



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y

OPERACIONES

“PROPUESTA DE DEFINICIÓN, CARACTERIZACIÓN E

INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA

TEXTIL BRITEX”

**Trabajo de graduación previo a la
obtención del Título de Ingeniero de
Producción y Operaciones.**

AUTOR:

Patricio Abdón Serrano Loayza.

DIRECTOR:

Ing. Iván Rodrigo Coronel.

CUENCA – ECUADOR

2011

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Graduación a mis padres, al Dr. Oswaldo Serrano y Sra. Patricia Loayza por el ejemplo, amor y por hacer de mí una persona correcta y responsable; a mis hermanos, por su amor y comprensión, a mis amigos más allegados por su inmejorable compañía y a mi familia en general; además al Ser Supremo que bendijo mi porvenir universitario. Finalmente, a mi primo y amigo Vicente Sarmiento Ledesma, por enseñarme la valentía de afrontar retos y que desde el cielo guía y florece mi camino y mi futuro incierto.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a Dios, por guiar en mi vida universitaria; al Ingeniero Iván Coronel, por la ayuda brindada en el transcurso de este trabajo de grado, al resto de docentes de la Facultad de Ciencia y Tecnología por sus conocimientos impartidos y finalmente a los propietarios de la empresa Britex por permitirme el acceso a sus instalaciones.

RESUMEN

En el presente Trabajo de Graduación se propone implementar una herramienta de mejora, llamada Gestión por Procesos en la Empresa Textil Britex ubicada en la ciudad de Cuenca. El contenido posee tres capítulos, que abarcan el estudio actual de la empresa, la conceptualización de la herramienta, la aplicación de Gestión por Procesos en la Organización y finalmente las conclusiones y recomendaciones que han surgido en la creación de la Investigación Académica.

ABSTRACT

With the present undergraduate work, the implementation of an improving tool called Management by Processes is proposed for the Textile Company Britex, located in the city of Cuenca. Contents include three chapters on the study of the current situation of the Company, the conceptualization of the proposed tool, the application of Management by Processes in the organization of the Company; and finally, on the conclusions and recommendations raised with the creation of Academic Research.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
 INTRODUCCIÓN	 1
 CAPITULO 1	 3
CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA BRITEX.....	3
1.1 RESUMEN E HISTORIA DE LA EMPRESA	3
1.2 MISIÓN	4
1.3 VISIÓN	4
1.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES	4
1.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	5
1.6 DIAGNOSTICO ACTUAL	6
1.6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN	7
1.6.2 ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.....	9
 CAPITULO 2	 13
PRINCIPIOS GENERALES	13
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.	14
2.2 VENTAJAS DE LA HERRAMIENTA.....	18
2.3 MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN.....	21
2.3.1 MAPA DE PROCESOS.	21
2.3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	23
2.3.3 INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS	25

CAPITULO 3	27
GESTION POR PROCESOS	27
3.1 REALIZACION DEL MAPEO DE PROCESOS	27
3.2 CARACTERIZACION DE PROCESOS	30
3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	64
3.4 INTERRELACION DE PROCESOS	80
 CONCLUSIONES GENERALES	 85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	89
Anexo 1: Entrevistas realizadas a los accionistas de la Empresa Britex.	89

Serrano Loayza, Patricio Abdón

Trabajo de Graduación

Ing. Iván Coronel

Mayo de 2011

***PROPUESTA DE DEFINICIÓN, CARACTERIZACIÓN E INTERRELACIÓN
DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA TEXTIL BRITEX***

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el mayor porcentaje de empresas equivalen a aquellas denominadas PYME, aquellas presentan tres escenarios marcados; es decir organizaciones que poseen un crecimiento estático, positivo o negativo.

Britex es una empresa de la ciudad de Cuenca, dedicada a la fabricación de productos textiles, específicamente de ropa interior masculina, que posee la denominación de PYME, y que con el transcurso del tiempo ha logrado consolidar un desarrollo considerable.

El común denominador de este tipo de empresas en el país es que son organizaciones familiares, y que contienen un desorden o caos interno y externo, que impiden el correcto desarrollo de sus objetivos y metas.

El caos empresarial ocurre por varios motivos en las organizaciones de nuestro país; uno de ellos, es la inoportuna administración de las áreas o procesos que conforman una industria; con ello, se origina una falta de claridad entre sus funciones, actividades y objetivos de cada parte que integra un sistema organizacional.

Entonces, en el presente Trabajo de Graduación se propone una implementación de una herramienta denominada Gestión por Procesos, la cual busca definir totalmente todos los procesos de una Organización, liberando aquel desorden empresarial, y

además promoviendo temas primordiales como la Mejora Continua y la Satisfacción al Cliente.

La aplicación de herramientas de mejora en las empresas denominadas PYME, sin duda alguna tendrá repercusiones positivas en los Sistemas Organizacionales, obteniendo resultados sostenibles y contribuyendo al crecimiento de la economía de un país en desarrollo, como es el Ecuador.

CAPITULO 1

CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA BRITEX.

1.1 RESUMEN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Britex es una organización creada hace aproximadamente 3 años, con un gran emprendimiento de la familia cuencana Brito-Proaño; la empresa ha logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano, teniendo una aceptación en casi todas las provincias del país.

Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca, en el sector de Río Amarillo; en la organización laboran aproximadamente treinta y cinco personas, entre operarios y profesionales.

La característica de Britex, es que se trata de una compañía dedicada a la producción y comercialización de ropa interior masculina, con diseños vanguardistas, exclusivos y con altos estándares de calidad. Sus principales clientes son las cadenas y almacenes más importantes en la venta de productos textiles a nivel nacional.

La marca de presentación en el mercado es NO2, la cual viene en varias presentaciones, con distintas combinaciones entre colores y materiales, dirigido a todas las edades de la población masculina.

Los clientes potenciales de Britex son grupos de mayoristas en las provincias de todo el país. Las necesidades satisfechas recaen en características como: el vestir una prenda interior que sea de calidad, durabilidad, cómoda y a precios asequibles.

1.2 MISIÓN

La misión planteada por la empresa se relaciona notablemente con la satisfacción empresarial interna y externa; trabajando siempre con las características de calidad sugeridas por el mercado. Por lo tanto:

“Como empresa manufacturera, brindar al público productos de calidad, con diseños únicos en el mercado, comodidad y elegancia, basados en el trabajo de equipo que nos permitan obtener utilidades líquidas para el beneficio de accionistas, proveedores, colaboradores, el estado y la sociedad.”¹

1.3 VISIÓN

La Visión presentada por la empresa, se caracteriza por su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, adjuntando los parámetros de calidad en la industria textil. A continuación lo descrito por Britex:

“Una empresa con carácter humano, estructurada en un fuerte equipo humano que nos permita lograr un posicionamiento de marca a nivel nacional, alcanzar mercados internacionales a través del continuo mejoramiento con diseños y calidad basados en la integridad empresarial que harán de un bóxer NO2 único y exclusivo.”²

1.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES

Britex también cuenta con objetivos y políticas empresariales, detallados y presentados en la organización. Estos se intensifican notoriamente en el producto, para así lograr una eficaz administración, abarcando todo su entorno empresarial.

^{1,2} BRITEX

Objetivos Empresariales³

Los principales objetivos que la Empresa propone son los siguientes:

- Fomentar valores humanos dentro de la sociedad.
- Crear una marca con un producto ecuatoriano relacionando con confort, calidad y durabilidad.
- Proveer un producto de calidad al mercado.
- Aportar al crecimiento de la industria Textil en el país.
- Crear plazas de trabajo.
- Llegar en un futuro a mercados competitivos en Latinoamérica como Guatemala, El Salvador, Colombia.

Políticas Empresariales⁴

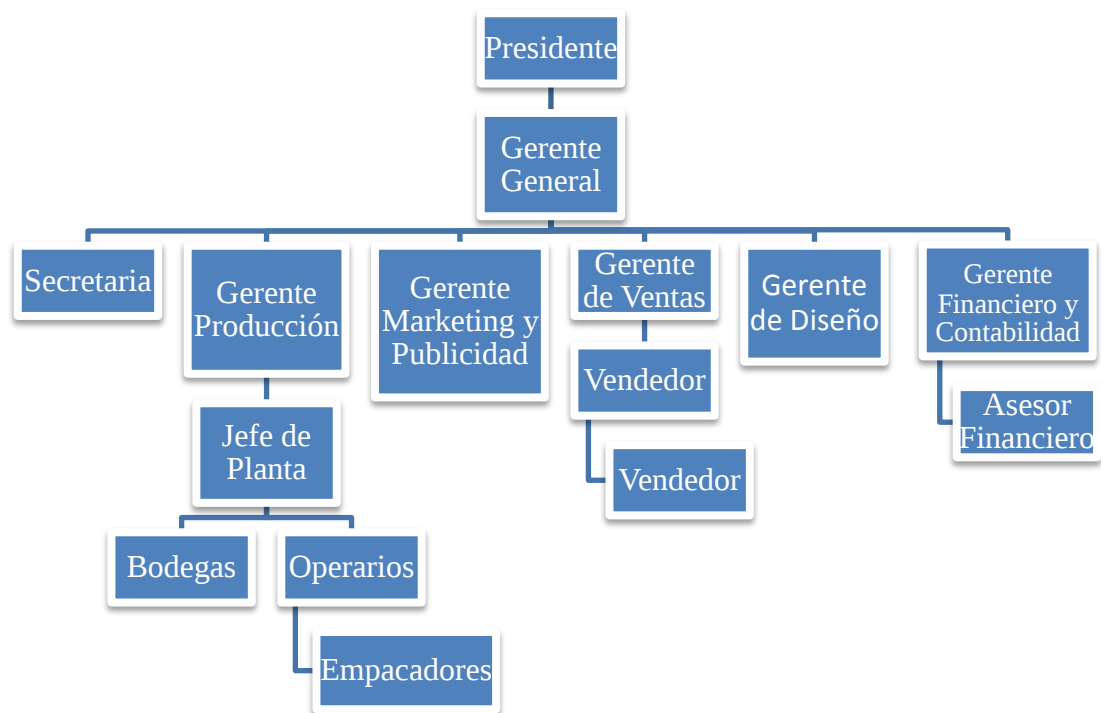
Las políticas implantadas por la Organización son las siguientes:

- Transparencia con los clientes y empleados.
- Honradez.
- Sujeción a las leyes y normas puestas por el gobierno.
- Respeto hacia todos los grupos de interés.
- Contribución a la comunidad.

1.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Analizando la estructura de Britex, en resumen, ésta posee un tipo de organización vertical, presentada en el siguiente organigrama:

^{3,4} BRITEX



FUENTE: Autor

1.6 DIAGNOSTICO ACTUAL

La compañía Britex es un tipo de organización tipo micro empresarial, que ha tenido un desarrollo importante en el transcurrir de sus años, gracias a sus políticas y objetivos que se han planteado en su planificación. Pero con el crecimiento obtenido, también han surgido aquellos inconvenientes entre sus procesos internos y externos. Es por ello que en este presente trabajo de graduación se pretende presentar un esquema de administración manejada por la herramienta de Gestión por Procesos, lo cual contribuirá a un eficiente flujo del sistema empresarial.

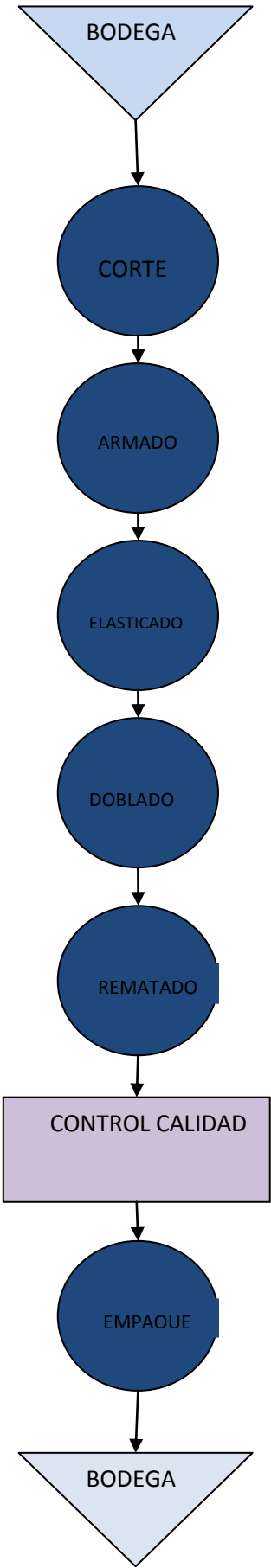
1.6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El producto está elaborado con materiales como: lycra, algodón, elastina, costuras de seguridad y una etiqueta de seda.

El proceso productivo del producto empieza en el área de Bodega, con la recepción y almacenaje de materia prima. Luego existen cinco etapas dentro del taller de producción. A continuación una breve explicación de cada uno de ellos:

- Corte: En la tela se trazan las distintas piezas del producto y mediante los operarios se precede al corte respectivo.
- Armado: En armado, se produce la unión de las partes delanteras y traseras del producto.
- Elasticado: Se une la elastina con el cuerpo formado anteriormente.
- Doblado: Se obtiene la forma del producto, adjuntando la pieza frontal del bóxer.
- Rematado: Mediante costura, se refuerzan todas las uniones de las distintas piezas.

Finalizando con el proceso, se realiza con un control de calidad; posteriormente el producto es empacado para su distribución. A continuación un esquema del flujo de producción:



FUENTE: Autor

1.6.2 ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA

La administración actual de los procesos internos y externos de la empresa Britex se la realiza mediante un esquema de definición de las tareas que cada responsable de cada área debe realizar. A continuación, las funciones de cada área de la Empresa:

Presidente.

- Toma de Decisiones internas y externas.
- Recepción de informes generales de cada departamento de la empresa por parte del Gerente General.
- Coordinación General.
- Negociación con Proveedores.
- Negociación de Ventas Internacionales.

Gerente General.

- Administración Empresarial.
- Toma de Decisiones internas.
- Coordinación departamental.
- Control de cada Área.
- Elaboración de Ordenes de pedidos a proveedores.

Gerente Financiero y Departamento Contable

- Elaboración de la Planilla de costos.
- Análisis Financiero periódico.
- Elaboración de presupuestos.
- Control de niveles de endeudamiento
- Control de niveles de cartera.
- Análisis y Evaluación de nuevos Proyectos.
- Elaboración de la contabilidad de la Empresa.
- Manejo de declaraciones y eventualidades con el Servicio de Rentas Internas.

Gerente de Ventas

- Organización de ventas a nivel nacional.
- Coordinación de Visitas a clientes.
- Recuperación de Cartera.
- Investigación de nuevas áreas y plazas para ventas.
- Coordinación de entregas y pedidos
- Supervisión a vendedores

Gerente de Marketing y Publicidad

- Manejo de la parte publicitaria.
- Organización de eventos especiales.
- Manejo de la Marca
- Investigación de Mercado

Gerente de Diseño y Moda

- Realización de nuevos Diseños y Modelos.

