PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN MODELAMIENTO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA PYME UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO. CASO: TISSUESDALI CIA. LTDA.

YULIANA PAOLA ARMIJOS REYES

DIRECTORA: ING. GENOVEVA ZAMORA M., MBA

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. Genoveva Zamora M. MBA

INFORMANTES:

Ing. Paul Idrovo, MBA

Ing. Irina Vercovich, MSc

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a un ser maravilloso que con su sonrisa y su alma pura envolvió nuestras vidas de felicidad, a ti Nicolás Armijos.

Yuliana

AGRADECIMIENTO

Hoy al final de la travesía agradezco a la vida por toda su luz, por todas sus bendiciones, y por todas las experiencias que deja en mí.

Quiero agradecer de manera sincera a la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que mediante sus docentes deja un legado importante en mi vida lleno de esencia y sabiduría.

Agradezco infinitamente a mi directora, Ing. Genoveva Zamora su tiempo, su apoyo y su paciencia infinita virtudes que solo me guiaron a un mundo donde la disciplina es el motor que forma hábitos y que solo con el trabajo en equipo se puede vislumbrar.

A mi madre quien me ha enseñado que la magia de la vida es la felicidad, la constancia y la dedicación.

A mi padre quien gracias a su amor, su iniciativa y su voluntad, me ha enseñado que sólo con el corazón se puede ver mejor.

A mi hermano, quién gracias a su nobleza ha moldeado mi vida a un mundo más divertido, un mundo en el que estar mal es solo una elección y ser feliz una obligación.

Yuliana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANTECEDENTES, 3

1.1. RESEÑA DE LA EMPRESA Y GIRO DE NEGOCIO, 3
1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 5
1.2.1. Visión, 6
1.2.2. Misión, 7
1.2.3. Valores y Principios, 11
1.2.4. Factores críticos de éxito, 12
1.3. ANÁLISIS F.O.D.A., 13
1.3.1. Análisis de Elementos Externos, 14
1.3.1.1. Fuerzas Económicas, 15
1.3.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 20
1.3.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, 22
1.3.1.4. Fuerzas competitivas, 26
1.3.1.5. Matriz de evaluación de los factores externos, 28
1.3.2. Análisis de elementos internos, 32
1.3.2.1. Administración, 32
1.3.2.2. Marketing, 35
1.3.2.3. Finanzas y Contabilidad, 36
1.3.2.4. Diseño y Creación, 40
1.3.2.5. Matriz de evaluación de los factores internos, 46
1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 50
1.5. ESTRATEGIAS, 51
1.5.1. Estrategia Ofensiva (FO), 51
1.5.2. Estrategia Defensiva (FA), 51
1.5.3. Estrategia Adaptación - Defensiva (DO), 52
1.5.4. Estrategia Supervivencia - Defensiva (DA), 52

2. PROCESOS ACTUALES DE TISSUESDALI CIA. LTDA., 55

2.1. MARCO TEÓRICO, 55
2.1.1. Gestión por procesos, 55
2.1.2. Beneficios de la Gestión por Procesos, 57
2.1.3. Tipos de Procesos, 58
2.1.3.1. Procesos Estratégicos, 58
2.1.3.2. Procesos Misionales, 58
2.1.3.3. Procesos de Apoyo, 59
2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 59
2.2.1. Metodología utilizada, 59

2.2.2. Procesos identificados, 63
2.2.2.1. Inventario de procesos, 64
2.2.3. Mapa de procesos actual, 66
2.2.4. Caracterización actual, 69
2.2.5. Diagramas actuales, 70
2.2.5.1. Flujograma Selección de personal, 70
2.2.5.2. Flujograma de Contratación, 71
2.2.5.3. Flujograma de Capacitación, 71
2.2.5.4. Flujograma Pago de Nómina, 72
2.2.5.5. Flujograma Gestión de Ventas Almacén, 72
2.2.5.6. Flujograma Importaciones, 73
2.2.5.7. Flujograma Gestión de Bodega, 75
2.2.5.8. Flujograma Cobranzas, 76
2.2.5.9. Flujograma Diseño y Creación, 77
2.2.5.10. Flujograma Servicio Postventa, 79
2.2.5.11. Flujograma Cumplimiento marco legal, 80
2.2.5.12. Flujograma Estados Financieros y Contable, 84

3. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS, 86

3.1. METODOLOGÍA, 86
3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, 89
3.2.1. Determinar la herramienta para análisis, 89
3.2.2. Análisis Diagrama de Causa- Efecto, 92
3.2.2.1. Diagrama de Ishikawa problema 1 Inventario, 95
3.2.2.2. Diagrama de Ishikawa problema 2 Diseño y creación, 97
3.2.2.3. Diagrama de Ishikawa problema 3 Importaciones, 99
3.2.2.4. Diagrama de Ishikawa problema 4 Estados Financieros y Contables, 101
3.2.2.5. Diagrama de Ishikawa problema 5 Pago de Nómina, 103
3.3. PROCESOS MEJORADOS, 105
3.3.1. Proceso Pago de Nómina, 105
3.3.2. Estados financieros y Contables, 106
3.3.3. Importaciones, 108
3.3.4. Diseño y Creación, 109
3.3.5. Inventario, 110
3.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS MEJORADOS, 111
3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 111
3.5.1. Elaboración del manual de procedimientos, 111
3.5.2. Estructura del manual de procedimientos, 112

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, 114

4.1. PROPÓSITOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 114
4.2. RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 115
4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 117
4.4. CRONOGRAMA, 122
4.5. BENEFICIOS, 122
4.6. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, 126

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 132

5.1. CONCLUSIONES, 132
5.2. RECOMENDACIONES, 134

REFERENCIAS, 136

ANEXOS, 140

Anexo 1: Proceso de planeación según conceptos de administración estratégica, 141
Anexo 2: Encuesta para la determinacion de la mision, 142
Anexo 3: Matriz para la determinacion de la declaracion de la mision de Tissuesdali Cia. Ltda., 146
Anexo 4: Matriz para la determinacion de la declaracion de la vision de Tissuesdali Cia. Ltda., 148
Anexo 5: Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2015, 149
Anexo 6: Analisis y redaccion de los objetivos estrategicos, 154
Anexo 7: Redaccion de la estrategia, 156
Anexo 8: Inventario de procesos, 157
Anexo 9: Valoraciones ordenado criticos y no criticos herramientas de mejoramiento, 158
Anexo 10: Descripcion de los procesos, 159
Anexo 11: Diagrama de flujo procesos actuales, 171
Anexo 12: Caracterización de los procesos propuestos, 180
Anexo 13: Análisis costo beneficio procesos propuestos, 183
Anexo 14: Cronograma de Actividades, 185
Anexo 15: Manual de Procesos, 186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formulación de la Visión de TissuesDalí Cía. Ltda., 6
Tabla 2: Formulación de la Misión de TissuesDalí Cía. Ltda., 10
Tabla 3: Valores de TissuesDalí Cía. Ltda., 11
Tabla 4: Principios de TissuesDalí Cía. Ltda., 12
Tabla 5: Indicadores Macroeconómicos, 17
Tabla 6: Inflación Anual Ecuador 2016, 19
Tabla 7: Principales Competidores de TissuesDalí Cía. Ltda., 27
Tabla 8: Factores Externos de TissuesDalí Cía. Ltda., 28
Tabla 9: Matriz de Evaluación de factores Externos, 30
Tabla 10: Razones Financieras TissuesDalí Cía. Ltda., 37
Tabla 11: Factores Internos de TissuesDalí Cía. Ltda., 47
Tabla 12: Matriz de evaluación de factores Internos, 48
Tabla 13: Matriz de Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), 53
Tabla 14: Inventario de procesos TissuesDalí Cía. Ltda., 65
Tabla 15: Matriz de Correlación para Priorización de Procesos, 87
Tabla 16: Asignación de problemas a procesos críticos, 94
Tabla 17: Riegos de la Implementación y estratégias, 117
Tabla 18: Plan de actividades, proceso de Diseño y Creación, 119
Tabla 19: Plan de actividades, proceso de Importaciones, 120
Tabla 20: Plan de actividades, proceso de Inventario, 120
Tabla 21: Plan de actividades, proceso de Estados financieros y Contables, 121
Tabla 22: Plan de actividades, proceso de Pago de Nómina, 121
Tabla 23: Estado de resultados 2015 Tissuesdali Cia. Ltda, 125
Tabla 24: Depreciación máquina de coser a tres años, 127
Tabla 25: Costo total Inversión, 128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama TissuesDalí Cía. Ltda., 4
Figura 2: Proceso de Planeación, 5
Figura 3: Producción por sector económico, 16
Figura 4: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico, 25
Figura 5: Organigrama Estructural de TissuesDalí Cía. Ltda., 32
Figura 6: Ambientes colección Venezia Perla, 40
Figura 7: Ambientes colección Bolonia 3, 41
Figura 8: Ambientes colección Gobelino, 42
Figura 9: Ambientes colección Mariola Liso, 43
Figura 10: Ambientes colección Gobelino, 43
Figura 11: Ambientes colección Bambú, 44
Figura 12: Ambientes colección Exa, 44
Figura 13: Ambientes colección Lona, 45
Figura 14: Ambientes colección Venezia diverso, 45
Figura 15: Ambientes colección Venezia Chocolate, 46
Figura 16: Mapa de Procesos TissuesDalí Cía. Ltda., 68
Figura 17: Mesa de Corte para textiles, 76
Figura 18: Ambientes colección Gobelino Patchwork, 78
Figura 19: Ambientes colección Alhambra (Restaurante LemonGrass UIO), 78
Figura 20: Regla de Pareto para Determinar Proceso Críticos, 88
Figura 21: Ciclo Deming, 90
Figura 22: Deming. Proceso del ciclo, 91
Figura 23: Diagrama de Ishikawa o Causa- Efecto, 93
Figura 24: Análisis proceso Inventario, 96
Figura 25: Análisis proceso Diseño y Creación, 98
Figura 26: Análisis proceso Importaciones, 100
Figura 27: Análisis de proceso financiero y contable, 102
Figura 28: Análisis de proceso de pago nómina, 104
Figura 29: Cronograma de actividades por procesos, 122
Figura 30: Ahorro propuesto derivado de la implementación del plan de mejora, 129
Figura 31: Ahorro en tiempo propuesto derivado de la implementación del plan de mejora, 130

