



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la
empresa Procostura Cía. Ltda.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autores:

DIEGO ESTEBAN CABRERA PULLA

JUAN SEBASTIÁN MALDONADO MARCHÁN

Director:

ING. JUAN MANUEL MALDONADO MATUTE.

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de graduación a mis padres José y María, que con su esfuerzo y apoyo incondicional hoy me es posible cumplir un sueño. A mis hermanos Juan Pablo y Andrea que con su alegría y cariño son el motivo de mi superación. A Cristina quien me brindó su amor y apoyo en todo momento.

Diego

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres Abdón y Patricia, gracias a ellos por su apoyo incondicional no solo en la etapa universitaria sino en todo este trayecto de mi vida, dando siempre su mayor esfuerzo para el beneficio con sus hijos. A mis hermanas María Cristina y María Eliza por sus deseos de superación y cariño entregado. A María José que en todo momento me brindó su ayuda y amor para la consecución de este trabajo.

Juan Sebastián

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios por permitirnos hoy dar un paso en nuestro crecimiento de vida.

A nuestro director Ing. Juan Maldonado, quien nos brindó su apoyo y conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A nuestros profesores, gracias a ellos por sus conocimientos, ya que sin ustedes este trabajo no hubiera sido posible.

Agradecemos también a Procostura Cía. Ltda., por la apertura que nos brindaron para la elaboración de este trabajo.

A la Ing. María Cristina Auquilla, que nos brindó parte de su tiempo, conocimientos y apoyo para la consecución de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FICHAS DE PROCESO	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN. 4

1.1. Descripción de la organización	4
1.2. Estrategia de comunicación.....	5
1.3. Descripción del mercado	6
1.4. Servicio.....	6
1.5. Modelo de empresa	7
1.6. Reseña histórica.....	8
1.7. Productos principales	9
1.7.1. U&G	9
1.7.2. Trucker	10
1.7.3. PPK.....	11
1.7.4. FESTT	12
1.8. Diseño y propuesta del direccionamiento estratégico enfocada a la Gestión por Procesos.....	14
1.8.1. Valores Estratégicos	14

1.8.2. Visión	16
1.8.3. Declaratoria de la Visión.	16
1.8.4. Misión.....	16
1.8.5. Declaratoria de la Misión	16
1.9. Estrategia Corporativa	17
1.10. Aspectos	17
1.11. Declaratoria de Estrategia Corporativa	22
1.12. Conclusiones	23

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.. 24

2.1. Conceptualización de Gestión por Procesos.....	24
2.2. Sistema	24
2.3. Gestión.....	24
2.4. Proceso	24
2.4.1. Elementos del Proceso.....	25
2.5. Gestión por procesos	25
2.6. Ciclo Deming o PHVA (Planificar- Hacer – Verificar – Actuar)	26
2.7. Herramientas de gestión.	27
2.8. Objetivos de la gestión por procesos.	28
2.8.1. Objetivo General.	28
2.8.2. Objetivos Específicos:	28
2.9. Antecedentes.	29
2.10. Justificación.....	29
2.11. Conclusiones.	30

CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS ... 31

3.1. Introducción.....	31
3.2. Cadena de valor.	31

3.2.1. Elementos de la Cadena de Valor.....	33
3.3. La propuesta de creación de valor	35
3.4. Mapa de Procesos	36
3.5. Clasificación de los procesos:	37
3.6. Levantamiento de mapa de procesos	38
3.7. Matriz de interacción de procesos.	39
3.8. Diagrama de entradas y salidas.	41
3.9. Desarrollo de diagramas de entrada y salida	42
3.10. Caracterización de procesos.	49
3.11. Procedimientos	62
3.12. Diagramas de flujo.	70
3.13. Conclusiones	77
 CAPÍTULO 4: GESTIÓN DE PROCESOS	 78
4.1. Introducción.....	78
4.2. Identificación de procesos a mejorar	79
4.2.1. Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa (Espina de Pescado).	82
4.2.2. Lluvia de Ideas	84
4.3. Primera etapa: Planear	87
4.3.1. Procedimiento.....	88
4.3.1.1. Objetivos de Mejora	88
4.3.1.2. Indicadores de Gestión.	89
4.3.1.3. Cuadro de Mando Integral.....	90
4.3.1.4. Mapa estratégico.....	91
4.3.1.5. Tablero de control	95
4.3.1.6. Plan de Gestión de Procesos.....	97
4.4. Herramientas de apoyo	102
4.4.1. Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes	102
4.4.2. Diagrama de Gantt.....	103
4.5. Segunda etapa: Hacer	104
4.5.1. Procedimiento.....	104

4.5.2. Herramientas de apoyo	105
4.5.2.1. Análisis Costo/Beneficio.	105
4.5.2.2. Encuesta.....	106
4.5.2.3. Diagrama de Flujo	108
4.5.2.4. Documentación del procedimiento	109
4.6. Tercera etapa: Verificar	109
4.6.1. Procedimiento.....	110
4.6.2. Herramientas de apoyo	111
4.6.2.1. Hoja de verificación	111
4.6.2.2. Metodología 5W+2H.....	111
4.6.2.3. Diagrama de Ishikawa.	112
4.7. Cuarta etapa: Actuar	112
4.7.1. Procedimiento.....	113
4.7.2. Herramientas de apoyo	113
4.7.2.1. Diagrama de Flujo	114
4.8. Conclusiones	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Distribución porcentual por regiones de las ventas de Procostura Cía. Ltda., correspondientes al año 2015.....	4
Figura 1.2. Logotipo de Procostura Cía.Ltda.	9
Figura 1.3. Jeans Clásicos “U&G”.....	10
Figura 1.4. Pantalones Jeans “Trucker”.	11
Figura 1.5. Pantalones Jeans PPK.....	12
Figura 1.6. Pantalón de mujer Festt.	13
Figura 2.1. Representación esquemática de los elementos de un proceso.	25
Figura 2.2. Ciclo PHVA.....	27
Figura 3.1. Cadena de Valor de Porter.....	33
Figura 3.2. Cadena de Valor de la empresa Procostura Cía. Ltda.	35
Figura 3.3. Cuadro de un mapa de procesos con sus derivados.....	36
Figura 3.4. Mapa de Procesos de la empresa Procostura Cía. Ltda.	38
Figura 3.5. Matriz de interacción de procesos de Procostura Cía. Ltda.....	40
Figura 3.6. Diagrama SIPOC.....	42
Figura 3.7. Diagrama SIPOC de Compras y Abastecimiento.....	43
Figura 3.8. Diagrama SIPOC de Diseño.	44
Figura 3.9. Diagrama SIPOC de Producción.....	45
Figura 3.10. Diagrama SIPOC de Ventas y Distribución.	46
Figura 3.11. Diagrama SIPOC de Post-Venta.....	47
Figura 3.12. Diagrama SIPOC de Marketing.....	48
Figura 3.13. Procedimiento para el proceso de Compras y Abastecimiento.	64
Figura 3.14. Procedimiento para el proceso de Diseño.....	65
Figura 3.15. Procedimiento para el proceso de Producción.....	66
Figura 3.16. Procedimiento para el proceso de Ventas y Distribución.....	67
Figura 3.17. Procedimiento para el proceso de Servicio Post-Venta.....	68
Figura 3.18. Procedimiento para el proceso de Marketing.	69
Figura 3.19. Simbología de Diagramas de flujo.	70
Figura 3.20. Diagrama de proceso de Compras y Abastecimiento.	71
Figura 3.21. Diagrama de proceso de Diseño.....	72
Figura 3.22. Diagrama de proceso de Producción.....	73
Figura 3.23. Diagrama de proceso de Venta y Distribución.....	74

Figura 3.24. Diagrama de proceso de servicio Post-Venta.	75
Figura 3.25. Diagrama de proceso de Marketing.	76
Figura 4.1. Ciclo de Deming (PHVA)	79
Figura 4.2. Sub-Causa (Espina de Pescado), 6M's.	83
Figura 4.3. Primera Etapa – Planear.....	88
Figura 4.4. Diagrama de causa-raíz de objetivos de mejora.	92
Figura 4.5. Mapa estratégico de los objetivos de mejora.	94
Figura 4.6. Segunda Etapa - Hacer.....	104
Figura 4.7. Modelo de Encuesta Hoja #1	107
Figura 4.8. Modelo de Encuesta Hoja #2	108
Figura 4.9. Modelo de Registro de Procedimiento	109
Figura 4.10. Tercera Etapa – Hacer.	110
Figura 4.11. Cuarta Etapa - Actuar	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Peso de Criterios de Evaluación.	81
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Procesos	82
Tabla 3.	Matriz de decisión de macro-problemas.....	86
Tabla 4.	Tabla de Objetivos de Mejora.....	89
Tabla 5.	Tabla de Indicadores de Gestión.....	90
Tabla 6.	Tablero de Control	96
Tabla 7.	Plan de Gestión de Proceso de Diseño #1.....	98
Tabla 8.	Plan de Gestión de Proceso de Diseño #2.....	99
Tabla 9.	Plan de Gestión de Proceso de Diseño #3.....	100
Tabla 10.	Plan de Gestión de Proceso de Diseño #4.....	101
Tabla 11.	Porcentaje de Cumplimiento de Actividades.	111

ÍNDICE DE FICHAS DE PROCESO

Ficha de Proceso 1.	Ficha de Proceso de Compras y Abastecimiento.....	51
Ficha de Proceso 2.	Ficha de Proceso de Diseño.....	53
Ficha de Proceso 3.	Ficha de Proceso de Producción.....	55
Ficha de Proceso 4.	Ficha de Proceso de Ventas y Distribución.....	57
Ficha de Proceso 5.	Ficha de Proceso de Servicio Post-Venta.....	59
Ficha de Proceso 6.	Ficha de Proceso de Marketing	61

ÍNDICE DE ANEXOS

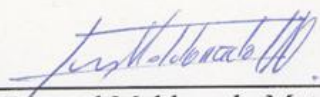
Anexo 1. Croquis de ubicación de planta Procostura cía. Ltda.	121
Anexo 2. Tabla definición de valores estratégicos.....	122
Anexo 3. Definición de la visión.....	124
Anexo 4. Definición de la misión	126
Anexo 5. Definición de factores estratégicos.....	129
Anexo 6. Diagrama causa efecto. Problemas del proceso de diseño.	130
Anexo 7. Tabla análisis costo beneficio.....	131
Anexo 8. Ejemplo de evaluación de cumplimiento de actividades de planes de gestión.	132

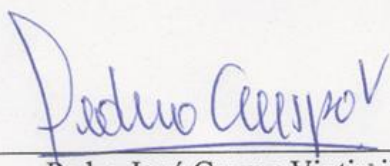
**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA PROCOSTURA CÍA. LTDA.**

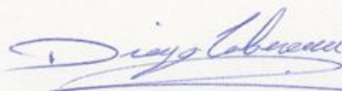
RESUMEN

Procostura Cía. Ltda., es una empresa textil, que busca definir sus procesos y establecer una propuesta metodológica de la implementación de Gestión por Procesos, que permita incrementar la eficacia y eficiencia, mejorar el desempeño del sistema de la organización, poniendo en práctica las diversas herramientas de mejoramiento continuo. Para ello, se enfocó en la mejora continua mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planificar- Hacer – Verificar – Actuar), con el fin de realizar una correcta identificación y definición de los procesos, y establecer metodologías de mejora continua para la empresa.

Palabras Claves: Gestión por procesos, Mejora Continua, Ciclo PHVA, Ciclo Deming, Plan de mejora.


Juan Manuel Maldonado Matute
Director de Trabajo de titulación


Pedro José Crespo Vintimilla
Director de Escuela


Diego Esteban Cabrera Pulla

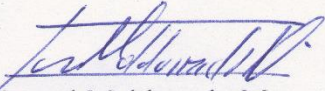

Juan Sebastián Maldonado Marchán
Autores

**DESIGN OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR *PROCOSTURA CIA*
LTDA COMPANY**

ABSTRACT

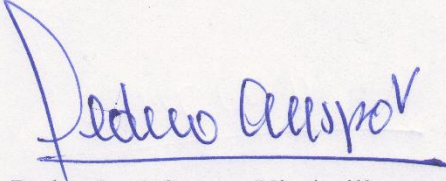
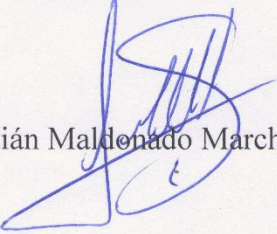
Procostura Cia. Ltda. is a textile company that seeks to define its processes and establish a methodological proposal for implementing a Process Management model, so as to increase effectiveness and efficiency, and improve the organization system performance by implementing the various tools for continuous improvement. In order to do this, the study focused on continuous improvement by applying the PDCA (Plan-Do- Check - Act) cycle so as to make a proper identification and definition of processes, and establish continuous improvement methodologies for the company.

Keywords: Process Management, Continuous Improvement, PDCA Cycle, Deming Cycle, Improvement Plan.

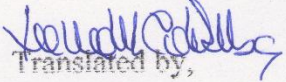

Juan Manuel Maldonado Matute
Thesis Director


Diego Esteban Cabrera Pulla

Authors


Pedro José Crespo Vintimilla
School Director

Juan Sebastián Maldonado Marchán.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Diego Esteban Cabrera Pulla

Juan Sebastián Maldonado Marchán

Trabajo de Titulación

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Julio, 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA PROCOSTURA CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la organización la cual abarca el levantamiento de información de la empresa y sus procesos, el análisis de procesos y propuestas de mejora continua para la empresa Procostura Cía. Ltda. Ante la necesidad de la empresa Procostura Cía. Ltda., por poseer un modelo de mejora continua para sus procesos, dirigidos hacia la eficacia y eficiencia de sus actividades, todo esto encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes. Otro importante avance, apuntando hacia la gestión por procesos, es el cambio necesario en las estructuras organizacionales de las empresas. Durante años se ha venido trabajando con una estructura piramidal que ubica a personas en cargos que velan por el bienestar e intereses solamente departamentales, olvidando el concepto holístico de las organizaciones y sus actividades claves. El enfoque actual engloba un cambio en las diferentes áreas implantando dirección de procesos, gestión por grupos de trabajo, definición de competencias y uso de sistemas de información que faciliten la integración horizontal de forma que clientes y colaboradores asuman el protagonismo de todos los procesos y su gestión, que antes solo tenían los responsables de producción y estrategias administrativos.

El desarrollo de la organización en búsqueda la gestión por procesos debe basar su accionar en tres fases: La sistematización de la gestión, la consolidación y mejoramiento continuo del modelo de gestión y la excelencia en la gestión. Buscando

procesos más eficientes y eficaces consolidándolos mediante la comprobación en auditorías internas. De esta manera la gestión por procesos es evidentemente una forma avanzada de gestión tanto de la calidad como de la empresa.

El objetivo general de este trabajo es Diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Procostura Cía. Ltda., mientras que los objetivos específicos son mostrados a continuación:

- Describir la situación actual de la organización.
- Fundamentar teóricamente la gestión por procesos.
- Identificar y definir los procesos de la empresa.
- Plantear un modelo de mejoramiento continuo de los procesos de la empresa mediante el uso del ciclo de PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Para la primera parte, se describen los aspectos generales de la organización Procostura Cía. Ltda., recopilando la información que se tenga documentada. Se basará en datos históricos, consultas, entrevistas a los propietarios de la empresa y mediante observaciones directas en las áreas y en los diferentes procesos y subprocesos que engloban el sistema.

Se continua con la fundamentación del marco teórico de la gestión por procesos, mediante la investigación en textos bibliográficos, artículos científicos, publicaciones de revistas, así como búsquedas digitales y casos de aplicación exitosos en otras organizaciones.

Para la identificación y definición de los procesos, se emplean diferentes herramientas como: el análisis de la cadena de valor de la empresa, estructuración del mapa de procesos, levantamiento de la matriz de interacción de procesos, elaboración del diagrama de entradas y salidas, caracterización de los procesos y la representación gráfica mediante diagramas de flujo de procesos.

Finalmente se aplica el ciclo para la mejora continua de Deming (PHVA) para diseñar el modelo de gestión por procesos, planificando el trabajo de mejora mediante planes

de gestión, continuando con el desarrollo de las guías para la ejecución de los planes de mejora, seguidamente de la verificación y el planteamiento de cambios enfocados en el plan de gestión, definiendo lineamientos para un nuevo ciclo de mejora.

El trabajo de titulación engloba un análisis de todos los procesos de la empresa, identificando procesos claves, en los cuales se basará para la elaboración del modelo de gestión, dejando sentadas las bases para un mejoramiento continuo de la organización. El resultado esperado es el diseño de un modelo de gestión por procesos, el cual posteriormente podrá ser implementado por la organización.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

1.1. Descripción de la organización

La compañía Procostura Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la elaboración, tratamiento y acabado de prendas de vestir, específicamente pantalones en tela *denim* (*Jeans*) y pantalones de gabardina. La cobertura de distribución que brinda la empresa es a nivel nacional, siendo la costa la región más importante, ya que el 55% de los productos se distribuyen a esta región, especialmente a las ciudades de Guayaquil, Huaquillas, Machala y Portoviejo. La región sierra representa el 39% del mercado, siendo las ciudades de Quito, Tulcán, Sto. Domingo, Ibarra, Cuenca y Loja las más representativas en esta región. El 6% del mercado restante es para la región Oriente, específicamente para las ciudades de Lago Agrio, Puyo, El Coca y El Ángel. Esta información se presenta a continuación en la Figura 1.1.

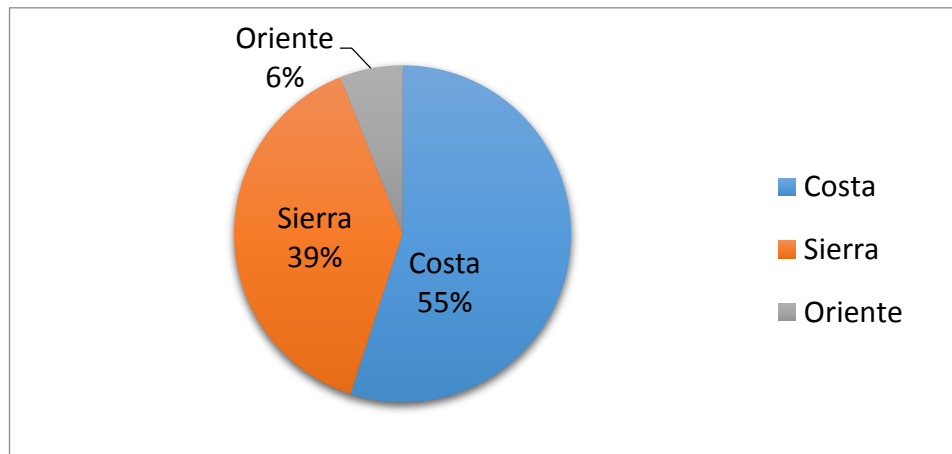


Figura 1.1. Distribución porcentual por regiones de las ventas de Procostura Cía. Ltda., correspondientes al año 2015.

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2015)

El objetivo primordial de la empresa es el incremento de las ventas a nivel nacional, tratando de abarcar un mayor número de ciudades en las distintas regiones, teniendo como prioridad, la zona norte de la región costa, al igual que el incremento en la zona del oriente. En lo que se refiere a formas de venta, está se realiza de manera personal. La empresa visita al cliente, promociona los nuevos productos que está ofreciendo, y se realiza el pedido. La empresa cuenta con clientes fijos los cuales hacen de distribuidores para las diferentes regiones del país, la empresa tiene un trato especial con estos el cual incluye descuentos especiales en los pedidos, y se garantiza el abastecimiento inmediato de los mismos.

1.2. Estrategia de comunicación

La empresa ha venido llevando a cabo un proceso de promoción y oferta de su producto al cliente final que no está acorde con las exigencias de los mercados actuales, dejando la promoción únicamente a los clientes directos (pequeños comerciantes). La compañía se encuentra en una etapa de análisis de nuevas formas de publicidad y retención del cliente final, con las cuales se pretende ampliar el mercado nacional, y generar una mayor fidelidad de los clientes actuales.

Además, se pretende dar exclusividad a los modelos que se fabrican bajo cada marca, de manera que se pueda enfocar cada marca a una sección específica de mercado, posteriormente se empezará una etapa de promoción y publicidad bajo la nueva política.

Se tiene como objetivo cercano, la promoción y publicidad de las marcas, mediante el uso de vallas publicitarias, banners para los comerciales y la publicidad mediante radio, estas estrategias se utilizarán para las ciudades más relevantes en cuanto a ventas y además se creará una página web para acceso general de los consumidores.

1.3. Descripción del mercado

La principal competencia que tiene la compañía, son las empresas ubicadas en la zona norte del país, en especial las que están en las provincias de Tungurahua y Pichincha, además de la competencia que se genera por productos importados de Perú, Colombia y China principalmente, sumándose a estos la introducción de productos internacionales mediante la vía del contrabando.

En la actualidad la empresa se encuentra en una situación de paridad competitiva a nivel nacional. Esto debido a que, dentro de este sector industrial, está a la par con muchas empresas ecuatorianas que se dedican a la confección y comercialización de Jeans. La importancia de este diseño es reconocer e implementar un sistema de gestión que nos genere una ventaja competitiva en el sector textil al largo plazo. El objetivo de Procostura Cía. Ltda., es ser una empresa referencial en el mercado de Jeans en el Ecuador. Para esto es necesario identificar las variables que proporcionan ventaja dentro del mercado, creando un modelo reconocible de empresa, mediante el uso de sus marcas y la calidad del producto brindado, siendo innovadores en lo que se refiere a moda y acabados, teniendo una capacidad de respuesta oportuna frente a los cambios radicales que presenta el mundo de la moda, y brindando seguridad y efectividad en la disponibilidad de productos.

1.4. Servicio

La empresa se encuentra ubicada en el sector rural de Cuenca, en la parroquia el Valle en el Barrio Emilio Sarmiento Monay, siendo esta una ubicación poco conveniente, para un funcionamiento adecuado, ya que existen inconvenientes en la distribución de los productos terminados a las zonas comerciales, además del poco reconocimiento por parte de los consumidores a la empresa. En el Anexo 1 se presenta un croquis de la ubicación de la planta.

La empresa actualmente mantiene un servicio de comunicación continua con sus clientes, brindando información sobre sus nuevos productos; de esta manera se

fortalecerá la relación con los clientes, a la vez que se tiene una retroalimentación continua especialmente en cuanto a aspectos de moda y tendencias se refiere.

Adicional a lo mencionado la empresa ofrece un servicio de preventa, que busca brindarle información al cliente sobre los nuevos modelos y tendencias que la empresa planea lanzar al mercado, así el cliente puede anticipar sus pedidos, realizar sugerencias y verificar la disponibilidad de producto.

En el servicio de venta es importante exponer a los clientes que los productos son de una gran calidad, y son despachados de la fábrica sin falla ni contratiempo alguno, proporcionándoles la seguridad de que podrán contar con su pedido a tiempo. Como servicio postventa, la empresa está preocupada por la satisfacción del cliente, estando al tanto de los productos en sus comercios, el impacto y aceptación por parte de las personas hacia el producto, y sobre cualquier inconveniente o disgusto que los clientes puedan tener respecto al servicio o producto.

1.5. Modelo de empresa

Los puntos anteriores dan la pauta para generar un modelo de empresa textil en el ámbito de la ropa casual, más específicamente, el *Jeanswear*, que abarca prendas de vestir a base de tela de mezclilla o más comúnmente llamado *denim*. Es vital definir los puntos que serán referenciales para el realce de las marcas, así como los requerimientos y necesidades que nuestros clientes buscan.

- **Producto:** Es importante para la empresa definir de mejor manera los productos que va a elaborar y comercializar. En el mundo de la moda, este proceso está en constante cambio e innovación, y de la misma manera, los Jeans deben ser producidos a la par de este cambio, para poder ser una empresa competitiva.
- **Marca:** En el mundo de la moda es importante definir claramente una marca y su concepto. Es por eso que Procostura Cía. Ltda. deberá enfocarse más en la promoción y posicionamiento de sus principales marcas de Jeans, así como explotarlas a cada una con todo su potencial que puede abarcar. En este punto es más representativo explotar la marca Procostura Cía. Ltda., como referencia.

- **Modelo de Empresa:** Como una empresa que ya lleva varios años en la industria textil, es necesario definir claramente a la empresa como una organización sólida, y encaminada a un crecimiento constante.

1.6. Reseña histórica

Procostura Cía. Ltda. tiene sus orígenes en el año de 1983, cuando el Sr. Julio Cabrera Alvarado con la ayuda de sus hijos, instala un pequeño taller de costura para brindar este servicio a otras empresas locales. Con el paso del tiempo el negocio crece, y se ve en la necesidad de incrementar el personal para atender la demanda no solo local sino a nivel nacional. Gracias al apoyo y la intervención de sus hijos, en el año de 1986 el negocio prospera, comenzando a producir y vender sus propios pantalones a varios comerciales en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Huaquillas y Quito.

Gracias al éxito de este negocio, se abre una pequeña planta de confección y lavandería en la ciudad de Cuenca en el año de 1990, llamada “Confecciones Cabrera”. Para el año 1996 se forma la Empresa “Puntada Industrial”, trabajando con este nombre por 15 años. Con el paso de los años, la planta crece y se especializa tanto en el área de confección y diseño; como en los procesos de teñido y lavandería, es por eso que en el año 2011 se toma la decisión de separar la compañía “Puntada Industrial”, y crear 2 empresas: Procostura Cía. Ltda., dedicada exclusivamente al diseño, confección y comercialización de pantalones Jeans, y; Proteñidos Cía. Ltda.; empresa que ofrece el servicio de lavandería de prendas de vestir. Las empresas están ubicadas en la misma planta, compartiendo el proceso productivo, sin esto afectar la prestación de servicios a terceros por parte de la empresa Proteñidos. Procostura Cía. Ltda., produce Jeans y pantalones de gabardina en su gran mayoría destinado al público masculino, específicamente para jóvenes y adultos, además de bermudas para este mismo segmento, y en una cantidad menor para damas y niños.



Figura 1.2. Logotipo de Procostura Cía.Ltda.

Fuente: (Procostura Cía. Ltda.,2015)

1.7. Productos principales

La empresa oferta sus prendas, bajo cuatro marcas que han sido desarrolladas con el paso del tiempo, acomodándose a las necesidades del mercado actual, como medio para difundir y definir sus productos. Las marcas no fueron creadas con un estudio previo, sino por casualidad. Sin embargo, han resultado favorables y han ganado renombre en el mercado ecuatoriano. A continuación, se describen las marcas utilizadas por la empresa:

1.7.1. U&G

Esta marca nació en el año de 1996, bajo el nombre de “Úngaro”; actualmente por inconvenientes con las patentes, se estableció finalmente la marca U&G. La falencia con esta marca es que a pesar de que es la que más peso representa para la empresa, es difícil contrarrestar el arraigo que tiene en la gente el nombre “Úngaro”; por lo que se sigue promocionando con este nombre, pero reduciendo constantemente su uso.

La marca “U&G” comprende el concepto de Jean de corte Clásico, de 5 bolsillos, “*Straight fit*”, Ver Figura 1.3, destinado exclusivamente para Hombre. Dentro de esta marca se comercializa Jeans en tela denim, gabardina y cordelina, para el uso formal e informal. El ciclo de vida de este producto es indefinido, ya que, desde el nacimiento de los Jeans, el corte clásico no ha decaído con el paso de los años. Siguen siendo unos Jeans de gran demanda.



Figura 1.3. Jeans Clásicos “U&G”.

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2015)

1.7.2. Trucker

Esta marca nació en el año 2006, como una alternativa para establecer una moda diferente a los Jeans de corte clásico. El concepto está destinado a los Jeans de vanguardia, con un corte tubo o semitubo, mejor conocidos como “*Slim fit*”, exclusivamente para hombres. Estos Jeans puede incluir diferentes tipos de bolsillos, diferentes acabados en los lavados, cortes, manchas, roturas, en una variedad de telas. El ciclo de vida de este producto también es indefinido, ya que es un pantalón con rasgos de corte clásico con un toque de moda, además de la inclusión de telas *stretch*, lo que genera una gran comodidad para el usuario. Ver Figura 1.4.



Figura 1.4. Pantalones Jeans “Trucker”.

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2015)

1.7.3. PPK

Esta marca nació en el año 2010, debido a la incorporación en el mercado de una moda más extremista, conocida originalmente como “*relaxed fit*”. El concepto que maneja la marca “PPK” está destinado a la confección y comercialización de pantalones Jeans para hombre con cortes más extremos. Tiene mayor cantidad de aditamentos, tanto en bolsillos, placas, tela, como en una variedad de colores, bordados pesados, etc. El ciclo de vida de este producto es relativamente corto, por el gran cambio socio-cultural de las personas. Esta prenda está destinada a adolescentes o jóvenes, que lo dejarán de utilizar el momento que entren en una etapa de madurez. Es por esta razón que se

tendrá que renovar la línea a cada momento, observando el avance y declive de este tipo de pantalón para dar paso a nuevos diseños, manteniéndonos en el mismo concepto del producto. Ver Figura 1.5.



