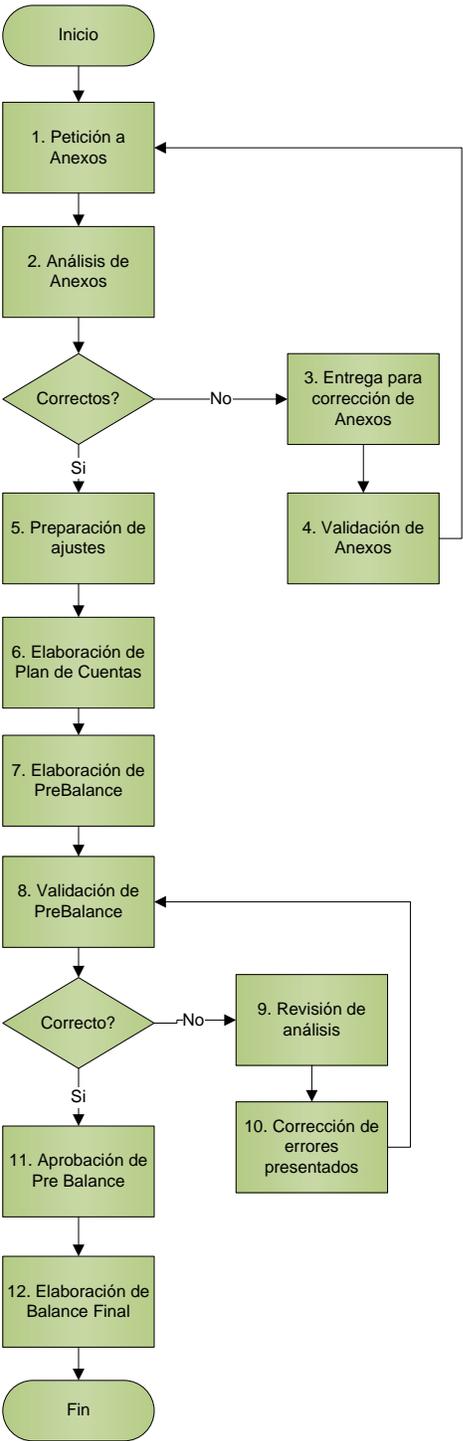


Gráfico 4.16: Proceso de Análisis Contable
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Contabilidad											
		Finalidad	Analizar la información contable y entregar estados financieros oportunos y confiables para la toma de decisiones de la Dirección											
		Subproceso	Análisis Contable											
Frecuencia	Mensual	Tiempo	685	Eficiencia de Tiempo								19%		
Volumen	1	Costo	\$ 4.420,59	Eficiencia de Costo								19%		
No.	Responsable	Actividades	Simbología							Tiempo		Costo		Novedades
										AV	NAV	AV	NAV	
1	Contador	Petición de Anexos		x						480		3.097,64	No se entrega a tiempo estimado	
2	Contador	Análisis de Anexos						x	30		193,60		Error en cuadros real con sistema	
3	Contador	Entrega para Corrección de Anexos en caso de que estén erróneos		x						20		129,07	Pérdida de Tiempo	
4	Contador	Validación de Anexos						x		10		64,53	Sin Novedad	
5	Contador	Preparación de Ajustes	x						5		32,27		Sin Novedad	
6	Contador	Elaboración de Plan de Cuentas	x						5		32,27		Pérdida de Tiempo	
7	Contador	Elaboración de Pre balance	x						60		387,21		Sin Novedad	
8	Gerente Administrativo Financiero	Validación de Pre balance						x		10		64,53	Sin Novedad	
9	Contador	Revisión de Análisis				x				15		96,80	Sin Novedad	
10	Contador	Corrección de errores presentados				x				10		64,53	Sin Novedad	
11	Gerente Administrativo Financiero	Aprobación de Pre balance				x				10		64,53	Sin Novedad	
12	Contador	Elaboración de Balance Final	x						30		193,60		Sin Novedad	
Total									130	555	838,94	3581,65		

Tabla 4.14 Análisis Contable
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Análisis Contable

En base al análisis del diagrama del proceso: Análisis Contable, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Analizar la información contable y entregar estados financieros oportunos y confiables para la toma de decisiones de la Dirección	Tiempo:	685 Min
Salida:	Análisis Contable	Costo	4420,59
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia en Tiempo	19%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	19%

El tiempo del ciclo del proceso es 685 minutos, de los cuales 130 minutos agregan valor y 555 minutos no agregan valor y representa el 19% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$4420,59, de los cuales \$838,94 agregan valor y \$3581,65 no agregan valor, generando una eficiencia del 19%

Novedades Cualitativas

- A pesar de realizar cada transacción en el sistema siempre ocurren fallas que no son revisadas oportunamente por cada asistente
- Los Asistentes no son detallistas a la revisión de los anexos y ajustes que presentan
- No realizan un archivo ordenado, y solo se realiza una vez a la semana
- Al momento de realizar la revisión por centro de costo no se encuentran correctamente establecidos
- No se posee un cuadro unificado entre relación proveedor-empresa y cliente-Empresa

4.8.13 GESTIÓN TRIBUTARIA



Gráfico 4.17: Proceso de Gestión Tributaria
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Contabilidad										
		Finalidad	Cumplir las obligaciones impositivas y buscar la optimización tributaria										
		Subproceso	Gestión Tributaria										
Frecuencia	Mensual	Tiempo	80	Eficiencia de Tiempo		38%							
Volumen	1	Costo	\$ 485,26	Eficiencia de Costo		38%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de Contador	Preparación de Formularios	x						10		64,5	-	Sin Novedad
2	Asistente de Contador	Preparación de Información contable	x						10		64,5	-	Verificación de cuentas y datos
3	Asistente de Contador	Diligenciamiento de Borradores				x				10		64,5	Se continúan realizando físicos
4	Asistente de Contador	Realizar esquema final				x				10		64,5	Sin Novedad
5	Asistente de Contador	Acuerdo Firma				x				5		32,25	Sin Novedad
6	Mensajero	Diligenciar Pago		x						15		76,94	Se continúan realizando físicos
7	Tesorera	Pago de Declaraciones	x						10		54,27		Sin Novedad
8	Asistente de Contador	Verificación				x				5		32,25	Sin Novedad
9	Asistente de Contador	Archivo			X					5		32,25	Archivo cada semana
Total								30	50	183,27	302,69		

Tabla 4.15 Gestión Tributaria
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Gestión Tributaria

En base al análisis del diagrama del proceso: Análisis Contable, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Cumplir las obligaciones impositivas y buscar la optimización tributaria	Tiempo:	80 Min
Salida:	Gestión Tributaria	Costo	485,26
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia en Tiempo	38%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	38%

El tiempo del ciclo del proceso es 80 minutos, de los cuales 30 minutos agregan valor y 50 minutos no agregan valor y representa el 38% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$485,26, de los cuales \$183,27 agregan valor y \$302,69 no agregan valor, generando una eficiencia del 38%

Novedades Cualitativas

- Se continúan realizando los pagos de tributos mediante la forma física
- Los pagos se los realiza con el mensajero en las oficinas del SRI
- No hay una buena verificación en los análisis contables
- El archivo no se maneja organizadamente, existen varias pérdidas de documentos actuales

4.8.14 Presupuestación

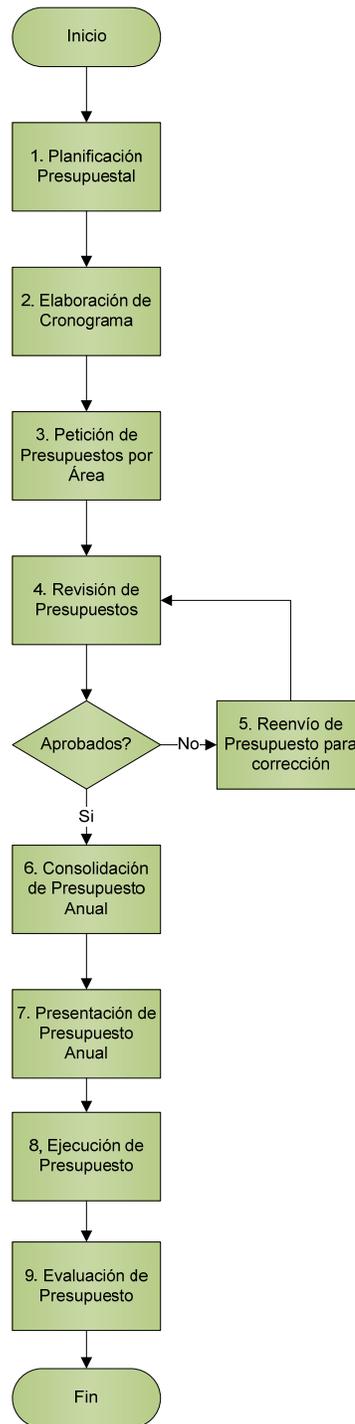


Gráfico 4.18: Proceso de Presupuestación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Gestión Corporativa										
		Finalidad	Establecer referencias financieras para apoyar la toma de decisiones y el cumplimiento de los planes estratégicos de la organización										
		Subproceso	Presupuestación										
Frecuencia	Anual	Tiempo	140	Eficiencia de Tiempo		46%							
Volumen	1	Costo	\$ 1395,57	Eficiencia de Costo		48%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerencia Administrativa	Planificación Presupuestal	x						5		38,24		Se dirige qué tipo de presupuesto presenta
2	Gerencia Administrativa	Elaboración de Cronograma				x				20		152,96	No se cumple a cabalidad
3	Gerencia Administrativa	Petición de Presupuestos por Área		x						5		38,24	No se presenta en fechas establecidas
4	Gerencia Administrativa	Revisión de Presupuestos						x		10		76,48	Sin Novedad
5	Gerencia Administrativa	Reenvío de Presupuestos en caso de encontrar error		x						20		152,96	Sin Novedad
6	Gerencias	Consolidación de Presupuesto Anual				x				20		304,59	Sin Novedad
7	Gerencia Administrativa	Presentación de Presupuesto Anual	x						30		175,21		Se posee a la final más gasto que ingreso, en ciertos departamentos
8	Gerencias	Ejecución de Presupuesto	x						10		152,30		Se posee a la final más gasto que ingreso, en ciertos departamentos
9	Gerencias	Evaluación de Presupuesto	x						20		304,59		Sin Novedad
Total								65	75	670,34	725,23		

Tabla 4.16: Presupuestación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Presupuestación

En base al análisis del diagrama del proceso: Presupuestación, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Cumplir las obligaciones impositivas y buscar la optimización tributaria	Tiempo:	140 Min
Salida:	Presupuestación	Costo	1395,57
Frecuencia:	Anual	Eficiencia en Tiempo	46%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	48%

El tiempo del ciclo del proceso es 140 minutos, de los cuales 65 minutos agregan valor y 75 minutos no agregan valor y representa el 46% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$1395,57, de los cuales \$670,34 agregan valor y \$725,23 no agregan valor, generando una eficiencia del 48%

Novedades Cualitativas

- La planificación no suele ser efectiva
- Las reuniones de Gerencia se discuten más asuntos sociales
- Los presupuestos y planes que se plantean Gerencia General los requiere que se establezcan inmediato
- Los departamentos no cumplen con el presupuesto planteado
- Usualmente el gasto es mayor que los cumplimientos del ingreso
- No se presentan en las fechas establecidas, lo cual otorga un retraso en toda la planificación

4.8.15 GESTIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

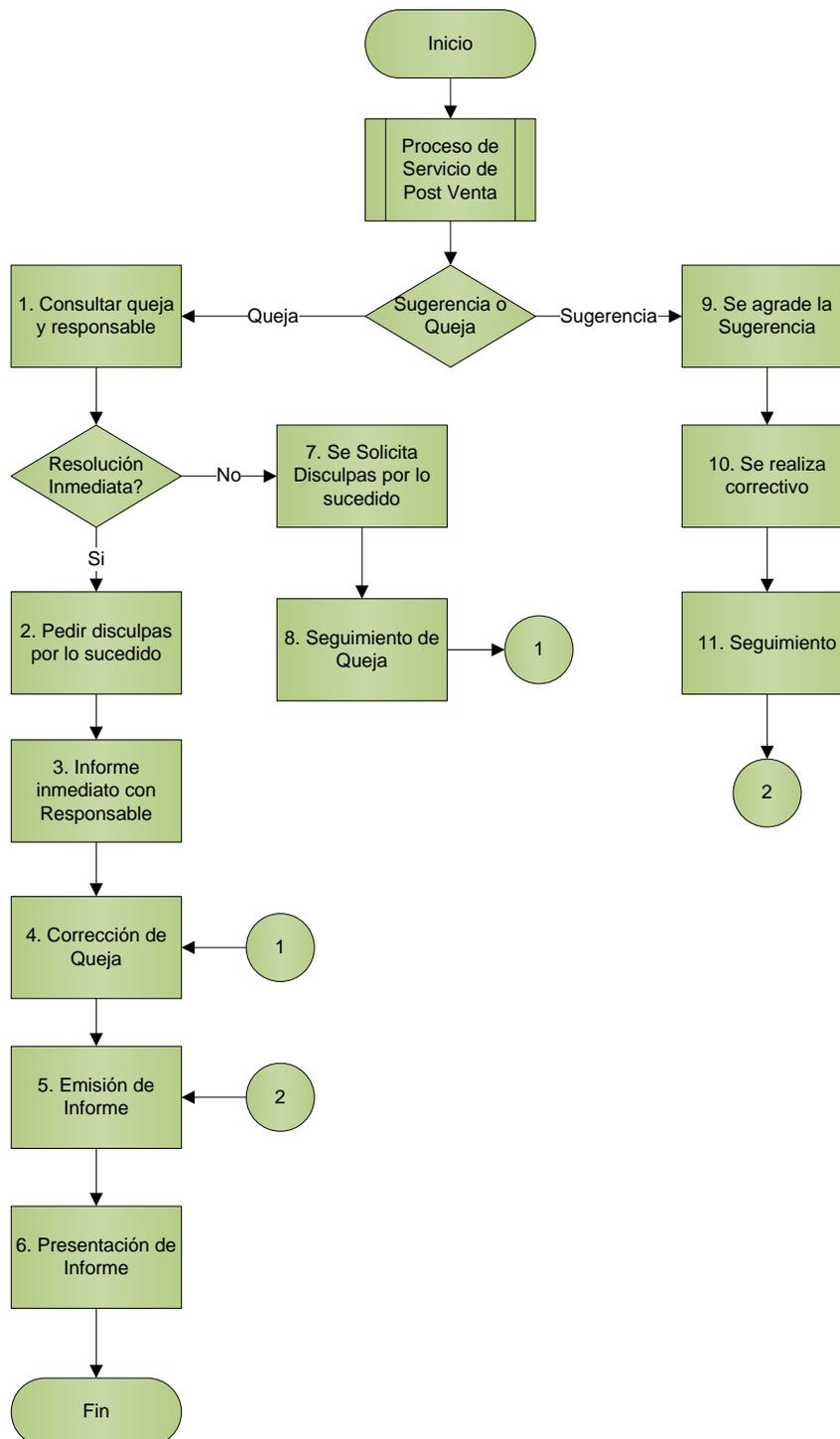


Gráfico 4.19: Proceso de Gestión de Reclamos y Sugerencias

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo Organizacional										
		Finalidad	Dar la mejor respuesta a los reclamos y sugerencias de los clientes, y prevenir la reincidencia de problemas										
		Subproceso	Gestión de Reclamos y Sugerencias del Cliente										
Frecuencia	Diario	Tiempo	90	Eficiencia de Tiempo		56%							
Volumen	1	Costo	\$ 487,79	Eficiencia de Costo		56%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativa	Proceso de Servicio Post Venta				X				25		135,03	Proceso Definido
2	Asistente Administrativa	Consultar queja y responsable	x							8		43,42	Sin Novedad
3	Asistente Administrativa	Pedir disculpas por sucedido				X				2		10,85	Sin Novedad
4	Asistente Administrativa	Informe inmediato con responsable		x						3		16,28	No otorga información completa
5	Asistente Administrativa	Corrección de Queja	x							3		16,28	Muchas veces las quejas no tienen corrección
6	Asistente Administrativa	Emisión de Informe	x							16		86,83	no otorga parámetros correctos para evaluación
7	Asistente Administrativa	Presentación de Informe	x							3		16,28	Sin Novedad
8	Asistente Administrativa	Seguimiento de Queja	x							10		54,27	no se realiza
9	Asistente Administrativa	Se agradece sugerencia		x						5		27,14	Sin Novedad
10	Asistente Administrativa	Se realiza Correctivo		x						5		27,14	Sin Novedad
11	Asistente Administrativa	Seguimiento	x							10		54,27	Sin Novedad
Total								50	40	271,36	216,44		

Tabla 4.17: Gestión de Reclamos y Sugerencias

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Gestión de Reclamos y Sugerencias

En base al análisis del diagrama del proceso: Gestión de Reclamos y Sugerencias, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Dar la mejor respuesta a los reclamos y sugerencias de los clientes, y prevenir la reincidencia de problemas	Tiempo:	90 Min
Salida:	Gestión de Reclamos y Sugerencias	Costo	487,79
Frecuencia:	Diario	Eficiencia en Tiempo	56%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	56%

El tiempo del ciclo del proceso es 90 minutos, de los cuales 50 minutos agregan valor y 30 minutos no agregan valor y representa el 56% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$487,79, de los cuales \$271,36 agregan valor y \$216,44 no agregan valor, generando una eficiencia del 56%

Novedades Cualitativas

- Las quejas y sugerencias recibidas, contantemente no se gestionan
- No se realizan los seguimientos ni de sugerencias ni quejas
- Las quejas son bastante exigentes por el nivel de cartera de clientes que maneja, no son solucionables
- El informe que se realiza no es entregado al tiempo correcto
- No se posee el indicador adecuado

4.8.16 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

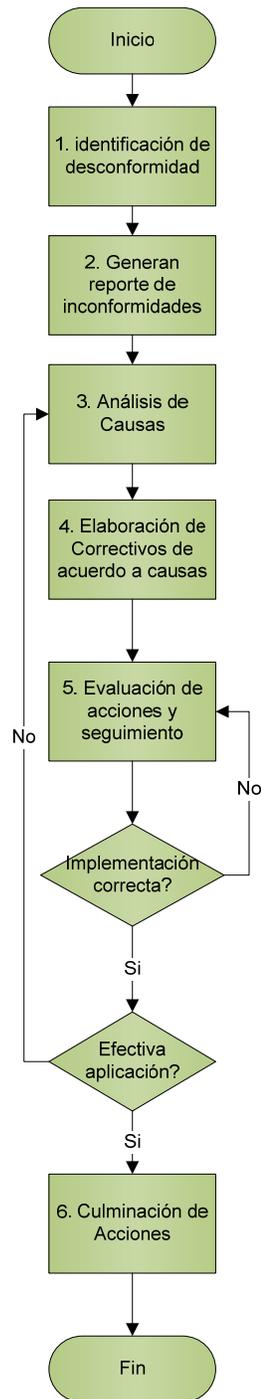


Gráfico 4.20: Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo Organizacional										
		Finalidad	Apoyar la mejora continua de la organización mediante la identificación de manera sistemática de las desviaciones reales y potenciales y sus causas, tomando acciones para evitar eficazmente su repetición.										
		Subproceso	Acciones Correctivas y Preventivas										
Frecuencia	Semestral	Tiempo	55	Eficiencia de Tiempo		64%							
Volumen	1	Costo	\$ 298,49	Eficiencia de Costo		64%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativa	Identificación de Disconformidad	x						5		27,14		Sin Novedad
2	Asistente Administrativa	Generan reporte de inconformidades		x						10		54,27	Sin Novedad
3	Asistente Administrativa	Análisis de Causas						x	10		54,27		Sin Novedad
4	Asistente Administrativa	Elaboración de Correctivos de Acuerdo a Causas	x						5		27,14		Sin Novedad
5	Asistente Administrativa	Evaluación de Acciones y Seguimiento						x	15		81,41		Sin Novedad
6	Asistente Administrativa	Culminación de Acciones				x				10		54,27	Sin Novedad
Total								35	20	189,95	108,54		

Tabla 4.18: Acciones Correctivas y Preventivas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Acciones Correctivas y Preventivas

En base al análisis del diagrama del proceso: Acciones Correctivas y Preventivas, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Apoyar la mejora continua de la organización mediante la identificación de manera sistemática de las desviaciones reales y potenciales y sus causas, tomando acciones para evitar eficazmente su repetición.	Tiempo:	55 Min
Salida:	Acciones Correctivas y Preventivas	Costo	298,49
Frecuencia:	Semestral	Eficiencia en Tiempo	64%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	64%

El tiempo del ciclo del proceso es 55 minutos, de los cuales 35 minutos agregan valor y 20 minutos no agregan valor y representa el 64% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$298,49, de los cuales \$189,95 agregan valor y \$108,54 no agregan valor, generando una eficiencia del 64%

Novedades Cualitativas

- El proceso está recientemente creado
- Aún no se están creando las correctivas y preventivas
- El personal que labora en este proceso no posee la capacitación necesaria
- Posee varias cargas de trabajo, por tanto no cumple ninguna completamente

4.8.17 SOPORTE DE MEJORAMIENTO

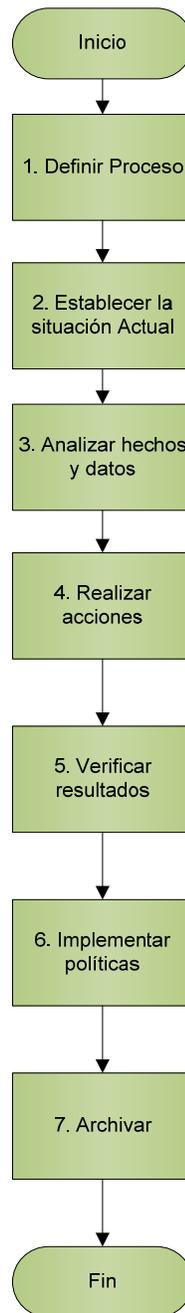


Gráfico 4.21: Soporte de Mejoramiento
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

ALBREU		Nombre Del Proceso	Desarrollo Organizacional										
		Finalidad	Apoyar a los líderes de procesos en sus esfuerzos de mejoramiento continuo										
		Subproceso	Soporte de Mejoramiento continuo										
Frecuencia	Anual	Tiempo	89	Eficiencia de Tiempo		45%							
Volumen	1	Costo	\$ 483,02	Eficiencia de Costo		45%							
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativa	Definir Proceso				x				5		27,14	Manejo de todo procesos
2	Asistente Administrativa	Establecer Situación Actual				x				10		54,27	Sin Novedad
3	Asistente Administrativa	Analizar Hechos y Gastos								19		103,12	Sin Novedad
4	Asistente Administrativa	Realizar Acciones	x						10		54,27		Sin Novedad
5	Asistente Administrativa	Verificar Resultados								15		81,41	Sin Novedad
6	Asistente Administrativa	Implementar Políticas	x						20		108,54		Sin Novedad
7	Asistente Administrativa	Archivar			X				10		54,27		Sin Novedad
Total								40	49	217,09	265,93		

Tabla 4.19: Soporte de Mejoramiento

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Informe de Novedades de Proceso

Análisis del Proceso: Soporte de Mejoramiento Continuo

En base al análisis del diagrama del proceso: Soporte de Mejoramiento Continuo, se encontraron las siguientes

Novedades Cuantitativas:

Entrada:	Apoyar a los líderes de procesos en sus esfuerzos de mejoramiento continuo	Tiempo:	89 Min
Salida:	Soporte de Mejoramiento Continuo	Costo	483,02
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia en Tiempo	45%
Volumen	1	Eficiencia de Costo	45%

El tiempo del ciclo del proceso es 89 minutos, de los cuales 40 minutos agregan valor y 49 minutos no agregan valor y representa el 45% de eficiencia.

El costo del empleado es de \$483,02, de los cuales \$217,09 agregan valor y \$265,93 no agregan valor, generando una eficiencia del 45%

Novedades Cualitativas

- Es uno de los procesos que se encuentra en pruebas
- Es manejado mediante la creación de procesos completos
- No se posee control actual
- Hace falta un indicador que pueda ayudar a realizar las correcciones

4.8.18 MATRIZ DE ANÁLISIS CONSOLIDADO

No.	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN
		AV	NVA	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NVA	TOTAL	EFICIENCIA		
Investigación y Desarrollo											
1	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología	100	123	223	45%	633,44	1130,87	1764,31	36%	Diario	1
Gestión Comercial											
2	Servicio de Post Venta	17	8	25	68%	92,26	42,77	135,03	68%	Diario	1
Desarrollo del Talento Humano											
3	Selección y Contratación de Personal	54	90	144	38%	317,09	503,4	820,49	39%	Diario	1
4	Gestión del Clima Laboral	180	125	305	59%	1.427,86	1505,00	2932,86	49%	Anual	1
5	Capacitación de Personal	9	13	22	41%	46,62	70,60	117,22	40%	Anual	1
6	Seguridad y Salud Ocupacional	106	40	146	73%	1.299,19	490,26	1789,45	73%	Anual	1
Gestión de Tecnológica de Información											
7	Desarrollo de Aplicativos	85	581	666	13%	460,89	3149,57	3610,46	13%	Diario	1
Compras											
8	Compras Locales	90	192	282	32%	502,21	1067,38	1569,6	32%	Mensual	1
9	Compras Internacionales	28	62	90	31%	143,94	344,38	488,328	29%	Semestrales	1
10	Calificación de Proveedores	22	31	53	42%	122,76	207,39	330,155	37%	Semestral	1
11	Evaluación de Desempeño de Proveedores	210	280	490	43%	1171,83	1562,44	2734,27	43%	Anual	1
Contabilidad											
12	Análisis Contable	130	555	685	19%	838,94	3581,65	4420,59	19%	Mensual	1
13	Gestión Tributaria	30	50	80	38%	162,81	273,04	435,858	37%	Mensual	1
Gestión Corporativa											
14	Presupuestación	65	75	140	46%	670,34	725,23	1395,57	48%	Anual	1
Desarrollo Organizacional											
15	Gestión de Reclamos y Sugerencias de Clientes	50	40	90	56%	271,36	216,44	487,794	56%	Diario	1
16	Acciones Correctivas y Preventivas	35	20	55	64%	189,95	108,54	298,493	64%	Semestral	1
17	Soporte de Mejoramiento Continuo	40	49	89	45%	217,09	265,93	483,016	45%	Anual	1

Tabla 4.20: Matriz de Análisis Consolidado

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

4.8.19 Análisis de Matriz Consolidado

- La capacitación realizada debería poseer un manejo anual con cronograma Organizado
- Manejo de documentación física, que genera desperdicio de papel y pérdida de información constante.
- No existe una capacitación para el personal, establecimiento de funciones y planes de carrera apropiados para cada empleado
- Falta de conocimiento en el sistema usado para la adaptación de acuerdo a crecimiento de la compañía.
- No existe un correcto manejo de inventarios tanto local como internacional, además que no se realiza calificaciones de proveedores anuales.
- El archivo de contabilidad no se ha realizado correctamente, no se ubican cada documento por tanto es más complicado la realización de balances anuales.
- El nivel Jerárquico, estima que el cumplimiento de objetivos y cambios, se puede realizar en corto plazo.
- Por razones que se están implementando varias gestiones administrativas, existe carga de trabajo para ciertos empleados, que no pueden manejarla.

4.9 SITUACIÓN PROPUESTA

En base a los problemas detectados en los procesos analizados en los anteriores puntos, se propone el mejoramiento para la empresa “ALBREU”, buscando obtener una mejor solución para las deficiencias encontradas.

El mejoramiento de procesos consiste en realizar una transformación más efectiva, eficiente y adaptable al crecimiento de su empresa, con la aplicación de herramientas y acciones de calidad, para ello se propone:

- Eliminación de procesos
- Creación de actividades o procesos
- Fusión de actividades o procesos
- Mejoramiento de procesos, mediante la disminución de costo y tiempo

Para realizar los puntos antes mencionados, se debe realizar las siguientes herramientas:

- Hoja ISO
- Hoja de Mejoramiento
- Flujo Diagramación

4.9.1 PROCESOS PRIMARIOS

En los procesos primarios, se realizaron fusión de actividades y tareas, para mejor tiempos y costos, además de contratación de personal capacitado en el área.

4.9.2 PROCESOS DE APOYO

Se realiza la implementación de procesos de Seguridad y Salud Ocupacional, Calificación y Evaluación de Proveedores, y cambio de actividades que incrementan la eficiencia de la empresa.

4.9.3 PROCESOS GESTIÓN

En los procesos de apoyo, se realiza la eliminación de actividades innecesarias, que deterioraban la eficiencia de los procesos en tiempo y costo, además se implementan indicadores y políticas que colaboran al cumplimiento de lo establecido.

➤ Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
Proceso		Investigación de Tendencias de Moda y tecnología					
Código		ITMT-001	Lugar y fecha		Quito, 02 de agosto del 2011	Status	Primario
OBJETIVO:	Obtener el conocimiento necesario para mantenerse a la vanguardia de la moda e identificar oportunidades de nuevos productos						
ALCANCE:	DESDE:	La selección del curso potencial					
	HASTA:	La creación de nuevos diseños basados en el curso recibido					
Entradas:	Necesidad de obtener capacitación continua para mantener el alto estilo y glamour que posee la marca						
Salidas:	Creación de productos que alcancen un posicionamiento en el mercado						
Responsable	Diseñador						
Frecuencia:	Semestral					Volumen	1
Tiempo	145					Costo	1046,69
Experiencia en Tiempo:	96%					Eficiencia en Costos	97%

No.	ACTIVIDAD	Diseñador	Jefe de I&D	Gerente de Ventas	Oficial de RRHH	Tesoro	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción de Curso por Programa de Capacitación							1		5,25	EL programa de capacitaciones ya está generado semestralmente con una empresa
2	Envío Solicitud al Sistema							1		5,25	Creación de Aplicativo para manejo de capacitaciones
3	Se abre blog para Gerente y Jefe							3		15,75	Se envía notificación de capacitación a empleado
4	Aprueba Jefatura							30		157,5	Jefatura tiene para aprobación 30 min
5	Aprueba Gerencia							30		157,5	Jefatura tiene para aprobación 30 min
6	Se envía Aprobación e informe de gastos							2		10,5	Recursos Humanos envía a contabilidad los datos de curso y aprobación a diseñador
7	Se entrega cheque de viáticos							3		15,75	Se maneja un presupuesto anual para las capacitaciones
8	Presentación de Informe de gastos							3		15,75	Se presenta facturas de curso y gastos para archivo contable
9	Se realiza informe de seminario							20		105	Se presenta la nueva colección
10	Presentación en Junta							30		417	Análisis de diseño y evaluación
11	Se envía diseño a Producción							2		15	En caso de Aprobación, Gerente de Ventas genera orden de pedido
12	Se Realiza Rediseño							20		126,4	En caso de Rechazo Jefe de I&D envía a Diseñador a realizar rediseño de colección
TOTAL ES							139	6	1011	36	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS	
MEJORA	11			Capacitación de Personal		Aprobación de Capacitación	
FUSION	3			Producción		Orden de Nueva Colección	
CREACION	2			Creación de Colección		Informe de Gastos	
ELIMINACION	7					Informe de Seminario	
Elaborado por:				Supervisado por:			
Gabriela Erazo				Oficial de Recursos Humanos y Administración			
				Autorizado por:			
				Jefe de Recursos Humanos			

Tabla 4.21: Hoja ISO y Flujograma de Investigación de Tendencia de Moda y Tecnología

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Investigación de Tendencias de Moda y tecnología				
RESPONSABLE:	Diseñador	CODIGO:	ITMT-001		
ENTRADA:	Necesidad de obtener capacitación continúa para mantener el alto estilo y glamour que posee la marca		SALIDA:	Creación de productos que alcancen un posicionamiento en el mercado	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>El revisar día a día si existe una buena oferta de un curso o feria internacional causa perdida de eficiencia para el empleado. No debe indicar a sus compañeros primero el curso, debe ser comunicado directamente con el jefe de departamento para verificar si es pertinente su presencia en el curso.</p> <p>Los informes sobre las capacitaciones son realizadas por contacto directo, no existe respaldos de decisiones tomadas.</p> <p>La validez del curso es realizada mediante referencias comerciales</p> <p>Jefe de Investigación y Desarrollo no posee voz de mando en cuanto a capacitaciones</p> <p>Poseen demasiadas reuniones para informes que se pueden realizar mediante mail</p> <p>La partida y recepción del curso no debe ir en el procesos levantada, ya que influye un tiempo que no es canalizado por el funcionamiento de la empresa</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se crea Aplicativo en el sistema de Recursos Humanos para realizar las aprobaciones de cursos, seminarios y capacitaciones para los empleados, lo cual acorta el tiempo y por ende costo.</p> <p>Se genera un presupuesto fijo al año para las capacitaciones de 50000\$ anuales</p> <p>Todo el manejo de aprobaciones y comunicaciones son realizadas mediante e mail, excepto en la reunión de decisiones de creación de nueva colección</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
223	1764,32	45%	36%	Diario	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
145	1046,69	96%	97%	Semestral	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
78	717,63	51%	61%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
78*2		156	717,63*2		1435,26

Tabla 4.22: Hoja de Mejoramiento de Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Servicio de Post Venta

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO						
		Proceso	Servicio Post-Venta				Status	Primario
		Código	SPV-002	Lugar y Fecha	Quito, 4 de agosto del 2011	Status	Primario	
OBJETIVO:	Brindar seguimiento para ver los puntos actuales que deben ser mejorados							
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de Quejas y Oferta de Servicios						
	HASTA:	Emisión de informe de Queja e Informe de cita de Contratación de Servicios						
Entradas:	Necesidad de Encontrar fallas en servicio y producto para mejorarlas							
Salidas:	Satisfacción del cliente del 90% al 100%							
Responsable:	Gerente Administrativo							
Frecuencia:	Semanal				Volumen	1		
Tiempo	21,5				Costo	116,745		
Eficiencia en Tiempo:		93%				Eficiencia en Costos	93%	
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativo	Gerente Administrativo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativa verifica en sistema información del cliente	<pre> graph TD In[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 --> Fin[Fin] </pre>					Aplicativo en Sistema para ingreso de datos del cliente	
2	Se realiza llamada al cliente				0,3		1,629	Actualización de datos Constante
3	Consulta experiencia de Compra					1	5,43	Creación de Indicador
4	Ofrece servicios que Brinda la compañía				3		16,29	De Acuerdo al tipo de Producto o servicio
5	Indica manera de adquirirlos				3		16,29	Formas de pago
6	Realizar cita en sistema				2		10,86	Organizado por fecha y hora con hoja electrónica
7	Cierre de Llamada					0,2	1,086	Agradecimiento
8	Realizar Informe a Gerencia Administrativa				10		54,3	Informe con indicar y tipo de servicio solicitado
TOTALES				20	1,5	108,6	8,145	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS		
MEJORA	5			Gestión de Reclamos y Sugerencias del Cliente		Cita Servicios		
FUSION	1					Carpeta Cliente		
CREACION	1							
ELIMINACION	2							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo			Asistente Administrativa			Gerente Administrativo		