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza la situación actual de TissuesDalí Cía. Ltda., encaminada hacia una gestión sólida de procesos basada en el direccionamiento estratégico en toda la empresa.

Para el desarrollo del trabajo, en el primer capítulo se realizó un diagnóstico de la situación actual de TissuesDalí Cía. Ltda., se identificaron los problemas actuales, los productos y servicios que la empresa ofrece y se determinaron los factores críticos de la empresa mediante el Análisis FODA. Con dicha información en el segundo capítulo se identificaron los procesos relacionados con el alcance definido de la empresa. Una vez identificados dichos procesos se procedió a enlistarlos, donde a cada uno se le asignó un código para su ágil identificación. Se identificaron 12 procesos de los cuales para su análisis solo se estudiaron cinco procesos, entre ellos se tiene, procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo. Mediante entrevistas realizadas al presidente ejecutivo, y a través del análisis mediante la herramienta de teoría de decisión, se establecieron los procesos vitales todos aquellos procesos que acumulen más de los 80% mismos que contribuyen de forma directa en la ejecución de los objetivos estratégicos y que fueron sujetos a documentación en el capítulo tres. Con el fin de ayudar a TissuesDalí Cía. Ltda., a optimizar recursos, se utilizó la filosofía de mejora continua.

Como parte del estudio se muestra los beneficios que deja una gestión basada en procesos; dichos beneficios se muestran de forma viable para la empresa ya que le permite controlar, medir y mejorar sus procesos de manera continua, generando ventaja competitiva en cada una de sus actividades. Finalmente se propone el modelo de gestión por procesos para TissuesDalí Cía. Ltda., constituido por: Manual de Procedimientos Documentados en el

capítulo cuatro, que contiene Objetivo, Alcance, Responsables, Indicadores de Gestión, descripción del Procedimiento y Diagrama de flujo del Procedimiento.

En conclusión esta propuesta permite disponer de procesos integrados, los resultados operacionales y administrativos serán óptimos, ya que los esfuerzos se centran en actividades claves que generen valor para la empresa, por tanto la comunicación y la información, ya sea de entrada o salida, dentro de los procesos estará bien definida, de tal manera que los procesos serán la base para que la empresa gestione de mejor manera e incremente su rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

TissuesDalí Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de productos textiles, ha brindado su servicio por más de 6 años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo siempre una gama amplia de textiles importados, con colores sobrios y texturas únicas, características que le han permitido llegar a cada hogar y a inmiscuirse en proyectos hoteleros de la ciudad de Quito. Con el transcurso del tiempo la empresa ha ido incrementando la cartera de clientes y con ello, ha incrementado las exigencias y la logística necesaria para cumplir y satisfacer adecuadamente al consumidor final. Dicho crecimiento ha generado una afectación directa en la eficacia, efectividad y productividad, que podría afectar la rentabilidad esperada.

TissuesDalí Cía. Ltda., es un empresa que necesita hacer una expansión y mantener un crecimiento sostenido pero con bases de gestión sólidas, por lo tanto es indispensable tener estrategias reales y aterrizadas basadas en lo que la empresa quiere conseguir, es decir, basadas en su hacer o visionar empresarial. Por lo tanto, el desarrollo de la presente investigación se centra principalmente en una propuesta de implementación encaminada hacia una gestión sólida y basada en el direccionamiento estratégico y que a partir de este se determinarán los factores críticos de éxito, como la ventaja competitiva para TissuesDalí Cía. Ltda., lo que permitirá el desenvolvimiento del giro del negocio en el mercado. Complementariamente al direccionamiento estratégico ya ajustado a las necesidades y a la problemática de TissuesDalí Cía. Ltda., se necesita incluir un modelo de gestión por procesos, ya que esta metodología permitirá consolidar y llevar a la práctica lo que estratégicamente se ha planteado. Por tanto, el objetivo de este estudio se centra en, plantear un modelamiento de gestión por procesos, y generar el manual de procedimientos en el que

los procesos tengan una visión no en función del rendimiento del empleado si no en la asignación de actividades hacia el empleado, lo cual conlleva un mejoramiento en la calidad y la productividad.