Gerente de Producción

- Organización de producción.
- Manejo de bodegas
- Manejo de materiales
- Manejo en ordenes de producción

Jefe de Planta

- Control en la elaboración del producto
- Control de calidad
- Supervisión de la planta
- Supervisión de la operarias

Operarios

- Realización de la manufactura en el taller de Producción.

Empacadores

- Control de Calidad.
- Empacado de producto terminado.

Bodegueros

- Administración y control de bodegas.

Como conclusión del manejo actual de los procesos, debe indicarse que la Organización no posee un enfoque basado en Gestión por Procesos, ya que, es un esquema basado en una administración de personas. Pero la información descrita anteriormente, servirá para en lo posterior realizar la propuesta de mejora mediante la aplicación de la herramienta. (Gestión por Procesos)

1.7 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Bóxer NO2 es presentado en 14 modelos, 16 colores y con aproximadamente 70 combinaciones, y un empaque elegante que realza su calidad, todo de acuerdo a las exigencias del mercado; y cabe recalcar que los colores y modelos varían de acuerdo la región costa y sierra.

Además, se debe señalar que NO2 es presentado para dos tipos de clientes:

- Niños
- Adultos

Las ventas de Britex son únicamente a nivel mayorista, con un mínimo de 200 unidades por cliente. El precio promedio de cada bóxer es de \$ 3.50 unidad, incluido I.V.A.

Entre la filosofía concerniente al producto, Britex pretende otorgar siempre al cliente final, un producto que cumplan siempre los parámetros de calidad y posteriormente realizar un seguimiento entre las exigencias del mercado con el fin de mejorar continuamente.

Promociones: La empresa únicamente realiza promociones durante las épocas de mayor venta como:

- Época escolar Sierra.
- Época escolar Costa.
- Época de Navidad.

Las promociones consisten en descuentos, entre el 2% y 3%, si sobrepasan las 400 unidades.

CAPITULO 2

PRINCIPIOS GENERALES

Las nuevas herramientas de Gestión priorizan el Mejoramiento Continuo de las Organizaciones, y desde luego el enfoque primordial hacia el cliente; tratando de fomentar el trabajo en equipo y relacionar los procesos internos y externos de la Empresa, para lograr una visión sistémica total.

En el presente capítulo, se realizará una descripción importante sobre la herramienta de Gestión por Procesos; intentando mostrar sus componentes o metodología de implementación, además de sus ventajas organizacionales y de la importancia que existe en la actualidad de formalizar las actividades de una Empresa, con el fin de obtener procesos de calidad funcionales.

También, la Gestión por Procesos accede a tener una visión más amplia de las Empresas, es decir permite “ver el todo” y por supuesto, proporciona auto organización e inteligencia al sistema.

Además, en esta sección del Trabajo de Graduación, se definirán los pasos necesarios para la implementación de un modelo con enfoque en los procesos, describiendo el Mapa, Caracterización e Interrelación de los procesos.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS.

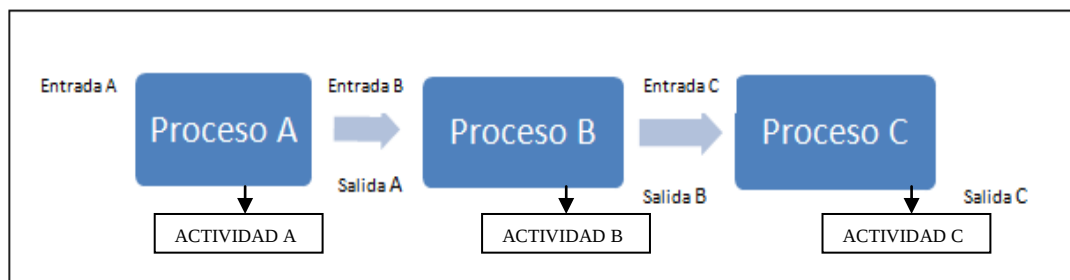
Procesos: “La Combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del Cliente”⁵

Ideas sobre Procesos:

- El mejoramiento continuo de la calidad y productividad se logra solamente a través de la Gestión por Procesos
- Por lo menos el 85% de los problemas son causados por el sistema y no por los trabajadores

Un proceso funciona por sus actividades, las cuales transforman las entradas en salidas. Estas salidas, por lo general se convertirán en las entradas para otros procesos; es decir, la relación entre clientes internos y externos de una Empresa.

El siguiente grafico corroborará con la explicación del párrafo anterior:



FUENTE: Autor

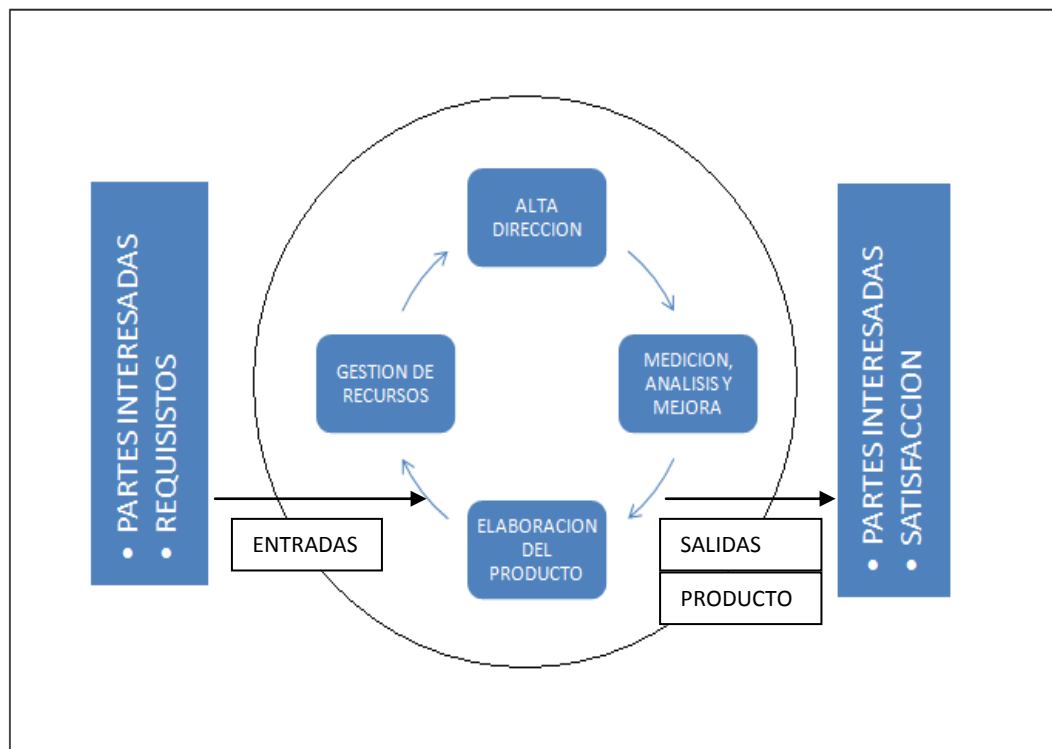
Gestión por Procesos: Esta herramienta es la base primordial para empezar a poseer en las organizaciones un enfoque hacia la Calidad; a tal punto que la Norma ISO9001:2008 promueve la aplicación de un enfoque en procesos para desarrollar, implementar y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad.

⁵ FONTALVO, TOMAS. VERGARA, JUAN. LA GESTION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

La intención de la Gestión por Procesos es formalizar todas las actividades de los procesos, con el fin de obtener una relación eficaz entre proveedores, clientes internos y externos.

La herramienta trabaja en forma conjunta con todas las áreas de una Organización, de una forma interrelacionada y sistémica para lograr una eficacia operacional en todas las actividades de la empresa.

A continuación un grafico del Modelo con Enfoque hacia Procesos:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

Partes Interesadas: Principalmente son los Clientes, los cuales ingresan sus requerimientos como Entradas para el Sistema de Gestión. Pero al final, al momento de entregar el producto como una Salida, las Partes Interesadas tendrán el nivel de Satisfacción para involucrarlo nuevamente al Sistema, para su respectivo Mejoramiento Continuo. Además, las partes interesadas también pueden ser: proveedores, población y entorno en general.

Requisitos: Características demandadas por las Partes Interesadas.

Satisfacción: Nivel de conformidad por parte de las Partes Interesadas.

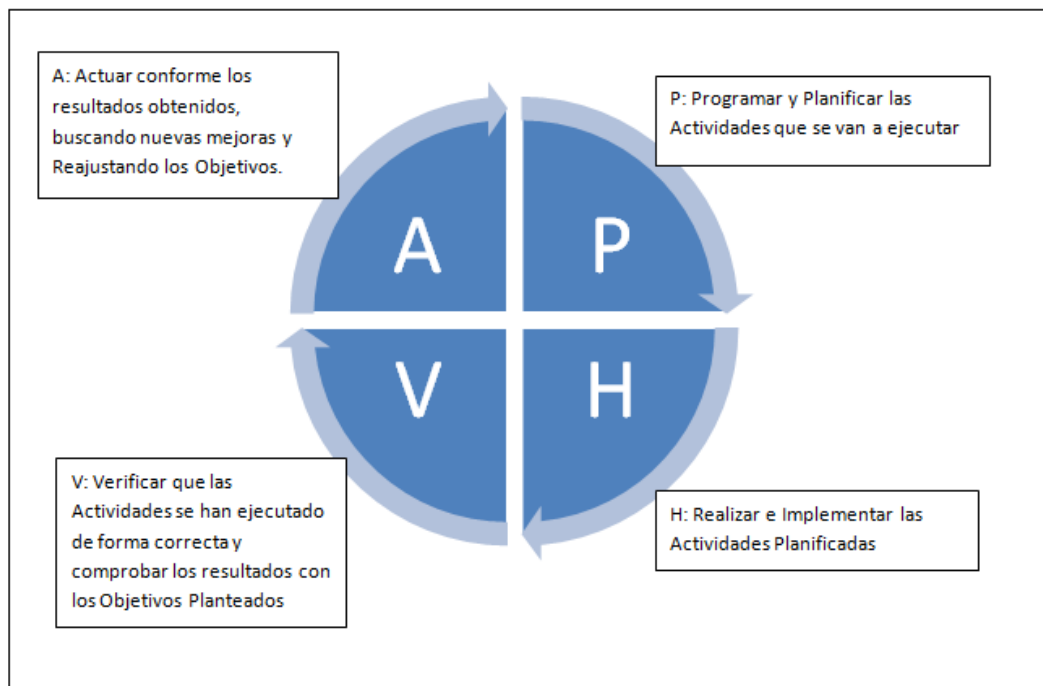
Alta dirección: El compromiso firme de la Alta Dirección de involucrarse en un proceso de sistema de Gestión de Calidad

Gestión de los Recursos: Provisión por parte de la Alta Dirección de los recursos necesarios y óptimos para cumplir con el fin organizacional.

Elaboración del Producto: La producción del bien o servicio.

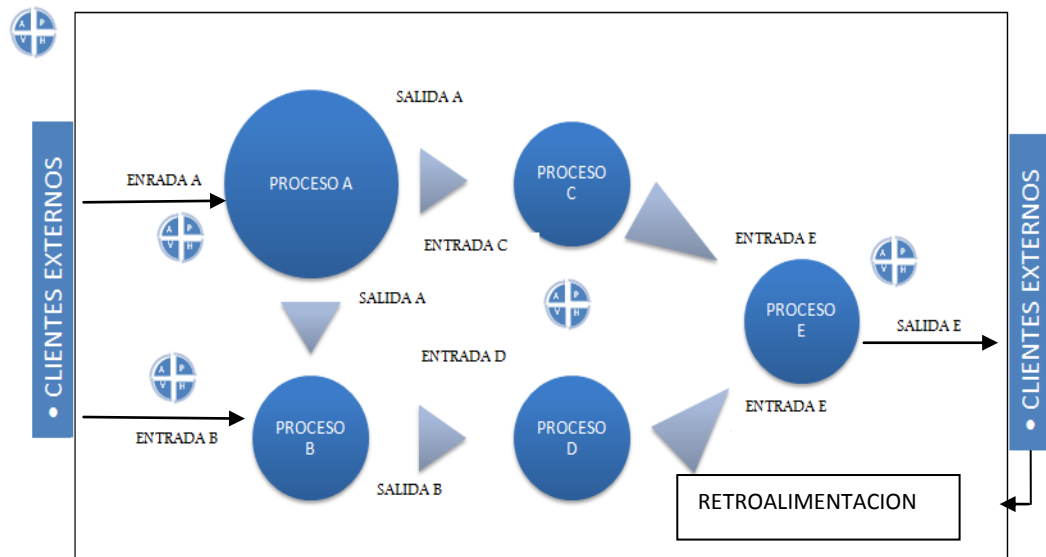
Medición, Análisis y Mejora: En base al Mejoramiento continuo, relacionado con el ciclo de: P-H-V-A.

Por consiguiente, el Enfoque Basado en Procesos trae consigo el ciclo de Deming:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

En el siguiente gráfico se apreciará como el Enfoque Basado en Procesos (P-H-V-A) actúa en el Sistema de la Organización:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

Entonces, sintetizando el gráfico anterior, la Gestión por Procesos cubre los principios del mejoramiento continuo, teniendo una Retroalimentación permanente y una evolución constante de la organización.

