



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones

**Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar la Organización en la
Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.**

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

Autor:

Paola Andrea Polo Reyes

Director:

Edmundo Cárdenas Herrera

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mis padres Telmo y Miriam por el apoyo que me han brindado, a mi hermano Marco por su ayuda, a mis profesores, de quienes he podido aprender mucho de sus conocimientos y sobre todo a mi Dios por ser mi guía y fortaleza en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi Director de Monografía, Ingeniero Edmundo Cárdenas, por haber dedicado su valioso tiempo en la elaboración de este trabajo, al Ingeniero Edgar Pauta y al Economista Rodrigo Cueva por sus ideas y sugerencias, a mi papá por sus correcciones en la ejecución de esta monografía, a la Sra. Magdalena Andrade y a todas las personas que conforman Maggy Andrade Map Cía. Ltda. por brindarme su apoyo y sus conocimientos.

RESUMEN

La compañía Maggy Andrade Map Cía. Ltda. aunque es reconocida a nivel nacional no posee una definición óptima de sus procesos produciendo dificultades en su estructura funcional. Con el objetivo de mejorar su funcionamiento se realizó un diagnóstico de la situación actual. Los resultados de esta investigación se derivan de la aplicación de un modelo de Gestión por Procesos. La propuesta de modelo diseñada se resume en las siguientes partes: un nuevo Organigrama, un Mapa de Procesos, Caracterización de Procesos, Interrelación de Procesos y un Modelo de Control y Mejoramiento Continuo. Una vez que el modelo sea aplicado se espera una empresa mejor organizada que satisfaga las necesidades de clientes internos y externos aumentando su rentabilidad.

A red handwritten signature and the date "03/06/11" are located in the top left corner of the page.

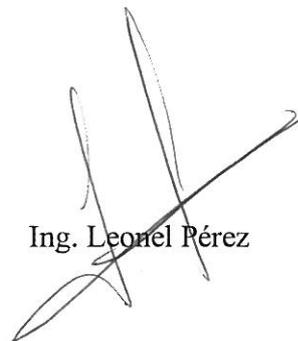
ABSTRACT

MANAGEMENT MODEL BASED ON PROCESS IN ORDER TO IMPROVE MAGGY ANDRADE MAP CÍA. LTDA.

Maggy Andrade Map Cía. Ltda. is a well recognized nationwide company. Spite of, this company has not an optimal guide of processes, which is the main cause of difficulties on its functional structure. In order to improve its performance a diagnostic of the current company's situation was made. Research results are derived from application of Management based Process Model. The model proposal can be divided into the following main parts: a New Organizational Chart, a Process Map, the Process Characterization, Process Relationship and a Continuous Improvement and Control Model. Once results were applied it is expected a better organized company that meet internal and external customers needs and to increase their profitability.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Paola Polo R.", is positioned above the name.

Paola Polo R.

A large, stylized handwritten signature in black ink is positioned above the name.

Ing. Leonel Pérez

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE ANEXOS	ix
INDICE DE ILUSTRACIONES	x
INDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes del Plan.	2
1.2. Justificación del Plan.....	3
1.3. Aspectos generales.	4
1.3.1. Nombre, descripción y línea del negocio.	4
1.3.2. Misión.....	5
1.3.3. Visión.	5
1.3.4. Valores Corporativos.....	5
1.3.5. Objetivos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	6
1.4. Objetivo general y objetivos específicos del Plan.....	6
1.5. Conclusión.....	6

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Organigrama de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	7
2.2. Gerencia.....	8
2.3. Administrativa	8
2.3.1. Comercialización.....	8

2.3.2.	Compras	9
2.3.3.	Contabilidad.....	10
2.3.4.	Sistemas.....	11
2.4.	Producción.....	11
2.4.1.	Toma de medidas a los clientes.....	11
2.4.2.	Jefatura de Producción.....	12
2.4.2.1.	Área de Corte.....	12
2.4.2.2.	Área de Costura.....	13
2.4.2.3.	Área de Terminado.....	13
2.4.2.4.	Prueba.....	14
2.4.2.5.	Entrega del Producto.....	15
2.5.	Personal.....	15
2.6.	Conclusión.....	15

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA MAGGY ANDRADE MAP CÍA. LTDA.

3.1.	Organigrama propuesto para Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	16
3.2.	Definición de Gestión por Procesos	18
3.3.	Identificación de los Procesos	18
3.4.	Mapa de Procesos.....	19
3.4.1.	Procesos Estratégicos o Administrativos	20
3.4.2.	Procesos de Cadena de Valor o Ejecución.....	20
3.4.3.	Procesos de Soporte o Apoyo.....	20
3.5.	Caracterización de Procesos.....	22
3.5.1.	Propósito	22
3.5.2.	Actividades.....	22
3.5.3.	Entradas.....	22
3.5.4.	Salidas.....	23
3.5.5.	Controles.....	23
3.5.6.	Recursos.....	23
3.6.	Interrelación de los Procesos	35
3.7.	Subprocesos.....	40
3.8.	Requerimientos de los clientes	45
3.9.	Conclusión.....	47

CAPÍTULO 4: MODELO DE CONTROL Y MEJORAMIENTO CONTINUO ESTRATÉGICO

4.1. Ciclo P-H-V-A.	48
4.2. Plan de Control.	49
4.2.1. Proceso	50
4.2.2. Clientes Internos y Externos	50
4.2.3. Requisitos Clientes/Consumidor.	51
4.2.4. Característica /Especificación.	51
4.2.5. Medio de Evaluación.....	51
4.2.6. Frecuencia.	51
4.2.7. Acción de Control.	52
4.2.8. Instructivo Necesario.	52
4.2.9. Registro de Control.	52
4.2.10. Responsable de la Evaluación.....	52
4.3. Conclusión.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXOS.....	60

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Empresas con las que se han realizado Contratos a nivel Local y Nacional	60
ANEXO 2: Logo de la Empresa	61
ANEXO 3: Orden de Producción	62

INDICE DE FIGURAS

Fig 1. Organigrama Actual de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	7
Fig 2. Insumos.....	10
Fig 3. Telas.....	10
Fig. 4 Trazado de la Prenda.....	13
Fig. 5 Fusionadora.....	13
Fig. 6 Máquina Recta Industrial.....	13
Fig. 7 Máquina Overlock	13
Fig. 8 Ojaladora.....	14
Fig. 9 Botonera.....	14
Fig. 10 Urladora	14
Fig. 11 Plancha.....	14
Fig. 12 Confección para Prueba	14
Fig. 13 Área de Prueba	14
Fig. 14 Producto terminado.....	15
Fig. 15 Organigrama Propuesto de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	17
Fig. 16 Efectividad	18
Fig. 17. Mapa de Procesos Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	21
Fig. 18. Estructura de la Caracterización del Proceso.....	24
Fig. 19. Estructura de la Matriz Interrelación de Procesos	35
Fig. 20. Diagrama de Flujo de la Interrelación de los Subprocesos de Producción	43
Fig. 21. Ciclo PHVA.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Caracterización del Proceso de Gerencia de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	25
Tabla 1.2: Caracterización del Proceso de Presidencia de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	26
Tabla 1.3: Caracterización del Proceso de Operaciones y Gestión de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	27
Tabla 1.4: Caracterización del Proceso de Comercialización de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	28
Tabla 1.5: Caracterización del Proceso de Logística de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	29
Tabla 1.6: Caracterización del Proceso de Compras de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	30
Tabla 1.7: Caracterización del Proceso de Producción de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	31
Tabla 1.8: Caracterización del Proceso de Talento Humano de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	32
Tabla 1.9: Caracterización del Proceso de Contabilidad de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	33
Tabla 1.10: Caracterización del Proceso de Sistemas de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	34
Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (1/4).....	36
Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (2/4).....	37
Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (3/4)....	38

Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (4/4).....	39
Tabla 3.1. Subprocesos de Comercialización de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	40
Tabla 3.2. Subprocesos de Compras de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	40
Tabla 3.3. Subprocesos de Logística de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	41
Tabla 3.4. Subprocesos de Producción de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	42
Tabla 3.5. Subprocesos de Talento Humano de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.....	44
Tabla 3.6. Subprocesos de Contabilidad de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	44
Tabla 4. Requerimientos de los Clientes en la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.	46
Tabla 5. PLAN DE CONTROL. Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (1/2).....	53
Tabla 5. PLAN DE CONTROL. Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (2/2).....	54

Polo Reyes Paola Andrea

Trabajo de Graduación

Ing. Edmundo Cárdenas

Junio del 2011

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA MAGGY ANDRADE MAP CÍA. LTDA.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente; muchas veces las empresas realizan acciones o ponen en marcha ideas de negocio sin la correcta identificación de los procesos y las actividades que se encuentran en las mismas, además con frecuencia existen falencias cuando se realizan actividades que no aportan ningún valor a la empresa y no están orientadas hacia los clientes.

Estos riesgos podrían hacer que las empresas tengan problemas de organización a mediano y largo plazo entre los funcionarios de las mismas, ya que existen cambios en su crecimiento e innovación, etc.

En el modelo de Gestión por Procesos es muy importante, la identificación de los mismos y sus características ya que permitirá mejorar el funcionamiento de las empresas y la secuencia entre las actividades orientadas a generar un valor añadido sobre las Entradas de cada proceso para conseguir Salidas que satisfagan los requerimientos del cliente. De esta manera se busca crear una oportunidad de crecimiento y organización en la empresa, con el fin de obtener mayores beneficios para las partes interesadas.

CAPÍTULO 1

MARCO DE REFERENCIA

1.1. Antecedentes del Plan

La gerente y propietaria, antes de la creación de Maggy Andrade Map Cía. Ltda., tenía conocimiento del negocio alrededor de catorce años. Ha trabajado en empresas textiles a nivel nacional e internacional como es: China, Colombia y Perú. Tiene experiencia en la industria textil en los ámbitos de comercialización, manejo de personal, conocimiento de la producción, maquinarias y su influencia en el mercado.

La empresa se inició en diciembre de 2008 con la iniciativa de la propietaria y gerente de la empresa, Maggy Andrade Map Cía. Ltda., inició con catorce personas, doce en el área de taller y dos en la parte administrativa, las primeras máquinas que se compraron fueron máquinas de coser industriales, una overlock, planchas a vapor y mesas de trabajo.

En los dos años desde su creación ha ido progresando paulatina y moderadamente con un crecimiento sustentado en función de su propio mercado, en la actualidad aumentó el personal a veinte y cinco personas, de las cuales solo cinco pertenecen al área administrativa. El personal es permanentemente capacitado con el fin de lograr la polifuncionalidad y multifuncionalidad.

Por otra parte, con el fin de mejorar la productividad, se incrementaron las siguientes máquinas industriales: una botonera, una ojaladora, una urladora

y una fusionadora, también aumentaron planchas industriales y máquinas de coser rectas; además se amplió el local de la organización.

Maggy Andrade Map Cía. Ltda. actualmente atiende al mercado nacional ofreciendo uniformes para empresas e instituciones públicas y privadas. Se caracteriza y es reconocida por el cliente por su diseño y calidad de sus productos, además los uniformes y prendas de vestir son apetecidos porque son confeccionados a la medida del cliente.

1.2. **Justificación del Plan**

Al ser Maggy Andrade Map Cía. Ltda. una empresa nueva, ha logrado obtener reconocimiento a nivel nacional y los clientes reconocen la calidad y personalización que ofrece en sus confecciones (ver ANEXO 1).

A pesar del reconocimiento que ha obtenido esta empresa, hay características que se pueden mejorar, como establecer los procesos de la organización. Existe ineficiencia en la organización departamental, ya que las estructuras de corte jerárquico - funcional dificultan la orientación al cliente.

El problema que se da en la empresa es que no cuenta con la identificación de procesos, sino que Maggy Andrade Map Cía. Ltda. se maneja con una estructura funcional haciendo que el objetivo esté en las áreas de la empresa (cumplimiento de funciones). Lo que se pretende es cambiar a una estructura por procesos, cuyo objetivo esté en los procesos de la empresa (resultados obtenidos).

Lo que se quiere lograr es que la empresa tenga una óptima estructuración para que pueda crecer de una manera organizada en función de nuevos clientes, identificar cuáles son las actividades que están orientadas al cliente y que, la Gestión por Procesos sea una herramienta que permita que las funciones del personal sean balanceadas, buscando siempre ser eficientes.

Además la empresa desea a futuro implementar la ISO-9001, (Organización Internacional de Normalización de un Sistema de Gestión de la Calidad), dentro de los requisitos de esta norma es el “Enfoque Basado en Procesos” que es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado. (ISO 9001:2008)

1.3. Aspectos generales

1.3.1. Nombre, descripción y línea de negocio

Nombre:

Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Descripción y línea de negocio:

Maggy Andrade Map Cía. Ltda. es una empresa familiar que pertenece al sector textil está ubicada en la calle Jaime Roldós Aguilera y Huayna-Cápac; su función es ofrecer al mercado nacional el servicio de confección de uniformes corporativos. El objetivo de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. es mantener su alta costura y la eficiencia y eficacia en la entrega de sus productos, además brindar precios competitivos.