Figura 1.5. Pantalones Jeans PPK

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2015)

1.7.4. FESTT

Ésta marca nació en el año 2010, debido al conflicto que presentaba el uso de la marca Trucker con el pantalón para dama por lo que se decidió establecer ésta línea, destinada al mercado femenino. El reto de esta marca es ganar un mercado potencial en el vestir de las damas, ya que es un mercado que ha estado copado por pantalón exportado principalmente de Colombia y Perú. Recientemente, los precios han permitido entrar

en este mercado, por lo que se aprovechará al brindar un producto de excelente calidad, con diseños exclusivos y atractivos para el mercado femenino.

El ciclo de vida de este producto es muy corto, ya que el mercado de Jeans para damas es muy cambiante, yendo a la par con la introducción de nuevas tendencias de la moda. Se podría decir que su periodo no es mayor a 1 año, hasta renovar una colección completa. Ver Figura 1.6.



Figura 1.6. Pantalón de mujer Festt.

Fuente: (Procostura Cía. Ltda., 2015)

1.8. Diseño y propuesta del direccionamiento estratégico enfocada a la Gestión por Procesos.

Para definir el direccionamiento estratégico es necesario establecer los valores estratégicos que la empresa posee, continuando con la definición de la visión y la misión de la empresa, y la estrategia corporativa que dirige a un desempeño exitoso de la misma.

1.8.1. Valores Estratégicos

Para la definición de los valores estratégicos se realiza una evaluación de los valores más representativos para la empresa, seleccionando aquellos con gran importancia. Después de elaborar la matriz con la dimensión de los valores, se califican dichas dimensiones, siendo las calificadas con “Altamente Importante” las que se proceden a caracterizar y formar parte de los valores estratégicos para la empresa. La tabla de evaluación se ubica en la sección Anexo 2. A continuación, se detallan los valores estratégicos altamente importantes para la empresa:

Calidad: La calidad para Procostura Cía. Ltda. no solo es un atributo del producto físico, es una filosofía comportamental en la que cada colaborador se encarga de realizar su trabajo con la mayor concentración, y compromiso en evitar defectos y ser los primeros encargados de inspeccionar su propio trabajo. De esta manera se evitan reprocesos, desperdicios e incumplimientos entre departamentos, y se promueve el mejoramiento continuo que garantiza el cumplimiento de especificaciones en el producto terminado.

Innovación: Procostura Cía. Ltda., forma parte de la industria textil, por lo que mantiene una constante innovación de sus diseños y modelos direccionados por la moda, considerándolo como eje fundamental de crecimiento y posicionamiento en el mercado. El valor de innovación para la empresa no solo consiste en la implementación de nuevos modelos, también se crean nuevas marcas destinados a mercados objetivos y diferenciados.

Contacto con los Clientes: Es de mucha importancia el contacto con los clientes en este tipo de modelo de empresa, ya que representan la fuente primordial de información del estado del mercado actual, y de los cambios y novedades que pudieran presentarse en la moda. Además, es necesario el contacto con los clientes, quienes son nuestras principales fuentes de información de competidores, y sus estrategias de ventas.

Productividad: La empresa se preocupa por utilizar sus recursos, tanto materiales como humanos, de manera altamente eficiente, en búsqueda de alcanzar una productividad que genere en la organización beneficios constantes por el mejoramiento en procesos, mediante estandarización de métodos de trabajo y reducción de tiempos y movimientos. La organización está comprometida en utilizar estrategias que promuevan el mejoramiento continuo en procesos y distribución de planta, que faciliten y flexibilicen las operaciones, lo que permite adaptarse a los constantes cambios que enfrenta el sector textil y satisfacer siempre los requerimientos de los clientes.

Como consecuencia del incremento constante de la productividad, Procostura Cía. Ltda. encuentra una rentabilidad sostenida en el tiempo basada en el cumplimiento de entregas en las fechas pactadas e incrementando el volumen de ventas en un mercado en el que la organización ya se encuentra posicionado.

Bienestar laboral: Se fomenta un trabajo en equipo, dentro de la organización, donde los colaboradores puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo dentro de la empresa. Se crea un ambiente adecuado de trabajo, confortable y óptimo para las labores.

La empresa busca satisfacer las necesidades de cada miembro de los equipos de trabajo, para mantener una motivación en el medio laboral. Además, crea sentido de pertenencia y genera lealtad hacia la empresa, permitiendo asegurar una estabilidad laboral y un estado de confianza con los colaboradores.

1.8.2. Visión

Para realizar la declaratoria de la visión de la empresa Procostura Cía. Ltda., fue necesario desarrollar una serie de preguntas con relación a la perspectiva a futuro que tiene la empresa. Estas preguntas están citadas en el Anexo 3. Posteriormente se presenta la declaratoria de la visión de Procostura Cía. Ltda.

1.8.3. Declaratoria de la Visión.

Nuestra visión es convertirnos en la empresa líder de confección de pantalones Jeans, en la industria textil nacional; alcanzando la mayor cobertura del mercado, alta capacidad de innovación y un proceso productivo flexible, durante los próximos cinco años; de esta manera garantizar el cumplimiento efectivo de los cambiantes requerimientos dictados por la moda, a precios competitivos, siempre bajo el aseguramiento de la calidad, constante innovación y en el mejor ambiente laboral.

1.8.4. Misión

Para realizar la declaratoria de la misión de la empresa Procostura Cía. Ltda., fue necesario desarrollar una serie de preguntas con relación a la manera de llevar a cabo la misión de la empresa. Estas preguntas están citadas en la sección Anexo 4. Consecutivamente se presenta la declaratoria de la misión de Procostura Cía. Ltda.

1.8.5. Declaratoria de la Misión

La misión de Procostura Cía. Ltda. es dotar a la población ecuatoriana de pantalones Jeans y bermudas, de la más alta calidad y modelos innovadores, con un énfasis especial en la cobertura de segmentos de mercado desatendidos; encontrando como estrategias de creación de valor, la innovación de modelos, productos de calidad y creación de marcas registradas, que potencializan la imagen de la organización y la

posiciona en el mercado y en la mente del consumidor para lo cual la organización se compromete a:

- Promover la comunicación con el cliente como fuente principal de información de tendencias que direccionan la moda.
- Generar un ambiente de bienestar laboral que motive a los colaboradores al cumplimiento de objetivos y a sentirse parte fundamental de la empresa.
- Comprometer a la organización con el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos, que aseguren el cumplimiento de tiempos de entrega y mejore la productividad y rentabilidad de la empresa.

1.9. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización.

1.10. Aspectos

Se presenta continuación una evaluación de los aspectos más relevantes en cuanto al entorno empresarial de la empresa Procostura Cía. Ltda.

a) ¿Cuáles son las tendencias más importantes en nuestro sector empresarial?

Procostura Cía. Ltda. se encuentra dentro del sector textil, directamente relacionado con la confección y venta de prendas de vestir. Las tendencias de este sector empresarial están siempre direccionadas a la constante innovación de los productos definidos por la moda.

- **Innovación de productos direccionada por la moda:** el sector textil, especialmente el dedicado a la confección de prendas de vestir, está dominado

por el cambio constante en la moda, por lo que es importante una innovación de modelos y productos de manera continua, por lo que la industria busca procesos flexibles que se adapten al cambio.

- **Mejoramiento continuo de la calidad del producto:** El sector textil dedicado a la confección de prendas de vestir, se encuentra en constante mejoramiento y aseguramiento de la calidad de materiales (telas, hilos, botones y remaches), confección y acabados, además de buscar la mayor durabilidad de la prenda de vestir, convirtiéndose en el sello e imagen de presentación de cada una de las empresas que ofertan estos productos.
- **Expansión de mercado:** El sector textil dedicado a la confección de prendas de vestir, está en constante búsqueda de nuevos mercados utilizando la innovación como estrategia de posicionamiento en los mismos.

b) ¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Procostura Cía. Ltda. busca posicionarse en los mercados de zonas geográficas desatendidas de nuestro país, entendiendo como clientes a futuro a mayoristas, minoristas y detallistas de las provincias de Manabí, Esmeraldas y de la zona petrolera del Oriente ecuatoriano. Además, la empresa se enfoca en posicionarse con marcas exclusivas de pantalones para mujeres y niños. Estos segmentos de mercado actualmente no son explotados por parte de la organización, por lo que también se los puede considerar clientes futuros.

c) ¿Cómo llegaremos a ellos?

Procostura Cía. Ltda. llegará a sus clientes a futuro, mediante un canal de distribución largo, manteniendo a nuestra ciudad, Cuenca, como punto estratégico y la creación de nuevos puntos de distribución, en Guayaquil para la distribución en la zona norte de la Costa y Quito para la distribución hacia la zona norte de la Sierra y zona Petrolera del Oriente ecuatoriano.

d) ¿Quiénes serán nuestros competidores?

Será competencia toda aquella empresa que elabora y comercializa Jeans y bermudas de última tendencia, de alta calidad y precios reducidos. En el Ecuador muchas veces no es posible reconocer la empresa de procedencia de prendas de vestir, debido a que todas tienen un enorme parecido, llegando en ocasiones a coexistir prendas casi idénticas, que en gran número provienen de PYMES dedicadas a la confección de Jeans. La competencia también estará definida por las PYMES ecuatorianas distribuidoras de pantalones importados desde Colombia, Perú y China.

e) ¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de desarrollo?

Procostura Cía. Ltda. considera los siguientes aspectos con potencial de desarrollo:

- **Innovación:** aspecto fundamental para la empresa, que obtiene en la búsqueda de nuevos modelos, la captación de clientes y el posicionamiento en el mercado.
- **Creación de marcas:** la empresa ha encontrado posicionamiento y fidelidad por parte de sus clientes en la creación y fortalecimiento de nuevas marcas.
- **Calidad:** toda prenda confeccionada en la empresa, cuenta con los estándares de calidad que satisfacen las expectativas de los clientes y potencializa la imagen de cada una de las marcas.
- **Relación con el cliente:** Es de gran importancia para la empresa la relación y comunicación con cada uno de sus clientes, ya que intervienen como eje fundamental en la expansión de la organización a lo largo del territorio nacional.

f) ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

- **Expansión de mercado:** existen segmentos de mercado que están siendo desaprovechados por la empresa, por no existir marcas exclusivas dirigidas

para mujeres y niños. “Festt” es una marca destinada para un mercado femenino y que se encuentra en proceso de posicionamiento en el mercado. Por otro lado, existen sectores geográficos del país en la zona norte de la Costa y la zona petrolera en el Oriente ecuatoriano, que pueden ser captados y explotados por la organización.

- **Procesos productivos:** Procostura Cía. Ltda. mantiene procesos productivos que se han venido realizando a lo largo de los años y han adquirido un grado aceptable de experiencia y estabilidad, siendo útiles para cubrir la producción demandada. No obstante, la empresa requiere de estrategias para alcanzar un mejor nivel de productividad y efectividad en sus procesos productivos, por lo que se plantea trabajar en la redistribución de planta, estudio de tiempos y movimientos, y un modelo de autocontrol de calidad.
- **Talento humano:** los colaboradores de la organización son parte fundamental en la consecución de todos los objetivos de la empresa. Se busca alcanzar un sentido de pertenencia en cada una de las personas que forman parte de Procostura Cía. Ltda., y brindarles oportunidad de desarrollo personal mediante capacitaciones y promociones por desempeño.
- **Comunicación:** la falta de comunicación en la empresa, trae como consecuencia que muchas de las veces no se tenga la información de las actividades y tareas que se deben realizar en los respectivos puestos de trabajo, lo que conlleva a conflictos entre las personas de la organización, afectando los procesos en la planta.

g) ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

Uno de los aspectos con prioridad a ser eliminado es el desorden en toda la organización. La empresa desde sus inicios ha estado dirigida por la necesidad de crecer, darse a conocer en el mercado y vender sus productos, este crecimiento apresurado no permitió establecer un control en la evolución de las diferentes actividades y áreas, observándose ahora la desorganización y poco control que existe en la empresa.

h) ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

- **Dirección a la innovación:** Estrategia que forme parte de la disciplina de la gente.
- **Orden:** Promover políticas que permitan llevar un control organizado de la empresa y que formen parte de la disciplina del personal.
- **Sentido de Pertenencia:** Compromiso por parte de todo el personal, generando un vínculo con la empresa que permita el desarrollo personal de los colaboradores.
- **Métodos:** Estandarizar tiempos y movimientos, que permitan un mayor control de procesos, en búsqueda de alcanzar mejores niveles de productividad.

i) ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

- **Imagen corporativa:** Procostura Cía. Ltda. busca crear una imagen corporativa atractiva y que sea percibida positivamente por los clientes. Para esto se aplicará un plan de medios efectivo, con el que la empresa busca obtener prestigio, reconocimiento y posicionarse efectivamente en la mente del consumidor.
- **Adopción de tecnología:** Se busca implementar factores tecnológicos que mejoren y agilicen los procesos productivos que tiene la empresa y que permita un mayor nivel de comunicación dentro de la organización, mediante modernización de maquinaria y procesos, e instauración de sistemas de comunicación efectivos.

j) ¿Qué valores deben promoverse?

Todos los Valores Estratégicos: Calidad, Innovación, Productividad, Contacto con los Clientes, Cultura Organizacional, Bienestar Laboral y Compromiso Social

Definición de factores estratégicos:

- Continua innovación en los modelos.
- Requerimientos del mercado.
- Contacto con los clientes.
- Capacidad de producción.
- Estabilidad laboral.
- Cobertura de mercado.
- Calidad en los productos.
- Imagen Corporativa.
- Adopción de Tecnología.
- Sentido de Pertenencia.
- Creación de nuevas marcas.
- Cumplimiento con fechas de entrega.
- Precios competitivos.

Posteriormente, es necesario realizar una matriz de definición de factores estratégicos, de esta manera se prioriza los valores estratégicos de la empresa, encontrando de esta manera la fuerza impulsora y además los factores claves de éxito de la empresa. La matriz se encuentra en la sección Anexo 5.

Después de realizar la evaluación de los aspectos estratégicos de la empresa, se define la fuerza impulsora de la empresa y sus factores claves de éxito, siendo estos la base para la declaratoria de la Estrategia Corporativa de la empresa.

- **Fuerza Impulsora:** Requerimientos del mercado.
- **Factores clave de éxito:** Calidad en los productos, relaciones con los clientes directos, cumplimiento con fechas de entrega, innovación en los modelos.

1.11. Declaratoria de Estrategia Corporativa

La Estrategia Corporativa de Procostura Cía. Ltda. se fundamenta en la ambición de satisfacer todos los requerimientos demandados por el mercado, que brinden la

posibilidad de posicionarse efectivamente en el mismo y encontrar la tan anhelada fidelidad en los consumidores, siempre direccionada por los siguientes factores clave de éxito:

- Calidad en los productos, que garantice el cumplimiento de expectativas de los clientes y potencialice la durabilidad de pantalones y bermudas comercializados por la empresa.
- Contacto con los clientes, permite obtener información de nuevas tendencias de modelos dictados por la moda, para así involucrar y retener a los clientes actuales a la vez de captar nuevos potenciales.
- Cumplimiento con fechas de entrega, que genere confianza en los clientes y permita elevar la imagen corporativa de la organización.
- Innovación en los modelos, como eje fundamental de desarrollo y crecimiento en el sector textil, que permita incrementar el nivel de ventas y alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo.

1.12. Conclusiones

Se ha definido el direccionamiento para la empresa Procostura Cía. Ltda., en el cual se han realizado por primera vez declaratorias de visión y misión, así como se han analizado todos los valores estratégicos con los que cuenta la organización y se ha desarrollado una estrategia corporativa que la dirija hacia un desempeño exitoso.

Con las declaratorias de visión y misión, y el establecimiento de la estrategia corporativa, se ha cumplido con una parte fundamental del desarrollo del presente sistema de gestión por procesos, debido a la importancia que tienen en la razón de ser de la empresa. Todos los colaboradores pueden comprender hacia dónde se dirige la organización y responder a preguntas que comprometen y generan sentido de pertenencia en operarios y empleados hacia la empresa.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.1. Conceptualización de Gestión por Procesos

Para iniciar con una conceptualización sobre lo que enmarca la Gestión por procesos, se requiere extraer ciertas definiciones sobre tres términos que englobaran este tema: Sistema, gestión y proceso.

2.2. Sistema

Se define al sistema como: “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”, según la Norma Internacional ISO 9000 (2005). Esta definición determina que una empresa como un sistema posee de una estructura organizativa, con procesos, procedimientos y recursos necesarios para implantar una gestión.

2.3. Gestión

La gestión considera todas las tareas que se encuentran bajo lineamientos, manuales y procedimientos instituidos preliminarmente y los cuales están destinados a cumplir con los objetivos generales de la empresa. Según la Norma Internacional ISO 9000 (2005) define la gestión como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

2.4. Proceso

Es el conjunto de actividades que transforman a los elementos de entrada en producto o servicio. Estas actividades están relacionadas entre sí y agregan un valor al producto

o servicio. Teniendo en cuenta que en una empresa donde se realizan varios procesos, es necesario identificar los elementos.

2.4.1. Elementos del Proceso.

Para entender de mejor manera un proceso se indica en el siguiente cuadro como se define un proceso y como se constituye:



Figura 2.1. Representación esquemática de los elementos de un proceso.

Fuente: (Gómez & Valdés, 2016)

2.5. Gestión por procesos

Mediante lo citado anteriormente se puede definir qué, la gestión por procesos es una metodología que tiene por finalidad incluir mejoras en la eficiencia por medio de la gestión metódica de los procesos, los cuales se deben organizar, automatizar, monitorear, integrar y mejorar de forma continua. Es gestionar toda la organización en procesos. (Rico Acosta, 2011)

En el área del diagnóstico de la gestión por procesos se puede encontrar varias aplicaciones, los cuales se mencionan a continuación:

Identificación: Los procesos siempre han existido dentro de las organizaciones, la diferencia es que en muchos casos no han estado identificados, es decir no se han determinado sus extensiones y tampoco se han documentado. La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad según ISO 9001 ha supuesto un avance a este respecto a través de varios requisitos para el enfoque basado en procesos.

Medición: Es necesario identificar parámetros para medir el funcionamiento de los procesos en las organizaciones a través de indicadores.

Control: Éste permite realizar un seguimiento, ya sea diario, mensual o anual del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

Para la gestión de los procesos de la empresa existen metodologías y herramientas como se detallan a continuación:

- **Mejora continua:** En casos de objetivos de continuidad o incrementales.
- **Reingeniería:** En casos de objetivos ambiciosos calificados como de ruptura o mejora puntual.
- **Innovación** de procesos y sistemas; innovación en la gestión.

2.6. Ciclo Deming o PHVA (Planificar- Hacer – Verificar – Actuar)

El ciclo PHVA es una metodología que se enfoca en la resolución de problemas, mediante el análisis de las causas que los generan, de esta manera disminuye o erradica los efectos que afectan de manera directa o indirecta a los procesos, obteniendo una mayor eficiencia y efectividad en el desempeño. (Mora Martínez, 2003)

Al aplicar el ciclo Deming, mejora la interpretación de la relación cliente-proveedor, generando una sinergia interdepartamental, con la cual se puede trabajar dentro de cada uno de los procesos de la organización. Consta de 4 etapas:

- La planeación.
- El hacer.
- El actuar.
- La verificación.

A continuación, en el gráfico se expone cada aspecto mencionado anteriormente:

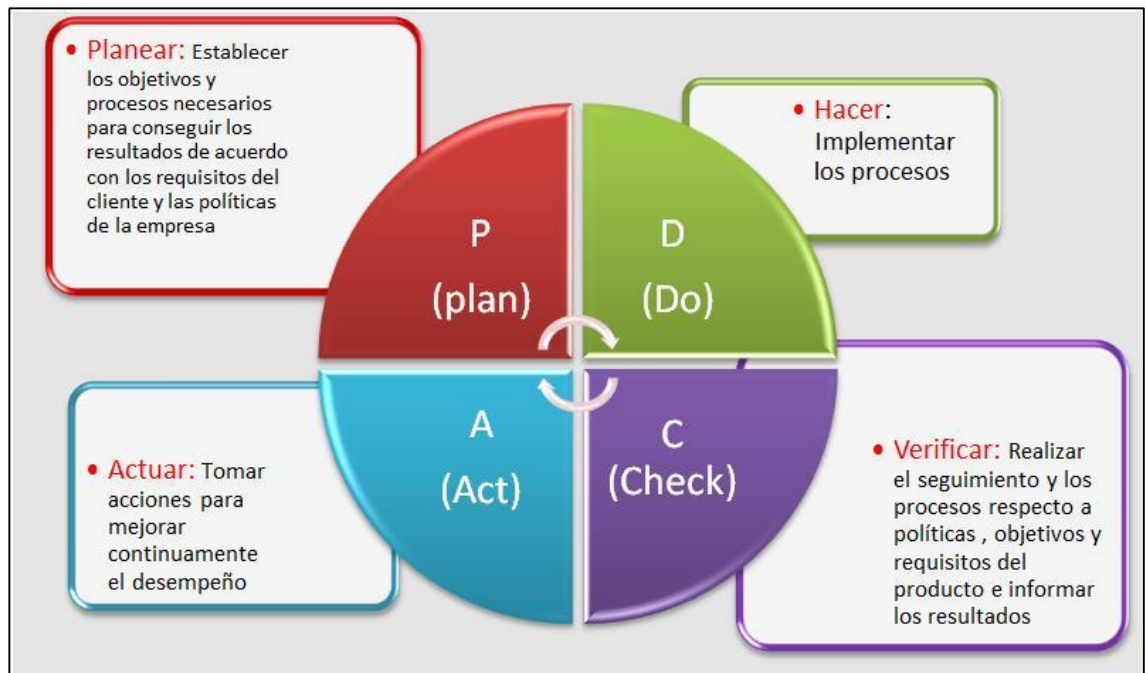


Figura 2.2. Ciclo PHVA

Fuente: (BCP Business Performance Consulting, 2014)

2.7. Herramientas de gestión.

Además del uso del ciclo de Deming, se utiliza varias herramientas que serán enlistadas a continuación:

- Matriz de Evaluación de Procesos.
- Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa (Espina de Pescado).
- Lluvia de Ideas.
- Matriz de decisión de macro-problemas.
- Análisis Costo-Beneficio.
- Diagrama de Gantt
- Encuesta
- Diagrama de flujo
- Hoja de Verificación
- Metodología 5W+2H

Todas las herramientas mencionadas, son descritas y desarrolladas en los capítulos 3 y 4 del presente trabajo de titulación.

2.8. Objetivos de la gestión por procesos.

2.8.1. Objetivo General.

El objetivo de la gestión por procesos es mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de la organización, a través de la integración de sus áreas y actividades en procesos coordinados, que generen valor agregado para el cliente, transformando sus necesidades y/o expectativas en características propias del producto. (Coronel, 2013)

2.8.2. Objetivos Específicos:

Para el cumplimiento del objetivo general es necesario realizar lo siguiente:

- La determinación, secuencia e interacción de los procesos.
- Determinación de los procesos en la organización y su secuencia.
- Desarrollo de un mapeo de procesos y sus interacciones.
- La Descripción de los Procesos.
- Definir al dueño o líder de los Procesos.

- Definir la Documentación del Proceso.
- Definir las Actividades dentro del Proceso.
- El seguimiento y medición de los procesos.
- Identificar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso.

2.9. Antecedentes.

En la ciudad de Cuenca, muchas de las empresas nacieron de emprendimientos familiares, estas empresas han basado sus actividades en conocimientos empíricos. Actualmente estas empresas buscan la manera de sobresalir en un mundo competitivo, buscando alternativas de gestión que encaminen a las organizaciones a un mejoramiento continuo.

La gestión por procesos es una respuesta a la búsqueda que varias industrias han iniciado en un intento de lograr un desarrollo empresarial eficiente y sostenido. Los mercados cambiantes y la alta competitividad han provocado que el cliente sea cada vez más exigente con sus demandas, esperando obtener la satisfacción total de sus requerimientos, el mejor servicio y la garantía de un precio adecuado.

2.10. Justificación.

Ante la creciente competencia y exigencias del cliente, la calidad como concepto madre ha tenido una evolución desde el control hacia la gestión de la misma. En un inicio la calidad se controlaba, dedicándose a separar el producto aceptable y rechazar el producto defectuoso, mediante la inspección de materiales y productos elaborados, basados en criterios y estándares propuestos por la misma organización.

Posterior a esto, se tomó como iniciativa el autocontrol, basados en el ideal de que la calidad se hace durante el proceso productivo y no solamente controlando al final del mismo, empoderando al operario de los procesos, actividades y operaciones realizadas.

Subsecuentemente pasó a ser asegurada, pretendiendo hacer predecible la calidad del producto o del servicio entregado, respondiendo a las necesidades del cliente. Finalmente, esta evolución desemboca en la gestión, direccionada hacia la búsqueda de la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas), introduciendo conceptos nuevos como la responsabilidad social corporativa.

La necesidad de la empresa Procostura Cía. Ltda., por establecer un método de mejora permanente, además de un incremento en la eficacia y eficiencia en sus diferentes actividades, y la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, le ha llevado a iniciar el diseño de un modelo de gestión por procesos con el fin de asegurar que todos los procesos sean desarrollados de forma coordinada, y acorde a los planteamientos estratégicos y objetivos de la empresa.

2.11. Conclusiones.

De esta manera se puede concluir que la gestión por procesos es evidentemente una forma avanzada de gestión tanto de la calidad como de los aspectos clave la empresa como por ejemplo los procesos. En cuanto a la calidad, orienta todos los esfuerzos hacia objetivos comunes entre clientes y empresa, buscando añadir valor a cada uno de sus procesos y que mediante la mejora continua desemboca en la eficacia del desenvolvimiento de la organización; y en cuanto a la empresa, fundamenta sus operaciones en el trabajo en equipo, que mediante una gestión participativa, basados en la estrategia corporativa y ventajas competitivas de la empresa cohesiona la organización, encontrando la eficiencia global de la misma y no local, es decir, solamente por departamentos.

CAPÍTULO 3

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

3.1. Introducción.

Todas las organizaciones desarrollan una serie de procesos en sus actividades diarias. Estos procesos deben ser identificados, definidos, controlados y gestionados correctamente para que su consecución sea eficiente y productiva; los procesos son la base del sistema productivo en una organización los cuales requieren de una mejora continua con el fin de que las tareas y los resultados impuestos en la organización se lleguen a cumplir.

Para establecer un diseño del modelo de gestión por procesos, se debe empezar identificando los procesos que tiene la organización y las actividades pertinentes que cada uno desempeña, así como sus interrelaciones. Las actividades que se ejecutan requieren la utilización de diferentes recursos, la organización se encarga de realizar la debida gestión para entregar éstos recursos a cada proceso, los recursos otorgados son utilizados en cada proceso para su correcto desempeño, y así transformar estos recursos en salidas como resultados conformes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Cada proceso debe estar supervisado para asegurar que al final de sus actividades éste cumpla de manera satisfactoria con sus especificaciones, puesto que se debe garantizar la continuidad de los procesos es necesario una matriz de relación de procesos en la que se permita visualizar y comparar el cumplimiento e interacción de cada uno.

3.2. Cadena de valor.

“¿Cómo cambiar las entradas de un proceso en salidas, de tal manera que tengan un valor agregado una vez que han sido procesadas?

Esta no es solo una pregunta a secas, es la interrogante fundamental para las compañías, debido a que dirige la lógica económica del porqué existe una organización en primer lugar. Las compañías manufactureras crean valor al adquirir materia prima y usarlas para producir algo útil. Las distribuidoras minoristas llevan consigo una variedad de productos y los presentan de una manera conveniente a los clientes, muchas veces ayudados por servicios como probadores, compradores personales, etc. El valor que es creado y captado por la compañía es el margen de ganancia:

$$\text{Valor Creado y Captado} - \text{Costo de Crear Valor} = \text{Margen}$$

Mientras mayor valor una organización crea, probablemente más rentable esta sea. Y cuando provee más valor a los clientes, crean una ventaja competitiva. Comprender como una compañía crea valor, y la búsqueda de procedimientos para crear más valor, son los elementos críticos en el desarrollo de una estrategia competitiva. Michael Porter dispuso esto en su libro “*Ventajas Competitivas*,” en el cual introdujo el concepto de Cadena de Valor.

Una cadena de valor es una serie de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes, la cual permite generar una ventaja competitiva. Porter planteó una propuesta general de la cadena de valor que las compañías pueden usar para examinar todas sus actividades, y ver de qué manera estas están conectadas. La forma en la que las actividades de la cadena de valor son ejecutadas determina el costo y afecta las utilidades, entonces esta herramienta puede ayudar a comprender las fuentes de valor de la organización. (Kecheng & Weizi, 2015)

3.2.1. Elementos de la Cadena de Valor

En lugar de buscar en departamentos o contabilizar diferentes tipos de costos, la cadena de valor de Porter se centra en los sistemas, y como las entradas se transforman en salidas. Usando este punto de vista, Porter describe una cadena de actividades comunes a todas las empresas, dividiéndolas en actividades primarias y de apoyo como se muestra en la figura 3.1.