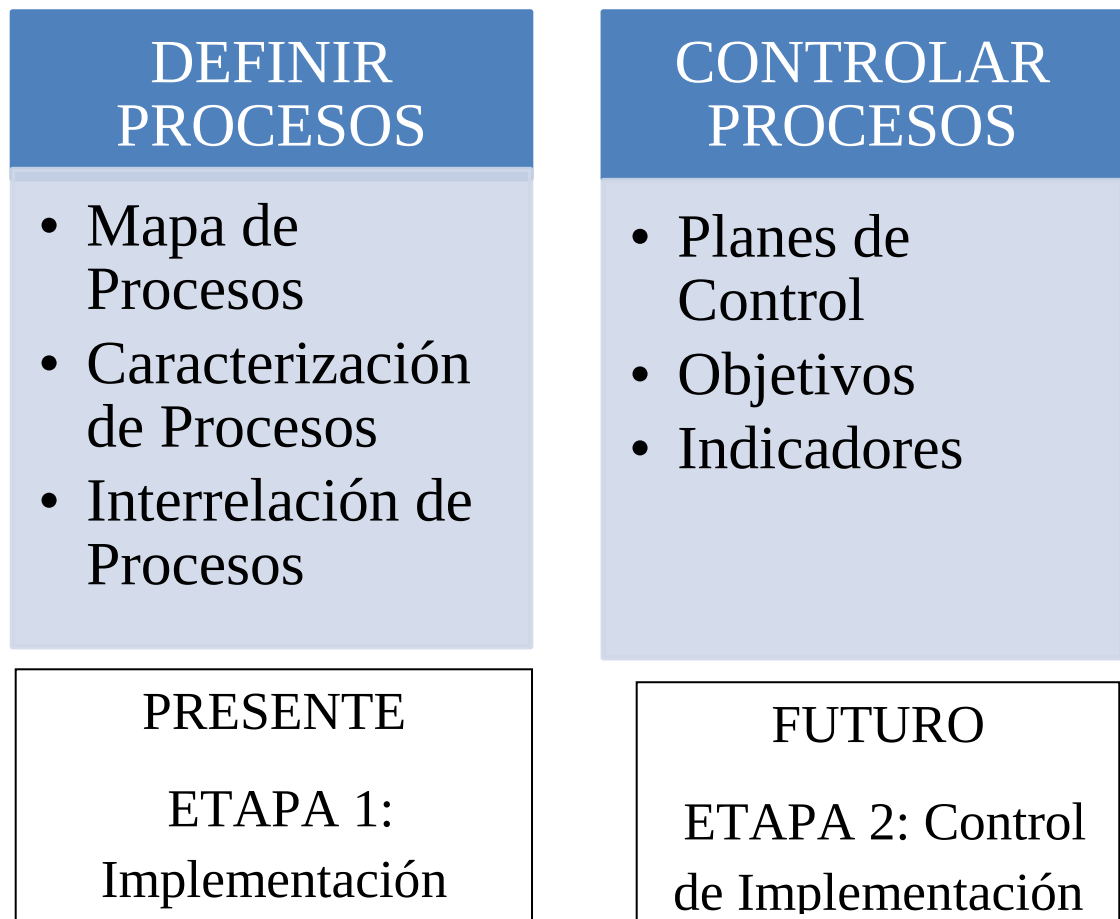
Componentes: La herramienta está integrada por los siguientes componentes:

- Mapa de Procesos
- Caracterización de Procesos
- Matriz de Interrelación
- Diagramas de Flujo
- Planes de Control (Objetivos e Indicadores)

El presente Trabajo de Graduación se concentrará en los tres primeros puntos; ya que son estos componentes el significado de “Definir Procesos” y además es el núcleo para formalizar las actividades de una empresa y ayudar a solucionar el caos y la desorganización de micro empresas del medio. (Britex).

Es importante señalar además que, los Planes de Control, basados en los Objetivos planteados y medidos a través de los Indicadores; no se pueden establecer en este

Trabajo académico, porque necesitamos tener una realidad funcional de la herramienta en su primera etapa de Definición de Procesos.



FUENTE: Autor

2.2 VENTAJAS DE LA HERRAMIENTA

En este numeral, se pretende mostrar las ventajas que tiene una Organización al implantar entre sus fortalezas la herramienta de mejora de Gestión por Procesos.

Entre las diferentes ventajas a nombrarse, serán aquellas que tiene que ver con nuestro medio productivo y obviamente las que nos hace referencia la técnica:

- Planifica la Calidad al interior de las Organizaciones: Anteriormente se mencionaba que para comenzar a tener acciones de Calidad en una empresa, se debe implementar un sistema de Gestión por Procesos. Esta herramienta ayudará a las organizaciones a tener procesos totalmente definidos, con funciones claras y ordenadas, interactuando con otras áreas de la organización de forma eficaz y eficiente. (Entradas y Salidas)
- Soluciona el Caos Organizacional: Es común en las empresas de nuestro medio ver la manera caótica en la que se desenvuelven diariamente. Por ello, Gestión por Procesos planifica todas las áreas de una organización, realizando entre sus procesos una interrelación que permita establecer un flujo armónico en el sistema; fomentando el trabajo en equipo y por supuesto, el Mejoramiento Continuo.
- Mejora la Satisfacción de Clientes Internos y Externos: Obteniendo un flujo de trabajo más eficiente, los clientes internos tendrán un nivel de satisfacción mayor, si se tiene definidas correctamente sus Entradas de procesos anteriores, y las Salidas hacia sus próximos clientes o procesos. Los clientes externos, como proveedores y clientes finales, también conseguirán tener mayor satisfacción; por ejemplo, logrando tener materias primas y producto final en sitios establecidos y con el tiempo más óptimo posible.
- Incrementa la participación del Personal: Cuando una empresa implementa una herramienta como Gestión por Procesos, se requiere la participación de todas las personas que conforman la Empresa, es decir abarcará la intervención de todas las áreas de la empresa. Con ello, la persona se siente más segura y comprometida de su trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados para su área o proceso.
- Mejora de la Productividad: Sin duda alguna, esta mejora es producto de una implementación responsable y comprometida por parte de todas las áreas de una empresa. Aplicado, básicamente en producción, reduciendo desperdicios, mejorando niveles de inventario, disminuyendo costos y logrando tiempos productivos óptimos.
- Optimiza el Tiempo entre Procesos y Subprocesos: Contando con actividades y recursos definidos, objetivos e indicadores planteados, cada área o proceso mejorará sus tiempos de trabajo, incrementando la efectividad empresarial.

- Prioriza las actividades que generan valor en una área o sistema: Realizando el Mapa de Procesos, se obtendrá un diagnóstico de cuáles son los procesos estratégicos, los de ejecución o cadena de valor y aquellos de soporte. Finalmente, este análisis servirá para enfatizar aquellos procesos primordiales o aquellos que generan un mayor número de inconvenientes.
- Incrementa el Prestigio Empresarial: Al trabajar con herramientas de mejoras organizacionales, la empresa intrínsecamente ganará cierta admiración en el entorno en donde se desarrolla; y más aun, si ésta cuenta con Normativas de Calidad acreditadas.
- Aumento de la Rentabilidad: Es el ratio más importante para los accionistas de una organización; logrando los objetivos planteados para cada área o proceso, este indicador evolucionará positivamente.
- Reduce Actividades Obsoletas: Al momento de realizar un diagnóstico actual, y luego proceder con la implementación de la herramienta, se corregirán aquellas actividades que generan obsolescencia o quizás no agregan ningún valor al sistema.
- Genera Mejoramiento Continuo: La herramienta se basa en el mejoramiento continuo, realizando Retroalimentación, que contribuirá al ajuste de objetivos, indicadores y actividades para lograr la satisfacción de Partes Interesadas. (Cliente Final)
- Perfecciona los Tiempos de Respuesta: Esta ventaja trata de aquellos inconvenientes que se presentan en situaciones inesperadas, reajustando procesos y actividades de los mismos.
- Mejora en Manufactura: En manufactura existe el Cliente Interno; la gestión por Procesos mejora todas las etapas de un proceso productivo, realizando productos o subproductos de acuerdo a las necesidades presentadas por sus clientes. (Salidas)

Se puede concluir que las ventajas presentadas gracias a una implementación de Gestión por Procesos, generan un crecimiento empresarial muy deseado; además que en nuestro medio, las empresas cuentan con innumerables inconvenientes y estos beneficios presentados anteriormente, solucionarían notablemente aquellos problemas.

2.3 MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN.⁶

En este punto se conocerá cuales es la metodología a emplear para generar Gestión por Procesos. Anteriormente se indicó que el presente Trabajo de Graduación abarca los primeros tres temas de la herramienta: Mapeo, Caracterización e Interrelación de los Procesos.

Previo al análisis los tres pasos señalados en el párrafo anterior, se citará algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta antes de una implementación. Estas son:

- Realizar Grupos de Trabajo, congregando los proveedores, clientes y responsables de los procesos.
- Componer un Plan de Trabajo con objetivos compartidos, con el fin de obtener la mejor participación del Personal.
- Presentar a las Partes Interesadas los beneficios a adquirir al momento de implantar Gestión por Procesos.
- Efectuar una descripción apropiada de los pasos que se debe seguir para los diferentes proveedores de los procesos.
- Contar también con otras herramientas de mejora. (Lean Manufacturing, SMED, Seis Sigma, etc.)

2.3.1 MAPA DE PROCESOS.

El fin de realizar el Mapa de Procesos es de clasificar los procesos de una Empresa realizando el siguiente enfoque:

⁶ FONTALVO, TOMAS. VERGARA, JUAN. LA GESTION DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

TIPOS DE PROCESOS	DESCRIPCIÓN
• ADMINISTRATIVOS-ESTRATÉGICOS • CADENA DE VALOR • APOYO-SOPORTE	• RESPONSABILIDAD DE ALTA DIRECCIÓN • PRODUCCIÓN DEL BIEN O SERVICIO • BASE DE COLABORACIÓN EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE CADENA DE VALOR

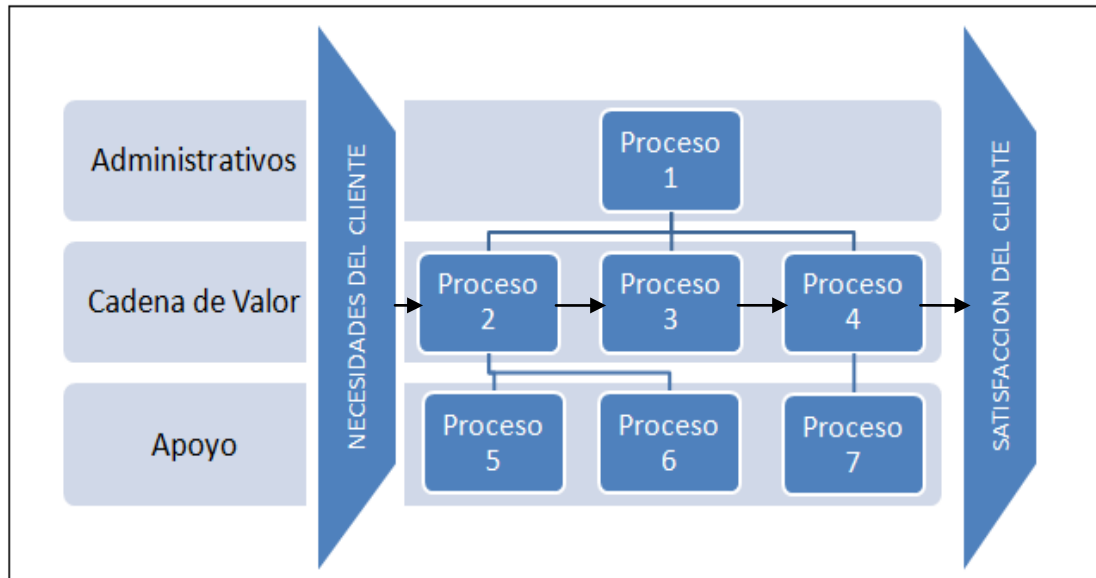
FUENTE: Autor

Ejemplos de los Tipos de Procesos:

- Administrativos-Estratégicos: Dirección, Gerencia, Presidencia, etc.
- Cadena de Valor: Producción, Logística, Ventas, etc.
- Apoyo-Soporte: Recursos Humanos, Área Legal, Mantenimiento, etc.

Entonces, el propósito de realizar el Mapa de Procesos, es contar con una nueva estructura organizacional; obviamente necesitando el respaldo incondicional de la Alta Dirección, y además de priorizar aquellos procesos que agregan valor al Sistema y definiendo los procesos de Apoyo o Soporte.

A continuación, el gráfico de Mapa de Procesos:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

En el Capítulo 3, se ajustará este esquema tentativo a la Empresa Britex, que servirá para tener una nueva estructura organizacional.

2.3.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

La Caracterización de Procesos realiza una descripción formal de cada uno de los Procesos de una organización; indicando los siguientes componentes: Propósito, Entradas, Salidas, Controles, Recursos y Actividades.

Las características que debe tener un Proceso son las siguientes⁷:

- Tener un Responsable
- Contar con Funciones o Límites establecidos
- Establecer Responsabilidades Internas.

⁷ **FUENTE:** POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

- Contar con Controles de Retroalimentación
- Tener Documentación y Registros definidos.

Definición de Términos: Una breve explicación de las unidades de la Caracterización de Procesos:

Propósito: El objetivo del Proceso.

Entradas: Los productos realizados por el proceso anterior.

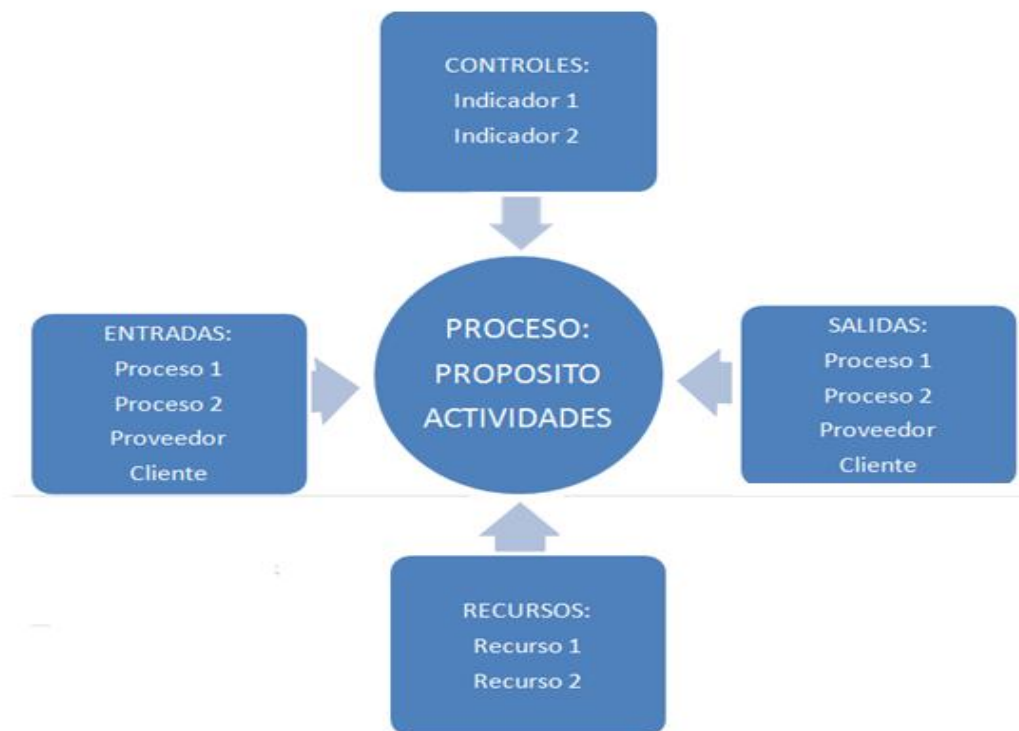
Salidas: Los productos realizados por el Proceso.

Controles: Los indicadores de Medición, Análisis y Mejora.

Recursos: Los Recursos necesarios para cumplir con el Propósito dado.

Actividades: Las acciones a seguir para cumplir con el Propósito.