Siendo Maggy Andrade Map Cía. Ltda. una empresa nueva en el mercado cuencano y nacional, ha sido reconocida por la calidad de las materias primas, el diseño de las prendas, los buenos acabados y la confección personalizada. La marca de sus productos es **Map**. (ver Anexo 2)

1.3.2. Misión

“Maggy Andrade Map Cía. Ltda. tiene como misión brindar al mercado cuencano un servicio de excelencia en la confección de uniformes corporativos para empresas públicas y privadas personalizando la ropa para los clientes, deleitando sus deseos y brindando exclusividad y distinción mediante la construcción de una imagen corporativa.”

1.3.3. Visión

“Maggy Andrade Map Cía. Ltda. en los próximos años ve venir un proceso de expansión nacional para posteriormente conquistar los mercados internacionales preservando sus valores y la esencia del negocio, el mismo que consiste en brindar un servicio de excelencia eficaz y eficiente, lo cual nos permita ser sostenibles en el tiempo posicionándonos en la mente del consumidor como su mejor opción siempre siendo amigables con el medioambiente y con el desarrollo de la sociedad.”

1.3.4. Valores Corporativos

- a. Excelencia
- b. Puntualidad
- c. Respeto
- d. Trabajo en Equipo
- e. Orientación al cliente
- f. Calidad
- g. Positivismo
- h. Honestidad
- i. Igualdad
- j. Responsabilidad Social
- k. Ética
- m. Competitividad

1.3.5. Objetivos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

- a. Brindar un servicio personalizado.
- b. Estar siempre a la vanguardia.
- c. Fidelizar al cliente.
- d. Alcanzar el máximo posicionamiento posible.
- e. Alcanzar un liderazgo en el sector industrial.
- f. Posicionar la marca.
- g. Llegar a alcanzar certificaciones de calidad.
- h. Cuidar la imagen y el prestigio de la empresa.

1.4. Objetivo general y objetivos específicos del Plan

Objetivo General

Elaborar un modelo de Gestión por Procesos para mejorar la organización de la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

- Establecer un modelo del organigrama de la empresa.
- Identificar los procesos de la empresa.
- Elaborar la Caracterización de los Procesos.
- Crear un Modelo de Control y Mejoramiento Continuo.

1.5. Conclusión

En este capítulo se analiza los aspectos generales de la empresa, su historia y su crecimiento. Se conoce su línea de negocio, misión, visión, valores y objetivos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. También la justificación y la importancia de un Modelo de Gestión por Procesos para esta organización indicando los objetivos de este trabajo.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Organigrama de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Maggy Andrade Map Cía. Ltda. cuenta en la actualidad con los siguientes departamentos y funciones en el ámbito gerencial, administrativo y productivo, los mismos que se identifican en el siguiente Organigrama Actual.

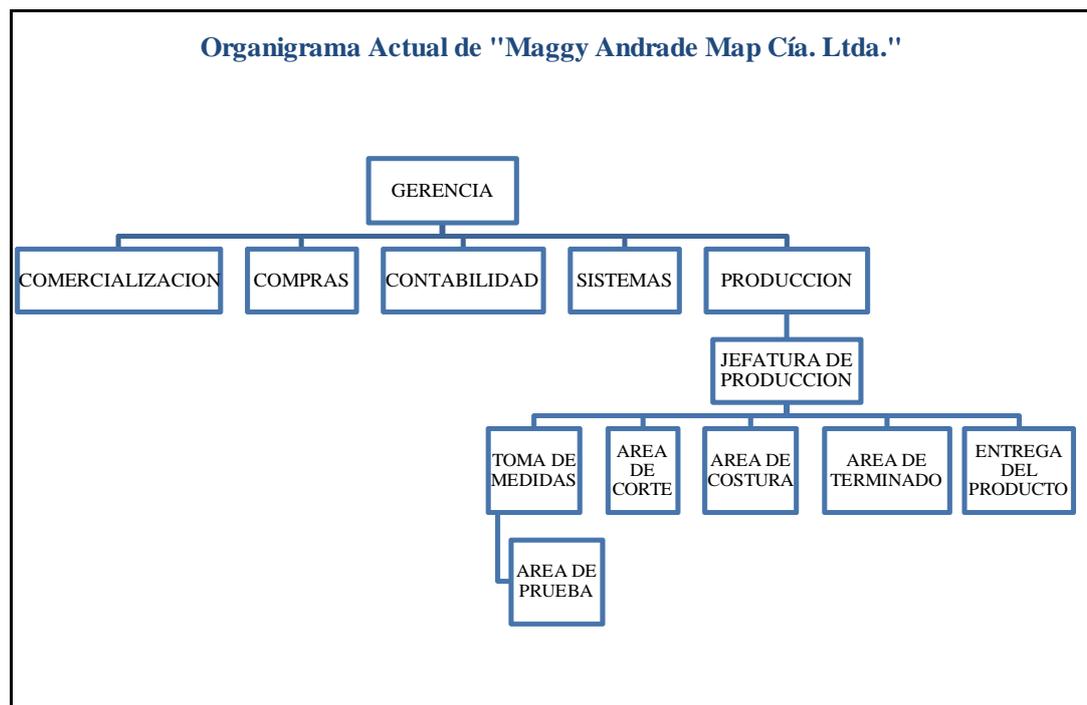


Fig 1. Organigrama Actual de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

2.2. Gerencia

En este departamento se tiene conocimiento y experiencia en los ámbitos técnicos como la capacidad humana, maquinarias, métodos, técnicas y herramientas que sirven para la ejecución de la confección. Se percibe la organización como un todo, considerando sus elementos y las interrelaciones entre las mismas.

Se encarga de gestionar, planificar, implementar y controlar las actividades; motiva, comunica, controla y evalúa al desarrollo personal de toda la empresa que provee los recursos necesarios desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Fija los objetivos, metas, políticas de la empresa. Maneja negociaciones con clientes institucionales. Incrementa el personal de taller previo a la autorización de la Jefatura de Producción, la tecnología, máquinas y productividad de la organización.

Dirige y toma decisiones, logra administrar la empresa delegando funciones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores para que laboren de una manera efectiva dentro del equipo de trabajo.

2.3. Administrativa

En el área administrativa se encuentran las siguientes funciones: Comercialización, Compras, Contabilidad y Sistemas.

2.3.1. Comercialización

Las actividades que se encuentran dentro del departamento de Comercialización son las siguientes:

Venta.- Se utilizan dos formas de vender el producto:

- A través del Portal de Compras Públicas (INCOP) por medio del Internet.
- Atención directa a los clientes.

De esta manera se realiza el contacto al cliente y se fija las citas para la negociación. En la negociación se especifica el número de prendas, el diseño, el tipo de tela, los colores, se hace la toma de pedidos y precio. Una vez hecha la negociación, se realiza un pago de anticipos de un 70% del contrato para poder financiar la producción, la misma que tiene una duración de treinta a cuarenta días hasta la entrega del producto dependiendo de la cantidad.

Fijación de precios.- Se determina el precio del contrato considerando algunos factores como los costos, la demanda y la competencia, con la finalidad de que el precio sea coherente al posicionamiento deseado en la mente de sus clientes.

2.3.2. Compras

Se tiene contactos continuos con diferentes proveedores para analizar distintas cotizaciones, consiguiendo el mejor precio sin desatender las especificaciones de los materiales y máquinas, obteniendo una óptima confección.

Existen varios tipos de proveedores para los diferentes insumos como son: telas, botones, sierres, carola, pegable, hilos, maquinaria y otros suministros. Por lo general están ubicados en la localidad y la mayoría de éstos importan los insumos.

Las compras se realizan dependiendo del pedido de producción y los contratos, ya que son por temporada, siendo necesaria la aprobación por parte de Gerencia para luego continuar con la preparación y hacer los seguimientos de las órdenes de compras.

Para el manejo apropiado de inventarios, se hace un seguimiento de los materiales y de los reclamos a proveedores por fallas de entregas, bien sea

por calidad o cantidad. Además se cumple con la gestión y control de contratos, así como también con la tramitación de facturas.

Se supervisa la bodega (telas e insumos) para verificar si están de acuerdo con la orden de compra, suministros que son almacenados para luego ser llevados a la confección.

El stock de seguridad del inventario es mínimo por cada pedido, ya que se confecciona uniformes para diferentes empresas, esto permite cumplir con los contratos, eliminar desperdicios y disminuir los costos de producción, considerando que las telas y colores varía según la imagen de cada organización.

A continuación se puede apreciar el almacenamiento de las materias primas.



Fig 2. Insumos



Fig 3. Telas

2.3.3. Contabilidad

Esta área se encarga de controlar las cuentas bancarias, los cheques girados y la inversión mensual, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, apoyando a una correcta toma de decisiones.

Mantiene actualizados los registros contables y presupuestarios, de forma que se tenga una identificación real de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, balances generales y estados de resultados, para medir la situación financiera de la empresa.

Se realiza las acciones propias del departamento como son: declaraciones mensuales de impuestos, pagos al IESS, roles de pagos, contratos de personal, pagos a proveedores, autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.

2.3.4. Sistemas

Este departamento se encarga de la creación de pequeños programas para el control de la bodega, manejo contable y otros subsistemas para diferentes bases de datos que necesita la empresa.

Se realiza la implementación, mantenimiento, control y soporte de las computadoras y maquinaria de la empresa.

Se controla los Riesgos de la Organización que son fallas o deficiencias de la empresa que se debe identificar, medir, monitorear e informar, los mismos que se debe disminuir o eliminar si son posibles; pueden existir dos clases de riesgos: Internos como: operativo, de talento humano, reputación, legal y tecnológico y Externos como: la demanda, proveedores, políticas gubernamentales, desastres naturales y regulaciones.

2.4. Producción

Este departamento se encarga de la confección del producto, para lo que se necesita del siguiente procedimiento:

2.4.1. Toma de medidas a los clientes

La acción de la toma de medidas es una actividad fundamental en la calidad del producto, es preciso que sean tomadas y registradas cuidadosamente para que no haya fallas en la orden de producción.

2.4.2. Jefatura de Producción

Se encarga en solicitar carpetas, seleccionar, realizar pruebas prácticas, capacitar al personal y evaluar desempeños. Da motivación en el taller, identifica los intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, la calidad de vida en el trabajo y las relaciones con las personas.

Recibe la Orden de Producción (ver ANEXO 3) por cliente de parte del departamento de Comercialización, que contiene las características de la confección (tela, prendas, modelos y referencias, fecha de la orden, fecha de entrega, etc.)

Se encarga de entregar las órdenes de producción a las distintas áreas, conjuntamente con la toma de medidas, (ésta debe tener tres copias: una para el área de corte, otra para el área de costura y la tercera para la facturación), incluyendo la materia prima necesaria.

Controla y supervisa la producción.

2.4.2.1. Área de Corte

Con las órdenes de producción personalizadas se realizan las siguientes actividades: trazado de la medida de la prenda con tiza, aplicación en la tela y corte manual.

Las partes que requieren ser fusionadas como cuellos y puños requieren ser procesadas en la fusionadora industrial.

Se agrupan las prendas que corresponden a cada orden de trabajo para continuar con el siguiente proceso.

El personal es capacitado y opera con eficiencia y exactitud, en base a la infraestructura que se dispone, como se observa.

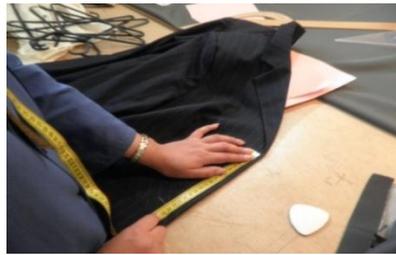


Fig. 4 Trazado de la Prenda



Fig. 5 Fusionadora

2.4.2.2. Área de Costura

En esta área se transforman las telas cortadas en prendas, donde son unidas. Esta sección cuenta con doce máquinas rectas industriales que forman las cadenas de seguridad, también se cose en overlock para la seguridad y cierre de la prenda, además se dispone de mesas de trabajo adecuadas que permiten que la operación sea óptima.

En las fotos se indican las máquinas que utilizan en el área de costura.



Fig. 6 Máquina Recta Industrial



Fig. 7 Máquina Overlock

2.4.2.3. Área de Terminado

En esta área, a la prenda se le vuelve a coser en overlock algunas partes que son necesarias, se hacen dobladillos y ojales, se colocan botones, se pone la etiqueta, se plancha y la prenda queda lista para la prueba.

A continuación se presentan fotos de las máquinas que se utilizan en el Área de Terminado.



Fig. 8 Ojaladora



Fig. 9 Botonera



Fig. 10 Urdadora



Fig. 11 Plancha

2.4.2.4. Prueba

Las prendas son trabajadas a la medida, por lo tanto requieren de una prueba de satisfacción a los clientes para eliminar cualquier tipo de fallas o reclamos.

Si la prenda está a satisfacción, pasa a embalaje y luego a la entrega del producto, caso contrario retorna a terminado para su reproceso.



Fig. 12 Confección para Prueba



Fig. 13 Área de Prueba

2.4.2.5. Entrega de Producto

Una vez pasada la prueba o reprocesado el producto es identificado y embalado para que el cliente pueda llevarse. A continuación se indica la imagen del producto .