Figura 3.1. Cadena de Valor de Porter

Fuente: (Vizcarra Proyectos, 2014)

Actividades Primarias: Relacionadas directamente con la creación física, ventas, mantenimiento y soporte de un producto o servicio. Consisten en las siguientes actividades:

- **Logística Interna:** Estos son todos los procesos relacionados a la recepción almacenamiento y distribución interna de materias primas (entradas). La relación con los proveedores es el factor clave en la creación de valor en este segmento.
- **Operaciones:** Son las actividades de transformación que cambian las entradas en salidas (producto o servicio terminado) que son entregadas a los clientes. El sistema operacional crea valor.

- **Logística Externa:** Estas actividades entregan el producto o servicio al cliente. Involucran actividades como recolección de producto terminado, almacenamiento y sistemas de distribución que pueden ser internos o externos a la organización.
- **Marketing y Ventas:** Estos son los procesos que se utilizan para persuadir a los clientes a comprar el producto de la organización, en lugar que el de la competencia. Los beneficios que se oferten y que tan bien se comuniquen a estos, son las fuentes de valor en este segmento.
- **Servicios:** Son las actividades relacionadas con el mantenimiento del valor de un producto o servicio a los clientes una vez realizada la compra.

Actividades de Apoyo: Estas actividades son el soporte de las actividades primarias. En el diagrama, las líneas punteadas muestran que cada actividad de apoyo o secundaria puede jugar un rol en cada actividad primaria. Por ejemplo, la adquisición no solo soporta operaciones con determinadas actividades, sino que también apoya la comercialización y venta de otras actividades.

- **Aprovisionamiento:** Esto es lo que hace la organización para obtener los recursos necesarios para su funcionamiento. Esto incluye la búsqueda de proveedores y negociar los mejores precios.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Determina cuan bien una compañía recluta, contrata, entrena, motiva, recompensa, y conserva a sus trabajadores. Las personas son una fuente importante de valor, por lo que las empresas pueden crear una ventaja clara con buenas prácticas de recursos humanos.
- **Desarrollo de Tecnología:** Estas actividades se relacionan con el manejo y procesamiento de la información, así como la protección de la base de conocimientos de una empresa. Reducir al mínimo los costos de tecnología de la información, la actualización de información sobre avances tecnológicos, y mantener la excelencia técnica son fuentes de creación de valor.
- **Infraestructura de la Empresa:** Estos son los sistemas de apoyo de una empresa, y las funciones que le permiten mantener las operaciones diarias.

Contabilidad, legal, administración y de gestión general son ejemplos de la infraestructura necesaria que las empresas pueden utilizar para su beneficio.

Las empresas utilizan estas actividades primarias y de apoyo como base para crear un producto o servicio valioso. (Kecheng & Weizi, 2015)

3.3. La propuesta de creación de valor

A continuación, se muestra la estructura de la cadena de valor de Procostura Cía. Ltda. Ver figura 3.2.

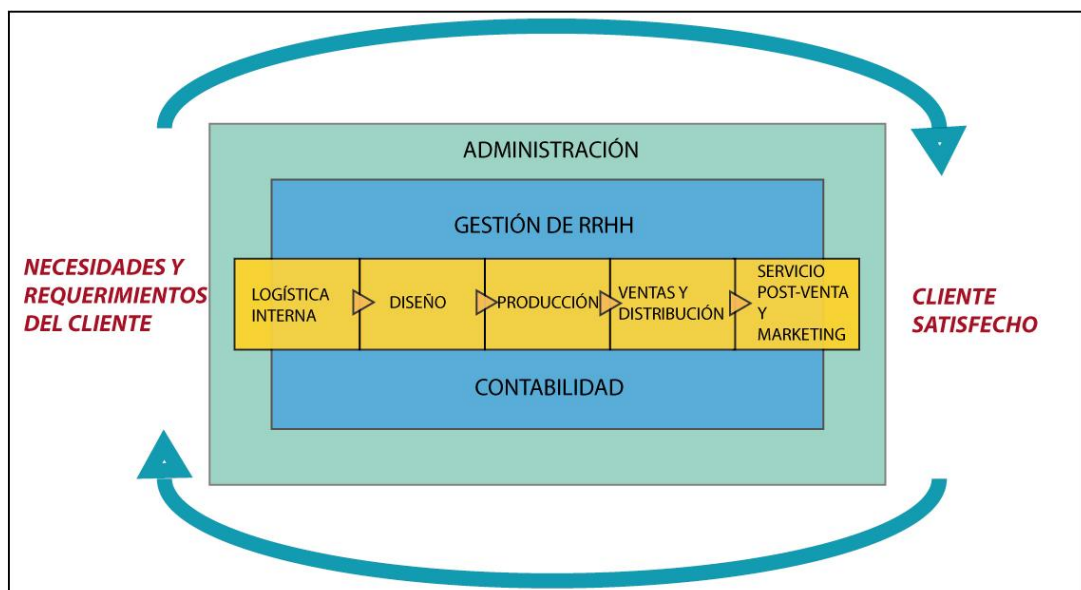


Figura 3.2. Cadena de Valor de la empresa Procostura Cía. Ltda.

La cadena de valor que se muestra para Procostura Cía. Ltda., comienza con los requerimientos del cliente. Las actividades primarias que generan valor para el cliente son: Logística Interna, Diseño, Producción, Ventas y Distribución, y termina con el

Servicio Post-Venta y Marketing, teniendo como resultado la satisfacción de los requerimientos del cliente.

Las actividades de apoyo para las actividades primarias son: Gestión de Recursos Humanos, Contabilidad, y Administración. El conjunto de actividades descritas anteriormente, definen la cadena de Valor propuesta para la empresa Procostura Cía. Ltda. con el fin de delinear las operaciones dirigiéndolas hacia la satisfacción del cliente, además de conseguir un mejoramiento en la eficiencia y eficacia de sus procesos.

3.4. Mapa de Procesos

Es una representación gráfica de los procesos, donde se realiza una compilación de los procesos que se tiene dentro del sistema de la organización y la relación que existe entre cada uno de estos; según se necesite diagramar un mapa, cada uno de los procesos pueden ser agrupados dependiendo su alcance.

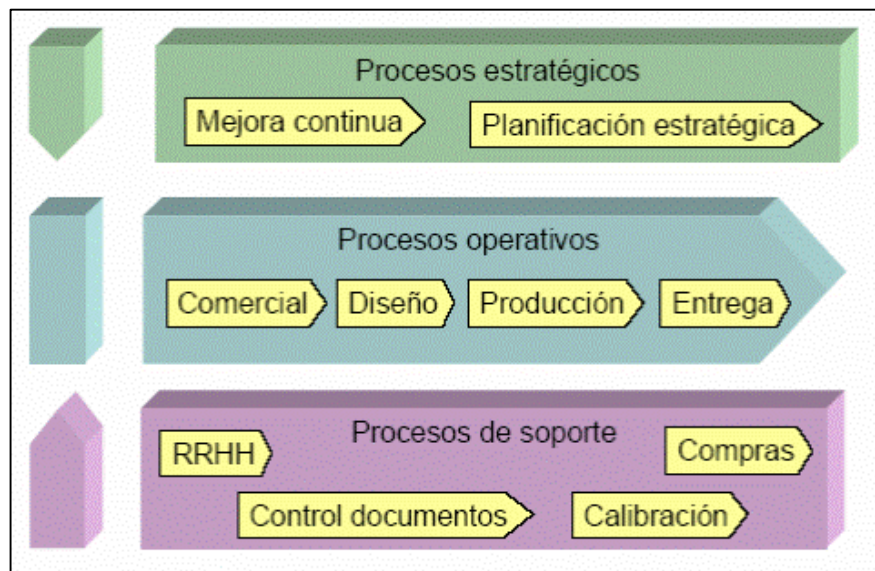


Figura 3.3. Cuadro de un mapa de procesos con sus derivados

Fuente: (Villa & Pons, 2006)

En una organización donde el cumplir con los objetivos y alcanzar las metas fijadas es el beneficio que se desea obtener; es el mapa de procesos el cual nos entrega una representación global, donde cada proceso se situará de acuerdo al impacto en la organización y así tener una perspectiva clara y detallada de la organización como un sistema.

3.5. Clasificación de los procesos:

Procesos Estratégicos: Mediante estos procesos se delimitan, concretan y desarrollan los objetivos y las estrategias de una organización. En base a lo dicho estos procesos gestionan la toma de decisiones en cuanto a la planificación y las posibles mejoras que se localizan en la organización. Los procesos que permiten concretar estrategias son habitualmente los más comunes. Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Procesos Operativos/Claves: Son los procesos principales, donde se encuentran las actividades que se convierten en primordiales o la base de sus procesos, para que estos lleguen a su punto final como un producto terminado y su entrega al cliente; estos procesos pueden generar un valor agregado que involucra directamente la satisfacción o no del cliente, o caso contrario los procesos pueden consumir numerosos recursos que involucra directamente a la organización.

Procesos de Apoyo/Soporte: Son los procesos que regulan a los otros procesos ya sean los estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo se encargan de controlar y mejorar los sistemas de gestión de la organización. Estos procesos son claves para el correcto funcionamiento del sistema y se relacionan con normas, documentación, procedimientos que establece la organización. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

3.6. Levantamiento de mapa de procesos

Se desarrolló el mapa de procesos para la empresa Procostura Cía. Ltda. de tal manera que se pueda identificar la estructura de sus procesos estratégicos, apoyo y claves. A continuación, se presenta el mapa de procesos para la empresa Procostura Cía. Ltda.

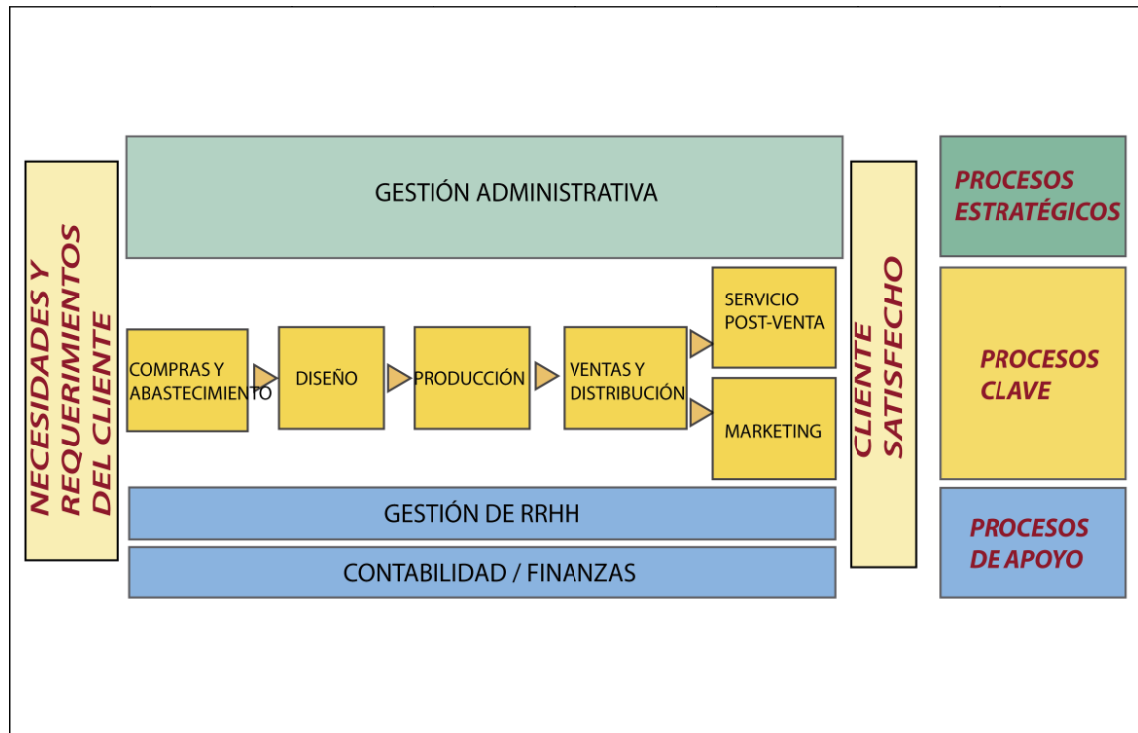


Figura 3.4. Mapa de Procesos de la empresa Procostura Cía. Ltda.

Como se puede observar en la figura 3.4, en la parte superior están ubicados los Procesos estratégicos, en este caso teniendo a la Gestión Administrativa como único Proceso Estratégico, éste direcciona el funcionamiento adecuado de los Procesos Claves, ubicados en la parte central del mapa, los cuales son: Compras y Abastecimiento, Diseño, Producción, Ventas y Distribución, Servicio Post-Venta y Marketing. Estos procesos clave son los que generan valor agregado para la empresa, por lo cual serán los procesos a evaluar principalmente en el presente trabajo de titulación. En la parte inferior están ubicados los Procesos de Apoyo los cuales son: Gestión de Recursos Humanos y Contabilidad conjuntamente con Finanzas, que permiten la realización óptima de los procesos claves.

3.7. Matriz de interacción de procesos.

Muestra la interrelación de los procesos de la empresa; reflejando las entradas y salidas de cada una de las áreas. Esta herramienta nos permite cualificar y cuantificar la interacción que se da entre cada proceso de la empresa, ratificando la importancia de su aporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta herramienta nos permite analizar los procesos al detalle, a diferencia de la cadena de valor y el mapa de procesos que nos muestran su interacción a nivel macro.

A partir de la investigación que nos proporciona la cadena de valor y el mapa de procesos con la información obtenida, se procede a, construir una matriz de relaciones entre todos los procesos organizacionales de Procostura Cía. Ltda., indicando las actividades y la interacción entre ellos.

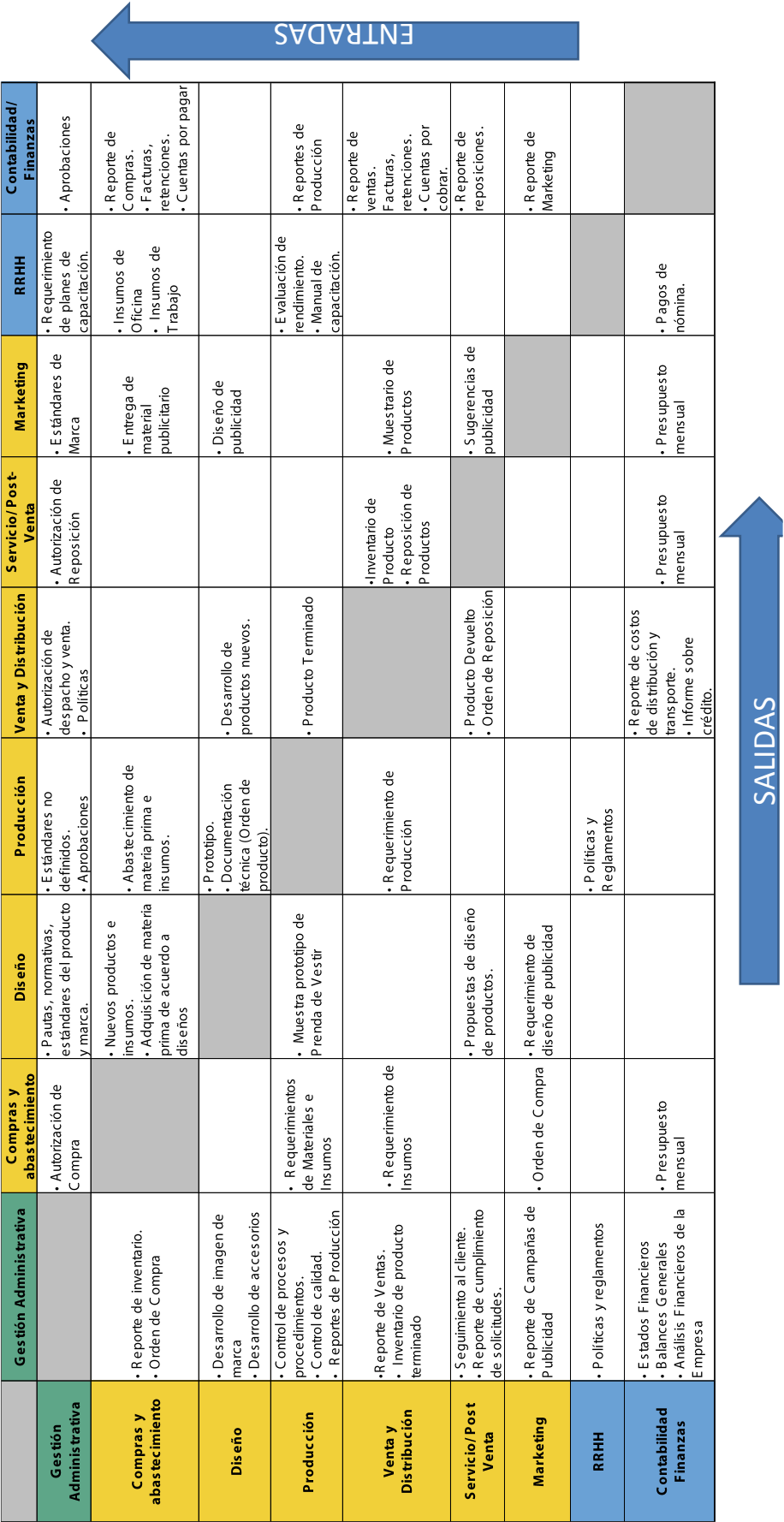


Figura 3.5. Matriz de interacción de procesos de Procostura Cía. Ltda.

En la figura 3.5 se muestra la relación de los procesos de Procostura Cía. Ltda., para ello se definieron las entradas y salidas que interactúan entre los procesos.

3.8. Diagrama de entradas y salidas.

El diagrama de entradas y salidas es una herramienta que nos permite visualizar de una manera simplificada las partes involucradas en un proceso como también sus recursos, de esta manera es más sencilla su identificación dentro del proceso y si el uso que se le está dando a dicho recurso está siendo utilizado de una manera adecuada.

Para el presente trabajo de titulación se utilizará los diagramas de entradas y salidas tipo “SIPOC”, cuyas partes se detallan a continuación:

- S: *Suppliers* (Proveedor): Dotación de recursos a procesos.
- I: *Inputs* (Insumos/Entrada): Recursos necesarios para iniciar el proceso.
- P: *Process* (Proceso): Conjunto de tareas, actividades y pasos que transforman las entradas en salidas, entregando un valor agregado.
- O: *Outputs* (Salida): Procesos terminados, dando como resultado un producto o servicio terminado.
- C: *Customers* (Cliente): Persona que recibe el producto terminado de manera satisfactoria.

A continuación, se muestra la interacción de los elementos de un proceso mediante el diagrama tipo SIPOC.

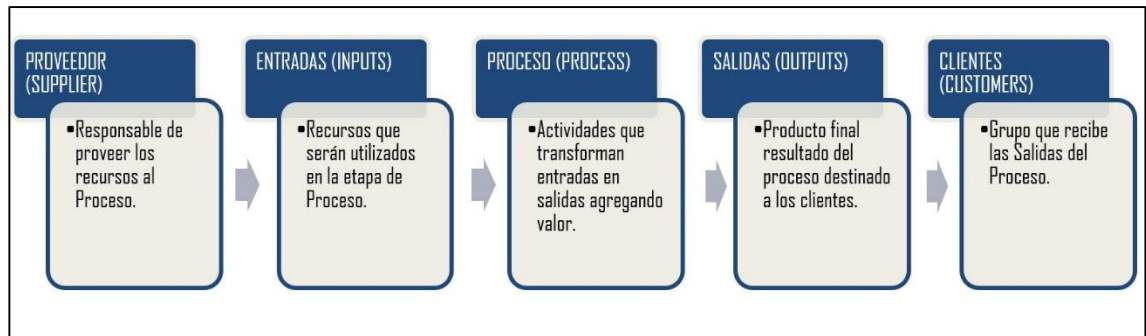


Figura 3.6. Diagrama SIPOC

Esta herramienta permite obtener una explicación visual, rápida y global de los procesos de forma sencilla; el propósito de la herramienta es abarcar toda la información de los procesos, mediante la revisión y estudio de cómo trabaja cada uno de los procesos; a partir de la revisión se entrega la información para su documentación y posterior búsqueda de áreas de mejora.

En resumen, el diagrama SIPOC no resolverá los problemas estratégicos que se presenten, pero esclarecerá el funcionamiento de la empresa e indicará los posibles cambios que se crean oportunos.

3.9. Desarrollo de diagramas de entrada y salida

A continuación, se presenta el uso de los diagramas de entradas y salidas para la empresa Procostura Cía. Ltda. Para la realización de los diagramas se ha considerado los procesos clave, ya que estos son los destinados a aportar valor agregado al producto final, mientras que la intervención de otros procesos que no ocupan un lugar dentro del valor agregado, apoyan mediante sus recursos a estos procesos claves.

Seguidamente, se muestran los Diagramas SIPOC de los procesos de Compras y Abastecimiento, Diseño, Producción, Ventas y Distribución, Servicio Post-Venta y Marketing:

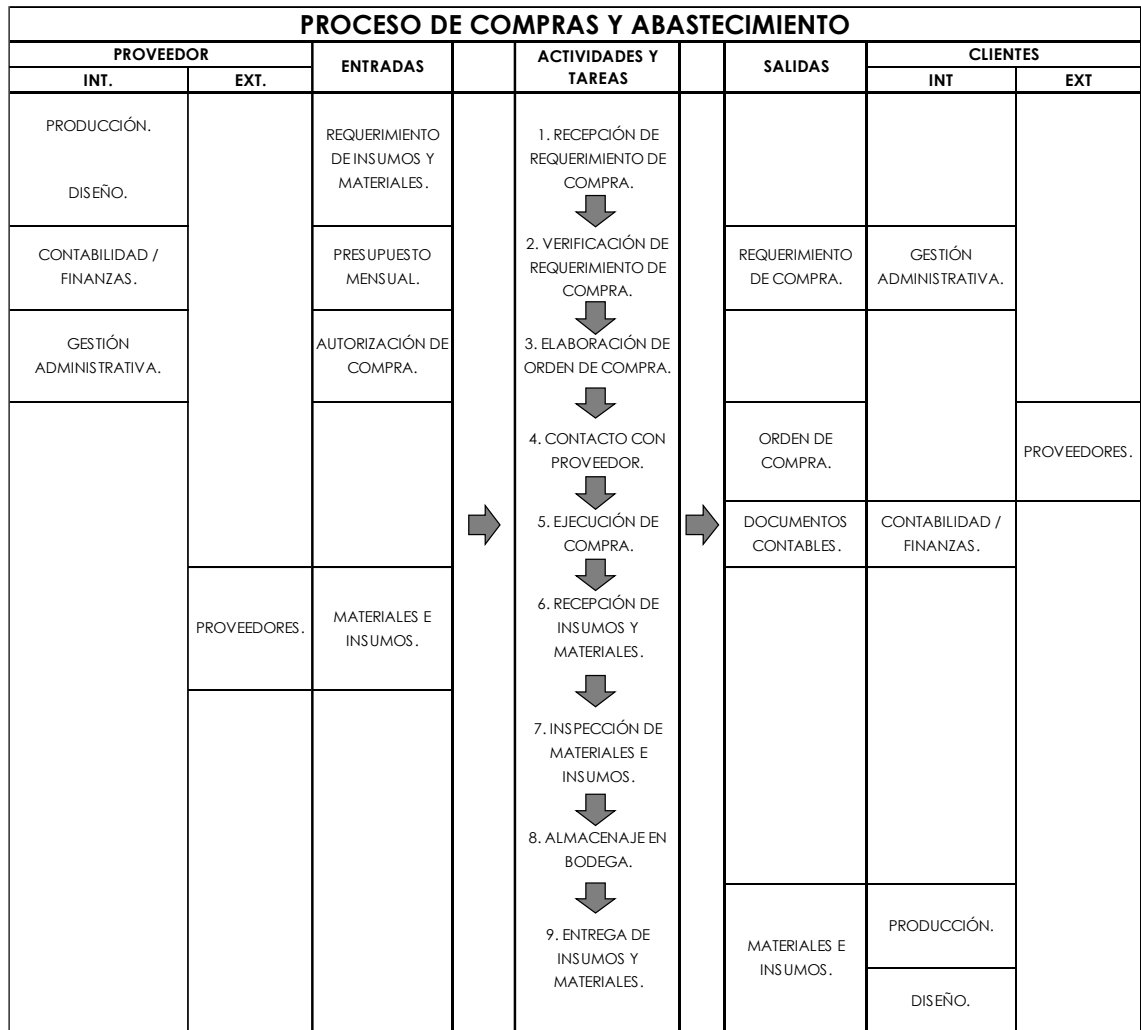


Figura 3.7. Diagrama SIPOC de Compras y Abastecimiento.

La figura 3.7 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Compras y Abastecimiento, en el que se puede comprobar que sus entradas provienen tanto de proveedores internos como externos, al igual que sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los proveedores de materiales y suministros para los subsecuentes procesos de la empresa.

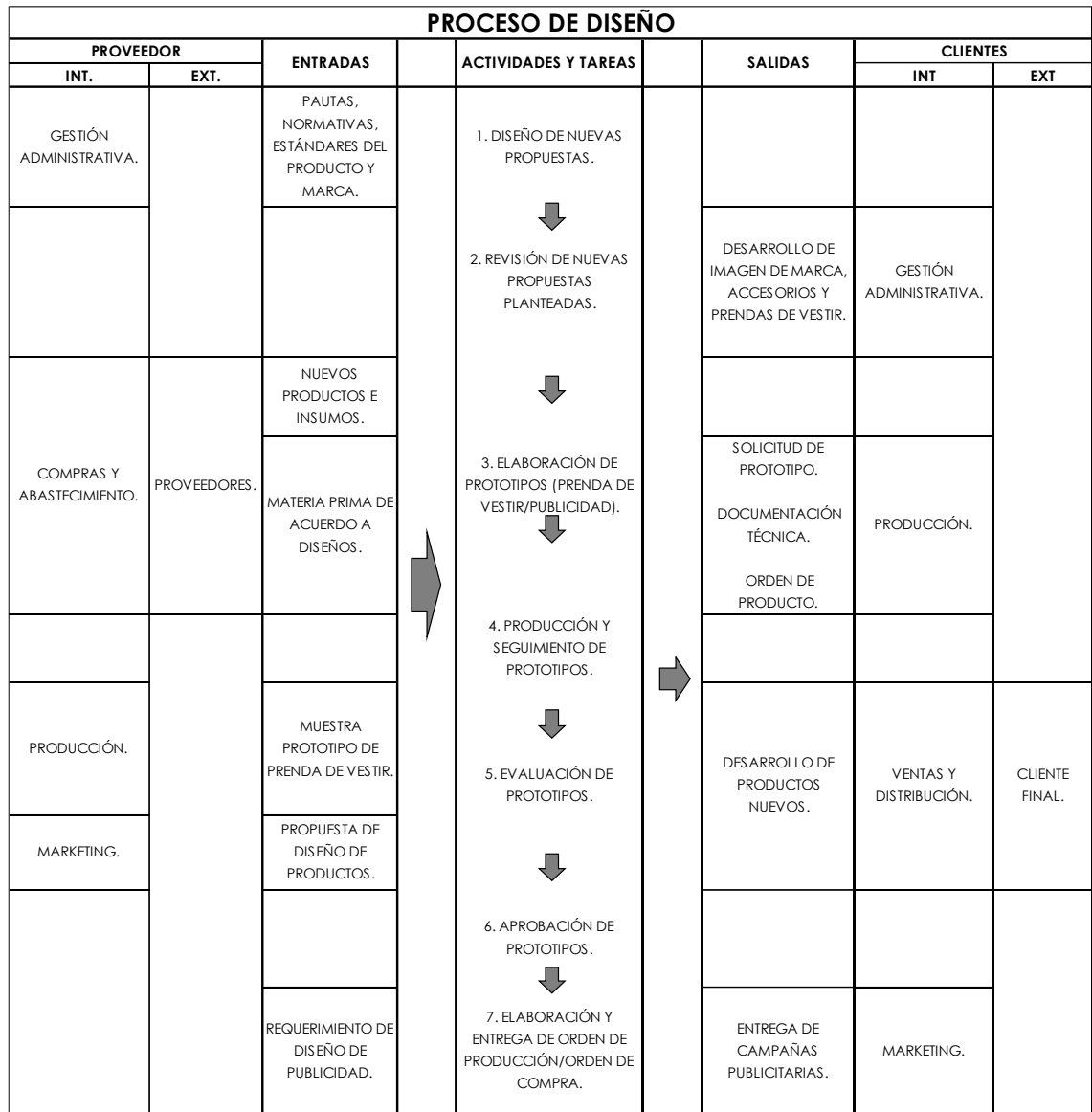


Figura 3.8. Diagrama SIPOC de Diseño.

La figura 3.8 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Diseño, en el que se comprueba que sus entradas provienen tanto de proveedores internos como externos, al igual que sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los clientes finales a los que se les entrega el producto terminado, ya sea la prenda de vestir o la publicidad realizada en este proceso.