Tabla 4.23: Hoja de ISO y Flujograma de Servicio de Post Venta

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Servicio Post-Venta				
RESPONSABLE	Gerente Administrativo	CODIGO:	SPV-002		
ENTRADA:	Necesidad de Encontrar fallas en servicio y producto para mejorarlas	SALIDA:	Satisfacción del cliente del 90% al 100%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>El personal posee baja capacitación en cuanto a la atención al cliente El realizar el proceso manualmente ocurre pérdida de documentos Existe falta de organización para el archivo de clientes Ausencia de correcta distribución en cuanto a la hora y fecha de cita El empleado no posee información sobre formas de pago actualizadas Los servicios brindados a los clientes no son acordes al tipo de producto o servicio que recibió Los datos del cliente que son transferidos a la Asistente Administrativa son erróneos, en un 20%, por lo que es complicado atender al cliente correctamente Pérdida de tiempo en el momento de buscar datos verídicos del cliente Falta de control de desempeño del proceso No está establecido un informe sobre los resultados alcanzados.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Manejo Electrónico de información de cliente, junto con aplicativo de alarma si existe algún requerimiento de servicio inmediato Creación de Indicador sobre los servicios que son más solicitados por el cliente Control de Fechas y hora para la citas electrónicamente, que ayuda a mantener organizado el cronograma de servicios Formas de Pago y Actualización de Servicios para cada tipo de línea Implementación de Servicio a Domicilio con Máquina para cancelación de pago de los servicios otorgados</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
25	135,03	68%	68%	Diario	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
21,5	116,745	93%	93%	Semanal	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3,5	18,285	25%	25%	Semanal	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
3,5*52		182	18,285*52		950,82

Tabla 4.24: Hoja de Mejoramiento de Servicio Post Venta

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Selección y Contratación de Personal

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
		Proceso	Selección y Contratación de Personal		Lugar y fecha	Quito, 2 agosto de 2011	Status	Apoyo		
Código	SCPPOT-003									
OBJETIVO:	Identificar e incorporar colaboradores idóneos de acuerdo a las necesidades de la empresa									
ALCANCE:	DESDE:	Solicitud de Requerimiento								
	HASTA:	Capacitación constante								
Entradas:	Necesidad de personal, de nueva área o de área existente									
Salidas:	Empleado ubicado y capacitado en la empresa									
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos									
Frecuencia:	Diario					Volumen	1			
Tiempo	78,5					Costo	456,64			
Eficiencia en Tiempo:	93%					Eficiencia en Costos	86%			
No.	ACTIVIDAD	Jefe de Depto.	Oficial de RRHH	Mensajero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Se recibe solicitud de personal vía mail					0,3		3,177	Se obtiene respaldos de cada cargo solicitado	
2	Revisa en archivo existente candidato potencial					10		54,1	Por programa de perfil de carrera	
3	En caso de Existencia Se entrevista con Jefe de Departamento interesado					10		51,8	Sin Novedad	
4	En caso de aceptación se envía orden de contratación a recursos humanos y solicita documentos						2	21,18	se otorga una semana al candidato para la obtención de sus documentos	
5	Realiza contratos y firmas					6		32,46	Sin Novedad	
6	Se envía contratos a ministerio y se designa capacitador para empleado						2	10,82	Nuevo Contrato o Adjudicación	
7	en caso de rechazo se envía a prensa o internet la solicitud						0,2	1,082	Se clasifica por tipo de cargo, si son cargos operativos se envía a prensa, si son gerenciales a internet	
8	Si se escoge Prensa se envía a mensajero anuncio						1	27,75	Mensajero a entrega anuncio y trae recibido con fechas de publicación	
9	En caso de colocarse en internet se sube perfil requerido					5		27,05	Se ingresa el perfil detallado junto con parámetros de filtro para mejorar solicitud	
10	Revisión diaria de hojas de vida					10		54,1	Sin Novedad	
11	Se envía e mail y mensaje de texto a seleccionados						2	10,82	Para mejorar costo y tiempo en llamada se envía este tipo de comunicación	
12	Se toma pruebas de conocimiento, actitud y aptitud					20		108,2	Ahorro de Tiempo	
13	Análisis de Resultados					7		37,87	Verificar semejanza en tres pruebas	
14	Selección de Potencial					3		16,23	Se envía nuevamente a Jefe de Área	
TOTALES						73	5,5	392,6	64,01	2
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS				
MEJORA	4			Capacitación de Personal		Contrato de Personal				
FUSION	2			Creación de Perfil de Carrera						
CREACION	3									
ELIMINACION	6									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Gabriela Erazo			Oficial de Recursos Humanos			Jefe de Recursos Humanos				

Tabla 4.25: Hoja ISO y Flujoograma de Selección y Contratación de Personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Selección y Contratación de Personal				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	SCPPOT-003		
ENTRADA:	Necesidad de personal, de nueva área o de área existente	SALIDA:	Empleado ubicado y capacitado en la empresa		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Ya que cualquier departamento identifica un requerimiento no se especifica un costo en cuanto a entrevista y requerimiento Realiza doble gasto para la compañía, al enviar a los dos lugares el cargo solicitado Los candidatos potenciales pueden ir de 3 a 15 candidatos dependiendo del cargo solicitado, y produce alto costo llamadas con tanto tiempo Se realizan tres filtros antes de la entrevista final Jefe Inmediato debería recibir sin inconveniente entrevistas, ya que es retraso El Empleado no recibe una capacitación correcta</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se realiza cada solicitud vía mail, para poseer respaldos de cada cargo solicitado, junto con el perfil requerido por el jefe de área Para cada requerimiento personal, se realiza una selección interna para cumplir con el perfil de carrera del empleado, y en caso de no poseer un adecuado se categoriza el tipo de cargo requerido para disminuir gasto, y tiempo para obtener postulantes potenciales</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
144	820,5	38%	39%	Diaria	1
SITUACIÓN PORPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
78,5	456,64	93%	86%	Diaria	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65,5	363,86	55%	47%	Diaria	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
65,5*365		23907,5	363,8577*365		132808,06

Tabla 4.26: Hoja de Mejoramiento de Selección y Contratación de Personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Capacitación de Personal

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
		Proceso	Capacitación de Personal								
		Código	CAPPOT-004	Lugar y fecha	Quito, 5 de agosto del 2011	Status	Apoyo				
OBJETIVO:	Desarrollar las competencias del personal										
ALCANCE	DESDE:	Planificación de Capacitaciones Anuales									
	HASTA:	Cumplimiento y Evaluación de Capacitaciones									
Entradas:	Necesidad de incrementar el conocimiento al personal										
Salidas:	Personal capacitado en sus áreas mejorando productividad										
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos										
Frecuencia:	Anual					Volumen	1				
Tiempo	9					Costo	70,796				
Eficiencia en Tiempo:	83%					Eficiencia en Costos	86%				
No.	ACTIVIDAD	Jefe de RRHH	Oficial de RRHH	Tesorero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					AV	NAV	AV	NAV			
1	Establecimiento de Cronograma Anual	<pre> graph TD In[Inicio] --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> Fin[Fin] </pre>			3		37		Creación de Plan Anual de Capacitación		
2	Contratación de Empresa Auxiliar de Capacitación				1,5				8,1		Otorga cursos de interés por departamento
3	Comunicación de Cronograma					0,3			1,62		Publicación por mail
4	Entrega de Documentos						1		5,83		Recepción de viáticos, pasajes, etc.
5	Recepción de Gatos y Certificados						0,2		2,25		Gastos y verificados obtenidos
6	Presentación de Informe						3		16		Informe con indicadores de conocimiento
		TOTAL ES			7,5	1,5	61	9,7			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS RELACIONADOS			FORMULARIOS				
MEJORA	5				Planificación Estratégica			Plan Anual de Capacitación			
FUSION	3				Aplicaciones de Seminarios			Cronograma			
CREACION	3							Certificado			
ELIMINACION	5										
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:					
Gabriela Erazo			Oficial de RRHH			Jefe de RRHH					

Tabla 4.27: Hoja ISO y Flujograma de Capacitación de Personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Capacitación de Personal				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	CAPPOT-004		
ENTRADA:	Necesidad de incrementar el conocimiento al personal	SALIDA:	Personal capacitado en sus áreas mejorando productividad		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>No existe una planificación de capacitación anual Los empleados deben buscar cursos, la empresa no les ayuda con el proceso El proceso de capacitación es simple ya que no se esmeran por ayudarlos con mejores conocimientos El proceso de partida y regreso de curso no debe incluir en proceso Los gastos presentados no suelen validar todo su costo No entregan las facturas de cursos y gastos a tiempo No hay coordinación entre recursos humanos y contabilidad Los cursos que escogen los empleados, la mayoría de veces no van acorde a su cargo No se lleva un control de Capacitación anual</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Primeramente se crea el Plan Anual de Planificación de Capacitación mediante una Steffi el cual va a proporcionar los métodos y seminarios indicados para cada área, además de ello cada asignación de curso es enviada mediante mail, para que se realice a cabalidad,</p> <p>Se maneja actualmente presupuesto para capacitaciones de \$20000 anuales sea curso internacional o nacional Cada empleado tiene la obligación de presentar todos sus gastos, caso contrario la diferencia se descontará en el siguiente rol, este procesos se va a establecer en política de empresa</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
22	117,22	41%	40%	Anual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
9	70,796	83%	86%	Anual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
13	46,424	42%	46%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
13*1		13	46,42	46,42	

Tabla 4.28: Hoja de Mejoramiento de Capacitación de Personal

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Gestión del Clima Laboral**

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
ALBREU		Proceso	Gestión de Clima Laboral							
		Código	GCLPOT-005	Lugar y fecha	Quito, 4 de agosto del 2011		Status	Apoyo		
OBJETIVO:	Garantizar un ambiente de trabajo que preserve la motivación de los colaboradores									
ALCANCE:	DESDE:	Implementar actividades de Integración								
	HASTA:	Mejoramiento continuo del clima laboral								
Entradas:	Necesidad de crear motivación y un buen ambiente de trabajo									
Salidas:	Grupo de Trabajo colaborador y motivado									
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos									
Frecuencia:	Anual							Volumen		
Tiempo	103							Costo	741,91	
Eficiencia en Tiempo:	99%							Eficiencia en Costos	99%	
No.	ACTIVIDAD	Jefe de RRHH	Oficial de RRHH	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
				AV	NAV	AV	NAV			
1	Planificación Anual de Programas de Integración y Actividad de Calidad Organizacional			10		123		Reunión anual de Planificación estratégica		
2	Selección de Programas de Integración		7		86		Actividades a aire libre			
3	Evaluación de programas y sincronización de presupuesto		10		123		Tomando en cuenta \$10000 de presupuesto			
4	Realización de Cronograma de Actividades y programas		3		16		Distribución de actividades			
5	Comunicación de cronograma a personal			1		5,41	Envío vía mail cronograma			
6	Ejecución de Programa y/o actividades		60		325		Depende actividad o programa			
7	Informe de Resultados		12		65		Investigación y resultados			
				TOTALES	102	1	737	5,41		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS			
MEJORA	2			Planificación Estratégica			Hojas de Investigación			
FUSION	2									
CREACION	2									
ELIMINACION	2									
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:			
Gabriela Erazo			Oficial de RRHH				Jefe de RRHH			

Tabla 4.29: Hoja de ISO y Flujograma de Gestión del Clima Laboral

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Gestión de Clima Laboral				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	GCLPOT-005		
ENTRADA:	Necesidad de crear motivación y un buen ambiente de trabajo	SALIDA:	Grupo de Trabajo colaborador y motivado		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>A pesar de la eficiencia en tiempo que se observa no existe una planificación correcta</p> <p>El análisis de resultados es ambiguo ya que los empleados no contestan conscientemente las preguntas</p> <p>No se toman en cuenta muchos parámetros en la gestión ambiental</p> <p>La comunicación a los empleados es por departamento</p> <p>El cumplimiento no posee un indicador</p> <p>En todos los programas seleccionados no son acatados a cabalidad</p> <p>Los empleados no presentan una mejora en el ambiente laboral</p> <p>Existe un manejo jerárquico, lo cual ocasiona ambiente tenso</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Planeación Anual de actividades a realizar tales como cumpleaños mensuales, festejo de feriados (fanescas, fiestas de quito, etc.), haciendo participar a cada departamento, además de ellos se realiza el cronograma de programas de integración que se realiza uno anual, en la cual se integran todos los departamentos y en todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Para evaluar el desempeño de los cursos se analizará los resultados en los programas de integración, ya que cada actividad que se realiza es en trabajo en equipo para solucionar un problema o analizar la coordinación entre ellos</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
305	2932,86	59%	49%	Anual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
103	741,91	99%	99%	Anual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
202	2190,95	40%	50%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
202*1		202	2190,95*1		2190,95

Tabla 4.30: Hoja de Mejoramiento de Gestión del Clima Laboral

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Seguridad y Salud Ocupacional

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO						
		Proceso	Seguridad y Salud Ocupacional					
		Código	SSOPOT-006	Lugar y fecha	Quito, 4 de agosto del 2011	Status	Apoyo	
OBJETIVO:	Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables							
ALCANCE:	DESDE:	Análisis de Riesgos para cada cargo						
	HASTA:	Evaluación del Cumplimiento de cada norma						
Entradas:	Necesidad de Mantener la Seguridad y Salud de cada uno de sus trabajadores							
Salidas:	Eliminación del 100% de riesgos ocupacionales							
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos							
Frecuencia:	Anual					Volumen	1	
Tiempo	126					Costo	750,06	
Eficiencia en Tiempo:	100%					Eficiencia en Costos	100%	
No.	ACTIVIDAD	Jefe de RRHH	Oficial de RRHH	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación Anual de Seguridad y Salud Ocupacional		10		123		Manejo de plan de contingencia	
2	Evaluación de Riesgo		5		27,1		Visita de especialista	
3	Implementación de Nuevas Medidas Preventivas		50		271		Señalización, equipo de seguridad, exámenes médicos	
4	Creación de Políticas de Seguridad		8		43,3		Políticas de Seguridad y Salud	
5	Publicación de Personal de los nuevos estatutos		8		43,3		Charlas de capacitación para empleados	
6	Revisión de Cumplimiento		30		162		Evaluación periódica del uso de medidas preventivas	
7	Presentación de Informe		15		81,2		Informe sobre el cumplimiento	
TOTALES				126	0	750	0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	1		Planificación Estratégica			Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional		
FUSION	2							
CREACION	1							
ELIMINACION	0							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo			Oficial de RRHH			Jefe de RRHH		

Tabla 4.31: Hoja de ISO y Flujograma de Seguridad y Salud Ocupacional

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Seguridad y Salud Ocupacional				
RESPONSABLE:	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	SSOPOT-006		
ENTRADA:	Necesidad de Mantener la Seguridad y Salud de cada uno de sus trabajadores	SALIDA:	Eliminación del 100% de riesgos ocupacionales		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Las actividades realizadas en cada proceso no necesitan de dos personas, únicamente de una el jefe es solo evaluación.</p> <p>La implementación de salud y seguridad ocupacional está dado de forma rápida y sin detallar el proceso</p> <p>No existe una planificación de actividades dadas</p> <p>En la mayoría de la reuniones, existen conversaciones alejadas del tema</p> <p>El personal de Recursos Humanos no posee una capacitación indicada para trasladar a los empleados</p> <p>En la implementación el botiquín y los extintores no se encuentran correctamente instalados</p> <p>No existe un cumplimiento sobre el uniforme a llevar en el departamento de producción No existe indicador</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se propone que el Jefe de Recursos Humanos participe en la decisión de evaluación y planificación de las actividades, más no en el procesos restante, aunque deberá estar informado del proceso,</p> <p>La implementación que se realiza primeramente es con una revisión de salud a cada empleado de la oficina, además de ellos se ubica señalización, y equipo de seguridad para los empleados, un agente externo es quién analizara el riesgo completo de la empresa y a partir de ello se emplea el plan de acción</p> <p>a única reunión que se establece es para la planificación anual, donde se presenta el informe de evaluación</p> <p>Todos los empleados reciben una capacitación dada por especialistas, para que posean el conocimiento necesarios en cualquier eventualidad</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
146	1789,45	73%	73%	Anual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
126	750,06	100%	100%	Anual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
20	1039,39	27%	27%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
20*1		20	1039,39*1		1039,39

Tabla 4.32: Hoja de ISO y Flujoograma de Seguridad y Salud Ocupacional

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Desarrollo de Aplicativos**

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
ALBREU		Proceso	Desarrollo de Aplicativos						
Código	DAPOT-007	Lugar y fecha	Quito, 5 de agosto del 2011		Status	Apoyo			
OBJETIVO:	Desarrollar soluciones informáticas acordes a las necesidades del negocio								
ALCANCE:	DESDE:	Entrada de Requerimiento							
	HASTA:	Solución de Requerimiento							
Entradas:	Necesidad de nueva aplicación para eficiencia en operaciones								
Salidas:	Aplicativo listo para ser manejado								
Responsable:	Jefe de Tecnología y Comunicaciones								
Frecuencia:	Mensual							Volumen	1
Tiempo	101							Costo	569,68
Eficiencia en Tiempo:	99%							Eficiencia en Costos	99%
No.	ACTIVIDAD	Jefe de Área	Técnico en Sistema ERP	Jefe de Tecnología	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Requerimiento de Aplicativo y Funciones					1	5,18	Formato de Requerimiento	
2	Evaluación de Requerimiento		30	18	5		De acuerdo a funciones a realizar		
3	Creación de Aplicativo, o Adaptación a existente		10	54			capacitación a departamento		
4	Programación de Sistema para aplicativo		20	10	8		capacitación a departamento		
5	Ejecución de Pruebas		30	16	3		Pruebas para verificar funcionamiento		
6	Instalación		10	54			Instalación con instrucción de uso		
TOTALES					100	1	565	5,18	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS			
MEJORA	1	Aplicativo: Creación de módulo en sistema empresarial		Capacitación de Personal		Formato de Requerimiento			
FUSION	0			Planificación estratégica					
CREACION	0								
ELIMINACION	4								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Gabriela Erazo			Técnico de Sistema ERP			Jefe de Tecnología y Comunicación			

Tabla 4.33: Hoja de ISO y Flujograma de Desarrollo de Aplicativos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Desarrollo de Aplicativos				
RESPONSABLE :	Jefe de Tecnología y Comunicaciones	CODIGO:	DAPOT-007		
ENTRADA:	Necesidad de nueva aplicación para eficiencia en operaciones	SALIDA:	Aplicativo listo para ser manejado		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>La evaluación que realiza sistemas toma mucho tiempo El contacto es vía telefónico con contacto externo, no existe respaldos de ningún acuerdo Contacto externo no es eficiente en proceso de cotización Falta de capacitación al empleado por parte de contacto externo Las reuniones no son productivas sobre el tema a conversación Sistemas no posee horario definido, por salidas con contacto externo No existe evaluación de aplicativos Por abaratar costos no se crean aplicativos necesarios</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>La situación que se propone en primera instancia es realizar una capacitación completa del personal de sistemas, en cuento al sistema que maneja la empresa, para no realizar contrato con Asesor externo, ya que el costo es alto y conlleva mucho tiempo en el procesos de cotización y aprobación Se establece como política que solo el Jefe de cada área puede solicitar la creación de un nuevo módulo o adaptación, indicando las personas autorizadas de uso y las funciones a cumplir Después de terminar la instalación completa el Técnico de Sistemas tiene la obligación de dar la respectiva enseñanza sobre el uso del aplicativo</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
666	3610,46	13%	13%	Mensual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
101	569,68	99%	99%	Mensual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
565	3040,78	86%	86%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
565*12		6780	3040,78*12		36489,36

Tabla 4.34: Hoja de Mejoramiento de Desarrollo de Aplicativos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Compras Locales**

ALBREU										FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
Proceso		Compras Locales													
Código		CLPOT-008	Lugar y fecha		Quito, 8 agosto del 2011			Status		Apoyo					
OBJETIVO:		Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores locales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio													
ALCANCE:		DESDE:		Recepción de Requerimiento de Compra											
		HASTA:		Entrega de Producto o servicio a departamento solicitante											
Entradas:		Necesidad de Requerimiento													
Salidas:		Producto o Servicio adquirido y entregado													
Responsable:		Gerente Administrativo y Financiero													
Frecuencia:		Semanal						Volumen		1					
Tiempo		35,6						Costo		198,248					
Eficiencia en Tiempo:		98%						Eficiencia en Costos		98%					
No.	ACTIVIDAD	Oficial de Mercadeo	Jefe Departamental	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA							
				AV	NAV	AV	NAV								
1	Se ingresa requerimiento de compra			1		5,18		Se lo realiza Semanalmente							
2	Clasificación y Búsqueda de Proveedores Seleccionados			3		16,74		Clasificación de producto para realizar filtro							
3	Se confirma orden de pedido y de no haber proveedor seleccionado se realiza petición de cotización a nuevo proveedor			10		55,8		Se envía al menos 3 cotizaciones, y para realizar la confirmación de compra se lo realiza con orden de compra							
4	Se recibe cotizaciones				0,3	1,67	4	Siempre teniendo en cuenta la calificación de proveedor							
5	Se selecciona Cotización				0,3	1,67	4	Se confirma políticas de pago y entrega							
6	Confirmación y Coordinación de Entrega de Producto			5		27,9		Con respaldos de despacho							
7	Recepción de Producto			6		33,48		Verificación detallada del estado del producto							
8	Entrega a departamento solicitante			10		55,8		Con verificaciones de estado y respaldos							
				TOTAL S		35	0,6	194,9	3,34	8					
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS							
MEJORA		3		Calificación de Proveedores				Orden de Compra							
FUSION		2		Evaluación de Desempeño de Proveedores				Solicitud de Compra							
CREACION		1						Acta de Entrega							
ELIMINACION		4						Políticas de Proveedor y Pagos							
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:									
Gabriela Erazo			Asistente Administrativas			Gerente de Compras									

Tabla 4.35: Hoja ISO y Flujograma de Compras Locales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO					
Compras Locales					
RESPONSABLE:	Gerente Administrativo y Financiero		CODIGO:	CLPOT-008	
ENTRADA:	Necesidad de Requerimiento		SALIDA:	Producto o Servicio adquirido y entregado	
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Se debe escoger proveedores seleccionados, la búsqueda en cada requerimiento es pérdida de tiempo Todos los requerimientos son de contacto directo No existe respaldos de cada compra, por lo tanto no hay reclamos Se entregan tarde facturas Pérdida de Documentos e información de cotización El personal no posee un buen contacto interpersonal No se maneja comunicación con tesorería en las compras, y a último momento hace falta liquidez.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se realiza un proceso de selección de proveedores seleccionados, con una respectiva calificación para los materiales que usualmente necesita la empresa. Se crean órdenes de compra, de pedido y actas de entrega para poseer respaldos de toda la compra realizada, a más de ellos todo confirmación se la realiza mediante e mail, y tan solo el jefe departamental puede a hacer la solicitud de implementos necesarios o con su autorización Se establece política en el área contable de la cual después de el día 26 de cada mes, no se reciben facturas, a menos de autorización de jefe departamento. El contacto para cualquier pago a proveedor se los realiza 30 días después de la compra, en caso de proveedor nuevo es de 15 días</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
282	1569,6	32%	32%	Semanal	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
35,6	198,248	98%	98%	Semanal	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
246,4	1371,352	66%	66%	Semanal	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
246,4*52			12812,8		
			1371,352*52		71310,304

Tabla 4.36: Hoja de Mejoramiento de Compras Locales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Compras Internacionales

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
ALBREU		Proceso	Compras Internacionales						
Código		CIPOT-009	Lugar y fecha	Quito, 8 de Agosto del 2011			Status	Apoyo	
OBJETIVO:	Asegurar el abastecimiento oportuno de productos y servicios de proveedores internacionales, de acuerdo a las especificaciones del cliente interno y condiciones óptimas para el negocio								
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de Requerimiento de Compra							
	HASTA:	Entrega de Producto a departamento solicitante							
Entradas:	Necesidad de Requerimiento de compra internacional								
Salidas:	Producto o servicio Adquirido y Entregado								
Responsable:	Jefe de Comercio Exterior								
Frecuencia:	Semestrales						Volumen	1	
Tiempo	38						Costo	348,64	
Eficiencia en Tiempo:	92%						Eficiencia en Costos	95%	
No.	ACTIVIDAD	Auxiliar de Planta	Jefe de Comercio Exterior	Oficial de Mercadeo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Planificación de compras y envío a Proveedor				20		248,2		Se realiza de manera semestral
2	Comunicación con Proveedor					0,5		2,79	Solicitud de pedidos semestrales para fabricación
3	Cotización de pedidos del semestre				3		16,74		Envío de cotización completa para preparación de carta de crédito
4	Confirmación de Órdenes de Pedido					1		5,58	Con detalle de fechas de embarque
5	Comunicación de Pedidos a Agente de Aduana Interno y Externo					0,3		1,674	Envío de detalle para organización de permiso y transporte
6	Coordinación de Embarque					5		27,9	Con los tres puertos mediante e mail
7	Coordinación de Seguro					3		16,74	Para realización de Peritaje y seguro
8	Aviso de Llegada de Mercadería y cancelación de aduana					0,2		1,116	Emisión de carta para descuento de cuenta bancaria
9	Logística de Transporte Interno y Peritaje					4		22,32	Control de transporte hacia bodegas
10	Confirmación de Llegada de Bodegas					1		5,58	Confirmación a Auxiliar de Ventas para realizar respectiva distribución en show room
TOTALES					35	3	331,9	16,74	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	3			Calificación de Proveedores			Orden de Compra		
FUSION	2			Evaluación de Desempeño de Proveedores			Solicitud de Compra		
CREACION	2						Acta de Entrega		
ELIMINACION	4								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo				Oficial de Mercadeo			Jefe de Comercio Exterior		

Tabla 4.37: Hoja de ISO y Flujoograma de Compras Internacionales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Compras Internacionales				
RESPONSABLE:	Jefe de Comercio Exterior	CODIGO:	CIPOT-009		
ENTRADA:	Necesidad de Requerimiento de compra internacional	SALIDA:	Producto o servicio Adquirido y Entregado		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Todos los documentos emitidos en cada procesos no poseen un respaldo, ya que se realiza mediante llamadas o contacto directo</p> <p>No existe planificación de compras de acuerdo al presupuesto anual</p> <p>No existe control en cuanto a la carta de crédito que se emite para el proveedor</p> <p>Existen demoras en salida de la aduana tanto exterior como interior</p> <p>Ciertos Proveedores ofrecen una fecha y no cumple con fecha de entrega</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Para las compras internacionales se realiza un cambio totalmente en la forma de manejo de pedidos, de esta manera se realiza un pedido semestral con una lista de clientes a los cuales se les va a entregar, y de esta manera no poseer un stock de mercadería internacional, bajando costos de inventario.</p> <p>Toda orden de compra, solicitud y acta de entrega será archiva en cada importación, y entrega inmediata de facturas de proveedor, logística, seguro y agente</p> <p>Como se posee ya proveedores seleccionados se los evalúa cada año y con ellos se les calificara tiempo de entrega, calidad, legalidad primordialmente</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
90	488,33	31%	29%	Semestral	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
38	348,64	92%	95%	Semestral	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
52	139,69	61%	66%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
52*2		104	139,69*2		279,38

Tabla 4.38: Hoja de Mejoramiento de Compras Internacionales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Calificación de Proveedores**

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO						
		Proceso	Calificación de Proveedores					
Código		PROVPOT-0010	Lugar y fecha	Quito, 9 de agosto del 2011	Status	Apoyo		
OBJETIVO:	Identificar, desarrollar y certificar proveedores de productos y servicios, que cumplan con los requisitos técnicos y que se alineen a la filosofía corporativa							
ALCANCE:	DESDE:	Entrada de Nuevo Proveedor						
	HASTA:	Aprobación o Rechazo de Proveedor						
Entradas:	Necesidad de estudio de proveedor aceptado							
Salidas:	Proveedor Seleccionado							
Responsable:	Asistente Administrativa							
Frecuencia:	Semestral			Volumen	1			
Tiempo	77			Costo	429,66			
Eficiencia en Tiempo:	97%			Eficiencia en Costos	97%			
No.	ACTIVIDAD	Oficial de Mercadeo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
			AV	NA V	AV	NA V		
1	Solicitud de Proveedor	<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 --> Fin([Fin]) </pre>		1		5,58	Datos Generales y Formulario de Proveedores	
2	Solicitud de Documentos Legales Financieros y Comerciales			3		16,7	Datos de constitución, información crediticia y certificados comerciales de referenciales	
3	Validación de documentos			4		22,3	Mediante sistemas de apoyo SRI, Buró de crédito, etc.	
4	Visita de Verificación de Capacidad Operativa			60		670	Verificación de acuerdo al giro del negocio	
5	Verificación de Responsabilidad Social y Ambiental			3		16,7	En la visita se constata también este tipo de referencias, además de los documentos pertinentes	
6	Confirmación a Proveedor de Rechazo o Aceptación				1		5,58	Evaluación de todos los parámetros antes mencionado con hoja de evaluación
7	Ingreso de Proveedor en Sistema			5		27,9	Sistema parametrizado por producto y nacionalidad	
TOTALES			75	2	419	11,16		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA FUSION	2		Compras Locales			Evaluación de Proveedor		
	2		Compras Internacionales			Formulario de Proveedor		
CREACION ELIMINACION	1		Evaluación de Desempeño de Proveedores					
	0							
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:			
Gabriela Erazo		Oficial de Mercadeo			Asistente Administrativa			

Tabla 4.39: Hoja ISO y Flujograma de Calificación de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Calificación de Proveedores				
RESPONSABLE :	Asistente Administrativa	CODIGO:	PROVPOT-0010		
ENTRADA:	Necesidad de estudio de proveedor aceptado	SALIDA:	Proveedor Seleccionado		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>No hay un archivo para poder documentar la información de proveedor A pesar de la validación de varios datos, no se vuelve a controlar anualmente No existe un formulario para el control del proveedor A pesar de ser proveedor seleccionado no indican políticas de empresa Hace falta un control en cuanto a proveedores familiares de empleados Hay documentos que se pueden solicitar conjuntamente ya que son relacionados para no alargar el proceso Existe alto gasto en cuanto a telefonía celular</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se creó un formulario para que los proveedores puedan llenar sus datos y enviar la información requerida por la empresa. Los datos se validan mediante un procesos de investigación detallada de acuerdo a la documentación entregada La visita en la institución es muy importante ya que mediante ello se puede verificar la validez de la compañía, es aquí donde se crea un formulario de evaluación que lo realiza el Oficial de Mercadeo El archivo que se posee es electrónico ya que con la información que se envía más los formularios se registra como proveedor seleccionado en la compañía junto con la clasificación por tipo de producto y ubicación En este caso existe una diferencia en tiempo y costos al levantado, porque anteriormente no se realizaba la visita completa al las instalaciones, pero por requisito de calificación completa de proveedores por medidas de calidad manejadas por la empresa, se maneja de esta manera, sin embargo se puede observar que la eficiencia es de 99%</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
53	350,16	42%	37%	Semestral	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
77	429,66	97%	97%	Semestral	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-24	-79,5	55%	60%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
-48		-48	-159		-159

Tabla 4.40: Hoja de Mejoramiento de Calificación de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Evaluación de Desempeño de Proveedores

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO												
ALBREU		Evaluación de desempeño de Proveedores										
		Proceso	Evaluación de desempeño de Proveedores			Código		EDPPOT-0011	Lugar y fecha	Quito, 9 de agosto 2011	Status	Apoyo
OBJETIVO:	Monitorear el desempeño de los proveedores certificados y coordinar acciones que mantengan el nivel de calidad de sus productos y servicios											
ALCANCE:	DESDE	Verificación de Total de Proveedores										
	HASTA	Aceptación o Rechazo de proveedor										
Entradas:	Necesidad de estudio de Proveedor apto o no apto											
Salidas:	Continuidad o Descalificación como Proveedor seleccionado											
Responsable:	Asistente Administrativa											
Frecuencia:	Semestral										Volumen	1
Tiempo	58										Costo	323,64
Eficiencia en Tiempo:	100%										Eficiencia en Costos	100%
No.	ACTIVIDAD	Oficial de Mercadeo	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA					
			AV	NAV	AV	NAV						
1	Verificación de Proveedor		2		11,2		De acuerdo al sistema, el producto o servicio que ofrece					
2	Realizar Procesos de Validación		20		112		Verificar documentación entregada anteriormente					
3	Llenar ficha de Evaluación		5		27,9		Emitida por el sistema					
4	Calificación de 75% a 100%,		3		16,7		Proveedor idóneo, cumplimiento total					
5	Calificación de 50% a 75%,		3		16,7		Proveedor apta, realización de seguimiento continuo					
6	Descalificación de Proveedor		5		27,9		Vuelve a realizar el proceso, o cierra contacto con empresa					
7	Informe de Evaluación Anual		20		112		Todos los informes son electrónicos					
TOTALES			58	0	324	0						
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
MEJORA	3		Calificación de Proveedores				Ficha de Evaluación					
FUSION	1		Compras Locales									
CREACION	3		Compras Internacionales									
ELIMINACION	1											
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:						
Gabriela Erazo		Oficial de Mercadeo				Asistente Administrativa						