1. ANTECEDENTES

1.1. RESEÑA DE LA EMPRESA Y GIRO DE NEGOCIO

TissuesDalí Cía. Ltda., es una empresa (Pyme) dedicada a la comercialización de productos textiles, ha brindado su servicio por más de seis años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo siempre una gama amplia de textiles importados con colores sobrios y texturas únicas, características que le han permitido llegar a cada hogar y a inmiscuirse en proyectos hoteleros en la ciudad de Quito. Con el transcurso del tiempo, la empresa ha ido incrementando la cartera de clientes y con ello ha incrementado las exigencias y la logística necesaria para cumplir y satisfacer adecuadamente al consumidor final.

La constitución de la compañía determina el marco legal y el giro del negocio en el que desarrolla sus actividades. Entre los temas importantes que contiene el documento se encuentra lo siguiente:

> En la ciudad de San Francisco de Quito, a treinta de enero del año dos mil seis se constituye TissuesDalí Cía. Ltda. Cuyo objeto consiste en compra, venta comercialización, producción y distribución de cualquier tipo de telas textiles, bienes inmuebles, accesorios de decoración, suministros y materiales y para restaurantes, hoteles, hospitales, etc. Además podrá también dedicarse a la importación, exportación y comercialización de toda clase de bienes, sean estos bienes en estado natural, manufacturado, artesanal, industrial y en fin toda clase de bienes y productos. Podrá participar en licitaciones, concurso de ofertas, realizar ventas y compras directas de cualquier entidad del estado y/o privada sean nacionales o extranjera; prestar servicios de alimentación y/o bebidas a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, del sector público o privado, además

> Podrá también proporcionar, fabricar, alquilar o vender por sí mismo, a través de terceros o en asocio con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras equipos y/o servicios a la industria textil y de fabricación de bienes muebles en general.
>
> Como medio para cumplir el objeto social podrá invertir, suscribir, adquirir o ceder por cuenta propia acciones, títulos, participaciones y/o derechos sobre otras sociedades, nacionales o extranjeras, de acuerdo con la legislación vigente o con la que se promulgue en el futuro. En definitiva, la compañía, para el cumplimiento de sus fines puede celebrar y ejecutar toda clase de actos o contratos civiles o mercantiles, actuar como agente o representante de personas naturales o jurídicas, sean estas nacionales o extranjeras que estén constituidas o por constituirse, mediante la suscripción de acciones o participaciones sociales y que desde luego, sean necesarios o complementarios con su objeto social y permitidos por las leyes ecuatorianas. (Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada. "TISSUESDALI CIA. LTDA.", 2006, págs. 3-5)

TissuesDalí actualmente cuenta con seis personas bajo relación de dependencia entre los cuales se tiene: Presidente Ejecutivo, Gerente General, Analista Administrativo, Gerente Comercial, Supervisor y Asistente de Ventas, además la empresa posee cuatro personas bajo servicios profesionales entre ellos se encuentran: Contador, Asistente de Recursos Humanos (Manejo de Personal), Asistente de ventas y Auxiliar de bodega. La estructura organizacional de TissuesDalí Cía. Ltda. Se ilustra en el siguiente organigrama:

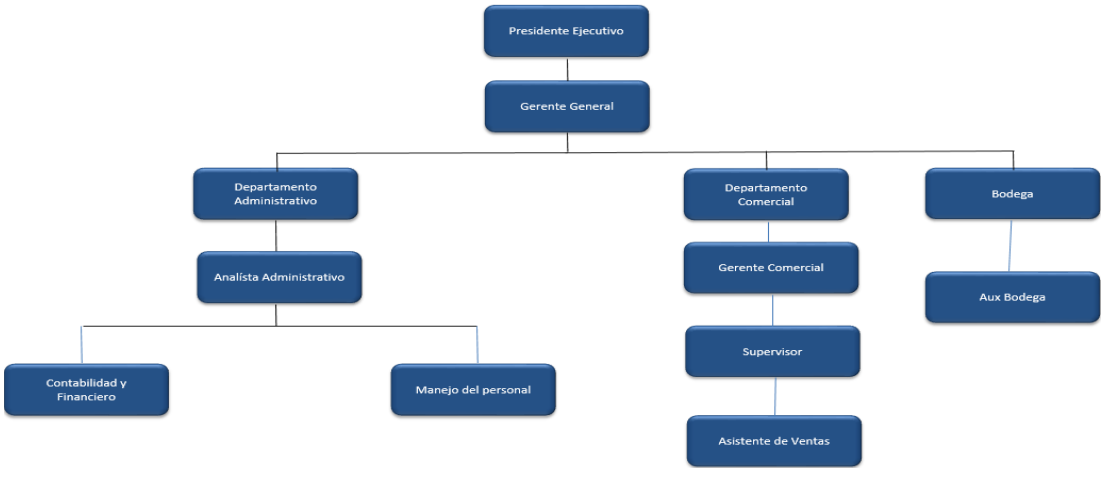


Figura 1: Organigrama TissuesDalí Cía. Ltda.