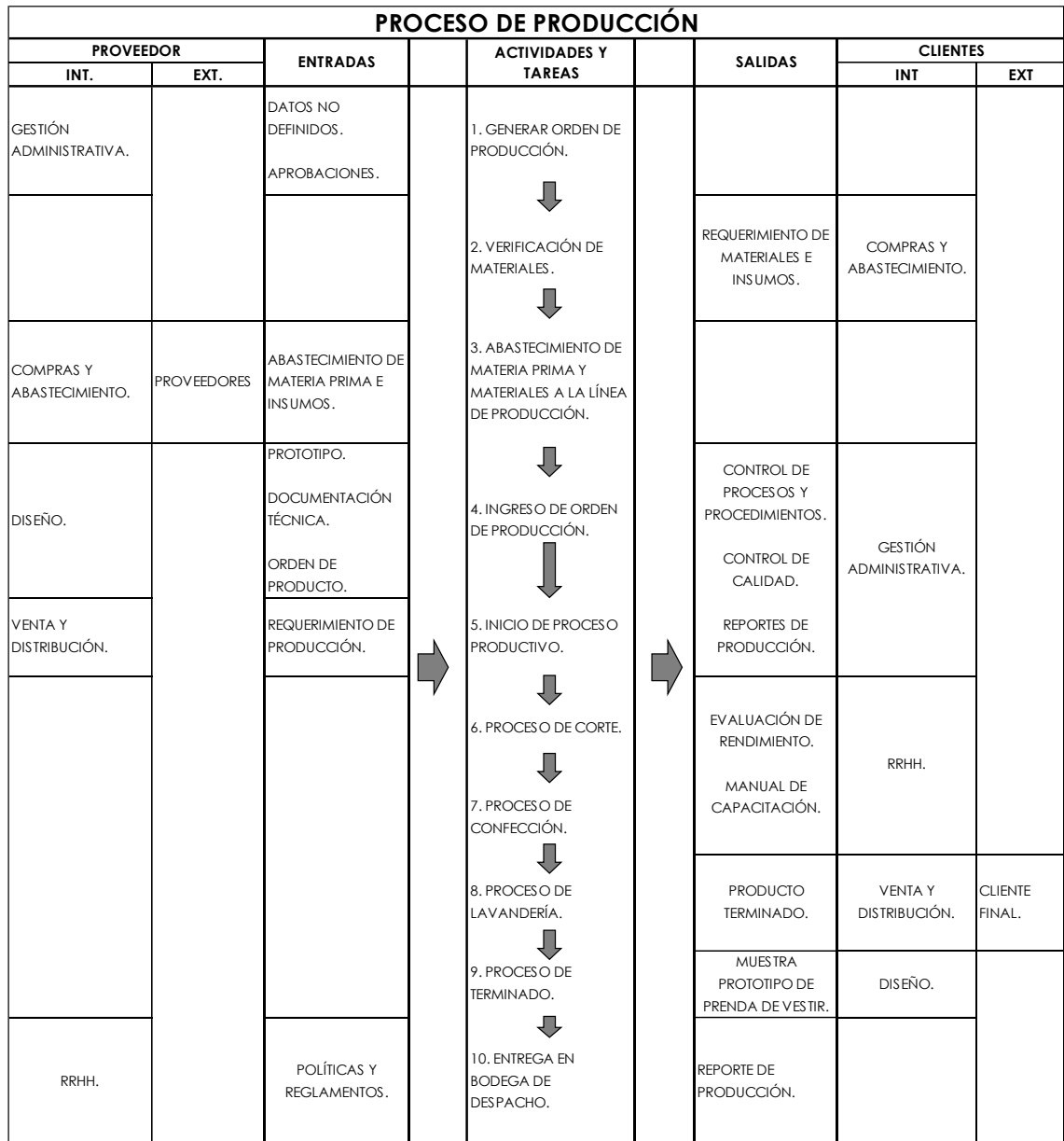


Figura 3.9. Diagrama SIPOC de Producción

La figura 3.9 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Producción, en el que se comprueba que sus entradas provienen tanto de proveedores internos como externos, al igual que sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los clientes finales a los que se les entrega el producto terminado, la prenda de vestir realizada en este proceso.

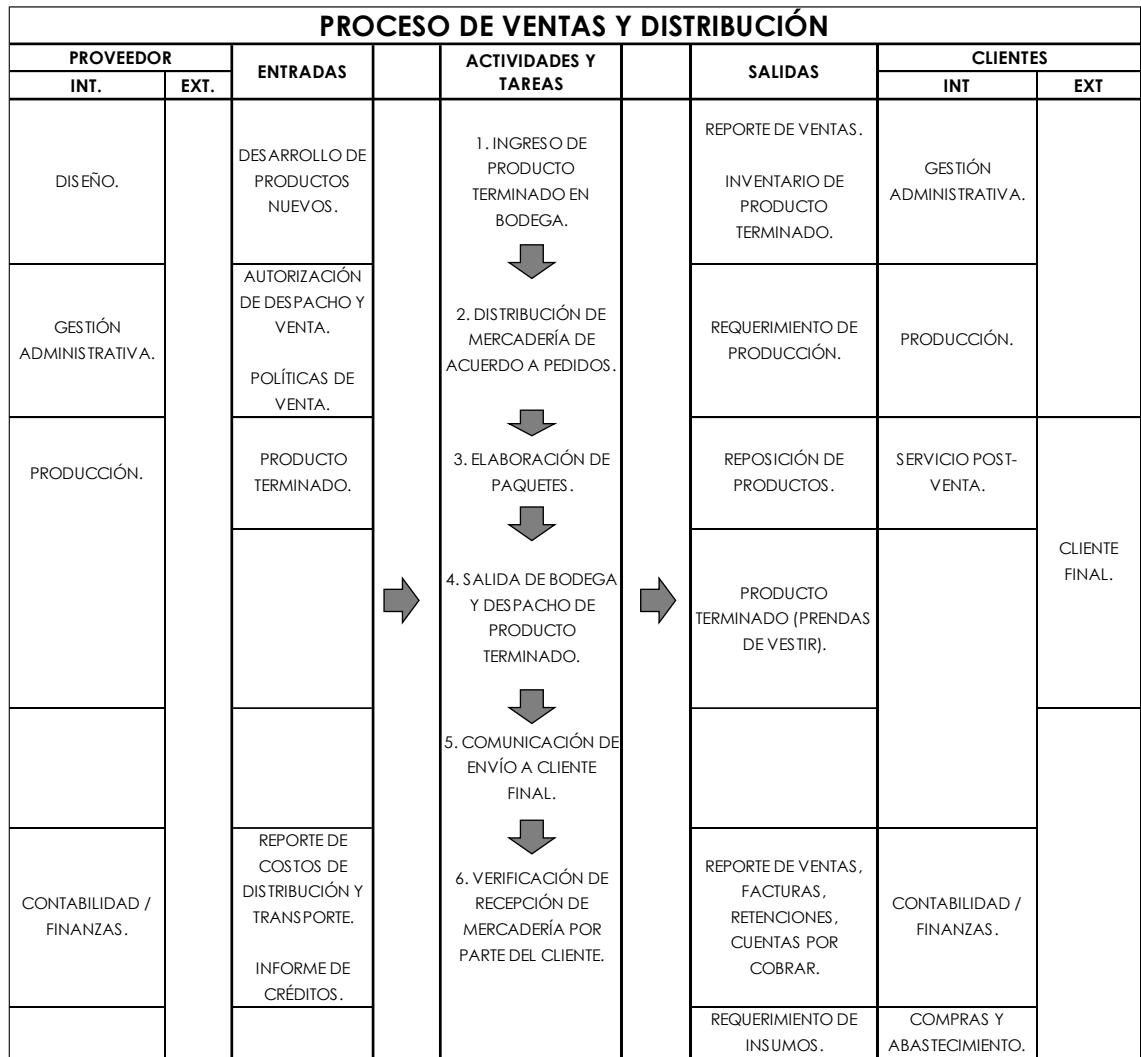


Figura 3.10. Diagrama SIPOC de Ventas y Distribución.

La figura 3.10 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Venta y Distribución, en el que se puede comprobar que sus entradas provienen de proveedores internos de la empresa, a la vez que sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los clientes finales a los que se les entrega el producto final, la prenda de vestir realizada en el proceso de producción y despachada en este proceso.

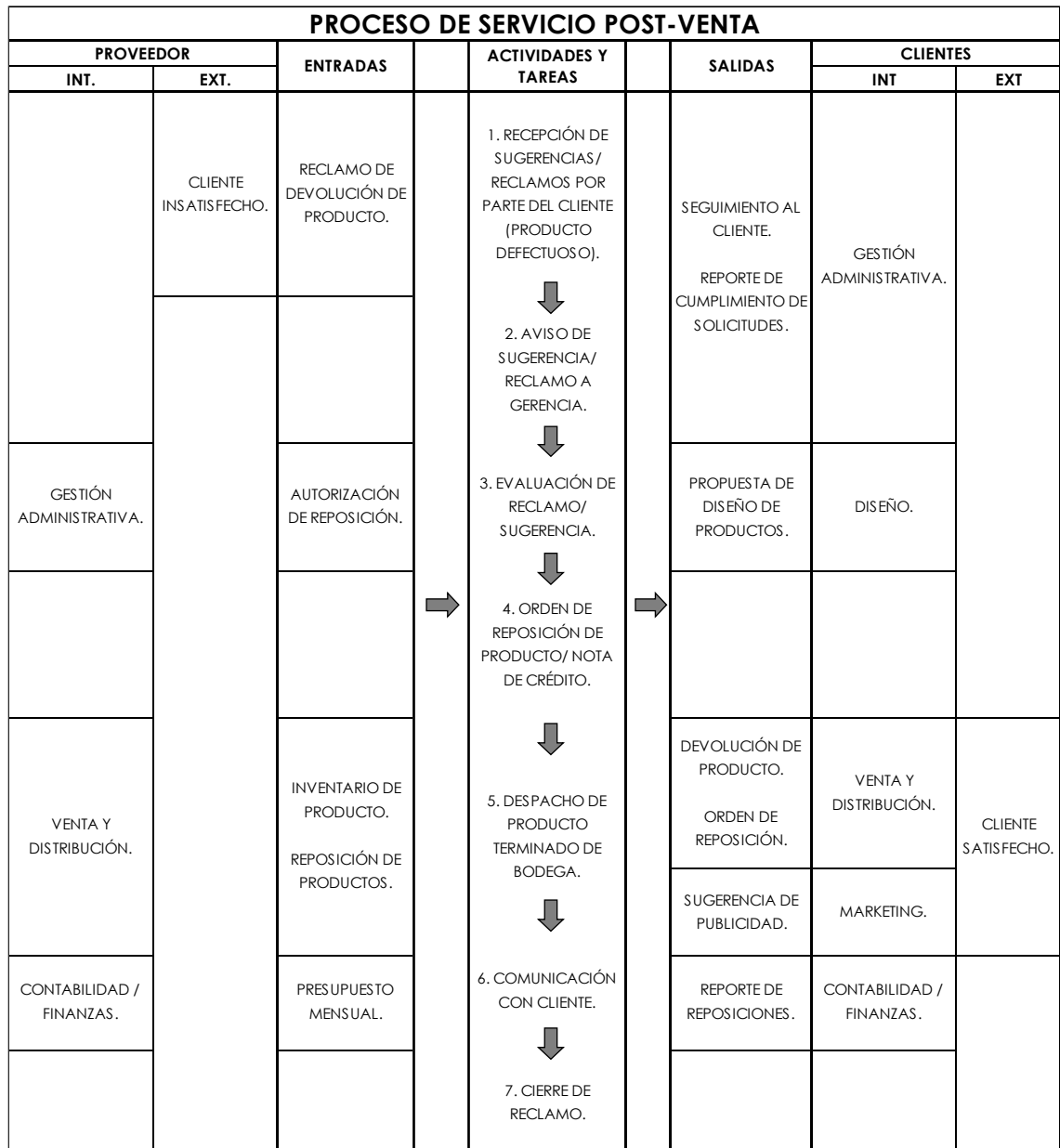


Figura 3.11. Diagrama SIPOC de Post-Venta

La figura 3.11 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Post-Venta, en el que se comprueba que sus entradas provienen tanto de proveedores internos como externos, siendo el proveedor externo el que inicia el proceso de servicio Post-Venta, sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los clientes finales a los que se les entrega el producto final, la prenda de vestir realizada en el proceso de producción y repuesto en este proceso.

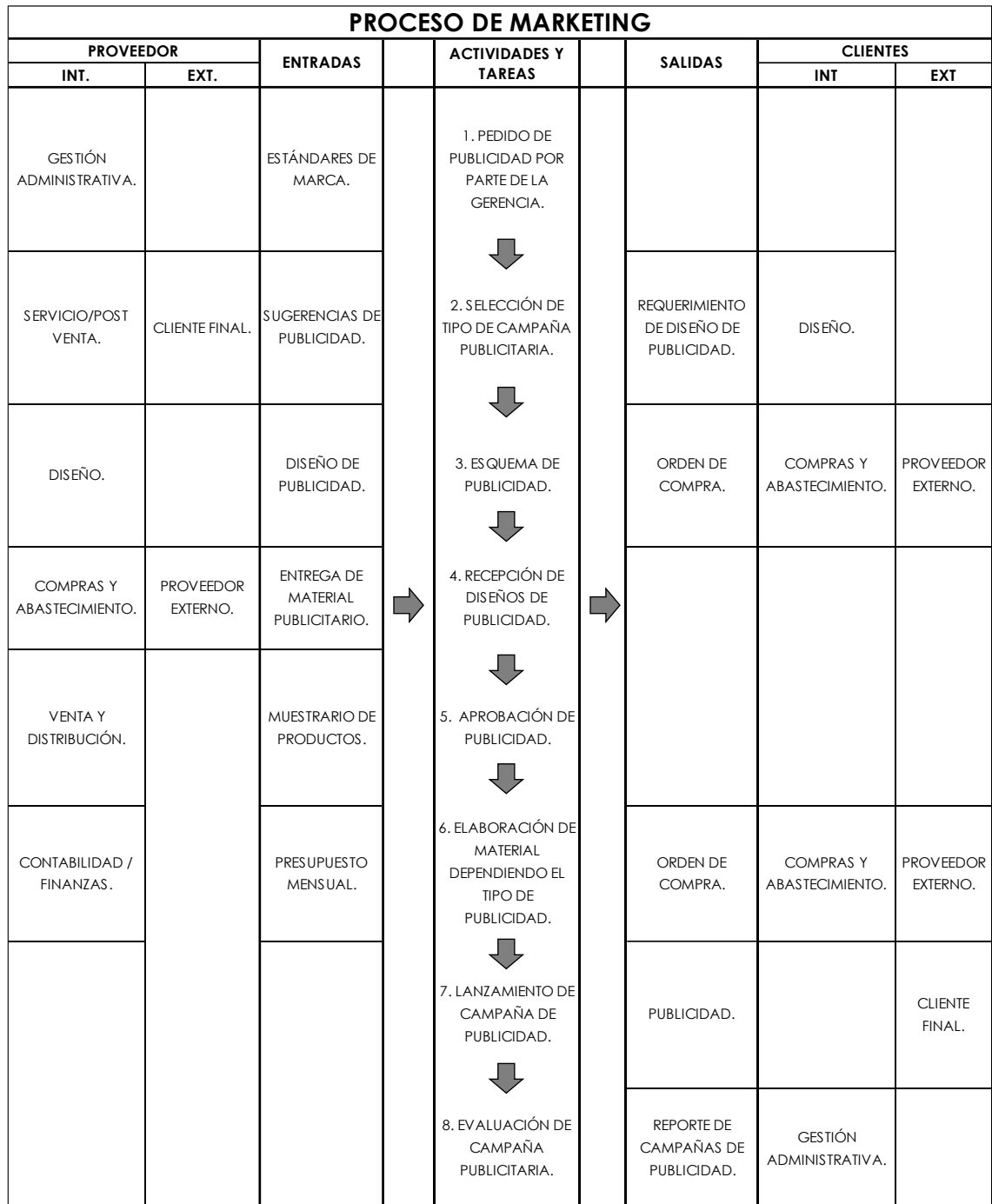


Figura 3.12. Diagrama SIPOC de Marketing.

La figura 3.12 muestra el diagrama SIPOC del Proceso de Marketing, en el que se puede comprobar que sus entradas provienen tanto de proveedores internos como externos, al igual que sus salidas son enviadas a clientes internos y externos, siendo los clientes externos los proveedores de materiales y suministros a los que se les envía los diseños de publicidad, además de los clientes finales, ya que ellos son los que

reciben el beneficio de las campañas publicitarias, al arraigar más las marcas con un sentido de pertenencia.

3.10. Caracterización de procesos.

Se describe las características generales del proceso y se enfoca directamente en establecer los parámetros que diferencian unos de otros; con esto se refiere a las entradas y salidas del proceso, los proveedores, los clientes, la relación con los demás procesos ya sean internos o externos, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema visualizar de manera muy sencilla el accionar de la entidad y la gestión de sus procesos. La caracterización del proceso debe contener:

- **Denominación:** Nombre del Proceso.
- **Objetivo del proceso:** Se establece con exactitud el propósito del proceso. Se deben considerar respuestas directas y correctas a: ¿Por qué la realización de este proceso?
- **Capacidad:** Tasa de generación de productos del proceso.
- **Dueño:** Responsable ejecutor del proceso, responde por la efectividad del resultado que obtenga tras gerenciar, coordinar y orientar las actividades y tareas que se realiza en su proceso.
- **Límites del Proceso:** Se determina el dónde inicia y dónde finaliza el proceso.
- **Proveedores:** Personas responsables de abastecer el producto y/o servicio definidos como entradas.
- **Entradas:** Insumos que entran en el proceso.
- **Productos/Salidas:** El resultado que es generado de la ejecución de los subprocesos o etapas del proceso.
- **Clientes:** Personas a las cuales están destinadas las salidas.
- **Equipo de Proceso:** Capital humano involucrado en el proceso.
- **Recursos:** destinados al proceso.
- **Ciclo:** Tiempo total requerido de una secuencia completa de actividades del proceso.
- **Costo:** Egreso económico que financia el desarrollo del proceso.

- **Indicador:** Es una herramienta de control que permite establecer una medida de desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad.

Una vez establecido los elementos que componen la caracterización de procesos se presenta las fichas de los procesos de la empresa Procostura Cía. Ltda.:

Ficha de Proceso 1. Ficha de Proceso de Compras y Abastecimiento

DENOMINACIÓN	PROCESO DE COMPRA Y ABASTECIMIENTO	No. 1
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		Hoja 1 / 6
		Fecha elaboración: 20 /02 /2016
MISIÓN / OBJETIVO	Realizar la gestión necesaria para proveer de insumos, materiales y recursos a la empresa.	
CAPACIDAD	Órdenes de Compra de acuerdo a los requerimientos de diseño y producción.	
DUEÑO (RESPONSABLE/ EJECUTOR)	Jefe de Compras	
INICIO	Recepción del requerimiento de compra.	
FINALIZACIÓN	Entrega de productos, materiales, insumos comprados, y la entrega de la documentación de compra.	
INSUMOS	Presupuesto mensual, Autorizaciones de Compra, Materiales e Insumos.	
PROVEEDORES	Proveedores externos de acuerdo al material de abastecimiento. Diseño y Producción.	
PRODUCTOS	Materia prima, insumos, materiales de publicidad, etc. Requeridos por producción o diseño.	
CLIENTES	Áreas de Producción y Diseño.	
EQUIPO DE PROCESO	Personal de departamento de compras y abastecimiento. (Jefe de Compras, Asistente de Compras, Bodeguero de Compras)	
RECURSOS	Financieros, órdenes de compra, equipos de oficina, transporte	
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según la disponibilidad y entrega de productos (1 día a 4 meses) Tipo de Actividades: Trabajo de Escritorio	

	Frecuencia: Según los requerimientos de los clientes.	
COSTO	Variable, dependiendo de los requerimientos. Promedio (\$50 por compra)	
INDICADOR	Valor de Compras mensuales. Cantidad de compras / mes,	
ELABORÓ: Diego Cabrera. Juan Maldonado.	REVISÓ	APROBÓ

En la ficha de proceso 1, se observa la ficha del proceso de compra y abastecimiento, el cual tiene por objetivo realizar la gestión necesaria para proveer de insumos, materiales y recursos a la empresa. El responsable ejecutor del proceso es el Jefe de área de compras, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a sus asistentes y encargado de bodega. El proceso se inicia el momento que el área de compras reciba un requerimiento de compra/abastecimiento. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

Ficha de Proceso 2. Ficha de Proceso de Diseño.

DENOMINACIÓN	PROCESO DE DISEÑO	No. 1
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		Hoja 2 / 6 Fecha elaboración: 20/02 /2016
MISIÓN / OBJETIVO	Proveer a la empresa de un manejo adecuado de marcas y modelos de prendas de vestir de acuerdo a los requerimientos del mercado actual y los estándares de producto y marca.	
CAPACIDAD	Elaboración de diseños de publicidad de acuerdo a los requerimientos de marketing y producción.	
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Jefe del Área de Diseño. (Diseñadora Textil y Modas).	
INICIO	Diseño de nuevas propuestas de modelos de prendas de vestir, publicidad, insumos.	
FINALIZACIÓN	Elaboración de Orden (Producción, Compra.)	
INSUMOS	Estándares de producto y marca, materia prima de acuerdo a diseños, muestra prototipo, requerimiento de diseño de publicidad.	
PROVEEDORES	Área de Compras, Producción, Marketing, Proveedores externos.	
PRODUCTOS	Imagen de Marca, modelos de prendas de vestir y accesorios, diseño gráfico de publicidad, modelo de productos nuevos, orden de producción.	
CLIENTES	Área de Producción, Área de Ventas, Área de marketing, Clientes finales de la empresa.	
EQUIPO DE PROCESO	Personal del Área de Diseño. (Jefe de área de diseño, diseñador gráfico)	
RECURSOS	Software especializado, Herramientas de Diseño y Moldeado de Prendas de Vestir, Catálogo de Prendas de Vestir, tendencias de moda.	

CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según prototipos y temporada. Tipo de Actividad: Trabajo de Escritorio. Frecuencia: En función de propuesta aprobadas.		
COSTO	Variable dependiendo de los requerimientos de marketing y producción. \$40 / orden		
INDICADOR	Número de diseño de propuestas aprobadas y elaboradas mensuales.		
ELABORÓ: Diego Cabrera. Juan Maldonado.		REVISÓ	APROBÓ

En la ficha de proceso 2, se observa la ficha de proceso de diseño, la cual tiene por objetivo proveer a la empresa de un manejo adecuado de las marcas y los estándares de prendas de vestir de acuerdo a los requerimientos del mercado actual y los estándares de producto y marca. El responsable ejecutor del proceso es el Jefe de área de diseño, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a diseñadores. El proceso se inicia mediante el diseño de nuevas propuestas de modelos de prendas de vestir, publicidad e insumos. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

Ficha de Proceso 3. Ficha de Proceso de Producción.

DENOMINACIÓN	PROCESO DE PRODUCCIÓN	No. 1
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		Hoja 3 / 6 Fecha elaboración: 20 /02 /2016
MISIÓN / OBJETIVO	Gestionar la orden de Producción en base a requerimiento específicos de prendas de vestir, definidas por el área de diseño.	
CAPACIDAD	500 prendas de vestir por día laboral.	
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Jefe de Producción.	
INICIO	Recepción de la Orden de Producción.	
FINALIZACIÓN	Entrega de Producto Terminado en Bodega y reporte de Producción.	
INSUMOS	Materia Prima, Accesorios e insumos de prendas de Vestir. Requerimientos de producción, prototipos de prenda de vestir.	
PROVEEDORES	Área de Diseño, Área de Ventas, Área de Compras, Proveedores externos de insumos.	
PRODUCTOS	Producto Terminado. (Prenda de Vestir: Jeans)	
CLIENTES	Internos: Área de Ventas, Área de Diseño. Externos: Cliente final.	
EQUIPO DE PROCESO	Talento Humano del área de Producción (Corte, Confección, Lavandería y Terminado)	
RECURSOS	Maquinaria especializada en el corte, confección y lavado de prendas de vestir, químicos para lavandería, herramientas de confección.	
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según el tamaño de lote de producción. Tipo de Actividades: Trabajo en Planta.	

	Frecuencia: En función al número de órdenes de producción, temporada y requerimiento de producto terminado por parte del cliente final.	
COSTO	Variable según la orden de Producción. (\$500/orden)	
INDICADOR	Número de Prendas de Vestir realizadas en el período mensual. Número de órdenes de producción realizadas al mes.	
ELABORÓ Diego Cabrera. Juan Maldonado.	REVISÓ	APROBÓ

En la ficha de proceso 3, se observa la ficha de proceso de producción, la cual tiene por objetivo gestionar la orden de Producción en base a requerimiento específicos de las prendas de vestir definidas por el área de diseño. El responsable ejecutor del proceso es el Jefe de Producción, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a supervisores de áreas y personal de planta. El proceso se inicia mediante la recepción de la orden de producción. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

Ficha de Proceso 4. Ficha de Proceso de Ventas y Distribución.

DENOMINACIÓN	Proceso de Ventas y Distribución.	No. 1 Hoja 4 / 6 Fecha elaboración: 20 /02 /2016
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		
MISIÓN / OBJETIVO	Realizar la venta y distribución del producto terminado (prendas de vestir) al cliente final.	
CAPACIDAD	Despacho de acuerdo a cantidad de producto terminado en bodega, pedidos y temporada.	
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Vendedora principal.	
INICIO	Ingreso de información de Producto Terminado.	
FINALIZACIÓN	Reporte de Producto Entregado.	
INSUMOS	Autorizaciones de despacho, Producto terminado (Prendas de Vestir: Jeans)	
PROVEEDORES	Áreas de Diseño, Gerencia, Producción, Contabilidad y Finanzas.	
PRODUCTOS	Paquetes de distribución para los clientes finales.	
CLIENTES	Internos: Áreas de Gerencia, Producción, Post-Venta, Contabilidad y finanzas, Compras y abastecimiento. Externos: Clientes Finales.	
EQUIPO DE PROCESO	Vendedoras y despachadores.	
RECURSOS	Herramientas y sistema para venta y distribución. Sistemas computacionales.	
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según la cantidad de despacho. Tipo de actividades: Trabajo de campo y logística. Frecuencia: De acuerdo a órdenes de pedido. (Diario)	

COSTO	\$20 / despacho	
INDICADOR	Número de despachos semanales.	
ELABORÓ Diego Cabrera. Juan Maldonado.	REVISÓ	APROBÓ

En la ficha de proceso 4, se observa la ficha de proceso de ventas y distribución, la cual tiene por objetivo realizar la venta y distribución del producto terminado (prendas de vestir) al cliente final. El responsable ejecutor del proceso es la vendedora principal, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a vendedoras y despachadores de mercadería. El proceso se inicia mediante el ingreso de información de producto terminado. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

Ficha de Proceso 5. Ficha de Proceso de Servicio Post-Venta

DENOMINACIÓN	PROCESO DE SERVICIO POST-VENTA	No. 1 Hoja 5 / 6 Fecha elaboración: 20 /02 /2016
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		
MISIÓN / OBJETIVO	Ofrecer a clientes externos un servicio de reclamos y sugerencias.	
CAPACIDAD	Servicio continuo de reposición de productos defectuosos y atención a sugerencias.	
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Asistente de Servicio al Cliente.	
INICIO	Recepción de reclamo / sugerencia por parte del cliente.	
FINALIZACIÓN	Despacho de producto de reposición/ Gestión de la sugerencia.	
INSUMOS	Producto terminado para reposición.	
PROVEEDORES	Áreas de Venta y Distribución, Gerencia, Contabilidad y Finanzas.	
PRODUCTOS	Sugerencias entregadas a diseño, y reportes de reposición de producto.	
CLIENTES	Interno: Venta y distribución, Marketing, Contabilidad y Finanzas, Diseño, y Gerencia. Externo: Cliente final.	
EQUIPO DE PROCESO	Vendedoras y despachadores.	
RECURSOS	Equipo y material de oficina.	
CICLO	Tiempo de ciclo: De acuerdo a tipo de requerimiento. De 1 hora a 4 días. Tipo de Actividades: Trabajo de escritorio. Frecuencia: En función del número de reclamos por parte del cliente.	

COSTO	El costo depende de los requerimientos de reclamos y sugerencias.	
INDICADOR	Número de sugerencias / reclamos atendidos en un período mensual.	
ELABORÓ: Diego Cabrera. Juan Maldonado.	REVISÓ	APROBÓ

En la ficha de proceso 5, se observa la ficha de proceso de servicio post-venta, la cual tiene por objetivo ofrecer un servicio a clientes externos de reclamos y sugerencias. El responsable ejecutor del proceso es el asistente de servicio al cliente, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a la vendedora y los despachadores de mercadería. El proceso se inicia mediante la recepción de un reclamo o sugerencia por parte del cliente. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

Ficha de Proceso 6. Ficha de Proceso de Marketing

DENOMINACIÓN	Proceso de Marketing	No. 1 Hoja 6 / 6 Fecha elaboración: 20 /02 /2016
Macro proceso ☐ Proceso ☒ Subproceso ☐ Actividad ☐ Tarea ☐		
MISIÓN / OBJETIVO	Desarrollar campañas de publicidad que permitan captar a clientes potenciales, además de asegurar y potenciar las ventas de producto para los clientes existentes.	
CAPACIDAD	Diseño de campañas de publicidad de acuerdo a requerimientos de gerencia.	
DUEÑO (RESPONSABLE / EJECUTOR)	Jefe de Marketing.	
INICIO	Pedido de campañas de publicidad por parte de la Gerencia.	
FINALIZACIÓN	Evaluación de campaña publicitaria.	
INSUMOS	Estándares de marca, muestrario de productos, productos y elementos publicitarios.	
PROVEEDORES	Áreas de Diseño, Compras y Abastecimiento, Gerencia, Contabilidad y Finanzas.	
PRODUCTOS	Lanzamientos de campañas y material publicitario.	
CLIENTES	Interno: Áreas de Diseño, Compras y Abastecimiento, y Gerencia. Externo: Cliente Final.	
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de diseño y Jefe de marketing.	