Tabla 4.41: Hoja ISO y Flujograma de Evaluación de Desempeño de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Evaluación de desempeño de Proveedores				
RESPONSABLE:	Asistente Administrativa	CODIGO:	EDPPOT-0011		
ENTRADA:	Necesidad de estudio de Proveedor apto o no apto	SALIDA:	Continuidad o Descalificación como Proveedor seleccionado		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Se toma en cuenta en la verificación proveedores que están obsoletos No usan los parámetros completos en la evaluación del producto Las visitas usualmente no cumplen la completa auditoría No se realiza una correcta evaluación La cronología de la evaluación no se encuentra cuadrada con cada cita No existe seguimiento Algunos proveedores no realizan el procesos de evaluación</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Primeramente se realizo una completa depuración de los proveedores que estaban obsoletos, para poder subir al sistema sus datos Todo el sistema de calificación y evaluación es completamente electrónico, cada documento generado es realizado en el sistema, de esta manera se mantiene un archivo ordenado y actualizado El sistema fue parametrizado para tomar en cuenta las cualidades del proveedor a calificar, como son durabilidad del producto, tiempo de entrega, calidad y documentación completa, de esta manera se posee un seguimiento continuo. Al realizar la completa evaluación y en caso de que el proveedor sea rechazo, se comunica al personal vía mail que no se trabaja con ellos</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
490	2734,27	43%	43%	Semestral	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
58	323,64	100%	100%	Semestral	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
432	2410,63	57%	57%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
432*2		864	2410,63*2		4821,26

Tabla 4.42: Hoja de Mejoramiento de Evaluación de Desempeño de Proveedores

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Análisis Contable**

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
Proceso		Análisis contable							
Código		ACPOT-012	Lugar y fecha	Quito, 10 de agosto 2011	Status	Apoyo			
OBJETIVO:	Analizar la información contable y entregar estados financieros oportunos y confiables para la toma de decisiones de la Dirección								
ALCANCE:	DESDE:	Revisión de anexos en sistema y real							
	HASTA:	Presentación de Balances Mensuales y Anuales							
Entradas:	Necesidad de verificación de movimientos contables mensuales								
Salidas:	Elaboración de Balances Mensuales y anuales								
Responsable:	Gerente Administrativo Contable								
Frecuencia:	Mensual					Volumen	1		
Tiempo	190,03					Costo	1327,45		
Eficiencia en Tiempo:	100%					Eficiencia en Costos	100%		
No.	ACTIVIDAD	Asistente de Contadora	Contador	Gerente Administrativo o Financiero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Notificación de Balances y cierre de mes							La contadora realiza automatización del cierre de mes	
2	Envío de Anexos				0,3		1,95		Recepción de Anexos de cada asistente
3	Análisis de Anexos Contables, si poseen error se Revisa y Corrige				60		390		Se envía nuevamente a asistente
4	Elaboración de Balances				20		130		Entrada de cuentas en sistema
5	Pre calificación de Balance, si poseen error se Revisa y Corrige				20		153		Procesos de Verificación
6	Presentación de Balance				60		459		Análisis de Cumplimientos
TOTALES					190,3	0	1327,45	0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	3			Gestión Tributaria			Anexos Contables		
FUSION	0			Cobranza			Balances		
CREACION	0			Pagos					
ELIMINACION	3			Gestión de Flujo de Caja					
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Gabriela Erazo			Contadora			Gerente Administrativo y			

Tabla 4.43: Hoja ISO y Flujograma de Análisis Contable

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Análisis contable				
RESPONSABLE:	Gerente Administrativo Contable	CODIGO:	ACPOT-012		
ENTRADA:	Necesidad de verificación de movimientos contables mensuales	SALIDA:	Elaboración de Balances Mensuales y anuales		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>A pesar de realizar cada transacción en el sistema siempre ocurren fallas que no son revisadas oportunamente por cada asistente</p> <p>Los Asistentes no son detallistas a la revisión de los anexos y ajustes que presentan</p> <p>No realizan un archivo ordenado</p> <p>El archivo solo se realiza una vez a la semana</p> <p>Al momento de realizar la revisión por centro de costo no se encuentran correctamente establecidos</p> <p>No se posee un cuadro unificado entre relación proveedor-empresa y cliente-empresa</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>La notificación de cierre de mes, automatizada, en el sistema, de esta manera es notificada a los asistentes encargados de anexos y no se puede realizar ninguna transacción después de esta fecha, a menos que la contadora autorice</p> <p>La Elaboración del Balance y anexos es realizada en el sistema, de esta manera disminuyen errores, costo y tiempo, los únicos cambios que se realizan son ajustes que se deban realizar que no hayan corregido a tiempo</p> <p>Se sugiere la contratación de una persona de apara archivo, ya que la empresa es grande y no solo se necesita archivo de esta zona</p> <p>Cada asistente como tesorero, cobrador y oficial de mercadeo debe realizar al menos dos veces al año cuadro completo con proveedor o cliente identificando cualquier diferencia existente</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
685	4420,59	19%	19%	Mensual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
190,3	1327,45	100%	100%	Mensual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
494,7	3093,14	81%	81%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
494,7*12		5936,4	3093,14*12		37117,68

Tabla 4.44: Hoja de Mejoramiento de Análisis Contable

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Gestión Tributaria**

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
		Proceso	Gestión Tributaria		Lugar y fecha	Quito, 10 de agosto del 2011	Status
OBJETIVO:		Cumplir las obligaciones impositivas y buscar la optimización tributaria					
ALCANCE:	DESDE:	Análisis de Cuentas					
	HASTA:	Pago de Tributos					
Entradas:	Necesidad de realizar declaración correcta y eficaz						
Salidas:	Eficiente pago de tributos						
Responsable:	Contador						
Frecuencia:	Mensual				Volumen	1	
Tiempo	24				Costo	154,8	
Eficiencia en Tiempo:	100%				Eficiencia en Costos	100%	
No.	ACTIVIDAD	Asistente de Contador	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PRO PUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Preparación de Información y cierre	<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 --> Fin([Fin]) </pre>	5		32,2	5	Exportar de sistema Información contable
2	Entrada a Sistema SRI		2		12,9		Ya no se va a realizar manualmente
3	Validación de Datos, si existe error se revisa y corrige		10		64,5		Ya no se va a realizar manualmente
4	Envío de Declaración		3		19,3	5	Ya no se va a realizar manualmente
5	Orden de Pago		1		6,45		Mediante débito Bancario
6	Verificación e Impresión		1		6,45		Exportar de Sistema SRI
7	Archivo		2		12,9		Archivo
TOTAL S			24	0	154,8	0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS		
MEJORA	3		Análisis Contable		Declaración de Retenciones en Fuente		
FUSION	2		Ingreso de Facturas		Declaración de IVA		
CREACION	2						
ELIMINACION	3						
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo		Asistente de Contador			Contador		

Tabla 4.45: Hoja ISO y Flujograma de Gestión Tributaria

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Gestión Tributaria				
RESPONSABLE:	Contadora	CODIGO:	GTPOT-013		
ENTRADA:	Necesidad de realizar declaración correcta y eficaz	SALIDA:	Eficiente pago de tributos		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Se continúan realizando los pagos de tributos mediante la forma física</p> <p>Los pagos se los realiza con el mensajero en las oficinas del SRI</p> <p>No hay una buena verificación en los análisis contables</p> <p>El archivo no se maneja organizadamente, existen varias pérdidas de documentos actuales</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Se realiza sistematización completa para las declaraciones, ya que el costo del tiempo anterior manejado era muy alto. La análisis contable es realizada por el sistema únicamente se exporta completamente, y los errores son por descripción o asignación, esta corrección no demora más de 1 minuto</p> <p>El archivo se maneja enseguida con la contratación del personal ofrecido en el proceso anterior</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
80	485,26	38%	38%	Mensual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
24	154,8	100%	100%	Mensual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
56	330,46	62%	62%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
56*12		672	330,46*12		3965,52

Tabla 4.46: Hoja de Mejoramiento de Gestión Tributaria

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Presupuestación

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
		Proceso	Presupuestación						
Código		PPOT-014	Lugar y fecha	Quito, 11 de agosto del 2011	Status	Gestión			
OBJETIVO:	Establecer referencias financieras para apoyar la toma de decisiones y el cumplimiento de los planes estratégicos de la organización								
ALCANCE:	DESDE :	Recepción de Presupuestos por área							
	HASTA :	Presentación de Presupuesto Anual							
Entradas:	Necesidad de Elaboración de un Presupuesto por área anualmente								
Salidas:	Presupuesto Anual								
Responsable:	Gerente Administrativo y Financiero								
Frecuencia:	Anual					Volumen	1		
Tiempo	86					Costo	1006,2		
Eficiencia en Tiempo:	100%					Eficiencia en Costos	100%		
No.	ACTIVIDAD	Gerencia Administrativa y Financiera	Gerencia Departamental	Presidencia	TIEMPO		COSTO	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					A V	NAV			AV
1	Notificación a Gerentes Departamentales de Presupuesto							Envío de formato de Presupuesto	
2	Recepción de Presupuestos				1		7,65		Convalidación
3	Reunión de Planificación, si no se aprueba rediseño				5		38,25		Exposición de presupuesto por área, Revalidación de Presupuesto
4	Consolidación de presupuesto				20		282		Cada Presupuesto posee indicador asignado
5	Presentación a Gerencia General, si no se aprueba rediseño				10		76,5		Se lo realiza mensualmente, se maneja centro de costos
6	Seguimiento				30		472,8		Se lo realiza mensualmente, se maneja centro de costos
7	Evaluación				10		64,5		
TOTALES					86	0	1006	0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	1			Análisis Contable			Presupuesto Anual		
FUSION	0			Planificación Estratégica			Formato de Presupuesto por Área		
CREACION	3								
ELIMINACION	4								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Gabriela Erazo			Gerencia Administrativa y Financiera			Gerencia Administrativa y Financiera			

Tabla 4.47: Hoja ISO y Flujograma de Presupuestación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Presupuestación				
RESPONSABLE :	Gerente Administrativo y Financiero	CODIGO:	PPOT		
ENTRADA:	Necesidad de Elaboración de un Presupuesto por área anualmente	SALIDA:	Presupuesto Anual		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>La planificación no suele ser efectiva Las reuniones de Gerencia se discuten más asuntos sociales Los presupuestos y planes que se plantean Gerencia General los requiere que se establezcan inmediato Los departamentos no cumplen con el presupuesto planteado Usualmente el gasto es mayor que los cumplimientos del ingreso No se presentan en las fechas establecidas, lo cual otorga un retraso en toda la planificación</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Con un manejo de Evaluación y Seguimiento que se va a realizar mensualmente, se va a constatar el cumplimiento de Presupuesto, junto con la Planificación Estratégica Gerencia Administrativa presenta informes de tasa de retorno anuales para los planes y presupuesto asignado para mostrar a Gerencia en cuantos años se puede recuperar la inversión La presentación de presupuesto se establece mediante un cronograma que deberá cumplirlo caso contrario el porcentaje de cumplimiento de metas del departamento bajará</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
140	1395,57	46%	48%	Anual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
86	1006,2	100%	100%	Anual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
54	389,37	54%	52%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
54*1		54	389,37*1		389,37

Tabla 4.48: Hoja de Mejoramiento de Presupuestación

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ **Gestión de Reclamos y Sugerencias**

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
ALBREU		Proceso	Gestión de Reclamos y Sugerencias							
		Código	GRSPOT-0015	Lugar y fecha	Quito, 11 de agosto del 2011		Status	Gestión		
OBJETIVO:	Dar la mejor respuesta a los reclamos y sugerencias de los clientes, y prevenir la reincidencia de problemas									
ALCANCE:	DESDE:	Entrada de Sugerencia o Reclamo								
	HASTA:	Solución de Reclamo y Análisis de Sugerencia								
Entradas:	Necesidad de obtener un nivel de satisfacción del 100%									
Salidas:	Clientes satisfechos al 100%									
Responsable:	Asistente Administrativa									
Frecuencia:	Diario							Volumen	1	
Tiempo	21,2							Costo	115,116	
Eficiencia en Tiempo:	95%							Eficiencia en Costos	95%	
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativa	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA			
			AV	NAV	AV	NAV				
1	Comunicar sobre servicio	<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 --> Fin([Fin]) </pre>	1		5,43		Correos electrónicos a los clientes			
2	Se recibe reclamo o sugerencia			1		5,43	Vía email, o llamada			
3	Se solicita nombre de responsable		0		1,09		En caso de ser sugerencia se remite informe			
4	Ejecuta solución/ informa tiempo de correctivo		5		27,2		En caso de no poseer solución se solicita disculpas y se realiza informe			
5	Informa a responsable		2		10,9		para que se realice seguimiento inmediato			
6	Se realiza seguimiento		2		10,9		El responsable debe poner el resultado de correctivo en sistema			
7	Se realiza informe		10		54,3		Con sugerencias, quejas resueltas y nivel de satisfacción			
TOTALES			20	1	110	5,43				
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS				
MEJORA	1		Servicio de Post Venta			Informe de Reclamo y Sugerencias				
FUSION	2		Acciones Correctivas y Preventivas							
CREACION	1									
ELIMINACION	5									
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:					
Gabriela Erazo		Asistente Administrativa			Asistente Administrativa					

Tabla 4.49: Hoja ISO y Flujograma de Gestión de Reclamos y Sugerencias

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Gestión de Reclamos y Sugerencias				
RESPONSABLE:	Asistente Administrativa	CODIGO:	GRSPOT-0015		
ENTRADA:	Necesidad de obtener un nivel de satisfacción del 100%	SALIDA:	Clientes satisfechos al 100%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Las quejas y sugerencias recibidas, prontamente no se gestionan No se realizan los seguimientos ni de sugerencias ni quejas Las quejas son bastante exigentes por el nivel de cartera de clientes que maneja, no son solucionables El informe que se realiza no es entregado al tiempo correcto No se posee el indicador adecuado</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Cada queja recibida es ingresada en el sistema, junto con el responsable, y debe ser actualizada hasta que se haya gestionado La Asistente Administrativa será completamente capacitada, para evaluar si la queja puede ser solucionada o no Para hacer conocer el servicio que se está dando actualmente se realiza trabajo conjunto con los Auxiliares de Almacén para la comunicación sea vía electrónica o contacto directo El informe será manejado con indicadores de nivel de satisfacción y de quejas gestionadas para evaluar</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
90	487,79	56%	56%	Diario	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
21,2	115,116	95%	95%	Diario	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
68,8	372,674	39%	39%	Diario	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
68,8*365		25112	372,67*365		136026,01

Tabla 4.50: Hoja de Mejoramiento de Gestión de Reclamos y Sugerencias

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Acciones Correctivas y Preventivas

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
		Proceso	Acciones correctivas y preventivas				
		Código	ACPPOT-016	Lugar y fecha	Quito, 15 agosto 2011	Status	Gestión
OBJETIVO:	Apoyar la mejora continua de la organización mediante la identificación de manera sistemática de las desviaciones reales y potenciales y sus causas, tomando acciones para evitar eficazmente su repetición.						
ALCANCE:	DESDE:	Identificación de Disconformidad					
	HASTA:	Creación de Planes de Contingencia					
Entradas:	Necesidad de disminución de disconformidad a nivel general organizacional						
Salidas:	Mantener Planes de contingencia a nivel organizacional						
Responsable:	Asistente Administrativa						
Frecuencia:	Semestral					Volumen	1
Tiempo	33					Costo	179,19
Eficiencia en Tiempo:	100%					Eficiencia en Costos	100%
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativa	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Evaluación de Resultados		5		27,2		Conexión con Proceso de Gestión de Reclamos y Sugerencias
2	Análisis de Posibles Acciones Correctivas y preventivas		10		54,3		Análisis de Riesgos
3	Implementación		3		16,3		Notificación a cada departamento
4	Creación de Políticas de cumplimiento		10		54,3		Mediante indicadores
5	Seguimiento		5		27,2		Manejo de comisiones por indicador positivo
TOTALES			33	0	179	0	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS	
MEJORA	1		Gestión de Reclamos y Sugerencias			Política de Contables	
FUSION	2		Servicio de Post Venta			Política de Comercio Exterior	
CREACION	1		Servicio de Post Venta			Políticas Generales	
ELIMINACION	1		Investigación y Desarrollo			Políticas de Proyectos	
						Política de Pago a Proveedores	
					Política de Firmas para Compras		
					Políticas de Reembolso de Gastos y Caja Chica		
					Política de Envío de Correspondencia		
					Políticas de Inventarios		
					Política de Crédito		
					Política de Recursos Humanos		
					Política de Sistemas		
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo		Asistente Administrativa			Asistente Administrativa		

Tabla 4.51: Hoja ISO y Flujograma de Acciones Correctivas y Preventivas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO RESPONSABLE:	Acciones correctivas y preventivas				
	Asistente Administrativa	CODIGO :	ACPPOT-016		
ENTRADA:	Necesidad de disminución de disconformidad a nivel general organizacional	SALIDA:	Mantener Planes de contingencia a nivel organizacional		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>El proceso está recientemente creado Aún no se están creando las correctivas y preventivas El personal que labora en este proceso no posee la capacitación necesaria Posee varias cargas de trabajo, por tanto no cumple ninguna completamente</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Este procesos ayuda a implementar indicadores y políticas para controlar el funcionamiento de los procesos de los posibles contingencias que posea la empresa</p> <p>Será capacitado el personal en el primer semestre del 2012</p> <p>La sistematización que se realizó para las funciones que realiza la Asistente Administrativa, baja carga de tiempo para cumplir las funciones establecidas.</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	298,49	64%	64%	Semestral	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
33	179,19	100%	100%	Semestral	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
22	119,3	36%	36%	Semestral	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
22*2		44	119,3		238,6

Tabla 4.52: Hoja de Mejoramiento de Acciones Correctivas y Preventivas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

➤ Soporte de Mejoramiento Continuo

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
		Proceso	Soporte de Mejoramiento Continuo				Status
Código	SMCPOT-017	Lugar y fecha	Quito, 15 agosto 2011		Status	Gestión	
OBJETIVO:	Apoyar a los líderes de procesos en sus esfuerzos de mejoramiento continuo						
ALCANCE:	DESDE:	Definición de Proceso					
	HASTA:	Seguimiento Anual					
Entradas:	Necesidad de verificación de funcionamiento de proceso						
Salidas:	Mejora continua de acuerdo al crecimiento del Negocio						
Responsable:	Asistente Administrativa						
Frecuencia:	Anual					Volumen	1
Tiempo	25					Costo	103,17
Eficiencia en Tiempo:	100%					Eficiencia en Costos	100%
No.	ACTIVIDAD	Asistente Administrativa	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Establecer Método de Mejoramiento		2		10,9		De acuerdo a Indicadores
2	Analizar Procesos		10		54,3		Cronología y Asignación de Responsabilidad
3	Verificar cumplimiento		5		27,2		De acuerdo a Informes mensuales
4	Clasificar por cumplimiento		2		10,9		Cumplimiento del 75% al 100% Aprobación de Procesos Cumplimiento del 50% al 75% Analiza Causas
6	Implementar Acciones		2		10,9		Sea crear nuevas políticas o nuevos indicadores
7	Documentar		2		10,9		Realizar archivo y comunicación a empleados
8	Seguimiento		2		10,9		Sistemático
TOTALES			25	0	103	0	
CAMBIOS		PROCESOS QUE TIENEN RELACION					
MEJORA	3	TERMINOLOGIA				FORMULARIOS	Hoja de Evaluación
FUSION	0	Todos los Procesos					
CREAR	2						
ELIMINACION	2						
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:		
Gabriela Erazo		Asistente Administrativa			Asistente Administrativa		

Tabla 4.53: Hoja ISO y Flujograma de Soporte de Mejoramiento Continuo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO RESPONSABLE:	Soporte de Mejoramiento Continúo				
	Asistente Administrativa	CODIGO:	SMCPOT-017		
ENTRADA:	Necesidad de verificación de funcionamiento de proceso	SALIDA:	Mejora continua de acuerdo al crecimiento del Negocio		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>Es uno de los procesos que se encuentra en pruebas</p> <p>Es manejado mediante la creación de procesos completos</p> <p>No se pone control actúa</p> <p>Hace falta un indicador que pueda ayudar a realizar las correcciones</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>Mediante indicadores se establece si los procesos se están cumpliendo a cabalidad o si se lo debe cambiar por completo. Cada responsable de procesos debe realizar una actualización sobre el seguimiento que lleva, al menos si se encuentra en la línea de 50% a 75%</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
89	483,02	45%	45%	Anual	1
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
25	103,17	100%	100%	Anual	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
64	379,85	55%	55%	Anual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
64*1		64	379,85*1		379,85

Tabla 4.54: Hoja ISO y Flujoograma de Soporte de Mejoramiento Continuo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

4.9.4 CUADROS COMPARATIVO

No.	Procesos	Situación Actual							Situación Propuesta					Diferencia				Beneficio			
		Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo
				Tiempo	Costo					Tiempo	Costo					Tiempo	Costo				
1	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología	223	1.764,32	45%	36%	365	1	146	1.046,69	96%	97%	2	1	77,0	717,63	51%	61%	2	1	154	1.435,26
2	Servicio de Post Venta	25	135,03	68%	68%	365	1	21,5	116,75	93%	93%	52	1	3,5	18,28	25%	25%	52	1	182	950,70
3	Selección y Capacitación de Personal	144	820,50	38%	39%	365	1	78,5	456,64	93%	86%	365	1	65,5	363,86	55%	47%	365	1	23907,5	132.808,90
4	Capacitación de Personal	22	117,20	41%	40%	1	1	9	70,79	83%	86%	1	1	13,0	46,41	42%	46%	1	1	13	46,41
5	Gestión del Clima Laboral	305	2.932,86	59%	49%	1	1	103	741,91	99%	99%	1	1	202,0	2.190,95	40%	50%	1	1	202	2.190,95
6	Seguridad y Salud Ocupacional	146	1.789,45	73%	73%	1	1	126	750,06	100%	100%	1	1	20,0	1.039,39	27%	27%	1	1	20	1.039,39
7	Desarrollo de Aplicativos	666	3.610,46	13%	13%	12	1	101	569,68	99%	99%	12	1	565,0	3.040,78	86%	86%	12	1	6780	36.489,36
8	Compras Locales	282	1.569,60	32%	32%	52	1	35,6	198,25	98%	98%	52	1	246,4	1.371,35	66%	66%	52	1	12812,8	71.310,30
9	Compras Internacionales	90	488,33	31%	29%	52	1	38	348,64	92%	95%	52	1	52,0	139,69	61%	66%	52	1	2704	7.263,88
10	Calificación de Proveedores	53	330,16	42%	37%	52	1	77	429,66	97%	97%	52	1	-24,0	-99,50	55%	60%	52	1	-1248	-5.174,00
11	Evaluación y Desempeño de Proveedores	490	2.734,27	43%	43%	1	1	58	323,64	100%	100%	1	1	432,0	2.410,63	57%	57%	1	1	432	2.410,63
12	Análisis Contable	685	4.420,59	19%	19%	12	1	190,3	1.327,45	100%	100%	12	1	494,7	3.093,14	81%	81%	12	1	5936,4	37.117,68
13	Gestión Tributaria	80	485,26	38%	38%	12	1	24	154,80	100%	100%	12	1	56,0	330,46	62%	62%	12	1	672	3.965,52
14	Presupuestación	140	1.395,57	46%	48%	1	1	86	1.006,20	100%	100%	1	1	54,0	389,37	54%	52%	1	1	54	389,37
15	Gestión de Reclamos y Sugerencias	90	487,79	56%	56%	365	1	21,2	115,12	95%	95%	365	1	68,8	372,67	39%	39%	365	1	25112	136.026,01
16	Acciones Correctivas y Preventivas	55	298,49	64%	64%	52	1	33	179,19	100%	100%	52	1	22,0	119,30	36%	36%	52	1	1144	6.203,60
17	SopORTE de Mejoramiento	89	483,02	45%	45%	1	1	25	103,17	100%	100%	1	1	64,0	379,85	55%	55%	1	1	64	379,85
TOTALES		3585	23863					1173	7939					2412	15924					78942	434854
PROMEDIO		210,88	1403,70	44%	43%			69,01	466,98	97%	97%			141,88	936,72	52%	54%			4643,63	25579,64
TOTAL DEL BENEFICIO																				78942	434853,81

Tabla 4.55: Cuadro Comparativo
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

A través de la propuesta de levantamiento y mejoramiento de los procesos que se realizan a través de tres herramientas, como son El Flujograma, La Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, se puede observar resultados positivos en cada uno de los procesos que se verán reflejados en el cambio organizacional que al momento está constituyendo la compañía.

Parte del proceso son un cambio en actividades en cada proceso, lo que incrementa los niveles de eficiencia en tiempo y en costo para cada proceso a obtener, con un ahorro en los costos de personal y tiempos incurridos.

Los procesos con más alto beneficio son Selección y Contratación de Personal y la Gestión de Reclamos y Sugerencias, estos dos procesos son muy importantes para el funcionamiento eficiente y eficaz de la compañía, ya que por un lado tenemos la selección de personal, en la cual cada empleado debe ser inducido correctamente para conocer el funcionamiento de la empresa, además de poseer los medios para realizar un trabajo que otorgue beneficios a la empresa, y, por otro lado tenemos Gestión de Reclamos y Sugerencias, la cual es parte de la atención al cliente, lo cual influye mucho en el crecimiento de la empresa.

Mediante la identificación de los puntos clave como se ha reflejado en este procedimiento existirá un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos, mediante los procesos de gestión de reclamos y sugerencias, y acciones correctivas y preventivas, para enfocar una fidelización con la nueva cartera de clientes.

El ahorro total proviene de la implementación de procesos asciende a 78941,7 minutos y \$434853,81 dólares, dinero que será utilizado primordialmente para la capacitación y gestión del clima laboral de la compañía.

4.10 CADENA DE VALOR

A continuación se presenta la cadena de valor empresarial de ALBREU, constituida por sus procesos Básicos, y los procesos respaldarte a los mismos, que son los procesos de Apoyo.



Gráfico 4.22: Cadena de Valor Empresarial
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Gabriela Erazo

4.11 FACTORES DE ÉXITO

“Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.”³⁰

En cuanto a Albreu los factores claves de éxito comienzan con el personal, el cual debe ser capacitado y motivado; en segundo lugar están los proveedores, generan un factor importante para la complementación del producto ofrecido; en tercer lugar tenemos los procesos internos, los cuales conllevan a la compañía a mantener un esquema organizacional en trabajo de equipo; en cuarto lugar tenemos Finanzas, Administración para convertirlo en rentabilidad y utilidad a través de cumplimiento de

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm28/02/05>

objetivos y metas; y por último tenemos que son los clientes, ya que su satisfacción es el éxito completo de la compañía.

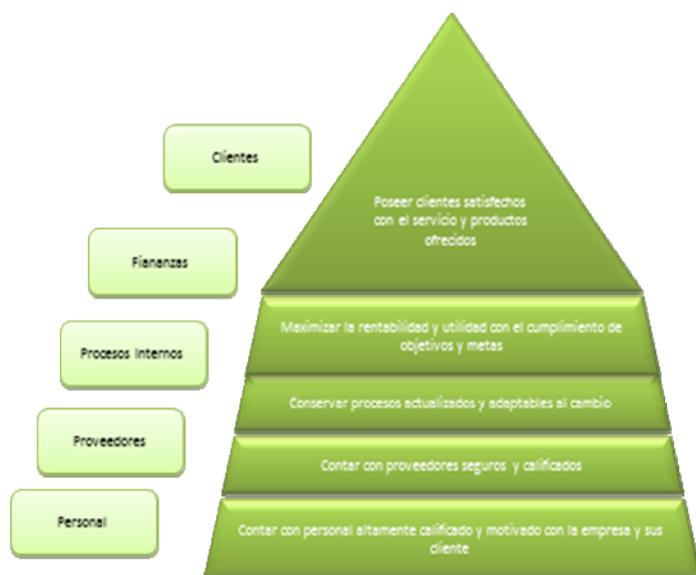


Gráfico 4.23: Factores Claves de Éxito

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

4.12 INDICADORES DE GESTIÓN

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y

derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.”³¹

Los indicadores contribuyen a evaluar el desempeño de cada área, realizando una medición de las metas y, mediante ello plantear soluciones, y crear herramientas de soporte para alcanzar la meta fijada.

Cada medidor debe poseer las siguientes características:

- Medible, es decir que cuantificable en grado o frecuencia de calidad
- Entendible, reconocido fácilmente por quién lo usa
- Controlable, controlado dentro de la estructura de la organización

Existen varias clases de indicadores que determinan eficiencia, eficacia, gestión, evaluación y cumplimiento a continuación se detallan

❖ **“Indicadores de Eficiencia**

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en como hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

❖ **Indicadores de Cumplimiento**

Se relacionan con las razones que indican el grado de consecución de trabajos y/o tareas

❖ **Indicadores de Evaluación**

Relacionado con las razones y/o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

³¹ Rincón Bermúdez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”. Artículo, Una Guía para su definición

❖ Indicadores de Eficacia

Están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos

❖ Indicadores de Gestión

Están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.³²

No.	Nombre del Indicador	Explicación (Que mide)	Fórmula	Fuente	Tipo de Indicador
1	Eficiencia de Capacitación	Mide el conocimiento adquirido en capacitaciones y su aplicación	$\frac{\text{Número de diseños aprobados} \times 100}{\text{Número de diseños presentados}}$	Informes	Eficiencia
2	Entregas Recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Informes	Eficacia
3	Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Informes	Eficacia
4	Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Informes	Eficiencia
5	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Informes	Eficiencia
6	Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Informes	Eficacia
7	Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Informes	Evaluación

³² <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm#clases>, Indicadores de Gestión logísticos, Ing. Luis Anibal Mora

8	Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Informes	Eficiencia
9	Cumplimiento de objetivos anuales	Mide el grado del cumplimiento de los objetivos planificados al año	$\frac{\text{Número de Objetivos Cumplidos} * 100}{\text{Número de Objetivos Planteados}}$	Informes	Eficacia
10	Cumplimiento de Planificación de compras	Mide el grado del cumplimiento de las compras realizadas con respecto a las planificadas	$\frac{\text{Número de Compras Realizadas} * 100}{\text{Número de Compras Realizadas}}$	Informes	Eficacia
11	Capacitación de Personal	Mide la Aplicación de la capacitación por el personal en su trabajo	$\frac{\text{Número de Personas que aplican su capacitación en su trabajo} * 100}{\text{Número de Personas que recibió capacitación}}$	Informes	Eficacia
12	Evaluación del Desempeño del Personal	Mide el grado del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada empleado de la empresa	$\frac{\text{Responsabilidades Cumplidas} * 100}{\text{Responsabilidades Asignadas}}$	Informes	Eficacia
13	Evaluación de Satisfacción del Cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes atendidos en sus necesidades y requerimientos	$\frac{\text{Clientes Satisfechos} * 100}{\text{Total de Clientes}}$	Encuestas	Calidad

Tabla 4.56: Indicadores del Procesos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

4.13 Asignación de Responsabilidades y Competencias por Áreas

A continuación se presentan la asignación de responsabilidades y competencias, de acuerdo a los procesos levantados y mejorados, en el presente capítulo

4.13.1 Proceso de Gestión

4.13.1.1 Asistente Administrativa

- ✓ Establecer Método de mejoramiento
- ✓ Analizar Procesos
- ✓ Verificar Cumplimiento
- ✓ Clasificar Cumplimiento

- ✓ Implementar Acciones
- ✓ Documentar
- ✓ Seguimiento
- ✓ Evaluación de Resultados
- ✓ Análisis de Posibles Acciones Correctivas y Preventivas
- ✓ Implementación
- ✓ Creación de Políticas de Cumplimiento
- ✓ Comunicar servicio de Gestión de Reclamos y Sugerencias
- ✓ Se recibe reclamo o sugerencia
- ✓ Se solicita nombre de responsable
- ✓ Ejecuta solución/informa tiempo de correctivo
- ✓ Informa responsable
- ✓ Se realiza informe

4.13.1.2 Gerencia Administrativa y Financiera

- ✓ Notificación a gerencias departamentales de presupuesto y envío de formato
- ✓ Recepción de Presupuesto por área
- ✓ Aprobación de presupuestos
- ✓ Seguimiento

4.13.1.3 Presidencia

- ✓ Aprobación de Presupuesto anual

4.13.1.4 Gerencias Departamentales

- ✓ Seguimiento
- ✓ Evaluación

4.13.2 Proceso Primario

4.13.2.1 Asistente Administrativa

- ✓ Verificación en sistema de información al cliente
- ✓ Se realiza llamada al cliente
- ✓ Consulta experiencia de compras
- ✓ Ofrece servicios que brinda compañía
- ✓ Indica manera de adquirirlos
- ✓ Realizar cita en sistema

4.13.2.2 Diseñador

- ✓ Recepción de Programa de Capacitación
- ✓ Envío de solicitud
- ✓ Presentación de Informe de gastos
- ✓ Informe de Seminario recibido
- ✓ Rediseño

4.13.2.3 Jefe de Investigación y Desarrollo

- ✓ Aprobación de Curso de Diseñador
- ✓ Se envía diseño a Producción

- ✓ Presentación en Junta de Diseño

4.13.2.4 *Auxiliar de Planta*

- ✓ Aprobación de Seminario

4.13.2.5 *Oficial de Recursos Humanos*

- ✓ Se abre blog para Gerente y Jefe
- ✓ Se envía a contabilidad aprobación e informe de gastos

4.13.2.6 *Tesorero*

- ✓ Se entrega cheque de viáticos

4.13.2.7 *Gerente Administrativo/Financiero*

- ✓ Revisión de informe de Servicio de Post Venta

4.13.3 Procesos De Apoyo

4.13.3.1 *Jefe Departamental*

- ✓ Envío de Solicitud de personal
- ✓ Entrevista de seleccionado potencial
- ✓ Envío de Contratación de Candidato
- ✓ Petición de creación de Nuevo Aplicativo en sistema actual
- ✓ Envío de requerimiento de compra