El siguiente gráfico es un esquema tentativo de una Caracterización de Procesos:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

Igualmente, esta ficha será la utilizada en el Capítulo Tres, para conocer y describir a cada uno de los procesos existentes en la organización textil Britex.

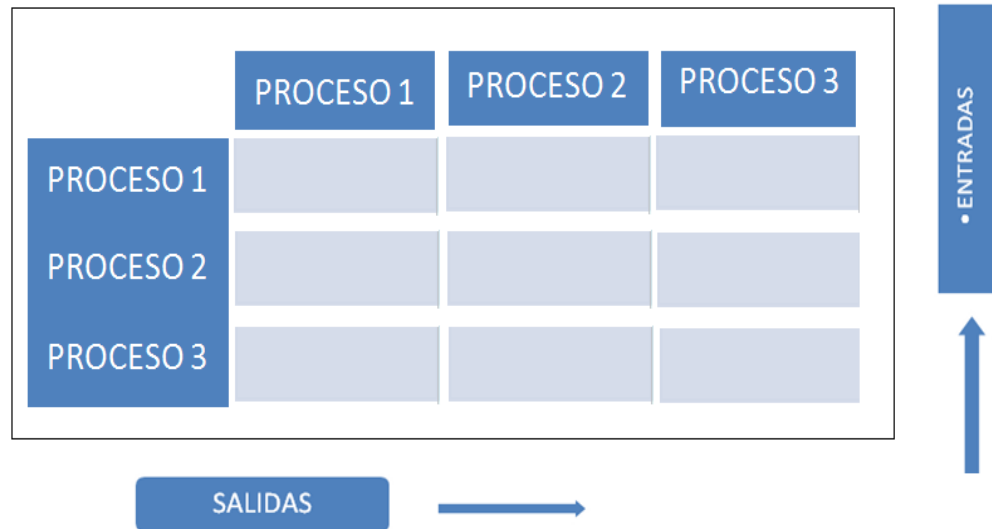
2.3.3 INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS

La Interrelación de los Procesos es el paso número tres en la herramienta de Gestión por Procesos; su función básica es la de procurar la interacción efectiva los procesos de una Empresa, con el fin de tener una visión muy clara del Sistema operacional dentro de una Organización.

Para elaborar esta interacción, se utiliza una Matriz de Interrelación, en donde se combinan todas las Entradas y Salidas de los Procesos, logrando al final contar con un arma potencial para tomar acciones empresariales óptimas. Entre los beneficios de la Interrelación de Procesos se puede citar:

- Tomar decisiones acertadas en momentos de caos empresarial.
- Poseer funciones totalmente definidas de cada área o proceso de una Empresa.
- Realizar acciones correctivas oportunas
- Analizar aquellos procesos donde exista deficiencia y saturación de trabajo.

Se efectuará una ficha sencilla de Interrelación de Procesos, la cual relaciona las entradas con las salidas de todas las áreas de una Organización:



FUENTE: POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

Finalmente, esta ficha de Interrelación de Procesos se la manejará para gestionar la herramienta en el Capítulo Tres; intentando que en Britex se cuente con una visión sistémica amplia sobre la funcionalidad de sus procesos o áreas.

CAPITULO 3

GESTION POR PROCESOS

En el tercer capítulo, se planteará el núcleo primordial del presente Trabajo de Graduación; ya que se aplicarán los conceptos y diagnósticos realizados en los capítulos anteriores, para proponer una situación de mejora. La propuesta de Implementación de una herramienta llamada Gestión por Procesos en la Industria cuencana Britex, se convierte en la parte fundamental del estudio.

En el capítulo uno se realizó una evaluación actual de la Empresa; lo cual sirvió para tener la base en donde trabajar los conceptos e ideas de Gestión por Procesos. Estos conceptos e ideas fueron analizados profundamente en el capítulo número dos.

Anteriormente, en el capítulo dos, se recalcó el límite académico de este Trabajo de Graduación, citando que se abarcará únicamente las primeras tres etapas de la herramienta de Gestión por Procesos. (Mapa, Caracterización e Interrelación de Procesos)

3.1 REALIZACION DEL MAPEO DE PROCESOS

Se empezará aplicando Gestión por Procesos en la Empresa Britex, primeramente construyendo el Mapa de Procesos.

A continuación la clasificación apropiada para cada proceso existente:

Procesos Administrativos:

- Presidencia
- Gerencia General

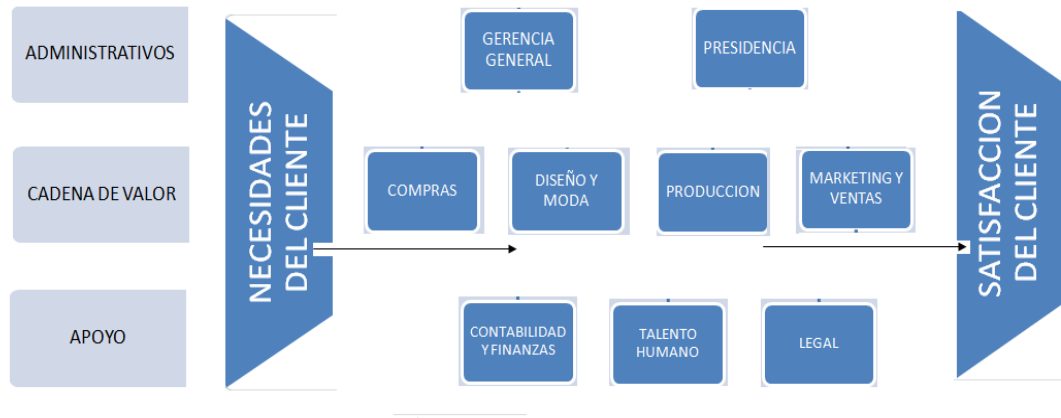
Procesos de Cadena de Valor:

- Compras (Incluye Bodega)
- Diseño y Moda
- Producción
- Marketing y Ventas

Procesos de Apoyo:

- Contabilidad y Finanzas
- Talento Humano
- Legal

Tendremos a continuación el esquema de Mapa de Procesos:



FUENTE: Autor

Luego de haber expuesto el Mapa de Procesos, se realizará una explicación del mismo:

Procesos Administrativos: Presidencia y Gerencia General son aquellos procesos que encabezan la estructura de Britex; y son administrativos, porque en estas áreas, es dónde se toman las decisiones primordiales y esenciales para contener un buen espíritu organizacional. Además, siempre es preciso señalar, que se debe contar con la confianza brindada por parte de la Alta Dirección para cualquier implementación de mejora en una empresa.

Procesos de Cadena de Valor: Sin duda alguna, son los procesos que ayudan a agregar valor al producto; es decir la tan importante Cadena de Suministro. Compras, Diseño y Moda, Producción y Marketing y Ventas son los cuatro procesos involucrados en la gestación de valor hacia los productos realizados por Britex.

Procesos de Apoyo: Contabilidad y Finanzas, Talento Humano y Legal son los tres procesos que forman parte del soporte empresarial hacia los procesos Administrativos y de Cadena de Valor. Calificados como “Soporte” pero con la gran importancia para que una organización tenga un desempeño óptimo.

Las ventajas de tener un Mapa de Procesos, desde el punto de vista de la Gestión por Procesos son las siguientes:

- La estructura organizacional vertical y rígida desaparece.
- Mayor empoderamiento a los procesos de Cadena de Valor.
- Mayor importancia hacia los procesos que realmente agregan valor al producto.
- Identificar la importancia de los Procesos de Soporte o Apoyo.

3.2 CARACTERIZACION DE PROCESOS

Quizás es el elemento más destacado en la implementación de la herramienta de mejora, ya que permitirá en la Industria Britex tener procesos definidos, con actividades y propósitos claros.

Con la Caracterización de Procesos se busca tener el horizonte organizacional totalmente transparente para cada uno de los procesos de Britex; además de consolidar una especie de “pautas o normas” que debe cumplir cada área.

Antes de comenzar con la Caracterización, es conveniente señalar que los Responsables de cada proceso, únicamente serán citados para Presidencia y Gerencia General, ya que Britex cuenta con una inestabilidad laboral en su nómina de profesionales.

Emperezaremos haciendo la caracterización del primer proceso existente en Britex:

Presidencia: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Dirigir de forma oportuna la Organización, tomando decisiones efectivas, abarcando todo el Entorno empresarial. ACTIVIDADES: -Tomar Decisiones Internas y Externas. -Aprobar Plan Estratégico -Recibir y Aprobar Informes Generales Calificados por Gerencia General. -Negociar y Contratar con Proveedores de Materiales. -Negociar Ventas nacionales y extranjeras. -Aprobar Estrategias y Planes de Publicidad	SALIDAS	
Gerencia General	Plan Estratégico (Sin Aprobar)		Plan Estratégico Aprobado	Todos los Procesos
Gerencia General	Informes Generales Calificados		Toma de Decisiones	Todos los Procesos
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
Proveedores	Propuestas y Proformas		Proveedores Aprobados	Compras
Compras	Calificación de Proveedores		Proveedores Aprobados	Compras
Clientes Externos (Nuevos)	Pedidos de Producto		Ordenes de Producción	Producción
Producción	Ordenes de Producción OK		NO	NO
Producción	Ordenes de Producción OUT		Negociación con Nuevos Clientes	NO
Producción	Indicadores sobre Productividad		Toma de Decisiones	Producción
Marketing y Ventas	Estrategias y Planes de Publicidad. Sin Aprobar		Estrategias y Planes de Publicidad Aprobados	Marketing y Ventas
Marketing y Ventas	Planes de Captación de Nuevos Clientes		Toma de Decisiones	Marketing y Ventas
Marketing y Ventas	Pronóstico de Ventas		Toma de Decisiones	Marketing y Ventas
Marketing y Ventas	Investigación de Mercado.		Toma de Decisiones	Marketing y Ventas
Contabilidad y Finanzas	Estados Financieros Periódicos		Toma de Decisiones	Todos los Procesos
Contabilidad y Finanzas	Análisis de Nuevos Proyectos		Toma de Decisiones	Contabilidad y Finanzas
Contabilidad y Finanzas	Ratios Financieros		Toma de Decisiones	Todos los Procesos
Contabilidad y Finanzas	Presupuestos Elaborados		Toma de Decisiones	Contabilidad y Finanzas
Talento Humano	Manejo del Personal		Toma de Decisiones	Talento Humano
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO
Legal	Documentación SRI OK		NO	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

Responsable del Proceso: Silvia Brito Proaño

ENTRADAS:

Plan Estratégico (Sin Aprobar): El Plan Estratégico creado por Gerencia General; para su correspondiente aprobación por Presidencia.

Informes Generales Calificados: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos; y tendrán el aval de Gerencia General.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Propuestas y Proformas: Los Proveedores colocarán sus Propuestas y Proformas en Presidencia; y luego de un análisis, estos serán aprobados o denegados.

Calificación de Proveedores: Esta calificación será realizada por Compras, que ayudará para la selección, continuación o cancelación del Proveedor.

Pedidos de Producto: Se refiere a los Clientes Externos, que son aquellas macro tiendas, que ordenan a Presidencia pedidos considerables de Producto.

Ordenes de Producción OK: Producción mediante un análisis en su Programación, aprobará elaborar aquellos pedidos.

Ordenes de Producción OUT: Producción mediante un análisis en su Programación, no aprobará elaborar aquellos pedidos.

Indicadores sobre Productividad: Producción enviará sus ratios e indicadores más relevantes hacia Presidencia y Gerencia General.

Estrategias y Planes de Publicidad (Sin Aprobar): Marketing y Ventas compondrá estas Estrategias y Planes; para que Presidencia mediante un análisis las apruebe.

Investigación de Mercado: Marketing y Ventas realizará un informe completo sobre el tema de Investigación de Mercado.

Planes de Captación de Nuevos Clientes: Marketing y Ventas compondrá estos Planes; para que Presidencia mediante un análisis los apruebe.

Pronóstico de Ventas: El pronóstico de ventas realizado por Marketing y Ventas.

Estados Financieros Periódicos: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Análisis de Nuevos Proyectos: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Ratios Financieros: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Presupuestos Elaborados: Contabilidad y Finanzas realizará los Presupuestos Económicos de la Organización.

Manejo del Personal: Talento Humano informará sobre el Manejo de Personal; que consiste en el Reclutamiento, Selección y Exclusión del Personal.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

Documentación SRI OK: Legal aprobará la Documentación hacia el SRI realizada por Contabilidad y Finanzas.

SALIDAS:

Plan Estratégico Aprobado: Presidencia es el único proceso encargado de Aprobar el Plan Estratégico creado por Gerencia General; y además, este plan será difundido para todos los procesos de la Organización.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Proveedores Aprobados: Presidencia es el único proceso encargado de Aprobar los Proveedores que trabajarán coordinadamente con Compras.

Órdenes de Producción: Presidencia, luego de negociar las Ventas, se encarga de otorgar esa información hacia Producción.

Negociación con Nuevos Clientes: Cuando Producción informa que no puede cumplir con dichas Órdenes de Producción; la Presidencia se encargará de Renegociar con los Clientes Externos.

Estrategias y Planes de Publicidad Aprobados: Luego de un análisis, Presidencia se encargará de evaluar y aprobar dichas Estrategias y Planes de Publicidad presentados por Marketing y Ventas.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Gerencia General: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Administrar internamente la Organización, tomando decisiones efectivas; realizando un control, seguimiento y mejora de los Procesos. (De Cadena de Valor y de Soporte) ACTIVIDADES: -Realizar el Plan Estratégico Empresarial -Calificar Informes Generales (Aceptar o Rechazar) -Hacer el Seguimiento y Control de Informes Generales -Acatar Toma de Decisiones de Presidencia	SALIDAS	
Todos los Procesos	Información Empresarial		Plan Estratégico (Sin Aprobar)	Presidencia
Todos los Procesos (Excepto Presidencia)	Informes Generales		Informes Generales Calificados	Presidencia
Todos los Procesos (Excepto Presidencia)	Informes Generales		Sugerencias Administrativas	Todos los Procesos (Excepto Presidencia)
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Producción	Indicadores sobre Productividad		Sugerencias Administrativas	Producción
Marketing y Ventas	Investigación de Mercado		Sugerencias Administrativas	Marketing y Ventas
Marketing y Ventas	Procesamiento de Quejas y Reclamos		Quejas y Reclamos Difundidos	Todos los Procesos de Cadena de Valor
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

Responsable del Proceso: Xavier Brito Proaño

ENTRADAS:

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Indicadores sobre Productividad: Producción enviará sus ratios e indicadores más relevantes hacia Presidencia y Gerencia General.

Investigación de Mercado: Marketing y Ventas realizará un informe completo sobre el tema de Investigación de Mercado.