RECURSOS	Equipos de computación, herramientas y sistemas necesarios para la campaña publicitaria.	
CICLO	Tiempo de ciclo: Variable según el tipo de campaña publicitaria. Tipo de actividad: Trabajo de escritorio y de campo. Frecuencia: En función del número de pedidos de Gerencia.	
COSTO	Variable según el tipo de Campaña (\$75-\$1000)	
INDICADOR	Número de campañas publicitarias desarrolladas en un período trimestral.	
ELABORÓ: Diego Cabrera. Juan Maldonado.		REVISÓ
		APROBÓ

En la ficha de proceso 6, se observa la ficha de proceso de marketing, la cual tiene por objetivo desarrollar campañas de publicidad que permitan captar a clientes potenciales además de asegurar y potenciar las ventas de producto para los clientes existentes. El responsable ejecutor del proceso es el Jefe de Marketing, quien tiene dentro de su equipo de trabajo a diseñadores. El proceso se inicia mediante el pedido de campañas de publicidad por parte de la Gerencia. Además, se describe otras características para una correcta realización del proyecto, como son: la capacidad, recursos, equipo de trabajo, proveedores y clientes del proceso, un costo aproximado y su respectivo indicador de cumplimiento.

3.11. Procedimientos

Es la manera metodológica y correcta en la que se realizan las diferentes actividades y tareas de un proceso independientemente de su complejidad; son los documentos los cuales especifican la forma exacta en la que se debe ejecutar los procesos y sus subprocesos. Los documentos definen las responsabilidades de la persona que lleva a cabo los procesos y puntualiza en quién hace, qué hace, cómo, dónde, cuándo y por qué lo hace.

De una manera ordenada y secuencial se debe realizar los siguientes pasos para tener como resultado un proceso conforme y aceptado dentro de los procedimientos:

- Catalogar los procedimientos: Se identifican los procedimientos relacionados directamente con los procesos y subprocesos
- Validar el resultado con los responsables del proceso: Informar y validar los resultados alcanzados para lo cual debe validarse lo realizado en cada proceso.

La realización de los procedimientos se define midiendo el alcance y la complejidad que abarque todo el conjunto de trabajos que se realicen en cada proceso; mediante este indicador se puede catalogar en macroproceso, proceso, subproceso, actividad o tarea.

Un procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no; cuando estos se documentan, se utiliza el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentando”. A este documento se lo puede llamar “documento de procedimiento”. (Gómez Gómez, 2004)

A continuación, se muestran las tablas de características para cada proceso de la empresa Procostura Cía. Ltda.:

En la figura 3.13 se detalla el procedimiento para el Proceso de Compras y Abastecimiento y sus subprocesos correspondientes.

 rocostura Cía. Ltda.				PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ABASTECIMIENTO		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PCA-001	
				Área de Compras		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Jefe de Compras.	Requerimiento de Compra.	Proc-Rc-01.	Recepción de requerimiento de Compra.			
Jefe de Compras.			Verificación de requerimiento de Compra.			
Asistente de Compras.			Elaboración de Orden de Compra.	Orden de Compra.	Proc-Oc-01.	Cantidad de Ordenes/mes.
Asistente de Compras.	Orden de Compra.	Proc-Oc-01.	Contacto con proveedor.	Proforma.	Proforma #.	
Asistente de Compras.			Ejecución de Compra.	Factura Egreso de Caja/ Transferencias Bancarias.	Factura #. Egreso de caja #. Transferencia #.	
Personal de área de Compras.	Factura. Packing list.	Factura #.	Recepción de Insumos y materiales.			
Personal de área de Compras.	Packing List. Check List.	Proc-Ckl-01.	Inspección de materiales e insumos	Packing List. Check List.	Proc-Ckl-01.	
Personal de área de Compras.	Packing List. Check List	Proc-Ckl-01.	Almacenaje en bodega.			Valor actual de inventario.
Personal de área de Compras.	Check List.	Proc-Ckl-02.	Entrega de insumos y materiales.	Egreso de inventario.	Proc-Ckl-02.	Valor de Compras mensual.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.13. Procedimiento para el proceso de Compras y Abastecimiento.

En la figura 3.14 se detalla el procedimiento para el Proceso de Diseño y sus subprocesos correspondientes.

				PROCEDIMIENTO DISEÑO		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PDI-001	
				Área de Diseño Textil y Gráfico		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Diseñador.			Diseño de Nuevo	Catálogo de propuesta.	Proc-Ctl-01.	
Gerente General.	Catálogo de propuestas.	Proc-Ctl-01.	Revisión de nuevas propuestas planteadas.			
Diseñador.			Elaboración de prototipos.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	
Jefe de Producción.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	Seguimiento de prototipos.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	
Diseñador.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	Evaluación de prototipos.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	
Gerente General.	Prototipo de diseño.	Proc-Prd-01.	Aprobación de prototipos.	Ficha de diseño aprobada.	Proc-Fdi-01.	
Diseñador.	Ficha de diseño aprobada.	Proc-Fdi-01.	Elaboración y entrega de Ordenes (Producción/ Compra)	Orden de Producción. Orden de Compra.	Proc-Oc-01. Proc-OP-01.	Cantidad de Propuestas aprobadas/ rechazadas.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.14. Procedimiento para el proceso de Diseño.

En la figura 3.15 se detalla el procedimiento para el Proceso de Producción y sus subprocesos correspondientes.

				PROCEDIMIENTO PRODUCCIÓN		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PRD-001	
				Área de Producción		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Diseñador.	Orden de Producción.		Generar Orden de Producción.			
Supervisor de Área.	Inventarios.		Verificación de Materiales.	Checklist de Material.	Proc-Ckl-01.	
Supervisor de Área.			Abastecimiento de Materia Prima y Materiales a la línea.	Requerimiento de Compra.	Proc-Rc-01.	
Jefe de Área.	Orden de Producción.	Proc-OP-01.	Ingreso de Orden de Producción.	Programa de Producción.	Proc-OP-01.	
Jefe de Área.	Programa de Producción.	Proc-OP-01.	Inicio de Proceso Productivo.	Programa de Producción.	Proc-OP-01.	
Supervisor de Corte.			Proceso de Corte.			
Supervisor de Confección.			Proceso de confección.			
Supervisor de Lavandería.	Orden de Lavado.	Proc-OL-01.	Proceso de lavandería.	Orden de lavado.	Proc-OL-01.	
Supervisor de Terminado.	Especificación de Terminado.	Proc-OT-01.	Proceso de terminado.	Orden de terminado.	Proc-OT-01.	
Empacador.	Orden de Producción.	Proc-OP-01.	Entrega en bodega de despacho.	Documento de recepción.	Proc-OP-01. Proc-OPr-02.	Nº de ordenes realizadas. Nº de prendas/mes.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.15. Procedimiento para el proceso de Producción.

En la figura 3.16 se detalla el procedimiento para el Proceso de Ventas y distribución, y sus subprocesos correspondientes.

 rocostura Cía. Ltda.				PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PVD-001	
				Área de Ventas		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Despachador.	Reporte de Producción.	Proc-OP-01.	Ingreso de producto terminado en bodega.	Documento de Recepción.	Proc-OPr-02.	
Vendedor.	Orden de Despacho.	Proc-OD-01.	Distribución de mercadería de acuerdo a pedidos.			
Despachador.			Elaboración de paquetes.			
	Factura/Guía de Reposición.	Factura #.	Salida de bodega y despacho de producto terminado.			
Vendedor Principal.	Guía de Remisión.	Guía de remisión.	Comunicación de envío a cliente final.			
Vendedor Principal.			Verificación de recepción de mercadería por parte del cliente.			Cantidad de despacho semanal.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.16. Procedimiento para el proceso de Ventas y Distribución.

En la figura 3.17 se detalla el procedimiento para el Proceso de Servicio Post-Venta, y sus subprocesos correspondientes.

				PROCEDIMIENTO DE SERVICIO POST-VENTAS		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PPV-001	
				Área de Post-Ventas		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Vendedor Principal.	Reporte de reclamos/ sugerencias.	Proc-R/S-01.	Recepción de Reclamos/ Sugerencias por parte del cliente.			
Vendedor Principal.			Aviso a gerencia.			
Gerente General.			Evaluación de novedad.			
Vendedor Principal.	Reporte de reclamos/ sugerencias.	Proc-R/S-01.	Orden de reposición de producto terminado/ nota de crédito.	Orden de Despacho.	Proc-OD-01.	
Despachador.	Factura/Guía de remisión.	Factura #. Guía #.	Despacho de producto terminado de bodega.			
Vendedor Principal.			Comunicación con cliente.			
Vendedor Principal.			Cierre de reclamo.	Reporte de novedad.	Proc-OD-02.	Cantidad de novedades/m es.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.17. Procedimiento para el proceso de Servicio Post-Venta.

En la figura 3.18 se detalla el procedimiento para el Proceso de Marketing, y sus subprocesos correspondientes.

				PROCEDIMIENTO DE PUBLICIDAD		
				Fecha: 22/02/2016	Código: PROC-PMK-001	
				Área de Marketing		
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Gerente General.			Pedido de publicidad por parte de gerencia.			
Jefe de Marketing.			Selección del tipo de campaña publicitaria.			
Jefe de Marketing.			Esquema de publicidad.			
Diseñador.	Catálogo de Diseños.	Proc-Prd-01	Recepción de diseños de publicidad.			
Jefe de Marketing.			Aprobación de publicidad.	Documento de Aprobación.	Proc-Prd-01.	
Diseñador.			Elaboración de materia publicitario, dependiendo de tipo de publicidad.	Orden de Compra.	Proc-Oc-01.	
Jefe de Marketing.	Documentación de publicidad.	Proc-Prd-01 Proc-Oc-01	Lanzamiento de campaña de publicidad.			Cantidad de campañas publicitarias/mes.
Jefe de Marketing.			Evaluación de campaña publicitaria.	Reporte de resultados.	Proc-Mkt-01.	Cantidad de ventas mensuales.
Elaborado por: Diego Cabrera, Juan			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 3.18. Procedimiento para el proceso de Marketing.

3.12. Diagramas de flujo.

Es la representación gráfica de un proceso, en el cual cada actividad que se extraiga será representada por un símbolo diferente, dentro del cual se detalla la descripción de la etapa del proceso. Los símbolos que se muestren serán relacionados con flechas entre las actividades que interactúen entre sí.

El diagrama de flujo puede ser realizado en forma vertical u horizontal, debe ser lo más sencillo posible de manera que su lectura sea cómoda, además sea fácil de seguir y comprender. Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos para representar el flujo del proceso los cuales se indican a continuación:

	Terminal	Indica dónde comienza y dónde termina el proceso
	Entrada/Salida	Indicada la entrada o salida de productos, servicios, datos o información
	Tarea	Indica una acción simple o actividad a desarrollar
	Tarea subcontratada	Indica el desarrollo de una actividad subcontratada
	Decisión	Generalmente, en los procesos hay que tomar decisiones. Del símbolo salen dos flechas, SÍ/NO, Bueno/Malo,...
	Procedimiento documentado	Indica la existencia de un procedimiento documentado, para la realización de parte del proceso
	Documento	Indica la presencia de un documento en formato papel (o bien en otro soporte)
	Revisión	Generalmente, en los procesos, se realizan revisiones para comprobar el buen desarrollo del mismo
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que para el proceso continúe, ha de pasar un cierto periodo de tiempo
	Conector	Indica la dirección del flujo del proceso
	Continuidad	Indica que el proceso continúa (en otra página). Para su identificación se enumerarán ordinalmente

Figura 3.19. Simbología de Diagramas de flujo.

Fuente: (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008)

A continuación, se presenta los diagramas de flujo para la empresa, Procostura Cía. Ltda.:

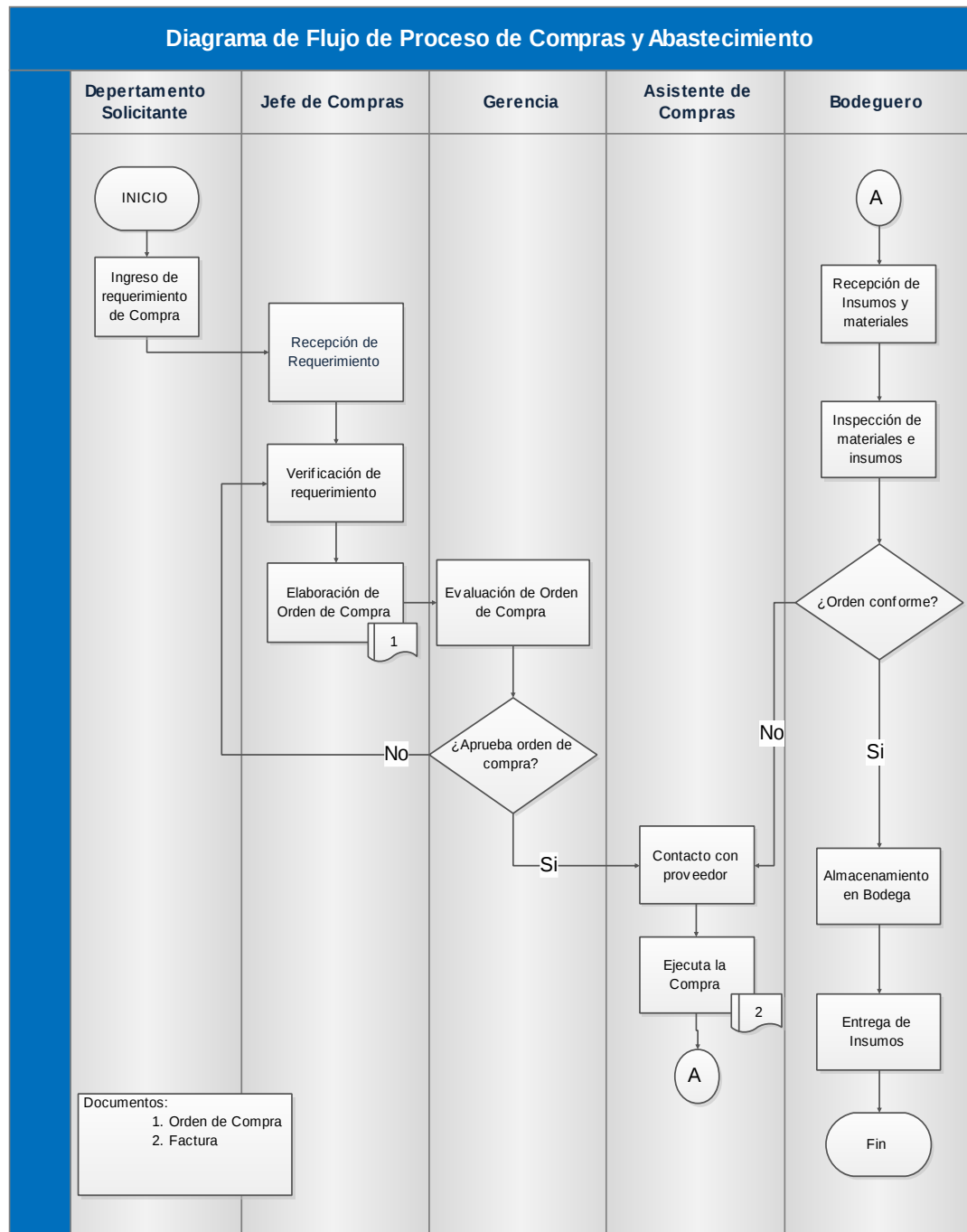


Figura 3.20. Diagrama de proceso de Compras y Abastecimiento.

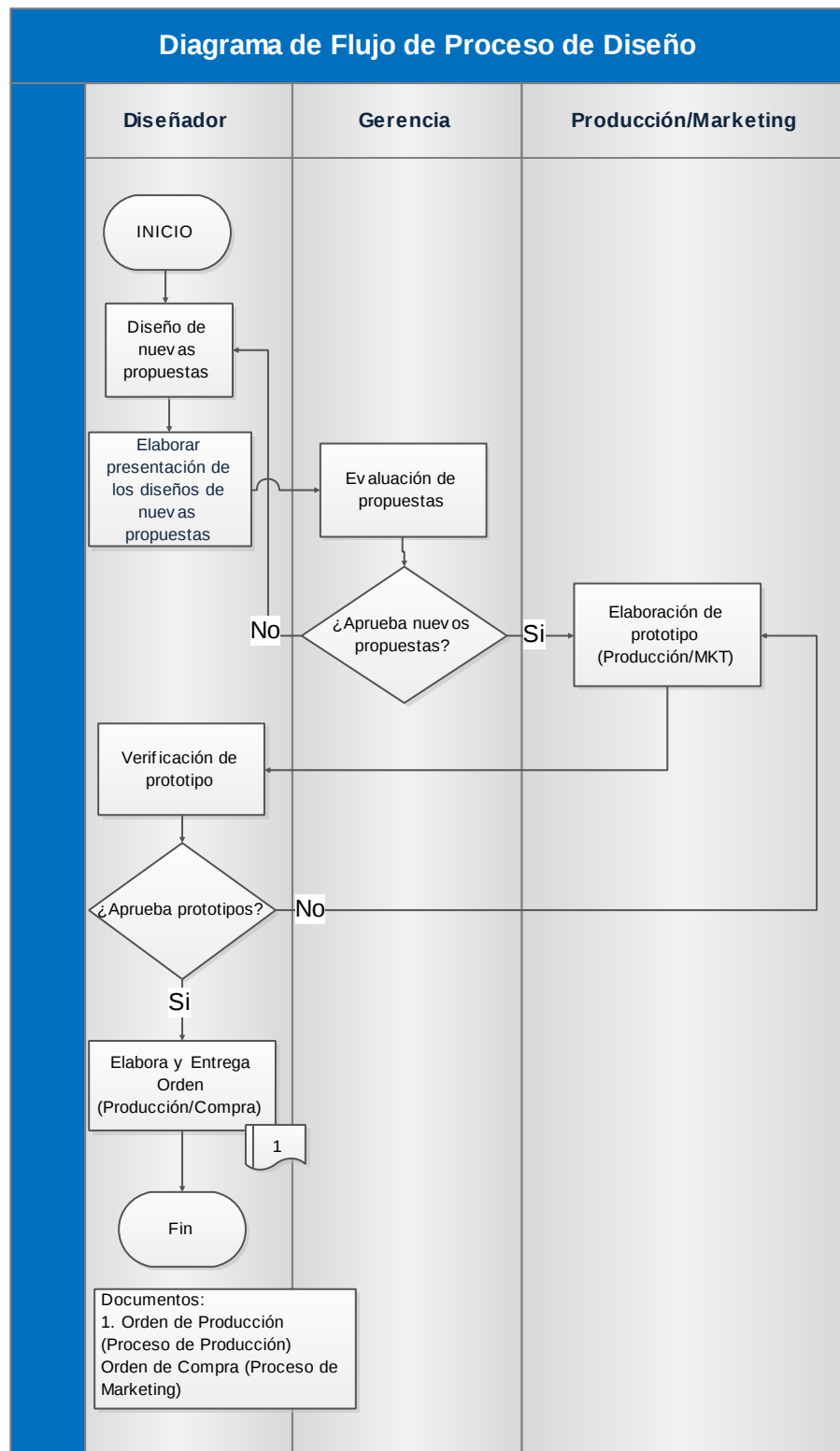


Figura 3.21. Diagrama de proceso de Diseño

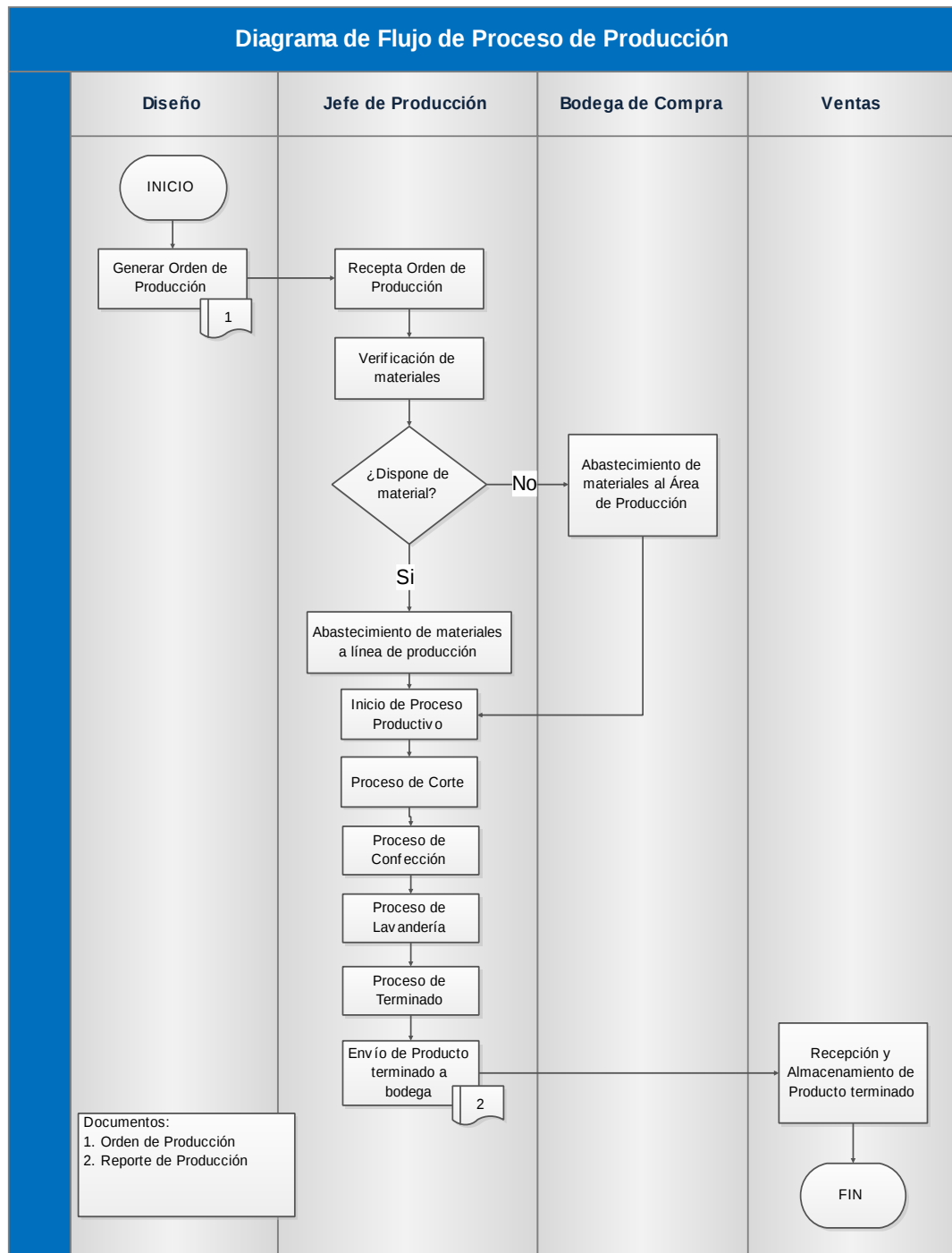


Figura 3.22. Diagrama de proceso de Producción

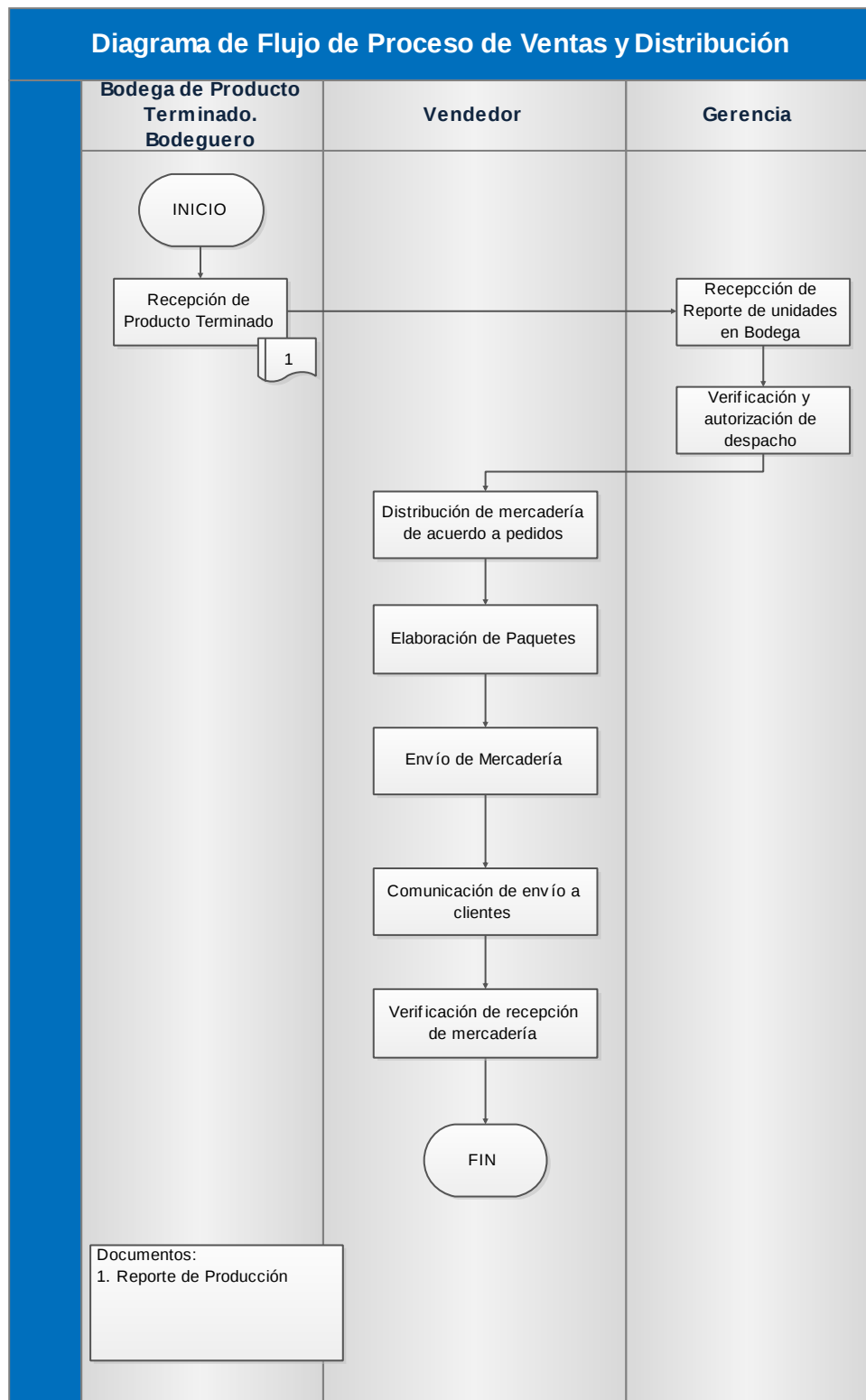


Figura 3.23. Diagrama de proceso de Venta y Distribución.