4.13.3.2 *Oficial de Recursos Humanos*

- ✓ Reviso de archivo a posibles candidatos
- ✓ Solicitud de Documentos

- ✓ Realización de contratos y firmas
- ✓ Búsqueda en Prensa o Internet de Candidato
- ✓ Inducción de Empleado
- ✓ Tomar pruebas de conocimiento, aptitud y actitud a candidatos
- ✓ Análisis de resultados de encuestas
- ✓ Selección de Candidato Potencial
- ✓ Contratación de empresa auxiliar de Capacitación
- ✓ Comunicación de Cronograma
- ✓ Recepción de Gastos y Certificados
- ✓ Selección de programas de Integración
- ✓ Evaluación de Programas y sincronización con Presupuesto
- ✓ Realización de Cronograma de Actividades y programas
- ✓ Comunicación de Programas a personal
- ✓ Ejecución de Programas y/o actividades
- ✓ Informe de Resultados de actividades de calidad organizacional y Programas de Integración
- ✓ Evaluación de Riesgos en cada puesto
- ✓ Implementación de medidas preventivas
- ✓ Creación de Política de Seguridad
- ✓ Revisión de cumplimiento

4.13.3.3 Mensajero

- ✓ Entrega de anuncio en prensa
- ✓ Sello de contratos en Ministerio de Trabajo

4.13.3.4 Jefe de Recursos Humanos

- ✓ Cronograma Anual de Capacitaciones
- ✓ Revisión de Resultados de Capacitaciones
- ✓ Planificación Anual de Programas de Integración y Actividades de Calidad Organizacional
- ✓ Selección de programas de Integración
- ✓ Evaluación de Programas y sincronización con Presupuesto
- ✓ Revisión de informe de Gestión de Clima Laboral
- ✓ Planificación Anual de Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Revisión de Informe de Seguridad y Salud Ocupacional

4.13.3.5 Tesorero

- ✓ Entrega de Viáticos

4.13.3.6 Técnico en sistema ERP

- ✓ Creación de Aplicativo o de adaptación a aplicativo existente
- ✓ Programación es sistema

✓ Ejecución de Pruebas

✓ Instalación

4.13.3.7 Jefe de Tecnología y comunicación

✓ Evaluación de Requerimiento

4.13.3.8 Oficial de Mercadeo

✓ Clasificación de producto y búsqueda en proveedores selecciones

✓ Se confirma orden de pedido y de no haber proveedor seleccionado se realiza petición de cotización a nuevos proveedores

✓ Se recibe cotizaciones

✓ Selecciona cotización

✓ Confirmación y coordinación de entrega

✓ Recepción de producto

✓ Entrega a departamento solicitante

✓ Cotización de pedidos semestrales internacionales

✓ Comunicación de pedidos con agente de aduana interno y externo

✓ Coordinación de embarque

✓ Coordinación de Seguros

✓ Aviso de Llegada de mercadería y cancelación de aduana

✓ Logística de Transporte Interno y Peritaje

✓ Confirmación de Llegada a Bodegas

- ✓ Recepción de documentos de proveedor
- ✓ Solicitud de documentos legales, financieros y comerciales
- ✓ Validación de documentación
- ✓ Visita de Verificación de Capacidad Operativa
- ✓ Verificación de Responsabilidad Social y ambiental
- ✓ Confirmación a proveedor de aprobación o rechazo
- ✓ Ingreso de Proveedor en sistema
- ✓ Verificación de proveedor
- ✓ Realizar procesos de validación
- ✓ Llenar ficha de evaluación
- ✓ Calificación de proveedor
- ✓ Descalificación de proveedor
- ✓ Informe de evaluación anual

4.13.3.9 *Asistente de contador*

- ✓ Envío de anexos
- ✓ Revisión y corrección en caso de errores
- ✓ Preparación de Información de cierre
- ✓ Entrada a sistema de SRI
- ✓ Validación de datos
- ✓ Envío de declaración

- ✓ Orden de pago
- ✓ Verificación e Impresión
- ✓ Archivo

4.13.3.10 Contador

- ✓ Notificación de balances y cierre de mes
- ✓ Análisis de anexos contables,
- ✓ Elaboración de balances
- ✓ Revisión y corrección en caso de errores

4.13.3.11 Gerente Administrativo Financiero

- ✓ Precalificación de Balance
- ✓ Presentación de Balance

4.13.3.12 Auxiliar de Planta

- ✓ Planificación de compras internacionales

4.13.3.13 Jefe de comercio Exterior

- ✓ Comunicación con proveedor
- ✓ Revisión de Informe semestral de Compras internacionales

4.14 DESEMPEÑO O ESPECIFICACIONES POR CARGO

A continuación se detalla los perfiles de puesto de los cargos más relevantes, con sus respectivas funciones, y características en cuanto a conocimiento, experiencia,

formación y habilidades, de acuerdo a los procesos que fueron levantados y mejorados. A continuación se detalla los cargos para definir el perfil de puestos:

- Asistente de contador
- Oficial de Mercadeo
- Técnico en sistema de ERP
- Gerente Administrativo y Financiero
- Jefe de Recursos Humanos
- Oficial de Recursos Humanos
- Jefe Investigación y desarrollo
- Asistente Administrativa

Perfil de Puesto	
Cargo:	Asistente de Contador
Supervisa a:	Tesorero, Oficial de Mercadeo y Cobranzas
Responde a:	Contador
Responsabilidad Principal:	Revisar y controlar el correcto funcionamiento contable para la entrega de anexos transnacionales y contables a tiempo y sin errores
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Envío de anexos • Revisión y corrección en caso de errores • Preparación de Información de cierre • Entrada a sistema de SRI • Validación de datos • Envío de declaración • Orden de pago • Verificación e Impresión • Archivo 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Superior Pregrado • Título Requerido: Ingeniería Comercial, Auditoría, Contable • Área de Conocimiento: Conocimientos contables, tributarios, y afines 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 2 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en Equipo • Pensamiento Crítico • Habilidad Analítica 	

Tabla 4.57: Perfil de Puesto de Asistente de Contador

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Oficial de Mercadeo
Supervisa a:	Auxiliar de Planta
Responde a:	Jefe de Comercio exterior y Gerencia Administrativa Financiera
Responsabilidad Principal:	Otorgar el abastecimiento adecuado, tanto en compras nacionales e internacionales, además del control de calidad de los proveedores y su desempeño.
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se abre blog para Gerente y Jefe • Se envía a contabilidad aprobación e informe de gastos • Reviso de archivo a posibles candidatos • Solicitud de Documentos • Realización de contratos y firmas • Búsqueda en Prensa o Internet de Candidato • Inducción de Empleado • Tomar pruebas de conocimiento, aptitud y actitud a candidatos • Análisis de resultados de encuestas • Selección de Candidato Potencial • Contratación de empresa auxiliar de Capacitación • Comunicación de Cronograma • Recepción de Gastos y Certificados • Selección de programas de Integración • Evaluación de Programas y sincronización con Presupuesto • Realización de Cronograma de Actividades y programas • Comunicación de Programas a personal • Ejecución de Programas y/o actividades • Informe de Resultados de actividades de calidad organizacional y Programas de Integración • Evaluación de Riesgos en cada puesto • Implementación de medidas preventivas • Creación de Política de Seguridad • Revisión de cumplimiento • Clasificación de producto y búsqueda en proveedores selecciones • Se confirma orden de pedido y de no haber proveedor seleccionado se realiza petición de cotización a nuevos proveedores • Se recibe cotizaciones • Selecciona cotización • Confirmación y coordinación de entrega • Recepción de producto • Entrega a departamento solicitante • Cotización de pedidos semestrales internacionales • Comunicación de pedidos con agente de aduana interno y externo • Coordinación de embarque • Coordinación de Seguros • Aviso de Llegada de mercadería y cancelación de aduana • Logística de Transporte Interno y Peritaje • Confirmación de Llegada a Bodegas • Recepción de documentos de proveedor • Solicitud de documentos legales, financieros y comerciales • Validación de documentación • Visita de Verificación de Capacidad Operativa • Verificación de Responsabilidad Social y ambiental • Confirmación a proveedor de aprobación o rechazo • Ingreso de Proveedor en sistema • Verificación de proveedor • Realizar procesos de validación • Llenar ficha de evaluación • Calificación de proveedor • Descalificación de proveedor • Informe de evaluación anual 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Superior Pregrado • Título Requerido: Ingeniería Comercial, Logística, Gerencia de Procesos • Área de Conocimiento: Coordinación de Logística, Conocimiento del área del negocios, liquidaciones mensuales, administración de inventarios 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 2 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<p>Conocimiento en Compras Internacionales y nacionales</p> <p>Pensamiento Crítico</p> <p>Análisis de Resultados</p> <p>Trabajo en equipo</p>	

Tabla 4.58: Perfil de Puesto de Oficial de Mercadeo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Técnico en Sistemas de ERP
Supervisa a:	Empleados de Manejo sistema
Responde a:	Jefe de Tecnología y Comunicación
Responsabilidad Principal:	Otorgar rendimiento productivo en el sistema, además de la innovación de nuevas aplicaciones de acuerdo al crecimiento de la empresa
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Aplicativo o de adaptación a aplicativo existente • Programación es sistema • Ejecución de Pruebas • Instalación 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Superior Pregrado • Título Requerido: Ingeniería en sistemas • Área de Conocimiento: Programación, redes, aplicación de ERP 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 1 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en Redes y Programación • Creatividad • Iniciativa • Capacidad de Proactiva • Conocimientos Administrativos 	

Tabla 4.59: Perfil de Puesto de Técnico en sistemas ERP

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Gerente Administrativo y Financiero
Supervisa a:	Contador, Asistente Administrativa
Responde a:	Presidencia
Responsabilidad Principal:	Tomar decisiones que otorguen un crecimiento, tanto productivo como lucrativo, con un manejo de gestión empresarial basada en procesos
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Precalificación de Balance • Presentación de Balance • Revisión de informe de Servicio de Post Venta • Notificación a gerencias departamentales de presupuesto y envío de formato • Recepción de Presupuesto por área • Aprobación de presupuestos • Seguimiento 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Posgrado, MBA • Título Requerido: Ingeniería Comercial, Auditoría • Área de Conocimiento: Economía, Administración, Presupuestos y afines sectoriales 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 4 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Habilidad Analítica • Conocimientos Gerenciales 	

Tabla 4.60: Perfil de Puesto de Gerente Administrativo y Financiero

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Jefe de Recursos Humanos
Supervisa a:	Oficial de Recursos Humanos
Responde a:	Gerencias Administrativa y Financiera
Responsabilidad Principal:	Mantener al cliente interno, motivado y capacitado, otorgando un liderazgo y confianza.
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma Anual de Capacitaciones • Revisión de Resultados de Capacitaciones • Planificación Anual de Programas de Integración y Actividades de Calidad Organizacional • Selección de programas de Integración • Evaluación de Programas y sincronización con Presupuesto • Revisión de informe de Gestión de Clima Laboral • Planificación Anual de Seguridad y Salud Ocupacional • Revisión de Informe de Seguridad y Salud Ocupacional 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Posgrado • Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Recursos Humanos, Psicología Industrial • Área de Conocimiento: Conocimientos Seguridad y Salud Ocupacional, clima laboral, capacitación e inducciones, afines 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 4 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Don de Gente • Paciencia 	

Tabla 4.61: Perfil de Puesto de Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Oficial de Recursos Humanos
Supervisa a:	Empleados
Responde a:	Jefe de Recursos humanos
Responsabilidad Principal:	Mantener al personal capacitado, motivado a través de creación de cursos y programas de integración
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reviso de archivo a posibles candidatos • Solicitud de Documentos • Realización de contratos y firmas • Búsqueda en Prensa o Internet de Candidato • Inducción de Empleado • Tomar pruebas de conocimiento, aptitud y actitud a candidatos • Análisis de resultados de encuestas • Selección de Candidato Potencial • Contratación de empresa auxiliar de Capacitación • Comunicación de Cronograma • Recepción de Gastos y Certificados • Selección de programas de Integración • Evaluación de Programas y sincronización con Presupuesto • Realización de Cronograma de Actividades y programas • Comunicación de Programas a personal • Ejecución de Programas y/o actividades • Informe de Resultados de actividades de calidad organizacional y Programas de Integración • Evaluación de Riesgos en cada puesto • Implementación de medidas preventivas • Creación de Política de Seguridad • Revisión de cumplimiento • Se abre blog para Gerente y Jefe • Se envía a contabilidad aprobación e informe de gastos 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Pregrado, • Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Recursos Humanos, Psicología Industrial. • Área de Conocimiento: Conocimientos Seguridad y Salud Ocupacional, clima laboral, capacitación e inducciones, afines 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 2 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Capacidad de Comunicación • Creatividad • Persistencia 	

Tabla 4.62: Perfil de Puesto de Oficial de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Jefe de Investigación y Desarrollo
Supervisa a:	Diseñadores
Responde a:	Gerencia de operación
Responsabilidad Principal:	Mantener una innovación que destaque la esencia de la compañía, manejando un estilo sofisticado y originalidad
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de Curso de Diseñador • Se envía diseño a Producción • Presentación en Junta de Diseño 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Posgrado • Título Requerido: Gerencia de Procesos, Diseño, Diseño Organizacional y de interior • Área de Conocimiento: Tendencias actuales, diseño tecnológico, diseño 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 2 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Innovación • Creatividad • Conocimientos de idiomas • Evaluación de proyectos 	

Tabla 4.63: Perfil de Puesto de Jefe de Investigación y Desarrollo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

Perfil de Puesto	
Cargo:	Asistente Administrativo
Supervisa a:	Oficial de Mercadeo, Oficial de RRHH, Auxiliar de Planta
Responde a:	Gerente Administrativo y Financiero
Responsabilidad Principal:	Mantener una innovación que destaque la esencia de la compañía, manejando un estilo sofisticado y originalidad
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación en sistema de información al cliente • Se realiza llamada al cliente • Consulta experiencia de compras • Ofrece servicios que brinda compañía • Indica manera de adquirirlos • Realizar cita en sistema • Establecer Método de mejoramiento • Analizar Procesos • Verificar Cumplimiento • Clasificar Cumplimiento • Implementar Acciones • Documentar • Seguimiento • Evaluación de Resultados • Análisis de Posibles Acciones Correctivas y Preventivas • Implementación • Creación de Políticas de Cumplimiento • Comunicar servicio de Gestión de Reclamos y Sugerencias • Se recibe reclamo o sugerencia • Se solicita nombre de responsable • Ejecuta solución/informa tiempo de correctivo • Informa responsable • Se realiza informe 	
Requisitos Mínimo	
Formación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios Posgrado, • Título Requerido: Comercial, Administración Gerencial, Gerencia de Procesos, Afines • Área de Conocimiento: Mejoramiento continuo, Gestión por Procesos, Administración. 	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: 3 1/2 años de experiencia en el área 	
Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Creatividad • Atención al Cliente 	

Tabla 4.64: Perfil de Puestos de Asistente Administrativo

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gabriela Erazo

CAPITULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO

En la actualidad ALBREU es una empresa que se dedica a la comercialización de muebles nacional e internacionalmente manteniendo un posicionamiento en todo su catálogo de productos y servicios, la mayor parte de su producción es dedicada a venta de cliente final, pero se está promoviendo para realizar más proyectos en los siguientes años.

El manejo de proyectos, se lo realiza con un diseño y amoblamiento completo sea de restaurantes, hoteles, resorts, etc., pero se posee un gran inconveniente al momento de que se tramita la adjudicación a la empresa, ya que no existía un trabajo en equipo entre departamentos y no se logra cumplir a tiempo el pedido, por falta de material necesario y organización.

Con la presente investigación se busca la manera de completar todos los pedidos a tiempo, sin pérdida de proyectos importantes de alta rentabilidad para la empresa, logrando satisfacer completamente a sus clientes de forma que la empresa sea la primera opción al momento de escoger un servicio de diseño. En el siguiente cuadro se va a detallar los pedidos que se hacen por tipo de producto o servicio en el año.

TIPO DE PRODUCTO	2010	
	PEDIDOS	PRODUCCIÓN
COLLECCIONES		
AFRICA	25000	18300
CARAMELO	16000	15800
CHOCOLATE	20000	19236
CAFÉ	10000	8768
TAGUA	13000	11009
COCO	15000	13456
SERVICIOS		
CONSULTOR DE DISEÑO	120	92
PAQUETE DE MUEBLES	54	41

Tabla 5.1 Pedidos y Producción del 2010

Fuente: Datos de balance del 2010

Elaborado por: Gabriela Erazo

Como se puede observar en la tabla 5.1, los pedidos que más causan pérdida en la empresa son los proyectos, es decir servicios, tanto de consultoría de diseño, como venta de paquete de muebles de una sola colección para todo un departamento, para un hotel, etc.

En el Anexo N° 14 se presentan los precios de cada uno de los productos y servicios que ofrece la empresa, se debe tomar en cuenta que en los servicios, varían de acuerdo al tipo de proyecto que se vaya a realizar. Además de ello se toman en cuenta precios de venta sin IVA.

Mediante los datos proporcionados por la tabla 5.1 y el anexo N° 14, se establece la diferencia entre lo producido y lo pedido por sus clientes, donde se va a analizar la pérdida total que posee la empresa al no realizar la producción completa.

Realizando el análisis del anexo N° 15, el total de pedidos realizados en el 2010 son de \$94´414.459,37 y la producción realizada es de \$81´771.325,88 dando un resultado de \$12´643.133,49, como resultado de una diferencia que en los últimos años ha causado una pérdida sustantiva que ha disminuido su rentabilidad.

Mediante la implementación realizada, como se mencionó en el capítulo anterior el ahorro total en minutos será de 78942 y \$434.853,81, tomando en cuenta que solo se realiza en el área administrativa, la mejora que se realizará en toda la empresa, logrará terminar con la pérdida, otorgando una utilidad destacada, además de satisfacción al cliente y posicionamiento en el mercado.

5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias del año 2010, a partir del cual se va a establecer el proyectado al final del año 2011, donde se observa el resultado real, y el presupuesto que se planteó a Enero del año 2010.

La empresa “ALBREU”, posee parámetros establecidos en cuanto al porcentaje de ventas que ocupa cada gasto, en el siguiente cuadro se muestra los porcentajes establecidos para el gasto:

TIPO DE GASTOS	PORCENTAJE ESTABLECIDO
Gasto de Ventas	2,29%
Gastos Fijos de Ventas	0,84%
Gastos Administrativos de Ventas	0,22%
Gasto de Administración General	1,24%
Ingresos y Gastos Operacionales	-0,20%

Tabla 5.2: Porcentajes de Gastos Establecidos
Fuente: Registros Contables
Elaborado por: Gabriela Erazo

De acuerdo a los valores establecidos, se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias 2010, en donde se encuentra el plan de cuentas, el valor real obtenido en el año, el presupuesto planteado, los porcentajes de gastos con respecto a ventas y el porcentaje de cumplimiento del presupuesto establecido.

CUENTAS DEL BALANCE	AÑO 2010				
	REAL	% Sobre Vtas	PTO	% Sobre Vtas	% Sobre PTO
VENTAS	\$ 82.957.325,89		\$ 94.414.459,37		87,87%
COSTO DE VENTAS	\$ 77.234.567,87	93,10%	\$ 80.987.435,87	85,78%	95,37%
MARGEN BRUTO	\$ 5.722.758,02	6,90%	\$ 13.427.023,50	16,58%	42,62%
GASTO DE VENTAS	\$ 1.160.326,30	1,40%	\$ 2.165.284,91	2,29%	53,59%
Gastos Variables de Ventas	\$ 580.163,20	0,70%	\$ 928.261,12	0,98%	62,50%
Comisiones sobre ventas	\$ 84.893,10	0,10%	\$ 135.828,96	0,14%	62,50%
Mercadeo	\$ 99.038,90	0,12%	\$ 158.462,24	0,17%	62,50%
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$ 128.745,20	0,16%	\$ 205.992,32	0,22%	62,50%
Rep y mantenimiento Edificio	\$ 26.281,40	0,03%	\$ 42.050,24	0,04%	62,50%
Transporte	\$ 143.491,40	0,17%	\$ 229.586,24	0,24%	62,50%
Comisión Terceros	\$ 28.206,90	0,03%	\$ 45.131,04	0,05%	62,50%
Sale Gastos- Otros Gastos Venta	\$ 57.440,60	0,07%	\$ 91.904,96	0,10%	62,50%
Seguros	\$ 12.065,60	0,01%	\$ 19.304,96	0,02%	62,50%
Gastos Fijos de Ventas	\$ 901.983,50	1,09%	\$ 793.459,18	0,84%	113,68%
Sueldos y Beneficios	\$ 305.089,40	0,37%	\$ 298.736,90	0,32%	102,13%
Arriendos	\$ 370.440,30	0,45%	\$ 300.987,98	0,32%	123,07%
Seg y Vigilancia	\$ 40.288,60	0,05%	\$ 40.288,60	0,04%	100,00%
Servicios Públicos	\$ 20.346,60	0,02%	\$ 20.346,60	0,02%	100,00%

Depreciaciones y Amort.	\$ 6.850,20	0,01%	\$ 5.800,90	0,01%	118,09%
Seguro	\$ 20.821,00	0,03%	\$ 18.675,87	0,02%	111,49%
Comunicación	\$ 26.741,90	0,03%	\$ 22.897,67	0,02%	116,79%
Gastos Generales.	\$ 35.826,10	0,04%	\$ 25.543,12	0,03%	140,26%
Gto Viaje	\$ 21.198,40	0,03%	\$ 15.690,56	0,02%	135,10%
Honorarios	\$ 54.381,00	0,07%	\$ 44.490,98	0,05%	122,23%
Gastos Administrativos de Ventas	\$ 232.993,00	0,28%	\$ 210.856,68	0,22%	110,50%
Sueldos y Beneficios	\$ 174.590,00	0,21%	\$ 165.234,00	0,18%	105,66%
Arriendos	\$ 12.000,00	0,01%	\$ 12.000,00	0,01%	100,00%
Honorarios	\$ 26.204,70	0,03%	\$ 20.789,34	0,02%	126,05%
Gastos de Viaje	\$ 8.477,70	0,01%	\$ 6.333,78	0,01%	133,85%
Reparación y Mantenimiento	\$ 5.710,50	0,01%	\$ 3.241,89	0,00%	176,15%
Generales	\$ 4.188,40	0,01%	\$ 2.456,90	0,00%	170,47%
Depreciaciones	\$ 1.821,70	0,00%	\$ 800,77	0,00%	227,49%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA EN VENTAS	\$ 4.562.431,72	5,50%	\$ 11.261.738,59	11,93%	40,51%
GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL	\$ 1.271.748,00	1,53%	\$ 1.173.841,47	1,24%	108,34%
Sueldos y Beneficios	\$ 674.090,00	0,81%	\$ 670.876,99	0,71%	100,48%
Servicios Públicos	\$ 7.000,00	0,01%	\$ 5.768,65	0,01%	121,35%
Alquileres y Vigilancia	\$ 79.000,00	0,10%	\$ 70.876,00	0,08%	111,46%
Depreciaciones y Amort.	\$ 107.648,00	0,13%	\$ 99.090,00	0,10%	108,64%
Gasto de Viaje	\$ 20.253,00	0,02%	\$ 15.076,00	0,02%	134,34%
Licencias y sum computo	\$ 5.000,00	0,01%	\$ 5.000,00	0,01%	100,00%
Comunicaciones	\$ 17.000,00	0,02%	\$ 15.432,98	0,02%	110,15%
Honorarios	\$ 263.140,00	0,32%	\$ 200.435,21	0,21%	131,28%
Rep y Mantenimiento	\$ 25.534,00	0,03%	\$ 22.903,33	0,02%	111,49%
Tasas y Contribuciones	\$ 23.100,00	0,03%	\$ 22.556,88	0,02%	102,41%
Suministros, Tóner, Imprenta papelería	\$ 27.100,00	0,03%	\$ 22.987,44	0,02%	117,89%
Courier, ISD, Otros	\$ 22.883,00	0,03%	\$ 22.837,99	0,02%	100,20%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ 3.290.683,72	3,97%	\$ 10.087.897,12	10,68%	32,62%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ (196.900,00)	-0,24%	\$ (187.345,98)	-0,20%	105,10%
Otros Gastos y/o Ingresos	\$ (131.700,00)	-0,16%	\$ (125.543,77)	-0,13%	104,90%
Gastos Financieros	\$ (65.200,00)	-0,08%	\$ (60.100,87)	-0,06%	108,48%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPAC	\$ 3.093.783,72	3,73%	\$ 9.900.551,14	10,49%	31,25%

Tabla 5.3 Estado De Pérdidas y Ganancias 2010

Fuente: Libros Contables

Elaborado por: Gabriela Erazo

De acuerdo al cuadro presentado, en el 2010 se obtienen los siguientes resultados:

En cuanto al cumplimiento de ventas, se realizó en un 87% del presupuesto realizado en ventas. Normalmente el departamento de ventas cumple el presupuesto establecido en el año, el problema son los gastos incurridos, para cumplir esos objetivos.

Los gastos Variables de ventas poseen un cumplimiento de presupuesto del 62,5%, resultado de gastos innecesarios realizados, sobre todo en mercadeo.

Gastos fijos de ventas se pueden observar que fueron superados a los valores presupuestados que se plantearon, al igual que los gastos administrativos de ventas y generales.

Los puntos antes mencionados, dan como resultado un 31,25% de cumplimiento de presupuesto en cuanto a la utilidad, ello se debe a que a pesar de la ventas son altas, el gasto que se realiza son elevados y con falta de control.

5.2 Proyecciones

Para realizar un análisis completo de la implementación de proyectos se va revisar los datos históricos de la evolución de la empresa, realizando una proyección hasta el 2013, en el cual se podrá observar los cambios beneficiosos para la empresa, para ello se establecen los siguientes parámetros de proyección:

- De acuerdo a los años 2007-2008-2009-2010 la empresa ha obtenido un crecimiento del 5%, de acuerdo a los datos históricos en los libros contables.
- En cuanto a la demanda, del año 2007 al 2008 se incrementó en un 2%, del 2008 al 2009 5% y del 2009 al 2010 4.6%. pero en servicios decreció al -1% del 2010 al 2011, pero de acuerdo a las mejoras en cuanto a satisfacción del cliente por medio de la gestión de reclamos desde el 2011 se posee un incremento de demanda del 1%.

- En lo correspondiente a precios, se estableció un crecimiento anual del 6%, con lo cual podremos determinar la proyección de ventas.
- De acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo III se determina un 7% para finales del 2011, en el 2012 del 10% y al 2013 15% de incremento en ventas en el año mediante la automatización de procesos, capacitaciones y planificación estratégica.
- Y por último se determina cada año ejecutar una disminución en costos del 8%, mediante el análisis realizado en el capítulo IV.

5.2.1 Evolución de Demanda

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa, se presenta la evolución histórica de la demanda por colección, y a través de ello una proyección hacia el año 2013 donde se podrá observar el cumplimiento de objetivos planteados en el capítulo III.

➤ PROYECCIÓN DE DEMANDA

TIPO DE PRODUCTO	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	PEDIDOS	PRODUCCIÓN												
COLLECCIONES														
AFRICA	22204,35	15689,96	22657,50	16515,75	23850,00	17385,00	25000,00	18300,00	26750,00	19215,00	28087,50	21136,50	29491,88	23250,15
CARAMELO	14210,78	13546,53	14500,80	14259,50	15264,00	15010,00	16000,00	15800,00	17120,00	16590,00	17976,00	18249,00	18874,80	20073,90
CHOCOLATE	17763,48	16492,47	18126,00	17360,49	19080,00	18274,20	20000,00	19236,00	21400,00	20197,80	22470,00	22217,58	23593,50	24439,34
CAFÉ	8881,74	7513,18	9063,00	7908,61	9540,00	8324,85	10000,00	8763,00	10700,00	9201,15	11235,00	10121,27	11796,75	11133,39
TAGUA	11546,26	9438,84	11781,90	9935,62	12402,00	10458,55	13000,00	11009,00	13910,00	11559,45	14605,50	12715,40	15335,78	13986,93
COCO	13322,61	11536,84	13594,50	12144,04	14310,00	12783,20	15000,00	13456,00	16050,00	14128,80	16852,50	15541,68	17695,13	17095,85
SERVICIOS														
CONSULTOR DE DISEÑO PAQUETE DE MUEBLES	159,72	78,88	145,20	83,03	132,00	87,40	120,00	92,00	108,00	96,60	109,08	101,43	110,17	106,50
	71,87	35,15	65,34	37,00	59,40	38,95	54,00	41,00	48,60	43,05	49,09	45,20	49,58	47,46

Tabla 5.4: Proyección de Demanda
Fuente: Libros Contables
Elaborado por: Gabriela Erazo

En la tabla 5.4 se pueden observar primeramente la proyección para la finalización del año actual 2011, en el cual a partir de la implementación del control, y planificación estratégica se logró que la producción creciera en forma ascendente mediante la eficiencia implementada por el mejoramiento de procesos en cuanto al tiempo y costos de las actividades, junto con el levantamiento de la demanda que decayó por el incumplimiento de las actividades, en relación a los proyectos.

Si bien no se logró igualar la producción a la demanda al año 2013, debido a la adaptación que está realizando al empresa, en cuanto a requisiciones de material y tiempos de producción, junto con el crecimiento de demanda del 5%, de acuerdo a datos históricos, sin embargo la diferencia existente es mínima en comparación a los anteriores años, pero de acuerdo a la promoción y apertura a los nuevos mercados que se están realizando actualmente, se van a igualar las cifras.

5.2.2 CRECIMIENTO DE PRECIOS

Para realizar el crecimiento de precios, se lo realiza mediante colecciones, tomando en cuenta un promedio de precios, libros contables y fluctuaciones de la inflación en los últimos años.

En el anexo N°17 se encuentra el incremento de precios anuales, que se realizaron en el año 2011, el cual fue obtenido en base a investigaciones de mercado que analizaron la demanda y oferta actual.

5.2.3 INGRESO POR VENTAS

De acuerdo al anexo 17 y la tabla 5,4 en la cual se encuentran los datos históricos de la compañía, se consolida la información para poder identificar el resultado de los ingresos anuales que posee ALBREU, colocando en totalidad de ingresos por colección y servicios.

COLECCIÓN	HISTÓRICO				PROYECTADO		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CARAMELO	\$ 12.408.964,91	\$ 13.895.817,37	\$ 15.560.825,73	\$ 17.425.336,76	\$ 19.394.399,81	\$ 22.613.870,18	\$ 26.367.772,63
CHOCOLATE	\$ 14.011.164,93	\$ 15.689.994,32	\$ 17.569.982,44	\$ 19.675.232,30	\$ 45.171.487,94	\$ 52.669.954,94	\$ 61.413.167,46
CAFÉ	\$ 7.211.291,22	\$ 8.075.354,11	\$ 9.042.949,73	\$ 10.126.483,46	\$ 11.270.776,09	\$ 13.141.724,92	\$ 15.323.251,26
COCO	\$ 8.088.123,64	\$ 9.057.249,31	\$ 10.142.496,43	\$ 11.357.778,76	\$ 12.641.207,76	\$ 14.739.648,25	\$ 17.186.429,86
TAGUA	\$ 6.585.677,47	\$ 7.374.778,80	\$ 8.258.430,91	\$ 9.247.962,94	\$ 38.770.122,88	\$ 45.205.963,28	\$ 52.710.153,18
ÁFRICA	\$ 9.666.010,00	\$ 10.824.199,33	\$ 12.121.163,86	\$ 13.573.531,76	\$ 72.965.633,45	\$ 85.077.928,61	\$ 99.200.864,75
SERVICIO							
CONSULTORÍA DE DISEÑO PAQUETE DE MUEBLES	\$ 196.545,66	\$ 220.095,92	\$ 246.468,00	\$ 276.000,00	\$ 307.188,00	\$ 358.181,21	\$ 417.639,29
	\$ 907.955,50	\$ 1.016.747,48	\$ 1.138.575,00	\$ 1.275.000,00	\$ 1.419.075,00	\$ 1.654.641,45	\$ 1.929.311,93
TOTAL INGRESOS	\$ 59.075.733,32	\$ 66.154.236,65	\$ 74.080.892,10	\$ 82.957.325,98	\$ 201.939.890,94	\$ 235.461.912,84	\$ 274.548.590,37

Tabla 5.5: Ingreso de Ventas Histórico y proyectado por colección

Fuente: Libros Contables

Elaborado por: Gabriela Erazo

De acuerdo a los ingresos proyectados, según la demanda histórica se determina que en el 2013 se obtendrá un incremento total de los ingresos en un 10% en promedio, cabe recalcar que en cuanto a los servicios que poseía la debilidad y decremento de ventas, para el 2013 se determina un 20% de crecimiento, con un cumplimiento de tiempos y costos del 80% global.

5.2.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Mediante el anexo 17, tabla 5.4 y tabla 5.5 se realiza el estado de pérdidas y ganancias, estableciendo desde el 2007 al 2013, para manejar un porcentaje de crecimiento más real a la empresa.

En la tabla 5.6, se pueden verificar el análisis histórico de crecimiento que ha poseído la empresa, junto con la evolución de gastos teniendo en cuenta el porcentaje que tiene predeterminado con respecto de las ventas.

En el año 2007 al 2008, la empresa posee un crecimiento del 6%, donde los gastos operativos incrementan en un 30%, ya que el a pesar del crecimiento de ventas, no se rigen a un presupuesto mensual en el control de gastos.

Al 2008 y 2009, existe un crecimiento del 32%, este crecimiento se debe a que se mantienen los gastos operativos constantes, pero en cuanto a las ventas se incrementan 5%, cabe recalcar que el costo de ventas en cada año va ligado al crecimiento de ventas, ya que se incurre en gastos de capacitación, marketing y publicidad.

A partir del año 2009 hasta el 2010, se mantiene el crecimiento del 32% y se incurrió en gastos operativos altos, se debe a que se inició la compra de software y varios empleados que fueron capacitados.

Del 2010 al 2011, se logró un crecimiento del 28% con una eficiencia en costos del 61%, este crecimiento influye debido a un incremento en gastos del 10%, a más de que se termina de cancelar un deuda pendiente que estuvo financiado por 5 años, la cual estaba contabilizada en otros gastos, que por ende son reducidos.

A partir del 2011 al 2012 mediante el establecimiento de procesos, y la reestructuración de la empresa, se genera un crecimiento del 25% junto con una eficiencia en costos y tiempos determinados en el capítulo IV de un 86% en total.