1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Trabajo de Titulación tiene entre sus objetivos específicos realizar el direccionamiento estratégico, como herramienta para la toma de decisiones de la gerencia.

Para realizar el direccionamiento estratégico se seguirá la metodología de (David, 2013), y de acuerdo a esta, el proceso de planeación consta de las siguientes etapas:

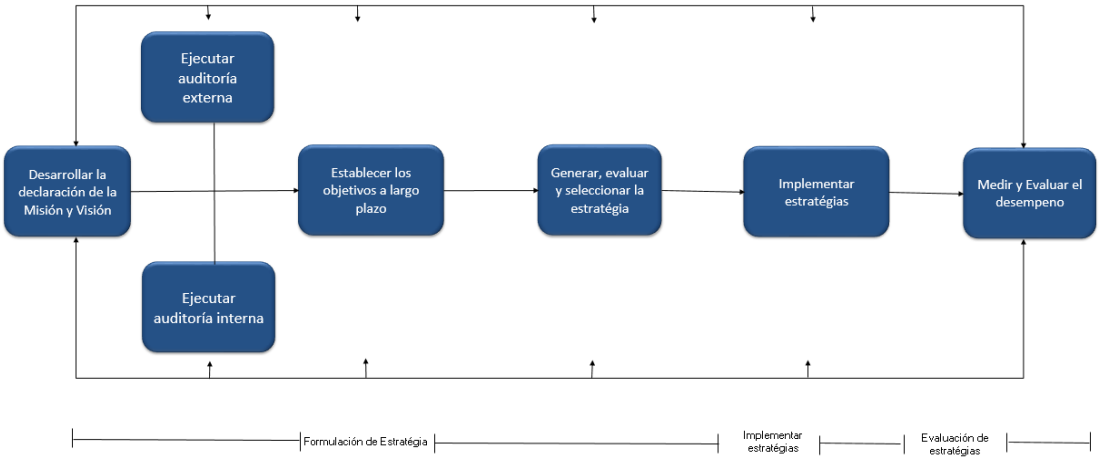


Figura 2: Proceso de Planeación

Fuente: (David, 2013)

Para iniciar con el primer punto se realizó una encuesta que permitirá elaborar el direccionamiento estratégico.

En primer lugar se quiere determinar los elementos de la declaración de la misión y la visión de TissuesDalí Cía. Ltda., se realizó una encuesta al presidente ejecutivo de la empresa, dicha encuesta arrojó resultados con respecto a los productos, los clientes,

las instalaciones, recursos materiales y tecnológicos, toma de decisiones y el personal. (Véase Anexo 2).

1.2.1. Visión

La metodología de (David, 2013), propone que primero se enuncie la visión respondiendo a las preguntas ¿Cuándo?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Para qué? y ¿Dónde? En la siguiente tabla se resume el cuestionamiento y las respuestas dadas.

Tabla 1: Formulación de la Visión de TissuesDalí Cía. Ltda.

VISIÓN	
PREGUNTA	**RESPUESTA**
¿Cuándo?	En Cinco años
¿Qué?	Posicionarnos en el mercado textil nacional e incrementar su rentabilidad.
¿Cómo?	Abriendo nuevas líneas de crédito con los proveedores, conseguir nuevos préstamos para abastecer nueva sucursal, capacitación de personal nuevo y determinar presupuesto para publicidad.
¿Con quién?	Con personal capacitado, y alta calidad profesional.
¿Para qué?	Para alcanzar el mercado
¿Dónde?	A nivel Nacional

Por lo tanto la visión propuesta para TissuesDalí Cía. Ltda. Se formula en los siguientes términos:

> Ser una empresa líder dentro de cinco años en la comercialización y distribución de textiles, accesorios de decoración, suministros y materiales para el hogar, de reconocida calidad, prestigio y confianza, satisfaciendo la demanda de clientes tanto del sector artesanal, inmobiliario, hotelero, decorativo y arquitectónico, con recurso humano profesional y

comprometido con la organización para posicionarse en el mercado nacional.

1.2.2. Misión

"La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales." (David, 2013, págs. 46-51)

Las empresas que cuentan con la declaración formal de misión tienen un mayor rendimiento promedio sobre el capital de los accionistas, que las que carecen de ella. Una adecuada declaración de misión aportan los siguientes beneficios.

- Asegura la unanimidad de propósito de la organización.
- Provee una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
- Establece un tono o clima organizacional general.
- Facilita la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.