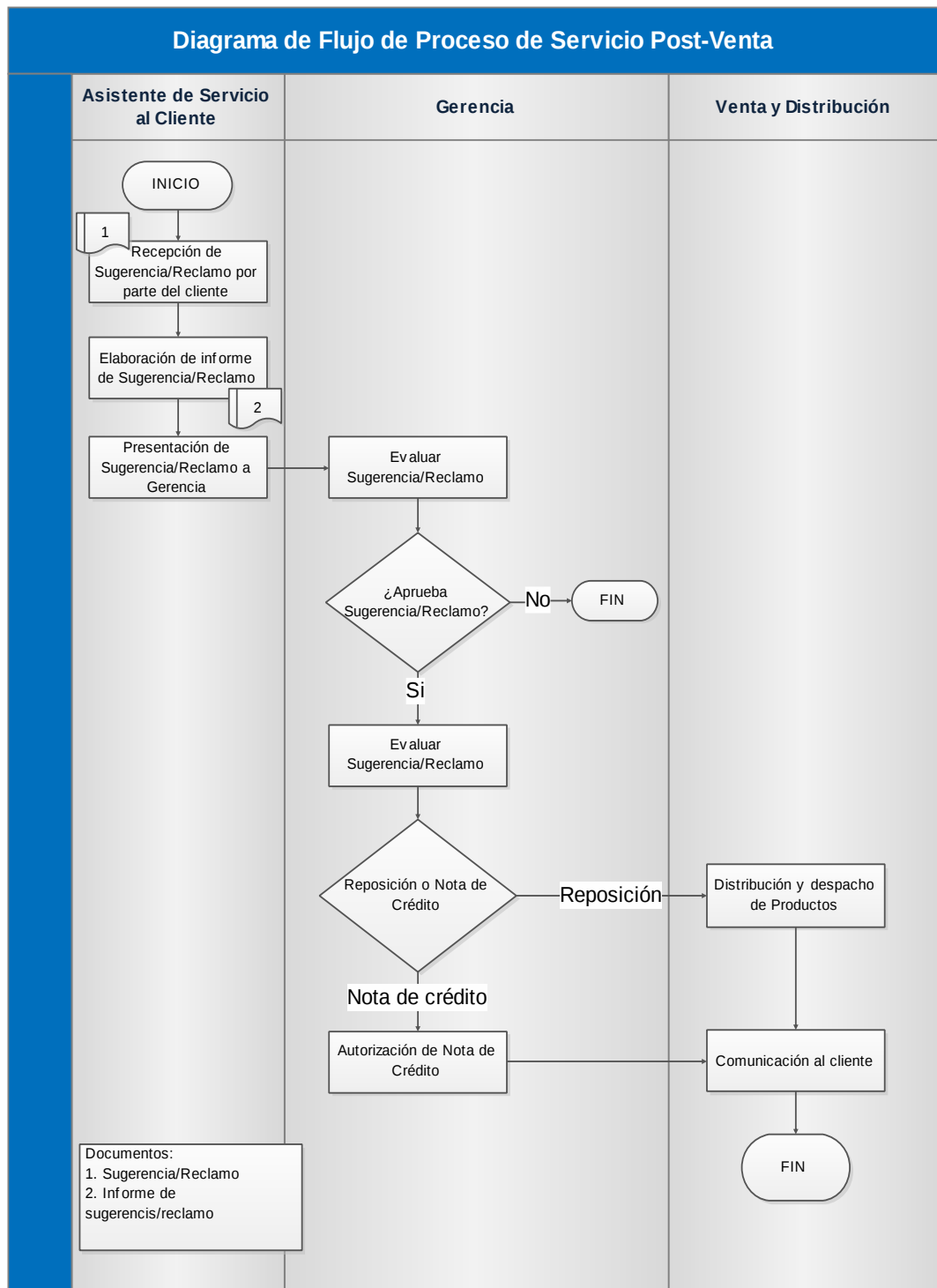


Figura 3.24. Diagrama de proceso de servicio Post-Venta.

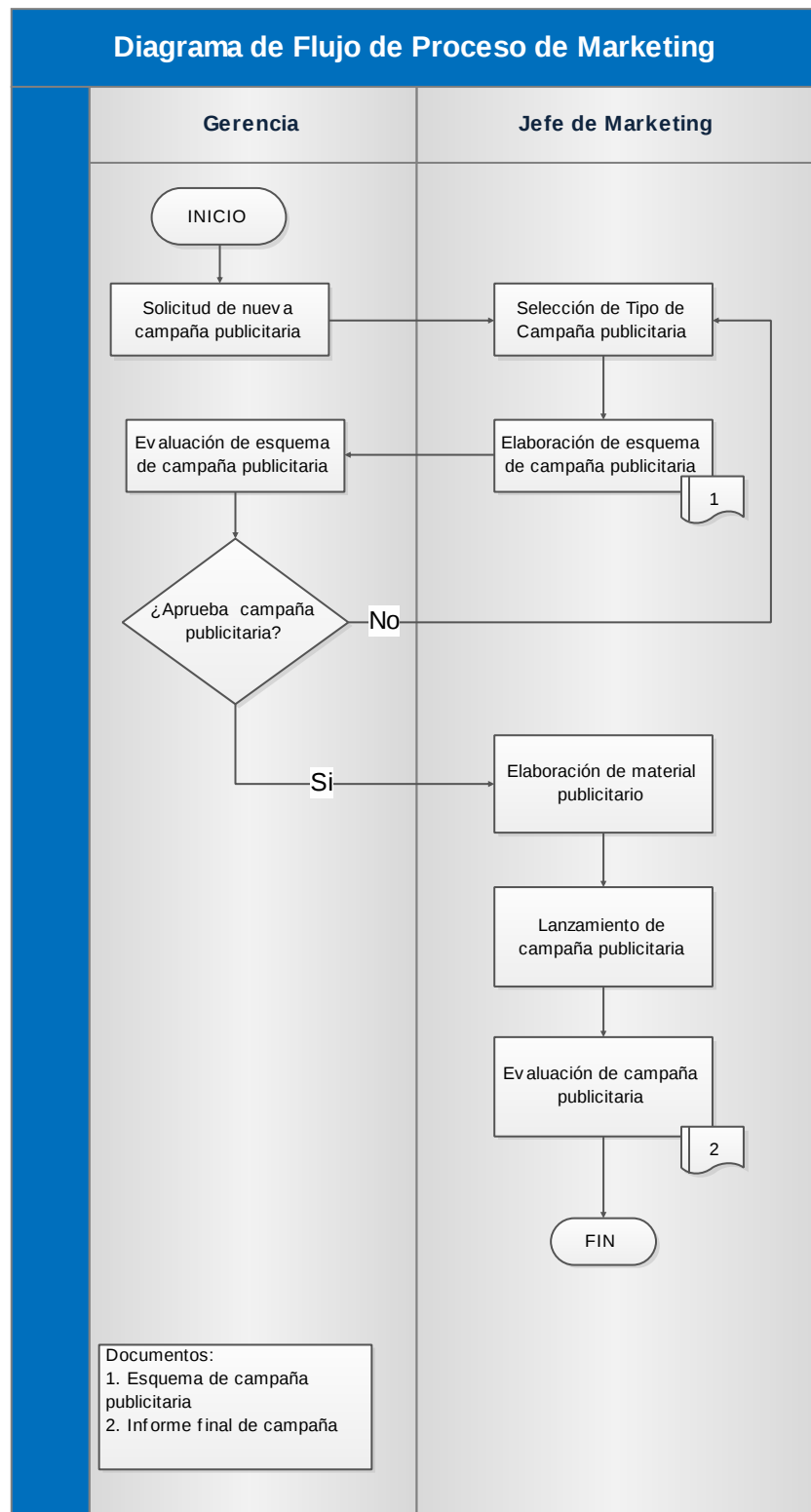


Figura 3.25. Diagrama de proceso de Marketing.

3.13. Conclusiones

En el presente capítulo se identificó y definió los procesos que permitan la implementación de la gestión basada en procesos. Mediante esta identificación, se determinó las actividades principales y de apoyo que se realizan en la empresa, las cuales agregan valor para los clientes.

A través del uso de la herramienta Cadena de Valor, se clasificó los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Seguidamente, se estableció los diferentes elementos involucrados en cada actividad mediante el uso de diagramas de entradas y salidas SIPOC. Luego mediante la caracterización y la descripción de los procedimientos de los procesos, se documentó toda la información necesaria para conocer los elementos involucrados en los procesos.

Finalmente, mediante los diagramas de flujo identificamos de una manera más sencilla, la secuencia de las diferentes actividades que cada proceso desarrolla. El análisis realizado en el presente capítulo, nos sirve de punto de partida para establecer una metodología de mejora continua para la empresa Procostura Cía. Ltda.

CAPÍTULO 4

GESTIÓN DE PROCESOS

4.1. Introducción

La metodología para una mejora continua hace referencia a la constante búsqueda de técnicas que permitan mejorar la eficiencia en la producción. El uso de herramientas metodológicas permite detectar las áreas dónde más problemas se presentan en cuanto al desarrollo de los procesos, es decir, permite identificar las causas para que no se obtengan los resultados esperados. La mejora continua debe ser el objetivo permanente de toda organización. (Sánchez Díaz, 2014)

A partir de la identificación de los problemas, los procesos o tareas deben ser expuestos a cambios los que permitan que éstos alcancen los objetivos que se plantearon, estableciendo las acciones necesarias que aseguren la conformidad en sus salidas, se debe actuar directamente en el desarrollo de cada proceso considerado como crítico para obtener los resultados esperados. En el caso de que no se identifiquen problemas y los procesos sean desarrollados correctamente, se puede tomar en consideración oportunidades de mejora que se vayan encontrando en el desarrollo del proceso y que se demuestre que producirán un impacto positivo en la organización.

Para el mejoramiento continuo de los procesos de Procostura Cía. Ltda., se utilizará la herramienta del Ciclo de Deming (P=Planificar, H=Hacer, V=Verificar, A=Actuar), esta herramienta describe estos cuatro pasos cíclicos de forma que las actividades o tareas sean reevaluadas habitualmente para añadir mejoras. (Sánchez Díaz, 2014)

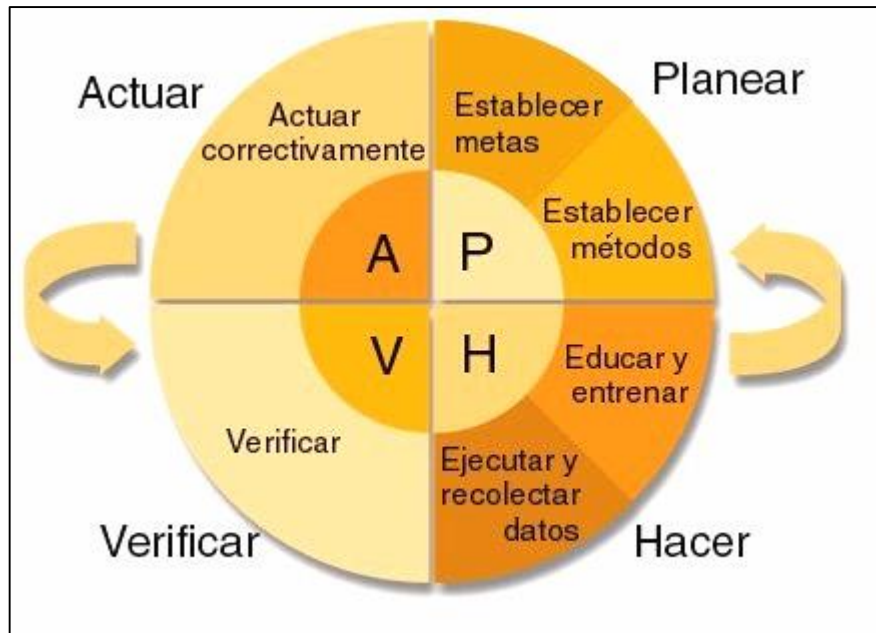


Figura 4.1. Ciclo de Deming (PHVA)

Fuente: (Maestros de Calidad, 2012)

En conclusión, el objetivo de mejora de un proceso es, aumentar la eficacia y eficiencia del mismo.

4.2. Identificación de procesos a mejorar

Como se definió previamente, el ciclo PHVA describe una metodología de mejora de procesos, estableciendo sus procedimientos, evaluando su consecución y estableciendo acciones de mejora.

Posterior a la definición de los procesos claves, es necesario identificar aquellos procesos prioritarios, ya que no todos los procesos establecidos pueden estudiarse a la vez, debido a que podría estarse destinando recursos a actividades que no agregan valor, en lugar de asignarlas a actividades que sí las requieren, teniendo como consecuencia un retraso en la obtención de resultados. (Medina Giopp, 2005)

Para definir los procesos críticos a mejorar se debe establecer criterios de evaluación conforme a los objetivos y requerimientos de la empresa, en otras palabras, basándose en la estrategia competitiva de la empresa.

Previamente en este trabajo de titulación se definió la estrategia corporativa de Procostura Cía. Ltda., la cual se fundamenta en la ambición de satisfacer todos los requerimientos demandados por el mercado, además de sus factores claves de éxito los cuales están descritos en la sección 1.4.6 Declaratoria de Estrategia Corporativa. Estos nos sirven de apoyo para la definición de los criterios de evaluación de procesos a mejorar.

Los criterios que evalúan la prioridad de los procesos a mejorar en la empresa Procostura Cía. Ltda. son:

- Satisfacción de los requerimientos del cliente y el mercado.
- Generación de valor agregado al producto final.
- Enfoque a la innovación e investigación del entorno en el cual se desarrolla la empresa. (Moda)
- Relación con las políticas de calidad del producto.
- Susceptibilidad a la mejora continua.

Mediante un análisis de los criterios con el personal de la empresa se asignó un porcentaje de peso a cada criterio, éste depende de la influencia que posee cada criterio para la empresa. En la siguiente tabla se presenta el peso asignado a cada criterio de evaluación:

Tabla 1. Peso de Criterios de Evaluación.

		PESO
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Satisfacción de requerimientos de clientes y del mercado.	25%
	Generación de valor agregado al producto final.	25%
	Enfoque a la Innovación.	20%
	Relación con las políticas de calidad del producto.	20%
	Susceptibilidad a la mejora continua.	10%
	PESO	100%

A continuación, se desarrolla una matriz para la selección de los procesos que se procederán a mejorar de acuerdo a los criterios previamente presentados. Para la matriz se utiliza una escala de 1 a 10, siendo 10 la máxima puntuación del criterio de mejora. Además, la puntuación total es el resultado de la suma de los productos de la puntuación de cada criterio, multiplicada por el peso asignado a cada criterio. (Coronel, 2013)

Para la selección de los procesos críticos a mejorar se considera aquellos con un promedio igual o superior a 8.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Procesos

		CRITERIOS DE EVALUACIÓN					PROMEDIO
		Satisfacción de requerimientos de clientes y del mercado.	Generación de valor agregado al producto final.	Enfoque a la Innovación.	Relación con las políticas de calidad del producto.	Susceptibilidad a la mejora continua.	
PROCESOS	Compras y Abastecimiento	5	6	7	8	5	6.25
	Diseño	10	9	10	9	7	9.25
	Producción	8	7	8	7	8	7.55
	Ventas y Distribución	8	6	5	6	2	5.90
	Servicio Post-Ventas	9	4	8	5	4	6.25
	Marketing	7	9	8	7	9	7.90
	PESO	25%	25%	20%	20%	10%	100%

Después de realizar la evaluación de procesos a mejorar se considera que el proceso prioritario a mejorar es Diseño. Este proceso determina la capacidad del Sistema de Procostura Cía. Ltda., ya que es aquel que define todos los parámetros de valor agregado para la empresa y al cliente. Se necesita determinar los puntos a mejorar en el proceso de Diseño, para lo cual se hará uso de Diagramas de Ishikawa (Causa – Efecto).

4.2.1. Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa (Espina de Pescado).

Es una herramienta, que está enfocado hacia el control de la calidad, tiene la ventaja de visualizar muy rápidamente la relación entre los problemas y sus causas. La base de esta herramienta está en que un problema puede estar provocado por diferentes causas, las cuales se dividen principalmente en seis segmentos, conocidas como las “6M’s”. (Control Estado de la Calidad, 2011)

Estos segmentos son los siguientes:

- Métodos.
- Materia Prima.
- Mano de obra.
- Maquinaria.
- Medición.
- Medio (Entorno).

Una vez identificado las causas, se definen sub causas que son las que influyen principalmente en el desarrollo correcto del proceso, de esta manera se identifica todos aquellos inconvenientes en los que pueden desembocar una mala administración del proceso. Ver figura 4.2.

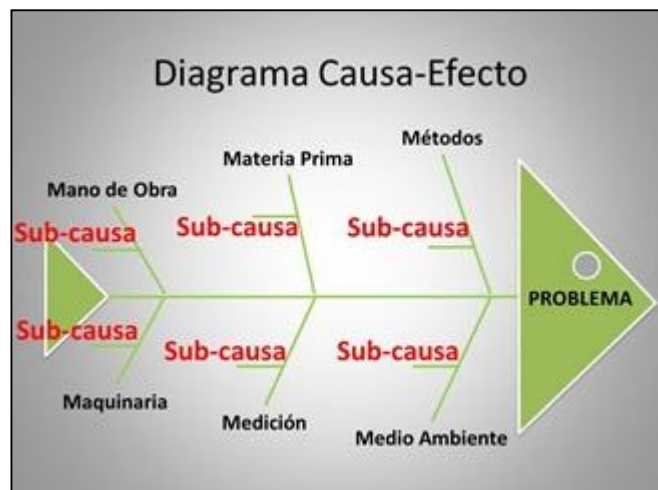


Figura 4.2. Sub-Causa (Espina de Pescado), 6M's.

Fuente: (Ingeniería Online, 2014)

Una vez definido los puntos críticos, mediante el diagrama de Ishikawa, en el proceso de Diseño; se procedió a realizar la lluvia de ideas. Ver Anexo 6.

4.2.2. Lluvia de Ideas

Se utiliza la herramienta de lluvia de ideas, como punto de partida, para la definición de problemas que pueden aparecer en el proceso de diseño.

Las ventajas que presenta esta herramienta son:

- Genera un gran número de ideas.
- Proceso creativo.
- Se utiliza en varios pasos del proceso de resolución de ideas.
- Herramienta simple y efectiva.
- Promueve la participación grupal.

Una vez aplicada la herramienta lluvia de ideas, se clasifica cada problema en un diagrama de Ishikawa, con el cual se puede apreciar claramente la inferencia de cada ámbito en el proceso de diseño. El diagrama se presenta en el Anexo 6.

Así mismo, se presentan los principales problemas del proceso de diseño analizado en el diagrama de Ishikawa.

- Falta de software de diseño
- Falta de soporte técnico especializado
- Equipos obsoletos
- Diseños no estandarizados
- Patrones de diseño mal elaborados
- Instrumentos deteriorados, obsoletos
- Debilidad de productos frente a la competencia
- Uso incorrecto de información facilitada por los clientes
- Falta de información de nuevos productos
- Disponibilidad de recursos por parte de los proveedores
- Retraso en la entrega de materiales
- Falta de información de tendencias de moda
- Inexistencia de manuales de trabajo
- Uso incorrecto de lineamientos de marcas

- Falta de personal capacitado para el uso de Softwares de Diseño
- Personal no comprometido
- Cargos y funciones no definidas

Después de definir los problemas con el proceso de diseño, es necesario definir por nivel de importancia de aquellos problemas en los que nos enfocaremos a realizar la mejora. Para esto es necesario ponderar los problemas mediante una matriz de decisión de macro-problemas.

La matriz de decisión de macro-problemas, es una herramienta que sirve para analizar la relación entre cada problema. Se los ubica tanto vertical como horizontalmente, y se procede a calificar cada interrelación, si el problema ubicado horizontalmente es más importante que el ubicado verticalmente se lo asigna con el número 1, de no ser así el casillero se deja vacío. (Coronel, 2013)

A continuación, se muestra la matriz de Macro-Problemas del Proceso de Diseño.

Tabla 3. Matriz de decisión de macro-problemas.

MATRIZ DE DECISIÓN DE MACRO-PROBLEMAS																				
	Falta de software de diseño.	Falta de soporte técnico especializado.	Equipos obsoletos.	Diseños no estandarizados.	Patrones de diseño mal elaborados.	Instrumentos deteriorados, obsoletos.	Debilidad de productos frente a la competencia.	Uso incorrecto de información facilitada por los clientes.	Falta de información de nuevos productos.	Disponibilidad de recursos por parte de los proveedores.	Retraso en la entrega de materiales.	Falta de información de tendencias de moda.	Inexistencia de manuales de trabajo.	Uso incorrecto de lineamientos de marcas.	Falta de personal capacitado para el uso de Softwares de Diseño.	Personal no comprometido.	Cargos y funciones no definidas.	TOTAL (Unos)	ORDEN DE IMPORTANCIA	
	Falta de software de diseño.																		4	
	Falta de soporte técnico especializado.	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1
	Equipos obsoletos.		1			1													5	4
	Diseños no estandarizados.																		13	1
	Patrones de diseño mal elaborados.						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2
	Instrumentos deteriorados, obsoletos.																		2	3
	Debilidad de productos frente a la competencia.																		4	3
	Uso incorrecto de información facilitada por los clientes.								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	3
	Falta de información de nuevos productos.									1									3	2
	Disponibilidad de recursos por parte de los proveedores.										1								2	0
	Retraso en la entrega de materiales.																		0	4
	Falta de información de tendencias de moda.												1	1	1	1	1	1	4	2
	Inexistencia de manuales de trabajo.														1	1	1	1	3	3
	Uso incorrecto de lineamientos de marcas.														1	1	1	1	3	5
	Falta de personal capacitado para el uso de Softwares de Diseño.															1	1	1	2	5
	Personal no comprometido.																		0	0
	Cargos y funciones no definidas.																		0	
	VERTICALES (Blancos)	0	0	0	3	2	1	3	6	4	2	3	10	7	8	10	3	8		
	TOTAL (Unos)	12	5	1	13	5	2	4	7	3	2	0	4	3	3	2	0	0		
	TOTAL	12	5	1	16	7	3	7	13	7	4	3	14	10	11	12	3	8		
	ORDEN DE IMPORTANCIA	4			1			3				2			5					

De la matriz de decisión de macro-problemas se determinó 5 problemas en los cuales se va a actuar. Los problemas críticos del proceso de diseño se presentan a continuación:

- Diseños no estandarizados.
- Falta de información de tendencias de moda.
- Uso incorrecto de información facilitada por los clientes.
- Falta de software de diseño.
- Falta de personal capacitado para el uso de Software de Diseño.

Tenemos, que a partir de los problemas críticos del proceso de diseño se realizará el Mejoramiento Continuo para la empresa Procostura Cía. Ltda., siguiendo el Ciclo PHVA (Ciclo de Deming), que se presenta a continuación.

4.3. Primera etapa: Planear

Es la primera etapa de este proceso, en la cual se buscan las actividades que presentan oportunidades de cambio para mejoras, a partir de esto se definen los objetivos y los medios para conseguirlos. El criterio para el alcance y el logro de esta etapa deberá ser determinado en qué se va a realizar, cómo se lo va a realizar, cuándo se lo va a realizar y quién lo va a realizar; estas acciones serán definidas por parte de la alta dirección basándose en las definiciones, políticas, procedimientos y objetivos de la organización.

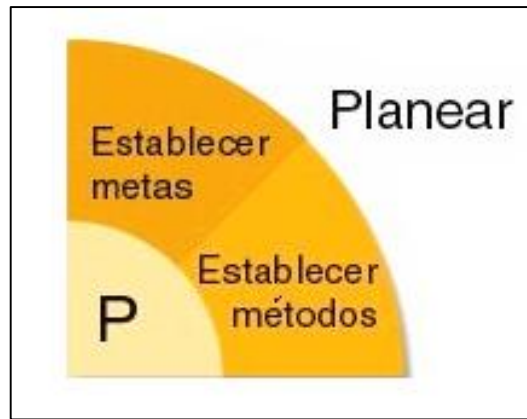


Figura 4.3. Primera Etapa – Planear.

Fuente: (Maestros de Calidad, 2012)

4.3.1. Procedimiento

Para comenzar con la mejora de los procesos se inicia con la definición de los objetivos para dar solución a los problemas críticos establecidos.

4.3.1.1. Objetivos de Mejora

Los objetivos planteados son aquellos que se pretende obtener con la implementación de mejoras, los mismos deben ser claros, cuantificables, realistas, de tal manera que se ajusten a los objetivos estratégicos de la organización.

En nuestro estudio, se ha tomado los problemas críticos del proceso de diseño, como el punto de partida para la definición de los objetivos de mejora. En la tabla se presentan los objetivos de mejora como medida para solucionar los problemas críticos del proceso de Diseño.

Tabla 4. Tabla de Objetivos de Mejora

PROBLEMAS CRÍTICOS	OBJETIVOS DE MEJORA
Diseños no estandarizados.	Disminuir en un 50% los errores o cambios en diseño de producto en un período de 6 meses.
Falta de información de tendencias de moda.	Incrementar en un 20% la cantidad de diseños innovadores en un período de 4 meses.
Uso incorrecto de información facilitada por los clientes.	Incrementar en un 50% la participación de los clientes en sugerencias de nuevos modelos en un periodo de 6 meses.
Falta de software de diseño.	Implementar un software de diseño, y capacitar al personal en su uso, con el fin de mejorar en un 50% el desempeño del proceso de diseño en un período de 6 meses.
Falta de personal capacitado para el uso de Software de Diseño.	

4.3.1.2. Indicadores de Gestión.

A continuación, se detallan los indicadores de gestión que evaluarán cada objetivo de mejora, para determinar si los proyectos en la organización son viables y cumplen con los objetivos.

Tabla 5. Tabla de Indicadores de Gestión

OBJETIVOS DE MEJORA	INDICADORES DE GESTIÓN
Disminuir en un 50% los errores o cambios en diseño de producto en un período de 6 meses.	Cantidad de correcciones de diseño/semana
Incrementar en un 20% la cantidad de diseños innovadores en un período de 4 meses.	Número de modelos innovadores.
Incrementar en un 50% la participación de los clientes en sugerencias de nuevos modelos en un periodo de 6 meses.	Sugerencias de clientes receptadas/mes
Implementar un software de diseño, y capacitar al personal en su uso, con el fin de mejorar en un 50% el desempeño del proceso de diseño en un período de 6 meses.	Porcentaje de desempeño mensual.

Tanto los objetivos como los indicadores nos permiten definir estrategias para gestionar la mejora del Proceso de Diseño. A continuación, se hace uso de la herramienta Cuadro de Mando de Integral, en el cual detallamos estos elementos junto con estrategias para alcanzar la mejora del proceso.

4.3.1.3. Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral permite asociar de manera muy clara los problemas críticos del proceso de diseño, los asuntos estratégicos, los objetivos de mejora y los indicadores de gestión, mediante las iniciativas estratégicas y presupuestos referenciales, que facilitan el desarrollo y la concreción de los lineamientos planteados en este documento, con el fin de lograr el mejoramiento continuo a lo largo del proceso

de diseño. El cuadro de mando integral está compuesto por dos herramientas: Mapa estratégico y Tablero de Control.

4.3.1.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico facilita la visualización de las relaciones y precedencias de causas y efectos que validan los objetivos de mejora, siendo responsables de la consecución de los mismos.

Inicialmente, se define el orden de prioridad de los objetivos de mejora, esto se realiza con la ayuda del diagrama causa-raíz. Para facilitar el desarrollo se denota a los objetivos de mejora con letras identificativas, de la forma siguiente:

- **A:** Disminuir en un 50% los errores o cambios en diseño de producto en un período de 6 meses.
- **B:** Incrementar en un 20% la cantidad de diseños innovadores en un período de 4 meses.
- **C:** Incrementar en un 50% la participación de los clientes en sugerencias de nuevos modelos en un periodo de 6 meses.
- **D:** Implementar un software de diseño, y capacitar al personal en su uso, con el fin de mejorar en un 50% el desempeño del proceso de diseño en un período de 6 meses.

Inmediatamente, se determina la prioridad de ejecución de los objetivos presentados a continuación en el diagrama causa-raíz. La prioridad se establece contabilizando el número de objetivos que provienen de uno anterior. Resultando el de menor prioridad aquel que contenga el mayor número de puntas de flecha.

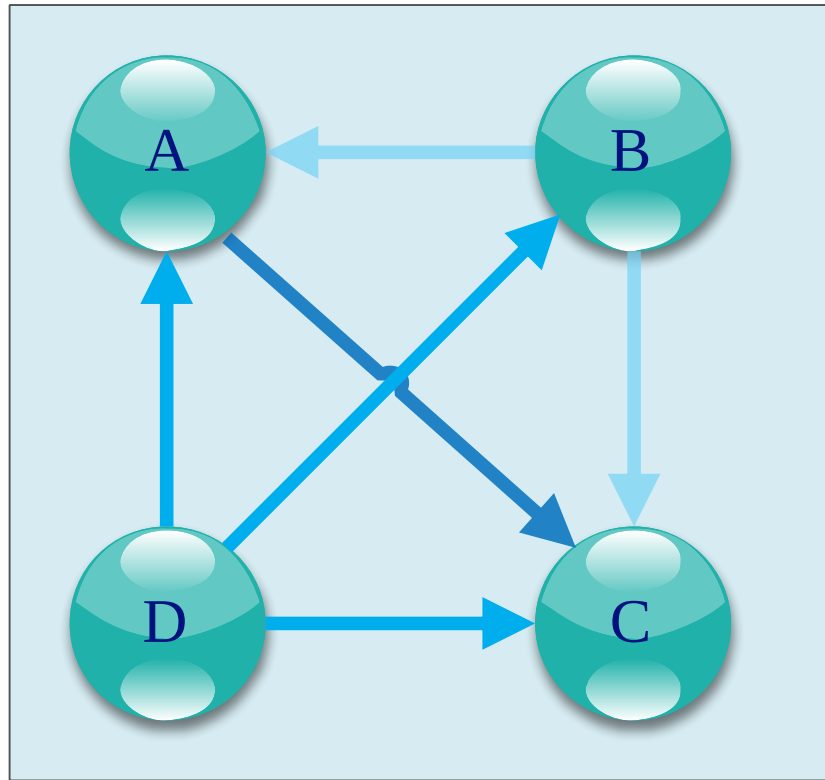


Figura 4.4. Diagrama de causa-raíz de objetivos de mejora.