Procesamiento de Quejas y Reclamos: Marketing y Ventas realizará un informe efectivo sobre todas las Quejas y Reclamos; para que Gerencia General realice las respectivas Sugerencias hacia los Procesos involucrados en Cadena de Valor.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS

Plan Estratégico (Sin Aprobar): El Plan Estratégico creado por Gerencia General; para su correspondiente aprobación por Presidencia.

Informes Generales Calificados: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos; y tendrán el aval de Gerencia General.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Quejas y Reclamos Difundidos: Gerencia General trabajará sobre las Quejas y Reclamos emitidos por los Clientes Externos, difundiendo hacia los Procesos de Cadena de Valor, para que existe una efectiva Retroalimentación.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Compras: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Manejar el área de Bodega de Materiales de una forma óptima y eficiente; realizando compras con la cantidad precisa y en el tiempo oportuno, controlando su calidad y por ende, sus proveedores. ACTIVIDADES: -Ejecutar y Recibir Materiales -Control de Calidad de Materiales -Calificar mediante informes a los Proveedores -Acatar Toma de Decisiones de Presidencia	SALIDAS	
Presidencia	Proveedores Aprobados		Calificación de Proveedores	Presidencia Proveedores
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
Proveedores	Materiales		Materiales OK	Producción
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
Gerencia General	Quejas y Reclamos Difundidos		Informes Generales	Gerencia General
NO	NO		Quejas y Reclamos OK	NO
Talento Humano	Motivación Humana		Comprobantes de Compras	Contabilidad y Finanzas
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Motivación Humana	NO
			Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Proveedores Aprobados: Presidencia es el único proceso encargado de Aprobar los Proveedores que trabajarán coordinadamente con Compras.

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Materiales: Los Proveedores calificados y aprobados por Presidencia y Compras, ubicaran los materiales e insumos de una manera óptima en la Bodega de la Empresa.

Quejas y Reclamos Difundidos: Gerencia General trabajará sobre las Quejas y Reclamos emitidos por los Clientes Externos, difundiendo hacia los Procesos de Cadena de Valor, para que existe una efectiva Retroalimentación.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS

Calificación de Proveedores: Esta calificación será realizada por Compras, que ayudará para la selección, continuación o cancelación del Proveedor.

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Materiales OK: Luego de realizar el respectivo Control de Calidad, Compras entrega los materiales e insumos hacia Producción con Visto OK.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Quejas y Reclamos OK: Compras se encargará de atender las Quejas y Reclamos que le competen; solucionándolas positivamente para mejorar el Servicio al Cliente.

Comprobantes de Compras: Luego de efectuar la acción de Compra, este proceso deberá entregar todos los documentos de Comprobantes de Pago hacia Contabilidad y Finanzas.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Diseño y Moda: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Investigar, actualizar y crear Tendencias y Modelos en los productos de la Organización; fomentando e indagando siempre los requisitos del Cliente para introducirlos al proceso empresarial. -ACTIVIDADES: - Investigar Nuevas Tendencias y Modelos. - Crear Nuevas Tendencias y Modelos. - Actualizar Tendencias y Modelos. - Acatar Toma de Decisiones de Presidencia	SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
NO	Información		Nuevas Tendencias y Modelos	Producción
NO	Información		Actualización de Tendencias y Modelos	Producción
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
Gerencia General	Quejas y Reclamos Difundidos		Quejas y Reclamos OK	NO
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Información: Este tipo de Información servirá para realizar el proceso de actualización y creación de Modelos. Esta información por lo general vendrá del ingenio del área o del Entorno Organizacional.

Quejas y Reclamos Difundidos: Gerencia General trabajará sobre las Quejas y Reclamos emitidos por los Clientes Externos, difundiendo hacia los Procesos de Cadena de Valor, para que existe una efectiva Retroalimentación.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Nuevas Tendencias y Modelos: El proceso de Diseño y Moda entregará a Producción los Nuevos Modelos creados; utilizando recursos factibles para su fabricación.

Actualización de Tendencias y Modelos: El proceso de Diseño y Moda entregará a Producción las actualizaciones de Modelos existentes; utilizando recursos factibles para su fabricación.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Quejas y Reclamos OK: Compras se encargará de atender las Quejas y Reclamos que le competen; solucionándolas positivamente para mejorar el Servicio al Cliente.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Producción: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Planificar, Programar, Controlar y Ejecutar la Producción de la Empresa; manteniendo siempre los estándares de calidad, utilizando y optimizando los recursos, y consiguiendo contar con el menor número de desperdicios. ACTIVIDADES: -Programar y Planificar la Producción -Fabricar el Producto. -Recibir Materiales Calificados -Tomar Órdenes de Producción -Empacar y Almacenar la Producción -Controles de Calidad Oportunos y Eficientes/Cumplir con los Requisitos de Calidad establecidos. -Coordinar con Ventas, la Producción -Acatar Toma de Decisiones de Presidencia	SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
Presidencia	Órdenes de Producción		Órdenes de Producción OK	Presidencia
Presidencia	Órdenes de Producción		Órdenes de Producción OUT	Presidencia
Compras	Materiales OK		NO	NO
Diseño y Modas	Nuevas Tendencias y Modelos		NO	NO
Diseño y Modas	Actualización de Tendencias y Modelos		NO	NO
NO	NO		Producto Elaborado y Empacado	Marketing y Ventas
Marketing y Ventas	Pronóstico de Ventas		Planificación y Programación de la Producción	NO
NO	NO		Indicadores sobre Productividad	Presidencia
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
Marketing y Ventas	Actualización de Pedidos de Ventas		Producto Elaborado y Empacado	Marketing y Ventas
Gerencia General	Quejas y Reclamos Difundidos		Quejas y Reclamos OK	NO
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Órdenes de Producción: Presidencia, luego de negociar las Ventas, se encarga de otorgar esa información hacia Producción.

Materiales OK: Luego de realizar el respectivo Control de Calidad, Compras entrega los materiales e insumos hacia Producción con Visto OK.

Nuevas Tendencias y Modelos: El proceso de Diseño y Moda entregará a Producción los Nuevos Modelos creados; utilizando recursos factibles para su fabricación.

Actualización de Tendencias y Modelos: El proceso de Diseño y Moda entregará a Producción las actualizaciones de Modelos existentes; utilizando recursos factibles para su fabricación.

Pronóstico de Ventas: Pronóstico de Ventas: El pronóstico de ventas realizado por Marketing y Ventas.

Actualización de Pedidos de Ventas: Esta actualización efectuada por Marketing y Ventas servirá para Reprogramar la Producción.

Quejas y Reclamos Difundidos: Gerencia General trabajará sobre las Quejas y Reclamos emitidos por los Clientes Externos, difundiendo hacia los Procesos de Cadena de Valor, para que existe una efectiva Retroalimentación.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Ordenes de Producción OK: Producción mediante un análisis en su Programación, aprobará elaborar aquellos pedidos.

Ordenes de Producción OUT: Producción mediante un análisis en su Programación, no aprobará elaborar aquellos pedidos.

Producto Elaborado y Empacado: Producción entregará el Producto hacia Marketing y Ventas; cumpliendo todos los pasos acordes a su proceso de fabricación.

Planificación y Programación de la Producción: El proceso de Producción construirá su Planificación y Programación para obtener los resultados de productividad deseados.

Indicadores sobre Productividad: Producción enviará sus ratios e indicadores más relevantes hacia Presidencia y Gerencia General.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Quejas y Reclamos OK: Compras se encargará de atender las Quejas y Reclamos que le competen; solucionándolas positivamente para mejorar el Servicio al Cliente.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Marketing y Ventas: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS			SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
Producción	Producto Elaborado y Empacado		Despacho de Producción	Clientes Externos
NO	NO		Estrategias y Planes de Publicidad (Sin Aprobar)	Presidencia
Presidencia	Estrategias y Planes de Publicidad Aprobados		Contratos con Medios Publicitarios	NO
NO	NO		Investigación de Mercado	Presidencia Gerencia General
NO	NO		Pronóstico de Ventas	Producción Presidencia
NO	NO		Planes de Captación de Nuevos Clientes	Presidencia
NO	NO		Actualización de Pedidos de Ventas	Producción
Clientes Externos	Quejas y Reclamos		Procesamiento de Quejas y Reclamos	Gerencia General
Gerencia General	Quejas y Reclamos Difundidos		Quejas y Reclamos OK	NO
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Producto Elaborado y Empacado: Producción entregará el Producto hacia Marketing y Ventas; cumpliendo todos los pasos acordes a su proceso de fabricación.

Estrategias y Planes de Publicidad Aprobados: Luego de un análisis, Presidencia se encargará de evaluar y aprobar dichas Estrategias y Planes de Publicidad presentados por Marketing y Ventas.

Quejas y Reclamos: Las Quejas y Reclamos son extraídos directamente del Cliente Externo; por lo cual, Marketing y Ventas deberá utilizar todos sus recursos para poseer un correcto Servicio al Cliente.

Quejas y Reclamos Difundidos: Quejas y Reclamos Difundidos: Gerencia General trabajará sobre las Quejas y Reclamos emitidos por los Clientes Externos, difundiendo hacia los Procesos de Cadena de Valor, para que existe una efectiva Retroalimentación.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Despacho de Producción: El Despacho de Producción se realizará con el tiempo oportuno y en el lugar indicado; previsto por el Cliente Externo.

Estrategias y Planes de Publicidad (Sin Aprobar): Estrategias y Planes de Publicidad (Sin Aprobar): Marketing y Ventas compondrá estas Estrategias y Planes; para que Presidencia mediante un análisis las apruebe.

Contratos con Medios Publicitarios: Marketing y Ventas se encargara de buscar y concretar lo publicidad de la Empresa en los medios de comunicación más idóneos.

Investigación de Mercado: Marketing y Ventas realizará un informe completo sobre el tema de Investigación de Mercado.

Planes de Captación de Nuevos Clientes: Marketing y Ventas compondrá estos Planes, para que Presidencia mediante un análisis los apruebe.

Pronóstico de Ventas: El pronóstico de ventas realizado por Marketing y Ventas.

Actualización de Pedidos de Ventas: Esta actualización efectuada por Marketing y Ventas servirá para Reprogramar la Producción.

Procesamiento de Quejas y Reclamos: Marketing y Ventas realizará un informe efectivo sobre todas las Quejas y Reclamos; para que Gerencia General realice las respectivas Sugerencias hacia los Procesos involucrados en Cadena de Valor.

Quejas y Reclamos OK: Compras se encargará de atender las Quejas y Reclamos que le competen; solucionándolas positivamente para mejorar el Servicio al Cliente.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Contabilidad y Finanzas: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS			SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas	PROPOSITO: Administrar la Contabilidad y Finanzas de la Organización, de una manera objetiva, responsable, oportuna y eficaz; para lograr tener diagnósticos firmes para el funcionamiento correcto de la Empresa	Aceptar Sugerencias	NO
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
Organización	Información Contable		Estados Financieros Periódicos	Presidencia
Organización	Información Contable	ACTIVIDADES: -Elaborar la Planilla de costos. -Realizar el Análisis Financiero periódico. -Elaborar los Presupuestos. -Controlar los niveles de endeudamiento -Controlar los niveles de cartera. -Analizar y Evaluar nuevos Proyectos. -Realizar la Contabilidad de la Empresa. -Manejar declaraciones y eventualidades con el Servicio de Rentas Internas -Acatar Toma de Decisiones de Presidencia	Análisis de Nuevos Proyectos	Presidencia
Compras	Comprobantes de Compras		Documentación SRI	Legal
Organización	Información Contable		NO	NO
Organización	Información Contable		Presupuestos Elaborados	Presidencia
Organización	Información Contable		Ratios Financieros	Presidencia
Organización	Información Contable		Planillas de Costos Elaborados	NO
Talento Humano	Motivación Humana		Contabilidad General	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Motivación Humana	NO
			Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Información Contable: Aquella Información necesaria para elaborar toda la Contabilidad de la Empresa

Comprobantes de Compras: Luego de efectuar la acción de Compra, este proceso deberá entregar todos los documentos de Comprobantes de Pago hacia Contabilidad y Finanzas.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Estados Financieros Periódicos: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Análisis de Nuevos Proyectos: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Presupuestos Elaborados: Contabilidad y Finanzas realizará los Presupuestos Económicos de la Organización.

Ratios Financieros: Información relevante para administrar correctamente la Organización.

Planillas de Costos Elaborados: Contabilidad y Finanzas realizará las Planillas de Costos para coordinar decisiones contables sobre el producto.

Contabilidad General: Contabilidad y Finanzas se encargará de generar toda la Contabilidad de la Organización.

Documentación SRI: Contabilidad y Finanzas elaborarán la Documentación pertinente al SRI.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Talento Humano: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Conducir favorablemente a todas las Personas que colaboran en la Organización, tratando de lograr siempre una armonía laboral, que fluya en todos los Procesos. ACTIVIDADES: - Reclutar y Seleccionar el Personal. - Excluir el Personal. - Realizar Programas de Motivación Laboral. - Realizar Programas de Capacitación Laboral. - Acatar Toma de Decisiones de Presidencia.	SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
NO	NO		Motivación Humana	Todos los Procesos
NO	NO		Capacitaciones	Todos los Procesos
NO	NO		Manejo del Personal	Presidencia Legal
Legal	Contratos Nuevos/Contratos Cancelados		NO	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Contratos Nuevos y Contratos Cancelados: El proceso referente a Legal informará sobre los Contratos Recientes o Cancelados.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

Manejo del Personal: Talento Humano informará sobre el Manejo de Personal; que consiste en el Reclutamiento, Selección y Exclusión del Personal.

Legal: A continuación la Caracterización del Proceso.

ENTRADAS		PROPOSITO: Manejar responsablemente todas las situaciones legales de la Organización, tratando de cumplir las leyes y normas existentes en el Ecuador, y favoreciendo al crecimiento de la Empresa. ACTIVIDADES: - Crear Contratos Laborales. - Rescindir Contratos Laborales. - Revisar y Aprobar Documentación correspondiente a S.R.L. - Defender en cualquier momento los intereses de la Organización. - Acatar Toma de Decisiones de Presidencia.-	SALIDAS	
Presidencia	Plan Estratégico Aprobado		NO	NO
Presidencia	Toma de Decisiones		Implementación de Decisiones	NO
Gerencia General	Sugerencias Administrativas		Aceptar Sugerencias	NO
NO	NO		Información Empresarial	Gerencia General
NO	NO		Informes Generales	Gerencia General
Talento Humano	Manejo del Personal		Contratos	Talento Humano
			Nuevos/Contratos Cancelados	
Contabilidad y Finanzas	Documentación SRI		Documentación SRI	Presidencia
			OK	
Talento Humano	Motivación Humana		Implantación de Motivación Humana	NO
Talento Humano	Capacitaciones		Implantación de Capacitaciones	NO

FUENTE: Autor

Descripción de los términos utilizados en la Ficha:

ENTRADAS:

Plan Estratégico Aprobado: El Plan Estratégico será difundido por Presidencia hacia todos los Procesos.