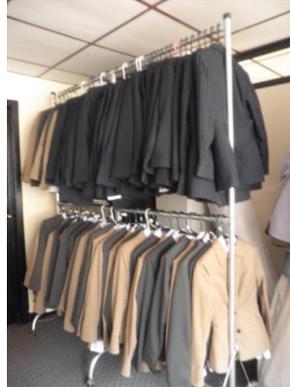


Fig. 14 Producto terminado

2.5. Personal

El personal se caracteriza por la rotación, ya que por ser polifuncional, es removido de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por esta razón los trabajadores de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. son capacitados para que conozcan las distintas actividades que pueden realizar, tanto en la parte administrativa como en la productiva, con el objetivo de satisfacer al cliente.

2.6. Conclusión

En base al diagnóstico de la situación actual, se pudo identificar el Organigrama de Maggy Andrade Map Cía. Ltda., sus departamentos y actividades. Se observó que es un sistema de producción muy particular por su personalización hacia sus clientes y no es interés de la empresa producir por tallas, sino mantener su servicio personalizado que hasta la fecha ha dado buenos resultados.

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA MAGGY ANDRADE MAP CÍA. LTDA.

La propuesta de la Gestión por Procesos de la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda., está fundamentado en la Metodología de *Jack West* del libro *How to Audit the Process- Based Quality Management System (QMS)* y lo aprendido en el curso de graduación.

3.1. Organigrama propuesto para Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Como se pudo analizar la Situación Actual de la Empresa, en el Capítulo 2 en los puestos de trabajo faltaban algunas funciones que eran las siguientes: Presidencia, Operación y Gestión, Logística y Talento Humano ya que las actividades de estos puestos se encontraban en otras áreas. Cabe recalcar que los puestos de trabajo son independientes al número de personas de una organización, siendo el objetivo tener identificados las áreas de trabajo para que crezca la empresa de una manera organizada, por lo que, en base a un análisis de la situación actual se recomienda elaborar una nueva estructura organizacional, como se propone a continuación:

Organigrama Propuesto de "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

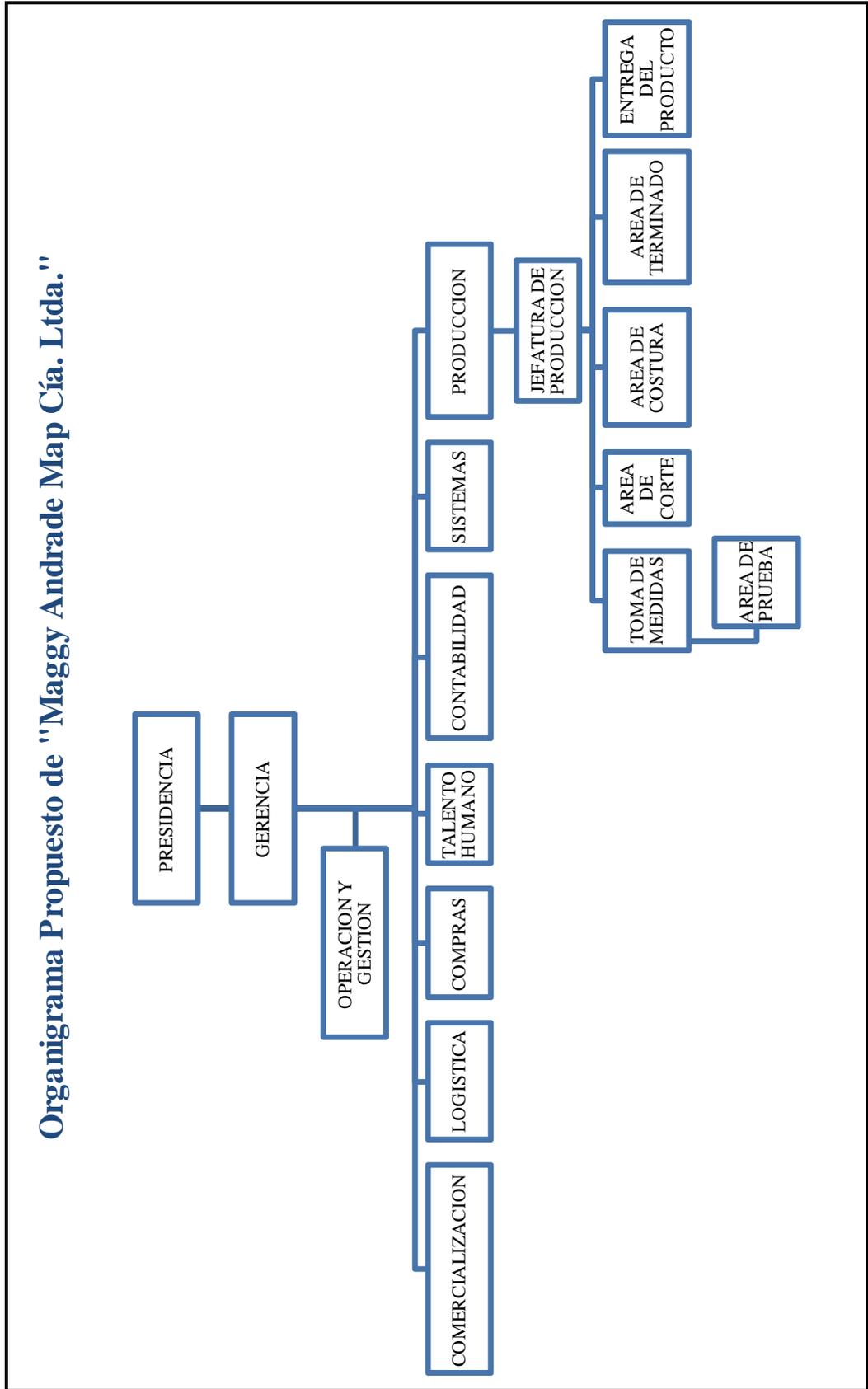


Fig. 15 Organigrama Propuesto de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

3.2. Definición de Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es la forma de dirigir y controlar una empresa basándose en los Procesos haciendo adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos previstos. Entendiendo estos como una secuencia de conjunto de recursos y actividades orientadas a transformar una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Excelencia Empresarial)

El propósito de la Gestión por Procesos es analizar con eficiencia y eficacia, optimizando los recursos y dando satisfacción al cliente para lograr la efectividad, consiguiendo que los Procesos agreguen valor a la empresa haciéndola más organizada y competitiva.

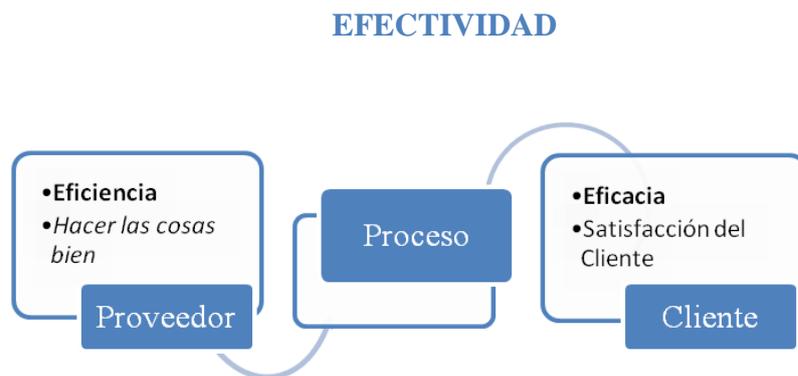


Fig. 16 Efectividad

3.3. Identificación de los Procesos

Identificar los procesos significa definir las funciones de cada proceso de la organización donde las actividades de cada grupo tengan relaciones causales. Se recomienda identificar los productos/servicios de la organización/área, los procesos serán los conjuntos de actividades mediante los cuales se realizan los productos/servicios. (Curso Gestion por Procesos)

En la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda. se ha identificado los siguientes procesos:

- Gerencia
- Presidencia
- Operación y Gestión
- Comercialización
- Logística
- Compras
- Producción
- Talento Humano
- Contabilidad
- Sistemas

3.4. Mapa de Procesos

Los mapas de procesos son representaciones gráficas, ordenadas y secuenciales de todos los procesos y actividades.

El mapa de procesos impulsa a poseer una visión más allá de los límites funcionales, recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, mostrando las relaciones de las actividades con los clientes externos, proveedores y grupos

Para la clasificación de los procesos de una organización, éstos tienen que ser necesarios, si no lo son, habría que eliminarlos. Algunos procesos son vitales para el verdadero objetivo de la empresa; y, todos los demás procesos trabajan para complementarlos o hacerlos posibles. Así todos los procesos pueden catalogarse como importante.

Para lograr una identificación de procesos es importante crear un mapa de ellos que resulte necesario para realizar una clasificación, la misma que dependerá del funcionamiento estratégico de las diferentes líneas de negocios; los procesos se dividen en tres niveles: Procesos Estratégicos o Administrativos, Procesos de Ejecución o de Cadena de Valor y Procesos de Apoyo o Soporte.

3.4.1. Procesos Estratégicos o Administrativos

Son procesos que mantienen y desarrollan las políticas y estrategias de la organización. Proporcionan normas y límites de actuación al resto de los procesos y son importantes para el futuro de la empresa. Maggy Andrade Map Cía. Ltda. cuenta en este nivel con el proceso de Gerencia, Presidencia y Operación y Gestión.

3.4.2. Procesos de Cadena de Valor o Ejecución

En este nivel los procesos justifican la existencia de la función de la empresa. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes y a los requisitos. Son los que suelen intervenir en varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. En la empresa se cuenta con los procesos de Comercialización, Logística, Compras y Producción.

3.4.3. Procesos de Soporte o Apoyo

Son aquellos que sirven de apoyo a los procesos de la Cadena de Valor. Sin ellos, no serían posibles los procesos anteriores. Estos procesos son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de la empresa y son de Talento Humano, Contabilidad y Sistemas.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

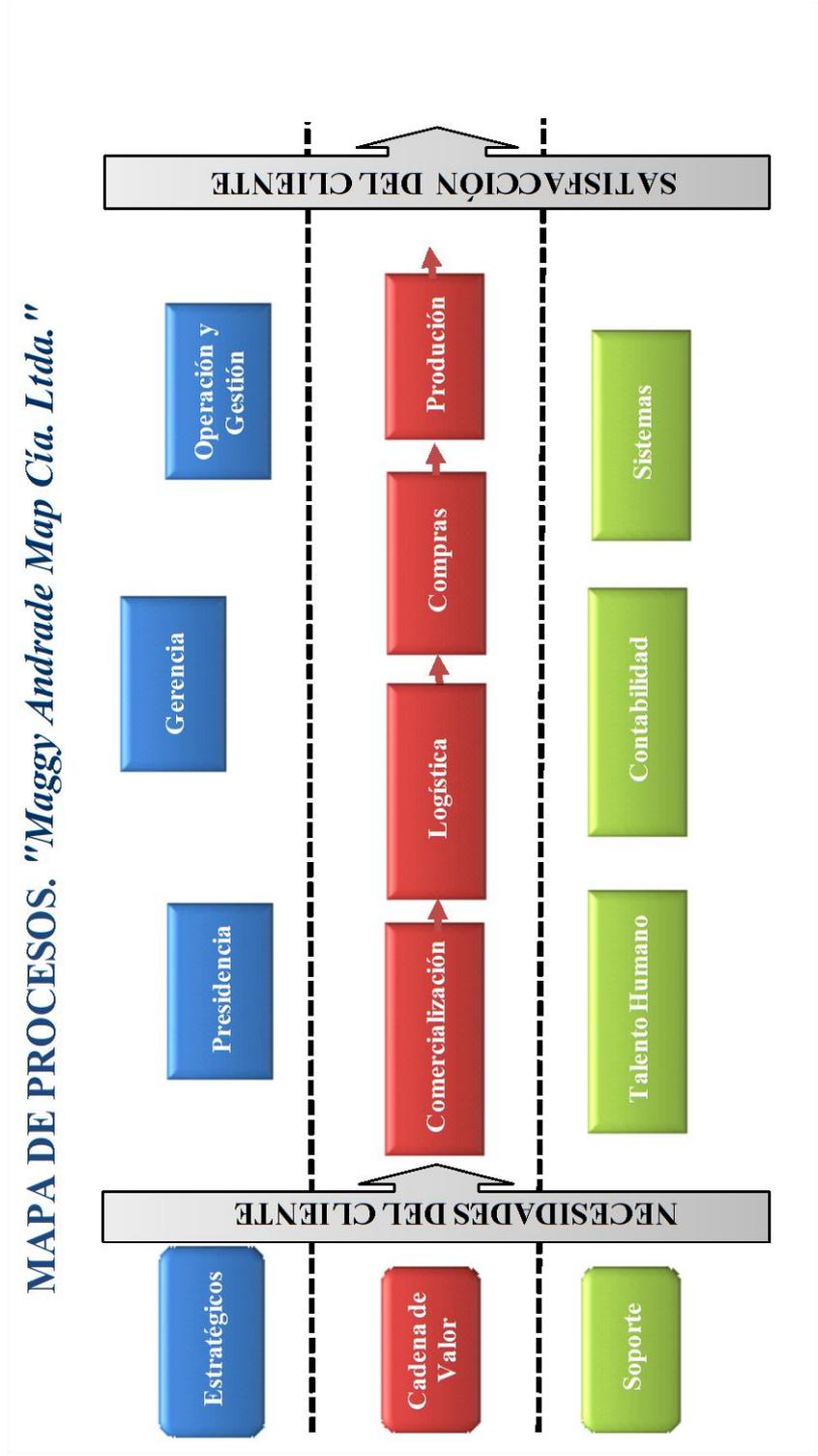


Fig. 17. Mapa de Procesos Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

3.5. Caracterización de Procesos

La Caracterización de Procesos nos sirve para planificar y definir cada uno de ellos, identificando el propósito del proceso, sus actividades, las entradas siendo procesos como proveedores y las salidas como clientes, indicando, que controles se utilizan y los recursos para su funcionamiento, con el objetivo de adquirir una visión integral para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación, con el fin de satisfacer los Requerimientos del Cliente. (Hernando)

3.5.1. Propósito

Comprende los objetivos que se quieren lograr en cada proceso dependiendo de sus actividades. En una organización los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto, además deben ser compatibles con los propósitos de los otros procesos para conseguir los objetivos globales de la organización.