Por último en el periodo del 2012 al 2013, se logrará mantener una constante en gastos operativos, mediante la planificación estratégica, logrando un crecimiento del 8% pero un manejo de costos y tiempos, con resultados de crecimiento de productividad de un 93%.

	HISTÓRICO				PROYECTADO		
	2007	2008	2009	2.010	2011	2012	2013
VENTAS	\$ 59.075.733,32	\$ 66.154.236,65	\$ 74.080.892,10	\$ 82.957.325,98	\$ 201.939.890,94	\$ 235.461.912,84	\$ 274.548.590,37
COSTO DE VENTAS	\$ 56.303.999,98	\$ 62.559.999,97	\$ 69.511.111,08	\$ 77.234.567,87	\$ 195.403.456,71	\$ 226.668.009,78	\$ 260.668.211,25
MARGEN BRUTO	\$ 2.771.733,35	\$ 3.594.236,67	\$ 4.569.781,02	\$ 5.722.758,11	\$ 6.536.434,23	\$ 8.793.903,05	\$ 13.880.379,11
GASTO DE VENTAS	\$ 371.304,42	\$ 742.608,83	\$ 928.261,04	\$ 1.160.326,30	\$ 1.044.293,67	\$ 939.864,30	\$ 845.877,87
Gastos Variables de Ventas	\$ 185.652,22	\$ 371.304,45	\$ 464.130,56	\$ 580.163,20	\$ 522.146,88	\$ 469.932,19	\$ 422.938,97
Comisiones sobre ventas	\$ 27.165,79	\$ 54.331,58	\$ 67.914,48	\$ 84.893,10	\$ 76.403,79	\$ 68.763,41	\$ 61.887,07
Mercadeo	\$ 31.692,45	\$ 63.384,90	\$ 79.231,12	\$ 99.038,90	\$ 89.135,01	\$ 80.221,51	\$ 72.199,36
Comisiones Tarjetas de Crédito	\$ 41.198,46	\$ 82.396,93	\$ 102.996,16	\$ 128.745,20	\$ 115.870,68	\$ 104.283,61	\$ 93.855,25
Rep y mantenimiento Edificio	\$ 8.410,05	\$ 16.820,10	\$ 21.025,12	\$ 26.281,40	\$ 23.653,26	\$ 21.287,93	\$ 19.159,14
Transporte	\$ 45.917,25	\$ 91.834,50	\$ 114.793,12	\$ 143.491,40	\$ 129.142,26	\$ 116.228,03	\$ 104.605,23
Comisión Terceros	\$ 9.026,21	\$ 18.052,42	\$ 22.565,52	\$ 28.206,90	\$ 25.386,21	\$ 22.847,59	\$ 20.562,83
Sale Gastos- Otros Gastos Venta	\$ 18.380,99	\$ 36.761,98	\$ 45.952,48	\$ 57.440,60	\$ 51.696,54	\$ 46.526,89	\$ 41.874,20
Seguros	\$ 3.860,99	\$ 7.721,98	\$ 9.652,48	\$ 12.065,60	\$ 10.859,04	\$ 9.773,14	\$ 8.795,82
Gastos Fijos de Ventas	\$ 288.634,72	\$ 577.269,44	\$ 721.586,80	\$ 901.983,50	\$ 811.785,15	\$ 649.428,12	\$ 454.599,68
Sueldos y Beneficios	\$ 97.628,61	\$ 195.257,22	\$ 244.071,52	\$ 305.089,40	\$ 274.580,46	\$ 219.664,37	\$ 153.765,06
Arriendos	\$ 118.540,90	\$ 237.081,79	\$ 296.352,24	\$ 370.440,30	\$ 333.396,27	\$ 266.717,02	\$ 186.701,91
Seg y Vigilancia	\$ 12.892,35	\$ 25.784,70	\$ 32.230,88	\$ 40.288,60	\$ 36.259,74	\$ 29.007,79	\$ 20.305,45
Servicios Públicos	\$ 6.510,91	\$ 13.021,82	\$ 16.277,28	\$ 20.346,60	\$ 18.311,94	\$ 14.649,55	\$ 10.254,69
Depreciaciones y Amort.	\$ 2.192,06	\$ 4.384,13	\$ 5.480,16	\$ 6.850,20	\$ 6.165,18	\$ 4.932,14	\$ 3.452,50
Seguro	\$ 6.662,72	\$ 13.325,44	\$ 16.656,80	\$ 20.821,00	\$ 18.738,90	\$ 14.991,12	\$ 10.493,78
Comunicación	\$ 8.557,41	\$ 17.114,82	\$ 21.393,52	\$ 26.741,90	\$ 24.067,71	\$ 19.254,17	\$ 13.477,92
Gastos Generales.	\$ 11.464,35	\$ 22.928,70	\$ 28.660,88	\$ 35.826,10	\$ 32.243,49	\$ 25.794,79	\$ 18.056,35
Gto Viaje	\$ 6.783,49	\$ 13.566,98	\$ 16.958,72	\$ 21.198,40	\$ 19.078,56	\$ 15.262,85	\$ 10.683,99
Honorarios	\$ 17.401,92	\$ 34.803,84	\$ 43.504,80	\$ 54.381,00	\$ 48.942,90	\$ 39.154,32	\$ 27.408,02
Gastos Administrativos de Ventas	\$ 74.557,76	\$ 149.115,52	\$ 186.394,40	\$ 232.993,00	\$ 209.693,70	\$ 188.724,33	\$ 169.851,90
Sueldos y Beneficios	\$ 55.868,80	\$ 111.737,60	\$ 139.672,00	\$ 174.590,00	\$ 157.131,00	\$ 141.417,90	\$ 127.276,11
Arriendos	\$ 3.840,00	\$ 7.680,00	\$ 9.600,00	\$ 12.000,00	\$ 10.800,00	\$ 9.720,00	\$ 8.748,00
Honorarios	\$ 8.385,50	\$ 16.771,01	\$ 20.963,76	\$ 26.204,70	\$ 23.584,23	\$ 21.225,81	\$ 19.103,23
Gastos de Viaje	\$ 2.712,86	\$ 5.425,73	\$ 6.782,16	\$ 8.477,70	\$ 7.629,93	\$ 6.866,94	\$ 6.180,24
Reparación y Mantenimiento	\$ 1.827,36	\$ 3.654,72	\$ 4.568,40	\$ 5.710,50	\$ 5.139,45	\$ 4.625,51	\$ 4.162,95

Generales	\$ 1.340,29	\$ 2.680,58	\$ 3.350,72	\$ 4.188,40	\$ 3.769,56	\$ 3.392,60	\$ 3.053,34
Depreciaciones	\$ 582,94	\$ 1.165,89	\$ 1.457,36	\$ 1.821,70	\$ 1.639,53	\$ 1.475,58	\$ 1.328,02
UTILIDAD (PERDIDA) NETA EN VENTAS	\$ 2.037.236,45	\$ 2.125.242,88	\$ 2.733.538,78	\$ 3.427.455,31	\$ 4.470.661,71	\$ 7.015.886,30	\$ 12.410.049,66
GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL	\$ 651.134,98	\$ 813.918,72	\$ 1.017.398,40	\$ 1.271.748,00	\$ 1.144.573,20	\$ 1.030.115,88	\$ 927.104,29
Sueldos y Beneficios	\$ 345.134,08	\$ 431.417,60	\$ 539.272,00	\$ 674.090,00	\$ 606.681,00	\$ 546.012,90	\$ 491.411,61
Servicios Publicos	\$ 3.584,00	\$ 4.480,00	\$ 5.600,00	\$ 7.000,00	\$ 6.300,00	\$ 5.670,00	\$ 5.103,00
Alquileres y Vigilancia	\$ 40.448,00	\$ 50.560,00	\$ 63.200,00	\$ 79.000,00	\$ 71.100,00	\$ 63.990,00	\$ 57.591,00
Depreciaciones y Amort.	\$ 55.115,78	\$ 68.894,72	\$ 86.118,40	\$ 107.648,00	\$ 96.883,20	\$ 87.194,88	\$ 78.475,39
Gasto de Viaje	\$ 10.369,54	\$ 12.961,92	\$ 16.202,40	\$ 20.253,00	\$ 18.227,70	\$ 16.404,93	\$ 14.764,44
Licencias y sum computo	\$ 2.560,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.050,00	\$ 3.645,00
Comunicaciones	\$ 8.704,00	\$ 10.880,00	\$ 13.600,00	\$ 17.000,00	\$ 15.300,00	\$ 13.770,00	\$ 12.393,00
Honorarios	\$ 134.727,68	\$ 168.409,60	\$ 210.512,00	\$ 263.140,00	\$ 236.826,00	\$ 213.143,40	\$ 191.829,06
Rep y Mantenimiento	\$ 13.073,41	\$ 16.341,76	\$ 20.427,20	\$ 25.534,00	\$ 22.980,60	\$ 20.682,54	\$ 18.614,29
Tasas y Contribuciones	\$ 11.827,20	\$ 14.784,00	\$ 18.480,00	\$ 23.100,00	\$ 20.790,00	\$ 18.711,00	\$ 16.839,90
Suministros, Toner, Imprenta papeleria	\$ 13.875,20	\$ 17.344,00	\$ 21.680,00	\$ 27.100,00	\$ 24.390,00	\$ 21.951,00	\$ 19.755,90
Courier, ISD, Otros	\$ 11.716,10	\$ 14.645,12	\$ 18.306,40	\$ 22.883,00	\$ 20.594,70	\$ 18.535,23	\$ 16.681,71
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ 1.386.101,48	\$ 1.311.324,16	\$ 1.716.140,38	\$ 2.155.707,31	\$ 3.326.088,51	\$ 5.985.770,42	\$ 11.482.945,37
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	\$ (189.024,00)	\$ (189.024,00)	\$ (236.280,00)	\$ (196.900,00)	\$ (177.210,00)	\$ (141.768,00)	\$ (196.900,00)
Otros Gastos y/o Ingresos	\$ (126.432,00)	\$ (126.432,00)	\$ (158.040,00)	\$ (131.700,00)	\$ (118.530,00)	\$ (94.824,00)	\$ (66.376,80)
Gastos Financieros	\$ (62.592,00)	\$ (62.592,00)	\$ (78.240,00)	\$ (65.200,00)	\$ (58.680,00)	\$ (46.944,00)	\$ (32.860,80)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPAC	\$ 1.197.077,48	\$ 1.122.300,16	\$ 1.479.860,38	\$ 1.958.807,31	\$ 3.148.878,51	\$ 5.844.002,42	\$ 11.286.045,37
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL		6%	32%	32%	61%	86%	93%

Tabla 5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Fuente: Libros Contables

Elaborado por: Gabriela Erazo

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

- El inconveniente principal y básico para “ALBREU”, es el no tener documentados los procesos, lo cual ocasiona el incumplimiento en las entregas de los servicios y productos, originando retardos en las entregas y reclamos de los clientes.
- De acuerdo a la hipótesis planteada en el capítulo I, en el capítulo IV, se muestra la reestructuración que se realiza a la compañía, implementando sistemas y automatización de procesos, y mediante un perfil de puestos y procesos de inducción que colaboran a procesos de capacitaciones anuales que mejoren eficaz y eficientemente la productividad.

Con el establecimiento de indicadores, y mediante los procesos de acciones correctivas y preventivas, junto con el soporte de mejoramiento se realiza un control de desempeño, con evaluaciones anuales, desde empleados hasta proveedores.

- Junto con investigaciones de mercado, incluidas en un presupuesto anual, se realiza estudios de nuevos y actuales mercados, para de acuerdo a ello, realizar nuevas colecciones que se adapten a las necesidades del consumidor.
- De acuerdo a los objetivos de crecimiento planteados, en el año 2012, con el ahorro conseguido se prioriza la activación de capacitaciones anuales, a todos los empleados, junto con actividades de integración empresarial, que logran que se mantenga al personal, y se apliquen perfiles de carrera.
- De acuerdo al mejoramiento de gestión de reclamos y sugerencias, se logró incrementar las ventas en un 5%, y obtener un crecimiento del 8% anual, y niveles de eficiencia de 93%.

- La realización de un estudio profundo de la empresa comprende, establecer factores y fijar parámetros por la falta eficiencia y cumplimiento en los productos y servicios prestados por “ALBREU” hacia los clientes.
- Mediante la propuesta de mejoramiento de procesos a “ALBREU” le permite llevar un mayor control en tiempo vs costo acerca del desempeño de labores de cada trabajador, optimizando así, los recursos y garantizando la satisfacción del cliente, y consecuentemente el crecimiento de la empresa.
- Se debe tener en cuenta que en la empresa, los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización para mejorar, y no estancarnos en los mismos errores permanentemente.
- El correcto funcionamiento de la empresa “ALBREU”, depende tanto de la asignación de funciones de los empleados, cuanto del compromiso ante el trabajo.
- La internacionalización de una empresa requiere fundamentalmente de una correcta organización en cuanto al tema de calidad y gestión de procesos referente a normas internacionales de calidad toman como punto de partida estos factores.
- A pesar de no contar con una organización bien definida y tomando en cuenta el reducido segmento de mercado donde se desenvuelve, la empresa está posicionada en el mercado con clientes fieles que ha sabido ganar y conservar mediante productos innovadores y servicios personalizados que la diferencian de la competencia.
- En el mejoramiento de procesos se efectuaron varias actividades de control, archivo y operación que si bien no representan un ahorro o beneficio inmediato, a largo plazo se reflejarán en un incremento de la eficiencia de los procesos, haciendo de la empresa una organización estandarizada, que pueda cumplir con las expectativas del cliente y su mercado, no solamente en los países donde

actualmente permanece sino también extenderse y ser un líder mundialmente conocido.

- La propuesta de una organización promete a la empresa indicadores de gestión y factores de éxito para los procesos que permitirán su debido control y medición de resultados, siempre y cuando estos sean identificados y actualizados constantemente, brindando un mejoramiento continuo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es sumamente importante que se estandarice en la empresa el análisis de los indicadores porque permite recolectar datos estadísticos pero también cualitativos, para tomar decisiones gerenciales oportunas que permitan el desarrollo económico y rentable de la organización.
- Sin planeación el futuro es incierto, las organizaciones al no tomar medidas precautelarias y trabajar sin visión, producen un gran fracaso comercial, para lo cual en el proyecto se ha diseñado planes a cumplir que permitan a “ALBREU” expandirse por horizontes transparentes y seguros para un desarrollo empresarial exitoso, como son la planificación estratégica, gestión por procesos, indicadores de cumplimiento e implementación de acciones correctivas y preventivas.
- Es importante que el levantamiento de procesos sea consecuente con el crecimiento de la empresa, es decir que se adapte para los cambios que posea la compañía.
- El mejoramiento de los procesos debe ser monitoreado para lo cual se recomienda la aplicación de los indicadores de gestión, su implementación debe realizarse primeramente en un período de prueba para asegurar el correcto planteamiento y funcionamiento de los mismos y en adelante deben realizarse verificaciones continuas de modo que se obtenga información útil y retroalimentación adecuada.
- Se recomienda que todos estos procesos sean aplicados para de esta manera mejorar la producción, eficiencia, eficacia y consecuentemente la utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal Pachacama, Roberto Carlos, Mejoramiento de procesos de la empresa créditos J&R dedicada a la comercialización de electrodomésticos y muebles, TESIS, SANGOLQUÍ / ESPE / 2010
- Rodríguez Rodríguez, Tania Margoth, Mejoramiento de procesos para la empresa de fabricación de muebles diseño sin Límites, TESIS SANGOLQUÍ / ESPE / 2008
- Sánchez De Los Ríos, Carolina. Impacto de los sistemas ERP en las Empresas. Ilustrados.com, 2005.
- FERNANDEZ ALARCON Vicenc, Desarrollo de Sistemas de Información, Una Metodología Basada en el Modelado. España: Ediciones UPC, 2006. p. 176 Cartilla Norma ISO 9000:2001, Arcos Ltda.
- KUME Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la Calidad. Norma, 1998.
- González López, Eduardo, La Nueva Tecnología empresarial ERP, editorial Ilustrados, 2005.
- NAHMIAS, STEVEN. Análisis de la producción y las operaciones. Continental S.A. México 1999.
- Reuther D. Chattopadhyay G, Engineering Management Conference, 2004, Proceedings, 2004 IEEE International Benchmarking ERP in SMB, Aberdeen Group, underwritten by: CMS Software,
- Harris Data, SAGE Software, Manage2Manage systems , Vorminttag Inc. 2006.
- Aguirre Santiago, Córdoba Nazly, Araoz Olga Lucia Diseño de una propuesta metodológica para el rediseño de procesos en las empresas medianas
- Colombianas previo a la implantación de un sistema ERP, 2007. Revista Dinero. El crecimiento está en las Pymes. Febrero 2002, No. 150.

- KNOLMAYER, GERHARD. MERTENS, PETER. ZEIER, ALEXANDER. Supply Chain management Based on SAP Systems. Springer, 2002. Berlin, p. 18.
- PUENTE Raquel, CERVILLA María Antonia. Customer Relationship Management (CRM) practices in Venezuela firms: A study of cases.
- Academia: Revista Latinoamericana de Administración.
- KOONTZ, Harold/ WEIHRICH, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, Mc Gran Hill. 12° Edición, 2004, Colombia
- MASON, Robert/ LIND, Douglas/ MARCHAL. William, Estadística para Administración y Economía, ALFAOMEGA, Bogotá – Colombia, 2003.
- GOMEZ, Guillermo, Organización y Métodos, Mc Graw Hill, México, 2002
- SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Managment Advise & Consulting, 2004
- SANCHEZ, Maldonado, Luis Fernando, Business Process Managment, e business, estrategia, finanzas, tecnología e información, automatización de procesos.
- THOMSON, Arthur /STRICKLAND, A.J: Administración Estratégica, Conceptos y Casos; Mc Gran Hill 11a edición.
- Mohd Haris Aziz, Ong Con Nie, Jesse Chan Mei Yam, Lee Chang Wei, Shuhaimi Jamalludin, Ahamd ShahriL. GLOBAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT GROUP CGISS, MOTOROLA, IEEE XPLORE, November 24
- Ruiz Antonio, Hugo Benito. Evolución de los sistemas de ERP: impacto en la implementación. Ilustrados.com, 2005.
- BENVENUTO, VERA, ANGELO. Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. Universidad de concepción, 2006. CapiV review.

- SHANG, SHARI. SEDDON PETER. Assessing an managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective. Julio de 2002.
- GTTIKER, THOMAS. What Happens After ERP Implementation: Understanding The Impact of Interdependence and Differentiation on Plant Level Outcomes.
- BELTRAN, AMADOR ALFREDO. BURBANO COLLAZOS, ANGELICA. Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras.

6.2.1 BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEB

- www.elcomercio.com
- PEREZ VILAPLANA, Juan. Cuota y funcionalidad, ejes de un sistema ERP, http://www.iese.edu/es/files/Art_Vilaplana_ejesERP_ESP_tcm5-7456.pdf, Modelo SCOR
- <http://www.navactiva.com/web/es/alog/doc/informes/2006/03/36349.php>
- Supply Chain Council, Inc. www.supply-chain.org CONSESUS S.A. consultores en tecnología informática.
- www.promonegocios.com
- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_relaciones_mutuamente_beneficiosas_proveedor.html
- 2005 http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/290/1/abeltran_modelodebench.pdf
- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=105&sid=75078684-70a4-49fa-8bb1-068f90302f7b%40sessionmgr102>
- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=734bc1b1-0b89-4441-977d-38c6eb05ee52%40sessionmgr9>
- www.consensussa.com

ANEXOS

Anexo N°1: ENCUESTA CLIENTES “ALBREU”

En la siguiente encuesta por favor, marcar con una X la respuesta correcta, se solicita la mayor honestidad para realizar el estudio de forma eficiente.

1. ¿Qué tipo de muebles adquirió usted?

Diseño de oficina	<input type="checkbox"/>	Colección Café	<input type="checkbox"/>
Diseño Hogar	<input type="checkbox"/>	Colección Chocolate	<input type="checkbox"/>
Diseño Centro Comercial	<input type="checkbox"/>	Colección Caramelo	<input type="checkbox"/>
Diseño Restaurantes	<input type="checkbox"/>	Colección África	<input type="checkbox"/>
Colección Tagua	<input type="checkbox"/>	Colección Coco	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué precio pagó usted por sus muebles?

Servicios		Productos	
Menos de 10000	<input type="checkbox"/>	Menos de 5000	<input type="checkbox"/>
De 10001 a 15000	<input type="checkbox"/>	De 5001 a 10000	<input type="checkbox"/>
De 15001 a 20000	<input type="checkbox"/>	De 10001 a 15000	<input type="checkbox"/>
Más de 20000	<input type="checkbox"/>	Más de 15000	<input type="checkbox"/>

3. ¿El precio que pagó por sus muebles lo considera?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Está conforme con el servicio que se le otorgó en la empresa “ALBREU”?

Si

No

5. La calidad de los productos de “ALBREU” es:

Excelente

Buena

Mala

6. Cómo califica usted al periodo de entrega de sus muebles?

RÁPIDO (DENTRO DE 8 DÍAS)

MEDIANAMENTE RÁPIDO (DE 8 A 15 DÍAS)

MEDIANAMENTE DEMORADO (DE 15 A 30 DÍAS)

MÁS DE 30 DÍAS

Anexo N°2: ENCUESTA PORVEEDORES “ALBREU”

En la siguiente encuesta por favor, marcar con una X la respuesta correcta, se solicita la mayor honestidad para realizar el estudio de forma eficiente.

1. El tiempo de entrega del pedido que realiza la empresa es:

Inmediato (24 horas)

Mediato (8 días)

Demorado (más de 8 días)

2. Los pedidos que realiza la empresa son devueltos por errores o por fallas

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

3. El precio de los productos los considera:

Altos

Medios

Bajos

4. - El periodo que otorga la empresa para el pago es:

Contado

Crédito (8 a 15 días)

Crédito (de 15 a 30 días)

Más de 30 días

5. La calidad de sus productos los considera:

Excelente

Buena

Mala

6. ¿Cómo es la distribución de su mercadería?

Puerta a puerta

Flete (Empresa)

Flete (cliente)

Cliente Retira

Anexo N° 3: ENCUESTA EMPLEADOS “ALBREU”

En la siguiente encuesta por favor, marcar con una X la respuesta correcta, se solicita la mayor honestidad para realizar el estudio de forma eficiente

1. ¿Cuáles de los valores de la empresa son aplicados por usted es su trabajo día a día? (Puede elegir varias opciones)

Honestidad

Equidad

Transparencia

Responsabilidad

Cumplimiento

Respeto

Profesionalismo

Positivismo

Compromiso

Ambición

2. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Si

No

3. Son aplicados los objetivos, estrategias y políticas en su trabajo

Siempre

A veces

Nunca

4. Son aplicados los planes operativos y estratégicos en el desempeño de su trabajo

Totalmente

Ocasionalmente

Nunca

5. La estructura orgánica es conocida en la empresa y aplicada en su trabajo

Totalmente

Ocasionalmente

Desconoce

6. Las funciones, atribuciones, y responsabilidades asignadas a su cargo los conoce

Totalmente

Parcialmente

Desconoce

7. Son útiles para el trabajo que desempeña los manuales e instructivos que posee

- Muy útiles y Actualizados
- Medianamente útiles y Actualizados
- No posee ninguno

8. ¿Cómo calificaría usted a las instalaciones de trabajo que posee la empresa?

- Apropiados
- Medianamente
- Desapropiados

9. ¿Cómo considera usted el liderazgo implantado por su jefe inmediato?

- Autoritario
- Democrático
- Laboral

10. La motivación y comunicación que posee de su jefatura le incentiva a poseer un compromiso con la empresa

- Permanentemente
- Ocasionalmente
- Nunca

11. Se realizan acciones de control para prevenir errores

- Constantemente
- Ocasionalmente
- Nunca

12. Las actividades que realiza, requieren de

- Autocontrol
- Control Esporádico
- Ningún Control

13. Los informes que presenta a su jefe inmediato los considera

- Útiles
- Semiútiles
- Inútiles

14. La evaluación que se realiza a sus actividades las considera

- Justa
- Injusta
- No se realiza

15. El presupuesto que maneja la empresa es considerado

- Bien formulado
- Medianamente formulado
- Mal formulado

16. La contabilidad que lleva la empresa la considera

- Eficiente
- Medianamente Eficiente
- Ineficiente

17. Los cobros y pagos de la empresa los considera

- Seguros y confiables
- Medianamente Confiables y Seguros
- Inseguros y Dudosos

18. El abastecimiento de la mercadería es realizada de manera

- Oportuna
- Medianamente Oportuna
- Inoportuna

19. ¿Cómo calificaría el orden que posee el departamento de exportaciones e importaciones para su gestión?

- Bueno
- Regular
- Malo

20. El servicio que otorga usted lo considera

- Excelente
- Bueno
- Mala o desconoce

21. Cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo

- Totalmente
- Ocasionalmente
- No cuenta

22. Los servicios que otorga la empresa los considera

- Excelente
- Bueno
- Malo

23. Los equipos, hardware y software que posee la empresa los considera

- Aptos
- Medianamente aptos
- No aptos

24. El mantenimiento e innovación que se realiza en el sistema actual es

- Oportuno
- Medianamente oportuno
- No se Realiza

25. El conocimiento para realizar el trabajo fue adquirido a través de:

- Capacitación
- Experiencia
- Aprendizaje propio

26. El uniforme que otorga la empresa es

- Excelente
- Bueno
- Malo
- No lo proporciona

27. El volumen que se realiza en la jornada laboral lo considera usted

- Excesivo
- Adaptable
- Muy Poco Aceptable

28. El salario mensual que percibe, es directamente proporcional en cuanto a la jornada laboral y la calidad de trabajo

- Aceptable
- Medianamente aceptable
- No aceptable

Anexo N° 4: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE									
POLÍTICO				X			5-A		
SOCIAL					X			3-A	
INFLACIÓN				X				3-A	
PIB	X								1-O
COMERCIO		X						3-O	
ESTRUCTURA ECONÓMICA				X			5-A		
TECNOLÓGICO	X						5-O		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
SERVICIOS	X						5-O		
PRODUCTOS	X						5-O		
PRESUPUESTO DE COMPRA				X			5-A		
PRECIO		X						3-O	
TIPO DE SERVICIO	X						5-A		
CALIDAD	X						5-A		
TIEMPO DE ENTREGA					X			3-A	
PROVEEDORES									
TIEMPO DE ENTREGA DE PEDIDO		X						3-O	
DEVOLUCIONES POR ERRORRES O FALLAS						X			1-A
PRECIO					X			3-A	
PLAZO DE PAGO		X						3-O	
CALIDAD	X						5-O		
SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN					X			3-A	
COMPETENCIA	X						5-O		
NORMATIVA				X			5-A		

Anexo N° 5: MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
DESARROLLO ADMINISTRATIVO									
PRINCIPIOS Y VALORES				X			5-D		
MISIÓN Y VISIÓN				X			5-D		
OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS					X			3-D	
PLANES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS					X			3-D	
ORGANIGRAMA						X			1-D
OBLIGACIONES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				X			5-D		
MANUALES E INSTRUCTIVOS					X			3-D	
INSTALACIONES	X						5-F		
LIDERAZGO				X				3-D	
MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO					X			3-D	
ACCIONES DE CONTROL				X			5-D		
CONTROL DE DESEMPEÑO				X			5-D		
INFORMES Y REPORTES	X						5-F		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					X			3-D	
GESTIÓN FINANCIERA									
PRESUPUESTO					X			3-D	
CONTABILIDAD					X			3-D	
COBROS Y PAGOS		X						3-F	
GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR									
ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA						X			1-D
GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR						X			1-D
GESTIÓN DE SERVICIO									
TIPO DE SERVICIO	X						5-F		
INFORMACIÓN					X			3-D	
SERVICIOS	X						5-F		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
HARDWARE Y SOFTWARE					X			3-D	
ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMA					X			3-D	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO									
CAPACITACIÓN				X			5-D		
UNIFORME		X						3-F	
VOLUMEN DE TRABAJO					X			3-D	
SALARIO					X			3-D	

Anexo N° 6: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

ALBREU		OPORTUNIDADES												
		PIB	COMERCIO	TECNOLÓGICO	SERVICIOS	PRODUCTOS	PRECIO	TIPO DE SERVICIO	CALIDAD	TIEMPO DE ENTREGA DE PEDIDO	PLAZO DE PAGO	CALIDAD		COMPETENCIA
FORTALEZAS		5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	
INSTALACIONES	5	5	1	5	5	5	3	5	5	3	1	1	5	44
INFORMES Y REPORTES	5	1	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	46
COBROS Y PAGOS	3	1	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	1	40
TIPO DE SERVICIO	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	50
SERVICIOS	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	50
UNIFORME	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	22
		18	12	18	26	26	22	22	26	24	18	18	22	
													252	

PROMEDIO FORTALEZA 42

PROMEDIO
OPORTUNIDADES 21

ANEXO N° 7: MATRIZ DE VULNERABILIDAD

ALBREU	AMENAZAS	POLÍTICO	INFLACIÓN	ESTRUCTURA DE LA ECONOMÍA	TASAS DE INTERÉS	PRESUPUESTO DE COMPRA	TIEMPO DE ENTREGA	DEVOLUCIONES POR ERRORES O FALLAS	PRECIO	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	NORMATIVA	
DEBILIDADES	5	5	1	3	5	3	1	3	3	3	5	
PRINCIPIOS Y VALORES	5	3	1	1	3	1	5	5	3	5	5	32
MISIÓN Y VISIÓN	5	1	1	1	1	5	5	5	5	3	5	32
OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	34
PLANES OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	34
ORGANIGRAMA	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	26
OBLIGACIONES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	5	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	26
MANUALES E INSTRUCTIVOS	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	34
LIDERAZGO	5	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	32
MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO	3	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	30
ACCIONES DE CONTROL	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	42
CONTROL DE DESEMPEÑO	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	34
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	34
PRESUPUESTO	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
CONTABILIDAD	3	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	30
ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	3	28
GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR	1	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	42
INFORMACIÓN	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
HARDWARE Y SOFTWARE	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	30
ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMA	3	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	30
CAPACITACIÓN	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	42
VOLUMEN DE TRABAJO	3	1	1	1	1	1	3	5	3	3	3	22
SALARIO	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
		44	40	40	44	84	100	106	102	106	98	764
											764	

PROMEDIO DEBILIDADES 36

PROMEDIO AMENAZAS 76

ANEXO N° 8: RESUMEN MATRIZ FODA

ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1F.- TIPO DE SERVICIO 2F.- SERVICIOS 3F.- INFORMES Y REPORTES 4F.- INSTALACIONES	1O.- SERVICIOS 2O.- PRODUCTOS 3O.- CALIDAD 4O.- TIEMPO DE ENTREGA DE PEDIDO 5O.- PRECIO 6O.- TIPO DE SERVICIO 7O.- COMPETENCIA
DEBILIDADES	AMENAZAS
1D.- PRESUPUESTO 2D.- INFORMACIÓN 3D.- SALARIO 4D.- ACCIONES DE CONTROL 4D.- ACCIONES DE CONTROL 5D.- GESTIÓN DE COMERCIO EXT. 6D.- CAPACITACIÓN	1A.- DEVOLUCIÓN POR ERRORES O FALLAS 2A.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN 3A.- PRECIO 4A.- TIEMPO DE ENTREGA 5A.- NORMATIVA

ANEXO N° 9: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA PARA LA EMPRESA “ALBREU”

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	10.- SERVICIOS 20.- PRODUCTOS 30.- CALIDAD 40.- TIEMPO DE ENTREGA DE PEDIDO 50.- PRECIO 60.- TIPO DE SERVICIO 70.- COMPETENCIA	1A.- DEVOLUCIÓN POR ERRORES O FALLAS 2A.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN 3A.- PRECIO 4A.- TIEMPO DE ENTREGA 5A.- NORMATIVA
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTATEGIAS FA
1F.- TIPO DE SERVICIO 2F.- SERVICIOS 3F.- INFORMES Y REPORTES 4F.- INSTALACIONES	REALIZAR UN MANEJO DE SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES, EL SERVICIO SERÁ EL PRODUCTO ESTRELLA DE LA EMPRESA, PROPORCIONANDO ASÍ UNA DEMANDA INELÁSTICA EN EL MERCADO, SACANDO A LA COMPETENCIA EXISTENTE, ADEMÁS DE ELLO IMPLEMENTAR TECNOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO UN SISTEMA MEJOR ADAPTADO AL GIRO DEL NEGOCIO.	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA A NIVEL INTERNACIONAL, LOGRANDO UNA EXPANSIÓN EN LAS REGIONES
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1D.- PRESUPUESTO 2D.- INFORMACIÓN 3D.- SALARIO 4D.- ACCIONES DE CONTROL 4D.- ACCIONES DE CONTROL 5D.- GESTIÓN DE COMERCIO EXT. 6D.- CAPACITACIÓN	A TRAVÉS DEL CONTROL CON LA DIVAGACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PLANES ACTUALES, ESTRATÉGICOS, LA PROMULGACIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN CADA CARGO PARA MANTENER UN ORDEN SE LLEGA A UNA MEJOR EFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO	IMPLEMENTAR ESTATUTOS EN DONDE LOS PROVEEDORES DEBEN POSEER CIERTOS PARÁMETROS PARA MANTENER NEGOCIACIONES CON LA EMPRESA, Y DE ESTA MANERA MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Realizar un a mejor promoción de los productos y servicios, a través de un diseño de publicidad por colección y línea de servicio.																													
CREACIÓN DE CATÁLOGOS PARA REQUERIMIENTOS																													GERENTE DE VENTAS
SELECCIONAR PROVEEDORES																													
ESCOGER MEJOR PROPUESTA																													
RTOMA DE FOTOS																													
SELECCIÓN DE FOTOS APARA CATÁLOGO																													
ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS																													
RECEPCIÓN DE CATÁLOGOS																													
ENVÍO A VENDEDORES																													
INFORME DE RESULTADOS																													
Proteger el prestigio que posee la empresa en la elaboración de muebles y servicio con personalización para cada cliente																													
IMPLEMENTACIÓN DE CALL CENTER																													GERENCIA DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS
BUSCAR PERSONAL PARA CALL CENTER																													
REALIZAR ENTREVISTAS																													
SELECCIÓN DE PERSONAL																													
MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS																													
CORRECCIONES DE SERVICIO																													
PRESENTACIÓN DE INFORMES																													
DE DISMINUCIÓN																													
Reducir las actividades y funciones inservibles, optimizando el tiempo y aumentando la productividad																													
CREACIÓN DE PROCESOS EN AL EMPRESA																													GERENTE DE FINANCIERO, CONTABLE
AÁNÁLISIS DEL ÁREA DE ESTUDIO																													
ELABORACIÓN DE BOSQUEJOS DE SITUACION ACTUAL																													
BÚSQUEDA DE DEFICIENCIAS																													
ELABORACIÓN DE BOSQUEJOS TERMINADOS																													
DIFUSIÓN EN CARGOS																													
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS																													
INFROMES																													