- Especifica propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse. (David, 2013)

Por tanto una declaración efectiva de la misión debe tomar en consideración nueve componentes esenciales para su desarrollo, así como:

- *Clientes* ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- *Productos o servicios*. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

- *Mercados*. En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?

- *Tecnología*. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

- *Preocupación por la supervivencia*, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

- *Filosofía.* ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

- *Auto concepto.* ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

- *Preocupación por la imagen pública.* ¿la empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

- *Preocupación por los empleados.* ¿los empleados son un activo valioso para la empresa? (David, 2013).

En la siguiente tabla se resume los nueve componentes y las respuestas dadas.

Tabla 2: Formulación de la Misión de TissuesDalí Cía. Ltda.

MISIÓN	
PREGUNTA	**RESPUESTA**
¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Somos una empresa comercialización, producción y distribución de cualquier tipo de telas textiles, bienes inmuebles, accesorios de decoración, suministros y materiales.
¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Textiles en 1,40 mts de ancho utilizados para tapicería y textiles de 2,80 mts de ancho para cortinas y decorativos, ligamentos de tafetán, estampados, hilados de distintos colores, fibras discontinuas de poliéster, Mezclas exclusiva o principalmente con filamentos sintéticos o artificiales, tejidos de chenilla, etc. De alta calidad a precios competitivos.
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Los clientes son Arquitectos, decoradores, cineastas, público en general.
¿En dónde compite la empresa geográficamente?	En el mercado nacional matriz Quito.
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	En el área administrativa la tecnología está actualizada, mientras que en el departamento comercial no está tecnológicamente actualizada
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Nuestro personal considera que somos una empresa en crecimiento, por lo que se sienten con grandes expectativas respecto a su crecimiento profesional y de la empresa
¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Honestidad, trabajo en equipo, Salario Justo, puntualidad, respeto, Credibilidad, Confianza.
¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Si
¿Los empleados son valiosos para la empresa?	TissuesDali considera que sus empleados son valiosos ya que enfoca sus esfuerzos en su crecimiento profesional, brinda oportunidades de negocios extra al giro de comercialización de textiles, su repartición en ganancias es justa y equitativa.

Por lo tanto la misión propuesta para TissuesDalí Cía. Ltda., se formula en los siguientes términos:

> Somos una empresa comercializadora y distribuidora de cualquier tipo de textiles, bienes muebles, accesorios de decoración, suministros y materiales, enfocada a satisfacer la demanda de arquitectos, decoradores, cineastas y público en general; ofreciendo textiles, ligamentos de tafetán, estampados, hilados, tejidos de chenilla, de alta calidad a precios competitivos; operando con tecnología, personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de las exigencias de los clientes, con el propósito de incrementar nuestra participación en el mercado nacional.

1.2.3. Valores y Principios

Los siguientes valores y principios han demostrado ser virtudes positivas y fundamentales dentro de la moral y la ética que TissuesDalí Cía. Ltda., ha ido conquistando paulatinamente durante su ciclo de vida.

Tabla 3: Valores de TissuesDalí Cía. Ltda.

VALORES	DESCRIPCIÓN
CALIDAD	TissuesDalí Cía. Ltda., garantiza sus textiles a través de sus altos estándares de calidad controlada y con garantías en la mayoría de sus ejemplares.
TRABAJO EN EQUIPO	En TissuesDalí Cía. Ltda., trabajamos en conjunto con responsabilidad, respeto y sacrificio.
RESPETO	En TissuesDalí Cía. Ltda., brinda un trato justo a todos aquellos con quien se mantiene una relación directa e indirecta.
CREDIBILIDAD	En TissuesDalí Cía. Ltda. Actúa dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.

Tabla 4: Principios de TissuesDalí Cía. Ltda.

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
HONESTIDAD	Creemos y promovemos la integridad en todos nuestros actos, con el recurso humano, proveedores y con nuestros clientes.
PUNTUALIDAD	En TissuesDalí Cía. Ltda., conoce la verdadera importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente.
RESPONSABILIDAD	TissuesDalí Cía. Ltda., sabe que es indispensable obrar de manera que se construya al logro de los objetivos empresariales.
DESARROLLO Y BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO	TissuesDalí Cía. Ltda., proporciona una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; es indispensable velar por su seguridad física, social y emocional; promover su crecimiento a través del entrenamiento, desarrollo profesional y social.

1.2.4. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito de TissuesDalí Cía. Ltda., están contenidos tanto en la Misión, como en la Visión y son:

- **Calidad**

  - Calidad Servicio: TissuesDali Cía. Ltda., garantiza a sus clientes internos y externos un trato justo, cordial y respetuoso, generando en ellos un verdadero compromiso y pronto retorno.