3.5.2. Actividades.

Son un conjunto de operaciones o tareas propias de un proceso o empresa para conseguir un resultado perfectamente caracterizable.

Aquí se identifican todas las funciones que tiene que realizar cada proceso.

3.5.3. Entradas.

Las Entradas son los ingresos del proceso que pueden ser tangibles o intangibles y constituyen la fuerza de arranque que suministra al proceso sus necesidades operativas.

Las Entradas en algunos casos pueden ser las Salidas de otros procesos teniendo relación en el sistema de la empresa.

Se debe considerar que las Entradas deben ser óptimas para el proceso con el objetivo de que se realice un valor en el proceso para obtener resultados; si no agrega valor hay que eliminarlas.

3.5.4. Salidas.

Las Salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las Entradas. Al igual que las Entradas, éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del proceso o el propósito para el cual existe el sistema.

3.5.5. Controles.

Los controles tienen la función de identificar si las actividades reales se ajustan a las planificadas, con la finalidad de señalar las faltas y errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

3.5.6. Recursos.

Es un conjunto de bienes humanos, materiales, financieros y técnicos con lo que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos.

A continuación se presenta un Gráfico que indica la Estructura de la Caracterización de Procesos y las Tablas de la Caracterización de cada Proceso de la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (Pozo)

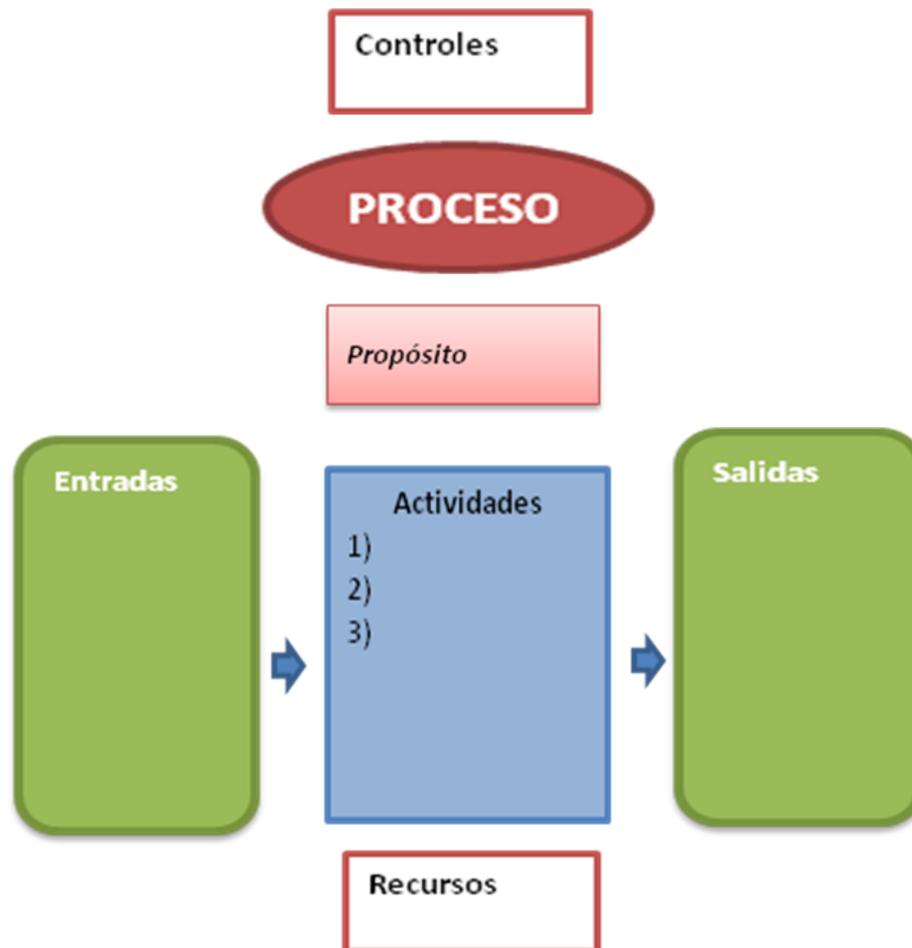


Fig. 18 Estructura de la Caracterización de Procesos

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

<p>Entradas</p> <p>PRESIDENCIA a) Estrategias para la organización</p> <p>OPERACION Y GESTION a) Análisis del inventario de Riesgos de los Procesos y Mapa de Riesgos</p> <p>COMERCIALIZACION a) Tendencias del mercado b) Informes de Ventas c) Análisis de Estrategias de Ventas d) Precios</p> <p>LOGISTICA a) Nota de entregas e informes de cobros b) Fecha de entrega del Producto Terminado c) Registros de mantenimiento de máquinas y maquinarias</p> <p>COMPRAS a) Informe de los Proveedores b) Informe de las Compras de materia prima y maquinaria realizadas c) Análisis de estrategias de Compras</p> <p>PRODUCCION a) Informes diarios de Producción b) Informe de la calidad de producción en la confección</p> <p>TALENTO HUMANO a) Asistencia del personal b) Informe del personal c) Rotación del personal d) Estrategias de motivación</p> <p>CONTABILIDAD a) Entrega de Balances b) Roles de Pagos c) Estados de Perdida y Ganancia d) Informes de liquidez, flujo de caja e) Reporte de Ventas y Compras (facturas) f) Recuperación de Cartera Vencida g) Rendimiento de la organización</p> <p>SISTEMAS a) Actualizaciones Informáticas b) RespalDOS de documentos y Garantías</p> <p>CLIENTE a) Solicitudes especiales</p> <p>PROVEEDOR a) Solicitudes especiales</p>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Cumplimiento del Presupuesto *Cumplimiento de metas y objetivos *Estado de Pérdidas y Ganancias *Captación de mercado *Satisfacción del cliente (Calidad) 	<p>Salidas</p> <p>PRESIDENCIA a) Informes de la empresa b) Proyecciones c) Toma de decisiones internas</p> <p>OPERACION Y GESTION a) Políticas de la empresa b) Proyectos</p> <p>COMERCIALIZACION a) Políticas de la empresa b) Aprobar o desaprobado al Cliente c) Aprobar estrategias de Ventas</p> <p>LOGISTICA a) Políticas de la empresa b) Control de facturación</p> <p>COMPRAS a) Políticas de la empresa b) Aprobar o desaprobado al Proveedor c) Aprobar estrategias de Compras</p> <p>PRODUCCION a) Políticas de la empresa b) Cronograma de actividades c) Toma de decisiones para la entrega del Producto Terminado</p> <p>TALENTO HUMANO a) Políticas de la empresa b) Estrategias para el mantenimiento de personal (Planes de capacitación) c) Análisis roles de pagos de talento humano</p> <p>CONTABILIDAD a) Políticas de la empresa b) Toma de decisiones con Contabilidad en aspectos Financieros c) Control de Facturación d) Indica forma de pagos</p> <p>SISTEMAS a) Políticas de la empresa</p> <p>CLIENTE a) Contratos</p> <p>PROVEEDOR a) Contratos</p>
<p>GERENCIA</p>		
<p>Propósito</p> <p>Administrar, Planificar y Controlar que el proceso administrativo sea eficiente y eficaz.</p>		
<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formular las Políticas para de la organización. 2) Definir la estructura Orgánico Funcional de la empresa. 3) Velar por el cumplimiento de leyes y políticas. 4) Formular la Planificación General de la compañía. 5) Realizar las aprobaciones de los diferentes procesos de la compañía puestos a consideración de la Gerencia. 6) Tomar decisiones con todos los Procesos Estratégicos para el funcionamiento y la expansión de la empresa. 		
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Información-Reportes * Equipo de oficina * Caja Chica 		

Tabla 1.1: Caracterización del Proceso de Gerencia de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O E S T R A T E G I C O	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	*Cumplimiento de metas y objetivos	GERENCIA
	a) Informes de la empresa	*Estado de Perdidas y Ganancias	▣ a) Estrategias para la organización
	b) Proyecciones	*Captación de mercado	
	c) Toma de decisiones internas		
	OPERACION Y GESTION		OPERACION Y GESTION
	▣		a) Estrategias para la organización
	COMERCIALIZACION		COMERCIALIZACION
	▣		
	LOGISTICA		LOGISTICA
	▣		
	COMPRAS		COMPRAS
	▣		
PRODUCCION		PRODUCCION	
▣			
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
▣			
CONTABILIDAD		CONTABILIDAD	
▣			
SISTEMAS		SISTEMAS	
▣			
CLIENTE		CLIENTE	
▣			
PROVEEDOR		PROVEEDOR	
▣			

PRESIDENCIA
Propósito
Dirigir, aprobar y apoyar en el funcionamiento de la empresa para la mejora de la misma.
Actividades:
1) Ejercer la representación legal y judicial de la organización.
2) Vigilar y aprobar las reuniones y auditorías internas.
3) Facilitar el desarrollo de las actividades de la organización.
4) Tomar decisiones con todos los Procesos Estratégicos para el funcionamiento y la expansión de la empresa.

Tabla 1.2: Caracterización del Proceso de Presidencia de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O S E S T R A T E G I C O S	Entradas GERENCIA a) Políticas de la empresa b) Proyectos PRESIDENCIA a) Estrategias para la organización	Controles: * Manuales de los Procesos y Procedimientos * Evaluaciones	Salidas GERENCIA a) Análisis del inventario de Riesgos de los Procesos y Mapa de Riesgos PRESIDENCIA 0					
	COMERCIALIZACION a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso LOGISTICA a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso COMPRAS a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso PRODUCCION a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso TALENTO HUMANO a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso CONTABILIDAD a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso SISTEMAS a) Actualizaciones Informáticas b) Mantenimiento de software y hardware c) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso CLIENTE 0	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">OPERACION Y GESTION</th> </tr> <tr> <td>Propósito</td> <td>Identificar y monitorear los riesgos de la empresa internos y externos para que la empresa sea solvente y segura.</td> </tr> <tr> <td>Actividades:</td> <td> 1) Identificar los principales Factores de Riesgos Internos y Externos de la empresa. 2) Establecer la Gestión más adecuada. 3) Definir los recursos necesarios para Acciones Preventivas y Correctivas de la empresa. 4) Realizar regulaciones de la organización. 5) Tomar decisiones con todos los Procesos Estratégicos para el funcionamiento y la expansión de la empresa. </td> </tr> </table>	OPERACION Y GESTION		Propósito	Identificar y monitorear los riesgos de la empresa internos y externos para que la empresa sea solvente y segura.	Actividades:	1) Identificar los principales Factores de Riesgos Internos y Externos de la empresa. 2) Establecer la Gestión más adecuada. 3) Definir los recursos necesarios para Acciones Preventivas y Correctivas de la empresa. 4) Realizar regulaciones de la organización. 5) Tomar decisiones con todos los Procesos Estratégicos para el funcionamiento y la expansión de la empresa.
OPERACION Y GESTION								
Propósito	Identificar y monitorear los riesgos de la empresa internos y externos para que la empresa sea solvente y segura.							
Actividades:	1) Identificar los principales Factores de Riesgos Internos y Externos de la empresa. 2) Establecer la Gestión más adecuada. 3) Definir los recursos necesarios para Acciones Preventivas y Correctivas de la empresa. 4) Realizar regulaciones de la organización. 5) Tomar decisiones con todos los Procesos Estratégicos para el funcionamiento y la expansión de la empresa.							
	PROVEEDOR a) Información	Recursos: 0 * Información-Reportes * Equipo de oficina	PROVEEDOR a) Información					

Tabla 1.3: Caracterización del Proceso de Operación y Gestión de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E N A D E V A L O R	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	* Niveles de Ventas	GERENCIA
	a) Políticas de la empresa	* Total del monto vendido mensualmente	a) Tendencias del mercado
	b) Aprobar o desaprobar al Cliente		b) Informes de Ventas
	c) Aprobar estrategias de Ventas		c) Análisis de Estrategias de Ventas
			d) Precios
	PRESIDENCIA		PRESIDENCIA
	OPERACION Y GESTION		OPERACION Y GESTION
	a) Optimizaciones en el Proceso		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso
	b) Mitigación del Riesgo		
LOGISTICA		LOGISTICA	
a) Informes de stocks de inventarios		a) Informe del Contrato	
b) Tendencias de Moda			
c) Solicitudes de Materiales			
COMPRAS		COMPRAS	
PRODUCCION		PRODUCCION	
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
CONTABILIDAD		CONTABILIDAD	
SISTEMAS		SISTEMAS	
a)Actualizaciones informáticas			
b)Mantenimiento de software y hardware			
CLIENTE		CLIENTE	
a) Información		a) Contratos	
b) Contratos			
c) Reputación del cliente			
PROVEEDOR		PROVEEDOR	

COMERCIALIZACION
Propósito
Conocer, comprender y vender que producto y servicio requiere el cliente y realizar negociaciones.
Actividades:
1) Visitar y/o llamar a los Clientes.
2) Negociar con los Clientes.
3) Planificar Ventas de acuerdo a la capacidad de Producción.
4) Promocionar la marca.