Toma de Decisiones: Las Decisiones serán analizadas y ejecutadas por Presidencia; y tendrán que ver con todo el entorno organizacional, abarcando todos los ámbitos:

Aprobar o Denegar acciones, planes, estrategias e ideas de todos los Procesos.

Ejecutar la Retroalimentación para todos los Procesos.

Difundir información relevante hacia todos los Procesos.

Calificar el desempeño de cada Proceso.

Trabajar en Equipo para generar las Decisiones.

Sugerencias Administrativas: Luego de calificar los Informes Generales; Gerencia General se encargará de realizar una Retroalimentación enviando Sugerencias hacia todos los procesos. (Exceptuando Presidencia)

Manejo del Personal: Talento Humano informará sobre el Manejo de Personal; que consiste en el Reclutamiento, Selección y Exclusión del Personal.

Documentación SRI: Contabilidad y Finanzas elaborarán la Documentación pertinente al SRI.

Motivación Humana: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Motivación Laboral en todos los procesos.

Capacitaciones: Talento Humano informará sobre los Planes a implantar sobre Capacitación Laboral en todos los procesos.

SALIDAS:

Implementación de Decisiones: La Toma de Decisiones es efectuada por Presidencia hacia todos los Procesos; estas decisiones deberán cumplirse e implementarse óptimamente.

Aceptar Sugerencias: Los procesos deben implementar estas Sugerencias luego de que Gerencia General realizó un análisis de los Informes Generales.

Información Empresarial: La Información Empresarial debe ser entregada por todos los Procesos; para que Gerencia General construya el Plan Estratégico.

Informes Generales: Informes Generales: Este tipo de Informes son elaborados por todos los procesos, exceptuando los Administrativos.

El contenido de los Informes será diverso:

Rendimiento de cada Proceso.

Problemas e Inconvenientes laborales.

Requerimiento de Recursos

Información relevante del Proceso.

Contratos Nuevos y Contratos Cancelados: El proceso referente a Legal informará sobre los Contratos Recientes o Cancelados.

Documentación SRI OK: Legal aprobará la Documentación hacia el SRI realizada por Contabilidad y Finanzas.

Implantación de Motivación Humana: Se deberá implementar los Planes de Motivación Humana creados por Talento Humano.

Implantación de Capacitaciones: Se deberá implementar los Planes de Capacitación Laboral creados por Talento Humano.

Se ha concluido satisfactoriamente con la Caracterización de todos los Procesos de la Organización; definiendo claramente Actividades, Entradas y Salidas.

3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Mapa de Procesos: Se comenzará analizando las dos estructuras. La primera, que es la actual, y la segunda, considerando mejoras.

A continuación el gráfico correspondiente al manejo de los procesos o áreas en Britex.

Situación Actual:

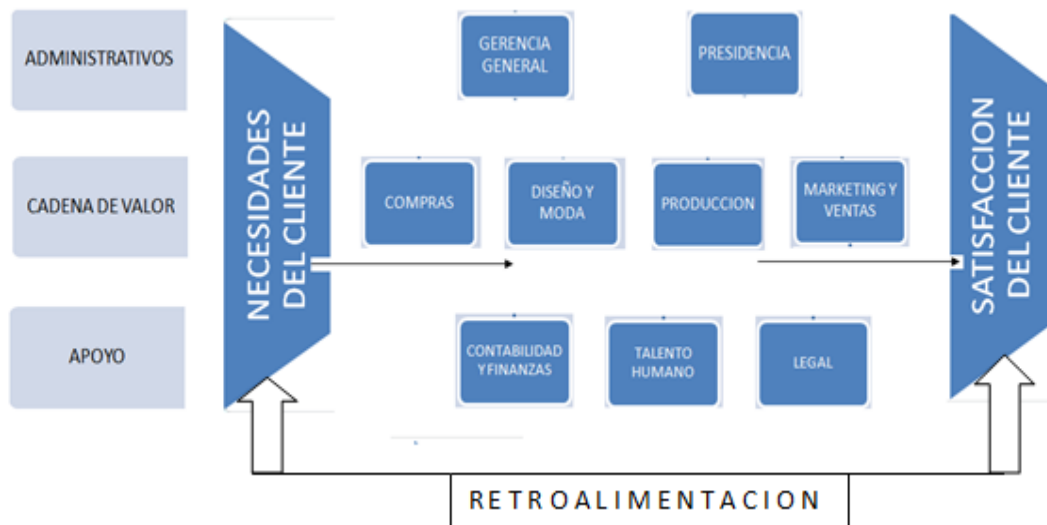


FUENTE: Autor

- Es una Estructura Jerárquica enfocada a Personas: Simplemente, se prioriza la subordinación de las funciones del Personal.
- Es un Esquema Tradicional: Aun importante para determinar en nivel de empoderamiento dentro de la Empresa.
- En la Estructura no se prioriza los procesos clave de la Organización; Es decir, no se tiene claro cuáles son los procesos o áreas que realmente agregan valor al Sistema y al Producto.
- En la primera Estructura solamente se poseen ideas difusas sobre cuáles son los procesos primordiales; es decir que no se analiza la Cadena de Suministro.

Ahora, el esquema de Mapa de Procesos introduciendo las mejoras.

Situación de Mejora:



FUENTE: Autor

- Es una Estructura Flexible enfocada a Procesos: La propuesta de mejora se basa claramente en las Necesidades del Cliente, para luego introducir estas Características a los Procesos de Cadena de Valor.
- La Satisfacción del Cliente: Las “Quejas y Reclamos” medidos por el indicador de Satisfacción al Cliente; regresan al Proceso de Cadena de Valor, ejecutada por una Retroalimentación efectiva.
- Los Procesos Administrativos: Muy bien definidos y que conforman la Alta Dirección; y tienen la responsabilidad de armonizar el Sistema de la Organización.
- Los Procesos de Soporte: Agregan ese apoyo al Sistema, realizando Programas y Planes para conseguir ese tan anhelado Flujo Armonioso Empresarial.

Para terminar este análisis sobre el Mapeo de Procesos, es que todos los Procesos Agregan Valor al Sistema; y aquellos denominados “Cadena de Valor” son los que Agregan ese “Plus” primordial hacia el Producto y finalmente hacia la Satisfacción Cliente Externo.

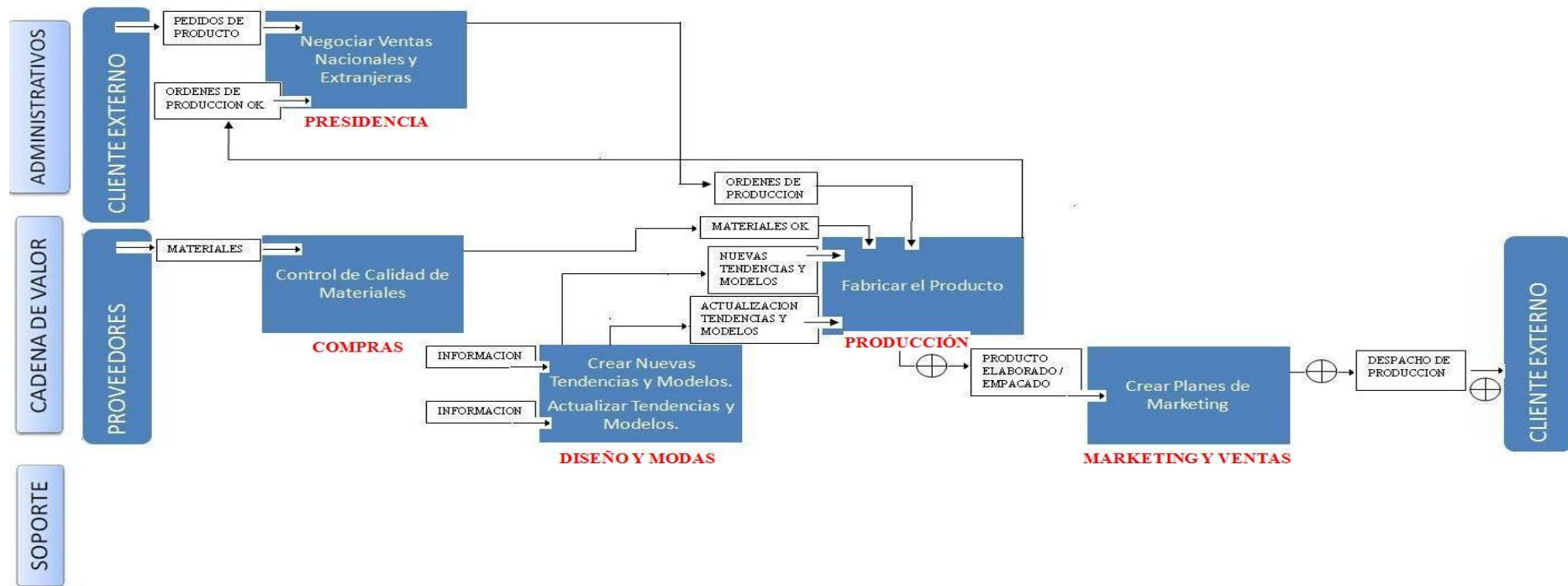
Caracterización de Procesos: Ahora se demostrará que con una Implementación de Caracterización de Procesos agregamos valor, para actuar y tomar decisiones oportunas y claves para un correcto desempeño organizacional.

Las siguientes propuestas corresponden a las Situaciones de Mejora extraídas gracias a la Caracterización realizada anteriormente.

Se procederá a realizar Flujos Funcionales para demostrar cómo se agrega valor al Producto y al Sistema. Un Flujo Funcional es una concentración de Entradas, Salidas y Actividades claves o primordiales que pretenden resolver problemas organizacionales.

El primer Flujo Funcional que se muestra a continuación, se busca demostrar la verdadera cadena de valor hacia el Producto, que finalmente recaerá en la Satisfacción del Cliente.

Flujo Funcional para Agregar Valor al Producto: Concentración de Entradas, Salidas y Actividades Clave de varios Procesos de Britex.



FUENTE: Autor

Enseguida los puntos explicativos sobre el Flujo Funcional presentado:

- Flujo Funcional: Este flujo se relaciona totalmente con una Cadena de Suministro.
- Procesos de Cadena de Valor: Se demuestra claramente la importancia primordial de seleccionar, analizar y otorgar el máximo grado de relevancia hacia los procesos considerados de Cadena de Valor.
- Procesos y Actividades Esenciales: Se deberá cumplir las Actividades claves sobre los Procesos involucrados, con el máximo nivel de productividad; enfatizando la Satisfacción de los Clientes Internos y Externos.
- Entradas y Salidas Esenciales: En este Flujo Funcional se deberá cumplir estrictamente con las siguientes reglas:
 - Satisfacción Total del Cliente Interno y Externo.
 - Relaciones Excelentes con Proveedores.
 - Las Entradas y Salidas deberán cumplirse con las características pactadas, con el tiempo oportuno y en el lugar acordado.
- Proceso Administrativo: Únicamente la Actividad “Negociar Ventas Nacionales y Extranjeras” realizada por Presidencia se introduce en este Flujo Funcional.

A continuación la tabla que contiene las Actividades y Procesos Esenciales:

PROCESO	ACTIVIDAD ESENCIAL
Presidencia	Negociar Ventas Nacionales y Extranjeras
Compras	Control de Calidad de Materiales
Diseño y Modas	Crear Nuevas Tendencias y Modelos
Diseño y Modas	Actualizar Tendencias y Modelos
Producción	Fabricar el Producto
Marketing y Ventas	Crear Planes de Marketing

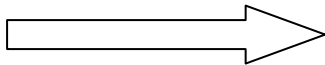
FUENTE: Autor

El siguiente grafico es una Interacción sobre las Entradas y Salidas esenciales para Agregar Valor al Producto:

	Presidencia	Compras	Diseño y Moda	Producción	Marketing y Ventas	Proveedores	Cliente Externo
Presidencia				Ordenes de Producción			
Compras				Materiales OK			
Diseño y Moda				Nuevas Tendencias y Modelos. Actualización de Tendencias y Modelos			
Producción	Ordenes de Producción OK				Producto Elaborado y Empacado		
Marketing y Ventas							Despacho de Producción
Proveedores		Materiales					
Cliente Externo	Pedidos de Producto						

↑
ENTRADAS

SALIDAS



FUENTE: Autor

Con la Interacción presentada, se visualiza la relación o conexión de Entradas y Salidas esenciales de los Procesos Primordiales de Britex.

Finalmente, mediante los gráficos y tablas, y con los puntos analizados; lo que se pretende lograr es Agregar Valor al Producto, cumpliendo satisfactoriamente las Actividades Esenciales de cada uno de los Procesos involucrados en el Flujo Funcional.

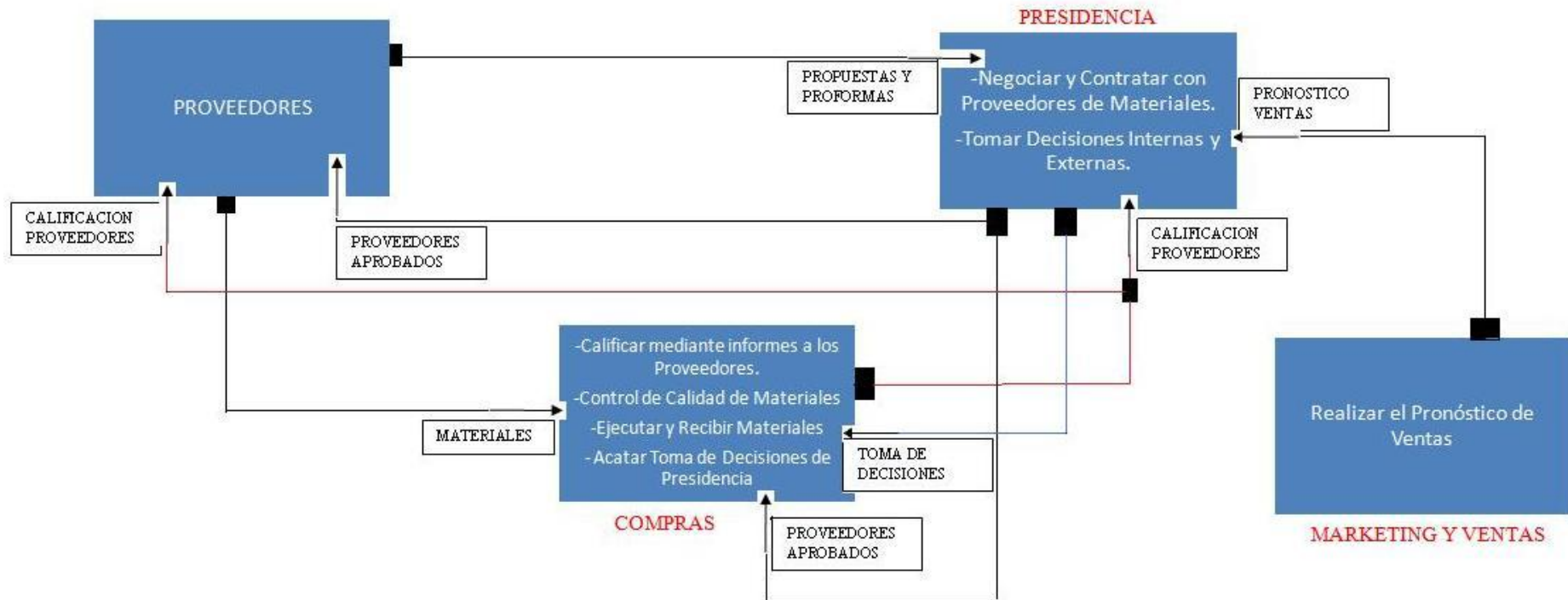
Ahora se procederá a realizar un Análisis de Valor Agregado al Sistema, es decir se planteará una mejora que abarque el correcto funcionamiento de la Organización; y que es extraída de la Caracterización realizada anteriormente.