Después del análisis realizado en el diagrama causa-raíz, se define el orden de prioridad para los objetivos de mejora, según el número mayor de interacciones que proviene de una actividad anterior, estableciéndose la priorización como sigue:

- D: Implementar un software de diseño, y capacitar al personal en su uso, con el fin de mejorar en un 50% el desempeño del proceso de diseño en un período de 6 meses.
- B: Incrementar en un 20% la cantidad de diseños innovadores en un período de 4 meses.
- A: Disminuir en un 50% los errores o cambios en diseño de producto en un período de 6 meses.
- C: Incrementar en un 50% la participación de los clientes en sugerencias de nuevos modelos en un periodo de 6 meses.

A continuación, se muestra en la figura 4.5 el mapa estratégico para la empresa Procostura Cía. Ltda., estructurado en perspectivas de: Economía y finanzas, *Stakeholders* y medio ambiente, Procesos internos de la empresa, Aprendizaje y crecimiento organizacional.

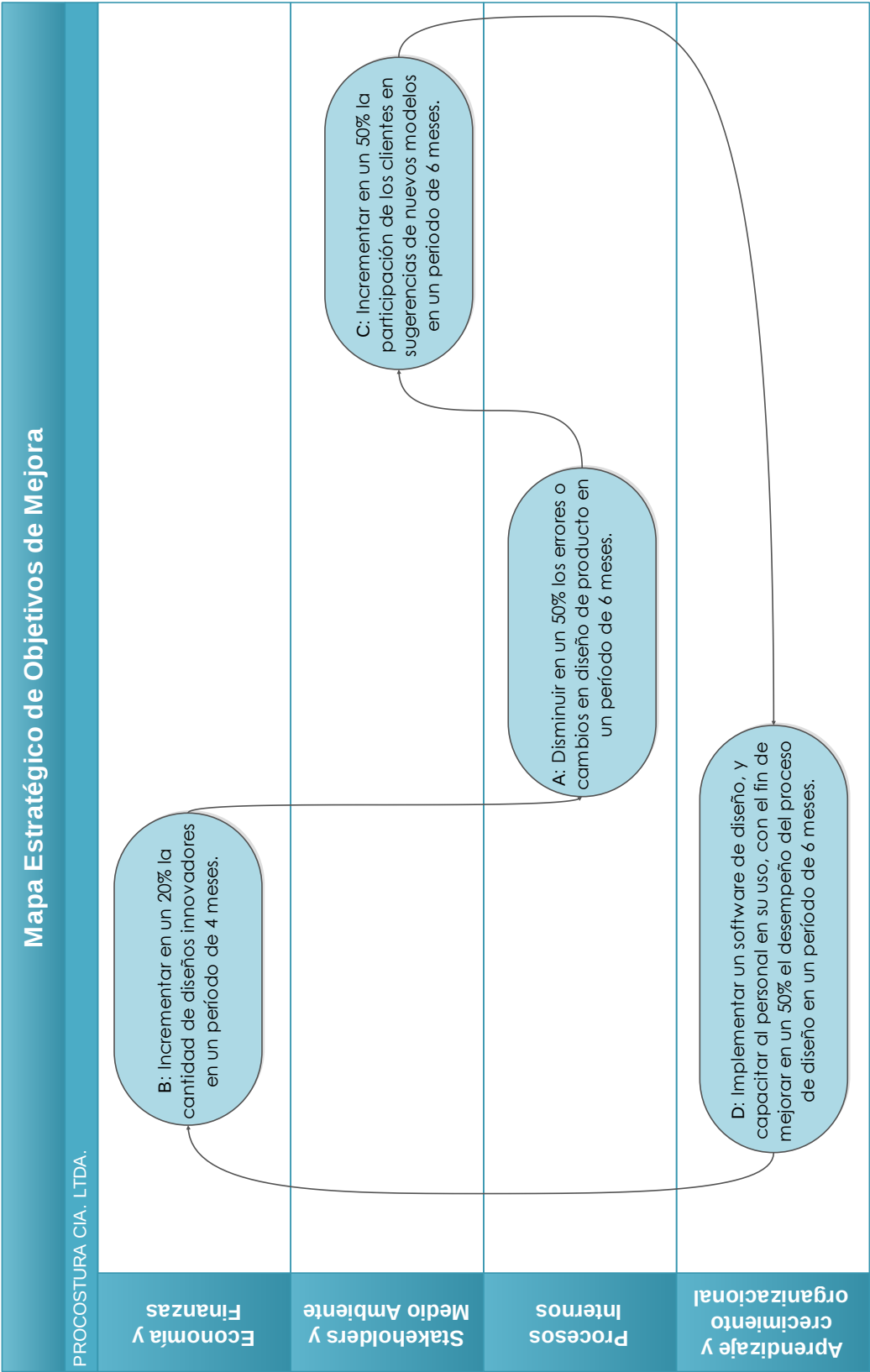


Figura 4.5. Mapa estratégico de los objetivos de mejora.

De esta manera se muestran las relaciones existentes entre los asuntos estratégicos de la organización y se visualizan las precedencias de causa y efecto en los mismos.

4.3.1.5. Tablero de control

Mediante el tablero de control se consigue visualmente establecer e integrar las relaciones entre las áreas estratégicas críticas, los asuntos estratégicos críticos, los objetivos estratégicos y los indicadores claves de desempeño. Además, establece las iniciativas estratégicas y el respectivo presupuesto para cada una de las acciones a desarrollar.

En la siguiente matriz se desarrollan las iniciativas estratégicas para cada uno de los asuntos estratégicos críticos y a su vez se propone el presupuesto referencial para cada una de las acciones.

Como se puede observar en la matriz quedan definidos todos los asuntos estratégicos críticos y sus estrategias a desarrollar con el orden de prioridad en el cual se ejecutan las acciones en búsqueda de la creación de valor y mejoramiento continuo de la organización.

4.3.1.6. Plan de Gestión de Procesos

Por último, se procede al desarrollo de los planes de gestión de los procesos, los cuales están compuestos por:

- Denominación del proceso: Proceso para el cual se desarrolla el plan de gestión.
- Objetivo de Mejora: Propósito del plan de gestión:
- Indicador de gestión: Medida para la consecución del objetivo de mejora.
- Iniciativa estratégica: Procedimientos de desarrollo del plan de gestión.
- Actividades de mejora: Actividades secuenciales a ejecutar en el plan de gestión.
- Duración: De cada actividad de mejora.
- Recursos Humanos a cargo de cada actividad.
- Recursos Físicos: Materiales, herramientas y/o insumos para el desarrollo de cada actividad.
- Presupuesto: Recurso monetario destinado a cada actividad.
- Responsables Primarios: Persona a cargo de la consecución correcta de la actividad de mejora.
- Responsable de apoyo: Persona que coadyuva, en forma directa, con la ejecución de las actividades.
- Evidencias: Pruebas físicas o intangibles que verifican la realización de la actividad.

Seguidamente, se presenta los planes de gestión para el mejoramiento del proceso de Diseño:

Tabla 7. Plan de Gestión de Proceso de Diseño #1

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO DE DISEÑO #1																				
DENOMINACIÓN DE PROCESO: DISEÑO																				
OBJETIVO DE MEJORA: implementar un software de diseño, y capacitar al personal en su uso, con el fin de mejorar en un 50% el desempeño del proceso de diseño en un periodo de 6 meses.																				
INDICADOR DE GESTIÓN: Porcentaje de desempeño mensual.																				
INICIATIVA ESTRATÉGICA: • Estudiar propuestas para la adquisición de un software de diseño • Contratar a un especialista para la capacitación al personal en el manejo de un software de Diseño.																				
ACTIVIDAD DE MEJORA	CRONOGRAMA (SEMANAS)														RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Realizar investigación acerca de software de diseño (Gráfico y textil) disponibles en el mercado.															Diseñador.	Computador, Internet, Revistas.	Jefe de Diseñadores.		Propuestas de Páginas de Internet.	
Analizar las propuestas que mejor se adapten a los procedimientos de la empresa.															Diseñador, Cortador, Gerente.	Prototoma, Hoja técnica.	Gerente.	Jefe de Diseñadores.	Informe.	
Adquisición de software en versiones de prueba para la selección del más adecuado.															Diseñador.	Computador.	Gerente.	Jefe de Diseñadores.	Hoja técnica de características.	
Aprobación y adquisición de software.															Gerente, Diseñador.	Orden de Compra, Computador.	Gerente.	Jefe de Diseñadores.	Orden de compra aprobada.	
Cumplimiento de requerimientos técnicos necesarios para la implementación/ instalación del software.															Técnico de Soporte (Externo).	Hoja técnica, Computador.	Jefe de Diseñadores.		Check List de Requerimientos.	
Instalación e implementación del software.															Técnico de Soporte (Externo).	Hoja Técnica, Computador.	Jefe de Diseñadores.		Ejecución del software.	
Selección de personal idóneo para el manejo del software de diseño.															Jefe de Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño, Computador.	Jefe de RRHH, Jefe de Diseñadores.		Hoja de Vida.	
Capacitación al personal en el manejo del nuevo software.															Capacitador Externo.	Computador, Hoja técnica.	Jefe de Diseñadores.		Cronograma de capacitación.	
Diseño de nuevos modelos mediante el uso del software instalado.															Diseñador Seleccionado.	Computador.	Jefe de Diseñadores.		Nuevos Modelos.	
TOTAL															\$	13,235.00				

Tabla 8. Plan de Gestión de Proceso de Diseño #2

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO DE DISEÑO #2																
DENOMINACIÓN DE PROCESO: Proceso de Diseño																
OBJETIVO DE MEJORA: Incrementar en un 20% la cantidad de diseños innovadores en un período de 4 meses.																
INDICADOR DE GESTIÓN: Número de sugerencias consideradas																
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecer un plan de elaboración de modelos mediante la investigación y suscripción a fuentes de información de tendencias de moda.																
ACTIVIDAD DE MEJORA	CRONOGRAMA (SEMANAS)										RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Buscar fuentes que brinden información acerca de la moda y sus tendencias.											Diseñador.	Computador. Revistas. Catálogos.	\$ 200.00	Jefe de Diseñadores.		Lista de fuentes de información.
Selección de fuentes de información que están enfocados al direccionamiento de la empresa.											Diseñador.	Computador. Revistas. Catálogos.	\$ 100.00	Jefe de Diseñadores.		Lista de fuentes de información.
Suscripción a las fuentes de información previamente elegidas.											Diseñador.	Computador. Suscripciones.	\$ 1,000.00	Jefe de Diseñadores.		Lista de fuentes de información.
Estudio de tendencias actuales y futuras, aplicables a los productos de la empresa.											Diseñador.	Computador. Paginas Web. Revistas.	\$ 300.00	Jefe de Diseñadores.		Catálogo de nuevas tendencias.
Elaboración de diseños de acuerdo a pautas establecidas anteriormente.											Diseñador.	Computador. Catálogos.	\$ 750.00	Jefe de Diseñadores.		Nuevos Diseños.
Presentación y aprobación de nuevas propuestas de diseño.											Diseñador.	Computador. Diseños.	\$ 100.00	Jefe de Diseñadores.		Diseños aprobados.
TOTAL													\$ 2,250.00			

Tabla 9. Plan de Gestión de Proceso de Diseño #3

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO DE DISEÑO #3														
DENOMINACIÓN DE PROCESO: Proceso de Diseño														
OBJETIVO DE MEJORA: Incrementar en un 50% la participación de los clientes en sugerencias de nuevos modelos en un período de 6 meses.														
INDICADOR DE GESTIÓN: Sugerencias de clientes receptadas/mes														
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Recolectar y evaluar sugerencias de los clientes para establecer guías de mejora en nuevos diseños de prendas de vestir.														
ACTIVIDAD DE MEJORA	CRONOGRAMA (SEMANAL)								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Enviar formulario de sugerencias a los clientes, anexo al catálogo mensual de productos.									Vendedor.	Formulario de sugerencias.	\$ 30.00	Diseñador.		Confirmación de recepción.
Incentivar al cliente mediante artículos publicitarios gratuitos para el desarrollo de sugerencias.									Vendedor/ Despachador.	Artículo Publicitario.	\$ 600.00	Gerente General.		Recepción de formulario de sugerencias.
Filtrar la información de sugerencias receptadas.									Diseñador.	Computador.	\$ 70.00	Diseñador.		Información de selección de sugerencias.
Establecer pautas de diseño.									Diseñador.	Computador. Informe de selección de sugerencias.	\$ 50.00	Diseñador.		Catálogo de propuestas del cliente.
Elaborar prototipos en base a las guías de mejora.									Diseñador.	Computador. Catálogo.	\$ 600.00	Diseñador.		Prototipos.
										TOTAL	\$ 1,350.00			

Tabla 10. Plan de Gestión de Proceso de Diseño #4

PLAN DE GESTIÓN DE PROCESO DE DISEÑO #4														
DENOMINACIÓN DE PROCESO: Proceso de Diseño														
OBJETIVO DE MEJORA: Disminuir en un 50% los errores o cambios en diseño de producto en un período de 6 meses.														
INDICADOR DE GESTIÓN: Cantidad de correcciones de diseño/semana														
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Normar el proceso y reducir errores de diseño.														
ACTIVIDAD DE MEJORA	CRONOGRAMA (SEMANAS)								RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS	
Observación y valoración de la situación actual del procedimiento de diseño de los modelos de las prendas de vestir.									Asistente de producción.	Computador. Matriz de estudios de tiempos y movimientos.	\$ 200.00	Supervisor de producción.	Información obtenida de la matriz.	
Establecer políticas y lineamientos para estandarizar el procedimiento de diseño.									Asistente de producción.	Computador. Información de tiempos y movimientos.	\$ 100.00	Supervisor de producción.	Borrador del Manual.	
Elaborar el manual de procedimiento de diseño de nuevos modelos.									Asistente de producción.	Computador.	\$ 200.00		Manual Final.	
Realizar el seguimiento al procedimiento de diseño para la verificación de cumplimiento del mismo.									Asistente de producción.	Computador. Manual.	\$ 350.00		Matriz. Observación in situ.	
										TOTAL	\$ 850.00			

4.4. Herramientas de apoyo

4.4.1. Cuestiones para identificar y analizar la demanda de clientes

Las siguientes preguntas nos permite identificar y analizar la aplicación de los planes de gestión y las competencias que generan en los clientes.

Proceso: Diseño
¿Agrega valor el proceso para el cliente y/o la organización?
Sí, agrega valor tanto para los clientes como para la organización ya que la participación efectiva de los clientes garantiza el cumplimiento de sus requerimientos y la variedad de modelos innovadores que puede seleccionar representan una gran ventaja ante competidores del segmento de mercado. Así mismo la empresa se ve beneficiado por la reducción de costos de producción que generan los errores o cambios de diseño.
¿Por qué y para qué existe el proceso?
El proceso de Diseño se definió por la necesidad de la empresa de establecer una metodología estructurada para el desarrollo de modelos de prendas de vestir y los bosquejos de todos sus implementos, además del estudio de las tendencias de moda que pueden ser aplicables al direccionamiento del negocio.
¿Qué se requiere que haga el proceso?
El proceso requiere aprovechar todas las fuentes de información de moda disponible y aplicarlos en los diseños de prendas de vestir de manera que todos los diseños sean innovadores, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
¿Cómo se requiere que lo haga?
Determinado los requerimientos de nuevos diseños, es necesario analizar el mercado al cual están destinados los nuevos productos, estableciendo los requerimientos específicos que va a tener el producto ya sea evaluando las tendencias actuales de moda, como a la vez las sugerencias y requerimientos propios de los clientes. Estas pautas serán las guías para la elaboración de una propuesta innovadora de diseño de prenda de vestir.
¿Cuándo se requiere que lo haga?

Ya que la moda es un segmento cambiante, es necesario que todos los análisis de información de moda provenientes de cualquier fuente se realicen de manera constante.
¿Dónde se requiere que lo haga?
La aplicación de los planes de gestión se aplica en el mismo departamento de diseño de la empresa. Además, tendrá involucrado a otros departamentos de la empresa como a proveedores externos y la participación de clientes.
¿Quién lo debe hacer?
El proceso de Diseño debe integrar todos los procesos de la empresa, desde vendedores, compradores, diseñadores, jefes de producción, etc. Debe tener como responsable principal al Jefe de Diseñadores, siempre con la colaboración de la gerencia y los jefes de cada proceso.
¿Se traduce con fidelidad los requerimientos del cliente en características del producto?
Sí, ya que es el proceso más vital de la empresa, donde se plasma físicamente los requerimientos de los clientes en los productos.

4.4.2. Diagrama de Gantt

Es la representación gráfica del tiempo que dedicamos a cada una de las tareas en un proyecto, indica la relación que existe directamente entre el tiempo que toma en realizar una tarea y la carga de trabajo. (Chapman, 2006)

La utilidad de este diagrama permite modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto y observar el estado del proyecto de acuerdo a su avance. La aplicación del diagrama Gantt permite conocer el avance y la consecución en cuanto a tiempo y fechas, de cada actividad planteada en los planes de gestión descritos en el presente trabajo de titulación.

4.5. Segunda etapa: Hacer

Es la consecuencia de la etapa de la planeación, es ejecutar lo analizado previamente, lo recomendable es realizar pruebas “piloto” antes de generar un cambio en grandes magnitudes; en esta implementación se detectarán los posibles problemas y así se podrá generar cambios para su mejora. Para obtener resultados positivos se requiere del compromiso de toda la organización y acogerse a los nuevos cambios establecidos, respetando los procedimientos establecidos, se precisa tener equipos de trabajo que documenten los cambios que se van presentando en la implementación.



Figura 4.6. Segunda Etapa - Hacer

Fuente: (Maestros de Calidad, 2012)

4.5.1. Procedimiento

La presente etapa inicia con la elaboración de los diagramas de flujo de los planes de gestión, estableciendo los procedimientos idóneos para su aplicación. Seguidamente se identifica los elementos susceptibles de mejora, considerados como elementos críticos para la consecución del proceso, estos elementos pueden ser procedimientos, sus actividades y/o tareas, indicadores, equipos, máquinas, herramientas, insumos, las instalaciones, métodos, etc., es decir todo elemento que esté involucrado en el proceso.

Luego se levanta la información del desempeño del proceso, ya sea mediante la observación directa, mediciones a sus diferentes actividades o mediante la estimación

de datos coherentes con el elemento analizado. Finalmente se aplica el plan de gestión del proceso desarrollado en la primera etapa.

Al aplicar las actividades previamente descritas, se espera lograr un desarrollo óptimo de los planes de gestión establecidos, en el plazo de tiempo estipulado, con el uso adecuado de recurso y dentro de los límites de presupuestos definidos.

Cabe recalcar que las actividades previamente descritas no eximen de posibles problemas y riesgos no considerados dentro de los planes, por lo que puede generar cambios en los resultados y postergación en las fechas de cumplimiento de las actividades como de la entrega del plan completo.

Debido a que el presente trabajo de titulación plantea un modelo de gestión por procesos, más no su ejecución, la presente etapa establece herramientas guías para su correcto cumplimiento.

4.5.2. Herramientas de apoyo

Como herramientas de apoyo para la ejecución de los planes de gestión se empleará las siguientes:

4.5.2.1. Análisis Costo/Beneficio.

El análisis de costo/beneficio evalúa si una inversión, oportunidad o proyecto aporta beneficios a la empresa que compensa los costos que supone su elección. En el caso específico de la aplicación de este análisis será para evaluar las diferentes opciones que corresponden a la adquisición del software de diseño. (De Rus, 2008)

Como medio de evaluación para el análisis de costo-beneficio, se desarrolló la tabla siguiente para la evaluación de las opciones de adquisición de software de Diseño, la cual se presenta en el Anexo 7.

4.5.2.2. Encuesta

La encuesta es una de las herramientas de investigación más reconocida y utilizada. Aplica procedimientos de interrogación a una muestra de personas representativos de un colectivo mucho más amplio con el fin de conseguir información de determinados aspectos de la realidad. La encuesta abarca un amplio campo de interrogantes de un mismo estudio y facilita la comparación de sus resultados.

A pesar de las ventajas de esta herramienta, en términos generales presenta ciertos inconvenientes como, que las interrogantes se realizan únicamente de asuntos conocidos, la información queda limitada la estructura de sus interrogantes, y en ciertos casos necesita un presupuesto alto para su gestión. (Alegre Vidal, 2004)

Para la aplicación específica de esta herramienta, se procede a establecer un formato de encuesta para la valoración de las sugerencias de los clientes en cuanto a aspectos de diseño de los productos ofertados por la empresa. Ver Figuras 4.7 y 4.8.

 Procostura Cía. Ltda.	ENCUESTA-PROCESO DE DISEÑO 1/2	
	Fecha:	Código: PROC-EN-001
	SUGERENCIAS DE CLIENTES	

1. De las marcas que oferta la empresa ¿ Qué marca considera usted la de mayor importancia?

U&G	☐
Trucker	☐
PPK	☐
Festt	☐

2. De los aspectos descritos a continuación, selecciones cuál considera usted es la cualidad más relevante al momento de adquirir nuestras prendas de vestir.

Marca	☐
Precio	☐
Modelo	☐
Calidad	☐
Acabados	☐
Diseño	☐
Color	☐
Apliques	☐
Lavados	☐

3. De los aspectos descritos a continuación, selecciones cuál considera usted es la cualidad menos relevante al momento de adquirir nuestras prendas de vestir.

Marca	☐
Precio	☐
Modelo	☐
Calidad	☐
Acabados	☐
Diseño	☐
Color	☐
Apliques	☐
Lavados	☐

4. ¿Qué modelos de Jeans usted prefiere?

Jeans Clásicos/ <i>Straight Fit</i> .	☐
Jeans semitubos/ <i>Slim Fit</i> .	☐
Jeans tubos/ <i>Skinny Fit</i> .	☐
Gabardina clásicos.	☐
Gabardina semitubos.	☐
Gabardina tubos.	☐

5. En unas pocas palabras, defina los aspectos de diseño que la empresa debería fortalecer.

Figura 4.7. Modelo de Encuesta Hoja #1

 rocostura Cía. Ltda.	ENCUESTA-PROCESO DE DISEÑO 2/2	
	Fecha:	Código: PROC-EN-001
	SUGERENCIAS DE CLIENTES	

6. ¿En qué porcentaje los diseños de la empresa, cumple con sus expectativas de innovación?

0% 25% 50% 75% 100%

7. Considera que la empresa ha trabajado de manera adecuada, diversificando modelos, diseñando prendas de vestir y accesorios exclusivos.

8. En breves palabras, describa qué requerimientos de diseño son necesarios introducir en nuestras prendas de vestir.

Figura 4.8. Modelo de Encuesta Hoja #2

4.5.2.3. Diagrama de Flujo

En el capítulo anterior en el punto 3.10 se explicó en que consiste esta herramienta y cuál es su funcionalidad del porqué se la desarrolla; en el estudio que se ha realizado y las actividades de mejora que se han determinado en base al proceso de diseño, es necesario elaborar el manual de procedimientos de diseño de nuevos modelos, en el cual se dará uso a la herramienta del diagrama de flujo para establecer la secuencia de las actividades que son parte del proceso, además de determinar a qué área pertenece cada actividad.

4.5.2.4. Documentación del procedimiento

Para la realización del manual de diseño de nuevos modelos, es necesario documentar varia información que será obtenida a partir del desarrollo del plan de gestión. Los documentos a utilizarse para el desarrollo del manual son:

- Registro de Procedimientos: muestran la forma determinada de realizar el proceso.

				PROCEDIMIENTO		
				Fecha: 22/02/2016	Código:	
Ejecutor	Especificación	Código	Descripción de la actividad	Registro	Código	Indicador
Elaborado por:			Revisado por:		Aprobado por:	

Figura 4.9. Modelo de Registro de Procedimiento

Fuente: (Coronel, 2013)

- Instructivo: detalla de forma exhaustiva y minuciosa el modo de efectuar las actividades y las tareas del proceso.

4.6. Tercera etapa: Verificar

Se monitorea todo lo realizado en la implementación, se comprueba que se hayan alcanzado los objetivos previstos con un correcto funcionamiento, cumpliendo con las políticas de la organización y con la planeación inicial.

En caso de que el funcionamiento no haya sido el previsto con el cumplimiento de los objetivos, se recomienda un periodo de prueba y realizar las modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

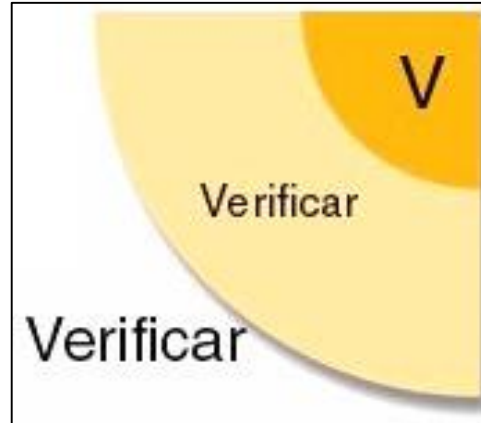


Figura 4.10. Tercera Etapa – Hacer.

Fuente: (Maestros de Calidad, 2012)

4.6.1. Procedimiento

Una vez ejecutados los planes de gestión del proceso de Diseño, es necesario evaluar el nivel de cumplimiento y avance, mediante una serie de análisis, pruebas y comparaciones, con el objetivo de establecer el grado de efectividad de cada plan efectuado. Además, permite establecer las causas del por qué una actividad no logró su cometido.

Para esta etapa se utiliza un rango de porcentaje de cumplimiento de actividades como la guía de evaluación para cada plan de gestión. Se determina para cada rango de porcentaje una evaluación mediante colores, de esta manera se facilita la visualización de cumplimiento de cada actividad.

Seguidamente se presente la tabla de rango de porcentajes de cumplimiento de actividades:

Tabla 11. Porcentaje de Cumplimiento de Actividades.

Porcentaje de Cumplimiento	Color Identificativo
99-100%	
80-99%	
40-80%	
0-40%	

En el Anexo 8, se presenta una tabla provisional ejemplarizando el uso de los colores identificativos como medio de evaluación de cumplimiento de actividades de los planes de gestión.

4.6.2. Herramientas de apoyo

Entre otras herramientas útiles para identificar el cumplimiento de actividades, porcentaje de cumplimiento de cronograma, causa de errores se propone las siguientes:

4.6.2.1. Hoja de verificación

Es un formato usado para registrar los datos obtenidos y verificar el progreso durante la implementación a fin de solucionar el problema validado.

Las hojas de verificación son diseñadas y adaptadas a la manera que convenga a la organización o a miembros involucrados.

4.6.2.2. Metodología 5W+2H

Esta herramienta nos facilita una manera de pensar y actuar más sistemática, de manera que evita que olvidemos evaluar algún aspecto importante. Es una metodología a prueba de errores y confusiones, la cual plantea la verificación de las actividades al plantear las siguientes siete preguntas:

- *What?* (¿Qué se va a hacer?)
- *Why?* (¿Por qué se va a hacer?)
- *Who?* (¿Quién va a hacer?)
- *When?* (¿Cuándo se va a hacer?)
- *Where?* (¿Dónde se va a hacer?)
- *How?* (¿Cómo se va a hacer?)
- *How much?* (¿Cuánto se gastará?)

Esta herramienta se utiliza para definir correctamente la ejecución de los planes de gestión y determinar las causas por las cuáles es conveniente su desarrollo. (Adriani, Bisca, & Rodríguez Martínez, 2003)

4.6.2.3. Diagrama de Ishikawa.

Como se presentó previamente en el punto 4.2.1. el diagrama causa raíz nos permite visualizar muy rápidamente la relación entre los problemas presentados en la ejecución de una actividad y sus causas.

4.7. Cuarta etapa: Actuar

Finalmente, se realiza un análisis de lo logrado con los cambios de mejora, efectuando una comparativa con el funcionamiento previo a haber implantado los procesos de mejora. Se realizan varias acciones ya sea para el mejoramiento del desempeño a para corregir desviaciones que se tienen en el transcurso de la implementación. En caso de lograr los objetivos planteados se estandarizan los procesos y las nuevas actividades o tareas a realizar, se definirán los nuevos procedimientos y la capacitación debida y cómo dar un seguimiento. En caso de no lograr los objetivos se sabrá decidir si realizar los cambios para ajustar y lograr los resultados esperados, o desechar la idea de forma definitiva.

Una vez concluida la última etapa de todo este ciclo, se deberá regresar a la primera etapa para realizar el análisis de nuevas oportunidades de mejora que se presentan constantemente en una organización.

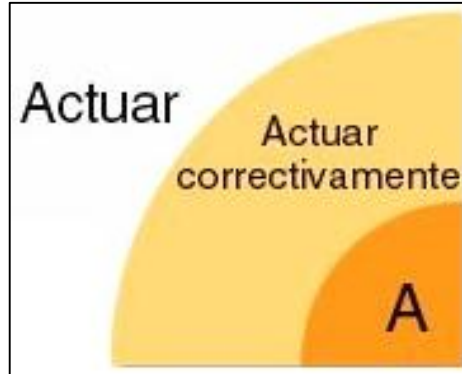


Figura 4.11. Cuarta Etapa - Actuar

Fuente: (Maestros de Calidad, 2012)

4.7.1. Procedimiento

Esta es la última etapa del ciclo Deming (PHVA), en la cual se analiza las causas de la diferencia entre las actividades planeadas y las realizadas, para implementar medidas que rectifiquen las fallas en las actividades realizadas para evitar que estas se vuelvan a presentar.