Tabla 1.4: Caracterización del Proceso de Comercialización de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E C A D E N A D E V A L O R	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	* Tiempos de control de procesos	GERENCIA
	a) Políticas de la empresa	* Núm. De personas en producción	a) Nota de entregas e informes de cobros
	b) Control de facturación	* Control de inventarios	b) Fecha de entrega del Producto Terminado
		* N° de maquinarias realizadas por mantenimiento	c) Registros de mantenimiento de máquinas y maquinarias
	PRESIDENCIA		PRESIDENCIA
	OPERACION Y GESTION		OPERACION Y GESTION
	a) Optimizaciones en el Proceso		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso
	b) Mitigación del Riesgo		
	COMERCIALIZACION		COMERCIALIZACION
a) Informe del Contrato		a) Informes de stocks de inventarios	
		b) Tendencias de Moda	
		c) Solicitudes de Materiales	
COMPRAS		COMPRAS	
a) Informes de Compras		a) Solicitud de nuevas adquisiciones	
		b) Stock de inventarios	
		c) Solicitud de Repuestos	
PRODUCCION		PRODUCCION	
a) Tiempos estimados de Pruebas		a) Planificación de Producción	
b) Informe de producción		b) Entrega Materia Prima "telas"	
c) Informe del material utilizado		c) Entrega de otros suministros necesarios para el Proceso de Producción	
d) Producto terminado y Notas de Entrega		d) Mantenimiento a las maquinarias	
e) Programa de mantenimiento de maquinaria			
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
CONTABILIDAD		CONTABILIDAD	
		a) Actualizaciones informáticas	
		b) Mantenimiento de software y hardware	
SISTEMAS		SISTEMAS	
a) Actualizaciones informáticas			
b) Mantenimiento de software y hardware			
CLIENTE		CLIENTE	
a) Información para la toma de medidas		a) Entrega del Producto Terminado	
b) Retroalimentación en Pruebas		b) Comprobante del pago	
c) Pago de Anticipos		c) Garantías	
d) Pago del Contrato		d) Entrega de Facturas	
PROVEEDOR		PROVEEDOR	
a) Crédito		a) Pago de Anticipos	
b) Comprobante del pago		b) Pago del Contrato	
c) Garantías			

LOGISTICA
Propósito
Administrar y distribuir los recursos necesarios para la organización, planificar y dar mantenimiento a la producción y ejecutar facturas y cobros.
Actividades:
1) Organizar actividades y operaciones que se realizan semanalmente.
2) Controlar y administrar Bodega y Embalaje.
3) Facturación y Cobranzas.
4) Manejar Entregas y Distribución del producto.
5) Planificar la producción conjunto con el Proceso de Producción.
6) Realizar mantenimiento de maquinarias en el Proceso de Producción.

Tabla 1.5: Caracterización del Proceso de Logística de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E C A D E N A D E V A L O R	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA		GERENCIA
	a) Políticas de la empresa	* Informe de compras	a) Informe de los Proveedores
	b) Aprobar o desaprobado al Proveedor	* Niveles de stock	b) Informe de las Compras de materia prima y maquinaria realizadas
	c) Aprobar estrategias de Compras		c) Análisis de estrategias de Compras
	PRESIDENCIA		PRESIDENCIA
	OPERACION Y GESTION		OPERACION Y GESTION
	a) Optimizaciones en el Proceso		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso
	b) Mitigación del Riesgo		
	COMERCIALIZACION		COMERCIALIZACION
LOGISTICA		LOGISTICA	
a) Solicitud de nuevas adquisiciones		a) Informes de Compras	
b) Stock de inventarios			
c) Solicitud de Repuestos			
PRODUCCION		PRODUCCION	
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
CONTABILIDAD		CONTABILIDAD	
SISTEMAS		SISTEMAS	
a) Actualizaciones informáticas			
b) Mantenimiento de software y hardware			
CLIENTE		CLIENTE	
PROVEEDOR		PROVEEDOR	
a) Proformas		a) Información para las Ordenes de Compra	
b) Información de nuevos insumos		b) Contratos	
c) Contratos			
d) Entrega de los suministros			

COMPRAS
Propósito
Adquirir suministros de confección, equipos e insumos de oficina y maquinarias con estándares de calidad y a los mejores precios.
Actividades:
1) Visitar y/o llamar a los proveedores.
2) Calificar a los proveedores.
3) Negociar con los proveedores.
4) Adquirir suministros y maquinarias necesarias.
5) Controlar al contrato realizado con el proveedor.
6) Controlar cantidad y calidad de lo requerido.

Tabla 1.6: Caracterización del Proceso de Compras de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E A D E N A D E V A L O R	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	* Informe de producción	GERENCIA
	a) Políticas de la empresa	* Actas de entrega por contratos	a) Informes diarios de Producción
	b) Cronograma de actividades	* Orden de Producción	b) Informe de la calidad de producción en la confección
	c) Toma de decisiones para la entrega del Producto Terminado		PRESIDENCIA
	PRESIDENCIA		
	OPERACION Y GESTION		OPERACION Y GESTION
	a) Optimizaciones en el Proceso		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso
	b) Mitigación del Riesgo		COMERCIALIZACION
	COMERCIALIZACION		
LOGISTICA		LOGISTICA	
a) Planificación de Producción		a) Tiempos estimados de Pruebas	
b) Entrega Materia Prima "telas"		b) Informe de producción	
c) Entrega de otros suministros necesarios para el Proceso de Producción		c) Informe del material utilizado	
d) Mantenimiento a las maquinarias		d) Producto terminado y Notas de Entrega	
		e) Programa de mantenimiento de maquinaria	
COMPRAS		COMPRAS	
TALENTO HUMANO		TALENTO HUMANO	
a) Estrategias de motivación		a) Reporte de producción individual mensualmente	
b) Capacitación		b) Información para contratar nuevo personal	
c) Incremento de Personal		c) Informe del Ambiente de trabajo	
d) Autorizaciones al Personal		CONTABILIDAD	
CONTABILIDAD			
		SISTEMAS	
SISTEMAS			
a) Actualizaciones informáticas			
b) Mantenimiento de software y hardware			
CLIENTE		CLIENTE	
a) Información de la toma de medidas		a) Producto Terminado a la Medida	
b) Retroalimentación en Pruebas		PROVEEDOR	
PROVEEDOR			

PRODUCCION
Propósito
Confeccionar Uniformes a la medida y cumplir con la calidad en el tiempo de entrega establecido.
Actividades:
1) Ejecutar los procesos de producción.
2) Controlar la calidad de las operaciones.
3) Supervisar el uso de los implementos adecuados para cada operación.
4) Controlar el tiempo de producción.
5) Controlar la producción individual.
6) Planificar la Producción conjunto con el Proceso de Logística.

Tabla 1.7: Caracterización del Proceso de Producción de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O S D E P O R T E S I S T E M A S	Entradas GERENCIA a) Políticas de la empresa b) Estrategias para el mantenimiento de personal (Planes de capacitación) c) Análisis roles de pagos de talento humano	Controles: * Informes del personal * Listados de control de entrada y salida del personal	Salidas GERENCIA a) Asistencia del personal b) Informe del personal c) Rotación del personal d) Estrategias de motivación PRESIDENCIA OPERACION Y GESTION a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso COMERCIALIZACION LOGISTICA COMPRAS PRODUCCION a) Estrategias de motivación b) Capacitación c) Incremento de Personal d) Autorizaciones al Personal CONTABILIDAD a) Informe de eficiencia individual para análisis de producción extra b) Listado de Asistencia del Personal c) Listado de permisos y certificados médicos SISTEMAS
	PRESIDENCIA	TALENTO HUMANO	0
	OPERACION Y GESTION a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	Propósito Planear, organizar, coordinar, capacitar y controlar al personal para promover un eficiente desempeño.	0
	COMERCIALIZACION	Actividades:	0
	LOGISTICA	1) Reclutar personal apto. 2) Capacitar para los diferentes procedimientos. 3) Controlar asistencia del personal. 4) Controlar el ambiente de trabajo. 5) Implementar estrategias de motivación. 6) Controlar los permisos y certificaciones	0
	COMPRAS	médicas.	0
	PRODUCCION a) Reporte de producción individual mensualmente b) Información para contratar nuevo personal c) Informe del Ambiente de trabajo	Recursos: * Equipos de oficina * Caja Chica	0
	CONTABILIDAD a) Roles de pago al personal		0
	SISTEMAS a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware		0
	CLIENTE		0
PROVEEDOR		0	

Tabla 1.8: Caracterización del Proceso de Talento Humano de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E S A R T E	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	* Liquidez.	GERENCIA
	a) Políticas de la empresa	* Flujo de caja	▼ a) Entrega de Balances
	b) Toma de decisiones con Contabilidad en aspectos Financieros		b) Roles de Pagos
	c) Control de Facturación		c) Estados de Perdida y Ganancia
	d) Indica forma de pagos		d) Informes de liquidez, flujo de caja
	PRESIDENCIA		e) Reporte de Ventas y Compras (facturas)
			f) Recuperación de Cartera Vencida
			g) Rendimiento de la organización
			PRESIDENCIA
	CONTABILIDAD		
	Propósito		
	Proveer información útil sobre la entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de la empresa.	OPERACION Y GESTION	
		▼ a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	
	Actividades:	COMERCIALIZACION	
		▼	
	1) Llevar la Contabilidad General de la empresa con las responsabilidades que implican.	LOGISTICA	
	2) Realizar declaraciones de impuestos mensuales.	▼ a) Informe de facturas recibidas	
	3) Realizar pagos a proveedores.	COMPRAS	
	4) Efectuar Pagos al IESS y Roles de Pagos.	▼	
	5) Estar al tanto de las actualizaciones Legales y Financieras para su funcionamiento y operación contable.	PRODUCCION	
		▼	
	Recursos:	TALENTO HUMANO	
	0 * Equipo de oficina	▼ a) Roles de pago al personal	
	* Facturas	SISTEMAS	
	0 * Caja Chica	▼	
		CLIENTE	
		▼	
		PROVEEDOR	
		▼	

Tabla 1.9: Caracterización del Proceso de Contabilidad de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Caracterización de Procesos de la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

P R O C E S O D E S O P O R T E	Entradas	Controles:	Salidas
	GERENCIA	* N° Aplicaciones y respaldos	GERENCIA
	a) Políticas de la empresa		a) Actualizaciones Informáticas
	PRESIDENCIA		b) Respaldos de documentos y Garantías
			c) Mantenimiento de software y hardware
	OPERACION Y GESTION		PRESIDENCIA
	a) Optimizaciones en el Proceso		
	b) Mitigación del Riesgo		OPERACION Y GESTION
	COMERCIALIZACION		a) Actualizaciones Informáticas
			b) Mantenimiento de software y hardware
		c) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	
LOGISTICA		COMERCIALIZACION	
		a) Actualizaciones informáticas	
COMPRAS		b) Mantenimiento de software y hardware	
		LOGISTICA	
PRODUCCION		a) Actualizaciones informáticas	
		b) Mantenimiento de software y hardware	
TALENTO HUMANO		COMPRAS	
		a) Actualizaciones informáticas	
CONTABILIDAD		b) Mantenimiento de software y hardware	
		PRODUCCION	
CLIENTE		a) Actualizaciones informáticas	
		b) Mantenimiento de software y hardware	
PROVEEDOR		TALENTO HUMANO	
		a) Actualizaciones informáticas	
		b) Mantenimiento de software y hardware	
		CONTABILIDAD	
		a) Actualizaciones informáticas	
		b) Mantenimiento de software y hardware	
		CLIENTE	
		PROVEEDOR	

SISTEMAS
Propósito
Administrar, explotar y optimizar el manejo de los sistemas informáticos para generar la información requerida.
Actividades:
1) Adquirir, implementar y explotar las aplicaciones informáticas.
2) Garantizar que los sistemas o aplicaciones informáticos generan información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
3) Mantener siempre operativo el Hardware y Software.

Tabla 1.10: Caracterización del Proceso de Sistemas de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

3.6. Interrelación de los Procesos

Es la acción recíproca entre dos o más procesos de un sistema para lograr el cumplimiento de las actividades, teniendo coherencia entre los procesos para una óptima organización.