ANEXO N° 11: SELECCIÓN DE PROCESOS

DESCRIPCIÓN		PREGUNTAS					TOTAL
MACROPROCESO	PROCESO	P1	P2	P3	P4	P5	
Investigación y Desarrollo	Investigación de Tendencias de Moda y Tecnología	1	1	0	1	1	4
	Desarrollo de Productos	1	1	0	0	1	3
Producción	Planificación y Control de la Producción	0	0	0	1	1	2
	Carpintería	0	0	0	0	1	1
	Acabado	1	0	0	1	1	3
	Tapicería	1	0	0	1	1	3
	Despacho Interno	0	0	1	1	1	3
	Reparaciones de Productos	0	0	1	0	0	1
	Instalación de Proyectos	1	0	1	0	1	3
	Certificación de Operadores	1	0	0	1	1	3
	Ingeniería de Manufactura	0	0	0	1	1	2
	Mercadeo	Investigación de Mercado	0	0	1	0	1
Publicidad y Promoción		1	0	0	0	1	2
Visual Merchandising		1	0	0	0	1	2
Voz del Cliente		1	0	1	0	1	3
Relaciones Públicas		1	0	1	0	1	3

Gestión Comercial	Planificación Comercial	0	1	0	1	1	3
	Ventas en Puntos de Venta	1	0	1	1	0	3
	Ventas Externas Ecuador	1	0	0	1	1	3
	Desarrollo de Nuevos Puntos de Venta Propios	1	0	0	1	1	3
	Ventas Externas USA	1	0	0	1	1	3
	Desarrollo de Puntos de Venta Externos	1	0	0	1	1	3
	Ventas Externas Internacional	1	0	0	1	1	3
	Administración Punto de Venta	1	0	0	1	1	3
	Servicio Post Venta	1	1	1	1	1	5
Logística	Despacho y Entrega Nacional	0	0	0	0	1	1
	Despacho Internacional	0	0	0	0	1	1
	Entrega y Retiro al Cliente Final	0	0	1	0	1	2
	Administración de Bodega	0	0	0	0	1	1
	Abastecimiento a Puntos de Venta	0	1	1	0	1	3
Desarrollo del Talento Humano	Selección y Contratación de Personal	0	1	1	1	1	4
	Capacitación de Personal	1	1	1	1	1	5

	Gestión del Clima Laboral	0	1	1	1	1	4
	Administración de Remuneraciones	0	1	0	0	0	1
	Seguridad y Salud Ocupacional	1	1	0	1	1	4
	Comunicación Interna	0	1	0	0	1	2
Gestión de Tecnología de Información	Desarrollo de Aplicativos	1	1	1	1	1	5
	Gestión de ERP	0	1	0	1	1	3
	Administración de Base de Datos e Información	0	0	0	1	1	2
	Administración de Infraestructura IT	0	0	0	1	1	2
	Soporte Técnico IT y Aplicaciones	0	0	0	1	1	2
Compras	Compras Locales	0	1	1	1	1	4
	Compras Internacionales	0	1	1	1	1	4
	Calificación de Proveedores	1	1	1	0	1	4
	Evaluación de Desempeño de Proveedores	1	1	1	0	1	4
Tesorería	Cobranzas	0	1	0	1	1	3
	Pagos	1	1	0	0	1	3
	Gestión de Flujo de Caja	0	1	0	1	1	3

Mantenimiento	Gestión Ambiental	0	0	0	0	1	1
	Mantenimiento Industrial	0	0	1	0	1	2
	Mantenimiento Preventivo	0	0	1	0	1	2
	Mantenimiento Correctivo	0	0	0	0	1	1
Apoyo Administrativo	Servicios generales	0	1	1	0	1	3
	Manejo de contratos	0	0	0	0	1	1
	Protección de activos	0	1	0	0	1	2
	Asesoría legal	0	0	0	0	1	1
Contabilidad	Análisis contable	1	1	0	1	1	4
	Gestión Tributaria	1	1	0	1	1	4
Gestión Corporativa	Planeación Estratégica	1	1	1	1	1	5
	Análisis del Desempeño Corporativo	0	1	0	1	1	3
	Gestión de Proyectos	0	0	0	1	1	2
	Presupuestación	1	1	0	1	1	4
	Gestión Ideología	1	1	0	0	1	3
	Gestión de Políticas y Lineamientos	1	1	0	0	1	3

	Manejo Societario	0	0	0	0	1	1
Desarrollo Organizacional	Estandarización de Procesos	1	1	0	0	1	3
	Auditoría Interna de Procesos	1	1	0	0	1	3
	Control Interno de Políticas y Finanzas	0	1	0	0	1	2
	Investigación de Mejores Prácticas en la Industria	0	1	0	0	1	2
	Gestión de Reclamos y Sugerencias de Clientes	1	1	1	1	1	5
	Acciones Correctivas y Preventivas	1	1	1	0	1	4
	Análisis Crítico de Procesos	0	1	0	1	1	3
	Soporte en Mejoramiento Continuo	1	1	1	1	1	5
	Emisión y Control de Documentos y Registros	0	1	0	0	1	2

ANEXO N° 12: HOJA DE COSTOS OPERATIVOS

Costos Operativos					
<i>Detalle de Gastos Operacionales</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Costo Anual</i>	<i>Costo Por Día</i>	<i>Costo Por Hora</i>	<i>Costo Por Minuto</i>
GASTO DE VENTAS					
Gastos Variables de Ventas	48.346,9	580.163,2	1.611,6	67,1485	1,119
Comisiones sobre ventas	7.074,4	84.893,1	235,8142	9,8256	0,164
Mercadeo	8.253,2	99.038,9	275,1081	11,4628	0,191
Comisiones Tarjetas de Crédito	10.728,8	128.745,2	357,6257	14,9011	0,248
Rep. y mantenimiento Edificio	2.190,1	26.281,4	73,0039	3,0418	0,051
Transporte	11.957,6	143.491,4	398,5871	16,6078	0,277
Comisión Terceros	2.350,6	28.206,9	78,3525	3,2647	0,054
Sale Gastos- Otros Gastos Venta	4.786,7	57.440,6	159,5573	6,6482	0,111
Seguros	1.005,5	12.065,6	33,5157	1,3965	0,023
Costo Total Gastos de Ventas	96.693,9	1.160.326,4	3.223,1	134,3	2,2
GASTOS FIJOS DE VENTAS					
Sueldos y Beneficios	25.424,1	305.089,4	847,4704	35,3113	0,589
Arriendos	30.870,0	370.440,3	1.029,0008	42,8750	0,715
Seguridad y Vigilancia	3.357,4	40.288,6	111,9128	4,6630	0,078
Servicios Públicos	1.695,6	20.346,6	56,5184	2,3549	0,039
Depreciaciones y Amort.	570,8	6.850,2	19,0282	0,7928	0,013
Seguro	1.735,1	20.821,0	57,8361	2,4098	0,040
Comunicación	2.228,5	26.741,9	74,2830	3,0951	0,052
Gastos Generales.	2.985,5	35.826,1	99,5170	4,1465	0,069
Gto. Viaje	1.766,5	21.198,4	58,8845	2,4535	0,041
Honorarios	4.531,8	54.381,0	151,0583	6,2941	0,105
Costo total de Gastos Fijos de Ventas	74.165,3	901.984,1	2.505,45	104,39	1,7

GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS					
Sueldos y Beneficios	14.549,2	174.590,0	484,9722	20,2072	0,337
Arriendos	1.000,0	12.000,0	33,3333	1,3889	0,023
Mercadeo	-	-	-	-	-
Honorarios	2.183,7	26.204,7	72,7908	3,0329	0,051
Gastos de Viaje	706,5	8.477,7	23,5491	0,9812	0,016
Reparación y Mantenimiento	475,9	5.710,5	15,8624	0,6609	0,011
Seguros	-	-	-	-	-
Generales	349,0	4.188,4	11,6344	0,4848	0,008
Depreciaciones	151,8	1.821,7	5,0602	0,2108	0,004
Costo total de Gastos Administrativos de Ventas	19.416,1	232.992,9	647,2	27,0	0,4
GASTO DE ADMINISTRACION GENERAL					
Sueldos y Beneficios	56.174,2	674.090,0	1.872,4722	78,0197	1,300
Servicios Públicos	583,3	7.000,0	19,4444	0,8102	0,014
Alquileres y Vigilancia	6.583,3	79.000,0	219,4444	9,1435	0,152
Depreciaciones y Amortización.	8.970,7	107.648,0	299,0222	12,4593	0,208
Gasto de Viaje	1.687,8	20.253,0	56,2583	2,3441	0,039
Licencias y sum. Computo	416,7	5.000,0	13,8889	0,5787	0,010
Comunicaciones	1.416,7	17.000,0	47,2222	1,9676	0,033
Honorarios	21.928,3	263.140,0	730,9444	30,4560	0,508
Rep. y Mantenimiento	2.127,8	25.534,0	70,9278	2,9553	0,049
Tasas y Contribuciones	1.925,0	23.100,0	64,1667	2,6736	0,045
Suministros, Tóner, Imprenta papelería	2.258,3	27.100,0	75,2778	3,1366	0,052
Courier, ISD, Otros	1.906,9	22.883,0	63,5639	2,6485	0,044
Costo total de Gastos Administrativos Generales	105.979,0	1.271.748,0	3.484,24	145,18	2,41
COSTO TOTAL	297.254,23	3.567.050,8	9.772,74	407,18	6,8

ANEXO N° 13: HOJA DE COSTOS DE PERSONAL

Cargo	Área	Sueldo Básico	Sueldo Anual	Luch Anual	Movilización Anual	Aporte IESS	Vacaciones	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Fondo de Reserva	Total	Costo Por Día	Costo Por Hora	Costo Por Minuto
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACION	2.180,00	26.160,00			(2.445,96)	1.090,00	264,00	2.180,00	2.180,00	29.428,04	980,93	122,62	2,04
OFICIAL DE RRHH Y ADMINISTRACION	ADMINISTRACION	640,00	7.680,00			(718,08)	320,00	264,00	640,00	640,00	8.825,92	294,20	36,77	0,61
TECNOLOGO EN SISTEMAS ERP	ADMINISTRACION	650,00	7.800,00			(729,30)	325,00	264,00	650,00	650,00	8.959,70	298,66	37,33	0,62
MENSAJERO	ADMINISTRACION	335,00	4.020,00			(375,87)	167,50	264,00	335,00	335,00	4.745,63	158,19	19,77	0,33
ASISTENTE DE CONTADORA	ADMINISTRACION	1.760,00	21.120,00			(1.974,72)	880,00	264,00	1.760,00	1.760,00	23.809,28	793,64	99,21	1,65
CONTADORA	ADMINISTRACION	1.735,00	20.820,00		948,00	(1.946,67)	907,00	264,00	1.735,00	1.814,00	24.541,33	818,04	102,26	1,70
OFICIAL DE MERCADEO	ADMINISTRACION	820,00	9.840,00			(920,04)	410,00	264,00	820,00	820,00	11.233,96	374,47	46,81	0,78
CONTRALOR	ADMINISTRACION	3.050,00	36.600,00		1.728,00	(3.422,10)	1.597,00	264,00	3.050,00	3.194,00	43.010,90	1.433,70	179,21	2,99
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRACION	2.970,00	35.640,00		900,00	(3.332,34)	1.522,50	264,00	2.970,00	3.045,00	41.009,16	1.366,97	170,87	2,85
CONTADORA INTERNACIONAL	ADMINISTRACION	1.185,00	14.220,00			(1.329,57)	592,50	264,00	1.185,00	1.185,00	16.116,93	537,23	67,15	1,12
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	ADMINISTRACION	2.535,00	30.420,00		1.176,00	(2.844,27)	1.316,50	264,00	2.535,00	2.633,00	35.500,23	1.183,34	147,92	2,47
TESORERA	ADMINISTRACION	1.050,00	12.600,00		480,00	(1.178,10)	545,00	264,00	1.050,00	1.090,00	14.850,90	495,03	61,88	1,03
PRESIDENCIA	ADMINISTRACION	3.970,00	10.800,00		900,00	(1.009,80)	450,00	264,00	900,00	900,00	12.304,20	410,14	51,27	3,31
JEFE DE TECNOLOGIA, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	ADMINISTRACION	2.095,00	25.140,00			(2.350,59)	1.047,50	264,00	2.095,00	2.095,00	28.290,91	943,03	117,88	1,96
OFICIAL DE VISUAL MERCHANDISING	ADMINISTRACION	1.100,00	13.200,00			(1.234,20)	550,00	264,00	1.100,00	1.100,00	14.979,80	499,33	62,42	1,04
COORDINADORA DE INVESTIGACION & DESARROLLO	ADMINISTRACION	1.100,00	13.200,00			(1.234,20)	550,00	264,00	1.100,00	1.100,00	14.979,80	499,33	62,42	1,04
JEFE DE INVESTIGACIÓN & DESARROLLO	ADMINISTRACION	1.620,00	19.440,00			(1.817,64)	810,00	264,00	1.620,00	1.620,00	21.936,36	731,21	91,40	1,52

COORDINADOR DE CUENTAS INTERNACIONALES	ADMINISTRACION	1.200,00	14.400,00			(1.346,40)	600,00	264,00	1.200,00	1.200,00	16.317,60	543,92	67,99	1,13
AUXILIAR DE CAFETERIA Y LIMPIEZA	BOSQUE	260,00	3.120,00		264,00	(291,72)	141,00	264,00	260,00	282,00	4.039,28	134,64	16,83	0,28
AUXILIAR DE ALMACEN	BOSQUE	325,00	3.900,00		264,00	(364,65)	173,50	264,00	325,00	347,00	4.908,85	163,63	20,45	0,34
JEFE DE ALMACEN	BOSQUE	735,00	8.820,00			(824,67)	367,50	264,00	735,00	735,00	10.096,83	336,56	42,07	0,70
CHOFER	ELOY ALFARO	305,00	3.660,00		528,00	(342,21)	174,50	264,00	305,00	349,00	4.938,29	164,61	20,58	0,34
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	300,00	3.600,00	72,00	264,00	(336,60)	164,00	264,00	300,00	328,00	4.655,40	155,18	19,40	0,32
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION OPERACIONES	620,00	7.440,00		420,00	(695,64)	327,50	264,00	620,00	655,00	9.030,86	301,03	37,63	0,63
CHOFER	OPERACIONES	340,00	4.080,00	72,00	480,00	(381,48)	193,00	264,00	340,00	386,00	5.433,52	181,12	22,64	0,38
AUXILIAR DE PLANTA	OPERACIONES	270,00	3.240,00	72,00	264,00	(302,94)	149,00	264,00	270,00	298,00	4.254,06	141,80	17,73	0,30
COORDINADORA DE LOGISTICA	ADMINISTRACION OPERACIONES	840,00	10.080,00			(942,48)	420,00	264,00	840,00	840,00	11.501,52	383,38	47,92	0,80
JEFE DE PRODUCCION, TECNICO - CALIDAD	ADMINISTRACION OPERACIONES	1.300,00	15.600,00			(1.458,60)	650,00	264,00	1.300,00	1.300,00	17.655,40	588,51	73,56	1,23
AUXILIAR DE PLANTA	ADMINISTRACION OPERACIONES	285,00	3.420,00	24,00	264,00	(319,77)	154,50	264,00	285,00	309,00	4.400,73	146,69	18,34	0,31
JEFE DE PLANIFICACION Y LOGISTICA	ADMINISTRACION OPERACIONES	1.885,00	22.620,00		948,00	(2.114,97)	982,00	264,00	1.885,00	1.964,00	26.548,03	884,93	110,62	1,84
COORDINADOR TECNICO	ADMINISTRACION OPERACIONES	730,00	8.760,00			(819,06)	365,00	264,00	730,00	730,00	10.029,94	334,33	41,79	0,70
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION OPERACIONES	665,00	7.980,00		432,00	(746,13)	350,50	264,00	665,00	701,00	9.646,37	321,55	40,19	0,67
GERENTE DE OPERACIONES	ADMINISTRACION OPERACIONES	2.680,00	32.160,00		3.504,00	(3.006,96)	1.486,00	264,00	2.680,00	2.972,00	40.059,04	1.335,30	166,91	2,78
CHOFER	OPERACIONES	275,00	3.300,00	96,00	264,00	(308,55)	152,50	264,00	275,00	305,00	4.347,95	144,93	18,12	0,30
CHOFER	OPERACIONES	345,00	4.140,00		264,00	(387,09)	183,50	264,00	345,00	367,00	5.176,41	172,55	21,57	0,36
CONTRALOR	ADMINISTRACION	350,00	4.200,00			(392,70)	175,00	264,00	350,00	350,00	4.946,30	164,88	20,61	0,34
AUXILIAR DE LACADO	PRODUCCION	265,00	3.180,00	24,00	264,00	(297,33)	144,50	264,00	265,00	289,00	4.133,17	137,77	17,22	0,29
AUXILIAR DE PLANTA	PRODUCCION	335,00	4.020,00	24,00	264,00	(375,87)	179,50	264,00	335,00	359,00	5.069,63	168,99	21,12	0,35
AUXILIAR DE PLANTA 3	PRODUCCION	350,00	4.200,00	24,00	264,00	(392,70)	187,00	264,00	350,00	374,00	5.270,30	175,68	21,96	0,37

COORDINADOR DE LACADO	PRODUCCION	925,00	11.100,00	24,00	264,00	(1.037,85)	474,50	264,00	925,00	949,00	12.962,65	432,09	54,01	0,90
AUXILIAR DE LACADO	OPERACIONES	325,00	3.900,00		264,00	(364,65)	173,50	264,00	325,00	347,00	4.908,85	163,63	20,45	0,34
AUXILIAR DE ALMACEN	URDESA	220,00	2.640,00			(246,84)	110,00	264,00	220,00	220,00	3.207,16	106,91	13,36	0,22
AUXILIAR DE ALMACEN	STUDIONOA GYE	295,00	3.540,00			(330,99)	147,50	264,00	295,00	295,00	4.210,51	140,35	17,54	0,29
JEFE DE ALMACEN	ELOY ALFARO	600,00	7.200,00			(673,20)	300,00	264,00	600,00	600,00	8.290,80	276,36	34,55	0,58
AUXILIAR DE ALMACEN	STUDIONOA	265,00	3.180,00		264,00	(297,33)	143,50	264,00	265,00	287,00	4.106,17	136,87	17,11	0,29
JEFE DE ALMACEN	STUDIONOA	685,00	8.220,00			(768,57)	342,50	264,00	685,00	685,00	9.427,93	314,26	39,28	0,65
AUXILIAR DE ALMACEN Y SERV GENERALES	URDESA	270,00	3.240,00			(302,94)	135,00	264,00	270,00	270,00	3.876,06	129,20	16,15	0,27
AUXILIAR DE ALMACEN	URDESA	305,00	3.660,00			(342,21)	152,50	264,00	305,00	305,00	4.344,29	144,81	18,10	0,30
JEFE DE ALMACEN	URDESA	1.000,00	12.000,00			(1.122,00)	500,00	264,00	1.000,00	1.000,00	13.642,00	454,73	56,84	0,95
AUXILIAR DE ALMACEN	URDESA	305,00	3.660,00			(342,21)	152,50	264,00	305,00	305,00	4.344,29	144,81	18,10	0,30

ANEXO N°14 LISTA DE PRECIOS

LISTADO DE PRECIOS "ALBREU"	
DESCRIPCIÓN	PRECIO
CARAMELO	
APARADOR CATALAN 200 CARAMELO	1.489,29
MESA AUXILIAR CATALAN 200 CARAMELO	258,93
CARAMELO SILLA S/B 720	312,50
SILLA CARAMELO SIN BRAZO 720	379,46
CARAMELO SILLA S/B 720 MEDIUM	312,50
CARAMELO SILLA S/B 740	348,21
MESA DE COMEDOR CARAMELO RECTANGULAR 700	1.776,79
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 TOP CARAMELO	1.687,50
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 SEIKE	1.687,50
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 TEXTURA	1.687,50
APARADOR CARAMELO 700	1.776,79
SIDE CHAIR CARAMELO 710	1.044,64
CARAMELO UPHOLSTERED CHAIR 710	883,93
CARAMELO UPHOLSTERED CHAIR 720	892,86
CARAMELO SOFA 700	2.580,36
MODULAR CARAMELO 1 PUESTO 700	973,21
CARAMELO CORNER 700	973,21
CARAMELO ARMLESS 2 SEAT 700	1.821,43
MODULO CARAMELO 2 PUESTOS 700	1.084,82
CARAMELO ARMLESS 2 SEAT 700 MEDIUM	1.330,36
CARAMELO ARMLESS 1 SEAT 710	1.151,79
MODULO CARAMELO 1 PUESTO 710	883,93
OTTOMAN PARA MODULAR CARAMELO	517,86
MESA CENTRAL CARAMELO 700	883,93
CARAMELO END TABLE 700	348,21
MESA AUXILIAR CARAMELO 700	348,21
CARAMELO END TABLE 701	258,93
CARAMELO END TABLE 702	232,14
CARAMELO ROUND END TABLE 720	491,07
CARAMELO BAR 700	1.776,79
BAR CARAMELO 700	1.776,79
CARAMELO CONSOLA 700	1.116,07
CONSOLA CARAMELO 700 DARK	1.116,07
CARAMELO CONSOLA 700 EBANO	1.116,07

ESPEJO CARAMELO 700	223,21
CARAMELO MIRROR 700	223,21
CARAMELO CHAISE 700	1.571,43
MODULO CARAMELO CHAISE 700	1.035,71
CHOCOLATE	
BANCA CHOCOLATE 400	593,75
CHOCOLATE SILLA S/B 100	312,50
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 100	312,50
CHOCOLATE SILLA S/B 100 MEDIUM	325,89
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 100 MEDIUM	312,50
CHOCOLATE SILLA S/B 110	312,50
CHOCOLATE UPHOLSTERED CHAIR	312,50
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 110	278,57
CHOCOLATE SIDE 110 ESPALDAR TAPIZADO	425,89
CHOCOLATE SIDE CHAIR 110	312,50
CHOCOLATE SILLA S/B 110 MEDIUM	352,68
CHOCOLATE SILLA S/B 120	348,21
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 120	314,29
CHOCOLATE ARM CHAIR 120	348,21
SILLA CHOCOLATE CON BRAZO 120	415,18
CHOCOLATE SILLA DE BAR	348,21
CHOCOLATE BARSTOOL 120	461,61
CHOCOLATE COUNTERSTOOL 100	348,21
CHOCOLATE COUNTER STOOL 120	461,61
BASE MESA DE COMEDOR CHOCOLATE 100	794,64
CHOCOLATE MESA DE COMEDOR BASE 100 EBONY MEDIUM	794,64
CHOCOLATE RECTANGULAR DINING TABLE BASE 110	1.062,50
CHOCOLATE RECTANGULAR DINING TABLE BASE 110 EBANO	1.062,50
APARADOR CHOCOLATE 100	1.955,36
CHOCOLATE BUFFET 100	1.955,36
CHOCOLATE SILLA POLTRONA 100	758,93
POLTRONA CHOCOLATE 100	892,86
CHOCOLATE SILLA POLTRONA 140	1.116,07
POLTRONA CHOCOLATE 140	1.294,64
POLTRONA CHOCOLATE 160	991,07
CHOCOLATE UPHOSTERED CHAIR 160	794,64
CHOCOLATE SOFA 150	1.687,50
SOFA CHOCOLATE 160	1.971,43
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43
RIGHT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43

MODULO CHOCOLATE 3 PUESTOS BRAZO DERECHO 100 (REPISA)	1.620,54
RITGH ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07
RIGHT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07
MODULO CHOCOLATE 3 PUESTOS BRAZO DERECHO 110	1.517,86
RIGTH ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07
CHOCOLATE DAY CAMA 100	1.598,21
DAY BED CHOCOLATE 100	2.281,25
DAY BED CHOCOLATE 100 MEDIUM	1.598,21
CHOCOLATE BENCH 110	616,07
BENCH CHOCOLATE 110	843,75
CHOCOLATE BENCH 110 TAPIZ B	642,86
BENCH CHOCOLATE 110 MEDIUM	549,11
CHOCOLATE OTTOMAN 100	401,79
OTTOMAN CHOCOLATE 100	405,36
CHOCOLATE-OTTOMAN	401,79
CHOCOLATE OTTOMAN 110	401,79
OTTOMAN CHOCOLATE 110	491,07
CHOCOLATE OTTOMAN 110 (60X60)	553,57
CHOCOLATE OTTOMAN 110 MEDIUM	401,79
MESA CENTRAL CHOCOLATE 100	580,36
CHOCOLATE COCKTAIL TABLE 100	580,36
CHOCOLATE COCKTAIL TABLE 100 EBONY MEDIUM	580,36
MESA AUXILIAR CHOCOLATE 100	352,68
CHOCOLATE END TABLE 100	352,68
CHOCOLATE END TABLE 100 MEDIUM/EBONY	352,68
CAMA CHOCOLATE QUEEN 100	1.651,79
CAMA CHOCOLATE KING II	1.875,00
CAMA CHOCOLATE TAPIZADA KING 110	1.540,18
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED	2.031,25
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING 110	1.875,00
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA QUEEN 110	1.540,18
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING WITHOUT FOOTB 120 SEIKE	1.651,79
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED KING WO FOOTBOARD	1.841,07
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING WITHOUT FOOTB 120	1.763,39
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED KING WITHOUT FOOTBOARD	1.841,07
CHOCOLATE UPHOLSTERD CAMA QUEEN WITHOUT FOOTB120	1.763,39
VELADOR CHOCOLATE 100	437,50
CHOCOLATE VELADOR 100	437,50
CHOCOLATE VELADOR 100 EBONY MEDIUM	437,50

VELADOR CHOCOLATE 110	875,00
CHOCOLATE VELADOR 110	875,00
DRESSER CHOCOLATE 110 SEIKE	1.687,50
CHOCOLATE DRESSER 110 EBANO	1.687,50
DRESSER CHOCOLATE 110 TEXTURA	1.687,50
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 SEIKE	2.044,64
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 EBANO	2.044,64
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 TEXTURA	2.044,64
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE	1.205,36
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE EBANO	1.205,36
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE TEXTURA	1.205,36
LIBRERO CHOCOLATE 100	1.598,21
CHOCOLATE LIBRERO 100	1.598,21
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 120 SHELVES	1.151,79
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS SEIKE	1.330,36
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS EBANO	1.330,36
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS MOSAICO	1.330,36
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS TEXTURA	1.330,36
CONSOLA CHOCOLATE 100	848,21
ESPEJO CHOCOLATE 100	491,07
ESPEJO CHOCOLATE 110	383,93
CHOCOLATE MIRROR 110	383,928571
ESCRITOTIO CHOCOLATE 100	1.151,79
CHOCOLATE ARM L-R	307,14
CAFÉ	
CAFE BUFFET 400	1.687,50
CAFE BUFFET 400 PUERTAS EN EBANO	1.687,50
CAFE BUFFET 400 PUERTAS EN TEXTURA	1.687,50
SILLA CAFE 410	616,07
CAFE CHAIR 410	642,86
POLTRONA CAFE 410	729,46
SOFA 2 PUESTOS CAFE 400	1.687,50
CAFE LOVESEAT 400	1.687,50
SOFA CAFE 400	1.955,36
BANCA CAFE 400	526,79
BANCA CAFE 400 MEDIUM	526,79
CAFE COCKTAIL TABLE 420	1.062,50
CAFE COCKTAIL TABLE 430	1.062,50
CAFE CUBE END TABLE 440	437,50
CAFE ARM R/L	321,43

COCO	
SILLA COCO S/B 500	312,50
SILLA COCO SIN BRAZO 500	312,50
COCO SIDE CHAIR 500 TAPIZ B	312,50
COCO SIDE CHAIR 500 TAPIZ A	316,96
SILLA COCO S/BRAZO TAPIZ H	325,89
COCO SIDE CHAIR 500	350,00
SILLA COCO SIN BRAZO 500 MEDIUM	312,50
SILLA COCO C/B 500	348,21
COCO ARM CHAIR 500 TAPIZ B	348,21
SILLA COCO CON BRAZO 500	336,61
SILLA POLTRONA COCO 500	758,93
POLTRONA COCO 500	892,86
COCO LOVESEAT 550	1.397,32
COCO SOFA 550	1.980,36
MESA CENTRAL COCO 560	883,93
MESA CENTRAL COCO 560 MEDIUM SEIKE MEDIUM	883,93
MESA CENTRAL COCO 570	883,93
CAMA KING COCO 500	1.651,79
CAMA QUEEN COCO 500	1.651,79
ESPALDAR COCO FULL 500	794,64
ESPALDAR COCO KING 500 CALIFORNIA MEDIUM	794,64
ESPALDAR COCO KING 500	794,64
ESPALDAR COCO QUEEN 500	794,64
CONSOLA COCO 511	883,93
COCO CONSOLE 511 - WITH COCO	883,93
CONSOLA COCO 511MEDIUN	883,93
CONSOLA COCO WITHOUT COCO 512	580,36
CONSOLA COCO WITHOUT COCO 512 MEDIUN	580,36
TAGUA	
TAGUA SILLA POLTRONA 600	883,93
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 600 TAPIZ B	883,93
POLTRONA TAGUA 600	816,96
TAGUA SILLA POLTRONA 610	616,07
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 610 TAPIZ A	616,07
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 610	750,00
POLTRONA TAGUA 610	750,00
TAGUA SILLA POLTRONA 610 MEDIUM	750,00
TAGUA POLTRONA 610 MEDIUM	616,07
TAGUA SILLA POLTRONA 620	758,93

POLTRONA TAGUA 620	986,61
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 620	986,61
POLTRONA TAGUA BRAZO CC.SALA OFIC.5 P.SEG.COLONIAL	758,93
POLTRONA TAGUA	785,71
MESA CENTRAL TAGUA 660	1.151,79
TAGUA COCKTAIL TABLE 660	1.151,79
MESA CENTRAL TAGUA 660 TOP BONE	1.776,79
MESA CENTRAL TAGUA 660 MEDIUM	1.151,79
AFRICA	
SILLA ATIK SIN BRAZO 200	301,34
SILLA ATIK ESPALDAR DE MADERA	332,59
SILLA ATIK ESPALDAR DE MADERA TAPIZ H	320,09
POLTRONA SOHO 200	437,50
POLTRONA SOHO	437,50
POLTRONA SOHO TEXTILC	517,86
POLTRONA SOHO 200	370,54
POLTRONA CURVE TAPIZ F	607,14
POLTRONA CURVE 210	526,79
LOVESEAT SOHO TAPIZ	2.098,21
SOFA SOHO 2 PUESTOS 200	2.491,07
LOVESEAT SOHO 1,80X0.90	1.810,71
LOVESEAT SOHO TAPIZ A	1.508,93
LOVESEAT SOHO	1.508,93
SOFA 2 PUESTOS SOHO	1.508,93
SOFA 2 PUESTOS SOHO DOSUAVE BLACK	1.508,93
SOFA SOHO 2 PUESTOS ESPECIAL 210 CM	1.221,43
MODULAR ATIK BRAZO IZQUIERDO 200	1.357,14
MODULAR ATIK BRAZO DERECHO 200	1.357,14
MODULAR ATIK SIN BRAZO 200	2.250,00
PUFF ATIK CON RUEDAS	294,64
PUFF ATIK CON RUEDAS TAPIZ A	294,64
PUFF ATIK BASE DE MADERA	294,64
PUFF ATIK BASE DE MADERA 210	285,27
OTTOMAN ATIK	303,57
OTTOMAN ATIK 220	348,21
OTTOMAN ATIK 220 65x65	417,86
MESA CENTRAL ATIK RECTANGULAR 200	482,14
MESA CENTRAL SOHO 220	815,18
MESA CENTRAL ATIK 230 PARA PUFF CON RUEDAS	736,61
MESA AUXILIAR ATIK 200	401,79

CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ A	1.776,79
CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ G	2.111,61
CAMA ATIK KING	2.111,61
CAMA ATIK KING 200	1.776,79
CAMA ATIK KING SIZE	2.111,61
CAMA ATIK KING SIZE / EBANO	2.111,61
CAMA ATIK QUEEN 200	1.687,50
VELADOR ATIK 200	383,93
VELADOR ATIK 60CM ANCHOx44PROF X 45 ALTO	460,71
ESPEJO ATIK 200	294,20
ESPEJO ATIK 90 * 90	361,16
ESPEJO ATIK 90 * 90 TAPIZ	294,20
ESPEJO ATIK 210	401,34
ESPEJO ATIK 1.90 * 75	401,34
ESPEJO ATIK 1.30 * 0.70	414,64
SILLA BLACK & WHITE 200	258,48
SILLA BLACK & WHITE SIN BRAZO 200	247,32
POLTRONA BLACK & WHITE 200	437,50
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 210 (3 PANELES)	883,93
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 210 (3 PANELES) EBANO PANEL CENTRAL	883,93
MESA CENTRAL BLACK & WHITE (TRES PANELES)INTERMEDIO EBANO	1.060,71
COMODA BLACK & WHITE 200	1.266,96
SILLA NOA S/B	258,48
SILLA NOA SIN BRAZO 200	372,32
SILLA NOA CON BRAZO 200	285,27
SILLA NOA C/B 200	352,23
SILLA NOA CON BRAZO 200 MEDIUM	285,27
BARSTOOL NOA	312,05
MESA DE COMEDOR NOA 200	1.151,79
MESA DE COMEDOR NOA 200 ESPECIAL 280 x 130	1.382,14
ESTRUCT. MESA DE COMEDOR NOA 200 ESPECIAL 280 X 130	1.382,14
ESTRUCT. MESA DE COMEDOR NOA 200	1.151,79
APARADOR NOA 200	1.241,07
POTRONA NOA 200	525,00
SOFA NOA 3 PUESTOS 200	1.473,21
SOFA NOA 3 PUESTOS 200 MEDIUM	1.151,79
SOFA NOA 210	683,04
BAR NOA 200	848,21
ESPEJO NOA CUADRADO EBANO 200	169,64
ESPEJO NOA RECTANGULAR EBANO 220	437,50
ESTRUCTURA ESPEJO NOA RECTANGULAR EBANO 220	437,50