Esta etapa fortalece y consolida las acciones correctamente realizadas, a la vez que se actualiza el procedimiento hasta estandarizarlo mediante la documentación definitiva del proceso. Además de definir lineamientos para una nueva planificación de un ciclo de mejora, comenzando nuevamente con el análisis de nuevos objetivos de mejora.

4.7.2. Herramientas de apoyo

En esta etapa se puede hacer uso nuevamente de herramientas de evaluación de problemas críticos, tales como.

- Definición de Objetivos de Mejora
- Indicadores de Gestión.
- Mapa estratégico
- Cuadro de Mando Integral.
- Diagrama causa raíz.

Todas estas herramientas fueron detalladas previamente en la primera etapa de este proyecto. Además, se puede ampliar el uso de herramientas como:

4.7.2.1. Diagrama de Flujo

En el capítulo anterior en el punto 3.7 se explicó en que consiste esta herramienta y cuál es su funcionalidad del porqué se la desarrolla. La presente etapa es susceptible a definir nuevos procedimientos de mejora, donde es posible establecer diagramas de flujo de nuevas acciones de mejora. De esta manera se puede visualizar fácilmente el alcance de los nuevos procedimientos, a la vez que permite identificar acciones o actividades que no generan valor agregado.

En conclusión, se planteó la mejora del proceso de diseño, siendo este el proceso crítico de Procostura Cía. Ltda. El desarrollo de este capítulo fue la consecuencia del desarrollo de los capítulos anteriores, planteando un modelo de gestión por procesos para la empresa Procostura Cía. Ltda.

4.8. Conclusiones

El desarrollo del presente capítulo permitió conocer la esencia de la mejora continua en el Proceso de Diseño, mediante la utilización de la herramienta Ciclo de Deming, la cual permite mediante las etapas de planificar, hacer, verificar y actuar, plantear constantemente oportunidades de mejora que permiten alcanzar la eficiencia y eficacia requerida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- El desarrollo de este proyecto es realizado con el fin de direccionar los procesos de la empresa Procostura Cía. Ltda.; en el cual en la primera parte del proyecto se resume la situación actual de la empresa abarcando no solo el tipo de producto que realiza sino un detallado análisis de su presencia en el mercado no solo local sino a nivel nacional e indicando la importancia que tiene en el país con sus mejores marcas ya establecidas.
- Al saber que Procostura Cía. Ltda., tiene relevancia en el mercado nacional, se presenta una Propuesta Metodológica con el fin de implementar un Sistema de Gestión por Procesos, que encamine a la empresa en la mejora continua de sus operaciones y defina estrategias, parámetros y regulaciones para el direccionamiento administrativo.
- Identificar y definir los procesos críticos es la parte esencial en este proyecto, en base a esto se aplica los planes de gestión de procesos y se busca la mejora continua.
- Se clasificó las actividades primarias, de apoyo y estratégicas; con el resultado de esto se realizaron los estudios de cada proceso que dividimos en: Compras y Abastecimiento, Diseño, Producción, Ventas y Distribución, Servicio Post/Venta y Marketing. La identificación de los procesos permite normalizar y estandarizar para prevenir errores y tener alternativas de mejora.
- Se evaluó cada proceso para saber cuál es el de mayor impacto, mediante una matriz se comparó cada proceso con su peso en relación a la fuerza impulsora de la empresa y sus factores claves de éxito, la cual obtuvo como crítico al proceso de Diseño.

- Se utilizó el diagrama de Ishikawa obteniendo los problemas e inconvenientes de este proceso y mediante una matriz de decisión de Macro-problemas, se filtró los problemas críticos principales.
- En los problemas críticos de Diseño obtenidos se utiliza la herramienta del Ciclo De Deming (PHVA), para aplicar la mejora continua. En esta herramienta que se divide en cuatro etapas, en la primera etapa planear se estableció objetivos de mejora para cada problema crítico, posteriormente se definió indicadores de gestión y se propuso iniciativas estratégicas, las cuales da como resultado los planes de gestión del proceso de Diseño.
- Además, en las etapas subsecuentes, se establece las herramientas que permiten una correcta aplicación de los planes de gestión de mejora continua para la empresa, pudiendo ser aplicado en cualquier momento por la administración de la empresa.
- La aplicación de esta metodología basada en procesos, permite a la empresa, encaminar correctamente sus recursos, hacia un mejoramiento continuo, enfocado en sus procesos principales, aquellos que generan un mayor valor para sus clientes, de los cuales la empresa obtiene mayor provecho. Además, permite una vez ejecutados los planes de gestión, analizar nuevamente los procesos en búsqueda de nuevas propuestas e iniciativas de mejora. De esta manera concluimos que es factible la implementación de esta metodología en la empresa.

Recomendaciones:

Se recomienda implementar el presente modelo de gestión, para así dar inicio a una nueva etapa de mejora continua para la empresa Procostura Cía. Ltda.

- Por la naturaleza de la filosofía de mejora continua, es posible extender el modelo a todos los procesos de la empresa, una vez que los presentes planes de gestión se hayan llevado a cabo.
- Establecer medidas que permitan enfocar a la empresa a la gestión por procesos, ya que así se mantendrá alineados los objetivos de la organización con las expectativas y requerimientos del cliente.
- Implementar la filosofía de la mejora continua en la empresa, porque ésta permitirá siempre identificar mejoras en los procesos, para así lograr la eficiencia y la eficacia requerida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriani, C. S., Bisca, R. E., & Rodríguez Martínez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las Pymes. Un reto para las empresas latinoamericanas*. Tlalnepantla, México: Norma Ediciones S.A.
- Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- BCP Business Performance Consulting. (14 de Marzo de 2014). Obtenido de <http://bpc.es/listado-articulos/camino-hacia-la-madurez-en-la-calidad-tqm/>
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Education, Inc.
- Control Estado de la Calidad. (24 de Agosto de 2011). Obtenido de Las 6 M'S de la calidad: <http://julianangaritamontoya.blogspot.com/2011/08/las-6-ms-de-la-calidad.html>
- Coronel, I. R. (2013). *Texto de estudio de Nuevos Paradigmas*. Cuenca.
- De Rus, G. (2008). *Análisis Coste-Beneficio. Evaluación económica de políticas y proyectos de inversión*. Barcelona: Ariel S.A.
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Gómez Gómez, F. (2004). *Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gómez, J. A., & Valdés, J. L. (14 de Enero de 2016). Las nuevas ISO 9001 e ISO 14001. *Revista Limpiezas*, 52-55. Obtenido de <http://www.revistalimpiezas.es/sostenibilidad-y-legislacion/legislacion/las-nuevas-iso-9001-e-iso-14001>

Ingeniería Online. (2014). Obtenido de Diagrama de Ishikawa:
<http://ingenieriaonline.com/temas-2/ingenieria-industrial-2/diagrama-de-ishikawa/>

Kecheng, L., & Weizi, L. (2015). *Organisational Semiotics for Business Informatics*. London: Routledge.

Maestros de Calidad. (24 de Septiembre de 2012). Obtenido de Filosofía de William Edwards Deming:
<http://maestrosdecalidadpc101912.blogspot.com/2012/09/filosofia-de-william-edwards-deming.html>

Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico*. Santo Domingo, Republica Dominicana: Búho.

Mora Martínez, J. R. (2003). *Guía Metodológica para la gestión clínica por procesos. Aplicaciones en las organizaciones de enfermería*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

OpenOffice Calc. (23 de Mayo de 2015). Obtenido de Diagrama de Gantt en Calc:
<http://blog.open-office.es/index.php/calc/2015/05/23/diagrama-de-gantt-en-openoffice-libreoffice-calc>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Rico Acosta, C. P. (Diciembre de 2011). *METODOLOGIA PARA GESTION DE PROYECTOS DE ADMINISTRACION DE PROCESOS DE NEGOCIO - BPM - EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN LATINOAMERICA*. Obtenido de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67907/1/metodologia_gestion_proyectos.pdf

Sánchez Díaz, S. (29 de Mayo de 2014). *El Ciclo de Deming y cómo aplicarlo en una pyme*. Obtenido de Escuela Europea de Negocios: <http://www.een.edu/blog/el-ciclo-de-deming-y-como-aplicarlo-en-una-pyme.html>

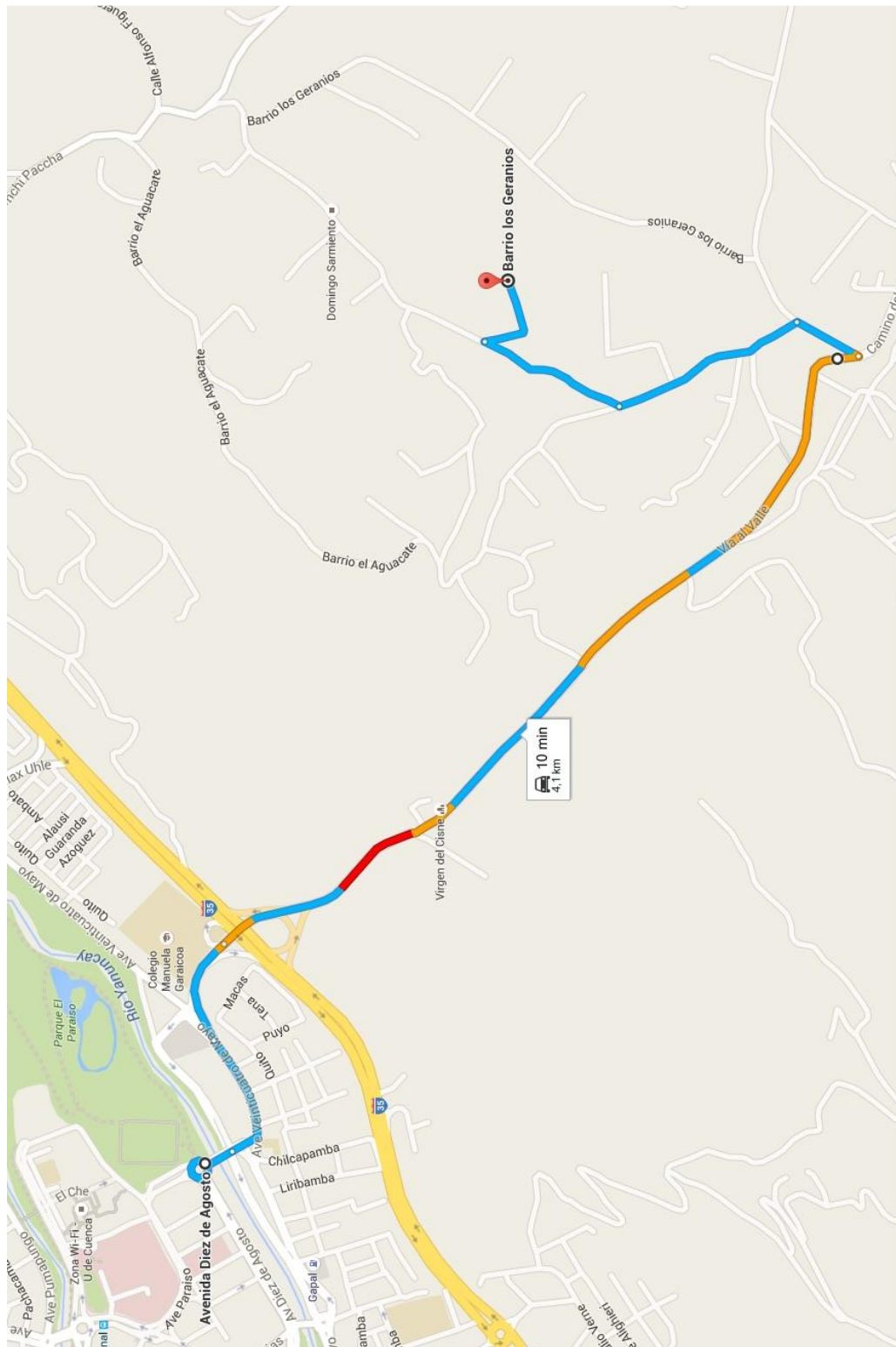
Villa, E., & Pons, M. (2006). *PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Cienfuegos.

Vizcarra Proyectos. (08 de Marzo de 2014). *Vizcarra Proyectos Asesoría y Consultoría*. Obtenido de <http://vizcarraproyectos.com/web/cadena-de-valor/>

Winter, R. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo, S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Croquis de ubicación de planta Procostura cía. Ltda.



Fuente: (Google Maps, 2016)

Anexo 2. Tabla definición de valores estratégicos

A continuación, se detalla la tabla de definición de los valores estratégicos.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIÓN	NI	PI	MI	I	AI	CARACTERIZACIÓN
Calidad	◦	◦	◦	◦	*	El operario es el primer encargado de inspeccionar su propio trabajo. El cliente debe estar completamente satisfecho con el producto. Se promueve el mejoramiento continuo. Garantiza el cumplimiento de especificaciones.
Innovación	◦	◦	◦	◦	*	Innovación de sus diseños y modelos direccionados por la moda. También se crean nuevas marcas destinados a mercados objetivos y diferenciados.
Contacto con los clientes	◦	◦	◦	◦	*	Representa la fuente primordial de información. Brinda información del mercado. Información sobre la competencia.
Aprendizaje	◦	◦	◦	*	◦	
Capacidad de Acción	◦	◦	◦	*	◦	
Cultura organizacional	◦	◦	◦	*	◦	
Productividad	◦	◦	◦	◦	*	Uso de recursos eficientemente. Beneficios constantes en el mejoramiento de procesos. Facilitar y flexibilizar operaciones.

						Produce una rentabilidad sostenida en el tiempo.
Diversificación de productos	°	°	°	*	°	
Diversificación de mercados	°	°	°	*	°	
Seguridad integral	°	°	°	*	°	
Compromiso Social	°	°	°	*	°	
Bienestar Laboral	°	°	°	°	*	Fomentar el trabajo en equipo. Ambiente adecuado de trabajo, óptimo para laborar. Satisfacer las necesidades de todos los miembros.

NI: No importante
PI: Poco Importante
MI: Medianamente Importante
I: Importante
AI: Altamente Importante
*****: Selección
°: No seleccionado

Después de elaborar la matriz con la dimensión de los valores, se califican dichas dimensiones, siendo las calificadas con Altamente Importante las que se proceden a caracterizar y formar parte de los valores estratégicos para la empresa.

Anexo 3. Definición de la visión

A continuación, se desarrollan las preguntas correspondientes a los aspectos fundamentales para la visión de la empresa.

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?
-Mayor cobertura del mercado en puntos geográficos estratégicos no explotados.
-Ser la fábrica con mayor volumen de ventas a nivel nacional.
-Se aspira cumplirlo en los próximos 5 años.
¿Cuál es clave para el futuro de nuestra organización?
-Reestructuración de procesos
-Redistribución de planta
-Plan de Marketing
¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?
-Brindar una prenda de vestir cómoda e innovadora en el diseño, direccionado a las diferentes actividades que realizan las personas.
¿Cuáles serán los impactos en nuestra organización de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno?
-Procostura Cía. Ltda. encontrará impactos positivos en la implementación de softwares de diseño y modernización de las principales máquinas de las diferentes áreas.
-Siempre se buscará satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.
-El entorno y el posicionamiento se verán directamente afectado por los competidores nacionales y la presencia de pantalones importados de Colombia, Perú y China.
¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?
-Se ofrecerá un producto que cumpla con todos los estándares de calidad que garanticen la vida útil del pantalón y la satisfacción del cliente.
-Se marcará la diferencia en base a la constante innovación de modelos en cada una de las marcas según las tendencias de la moda.
-Se crearán nuevas marcas destinadas a sectores desatendidos en el mercado como niños y mujeres.

-Publicidad en vallas ubicadas en la vía Durán-Yaguachi-Guayaquil, en la ciudad de Machala, Huaquillas, Santo Domingo y Quito.
-Además, se buscarán fortalecer las relaciones con los clientes, mediante la apertura de comunicación entre la empresa y clientes.
¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?
-La posición de la empresa frente a todo el entorno se basará en los lineamientos definidos por los valores estratégicos.
-Los clientes, mercados y proveedores se encuentran dentro del valor de contacto con el cliente.
-La competitividad, productividad, tecnología y crecimiento.
-La calidad se pondera como uno de los valores estratégicos.
-El personal se encuentra protegido por el cumplimiento de las prestaciones de ley y el valor estratégico bienestar laboral.
¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?
-Se buscará aprovechar dos sectores desatendidos en la industria textil nacional, con marcas exclusivas de pantalones para mujeres y niños, para una expansión de segmento de mercado, que además se ve beneficiada por las actuales políticas restrictivas para la importación.
¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?
-Cumplir con todas las prestaciones de ley.
-Ambiente de trabajo saludable y agradable.
¿Qué valores deberán ser potenciados?
Todos los Valores Estratégicos: Calidad, Innovación, Productividad, Contacto con los Clientes y Bienestar Laboral.

La información obtenida en esta tabla, es fundamental en la construcción de la declaratoria de la visión de la empresa Procostura Cía. Ltda., ya que brinda los parámetros necesarios para representar la manera en cómo quiere ser vista la organización en un futuro.

Anexo 4. Definición de la misión

A continuación, se desarrollan las preguntas correspondientes a los aspectos fundamentales para la misión de la empresa.

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN
¿En qué actividad(es) estamos?
-Confección y comercialización de pantalones Jeans para hombres y en menor volumen de mujeres, así como bermudas para ambos sexos.
¿En qué actividad(es) debemos estar?
-Confección y comercialización de pantalones Jeans para hombres, mujeres y la incursión en el mercado con pantalones exclusivos para niños, además bermudas de diferentes modelos para todas las edades.
¿En qué actividad(es) no debemos estar?
-Cualquier actividad fuera del lineamiento de la confección y comercialización de prendas de vestir.
¿Por qué y para qué existe nuestra organización?
-El fundador de la empresa inició con la confección de pantalones como fuente de ingresos económicos, convirtiéndose en una idea empresarial sustentable que, tras el paso de los años y la participación de todos sus accionistas y colaboradores, se ha convertido en una de las principales empresas de la industria textil, en la confección y comercialización de pantalones Jeans a nivel nacional.
-El propósito de Procostura Cía. Ltda. es dotar a la población ecuatoriana de pantalones Jeans y bermudas, de la más alta calidad y modelos innovadores, dirigidos a un segmento poblacional con un nivel de ingresos medio y medio-bajo.
¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
-Calidad avalada por los clientes.
-Constante innovación en las diferentes marcas y modelos.
-Todo pantalón lleva correa con hebilla marcada, con diseños elaborados por la empresa.
-Marcas registradas y posicionadas en el mercado.
¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

-Pantalones Jeans de distintas marcas; para hombre: U&G, Trucker, PPK, y mujeres: Festt.
-Intensificación en el segmento de mercado femenino.
-Incurción en el segmento de mercado de niños con la creación de nuevas marcas.
-Creación de nuevos modelos direccionados por la tendencia de la moda.
¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?
-Se pretende alcanzar las ciudades de Esmeraldas, Manta, Tulcán, Santo Domingo, y la zona Petrolera del Ecuador, como mercado estratégico en la parte norte del país. Además, en la zona sur se tiene a Guayaquil, Huaquillas, Loja.
¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?
-Mayoristas, minoristas y detallistas de las siguientes ciudades: Cuenca, Huaquillas, Guayaquil, Loja, Manta, Santo Domingo, Tulcán, Esmeraldas y la Zona Petrolera del Oriente ecuatoriano.
¿Cuál es y debe ser nuestro canal de distribución?
-Procostura Cía. Ltda. utiliza un canal directo y canal corto para la distribución.
-Se integrará un canal largo, creando puntos de distribución en ciudades estratégicas que faciliten la cobertura del mercado a lo largo de la geografía nacional.
¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?
-La evolución de la industria textil, en la confección de pantalones, a lo largo de los años ha sido determinada por un constante cambio en las tendencias dictadas por la moda. La innovación de cada uno de los modelos y la generación de nuevas formas de vestir es una constante del sector empresarial.
-Se presenta la necesidad de contar con sistemas de manufactura flexible que permitan responder rápida y efectivamente, ante el constante cambio de requerimientos y expectativas puestas en las prendas de vestir.
¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre crecimiento y competitividad?
-El concepto de crecimiento para Procostura Cía. Ltda. se encuentra basado principalmente en el posicionamiento de mercados desatendidos en el segmento poblacional medio y medio-bajo, estos mercados son pantalones exclusivos para mujeres y niños, es por esto la necesidad de generar estrategias, tales como la creación de nuevas marcas y la ampliación de cobertura en la distribución nacional, para incrementar la participación en el mercado y el volumen de ventas de la empresa.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre crecimiento y competitividad?
-Por otro lado, el concepto de competitividad está basado en las estrategias que maneja la organización para los procesos de innovación de modelos según las tendencias direccionadas por la moda.
-Se busca incrementar el índice de innovación, aunque en la actualidad ya se cuenta con la implementación de dos nuevos modelos mensuales para cada una de las marcas, bajo la perspectiva del mejoramiento continuo.
¿Qué consideraciones hacemos sobre nuestros recursos organizacionales y cómo creamos valor?
-La empresa no cuenta con una buena organización que optimice su capacidad, los recursos organizacionales no están bien dimensionados. En la actualidad, los recursos físicos no son los más modernos y los recursos humanos no son los más capacitados.
-A pesar de lo antes mencionado, se han encontrado como estrategias de creación de valor, la innovación de modelos, productos de calidad y creación de marcas registradas, que potencializan la imagen de la organización y la posiciona en el mercado y en la mente del consumidor.
¿Qué consideraciones hacemos sobre clientes y empleados?
-Los clientes son la mejor fuente de innovación sobre las tendencias que se presentan en la moda, nos permiten conocer la situación de la empresa en el mercado y que sectores del mercado se pueden explotar.
-El personal con el que se cuenta cuantitativamente es el necesario, pero no es el más idóneo para cada una de las actividades realizadas en los distintos departamentos de la organización, sin embargo, la experiencia que han adquirido en sus puestos de trabajo es la herramienta con la que se manejan en sus operaciones.
¿Qué valores son y deben ser importantes?
-Para definir la misión de la empresa también se consideran altamente importantes a todos los Valores Estratégicos: Calidad, Innovación, Productividad, Contacto con los Clientes, Cultura Organizacional, Bienestar Laboral y Compromiso Social.

La información obtenida en esta tabla, es fundamental en la construcción de la declaratoria de la misión de la empresa Procostura Cía. Ltda., ya que brinda los parámetros necesarios para representar la razón de ser de la organización en un futuro.

Anexo 5. Definición de factores estratégicos.

A continuación, se definen los factores estratégicos con la ayuda de la siguiente matriz.

DEFINICIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS															
	1. Innovación en los modelos	2. Requerimientos del mercado	3. Relaciones con los clientes directos	4. Capacidad de producción	5. Estabilidad laboral	6. Cobertura de mercado	7. Calidad en los productos	8. Imagen Corporativa	9. Adopción de Tecnología	10. Sentido de Pertenencia	11. Creación de nuevas marcas	12. Cumplimiento con fechas de entrega	13. Precios competitivos	14. Volumen de Ventas	Total (unos)
1. Innovación en los modelos			1	1	1			1	1	1	1		1	1	9
2. Requerimientos del mercado			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3. Relaciones con los clientes directos				1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	10
4. Capacidad de producción					1			1	1	1					4
5. Estabilidad laboral										1					1
6. Cobertura de mercado								1	1	1	1		1		5
7. Calidad en los productos								1	1	1	1	1	1	1	7
8. Imagen Corporativa										1					1
9. Adopción de Tecnología										1					1
10. Sentido de Pertenencia															0
11. Creación de nuevas marcas															0
12. Cumplimiento con fechas de entrega													1		1
13. Precios competitivos														1	1
14. Volumen de Ventas															
Verticales (blancos)	0	1	0	0	0	3	5	1	2	0	5	8	6	8	
Total (unos)	9	12	10	4	1	5	7	1	1	0	0	1	1	0	
Total	9	13	10	4	1	8	12	2	3	0	5	9	7	8	
Orden de prioridad	5	1	3				2					4			

Para cada factor se suman horizontales (unos) más verticales (blancos) debido a que, la mayor importancia en horizontales es determinada por la suma de unos y la mayor importancia en verticales es determinada por la suma de blancos

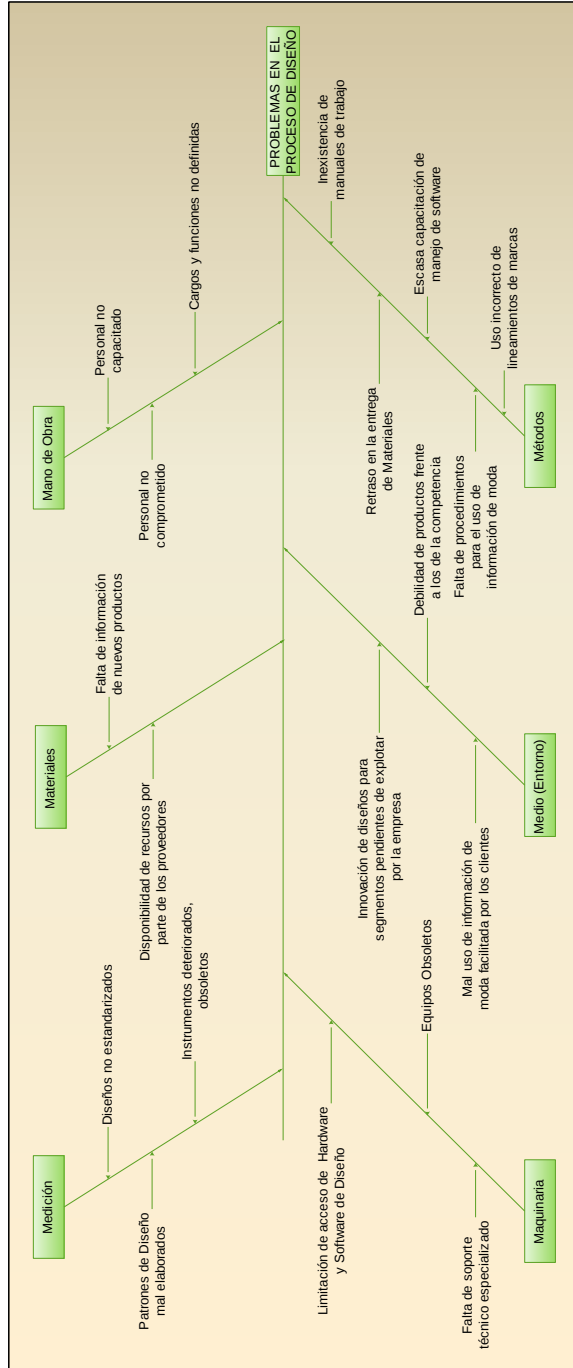
El total mayor corresponde al primer orden de prioridad

Fuente: (Autores; 2016)

Encontramos de esta manera, con el orden de prioridad 1 a la Fuerza Impulsora, y con los órdenes de prioridad 2, 3 ,4 y 5 los factores clave de éxito.

Anexo 6. Diagrama causa efecto. Problemas del proceso de diseño.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa para identificar los problemas del proceso de diseño.



Anexo 7. Tabla análisis costo beneficio.

 rocostura Cía. Ltda.		ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO		
		Fecha: 12/04/2016	Código: PROC-C/B-001	
		Adquisición de Software de Diseño		
EMPRESA / SOFTWARE		OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN N
BENEFICIO	FACILIDAD DE USO			
	SOPORTE			
	COMPATIBILIDAD CON EQUIPOS			
	ALCANCE DE SOFTWARE			
	COMPATIBILIDAD CON TIPO DE NEGOCIO			
SUMA DE BENEFICIOS				
COSTO				
COSTO / BENEFICIO				

Anexo 8. Ejemplo de evaluación de cumplimiento de actividades de planes de gestión.

PLAN DE GESTION DE UN PROCESO														
DENOMINACIÓN DE PROCESO: Proceso de Diseño														
OBJETIVO DE MEJORA: Incrementar en un 50% la participación de los clientes en criterio de diseños de nuevos modelos en un período de 6 meses.														
INDICADOR DE GESTIÓN: Sugerencias de clientes receptadas/mes														
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Recolectar y evaluar sugerencias de los clientes para establecer guías de mejora en nuevos diseños de prendas de vestir.														
ACTIVIDAD DE MEJORA	CRONOGRAMA (SEMANAL)								RESPONSABLES		TOTAL GASTOS	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDAD	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	PRIMARIO	APOYOS				
Enviar formulario de sugerencias a los clientes, anexo al catálogo mensual de productos.									Diseñador.		\$ 30.00	100%	Confirmación de recepción.	
Incentivar al cliente mediante artículos publicitarios gratuitos para el desarrollo de sugerencias.									Gerente General.		\$ 525.00	85%	Recepción de formulario de sugerencias.	
Filtrar la información de sugerencias receptadas.									Diseñador.		\$ 52.00	78%	Información de selección de sugerencias.	
Establecer pautas de diseño.									Diseñador.		\$ 35.00	47%	Catálogo de propuestas del cliente.	
Elaborar prototipos en base a las guías de mejora.									Diseñador.		\$ 152.00	15%	Prototipos.	
										TOTAL	\$ 794.00			