A continuación se presenta un Gráfico de la Estructura de la Matriz de Interrelación y la Matriz de Interrelación de los Procesos de la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (Pozo)

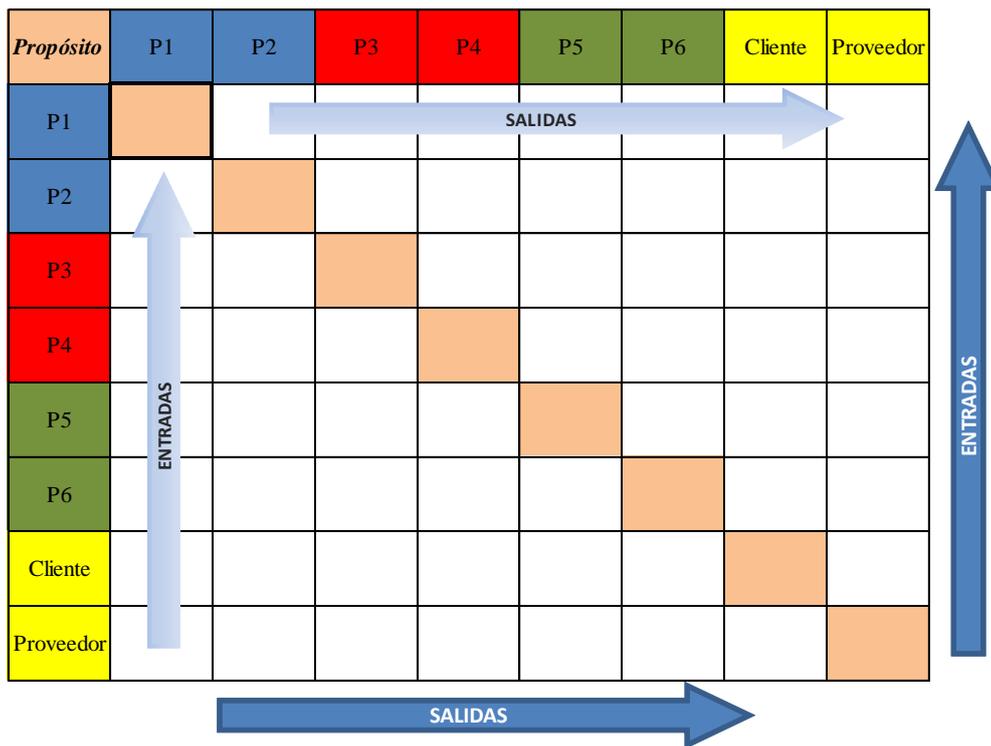


Fig. 19 Estructura de la Matriz Interrelación de Procesos

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (1/4)

PROPOSITOS	GERENCIA	PRESIDENCIA	OPERACION Y GESTION	COMERCIALIZACION	LOGISTICA	COMPRAS
GERENCIA	<i>Administrar, Planificar y Controlar que el proceso administrativo sea eficiente y eficaz.</i>	a) Informes de la empresa b) Proyecciones c) Toma de decisiones internas	a) Políticas de la empresa b) Proyectos	a) Políticas de la empresa b) Aprobar o desaprobar al Cliente c) Aprobar estrategias de Ventas	a) Políticas de la empresa b) Control de facturación	a) Políticas de la empresa b) Aprobar o desaprobar al Proveedor c) Aprobar estrategias de Compras
PRESIDENCIA	a) Estrategias para la organización	<i>Dirigir, aprobar y apoyar en el funcionamiento de la empresa para la mejora de la misma.</i>	a) Estrategias para la organización			
OPERACION Y GESTION	a) Análisis del inventario de Riesgos de los Procesos y Mapa de Riesgos		<i>Identificar y monitorear los riesgos de la empresa internos y externos para que la empresa sea solvente y segura.</i>	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo
COMERCIALIZACION	a) Tendencias del mercado b) Informes de Ventas c) Análisis de Estrategias de Ventas d) Precios		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	<i>Conocer, comprender y vender que producto y servicio requiere el cliente y realizar negociaciones.</i>	a) Informe del Contrato	
LOGISTICA	a) Nota de entregas e informes de cobros b) Fecha de entrega del Producto Terminado c) Registros de mantenimiento de máquinas y maquinarias		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Informes de stocks de inventarios b) Tendencias de Moda c) Solicitudes de Materiales	<i>Administrar y distribuir los recursos necesarios para la organización, planificar y dar mantenimiento a la producción y ejecutar facturas y cobros.</i>	a) Solicitud de nuevas adquisiciones b) Stock de inventarios c) Solicitud de Repuestos
COMPRAS	a) Informe de los Proveedores b) Informe de las Compras de materia prima y maquinaria realizadas c) Análisis de estrategias de Compras		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso		a) Informes de Compras	<i>Adquirir suministros de confección, equipos e insumos de oficina y maquinarias con estándares de calidad y a los mejores precios.</i>



Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (1/4)

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (2/4)

	PRODUCCION	TALENTO HUMANO	CONTABILIDAD	SISTEMAS	CLIENTE	PROVEEDOR
GERENCIA	a) Políticas de la empresa b) Cronograma de actividades c) Toma de decisiones para la entrega del Producto Terminado	a) Políticas de la empresa b) Estrategias para el mantenimiento de personal (Planes de capacitación) c) Análisis roles de pagos de talento humano	a) Políticas de la empresa b) Toma de decisiones con Contabilidad en aspectos Financieros c) Control de Facturación d) Indica forma de pagos	a) Políticas de la empresa	a) Contratos	a) Contratos
PRESIDENCIA						
OPERACIÓN Y GESTIÓN	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Optimizaciones en el Proceso b) Mitigación del Riesgo	a) Satisfacción al cliente	a) Información
COMERCIALIZACIÓN					a) Contratos	
LOGISTICA	a) Planificación de Producción b) Entrega Materia Prima "telas" c) Entrega de otros suministros necesarios para el Proceso de Producción d) Mantenimiento a las maquinarias		a) Información y Entrega de Facturas b) Registro de Cobranzas		a) Entrega del Producto Terminado b) Comprobante del pago c) Garantías d) Entrega de Facturas	a) Pago de Anticipos b) Pago del Contrato
COMPRAS						a) Información para las Ordenes de Compra b) Contratos



Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (2/4)

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (3/4)

	GERENCIA	PRESIDENCIA	OPERACION Y GESTION	COMERCIALIZACION	LOGISTICA	COMPRAS
PRODUCCION	a) Informes diarios de Producción b) Informe de la calidad de producción en la confección		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso		a) Tiempos estimados de Pruebas b) Informe de producción c) Informe del material utilizado d) Producto terminado y Notas de Entrega e) Programa de mantenimiento de maquinaria	
TALENTO HUMANO	a) Asistencia del personal b) Informe del personal c) Rotación del personal d) Estrategias de motivación		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso			
CONTABILIDAD	a) Entrega de Balances b) Roles de Pagos c) Estados de Perdida y Ganancia d) Informes de liquidez, flujo de caja e) Reporte de Ventas y Compras (facturas) f) Recuperación de Cartera Vencida g) Rendimiento de la organización		a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso		a) Informe de facturas recibidas	
SISTEMAS	a) Actualizaciones Informáticas b) Respaldos de documentos y Garantías c) Mantenimiento de software y hardware		a) Actualizaciones Informáticas b) Mantenimiento de software y hardware c) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware
CLIENTE	a) Solicitudes especiales			a) Información b) Contratos c) Reputación del cliente	a) Información para la toma de medidas b) Retroalimentación en Pruebas c) Pago de Anticipos d) Pago del Contrato	
PROVEEDOR	a) Solicitudes especiales		a) Información		a) Crédito b) Comprobante del pago c) Garantías	a) Proformas b) Información de nuevos insumos c) Contratos d) Entrega de los suministros



Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (3/4)

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (4/4)

PROPÓSITOS	PRODUCCION	TALENTO HUMANO	CONTABILIDAD	SISTEMAS	CLIENTE	PROVEEDOR
PRODUCCIÓN	<i>Confeccionar Uniformes a la medida y cumplir con la calidad en el tiempo de entrega establecido.</i>	a) Reporte de producción individual mensualmente b) Información para contratar nuevo personal c) Informe del Ambiente de trabajo			a) Producto Terminado a la Medida	
TALENTO HUMANO	a) Estratégias de motivación b) Capacitación c) Incremento de Personal d) Autorizaciones al Personal	<i>Planear, organizar, coordinar, capacitar y controlar al personal para promover un eficiente desempeño.</i>	a) Informe de eficiencia individual para análisis de producción extra b) Listado de Asistencia del Personal c) Listado de permisos y certificados médicos			
CONTABILIDAD		a) Roles de pago al personal	<i>Proveer información útil sobre la entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de la empresa.</i>			
SISTEMAS	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware	a) Actualizaciones informáticas b) Mantenimiento de software y hardware	<i>Administrar, explotar y optimizar el manejo de los sistemas informáticos para generar la información requerida.</i>		
CLIENTE	a) Información de la toma de medidas b) Retroalimentación en Pruebas					
PROVEEDOR						



Tabla 2.1: Matriz de Interrelación de Procesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (4/4)

3.7. Subprocesos

Son segmentos bien definidos de un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. A continuación se encuentran los Subprocesos de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Subprocesos de Comercialización de la Empresa *Maggy Andrade Map Cía. Ltda.*

COMERCIALIZACION			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Ventas	1) Realizar Contratos. 2) Analizar precios. 3) Planificar Ventas.	Potenciales Clientes.	Informe de Ventas.
		Precios y Tendencias de Moda.	
		Garantías y Mejoras.	
Marketing	1) Planificar la presentación del Producto. 2) Realizar actualizaciones y seguimiento de clientes.	Base de Datos de Clientes actuales y potenciales.	Soporte de Ventas.

Tabla 3.1. Subprocesos de Comercialización de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Subprocesos de Compras de la Empresa *Maggy Andrade Map Cía. Ltda.*

COMPRAS			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Negociación con Proveedores	1) Realizar Contratos. 2) Analizar precios.	Aprobación de Proveedores.	
		Estrategias de Compras.	
Control a Proveedores	1) Realizar un seguimiento al contrato. 2) Reclamar por incumplimiento del pedido.	Información de la Compra.	Adquisición de los suministros.
			Verificación de la Orden de Compra.

Tabla 3.2. Subprocesos de Compras de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Subprocesos de Logística de la Empresa *Maggy Andrade Map Cía. Ltda.*

LOGISTICA			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Cobranzas	1) Realizar un seguimiento al Cliente. 2) Controlar la emisión de Facturas. 3) Realizar Cobranzas.	Información del Contrato.	Entrega de Facturas a Contabilidad.
		Notas de Entregas desde Producción	Entrega de Facturas a los Clientes.
			Cobros.
Tendencias	1) Investigar nuevas tendencias para Uniformes. 2) Elaborar prototipos.	Políticas de la empresa.	Nuevas tendencias de Uniformes.
		Autorizaciones.	Pruebas en los nuevos Diseños.
			Potenciales Clientes.
Bodega	1) Controlar el Inventario. 2) Entregar suministros. 3) Elaborar listas de pedido de suministros.	Nivel de Stock de Materia Prima de cada contrato.	Informe de Stock de Materias Primas.
			Informe de nuevas adquisiciones.
			Entrega de Facturas a Contabilidad.
Planificación de la Producción	1) Analizar los Contratos. 2) Planificar la Producción por contrato.	Información de contratos por Ventas.	Orden de Producción.
		Stock de Materia Prima.	Tiempos estimados de Producción.
		Informe de las Compras.	
Mantenimiento de Maquinarias	1) Analizar y controlar los equipos. 2) Solicitar Ordenes de Compras de repuestos. 3) Corregir errores de funcionamiento.	Informe de maquinarias que necesitan mantenimiento.	Pedido de Repuestos.
			Reporte de maquinarias atendidas.

Tabla 3.3. Subprocesos de Logística de la Empresa *Maggy Andrade Map Cía. Ltda.*

**Subprocesos de Producción de la Empresa Maggy Andrade Map Cía.
Ltda.**

PRODUCCION			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Toma de Medidas	1) Tomar medidas a los clientes.	Información del contrato por Logística.	Medidas de Clientes para Orden de Producción.
Área de Corte	1) Trazar medidas de la prenda con tiza, aplicar en la tela y corte manual. 2) Fusionar partes que requieren como cuellos y puños. 3) Agrupar las prendas por Orden de Trabajo.	Orden de Producción.	Telas cortadas agrupadas.
		Suministros necesarios.	
Área de Costura	1) Unir las telas (formar cadenas de seguridad). 2) Coser en overlock 1 y Etiquetar 1.	Orden de Producción	Prendas.
		Telas cortadas agrupadas.	
		Suministros necesarios.	
Área de Terminado	1) Coser en overlock 2. 2) Hacer dobladillos y ojales. 3) Colocar botones. 4) Planchar. 5) Etiquetar 2 y Embalar el Producto.	Orden de Producción.	Producto para Pruebas. (Logística).
		Prendas.	Nuevos Ajustes. (Después de Pruebas).
		Suministros necesarios.	Producto Terminado.
			Tiempo de Entregas.
Prueba	1) Realizar pruebas a los Clientes. 2) Analizar medidas.	Orden de Producción.	Nueva información. (Para el Área de Terminado)
		Producto para Prueba.	Satisfacción al Cliente.
		Medidas del Cliente.	

Tabla 3.4. Subprocesos de Producción de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Los subprocesos de Producción se encuentran en secuencia, para un mayor entendimiento de su funcionamiento se presenta un Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.