ESPEJO NOA RECTANGULAR PAN DE PLATA 230	437,50
PEDESTAL NOA GRANDE 201	232,14
ESTRUCTURA PEDESTAL NOA GRANDE 201 EBANO	232,14
PEDESTAL NOA PEQUEÑO 202	205,36
SILLA DE COMEDOR NEST ESPALDAR EN EBANO 200	222,77
SILLA DE COMEDOR NEST POSTFORMADA 210	223,21
MESA DE COMEDOR NEST CON BASE DE METAL 200	678,57
BASE METALICA NEST 210	312,50
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR ROJO)	553,57
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR BLANCO)	553,57
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR PLATEADO)	553,57
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR GRIS)	553,57
MESA CENTRAL NEST CUADRADA CON BASE DE ACERO 220 DARK	471,43
CAMA NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING	972,77
CAMA NEST TAPIZADO KING	972,77
CAMA NEST CORRIDO TAPIZADO KING	1.084,82
CAMA NEST CORRIDO TAPIZADO QUEEN	1.062,50
ESPALDAR NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING ESPECIALI h=59 pulg	631,61
ESPALDAR NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING	526,34
ESPALDAR NEST TAPIZADO KING	470,54
ESPALDAR NEST TAPIZADO QUEEN	425,89
ESPALDAR NEST CORRIDO TAPIZADO KING	549,11
ESPALDAR NEST CORRIDO TAPIZADO QUEEN	495,54
DRESSER NEST SEIKE	973,21
DRESSER NEST	973,21
DRESSER NEST MOCHA	1.167,86
LIBRERO NEST CON PARANTES EN ACERO INOXIDABLE 200	580,36
LAMPARA NEST CON PEDESTAL DE ACERO INOXIDABLE CONEXION NORMAL	417,86
LAMPARA NEST CON PEDESTAL DE ACERO INOXIDABLE	348,21
SILLA CATALAN SIN BRAZO 200	312,05
MESA DE COMEDOR CATALAN 2,40 * 1,10 200	1.330,36
MESA DE COMEDOR CATALAN 200	1.330,36
MESA DE COMEDOR CATALAN 210	1.062,50
MESA DE COMEDOR CUADRAD CATALAN 1,50 * 1,50 220	1.062,50
MESA DE COMEDOR CATALAN 220	1.062,50
APARADOR CATALAN 200	1.241,07
APARADOR CATALAN 200 CAMELO	1.489,29
POLTRONA CATALAN PEQUEÑA	526,79
POLTRONA CATALAN 200	392,86
UPHOLSTERED CHAIR CATALAN 210	704,91
POLTRONA CATALAN GRANDE	704,91

POLTRONA CATALAN GRANDE 210	995,09
POLTRONA CATALAN 210	559,82
POLTRONA CATALAN 220	482,14
SOFA CATALAN 3 PUESTOS 200	1.508,93
SOFA CATALAN	1.508,93
SOFA CATALAN 1,80X0,80	1.489,29
SOFA CATALAN 3 PUESTOS 210 (PATAS METALICAS)	919,64
SOFA CATALAN 220	705,36
SOFA CATALAN 230	883,93
MODULAR CATALAN DOS PUESTOS BRAZO IZQUIERDO	794,64
MODULAR CATALAN DOS PUESTOS BRAZO DERECHO	794,64
MODULAR CATALAN TRES PUESTOS BRAZO IZQUIERDO	660,71
MODULAR CATALAN TRES PUESTOS BRAZO DERECHO	660,71
SOFA MODULAR CATALAN TRES PUESTOS	660,71
BANCA CATALAN	607,14
BENCH CATALAN 200	754,46
BENCH CATALAN 200 MEDIUM	526,79
OTTOMAN CATALAN 200	459,38
MESA CENTRAL CATALAN 200	616,07
MESA CENTRAL CATALAN 200 MEDIUN	616,07
MESA AUXILIAR CATALAN 200 CAMELO	258,93
MESA AUXILIAR REDONDA SUPERIOR CATALAN 211	285,71
MESA AUXILIAR CATALAN 220 MOCHA	267,86
MESA AUXILIAR CATALAN 230	223,21
MESA AUXILIAR CATALAN 230 MOCHA	267,86
MESA AUXILIAR CATALAN 230 (BAYLOFTS)	267,86
MESA AUXILIAR CATALAN CON BASE METALICA 240 DARK	235,71
MESA AUXILIAR CATALAN CON BASE METALICA 240 TOP HUESO	196,43
MESA AUXILIAR CATALAN CON BASE METALICA 240	196,43
CAMA CATALAN KING 200	1.241,07
CAMA CATALAN FULL 200	2.133,93
CAMA CATALAN QUEEN 200 ESPALDAR SIN MADERA HORIZONTAL Y 75 CM DE ALTURA	1.382,14
CAMA CATALAN QUEEN 200	995,54
VELADOR CATALAN	312,50
VELADOR CATALAN 200	312,50
VELADOR CATALAN 200 MOCHA	375,00
VELADOR CATALAN 200 (BAYLOFTS)	375,00
CHAISE CATALAN BRAZO DERECHO	461,61
SOFA OBJEKT 2 PUESTOS 200 A1,80 P90 H65	1.151,79
LOVESEAT OBJEKT 1,80	1.151,79

SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) PATAS MADERA	2.453,57
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) PATAS MADERA TAPIZ A	2.453,57
SOFA OBJEKT 3 PUESTOS 210 A 2,20 * P90 H65	1.830,36
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO)	1.508,93
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) TAPIZ A	1.508,93
MODULAR 2 PUESTOS OBJEKT BRAZO IZQUIERDO 200	1.272,32
MODULAR 2 PUESTOS OBJEKT BRAZO DERECHO 200	1.272,32
MODULAR 3 PUESTOS OBJEKT BRAZO IZQUIERDO 200	1.383,93
MODULAR 3 PUESTOS OBJEKT BRAZO DERECHO 200	1.383,93
BASE DECO CON APLIQUE X 200	758,93
BASE DE 1,20 CM VERSATILE FURNITURE	225,89
BASE DE 1,50 CM VERSATILE FURNITURE	263,39
MODULO BAJO 2 CAJONES VERSATILE FURNITURE	446,43
MODULO BAJO 1 CAJONES VERSATILE FURNITURE	300,00
MODULO BAJO ABIERTO VERSATILE FURNITURE	325,00
MODULO ALTO 90*36*30 VERSATILE FURNITURE	412,50
REPISA 1,20 * 5 * 30 VERSATILE FURNITURE	288,39
CUBO 60 * 60 VERSATILE FURNITURE	357,14
APARADOR ZEN 200	1.330,36
MESA CENTRAL ZEN CUADRADA 200	526,79
MESA CENTRAL ZEN CUADRADA 200 MEDIUM	526,79
MESA CENTRAL ZEN RECTANGULAR 210	526,79
MESA CENTRAL ZEN SUPERIOR 221	401,79
MESA CENTRAL ZEN NESTING SUPERIOR EBANO	482,14
MESA CENTRAL ZEN NESTING - INFERIOR 222	303,57
MESA CENTRAL ZEN INFERIOR 222 MEDIUM	303,57
MESA DE ENCARRAR ZEN SUPERIOR 211	303,57
MESA AUXILIAR NESTING SUPERIOR EBANO	364,29
MESA DE ENCARRAR ZEN SUPERIOR 211 MEDIUM	303,57
MESA DE ENCARRAR ZEN INFERIOR 212	223,21
MESA AUXILIAR NESTING - INFERIOR (EBANO)	267,86
CAMA ZEN FULL 200	1.330,36
CAMA ZEN KING 200	1.330,36
CAMA ZEN QUEEN 200 MOCHA	1.737,50
VELADOR ZEN 2 CAJONES 200	401,79
VELADOR ZEN 2 CAJONES 69 X 46	482,14
CONSOLA ZEN SUPERIOR 201	473,21
CONSOLA ZEN SUPERIOR 201 MEDIUM	473,21
CONSOLA ZEN INFERIOR 202	375,00
CONSOLA ZEN INFERIOR/EBANO	450,00
SILLA ATIK SIN BRAZO ESPALDAR TAPIZADO 210	133,93

POLTRONA SOHO TAPIZ D	332,08
POLTRONA CURVE	465,39
MODULAR ATIK SIN BRAZO	791,25
CAMA ATIK QUEEN SIZE	1.099,48
CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ	1.296,85
VELADOR ATIK / EBANO	313,33
SILLA S/B BLACK & WHITE	155,98
SILLA BLACK & WHITE SIN BRAZO 200 DARK	155,98
POLTRONA BLACK & WHITE	306,54
POLTRONA BLACK & WHITE TAPIZ D	306,54
POLTRONA BLACK & WHITE 200 DARK	240,75
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 200	394,50
MESA CENTRAL BLACK & WHITE PATAS MADERA	556,81
VELADOR BLACK & WHITE 200	317,25
SILLA NOA BAR 200	189,28
BULL NOA 200	414,62
SILLA CATALAN S/B	223,37
SILLA CATALAN S/B 200	174,03
MESA DE COMEDOR CATALAN 2,40 * 1,10 SIN ACRILICO	1.049,87
OTTOMAN CATALÁN 210	93,95
OTTOMAN CATALAN 220	212,25
COMODA CATALAN 200	848,59
CHAISE CATALÁN BRAZO IZQUIERDO	444,08
MESA CENTRAL ZEN INFERIOR 222	155,00
CAMA ZEN QUEEN 200	614,29
SILLA POLTRONA 420 (H)	705,36
POLTRONA 420 (H)	705,36
UPHOLSTERED CHAIR 420 (H)	705,36
SILLA POLTRONA 420	705,36
SIDE CHAIR 110	312,50
SIDE CHAIR 120	348,21
ARM CHAIR 120	415,18
SILLA POLTRONA	616,07
UPHOLSTERED CHAIR 620	892,86
CONSULTOR DE DISEÑO	
PROYECTO/POR HABITACIÓN (SIN MUEBLES)	3.000,00
PAQUETE DE MUEBLES³³	
CONTEMPORÁNEO	30.000,00

³³ Está sujeto a cantidad de muebles y número de habitaciones a amueblar

ANEXO N°15: PEDIDO VS. PRODUCCIÓN

PEDIDO VS. PRODUCCIÓN				
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PEDIDO	PRODUCCIÓN	DIFERENCIA
CARAMELO		\$ 17.643.385,71	\$ 17.425.336,75	\$ 218.048,96
APARADOR CATALAN 200 CARAMELO	1.489,29	\$ 482.528,57	\$ 475.856,57	\$ 6.672,00
MESA AUXILIAR CATALAN 200 CARAMELO	258,93	\$ 138.267,86	\$ 136.020,36	\$ 2.247,50
CARAMELO SILLA S/B 720	312,50	\$ 145.312,50	\$ 143.031,25	\$ 2.281,25
SILLA CARAMELO SIN BRAZO 720	379,46	\$ 131.294,64	\$ 129.427,68	\$ 1.866,96
CARAMELO SILLA S/B 720 MEDIUM	312,50	\$ 200.937,50	\$ 199.687,50	\$ 1.250,00
CARAMELO SILLA S/B 740	348,21	\$ 161.223,21	\$ 158.695,18	\$ 2.528,04
MESA DE COMEDOR CARAMELO RECTANGULAR 700	1.776,79	\$ 1.126.482,14	\$ 1.107.506,07	\$ 18.976,07
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 TOP CARAMELO	1.687,50	\$ 1.123.875,00	\$ 1.112.062,50	\$ 11.812,50
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 SEIKE	1.687,50	\$ 784.687,50	\$ 772.368,75	\$ 12.318,75
CARAMELO SQUARE DINING TABLE 720 TEXTURA	1.687,50	\$ 1.306.125,00	\$ 1.306.125,00	-
APARADOR CARAMELO 700	1.776,79	\$ 413.991,07	\$ 409.264,82	\$ 4.726,25
SIDE CHAIR CARAMELO 710	1.044,64	\$ 476.357,14	\$ 468.919,29	\$ 7.437,86
CARAMELO UPHOLSTERED CHAIR 710	883,93	\$ 553.339,29	\$ 544.040,36	\$ 9.298,93
CARAMELO UPHOLSTERED CHAIR 720	892,86	\$ 496.428,57	\$ 488.285,71	\$ 8.142,86
CARAMELO SOFA 700	2.580,36	\$ 2.546.812,50	\$ 2.501.036,96	\$ 45.775,54
MODULAR CARAMELO 1 PUESTO 700	973,21	\$ 227.732,14	\$ 225.123,93	\$ 2.608,21
CARAMELO CORNER 700	973,21	\$ 421.401,79	\$ 414.920,18	\$ 6.481,61
CARAMELO ARMLESS 2 SEAT 700	1.821,43	\$ 830.571,43	\$ 817.602,86	\$ 12.968,57
MODULO CARAMELO 2 PUESTOS 700	1.084,82	\$ 590.142,86	\$ 580.509,64	\$ 9.633,21
CARAMELO ARMLESS 2 SEAT 700 MEDIUM	1.330,36	\$ 443.008,93	\$ 436.809,46	\$ 6.199,46
CARAMELO ARMLESS 1 SEAT 710	1.151,79	\$ 269.517,86	\$ 266.431,07	\$ 3.086,79
MODULO CARAMELO 1 PUESTO 710	883,93	\$ 479.973,21	\$ 472.141,61	\$ 7.831,61
OTTOMAN PARA MODULAR CARAMELO	517,86	\$ 178.660,71	\$ 176.123,21	\$ 2.537,50
MESA CENTRAL CARAMELO 700	883,93	\$ 108.723,21	\$ 108.316,61	\$ 406,61
CARAMELO END TABLE 700	348,21	\$ 81.133,93	\$ 80.207,68	\$ 926,25
MESA AUXILIAR CARAMELO 700	348,21	\$ 123.267,86	\$ 121.498,93	\$ 1.768,93
CARAMELO END TABLE 701	258,93	\$ 60.589,29	\$ 60.071,43	\$ 517,86
CARAMELO END TABLE 702	232,14	\$ 80.089,29	\$ 78.951,79	\$ 1.137,50
CARAMELO ROUND END TABLE 720	491,07	\$ 163.526,79	\$ 163.526,79	-
CARAMELO BAR 700	1.776,79	\$ 417.544,64	\$ 412.747,32	\$ 4.797,32

BAR CARAMELO 700	1.776,79	\$ 808.437,50	\$ 808.437,50	\$ -
CARAMELO CONSOLA 700	1.116,07	\$ 482.142,86	\$ 474.732,14	\$ 7.410,71
CONSOLA CARAMELO 700 DARK	1.116,07	\$ 333.705,36	\$ 329.263,39	\$ 4.441,96
CARAMELO CONSOLA 700 EBANO	1.116,07	\$ 370.535,71	\$ 365.357,14	\$ 5.178,57
ESPEJO CARAMELO 700	223,21	\$ 74.107,14	\$ 73.071,43	\$ 1.035,71
CARAMELO MIRROR 700	223,21	\$ 71.875,00	\$ 70.883,93	\$ 991,07
CARAMELO CHAISE 700	1.571,43	\$ 697.714,29	\$ 697.714,29	\$ -
MODULO CARAMELO CHAISE 700	1.035,71	\$ 241.321,43	\$ 238.566,43	\$ 2.755,00
CHOCOLATE		\$ 20.457.582,94	\$ 19.675.232,25	\$ 782.350,69
BANCA CHOCOLATE 400	593,75	\$ 182.692,31	\$ 175.562,74	\$ 7.129,57
CHOCOLATE SILLA S/B 100	312,50	\$ 92.403,85	\$ 88.801,44	\$ 3.602,40
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 100	312,50	\$ 101.250,00	\$ 97.293,75	\$ 3.956,25
CHOCOLATE SILLA S/B 100 MEDIUM	325,89	\$ 39.107,14	\$ 37.640,63	\$ 1.466,52
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 100 MEDIUM	312,50	\$ 72.812,50	\$ 69.993,75	\$ 2.818,75
CHOCOLATE SILLA S/B 110	312,50	\$ 132.187,50	\$ 126.993,75	\$ 5.193,75
CHOCOLATE UPHOLSTERED CHAIR	312,50	\$ 166.250,00	\$ 159.693,75	\$ 6.556,25
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 110	278,57	\$ 95.550,00	\$ 91.811,57	\$ 3.738,43
CHOCOLATE SIDE 110 ESPALDAR TAPIZADO	425,89	\$ 99.233,04	\$ 95.391,48	\$ 3.841,55
CHOCOLATE SIDE CHAIR 110	312,50	\$ 135.625,00	\$ 130.293,75	\$ 5.331,25
CHOCOLATE SILLA S/B 110 MEDIUM	352,68	\$ 43.026,79	\$ 41.411,52	\$ 1.615,27
CHOCOLATE SILLA S/B 120	348,21	\$ 42.830,36	\$ 41.221,61	\$ 1.608,75
SILLA CHOCOLATE SIN BRAZO 120	314,29	\$ 139.857,14	\$ 134.357,14	\$ 5.500,00
CHOCOLATE ARM CHAIR 120	348,21	\$ 36.214,29	\$ 34.870,18	\$ 1.344,11
SILLA CHOCOLATE CON BRAZO 120	415,18	\$ 45.254,46	\$ 43.568,84	\$ 1.685,63
CHOCOLATE SILLA DE BAR	348,21	\$ 48.401,79	\$ 46.570,18	\$ 1.831,61
CHOCOLATE BARSTOOL 120	461,61	\$ 56.777,68	\$ 54.645,05	\$ 2.132,63
CHOCOLATE COUNTERSTOOL 100	348,21	\$ 120.133,93	\$ 115.433,04	\$ 4.700,89
CHOCOLATE COUNTER STOOL 120	461,61	\$ 163.501,25	\$ 157.099,68	\$ 6.401,57
BASE MESA DE COMEDOR CHOCOLATE 100	794,64	\$ 240.141,07	\$ 230.773,82	\$ 9.367,25
CHOCOLATE MESA DE COMEDOR BASE 100 EBONY MEDIUM	794,64	\$ 198.819,64	\$ 191.105,25	\$ 7.714,39
CHOCOLATE RECTANGULAR DINING TABLE BASE 110	1.062,50	\$ 210.587,50	\$ 202.482,75	\$ 8.104,75
CHOCOLATE RECTANGULAR DINING TABLE BASE 110 EBANO	1.062,50	\$ 155.337,50	\$ 149.442,75	\$ 5.894,75
APARADOR CHOCOLATE 100	1.955,36	\$ 844.714,29	\$ 811.512,32	\$ 33.201,96
CHOCOLATE BUFFET 100	1.955,36	\$ 262.017,86	\$ 252.123,75	\$ 9.894,11
CHOCOLATE SILLA POLTRONA 100	758,93	\$ 259.553,57	\$ 249.399,11	\$ 10.154,46

POLTRONA CHOCOLATE 100	892,86	\$	208.928,57	\$	200.839,29	\$	8.089,29
CHOCOLATE SILLA POLTRONA 140	1.116,07	\$	73.660,71	\$	71.049,11	\$	2.611,61
POLTRONA CHOCOLATE 140	1.294,64	\$	132.053,57	\$	127.159,82	\$	4.893,75
POLTRONA CHOCOLATE 160	991,07	\$	120.910,71	\$	116.371,61	\$	4.539,11
CHOCOLATE UPHOSTERED CHAIR 160	794,64	\$	89.794,64	\$	86.441,25	\$	3.353,39
CHOCOLATE SOFA 150	1.687,50	\$	410.062,50	\$	394.166,25	\$	15.896,25
SOFA CHOCOLATE 160	1.971,43	\$	179.400,00	\$	172.815,43	\$	6.584,57
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43	\$	404.357,14	\$	388.729,29	\$	15.627,86
RIGHT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43	\$	240.428,57	\$	231.357,86	\$	9.070,71
MODULO CHOCOLATE 3 PUESTOS BRAZO DERECHO 100 (REPISA)	1.620,54	\$	375.964,29	\$	361.411,88	\$	14.552,41
RITGH ARM FACING SOFA CHOCOLATE 100 WITH WOODBACK	1.821,43	\$	204.000,00	\$	196.386,43	\$	7.613,57
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07	\$	564.107,14	\$	542.065,18	\$	22.041,96
LEFT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07	\$	403.928,57	\$	388.293,75	\$	15.634,82
RIGHT ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07	\$	564.107,14	\$	542.065,18	\$	22.041,96
MODULO CHOCOLATE 3 PUESTOS BRAZO DERECHO 110	1.517,86	\$	519.107,14	\$	498.798,21	\$	20.308,93
RIGTH ARM FACING SOFA CHOCOLATE 110	1.741,07	\$	212.410,71	\$	204.436,61	\$	7.974,11
CHOCOLATE DAY CAMA 100	1.598,21	\$	196.580,36	\$	189.196,61	\$	7.383,75
DAY BED CHOCOLATE 100	2.281,25	\$	526.968,75	\$	506.574,38	\$	20.394,38
DAY BED CHOCOLATE 100 MEDIUM	1.598,21	\$	370.785,71	\$	356.433,75	\$	14.351,96
CHOCOLATE BENCH 110	616,07	\$	69.000,00	\$	66.424,82	\$	2.575,18
BENCH CHOCOLATE 110	843,75	\$	83.531,25	\$	80.443,13	\$	3.088,13
CHOCOLATE BENCH 110 TAPIZ B	642,86	\$	77.785,71	\$	74.867,14	\$	2.918,57
BENCH CHOCOLATE 110 MEDIUM	549,11	\$	128.491,07	\$	123.516,16	\$	4.974,91
CHOCOLATE OTTOMAN 100	401,79	\$	129.776,79	\$	124.706,25	\$	5.070,54
OTTOMAN CHOCOLATE 100	405,36	\$	130.930,36	\$	125.814,75	\$	5.115,61
CHOCOLATE-OTTOMAN	401,79	\$	84.776,79	\$	81.506,25	\$	3.270,54
CHOCOLATE OTTOMAN 110	401,79	\$	45.000,00	\$	43.320,54	\$	1.679,46
OTTOMAN CHOCOLATE 110	491,07	\$	48.616,07	\$	46.818,75	\$	1.797,32
CHOCOLATE OTTOMAN 110 (60X60)	553,57	\$	56.464,29	\$	54.371,79	\$	2.092,50
CHOCOLATE OTTOMAN 110 MEDIUM	401,79	\$	21.696,43	\$	20.949,11	\$	747,32
MESA CENTRAL CHOCOLATE 100	580,36	\$	128.839,29	\$	123.859,82	\$	4.979,46
CHOCOLATE COCKTAIL TABLE 100	580,36	\$	122.455,36	\$	117.731,25	\$	4.724,11
CHOCOLATE COCKTAIL TABLE 100 EBONY MEDIUM	580,36	\$	128.258,93	\$	123.302,68	\$	4.956,25
MESA AUXILIAR CHOCOLATE 100	352,68	\$	74.767,86	\$	71.882,95	\$	2.884,91
CHOCOLATE END TABLE 100	352,68	\$	78.294,64	\$	75.268,66	\$	3.025,98

CHOCOLATE END TABLE 100 MEDIUM/EBONY	352,68	\$ 39.500,00	\$ 38.025,80	\$ 1.474,20
CAMA CHOCOLATE QUEEN 100	1.651,79	\$ 201.517,86	\$ 193.952,68	\$ 7.565,18
CAMA CHOCOLATE KING II	1.875,00	\$ 245.625,00	\$ 236.362,50	\$ 9.262,50
CAMA CHOCOLATE TAPIZADA KING 110	1.540,18	\$ 340.379,46	\$ 327.226,34	\$ 13.153,13
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED	2.031,25	\$ 552.906,25	\$ 531.399,38	\$ 21.506,88
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING 110	1.875,00	\$ 553.125,00	\$ 531.562,50	\$ 21.562,50
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA QUEEN 110	1.540,18	\$ 489.468,75	\$ 470.352,05	\$ 19.116,70
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING WITHOUT FOOTB 120 SEIKE	1.651,79	\$ 562.598,21	\$ 540.589,82	\$ 22.008,39
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED KING WO FOOTBOARD	1.841,07	\$ 669.045,36	\$ 642.835,86	\$ 26.209,49
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA KING WITHOUT FOOTB 120	1.763,39	\$ 681.022,32	\$ 654.310,45	\$ 26.711,88
CHOCOLATE UPHOLSTERED BED KING WITHOUT FOOTBOARD	1.841,07	\$ 222.769,64	\$ 214.411,18	\$ 8.358,46
CHOCOLATE UPHOLSTERED CAMA QUEEN WITHOUT FOOTB120	1.763,39	\$ 215.133,93	\$ 207.057,59	\$ 8.076,34
VELADOR CHOCOLATE 100	437,50	\$ 52.062,50	\$ 50.111,25	\$ 1.951,25
CHOCOLATE VELADOR 100	437,50	\$ 43.750,00	\$ 42.131,25	\$ 1.618,75
CHOCOLATE VELADOR 100 EBONY MEDIUM	437,50	\$ 101.500,00	\$ 97.571,25	\$ 3.928,75
VELADOR CHOCOLATE 110	875,00	\$ 184.625,00	\$ 177.502,50	\$ 7.122,50
CHOCOLATE VELADOR 110	875,00	\$ 106.750,00	\$ 102.742,50	\$ 4.007,50
DRESSER CHOCOLATE 110 SEIKE	1.687,50	\$ 393.187,50	\$ 377.966,25	\$ 15.221,25
CHOCOLATE DRESSER 110 EBANO	1.687,50	\$ 376.312,50	\$ 361.766,25	\$ 14.546,25
DRESSER CHOCOLATE 110 TEXTURA	1.687,50	\$ 205.875,00	\$ 198.146,25	\$ 7.728,75
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 SEIKE	2.044,64	\$ 92.008,93	\$ 88.941,96	\$ 3.066,96
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 EBANO	2.044,64	\$ 226.955,36	\$ 218.490,54	\$ 8.464,82
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE 120 TEXTURA	2.044,64	\$ 476.401,79	\$ 457.959,11	\$ 18.442,68
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE	1.205,36	\$ 148.258,93	\$ 142.690,18	\$ 5.568,75
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE EBANO	1.205,36	\$ 279.642,86	\$ 268.818,75	\$ 10.824,11
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER PIECE TEXTURA	1.205,36	\$ 147.053,57	\$ 141.533,04	\$ 5.520,54
LIBRERO CHOCOLATE 100	1.598,21	\$ 17.580,36	\$ 17.356,61	\$ 223,75
CHOCOLATE LIBRERO 100	1.598,21	\$ 179.000,00	\$ 172.319,46	\$ 6.680,54
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 120 SHELVES	1.151,79	\$ 140.517,86	\$ 135.242,68	\$ 5.275,18
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS SEIKE	1.330,36	\$ 296.669,64	\$ 288.687,50	\$ 7.982,14
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS EBANO	1.330,36	\$ 296.669,64	\$ 285.201,96	\$ 11.467,68
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS MOSAICO	1.330,36	\$ 294.008,93	\$ 282.647,68	\$ 11.361,25
CHOCOLATE ENTERTAINMENT CENTER 121 DOORS TEXTURA	1.330,36	\$ 105.098,21	\$ 101.293,39	\$ 3.804,82
CONSOLA CHOCOLATE 100	848,21	\$ 119.598,21	\$ 115.068,75	\$ 4.529,46
ESPEJO CHOCOLATE 100	491,07	\$ 57.946,43	\$ 55.775,89	\$ 2.170,54

ESPEJO CHOCOLATE 110	383,93	\$ 4.607,14	\$ 4.538,04	\$ 69,11
CHOCOLATE MIRROR 110	383,92	\$ 8.062,50	\$ 7.855,18	\$ 207,32
ESCRITOTIO CHOCOLATE 100	1.151,79	\$ 67.955,36	\$ 65.582,68	\$ 2.372,68
CHOCOLATE ARM L-R	307,14	\$ 71.871,43	\$ 70.335,71	\$ 1.535,71
CAFÉ		\$ 11.579.599,11	\$ 10.126.483,46	\$ 1.453.115,65
CAFE BUFFET 400	1.687,50	\$ 2.193.750,00	\$ 1.687.500,00	\$ 506.250,00
CAFE BUFFET 400 PUERTAS EN EBANO	1.687,50	\$ 582.187,50	\$ 494.437,50	\$ 87.750,00
CAFE BUFFET 400 PUERTAS EN TEXTURA	1.687,50	\$ 934.875,00	\$ 744.187,50	\$ 190.687,50
SILLA CAFE 410	616,07	\$ 300.026,79	\$ 232.670,96	\$ 67.355,83
CAFE CHAIR 410	642,86	\$ 435.857,14	\$ 352.285,71	\$ 83.571,43
POLTRONA CAFE 410	729,46	\$ 396.099,11	\$ 328.258,93	\$ 67.840,18
SOFA 2 PUESTOS CAFE 400	1.687,50	\$ 1.306.125,00	\$ 1.245.375,00	\$ 60.750,00
CAFE LOVESEAT 400	1.687,50	\$ 1.140.750,00	\$ 1.096.875,00	\$ 43.875,00
SOFA CAFE 400	1.955,36	\$ 1.519.312,50	\$ 1.491.937,50	\$ 27.375,00
BANCA CAFE 400	526,79	\$ 134.330,36	\$ 123.267,86	\$ 11.062,50
BANCA CAFE 400 MEDIUM	526,79	\$ 263.392,86	\$ 258.125,00	\$ 5.267,86
CAFE COCKTAIL TABLE 420	1.062,50	\$ 743.750,00	\$ 659.812,50	\$ 83.937,50
CAFE COCKTAIL TABLE 430	1.062,50	\$ 1.044.437,50	\$ 850.000,00	\$ 194.437,50
CAFE CUBE END TABLE 440	437,50	\$ 473.812,50	\$ 467.250,00	\$ 6.562,50
CAFE ARM R/L	321,43	\$ 110.892,86	\$ 94.500,00	\$ 16.392,86
COCO		\$ 12.681.393,75	\$ 11.357.778,75	\$ 1.323.615,00
SILLA COCO S/B 500	312,50	\$ 141.875,00	\$ 124.990,63	\$ 16.884,38
SILLA COCO SIN BRAZO 500	312,50	\$ 72.187,50	\$ 63.665,63	\$ 8.521,88
COCO SIDE CHAIR 500 TAPIZ B	312,50	\$ 169.687,50	\$ 156.250,00	\$ 13.437,50
COCO SIDE CHAIR 500 TAPIZ A	316,96	\$ 38.986,61	\$ 34.450,85	\$ 4.535,76
SILLA COCO S/BRAZO TAPIZ H	325,89	\$ 112.433,04	\$ 99.087,72	\$ 13.345,31
COCO SIDE CHAIR 500	350,00	\$ 349.300,00	\$ 345.800,00	\$ 3.500,00
SILLA COCO SIN BRAZO 500 MEDIUM	312,50	\$ 239.062,50	\$ 210.515,63	\$ 28.546,88
SILLA COCO C/B 500	348,21	\$ 119.089,29	\$ 104.955,27	\$ 14.134,02
COCO ARM CHAIR 500 TAPIZ B	348,21	\$ 15.669,64	\$ 13.945,98	\$ 1.723,66
SILLA COCO CON BRAZO 500	336,61	\$ 111.416,96	\$ 98.198,40	\$ 13.218,56
SILLA POLTRONA COCO 500	758,93	\$ 496.339,29	\$ 437.120,09	\$ 59.219,20
POLTRONA COCO 500	892,86	\$ 605.357,14	\$ 533.116,07	\$ 72.241,07
COCO LOVESEAT 550	1.397,32	\$ 1.379.156,25	\$ 1.214.286,29	\$ 164.869,96
COCO SOFA 550	1.980,36	\$ 897.101,79	\$ 790.340,73	\$ 106.761,05