Para agregar valor al Sistema, primero se debe efectuar un planteamiento de los principales inconvenientes que perturban el buen desempeño de la Industria:

1. Proveedores: Tiempo y Cantidad.
2. Producción: Poca Efectividad
3. Satisfacción del Cliente: Poca Retroalimentación.
4. Talento Humano: Personal poco Motivado.

Entonces, se procederá a la construcción de los cuatro Flujos Funcionales, que intentan resolver aquellos inconvenientes.

Flujo Funcional: Inconveniente con Proveedores. (Tiempo y Cantidad)

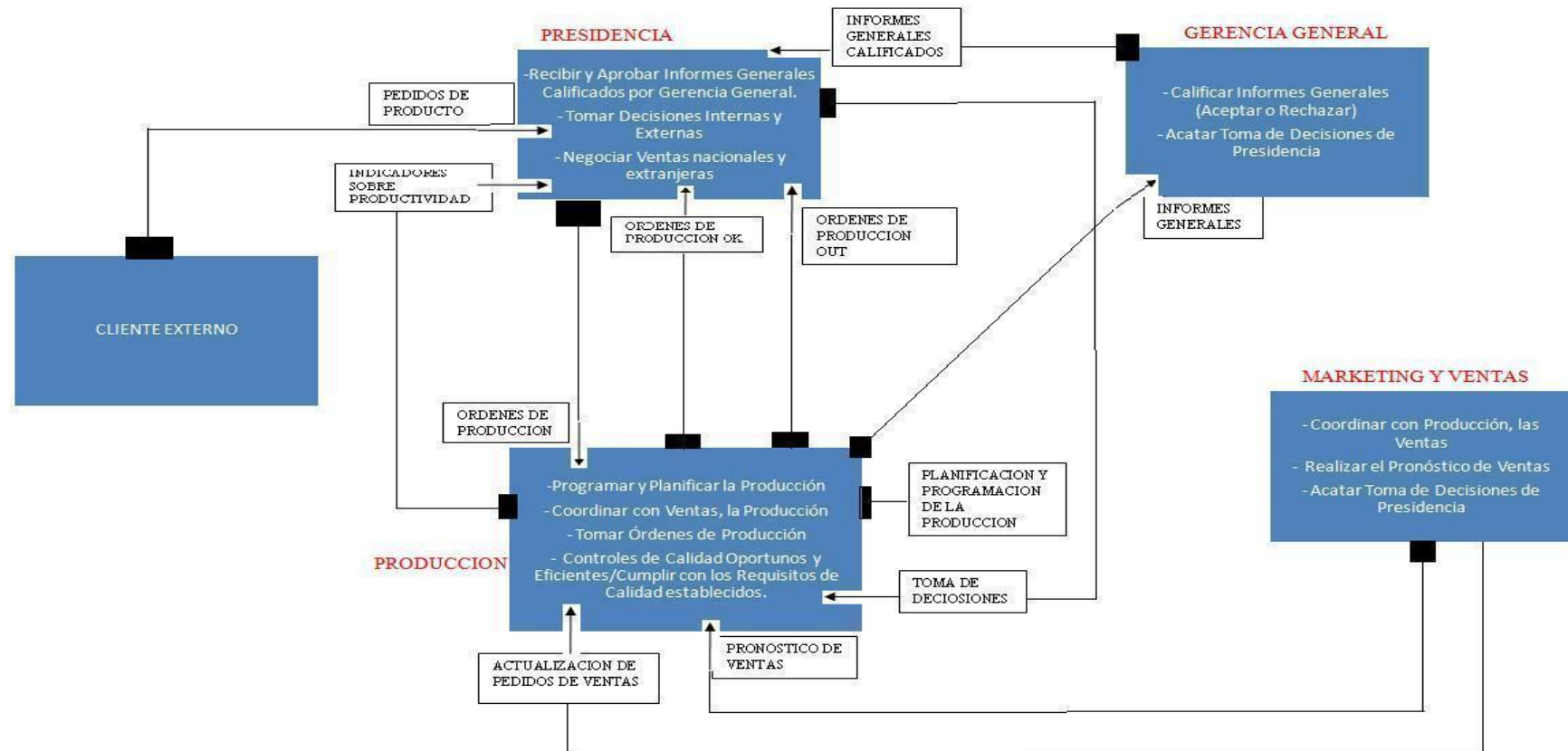


FUENTE: Autor

Mediante el Flujo Funcional presentado, se pretende resolver los problemas relacionados con los Proveedores:

- Compras intenta tener Materiales de Calidad; que arriben en el tiempo pactado y con la cantidad óptima.
- Presidencia deberá Negociar con los Proveedores, analizando las mejores Propuestas de los mismos.
- Marketing y Ventas deberá realizar de la manera más precisa el Pronóstico de Ventas; de esta forma Presidencia ejecutará los Pedidos de Materiales con la cantidad más óptima posible.
- Calificación de Proveedores: Esta acción, realizada por Compras, tendrá que convertirse en el eje del Mejoramiento Continuo de la Relación con Proveedores. La Calificación contemplará los siguientes puntos para su análisis:
 - Control de Calidad de Materiales: Mediante este control continuo, se evaluará al Proveedor.
 - Tiempos Establecidos: El Proveedor deberá cumplir con los tiempos pactados para su posterior calificación
 - Cantidad Establecida: El Proveedor deberá cumplir con la cantidad pactada para su posterior calificación.
- Si el Proveedor, constantemente irrumpe con la Negociación establecida, se procederá a:
 - Calificación Negativa de Compras, que llegará hacia Presidencia
 - Presidencia cancelará al Proveedor.

Flujo Funcional: Inconveniente en Producción. (Poca Efectividad)

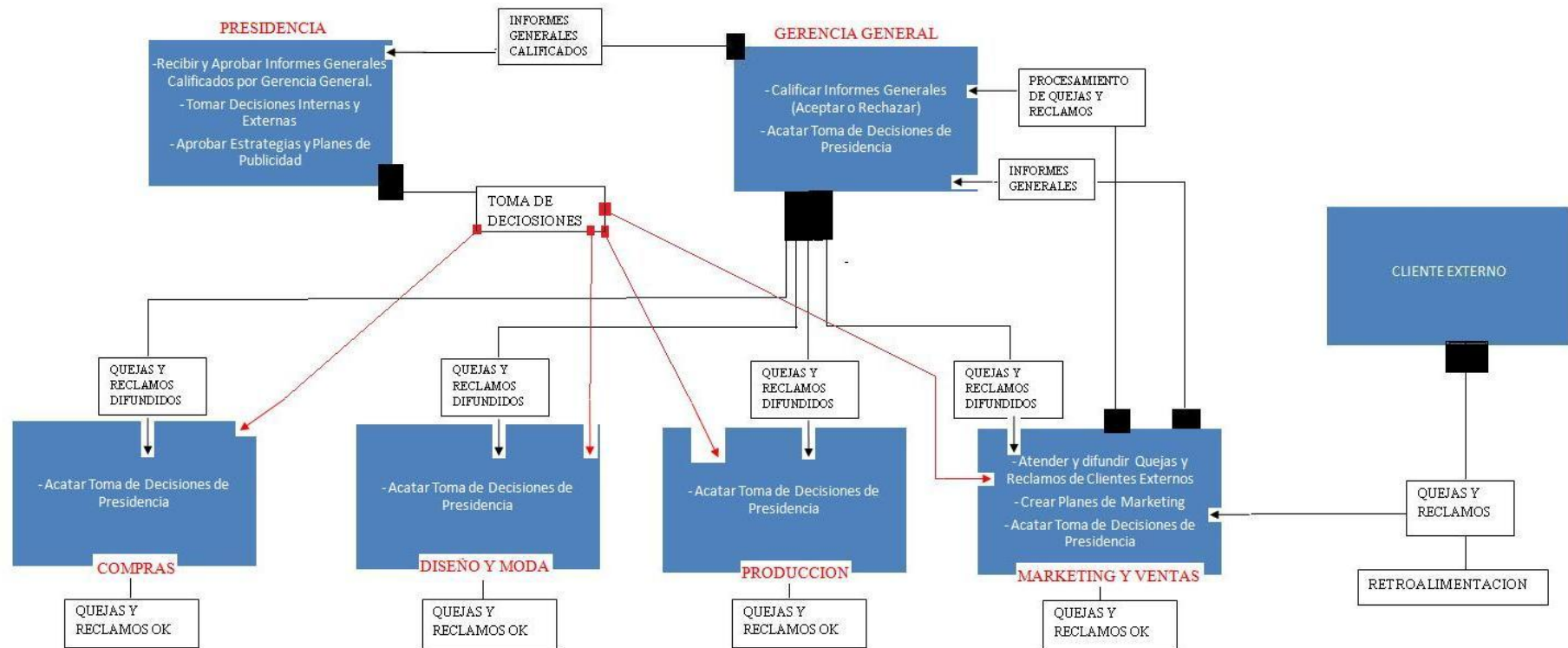


FUENTE: Autor

Mediante el Flujo Funcional presentado, se pretende resolver los problemas relacionados en Producción:

- La Programación y Planificación deberá ser totalmente interrelacionada con el Pronóstico de Ventas y con las Actualizaciones de las mismas.
- El Proceso de Producción deberá contar con un Profesional que maneje efectivamente las acciones del Área.
- El Proceso de Producción deberá presentar Resultados continuos hacia Presidencia con Indicadores de Productividad.
 - Se implementará un Mejoramiento Continuo en la Productividad.
 - Los controles se medirán luego entregar las Órdenes de Producción.
 - Los controles también serán medidos semanalmente.
 - Los controles también llegaran a los Operarios en Planta (Indicador de Productividad Laboral)
- El Proceso de Producción deberá comunicar todo tipo de inconveniente o requerimiento mediante los “Informes Generales” enviados hacia Gerencia General; para una posterior Toma de Decisiones por parte de Presidencia.
- El Proceso de Producción deberá analizar su Capacidad Productiva cuando Presidencia coloque una Orden de Producción. Si la respuesta es negativa, el proceso de Presidencia deberá Negociar nuevamente las ventas con los Clientes Externos. (Macro Tiendas textiles)

Flujo Funcional: Inconvenientes en Satisfacción del Cliente. (Poca Retroalimentación)



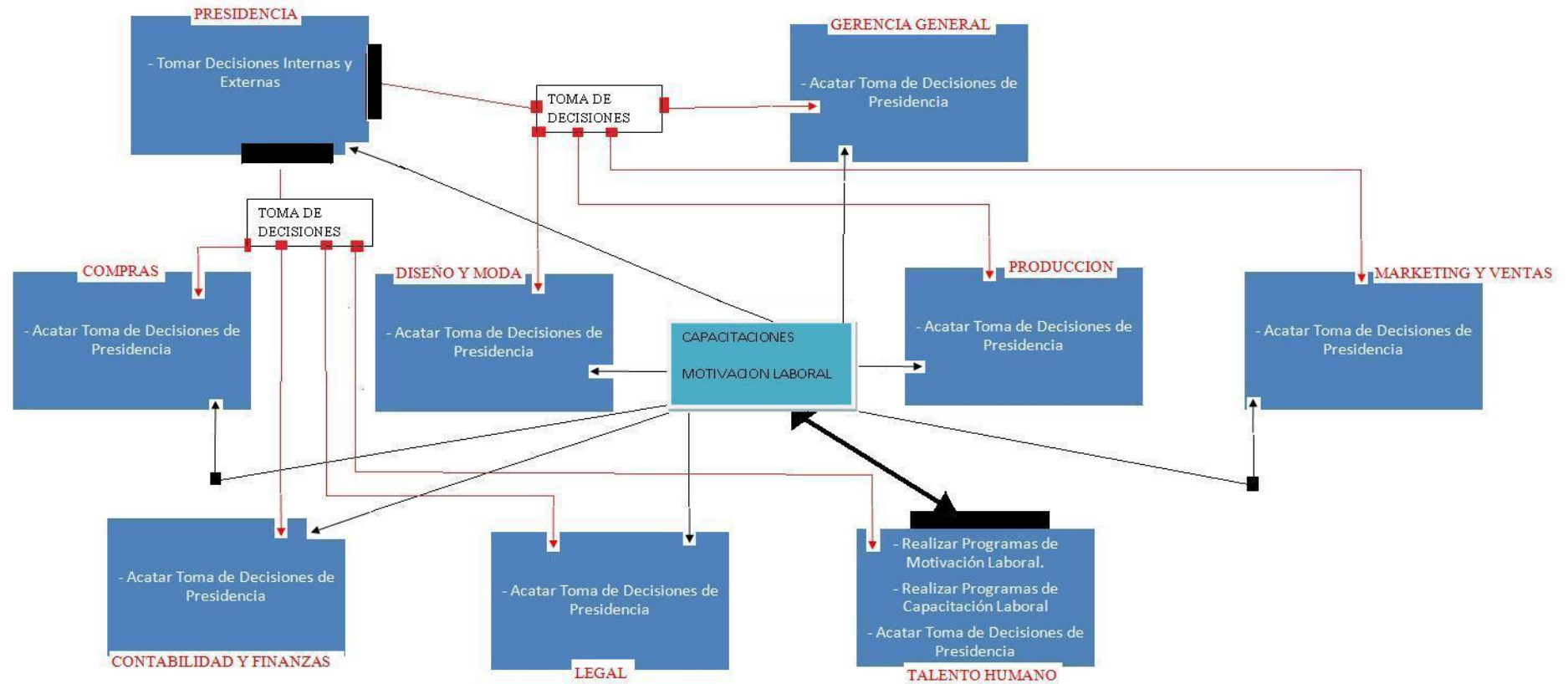
FUENTE: Autor

Mediante el Flujo Funcional presentado, se pretende resolver los problemas relacionados con la Satisfacción del Cliente:

- El proceso de Marketing y Ventas se encargará de la recepción de todas las Quejas y Reclamos de los Clientes Externos. (Macro Tiendas)
- Las Quejas y Reclamos llegarán procesadas hacia Gerencia General.
- Gerencia General luego de un análisis, enviará los correspondientes requerimientos hacia el correspondiente Proceso de Cadena de Valor.
- Las Quejas y Reclamos pueden surgir de cualquier Proceso de Cadena de Valor:
 - Calidad del Producto: Pudiese surgir de una Calidad inferior de los Materiales (Compras) o de un proceso de producción no controlado. (Producción)
 - Diseños anticuados: La falta de Nuevos Productos por parte del proceso de Diseño y Moda es otro de las inconvenientes de los Clientes.
 - Atención inadecuada del Servicio al Cliente: Pudiese surgir por una mala atención al momento de recaudar las Quejas y Reclamos por parte del Personal de Marketing y Ventas.
 - Quejas y Reclamos OK: Cada Proceso deberá solucionar eficazmente todos los requerimientos que le corresponda a su área.