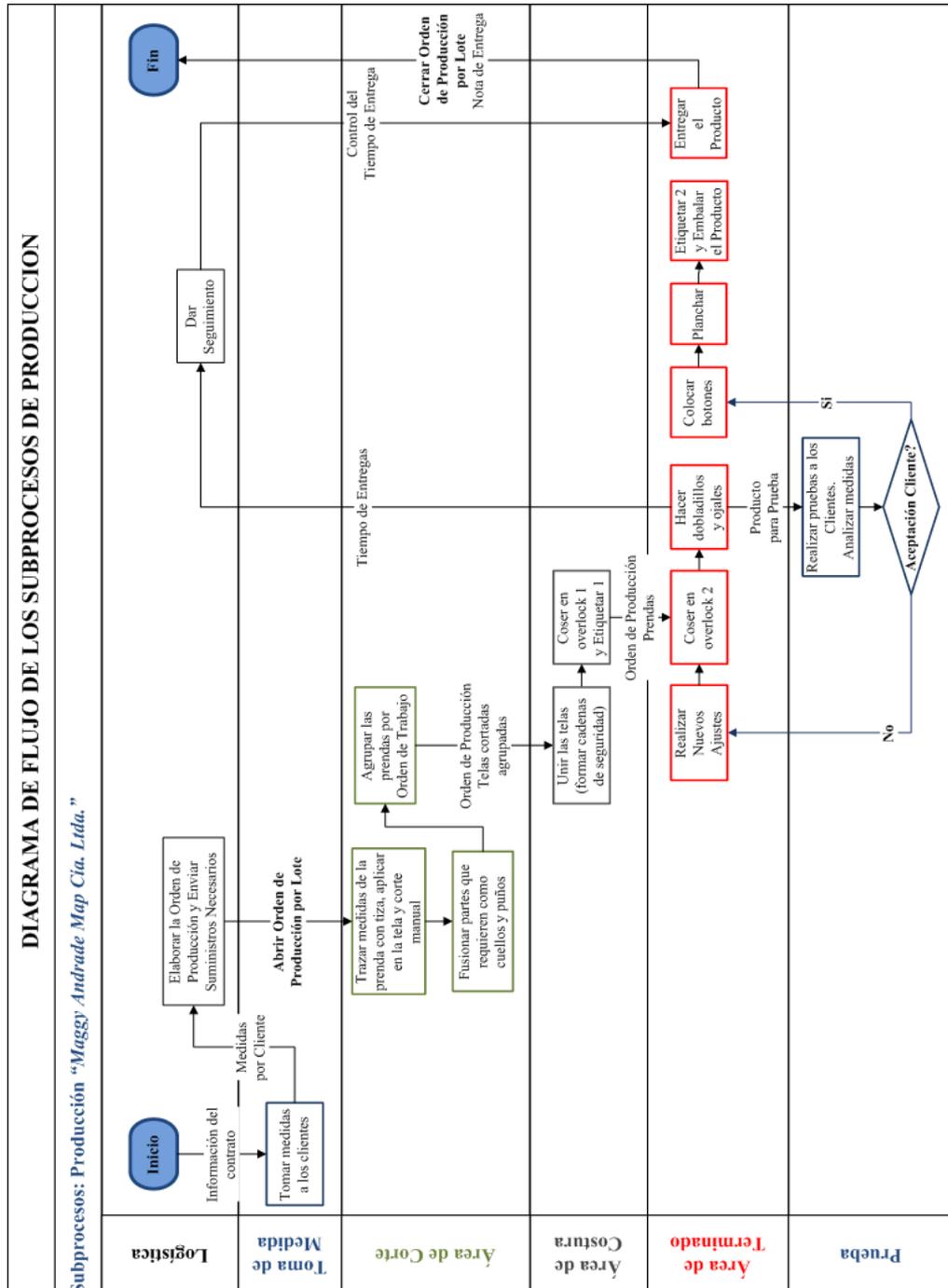


Fig. 20 Diagrama de Flujo de los Subprocesos de Producción.

**Subprocesos de Talento Humano de la Empresa Maggy Andrade Map
Cía. Ltda.**

TALENTO HUMANO			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Selección de Personal y Capacitación	1) Reclutar personal. 2) Realizar capacitaciones Internas. 3) Planificar medios de Motivación. 4) Controlar el ambiente de trabajo.	Autorizaciones.	Capacitación. (Personal Polifuncional).
		Información para contratar nuevo personal.	Incremento de Personal.
		Información de políticas de la empresa.	Ambiente de trabajo estable.
Control de Asistencia	1) Realizar Asistencias. 2) Dar Autorizaciones. 3) Analizar el trabajo individual.	Planillas de Asistencia.	Asistencia del Personal.
		Reportes del trabajo individual.	Autorizaciones al Personal.
			Informe de eficiencia individual para análisis de producción extra.

Tabla 3.5. Subprocesos de Talento Humano de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

**Subprocesos de Contabilidad de la Empresa Maggy Andrade Map Cía.
Ltda.**

CONTABILIDAD			
Subproceso	Actividades	Entradas	Salidas
Facturación	1) Revisar Facturas. 2) Contabilizar Facturas. 3) Declarar las facturas. 4) Realizar diligencias con el SRI. 5) Presentar informes para el SRI.	Entrega de facturas por logística.	Reportes de Ventas y Compras.
		Registro de cobranzas.	Cuentas por cobrar o pagar.
			Cumplimiento con el SRI.
Estados Financieros	1) Generar Balances y Estados. 2) Analizar liquidez.	Políticas de la empresa.	Entrega de Balances.
		Autorizaciones.	Informes de liquidez y flujo de caja.
		Informes de ingresos y egresos.	Rendimiento de la organización.

Tabla 3.6. Subprocesos de Contabilidad de la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

3.8. Requerimientos de los clientes

Es importante definir las necesidades o solicitudes de los clientes que desean que sean cumplidas e identificar en que proceso de la empresa se adquieren dichas características para lograrlo:

Eficiencia.- Ayudar a reducir el riesgo de que destinemos recursos en procesos que no lleguen a ninguna parte.

Transparencia.- Permitir que los procesos cuenten con la información necesaria para cumplir con los requisitos.

Eficacia.- Explicar bien qué queremos y cómo lo queremos realizar, nos ayudará a cumplir los objetivos de la organización para satisfacer al cliente.

A continuación se muestra los Requerimientos de los Clientes de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

Requerimientos de los Cliente en la Empresa "Maggy Andrade Map Cía. Ltda."

CLIENTES EXTERNOS

- *Instituciones Privadas
- *Instituciones Públicas
- *Personas Naturales

REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

CLIENTE	REQUISITOS	PROCESOS
INSTITUCIONES PUBLICAS	Tiempos de pruebas acordados.	Logística
INSTITUCIONES PRIVADAS	Cumplimiento con las fechas de entrega.	Comercialización
PERSONAS NATURALES	Calidad en el producto.	Logística
	Producto personalizado.	Producción
	Formas de Pago.	Comercialización
	Variedad del producto.	Contabilidad
	Atención Óptima.	Gerencia
		Logística
		Comercialización
		Logística
		Producción

Tabla 4. Requerimientos de los Clientes en la Empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

3.9. Conclusión

Gracias a la definición del nuevo Organigrama de Maggy Andrade Map Cía. Ltda., se pudo identificar los procesos de una manera transversal para la satisfacción del cliente. Se elaboró la caracterización correcta de los procesos para establecer la interacción de los mismos con la finalidad de que en la empresa se dé un sistema óptimo. Además se determinaron los subprocesos que eran fragmentos bien definidos en algunos procesos. Se analizaron los requerimientos del cliente para saber qué procesos deben cumplirlos. Todos estos procedimientos son necesarios para que Maggy Andrade Map Cía. Ltda., sea una empresa organizada que cumpla con su visión que consiste en la expansión del negocio, los mismos que se elaboraron en Matrices para dar facilidad a la identificación.

CAPÍTULO 4

MODELO DE CONTROL Y MEJORAMIENTO CONTINUO

El Modelo de Gestión por Procesos de la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda. para que funcione adecuadamente y tenga Mejoramiento Continuo en los Procesos, es necesario dar seguimiento y hacer evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de la organización para saber si cumplen con los requisitos. (ISO 9001:2008) Estas evaluaciones se realizan en base a mediciones objetivas.

4.1. Ciclo P-H-V-A

La metodología conocida como Ciclo P-H-V-A "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" es presentada por *Deming* a partir del año 1950. Esta técnica nos ayuda para que la Política y Objetivos de Calidad; y, la Interrelación de Procesos tengan la probabilidad de mayor éxito.

Se puede describir el Ciclo P-H-V-A (ISO 9001:2008) brevemente como:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Ciclo PHVA



Fig. 21 Ciclo PHVA

4.2. Plan de Control

Para establecer un Plan de Control en la empresa Maggy Andrade Map Cía. Ltda., es necesario identificar donde se va a controlar y medir de forma regular las características claves de los Procesos de la Cadena de Valor que están asociados y en contacto directo para la satisfacción del cliente.

Para realizar un Seguimiento y Medición de los Procesos se debe identificar los puntos críticos de medición en cada uno de ellos para este Plan de Control que incluye las siguientes características:

- Proceso
- Clientes Internos y Externos
- Requisitos Clientes/Consumidor
- Característica /Especificación
- Medio de Evaluación
- Frecuencia
- Acción de Control
- Instructivo Necesario
- Registro de Control/Incumplimiento
- Responsable de la Evaluación

4.2.1. Proceso

Conjunto de recursos y actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9001:2008) Los procesos que se van a manejar en el Plan de Control son los de Ejecución, a partir de ellos se percibirá y valorará la calidad de Maggy Andrade Map Cía. Ltda.

4.2.2. Clientes Internos y Externos

Clientes son personas o procesos que reciben un resultado, producto o servicio del proceso anterior, este último, mediante la realización de un conjunto de actividades que transforman las insatisfacciones presentadas por el Cliente en satisfacciones.

Estos pueden ser Clientes Internos y Externos:

- Los Clientes Internos son los procesos que están continuamente relacionándose con otro proceso dentro de la misma empresa e incluso con el Cliente Externo.
- Los Clientes Externos son aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se identifican con facilidad. Además, de ellos se obtienen los ingresos para que pueda sobrevivir la empresa.

4.2.3. Requisitos Clientes/Consumidor

Es la necesidad o expectativa establecida por los Clientes Internos para cumplir con su trabajo de una manera eficiente y para los Clientes Externos los requisitos son las características adecuadas para satisfacerlos.

4.2.4. Característica /Especificación

Son aquellos aspectos o variables que identifican y definen los diferentes Requisitos de Clientes. Estas características pueden ser Físicas (telas, insumos, máquinas) o Funcionales (cumplimiento de tiempo de entrega, metodologías, documentos, registros).

4.2.5. Medio de Evaluación

Nos permite conocer los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados en el proceso, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

4.2.6. Frecuencia

Indica con que continuidad de cantidad o tiempo determinado se evalúan los Requisitos del Cliente para tener un control del mismo.

4.2.7. Acción de Control

Esta variable nos indica de qué manera se va a monitorear los Requisitos de los Clientes, ya que existen diferentes formas dependiendo de las necesidades de los mismos.

4.2.8. Instructivo Necesario

Es una serie de instrucciones o procedimientos expuestos de diferentes condiciones para que el Requisito del Cliente esté de acuerdo al tipo de situación que sea requerida.

4.2.9. Registro de Control

Es un documento que presenta resultados o proporciona la evidencia de actividades desempeñadas en los procesos para tener la inspección de las mismas.

4.2.10. Responsable de la Evaluación

Es la persona que va a estar a cargo de que se cumpla el Plan de Control para cada Requisito del Cliente.

Las anteriores definiciones son indispensables para el entendimiento de la siguiente matriz de Plan de Control Maggy Andrade Map Cía. Ltda., con la finalidad de tener un método eficiente para una mejora continua de la organización.