MESA CENTRAL COCO 560	883,93	\$ 694.502,68	\$ 611.560,13	\$ 82.942,55
MESA CENTRAL COCO 560 MEDIUM SEIKE MEDIUM	883,93	\$ 648.273,21	\$ 570.878,20	\$ 77.395,02
MESA CENTRAL COCO 570	883,93	\$ 304.955,36	\$ 268.758,48	\$ 36.196,88
CAMA KING COCO 500	1.651,79	\$ 891.964,29	\$ 785.671,88	\$ 106.292,41
CAMA QUEEN COCO 500	1.651,79	\$ 1.983.794,64	\$ 1.873.125,00	\$ 110.669,64
ESPALDAR COCO FULL 500	794,64	\$ 607.901,79	\$ 523.669,64	\$ 84.232,14
ESPALDAR COCO KING 500 CALIFORNIA MEDIUM	794,64	\$ 343.285,71	\$ 301.169,64	\$ 42.116,07
ESPALDAR COCO KING 500	794,64	\$ 354.410,71	\$ 312.239,02	\$ 42.171,70
ESPALDAR COCO QUEEN 500	794,64	\$ 184.357,14	\$ 162.591,88	\$ 21.765,27
CONSOLA COCO 511	883,93	\$ 295.232,14	\$ 260.202,05	\$ 35.030,09
COCO CONSOLE 511 - WITH COCO	883,93	\$ 500.303,57	\$ 440.664,91	\$ 59.638,66
CONSOLA COCO 511MEDIUN	883,93	\$ 451.245,54	\$ 397.493,84	\$ 53.751,70
CONSOLA COCO WITHOUT COCO 512	580,36	\$ 323.258,93	\$ 314.553,57	\$ 8.705,36
CONSOLA COCO WITHOUT COCO 512 MEDIUN	580,36	\$ 350.245,54	\$ 308.477,23	\$ 41.768,30
TAGUA		\$ 11.368.973,21	\$ 9.247.962,95	\$ 2.121.010,27
TAGUA SILLA POLTRONA 600	883,93	\$ 2.071.044,64	\$ 1.767.857,14	\$ 303.187,50
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 600 TAPIZ B	883,93	\$ 312.910,71	\$ 265.178,57	\$ 47.732,14
POLTRONA TAGUA 600	816,96	\$ 372.535,71	\$ 322.374,11	\$ 50.161,61
TAGUA SILLA POLTRONA 610	616,07	\$ 1.258.633,93	\$ 1.074.151,34	\$ 184.482,59
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 610 TAPIZ A	616,07	\$ 68.383,93	\$ 481.151,79	\$ (412.767,86)
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 610	750,00	\$ 401.250,00	\$ 342.000,00	\$ 59.250,00
POLTRONA TAGUA 610	750,00	\$ 490.500,00	\$ 526.500,00	\$ (36.000,00)
TAGUA SILLA POLTRONA 610 MEDIUM	750,00	\$ 740.250,00	\$ 324.750,00	\$ 415.500,00
TAGUA POLTRONA 610 MEDIUM	616,07	\$ 417.696,43	\$ 267.991,07	\$ 149.705,36
TAGUA SILLA POLTRONA 620	758,93	\$ 412.098,21	\$ 336.205,36	\$ 75.892,86
POLTRONA TAGUA 620	986,61	\$ 144.044,64	\$ 240.732,14	\$ (96.687,50)
TAGUA UPHOLSTERED CHAIR 620	986,61	\$ 230.866,07	\$ 337.419,64	\$ (106.553,57)
POLTRONA TAGUA BRAZO CC.SALA OFIC.5	758,93	\$ 185.937,50	\$ 405.267,86	\$ (219.330,36)
POLTRONA TAGUA P.SEG.COLONIAL	785,71	\$ 505.214,29	\$ 356.714,29	\$ 148.500,00
MESA CENTRAL TAGUA 660	1.151,79	\$ 739.446,43	\$ 26.491,07	\$ 712.955,36
TAGUA COCKTAIL TABLE 660	1.151,79	\$ 1.280.785,71	\$ 845.410,71	\$ 435.375,00
MESA CENTRAL TAGUA 660 TOP BONE	1.776,79	\$ 767.571,43	\$ 533.035,71	\$ 234.535,71
MESA CENTRAL TAGUA 660 MEDIUM	1.151,79	\$ 969.803,57	\$ 794.732,14	\$ 175.071,43
AFRICA		\$ 18.668.524,65	\$ 13.573.531,73	\$ 5.094.992,92

SILLA ATIK SIN BRAZO 200	301,34	\$ 6.930,80	\$ 5.977,37	\$ 953,44
SILLA ATIK ESPALDAR DE MADERA	332,59	\$ 114.743,30	\$ 84.989,87	\$ 29.753,44
SILLA ATIK ESPALDAR DE MADERA TAPIZ H	320,09	\$ 21.445,98	\$ 16.658,73	\$ 4.787,26
POLTRONA SOHO 200	437,50	\$ 2.625,00	\$ 2.625,00	\$ -
POLTRONA SOHO	437,50	\$ 27.562,50	\$ 13.125,00	\$ 14.437,50
POLTRONA SOHO TEXTILC	517,86	\$ 2.071,43	\$ 2.071,43	\$ -
POLTRONA SOHO 200	370,54	\$ 4.446,43	\$ 4.366,39	\$ 80,04
POLTRONA CURVE TAPIZ F	607,14	\$ 12.142,86	\$ 10.710,00	\$ 1.432,86
POLTRONA CURVE 210	526,79	\$ 14.750,00	\$ 12.377,36	\$ 2.372,64
LOVESEAT SOHO TAPIZ	2.098,21	\$ 96.517,86	\$ 76.945,71	\$ 19.572,14
SOFA SOHO 2 PUESTOS 200	2.491,07	\$ 859.419,64	\$ 612.803,57	\$ 246.616,07
LOVESEAT SOHO 1,80X0,90	1.810,71	\$ 103.210,71	\$ 80.982,39	\$ 22.228,33
LOVESEAT SOHO TAPIZ A	1.508,93	\$ 134.294,64	\$ 102.830,46	\$ 31.464,18
LOVESEAT SOHO	1.508,93	\$ 36.214,29	\$ 31.035,64	\$ 5.178,64
SOFA 2 PUESTOS SOHO	1.508,93	\$ 45.267,86	\$ 37.662,86	\$ 7.605,00
SOFA 2 PUESTOS SOHO DOSUAVE BLACK	1.508,93	\$ 111.660,71	\$ 86.262,43	\$ 25.398,29
SOFA SOHO 2 PUESTOS ESPECIAL 210 CM	1.221,43	\$ 43.971,43	\$ 35.851,37	\$ 8.120,06
MODULAR ATIK BRAZO IZQUIERDO 200	1.357,14	\$ 77.357,14	\$ 60.696,86	\$ 16.660,29
MODULAR ATIK BRAZO DERECHO 200	1.357,14	\$ 21.714,29	\$ 19.966,29	\$ 1.748,00
MODULAR ATIK SIN BRAZO 200	2.250,00	\$ 101.250,00	\$ 80.865,00	\$ 20.385,00
PUFF ATIK CON RUEDAS	294,64	\$ 199.178,57	\$ 142.901,79	\$ 56.276,79
PUFF ATIK CON RUEDAS TAPIZ A	294,64	\$ 22.687,50	\$ 17.491,18	\$ 5.196,32
PUFF ATIK BASE DE MADERA	294,64	\$ 16.205,36	\$ 12.746,25	\$ 3.459,11
PUFF ATIK BASE DE MADERA 210	285,27	\$ 19.968,75	\$ 15.472,93	\$ 4.495,82
OTTOMAN ATIK	303,57	\$ 3.035,71	\$ 2.428,57	\$ 607,14
OTTOMAN ATIK 220	348,21	\$ 28.901,79	\$ 22.200,75	\$ 6.701,04
OTTOMAN ATIK 220 65x65	417,86	\$ 12.535,71	\$ 10.429,71	\$ 2.106,00
MESA CENTRAL ATIK RECTANGULAR 200	482,14	\$ 10.607,14	\$ 9.210,86	\$ 1.396,29
MESA CENTRAL SOHO 220	815,18	\$ 26.900,89	\$ 22.136,99	\$ 4.763,90
MESA CENTRAL ATIK 230 PARA PUFF CON RUEDAS	736,61	\$ 34.620,54	\$ 27.552,05	\$ 7.068,48
MESA AUXILIAR ATIK 200	401,79	\$ 803,57	\$ 803,57	\$ -
CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ A	1.776,79	\$ 46.196,43	\$ 39.146,14	\$ 7.050,29
CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ G	2.111,61	\$ 21.116,07	\$ 10.558,04	\$ 10.558,04
CAMA ATIK KING	2.111,61	\$ 73.906,25	\$ 60.434,20	\$ 13.472,05
CAMA ATIK KING 200	1.776,79	\$ 74.625,00	\$ 59.955,86	\$ 14.669,14

CAMA ATIK KING SIZE	2.111,61	\$	48.566,96	\$	40.120,54	\$	8.446,43
CAMA ATIK KING SIZE / EBANO	2.111,61	\$	95.022,32	\$	75.891,16	\$	19.131,16
CAMA ATIK QUEEN 200	1.687,50	\$	75.937,50	\$	54.000,00	\$	21.937,50
VELADOR ATIK 200	383,93	\$	38.008,93	\$	21.500,00	\$	16.508,93
VELADOR ATIK 60CM ANCHOx44PROF X 45 ALTO	460,71	\$	11.517,86	\$	9.813,21	\$	1.704,64
ESPEJO ATIK 200	294,20	\$	15.886,61	\$	12.511,59	\$	3.375,02
ESPEJO ATIK 90 * 90	361,16	\$	9.029,02	\$	7.692,72	\$	1.336,29
ESPEJO ATIK 90 * 90 TAPIZ	294,20	\$	13.827,23	\$	11.004,12	\$	2.823,11
ESPEJO ATIK 210	401,34	\$	13.645,54	\$	11.192,55	\$	2.452,99
ESPEJO ATIK 1.90 * 75	401,34	\$	9.230,80	\$	7.960,97	\$	1.269,84
ESPEJO ATIK 1.30 * 0.70	414,64	\$	14.512,50	\$	11.867,08	\$	2.645,42
SILLA BLACK & WHITE 200	258,48	\$	19.386,16	\$	14.966,12	\$	4.420,04
SILLA BLACK & WHITE SIN BRAZO 200	247,32	\$	10.387,50	\$	8.345,61	\$	2.041,89
POLTRONA BLACK & WHITE 200	437,50	\$	10.500,00	\$	8.998,50	\$	1.501,50
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 210 (3 PANELES)	883,93	\$	20.330,36	\$	17.533,61	\$	2.796,75
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 210 (3 PANELES) EBANO	883,93	\$	4.419,64	\$	1.767,86	\$	2.651,79
PANEL CENTRAL	883,93	\$	4.419,64	\$	1.767,86	\$	2.651,79
MESA CENTRAL BLACK & WHITE (TRES PANELES)INTERMEDIO EBANO	1.060,71	\$	71.067,86	\$	55.203,81	\$	15.864,04
COMODA BLACK & WHITE 200	1.266,96	\$	5.067,86	\$	2.533,93	\$	2.533,93
SILLA NOA S/B	258,48	\$	25.072,77	\$	19.128,71	\$	5.944,06
SILLA NOA SIN BRAZO 200	372,32	\$	3.350,89	\$	2.606,25	\$	744,64
SILLA NOA CON BRAZO 200	285,27	\$	25.388,84	\$	19.440,43	\$	5.948,41
SILLA NOA C/B 200	352,23	\$	1.056,70	\$	352,23	\$	704,46
SILLA NOA CON BRAZO 200 MEDIUM	285,27	\$	15.975,00	\$	12.549,50	\$	3.425,50
BARSTOOL NOA	312,05	\$	20.907,59	\$	16.240,52	\$	4.667,07
MESA DE COMEDOR NOA 200	1.151,79	\$	4.607,14	\$	4.607,14	\$	-
MESA DE COMEDOR NOA 200 ESPECIAL 280 x 130	1.382,14	\$	5.528,57	\$	5.528,57	\$	-
ESTRUCT. MESA DE COMEDOR NOA 200 ESPECIAL 280 X 130	1.382,14	\$	2.764,29	\$	2.764,29	\$	-
ESTRUCT. MESA DE COMEDOR NOA 200	1.151,79	\$	4.607,14	\$	4.607,14	\$	-
APARADOR NOA 200	1.241,07	\$	80.669,64	\$	62.773,39	\$	17.896,25
POTRONA NOA 200	525,00	\$	51.975,00	\$	39.620,70	\$	12.354,30
SOFA NOA 3 PUESTOS 200	1.473,21	\$	128.169,64	\$	98.239,82	\$	29.929,82
SOFA NOA 3 PUESTOS 200 MEDIUM	1.151,79	\$	100.205,36	\$	76.805,68	\$	23.399,68
SOFA NOA 210	683,04	\$	53.276,79	\$	41.047,71	\$	12.229,07
BAR NOA 200	848,21	\$	7.633,93	\$	5.937,50	\$	1.696,43
ESPEJO NOA CUADRADO EBANO 200	169,64	\$	58.017,86	\$	42.978,00	\$	15.039,86

ESPEJO NOA RECTANGULAR EBANO 220	437,50	\$ 23.625,00	\$ 18.606,00	\$ 5.019,00
ESTRUCTURA ESPEJO NOA RECTANGULAR EBANO 220	437,50	\$ 42.875,00	\$ 32.697,00	\$ 10.178,00
ESPEJO NOA RECTANGULAR PAN DE PLATA 230	437,50	\$ 19.687,50	\$ 15.723,75	\$ 3.963,75
PEDESTAL NOA GRANDE 201	232,14	\$ 10.446,43	\$ 8.343,21	\$ 2.103,21
ESTRUCTURA PEDESTAL NOA GRANDE 201 EBANO	232,14	\$ 7.892,86	\$ 6.474,00	\$ 1.418,86
PEDESTAL NOA PEQUEÑO 202	205,36	\$ 410,71	\$ 205,36	\$ 205,36
SILLA DE COMEDOR NEST ESPALDAR EN EBANO 200	222,77	\$ 7.574,11	\$ 6.212,55	\$ 1.361,56
SILLA DE COMEDOR NEST POSTFORMADA 210	223,21	\$ 10.044,64	\$ 8.022,32	\$ 2.022,32
MESA DE COMEDOR NEST CON BASE DE METAL 200	678,57	\$ 2.035,71	\$ 2.035,71	\$ -
BASE METALICA NEST 210	312,50	\$ 625,00	\$ 625,00	\$ -
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR ROJO)	553,57	\$ 19.375,00	\$ 15.843,21	\$ 3.531,79
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR BLANCO)	553,57	\$ 6.089,29	\$ 6.118,07	\$ (28,79)
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR PLATEADO)	553,57	\$ 12.732,14	\$ 10.980,64	\$ 1.751,50
BASE DE MESA CENTRAL NEST CUADRADA 200 (COLOR GRIS)	553,57	\$ 2.214,29	\$ 1.107,14	\$ 1.107,14
MESA CENTRAL NEST CUADRADA CON BASE DE ACERO 220 DARK	471,43	\$ 39.128,57	\$ 30.056,40	\$ 9.072,17
CAMA NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING	972,77	\$ 54.475,00	\$ 42.794,00	\$ 11.681,00
CAMA NEST TAPIZADO KING	972,77	\$ 40.856,25	\$ 32.825,08	\$ 8.031,17
CAMA NEST CORRIDO TAPIZADO KING	1.084,82	\$ 7.593,75	\$ 5.424,11	\$ 2.169,64
CAMA NEST CORRIDO TAPIZADO QUEEN	1.062,50	\$ 8.500,00	\$ 5.312,50	\$ 3.187,50
ESPALDAR NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING Especial h=59 pulg	631,61	\$ 41.054,46	\$ 31.946,69	\$ 9.107,78
ESPALDAR NEST TAPIZADO CALIFORNIA KING	526,34	\$ 28.422,32	\$ 22.384,16	\$ 6.038,16
ESPALDAR NEST TAPIZADO KING	470,54	\$ 73.403,57	\$ 55.143,02	\$ 18.260,55
ESPALDAR NEST TAPIZADO QUEEN	425,89	\$ 5.110,71	\$ 5.018,72	\$ 91,99
ESPALDAR NEST CORRIDO TAPIZADO KING	549,11	\$ 24.709,82	\$ 19.734,91	\$ 4.974,91
ESPALDAR NEST CORRIDO TAPIZADO QUEEN	495,54	\$ 7.928,57	\$ 7.290,32	\$ 638,25
DRESSER NEST SEIKE	973,21	\$ 15.571,43	\$ 14.317,93	\$ 1.253,50
DRESSER NEST	973,21	\$ 13.625,00	\$ 12.893,14	\$ 731,86
DRESSER NEST MOCHA	1.167,86	\$ 1.023.042,86	\$ 752.370,94	\$ 270.671,91
LIBRERO NEST CON PARANTES EN ACERO INOXIDABLE 200	580,36	\$ 8.125,00	\$ 7.688,57	\$ 436,43
LAMPARA NEST CON PEDESTAL DE ACERO INOXIDABLE CONEXION NORMAL	417,86	\$ 9.192,86	\$ 7.982,74	\$ 1.210,11
LAMPARA NEST CON PEDESTAL DE ACERO INOXIDABLE	348,21	\$ 92.276,79	\$ 68.591,25	\$ 23.685,54
SILLA CATALAN SIN BRAZO 200	312,05	\$ 6.865,18	\$ 5.961,47	\$ 903,71
MESA DE COMEDOR CATALAN 2,40 * 1,10 200	1.330,36	\$ 340.571,43	\$ 253.289,36	\$ 87.282,07
MESA DE COMEDOR CATALAN 200	1.330,36	\$ 3.991,07	\$ 3.991,07	\$ -
MESA DE COMEDOR CATALAN 210	1.062,50	\$ 44.625,00	\$ 35.853,00	\$ 8.772,00

MESA DE COMEDOR CUADRAD CATALAN 1,50 * 1,50 220	1.062,50	\$ 281.562,50	\$ 209.291,25	\$ 72.271,25
MESA DE COMEDOR CATALAN 220	1.062,50	\$ 490.875,00	\$ 362.508,00	\$ 128.367,00
APARADOR CATALAN 200	1.241,07	\$ 2.482,14	\$ 1.241,07	\$ 1.241,07
APARADOR CATALAN 200 CAMELO	1.489,29	\$ 68.507,14	\$ 54.615,09	\$ 13.892,06
POLTRONA CATALAN PEQUEÑA	526,79	\$ 1.580,36	\$ 526,79	\$ 1.053,57
POLTRONA CATALAN 200	392,86	\$ 1.571,43	\$ 785,71	\$ 785,71
UPHOLSTERED CHAIR CATALAN 210	704,91	\$ 243.194,20	\$ 180.132,88	\$ 63.061,31
POLTRONA CATALAN GRANDE	704,91	\$ 3.524,55	\$ 4.694,71	\$ (1.170,15)
POLTRONA CATALAN GRANDE 210	995,09	\$ 3.980,36	\$ 5.898,89	\$ (1.918,53)
POLTRONA CATALAN 210	559,82	\$ 30.790,18	\$ 24.217,88	\$ 6.572,30
POLTRONA CATALAN 220	482,14	\$ 16.875,00	\$ 13.798,93	\$ 3.076,07
SOFA CATALAN 3 PUESTOS 200	1.508,93	\$ 9.053,57	\$ 7.544,64	\$ 1.508,93
SOFA CATALAN	1.508,93	\$ 819.348,21	\$ 604.289,68	\$ 215.058,54
SOFA CATALAN 1,80X0,80	1.489,29	\$ 10.425,00	\$ 10.425,00	\$ -
SOFA CATALAN 3 PUESTOS 210 (PATAS METALICAS)	919,64	\$ 39.544,64	\$ 31.705,61	\$ 7.839,04
SOFA CATALAN 220	705,36	\$ 38.089,29	\$ 29.997,43	\$ 8.091,86
SOFA CATALAN 230	883,93	\$ 7.071,43	\$ 6.187,50	\$ 883,93
MODULAR CATALAN DOS PUESTOS BRAZO IZQUIERDO	794,64	\$ 122.375,00	\$ 91.962,43	\$ 30.412,57
MODULAR CATALAN DOS PUESTOS BRAZO DERECHO	794,64	\$ 9.535,71	\$ 9.364,07	\$ 171,64
MODULAR CATALAN TRES PUESTOS BRAZO IZQUIERDO	660,71	\$ 5.946,43	\$ 5.946,43	\$ -
MODULAR CATALAN TRES PUESTOS BRAZO DERECHO	660,71	\$ 59.464,29	\$ 45.510,00	\$ 13.954,29
SOFA MODULAR CATALAN TRES PUESTOS	660,71	\$ 30.392,86	\$ 24.229,71	\$ 6.163,14
BANCA CATALAN	607,14	\$ 282.321,43	\$ 208.480,71	\$ 73.840,71
BENCH CATALAN 200	754,46	\$ 33.950,89	\$ 27.115,45	\$ 6.835,45
BENCH CATALAN 200 MEDIUM	526,79	\$ 13.169,64	\$ 11.220,54	\$ 1.949,11
OTTOMAN CATALAN 200	459,38	\$ 28.481,25	\$ 22.226,40	\$ 6.254,85
MESA CENTRAL CATALAN 200	616,07	\$ 41.276,79	\$ 32.062,82	\$ 9.213,96
MESA CENTRAL CATALAN 200 MEDIUN	616,07	\$ 3.696,43	\$ 3.696,43	\$ -
MESA AUXILIAR CATALAN 200 CAMELO	258,93	\$ 1.294,64	\$ 258,93	\$ 1.035,71
MESA AUXILIAR REDONDA SUPERIOR CATALAN 211	285,71	\$ 18.571,43	\$ 14.451,43	\$ 4.120,00
MESA AUXILIAR CATALAN 220 MOCHA	267,86	\$ 1.071,43	\$ 267,86	\$ 803,57
MESA AUXILIAR CATALAN 230	223,21	\$ 7.589,29	\$ 6.225,00	\$ 1.364,29
MESA AUXILIAR CATALAN 230 MOCHA	267,86	\$ 6.428,57	\$ 5.509,29	\$ 919,29
MESA AUXILIAR CATALAN 230 (BAYLOFTS)	267,86	\$ 803,57	\$ 535,71	\$ 267,86
MESA AUXILIAR CATALAN CON BASE METALICA 240 DARK	235,71	\$ 125.400,00	\$ 92.499,94	\$ 32.900,06

MESA AUXILIAR CATALÀN CON BASE METÀLICA 240 TOP HUESO	196,43	\$ 11.000,00	\$ 8.641,29	\$ 2.358,71
MESA AUXILIAR CATALÀN CON BASE METÀLICA 240	196,43	\$ 4.517,86	\$ 3.896,36	\$ 621,50
CAMA CATALAN KING 200	1.241,07	\$ 3.723,21	\$ 3.723,21	-
CAMA CATALAN FULL 200	2.133,93	\$ 115.232,14	\$ 90.751,71	\$ 24.480,43
CAMA CATALAN QUEEN 200 ESPALDAR SIN MADERA HORIZONTAL Y 75 CM DE ALTURA	1.382,14	\$ 46.992,86	\$ 38.545,20	\$ 8.447,66
CAMA CATALAN QUEEN 200	995,54	\$ 4.977,68	\$ 4.977,68	-
VELADOR CATALAN	312,50	\$ 1.875,00	\$ 1.875,00	-
VELADOR CATALAN 200	312,50	\$ 34.687,50	\$ 26.328,75	\$ 8.358,75
VELADOR CATALAN 200 MOCHA	375,00	\$ 170.625,00	\$ 126.022,50	\$ 44.602,50
VELADOR CATALAN 200 (BAYLOFTS)	375,00	\$ 2.625,00	\$ 2.625,00	-
CHAISE CATALÀN BRAZO DERECHO	461,61	\$ 76.165,18	\$ 57.137,73	\$ 19.027,45
SOFA OBJEKT 2 PUESTOS 200 A1,80 P90 H65	1.151,79	\$ 205.017,86	\$ 153.528,43	\$ 51.489,43
LOVESEAT OBJEKT 1,80	1.151,79	\$ 1.151,79	\$ 1.151,79	-
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) PATAS MADERA	2.453,57	\$ 78.514,29	\$ 64.833,17	\$ 13.681,11
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) PATAS MADERA TAPIZ A	2.453,57	\$ 301.789,29	\$ 228.270,47	\$ 73.518,81
SOFA OBJEKT 3 PUESTOS 210 A 2,20 * P90 H65	1.830,36	\$ 770.580,36	\$ 569.555,89	\$ 201.024,46
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO)	1.508,93	\$ 13.580,36	\$ 14.467,61	\$ (887,25)
SOFA OBJEKT (NUEVO MODELO) TAPIZ A	1.508,93	\$ 651.857,14	\$ 481.686,21	\$ 170.170,93
MODULAR 2 PUESTOS OBJEKT BRAZO IZQUIERDO 200	1.272,32	\$ 8.906,25	\$ 10.336,34	\$ (1.430,09)
MODULAR 2 PUESTOS OBJEKT BRAZO DERECHO 200	1.272,32	\$ 82.700,89	\$ 64.354,02	\$ 18.346,88
MODULAR 3 PUESTOS OBJEKT BRAZO IZQUIERDO 200	1.383,93	\$ 337.678,57	\$ 251.332,50	\$ 86.346,07
MODULAR 3 PUESTOS OBJEKT BRAZO DERECHO 200	1.383,93	\$ 5.535,71	\$ 2.767,86	\$ 2.767,86
BASE DECO CON APLIQUE X 200	758,93	\$ 177.589,29	\$ 132.272,14	\$ 45.317,14
BASE DE 1,20 CM VERSATILE FURNITURE	225,89	\$ 25.074,11	\$ 19.031,93	\$ 6.042,18
BASE DE 1,50 CM VERSATILE FURNITURE	263,39	\$ 11.852,68	\$ 9.466,34	\$ 2.386,34
MODULO BAJO 2 CAJONES VERSATILE FURNITURE	446,43	\$ 892,86	\$ 892,86	-
MODULO BAJO 1 CAJONES VERSATILE FURNITURE	300,00	\$ 163.800,00	\$ 120.801,60	\$ 42.998,40
MODULO BAJO ABIERTO VERSATILE FURNITURE	325,00	\$ 177.450,00	\$ 130.868,40	\$ 46.581,60
MODULO ALTO 90*36*30 VERSATILE FURNITURE	412,50	\$ 1.237,50	\$ 825,00	\$ 412,50
REPISA 1,20 * 5 * 30 VERSATILE FURNITURE	288,39	\$ 95.746,43	\$ 70.951,56	\$ 24.794,86
CUBO 60 * 60 VERSATILE FURNITURE	357,14	\$ 1.428,57	\$ 714,29	\$ 714,29
APARADOR ZEN 200	1.330,36	\$ 752.982,14	\$ 555.174,00	\$ 197.808,14
MESA CENTRAL ZEN CUADRADA 200	526,79	\$ 356.107,14	\$ 262.250,79	\$ 93.856,36
MESA CENTRAL ZEN CUADRADA 200 MEDIUM	526,79	\$ 3.160,71	\$ 2.633,93	\$ 526,79
MESA CENTRAL ZEN RECTANGULAR 210	526,79	\$ 180.687,50	\$ 133.843,61	\$ 46.843,89

MESA CENTRAL ZEN SUPERIOR 221	401,79	\$ 267.991,07	\$ 197.374,82	\$ 70.616,25
MESA CENTRAL ZEN NESTING SUPERIOR EBANO	482,14	\$ 27.000,00	\$ 21.210,43	\$ 5.789,57
MESA CENTRAL ZEN NESTING - INFERIOR 222	303,57	\$ 137.821,43	\$ 101.796,00	\$ 36.025,43
MESA CENTRAL ZEN INFERIOR 222 MEDIUM	303,57	\$ 132.053,57	\$ 97.573,93	\$ 34.479,64
MESA DE ENCARRAR ZEN SUPERIOR 211	303,57	\$ 14.267,86	\$ 11.354,79	\$ 2.913,07
MESA AUXILIAR NESTING SUPERIOR EBANO	364,29	\$ 338.057,14	\$ 248.550,69	\$ 89.506,46
MESA DE ENCARRAR ZEN SUPERIOR 211 MEDIUM	303,57	\$ 171.517,86	\$ 126.461,79	\$ 45.056,07
MESA DE ENCARRAR ZEN INFERIOR 212	223,21	\$ 1.116,07	\$ 1.116,07	\$ -
MESA AUXILIAR NESTING - INFERIOR (EBANO)	267,86	\$ 1.071,43	\$ 803,57	\$ 267,86
CAMA ZEN FULL 200	1.330,36	\$ 722.383,93	\$ 618.616,07	\$ 103.767,86
CAMA ZEN KING 200	1.330,36	\$ 443.008,93	\$ 152.991,07	\$ 290.017,86
CAMA ZEN QUEEN 200 MOCHA	1.737,50	\$ 594.225,00	\$ 451.750,00	\$ 142.475,00
VELADOR ZEN 2 CAJONES 200	401,79	\$ 106.473,21	\$ 40.178,57	\$ 66.294,64
VELADOR ZEN 2 CAJONES 69 X 46	482,14	\$ 964,29	\$ 964,29	\$ -
CONSOLA ZEN SUPERIOR 201	473,21	\$ 1.419,64	\$ 946,43	\$ 473,21
CONSOLA ZEN SUPERIOR 201 MEDIUM	473,21	\$ 11.830,36	\$ 10.079,46	\$ 1.750,89
CONSOLA ZEN INFERIOR 202	375,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ 750,00
CONSOLA ZEN INFERIOR/EBANO	450,00	\$ 2.250,00	\$ 900,00	\$ 1.350,00
SILLA ATIK SIN BRAZO ESPALDAR TAPIZADO 210	133,93	\$ 3.482,14	\$ 2.950,71	\$ 531,43
POLTRONA SOHO TAPIZ D	332,08	\$ 1.992,50	\$ 1.660,41	\$ 332,08
POLTRONA CURVE	465,39	\$ 57.708,92	\$ 23.269,73	\$ 34.439,20
MODULAR ATIK SIN BRAZO	791,25	\$ 210.473,70	\$ 156.440,51	\$ 54.033,19
CAMA ATIK QUEEN SIZE	1.099,48	\$ 474.976,53	\$ 109.948,27	\$ 365.028,26
CAMA ATIK KING SIZE TAPIZ	1.296,85	\$ 877.968,21	\$ 591.364,11	\$ 286.604,10
VELADOR ATIK / EBANO	313,33	\$ 626,65	\$ 313,33	\$ 313,33
SILLA S/B BLACK & WHITE	155,98	\$ 70.972,35	\$ 52.419,71	\$ 18.552,64
SILLA BLACK & WHITE SIN BRAZO 200 DARK	155,98	\$ 39.931,70	\$ 29.697,95	\$ 10.233,75
POLTRONA BLACK & WHITE	306,54	\$ 99.012,67	\$ 73.396,90	\$ 25.615,77
POLTRONA BLACK & WHITE TAPIZ D	306,54	\$ 919,62	\$ 919,62	\$ -
POLTRONA BLACK & WHITE 200 DARK	240,75	\$ 5.537,28	\$ 4.775,54	\$ 761,74
MESA CENTRAL BLACK & WHITE 200	394,50	\$ 1.183,51	\$ 1.183,51	\$ -
MESA CENTRAL BLACK & WHITE PATAS MADERA	556,81	\$ 13.920,30	\$ 11.860,09	\$ 2.060,20
VELADOR BLACK & WHITE 200	317,25	\$ 1.269,00	\$ 634,50	\$ 634,50
SILLA NOA BAR 200	189,28	\$ 46.373,51	\$ 34.513,25	\$ 11.860,26
BULL NOA 200	414,62	\$ 23.218,56	\$ 18.239,84	\$ 4.978,72

SILLA CATALAN S/B	223,37	\$ 1.563,61	\$ 1.340,23	\$ 223,37
SILLA CATALAN S/B 200	174,03	\$ 13.574,37	\$ 10.458,53	\$ 3.115,84
MESA DE COMEDOR CATALAN 2,40 * 1,10 SIN ACRILICO	1.049,87	\$ 7.349,06	\$ 5.249,33	\$ 2.099,73
OTTOMAN CATALAN 210	93,95	\$ 563,68	\$ 469,74	\$ 93,95
OTTOMAN CATALAN 220	212,25	\$ 16.980,22	\$ 13.066,28	\$ 3.913,94
COMODA CATALAN 200	848,59	\$ 27.154,77	\$ 22.423,05	\$ 4.731,72
CHAISE CATALAN BRAZO IZQUIERDO	444,08	\$ 32.861,84	\$ 25.387,11	\$ 7.474,74
MESA CENTRAL ZEN INFERIOR 222	155,00	\$ 36.268,97	\$ 27.013,88	\$ 9.255,10
CAMA ZEN QUEEN 200	614,29	\$ 54.057,50	\$ 41.412,96	\$ 12.644,54
SILLA POLTRONA 420 (H)	705,36	\$ 54.312,50	\$ 41.872,82	\$ 12.439,68
POLTRONA 420 (H)	705,36	\$ 39.500,00	\$ 31.030,07	\$ 8.469,93
UPHOLSTERED CHAIR 420 (H)	705,36	\$ 31.035,71	\$ 24.834,21	\$ 6.201,50
SILLA POLTRONA 420	705,36	\$ 39.500,00	\$ 31.030,07	\$ 8.469,93
SIDE CHAIR 110	312,50	\$ 23.750,00	\$ 18.322,50	\$ 5.427,50
SIDE CHAIR 120	348,21	\$ 23.678,57	\$ 18.377,36	\$ 5.301,21
ARM CHAIR 120	415,18	\$ 23.250,00	\$ 20.758,93	\$ 2.491,07
SILLA POLTRONA	616,07	\$ 20.946,43	\$ 17.181,00	\$ 3.765,43
UPHOLSTERED CHAIR 620	892,86	\$ 20.535,71	\$ 16.071,43	\$ 4.464,29
CONSULTOR DE DISEÑO		\$ 360.000,00	\$ 276.000,00	\$ 84.000,00
PROYECTO/POR HABITACIÓN (SIN MUEBLES)	3.000,00	\$ 360.000,00	\$ 276.000,00	\$ 84.000,00
PAQUETE DE MUEBLES*		\$ 1.655.000,00	\$ 1.275.000,00	\$ 380000,00
CONTEMPORÁNEO	30.000,00	\$ 750.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00
URBANO	35.000,00	\$ 630.000,00	\$ 700.000,00	\$ -70.000,00
TROPICAL	25.000,00	\$ 275.000,00	\$ 275.000,00	\$ -
TOTALES		\$ 94.414.459,37	\$ 82.957.325,89	\$ 11.457.133,48

ANEXO N° 16: HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO					
RESPONSABLE:		CODIGO:			
ENTRADA:		SALIDA:			
PROBLEMAS DETECTADOS:					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		

ANEXO N°17: FLUJOGRAMA Y HOJA ISO

ALBREU		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
		Proceso								
		Código		Lugar y fecha		Status				
OBJETIVO:										
ALCANCE:		DESDE:								
		HASTA:								
Entradas:										
Salidas:										
Responsable:										
Frecuencia:								Volumen		
Tiempo								Costo		
Eficiencia en Tiempo:								Eficiencia en Costos		
No.	ACTIVIDAD	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
				TOTALS						
CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA										
FUSION										
CREACION										
ELIMINACION										
Elaborado por:			Supervisado por:				Autorizado por:			

ANEXO N°18: FLUJOGRAMA

<i>ALBREU</i>		Nombre Del Proceso											
		Finalidad											
		Subproceso											
Frecuencia		Tiempo						Eficiencia de Tiempo					
Volumen		Costo						Eficiencia de Costo					
No.	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
Total													

ANEXO N°19: PERFIL DE PUESTO

Perfil de Puesto	
Cargo:	
Supervisa a:	
Responde a:	
Responsabilidad Principal:	
Funciones:	
Requisitos Mínimo	
Formación	
Experiencia	
Habilidades	