  - Calidad Producto: Todos los tapices que posee la empresa son de origen extranjero, con altos estándares de calidad; la empresa trabaja con

marcas reconocidas tales como: BITEX, ALHAMBRA INTERNACIONAL, CAVITEX, VIUDA DE RAFAEL GANDIA, entre otras. Las empresas antes mencionadas han mostrado a la empresa colecciones exclusivas, inspiradas en la mezcla de textiles, texturas y colores, fruto del trabajo detallado y constante de investigación, desarrollo y diseño.

- **Precios Competitivos:** Los preciso que ofrece la empresa al público, son precios asequibles, también se presenta descuentos todo el año y facilidades de pago para clientes frecuentes.

1.3. ANÁLISIS F.O.D.A.

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas". (Porter, 1982) citado en (Gallardo, 2012, pág. 89).

En conclusión se define al análisis FODA como una herramienta analítica que permite trabajar con la información que se cuente sobre la empresa y su entorno y estudia de forma macro las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que se

podría beneficiar o verse perjudicada dependiendo de su impacto. (Basantes, 2011, pág. 65).

1.3.1. Análisis de Elementos Externos

Es de vital importancia prestar atención a los factores externos, ya que afectan de manera directa el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores.

Por ello, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales. (David, 2013, pág. 64).

Existen varias fuerzas pero las más significativas y que se ajustan de forma directa a TissuesDalí Cía. Ltda., son:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas Competitivas

A continuación se procederá con el análisis de cada Fuerza:

1.3.1.1. Fuerzas Económicas

Mediante un estudio a la composición sectorial de la economía ecuatoriana la revista (EKOS, 2015, págs. 47-50), manifiesta que la composición del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana para el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%, y en el 2014, esta situación cambió, de tal forma que el sector manufacturero tiene el mayor peso en el PIB con 11,8%. Esto demuestra la importancia que tiene este sector en la economía ecuatoriana y de qué manera es un elemento fundamental en el desarrollo productivo del país.

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), se estimó que la industria tenga un PIB de USD13.484 millones en el año 2015, es decir que está incrementó a 12,01% en el 2015. Dentro de la última década este sector registró un crecimiento del PIB de 47,46%. Adicionalmente, a nivel promedio este sector ha crecido 4,6% anual, reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades.

De la información registrada en Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el sector manufacturero representa el 51,63% del total de la producción generada a nivel nacional.

Sector Económico	Producción
Manufactura	20.819.939.683
Comercio	6.571.755.775
Servicios	12.932.850.606
Nacional *	40.324.546.063

Fuente: Encuesta Exhaustiva 2011

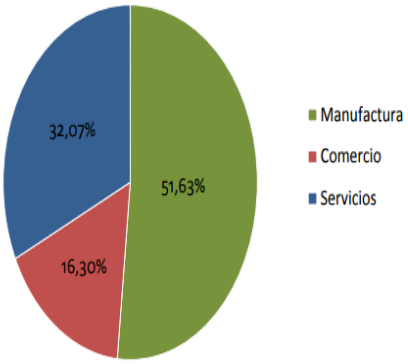


Figura 3: Producción por sector económico

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016)**;** (Censo Nacional Económico - CENEC, 2011, pág. 17)**.**

A nivel regional el sector manufacturero presenta algunas similitudes. Tomando en cuenta cifras de Chile, Colombia, Ecuador y Perú de sus respectivos Bancos Centrales es posible establecer dos aspectos importantes de la industria en cada país. Lo primero que se destaca, es que la participación en el PIB de este sector es mayor en Perú que en el resto de países analizados. Así para el año 2015 su participación se estima en 14,2%. A este país le sigue Ecuador con 11,8%. Chile por su parte, tiene la menor participación con un 10%. (EKOS, 2015, pág. 54)

Según la revista (EKOS, 2015, pág. 62)*:*

> La industria textil a lo largo del tiempo se ha establecido como un sector dinámico debido a que en 2015 registra un crecimiento de 4,30% respecto al año anterior y representa el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero.

La industria textil además de su importante participación en la dinámica económica del país, se constituye como uno de los sectores más influyentes. Según estimaciones de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 158 mil personas laboran directamente

en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015)

Este escenario económico se muestra alentador y se considera como una verdadera **Oportunidad** para TissuesDalí Cía. Ltda., ya que su aporte ha generado un incremento tanto en plazas de empleo e incremento PIB por sector económico.

Se identifica la siguiente **Oportunidad**:

Evolución del sector textil en los últimos años

Además del análisis por sector económico la disertante considera oportuno un análisis de variables macroeconómicas.

Tabla 5: Indicadores Macroeconómicos

FECHA	INDICADOR	VALOR
01-ene-16	Inflación (IPC)	0,31%
30-dic-15	Tasa de desempleo	5,65%
19-may-16	Riesgo País	891
30-sep-15	PIB	0,4

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016)**.**

Mediante la Tabla 5 podemos constatar que el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento solo de 0,4 con previsión al 2015.