Finalmente, Presidencia será quién tome las decisiones más oportunas para que los Procesos de Cadena de Valor cumplan con el objetivo de satisfacer a los Clientes, realizando una Retroalimentación en la Organización.

Flujo Funcional: Inconvenientes en Talento Humano. (Personal poco Motivado)



FUENTE: Autor

Mediante el Flujo Funcional presentado, se pretende resolver los problemas relacionados en Talento Humano:

- Motivación Laboral: Talento Humano tendrá que crear Programas humanísticos de Motivación, para crear un sentido de pertenencia dentro de la Organización:
 - Destacar la Productividad Laboral en cada Proceso: Se deberá incentivar a las personas con mejor desempeño laboral
 - Destacar la Solución de Problemas: Se deberá incentivar a las personas que aporten a resolver los problemas más críticos de las Organizaciones.
 - Trabajo en Equipo: Talento Humano realizará grupos de trabajo diversos para afrontar todo tipo de inconvenientes de la Organización.
 - Otras variables: Talento Humano deberá realizar un seguimiento sobre problemas externos de las personas que colaboran en la Empresa.
- Capacitación Laboral: Talento Humano deberá crear Programas permanentes de Capacitación, con el fin de tener personal totalmente calificado dentro de todos los Procesos:
 - Inestabilidad Laboral: En Britex y en todo el sector laboral, existe una inestabilidad laboral, por lo cual se busca contar con personas sustitutivas, realizando Capacitaciones para no tener momentos de ineficiencia en el Sistema Organizacional.
 - Errores del Personal: Principalmente en el proceso de Producción; se deberá realizar capacitaciones para disminuir el número de defectos en la producción.
- Motivación Humana y Capacitación Humana es un trabajo realizado por Talento Humano, pero para crearlo se deberá hacer un Trabajo en Conjunto con todos los procesos.

- Britex: La empresa actualmente no cuenta con personas para dirigir el proceso de Talento Humano; por lo cual se propone que lo integren todos los Responsables de cada proceso; y de esta manera ejecutar los programas más convenientes para la Organización.

3.4 INTERRELACION DE PROCESOS

La Interrelación de Procesos es el ultimo ítem del presente capítulo que abarca la creación de una Macro Tabla, en donde se relacionan las Entradas y Salidas de los Procesos y también se introduce a las Partes Interesadas.

El objetivo de realizar una Interrelación de Procesos dentro de la herramienta de Gestión por Procesos, es la de verificar o comprobar que la Caracterización de Procesos se encuentre muy bien estructurada y además que no contenga errores.

También, efectuar una Interrelación de Procesos sirve para mirar de una manera muy amplia la conexión que existe entre los procesos de una Organización.

Entonces, a continuación se procederá a realizar la Tabla de Interrelación de Procesos:

Interrelación de Procesos de Britex: Parte uno.

	PRESIDENCIA	GERENCIA GENERAL	COMPRAS
PRESIDENCIA		Plan Estratégico Aprobado Toma de Decisiones Información Empresarial	Plan Estratégico Aprobado Toma de Decisiones Proveedores Aprobados
GERENCIA GENERAL	Plan Estratégico (Sin Aprobar) Informes Generales Calificados		Sugerencias Administrativas Quejas y Reclamos Difundidos
COMPRAS	Calificación de Proveedores	Información Empresarial Informes Generales	
DISEÑO Y MODAS		Información Empresarial Informes Generales	
PRODUCCION	Ordenes de Producción OK Ordenes de Producción OUT Indicadores sobre Productividad	Información Empresarial Informes Generales Indicadores sobre Productividad	
MARKETING VENTAS	Estrategias y Planes de Publicidad (Sin Aprobar) Pronóstico de Ventas Planes de Captación de Nuevos Clientes Investigación de Mercado	Información Empresarial Informes Generales Procesamiento de Quejas y Reclamos Investigación de Mercado	
CONTAB. FINANZAS	Estados Financieros Periódicos Análisis de Nuevos Proyectos Presupuestos Elaborados Ratios Financieros	Información Empresarial Informes Generales Presupuestos Elaborados Ratios Financieros Primordiales	
TALENTO HUMANO	Motivación Humana Capacitaciones Manejo del Personal	Información Empresarial Informes Generales Motivación Humana Capacitaciones	Motivación Humana Capacitaciones
LEGAL	Documentación SRI OK	Información Empresarial Informes Generales	
CLIENTES EXTERNOS	Pedidos de Producto		
PROVEEDORES	Propuestas y Proformas		Materiales

FUENTE: Autor

Interrelación de Procesos de Britex: Parte dos.

	DISEÑO Y MODAS	PRODUCCION	MARKETING VENTAS
PRESIDENCIA	Plan Estratégico Aprobado	Plan Estratégico Aprobado	Plan Estratégico Aprobado
	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones
		Ordenes de Producción	Estrategias y Planes de Publicidad Aprobados
GERENCIA GENERAL	Sugerencias Administrativas	Sugerencias Administrativas	Sugerencias Administrativas
	Quejas y Reclamos Difundidos	Quejas y Reclamos Difundidos	Quejas y Reclamos Difundidos
COMPRAS		Material OK	
DISEÑO Y MODAS		Nuevas Tendencias y Modelos	
		Actualización de Tendencias y Modelos	
PRODUCCION			Producto Elaborado y Empacado
MARKETING VENTAS		Actualización de Pedidos de Ventas	
		Pronóstico de Ventas	
CONTAB. FINANZAS			
TALENTO HUMANO	Motivación Humana	Motivación Humana	Motivación Humana
	Capacitaciones	Capacitaciones	Capacitaciones
LEGAL			
CLIENTES EXTERNOS			Quejas y Reclamos
PROVEEDORES			

FUENTE: Autor

Interrelación de Procesos de Britex: Parte tres.

	CONTAB. FINANZAS	TALENTO HUMANO	LEGAL	CLIENTES EXTERNOS	PROVEEDORES
PRESIDENCIA	Plan Estratégico Aprobado	Plan Estratégico Aprobado	Plan Estratégico Aprobado		
	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	Toma de Decisiones		
GERENCIA GENERAL	Sugerencias Administrativas	Sugerencias Administrativas	Sugerencias Administrativas		
COMPRAS	Comprobantes de Compras				Calificación de Proveedores
DISEÑO Y MODAS					
PRODUCCION					
MARKETING VENTAS				Despacho de Producción	
CONTAB. FINANZAS			Documentación SRI		
TALENTO HUMANO	Motivación Humana		Motivación Humana		
	Capacitaciones		Capacitaciones		
			Manejo del Personal		
LEGAL		Contratos Nuevos/Contratos Cancelados			
CLIENTES EXTERNOS					
PROVEEDORES					

FUENTE: Autor

Se ha expuesto la Caracterización de Procesos en tres partes, por una conveniencia de visualización y presentación del Trabajo de Graduación.

Finalmente se nombrará algunos beneficios de realizar la Interrelación de Procesos:

- Se posee una Visión Total de la relación entre todos los Procesos y de las Partes Interesadas.
- Se verifica que no existan errores en la creación de la Caracterización de Procesos, efectuada en el ítem número dos del presente Capítulo.
- Se cumple con los Requisitos para contener Calidad en el Sistema de una Organización.
- Se muestra las Entradas y Salidas Esenciales para Agregar Valor al Producto.
(Con sombreado)

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber realizado el presente Trabajo de Graduación, he concluido con lo siguiente:

- Se ha logrado identificar y definir claramente todos los procesos de Britex; analizando profundamente sus roles dentro de la Organización, es decir, clasificando los procesos según su actividad, propósitos y objetivos, para consolidar una Estructura Empresarial flexible, con un enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.
- Al estructurar una Caracterización en cada uno de los procesos de Britex, se ha conseguido concretar totalmente sus funciones, definiendo las Entradas y Salidas de cada uno de ellos; con el propósito de poseer un desarrollo efectivo, oportuno y armonioso en el Flujo Sistémico de la organización.
- Con la Interrelación de Procesos efectuada en la empresa Britex, se ha obtenido disponer de una base para corregir cualquier error en la elaboración de una Caracterización, y además de visualizar de una manera muy amplia la relación entre todos los procesos, proveedores y clientes externos, entre sus Entradas y Salidas.
- El sector industrial de nuestro medio, principalmente las PYME, carecen de una base de organización para el correcto desempeño de sus áreas o procesos, puesto que trabajan con pensamientos un tanto empíricos, por lo cual, con una propuesta de implementación de la herramienta de mejora, como Gestión por Procesos, se logra corregir el caos empresarial; y además de comenzar a poseer criterios y acciones de Calidad dentro y fuera de la Empresa, aplicando temas como Retroalimentación y el Mejoramiento Continuo.

RECOMENDACIONES

Para potencializar y mejorar este proyecto, puedo sugerir las siguientes recomendaciones:

- Principalmente, para implementar una herramienta como la de Gestión por Procesos, es indiscutible el apoyo total y continuo de las personas que conforman la Alta Dirección; y deberán otorgar los recursos más óptimos para su Implementación.
- Se debe de contar, al menos con una persona que cumpla el Perfil Profesional de cada proceso, para que se convierta en el Responsable del mismo.
- Antes de comenzar la implementación, se debe difundir el mensaje hacia todas las personas que conforman la Organización.
- La persona o el grupo de personas encargadas de la implementación del proyecto, deben introducir todas las ideas o pensamientos de todo el personal, fomentando el Trabajo en Equipo.
- Se deberán manejar Indicadores sobre Satisfacción de los clientes internos y externos, para fomentar siempre la Mejora Continua en el Sistema Organizacional de Britex.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CORONEL, Iván. 2010. Material de Trabajo para la materia de Planeación Estratégica de la Carrera de Ingeniería en Producción y Operaciones, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

HARRINGTON, J. 1994. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa/ Calidad Total. MacGraw Hill. Bogotá. 309 p.

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. 2001. Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas. Sexta Edición. Prentice Hall. Madrid.

POZO, Sergio. 2010. Material de trabajo para el modulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Caracterización de Procesos. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.

ROJAS LOPEZ, Miguel David. 2002. Administración para Ingenieros. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá Colombia.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, Jose Antonio. 2010. Gestion por Procesos. Cuarta Edición. Graficas Dehon. España. [http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA45&dq=Gestion+por+procesos&hl=es&ei=ONfCTeu1LMLqgQfut9DlAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false]. Internet: acceso, febrero 22/2010.

SALVADOR VANEGAS, Guido. 2010. Planeación Estratégica. Nicaragua. Universidad Centroamericana UCA. [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm]. Internet: acceso, febrero 18/2010.

VERGARA SCHMALBACH Juan Carlos, FONTALVO HERRERA Tomas Jose, VERGARA SCHMALBACH Juan Carlos. 2008. La Gestión en la Calidad en Servicios. [http://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA70&dq=CARACTERIZACION+E+INTERRELACION+GESTI%C3%93N+PROCESOS&hl=es&ei=np8uTYf2LZP1gAe5upyzDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false]. Internet: acceso, Febrero 15/2010.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas realizadas a los accionistas de la Empresa Britex.

ENTREVISTA # 1

Efectuada a la señora Silvia Brito Proaño, accionista principal de la Empresa Textil Britex ubicada, en la ciudad de Cuenca, en el Sector de Río Amarillo.

Entrevistador: ¿Cuál es el manejo o funciones de la Alta Dirección?

Silvia Brito: Administrar correctamente la empresa, intentando tomar siempre las mejores decisiones; y además de negociar las Ventas considerables hacia las Macro Tiendas. (Ejemplo ETAFASION)

Entrevistador: ¿Cuál cree que son los principales problemas de Britex?

Silvia Brito: La Inestabilidad Laboral de los empleados y los retrasos en los pedidos de producto.

Entrevistador: ¿Han implementado en Britex alguna herramienta de mejora organizacional?

Silvia Brito: Se realizan en la Empresa temas como la creación del Plan Estratégico creado por Gerencia General; y siempre se intenta mejorar continuamente.

ENTREVISTA # 2

Efectuada al Señor Xavier Brito Proaño, accionista principal de la Empresa Textil Britex, ubicada en la ciudad de Cuenca, en el Sector de Río Amarillo.

Entrevistador: ¿Cuál cree que son los principales problemas de Britex?

Xavier Brito: Los siguientes:

La Inestabilidad por parte de Operarios y Profesionales.

Proveedores incumplidos en tiempo, cantidad y modelo.

Retrasos en la Producción.

Personal Conflictivo.

Entrevistador: ¿Cuáles son las Áreas y funciones de la Empresa?

Xavier Brito: (Respuesta detallada y corregida en el Capítulo número uno, que se refiere a Administración actual de los Procesos Internos y Externos de la Empresa.)

Entrevistador: ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta de Gestión por Procesos?

Xavier Brito: En mi preparación académica aun no terminada (Ingeniería en Comercio Exterior) comprendí algunos conocimientos.

Entrevistador: ¿Le gustaría implantar en Britex alguna herramienta de mejora?

Xavier Brito: Por supuesto, que nos ayude a resolver nuestros inconvenientes en la Empresa, siempre y cuando se ajusten a nuestros Presupuestos Económicos.

Entrevistador: ¿Cuáles son sus Clientes principales?

Xavier Brito: Las macro tiendas dedicadas a la venta de Ropa, que se encuentran ubicadas generalmente en los Centros Comerciales.

Entrevistador: ¿La empresa cuenta con algún tipo de Planeación Interna?

Xavier Brito: Se ha realizado el Plan Estratégico, y además se han implementado temas como Misión, Visión, Objetivos y Políticas Empresariales.

Entrevistador: ¿Cómo se maneja el Control hacia las áreas de la empresa?

Xavier Brito: Todas las áreas deben de presentar Informes periódicos sobre su rendimiento, además que en Producción se va a proceder a medir la Productividad Laboral.