PLAN DE CONTROL. "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (1/2)

PROCESO	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	REQUISITOS CLIENTES / CONSUMIDOR	CARACTERISTICA / ESPECIFICACIÓN	MEDIO DE EVALUACION	FRECUENCIA	ACCION DE CONTROL	INSTRUCTIVO NECESARIO	REGISTRO DE CONTROL/ INCUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DE LA EVALUACION
COMERCIALIZACION	Gerencia	a) Tendencias del mercado b) Informes de Ventas c) Análisis de Estrategias de Ventas d) Precios	a) Tendencia de la Moda b) Especificaciones de los Contratos c) Como se maneja los Contratos d) Valor por Prendas	a) Figurines / Patronaje b) Informe c) Informe de Ventas d) Precio de Venta	a) Semestral b) Continuo c) Continuo d) Trimestral	a) n/a b) Contrato c) Informe de Ventas d) Costo vs Beneficio	a) n/a b) Contrato c) Análisis del Cliente d) Análisis de la Competencia	a) Tendencias y Competencia b) Contratos c) Informe de Ventas d) Análisis de la Competencia	Comercialización
	Operación y Gestión	a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Identificar los riesgos del proceso	a) Visual / Investigación	a) Continuo	a) Control de Riesgos del Proceso	a) n/a	a) Acciones preventivas y correctivas	Comercialización
	Logística	a) Informe del Contrato	a) Contrato	a) Informe	a) Continuo	a) Contrato Autorizado	a) Contrato	a) Cumplimiento de Tiempos de Entrega	Comercialización
	Cliente	a) Contratos	a) Precio y formas de pagos	a) Contrato	a) Continuo	a) Contrato	a) n/a	a) Contrato	Comercialización
LOGISTICA	Gerencia	a) Nota de entregas e informes de cobros b) Fecha de entrega del Producto Terminado c) Registros de mantenimiento de máquinas y maquinarias	a) Notas de entrega actualizadas b) Plazos del contrato c) Características de daños	a) Informe b) Informe c) Informe	a) Mensual y Semanal b) Continuo c) Continuo	a) Realizar gestión de cobranza b) Planificación de Producción c) Realizar controles de mantenimiento semanales para prevención de daños	a) Facturas por pagar b) Orden de Producción c) n/a	a) Registros de cobranzas b) Registro de tiempos de producción c) Registros de maquinas atendidas.	Logística
	Operación y Gestión	a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Identificar los riesgos del proceso	a) Visual / Investigación	a) Continuo	a) Control de Riesgos del Proceso	a) n/a	a) Acciones preventivas y correctivas	Logística
	Comercialización	a) Informes de stocks de inventarios b) Tendencias de Moda c) Solicitudes de Materiales	a) Características de los insumos b) Nuevos Diseños y colores c) Orden de Compra	a) Inventario b) Figurines c) n/a	a) Continuo b) Trimestral c) Continuo	a) Inventario b) n/a c) n/a	a) n/a b) Diseños c) n/a	a) Lista de inventarios vs Descargo de Inventarios b) n/a c) n/a	Logística
	Compras	a) Solicitud de nuevas adquisiciones b) Stock de inventarios c) Solicitud de Repuestos	a) Características de los insumos b) Tiempos de reposición de los insumos c) Características y códigos de repuestos	a) Solicitud b) Inventarios c) Solicitud	a) Continuo b) Continuo c) Continuo	a) Ingreso a Bodega b) Control de Bodega c) Ingreso a Bodega	a) Solicitud b) Inventario c) Solicitud	a) e-mail b) Inventario de telas c) e-mail	Logística
	Producción	a) Planificación de Producción b) Entrega Materia Prima "telas" c) Entrega de otros suministros necesarios para el Proceso de Producción d) Mantenimiento a las maquinarias	a) Abrir Orden de Producción b) Especificaciones técnicas de insumos, Tiempos de reposición de Insumos c) Especificaciones técnicas de maquinarias d) Orden de Mantenimiento	a) Orden de Producción b) Requerimiento de materiales c) Requerimiento de materiales d) Orden de Mantenimiento	a) Semanal b) Continuo c) Continuo d) Semanal	a) Colaboración de el Jefe de Producción b) Compras garantizadas c) Compras garantizadas d) Realizar controles de mantenimiento semanales para prevención de daños	a) Orden de Producción b) Requerimiento de materiales c) Requerimiento de materiales d) Orden de Mantenimiento	a) Registros de asistencia y Registros de supervisión b) Registro de ingresos de suministros y materia prima c) Registro de maquinarias e insumos d) Registro de maquinas atendidas	Logística
	Contabilidad	a) Información y Entrega de Facturas b) Registro de Cobranzas	a) Facturas emitidas y retenciones de la fuente Forma de pagos b) Cobros	a) Factura y Retenciones b) Recibo	a) Continuo b) Continuo	a) Informe de Facturas Numerado b) Informe de Cobranzas	a) Factura y Retenciones b) Recibo	a) Facturas de Compras y Ventas y Retenciones de Clientes b) Cobranzas	Logística

Tabla 5. PLAN DE CONTROL. Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (1/2)

PLAN DE CONTROL. "Maggy Andrade Map Cía. Ltda." (2/2)

PROCESO	CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	REQUISITOS CLIENTES / CONSUMIDOR	CARACTERISTICA / ESPECIFICACIÓN	MEDIO DE EVALUACION	FRECUENCIA	ACCION DE CONTROL	INSTRUCTIVO NECESARIO	REGISTRO DE CONTROL/ INCUMPLIMIENTO	RESPONSABLE DE LA EVALUACION
LOGISTICA	Cliente	a) Entrega del Producto Terminado b) Comprobante del pago c) Garantías d) Entrega de Facturas	a) Nota de Entrega b) Acta de Entrega de Recepción c) Especificaciones en el contrato d) Nota de Entrega y Conformidad	a) Nota de Entrega b) Acta c) Contrato d) Factura	a) Continuo b) Continuo c) Continuo d) Continuo	a) Nota de Entrega vs Contrato b) Ingreso de Caja vs Factura c) Contrato d) Facturas	a) Nota de Entrega y Conformidad b) Factura c) Contrato d) Factura y Nota de Entrega	a) Nota de Entrega b) Ingreso de Caja c) Contrato d) Facturas de Ventas	Logística
	Proveedor	a) Pago de Anticipos b) Pago del Contrato	a) Especificaciones de la Orden de Pedido b) Especificaciones de la Orden de Pedido	a) Contrato vs Orden de Pedido b) Recepción en Bodega vs orden de Pedido	a) Continuo b) Continuo	a) Orden de Pedido b) Ingreso a Bodega vs Orden de Pedido	a) Contrato b) Ingreso a Bodega	a) Contrato y formas de Pago b) Orden de Pago del Contrato	Logística
COMPRAS	Gerencia	a) Informe de los Proveedores b) Informe de las Compras de materia prima y maquinaria realizadas c) Análisis de estrategias de Compras	a) Cotizaciones y Entregas b) Especificaciones de telas e insumos c) Como se maneja las Compras	a) Informe b) Informe c) Visual	a) Trimestral b) Mensual c) Continuo	a) Calificación de proveedores. b) Orden de Pedido vs Factura c) Contrato	a) Informe b) Orden de Pedido y Facturas c) Análisis de Proveedores	a) Informe de Compras b) Informe de Compras c) Informe de Proveedores	Compras
	Operación y Gestión	a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Identificar los riesgos del proceso	a) Visual / Investigación	a) Continuo	a) Control de Riesgos del Proceso	a) n/a	a) Acciones preventivas y correctivas	Compras
	Logística	a) Informes de Compras	a) Especificaciones del Contrato	a) Contrato	a) Continuo	a) Orden de Compras vs Inventario de Bodega	a) Orden de Compra e Inventarios	a) Orden de Compra	Compras
	Proveedor	a) Información para las Ordenes de Compra b) Contratos	a) Ordenes de compra completa (Precio, crédito, códigos, fecha) b) Precio y formas de pagos	a) Orden de Compra b) Contrato	a) Continuo b) Continuo	a) Orden de compra b) Contrato	a) Orden de compra b) Contrato	a) Orden de compra b) Contrato	Compras
PRODUCCION	Gerencia	a) Informes diarios de Producción b) Informe de la calidad de producción en la confección	a) Producción diaria b) Terminados del producto	a) Informe b) Visual	a) Continuo b) Continuo	a) Producción diaria vs Orden de Producción b) Orden de Producción (Medidas y Terminado)	a) Orden de producción b) Orden de Producción y Pruebas	a) Informe de la Producción b) Orden de Producción y Pruebas	Jefatura de Producción
	Operación y Gestión	a) Levantamiento e información del inventario del riesgo del proceso	a) Identificar los riesgos del proceso	a) Visual / Investigación	a) Continuo	a) Control de Riesgos del Proceso	a) n/a	a) Acciones preventivas y correctivas	Jefatura de Producción
	Logística	a) Tiempos estimados de Pruebas b) Informe de producción c) Informe del material utilizado d) Producto terminado y Notas de Entrega e) Programa de mantenimiento de maquinaria	a) Tiempos de Entrega b) Producción diaria c) Especificaciones por contrato d) Prendas y Nota de Entrega e) Maquinarias que requieren mantenimiento	a) Orden de Producción b) Informe c) Informe d) Visual e) Programa	a) Continuo b) Continuo c) Semanal d) Continuo e) Continuo	a) Producción diaria b) Producción diaria vs Orden de Producción c) Cantidad de tela utilizada d) Producción diaria e) Programa vs Mantenimiento	a) Orden de Producción b) Orden de Producción c) Orden de Producción d) Orden de Producción e) Programa de mantenimiento	a) Orden de Producción y Asistencia b) Informes de Producción y asistencia c) Orden de Producción e Informe d) Orden de Producción e) Programa y mantenimiento	Jefatura de Producción
	Talento Humano	a) Reporte de producción individual mensualmente b) Información para contratar nuevo personal c) Informe del Ambiente de trabajo	a) Producción por persona diario b) Requisitos de nuevo personal c) Políticas de la Empresa	a) Reporte b) Informe c) Informe	a) Diario y Mensual b) Esporádico c) Mensual	a) Reportes vs Producción diaria b) Perfil del nuevo Personal vs Pruebas Rendimiento c) Reporte de Conducta	a) Informes de la Producción Individual b) Pruebas de Rendimiento c) Reporte de Conducta	a) Reportes y Producción diaria b) Entrevistas y Carpetas c) Reporte de Conducta y Herramientas de motivación.	Jefatura de Producción
	Cliente	a) Producto Terminado a la Medida	a) Ajustes en Prueba	a) Prueba	a) Continuo	a) Toma de Medidas vs Ajustes	a) Prueba	a) Aceptación del Cliente.	Jefatura de Producción

Tabla 5. PLAN DE CONTROL. Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (2/2)

4.3. Conclusión

En este capítulo se pudo crear un Plan de Control, en el que se identifican los Requisitos de los Clientes Internos y Externos de los Procesos de la Cadena de Valor, ya que éstos están directamente vinculados para satisfacer las necesidades de los Clientes Externos. Se formulo una matriz para este Plan de Control se elaboró con los Responsables de cada Proceso para cumplir con la calidad del producto y servicio, además, en esta matriz se encuentran herramientas y variables actuales y otras que se van a implementar para tener un mejoramiento continuo en la organización.

CONCLUSIONES

Con este trabajo de graduación se pudo concluir que Maggy Andrade Map Cía. Ltda., siendo una empresa que se dedica a la confección de uniformes, es reconocida a nivel nacional y se caracteriza por sus diseños, calidad de sus productos y las que son elaboradas a la medida del cliente.

La empresa se ha desempeñado de una manera informal apoyada en la experiencia e iniciativa de la creadora, pero sin conocimiento óptimo en la identificación de las actividades y responsabilidades de cada Proceso.

En base al diagnóstico de la situación actual de la empresa y las técnicas que he conocido en el transcurso de la vida universitaria, he podido desarrollar un Modelo de Gestión por Procesos que ayudará a Maggy Andrade Map Cía. Ltda. ser una empresa organizada, con el propósito de satisfacer a los Clientes Internos y Externos, brindando un producto y/o servicio eficiente con un Plan de Control que le permitirá a la organización tener un mejoramiento continuo y así aumentar su rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que Maggy Andrade Map Cía. Ltda. implemente este Modelo de Gestión por Procesos con la finalidad de que crezca de forma organizada.

Introducir el “Organigrama Propuesto” de Maggy Andrade Map Cía. Ltda. (Fig. 15 Pág. 18)

Asignar responsables para la ejecución de los procesos con el objetivo de que las funciones del personal sean balanceadas.

Elaborar políticas, instructivos, procedimientos, registros y documentos que apoyen al Plan de Control e insertar Tamaño de la Muestra y Observaciones si es necesario para que la empresa progrese con el tiempo.

Realizar reuniones del personal para evaluar los resultados conseguidos con la aplicación de este Modelo de Gestión por Procesos, con el propósito de tener una mejora continua en la organización de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Norma Internacional ISO 9001:2008. Cuarta Edición Ginebra: ISO. 2008.

POZO, Sergio. Módulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Octubre 2010.

WEST, John (Jack), Arter, Dennis, and Cianfrani Charles. 2003. ASQ. *How to audit the process-based QMS*. Primera Edición. Estados Unidos.

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

CONAMIPYME. «*Como Administrar su Negocio / Producción / Procesos Productivos*». 2002. 20 de Febrero de 2011. Disponible en:
<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>.

CORDOVA Tobon, Hernando. «gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com.» 12 de Abril de 2008. 10 de Marzo de 2011. Disponible en:
<<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion> >.

CURSO GESTION POR PROCESOS. (s.a.). 03 de Marzo de 2011. Disponible en: <<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-procesos/identificacion-procesos-id>>.

EXCELENCIA EMPRESARIAL. «Gestión Procesos.» (s.a.) 9 de Marzo de 2011.
Disponible en: <http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm>.

PEREZ, Manuel. «Mapeo de Procesos y Elaboración de Diagramas» 2001. 15 de
Abril de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/mapeo-de-procesos-presentation>.

SCALAR CONSULTING. «El Riesgo Operativo y el Control de Calidad
Institucional en las Entidades Financieras.» 2007. 15 de Marzo de 2011. Disponible
en:
[http://www.grupoescalar.com/seminarios/Brochure%20%20Riesgo%20Operativo.p
df](http://www.grupoescalar.com/seminarios/Brochure%20%20Riesgo%20Operativo.pdf)

YATANY TEXTILES. «Desarrollo del Producto.» 2009. 05 de Marzo de 2011.
Disponible en: <http://yatany.com/procesos.html>.

ANEXOS

ANEXO 1: Empresas con las que se han realizado Contratos a nivel Local y Nacional.



ANEXO 2: Logo de la Empresa

Maggy andrade

Map[®] *cia. ltda.*