A Enero de 2016, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,31% la inflación mensual; 3,09% la anual; y, 0,31% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2015 fue de 0,59% la inflación mensual; 3,53% la anual; y, 0,59% la acumulada. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016, pág. 5).

Por ello se puede afirmar que La inflación es uno de los indicadores más importantes ya que es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana por sus siglas (IPCU), a partir de canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Se procederá a analizar éste indicador partiendo de la siguiente tabla que considera indicadores tales como:

- Porcentaje de Inflación Mensual
- Inflación- Acumulado Mensual
- Porcentaje Previsión de la inflación máxima anual
- Porcentaje Previsión de la inflación mínima anual

Tabla 6: Inflación Anual Ecuador 2016

	2014	2015	2016
ENERO		3,53%	3,09%
FEBRERO		4,05%	2,60%
MARZO		3,76%	2,32%
ABRIL		4,32%	1,78%
MAYO	3,41%	4,55%	1,63%
JUNIO	3,67%	4,87%	1,59%
JULIO	4,11%	4,36%	1,58%
AGOSTO	4,15%	4,14%	1,42%
SEPTIEMBRE	4,19%	3,78%	1,30%
OCTUBRE	3,98%	3,48%	1,31%
NOVIEMBRE	3,76%	3,40%	1,05%
DICIEMBRE	3,67%	3,38%	1,12%
PROMEDIO		3,97%	1,73%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016).

Como se puede observar en la Tabla 6 la inflación en el país ha mostrado un crecimiento constante desde 2014 que a Diciembre cerró con 3,67% y para 2015 aumento a 3,38%, este aumento genero incertidumbre y restricciones en los consumidores, ya que el aumento no mostro una variación significativa con respecto al año anterior; El promedio de la inflación para el 2016 es abrumador ya que representa el 1,73% con respecto a 3,97% del 2015.

TissuesDalí Cía. Ltda., deberá considerar la inflación, como una **amenaza,** ya que es probable una pérdida del poder adquisitivo en los consumidores, además es importante considerar las restricciones a las importaciones y trámites adoptados para el cambio en la matriz productiva que retrasa la nacionalización de mercaderías en tránsito, disminuye su línea de

productos, ocasiona una falta de capital en la empresa por venta tardía del producto y por consecuente no permite una óptima dinámica en la economía.

Se concluyen las siguientes **amenazas**:

- Entorno político y económico inestable
- Incremento de impuestos

1.3.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

(David, 2013) En su obra (Conceptos de Administración Estratégica) señala que los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercado y clientes, por consecuente las empresas sean pequeñas, medianas o grandes se ven afectadas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

De acuerdo al (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2016):

> A nivel nacional, en marzo de 2016, el empleo adecuado o pleno es 40% de la Población Económicamente Activa (PEA); se observa una disminución estadísticamente significativa de 3,7 puntos porcentuales con respecto al 43,7% de marzo de 2015. El subempleo a nivel nacional es de 17,1%, en marzo de 2016, a comparación del 13,4% del mismo periodo del 2015; un incremento anual de 3,8 puntos que es estadísticamente significativo. El otro empleo no pleno registra una reducción anual estadísticamente significativa de 2,3 puntos, a nivel nacional, pasó de 29,1% a 26,7%, entre marzo 2015 y marzo 2016.

> La disminución de 3,7 puntos porcentuales en la PEA debió ser por la falta de incentivos por parte del actual Gobierno a las empresas privadas, creando incertidumbre en los inversionistas extranjeros y por tanto debilitando la oferta de empleo.

Por otro lado el Gobierno actual mediante el Servicio Ecuatoriano de Normalización ha impulsado el reconocimiento oficial mediante sello de calidad INEN a todos aquellos productos que se fabrican bajo un sistema de calidad aprobado por la institución y que cumplen con los requisitos establecidos de calidad. Proporcionando beneficios tanto para la industria, el consumidor y el Gobierno.

Los beneficios que otorga la obtención del Sello de Calidad INEN son:

- Facilita el ingreso de los productos a los mercados nacionales e internacionales.

- Fortalece las relaciones contractuales entre el comprador y el proveedor en los diferentes sectores industriales.

- Incrementa el prestigio de los productos y servicios.

- Orienta a la adquisición de un producto de calidad.

- Ofrece una garantía de calidad continua de los productos.

- Garantiza que los bienes cumplan con requisitos obligatorios relacionados con la calidad.

- Brinda prestigio y seguridad de los productos y servicios.

TissuesDalí Cía. Ltda., deberá considerar dichos beneficios como **Oportunidad,** ya que el target al que está dirigida la empresa busca altos estándares de calidad a la hora de adquirir el producto o Servicio.

Por tanto se determina la siguiente **oportunidad**:

- Mercado que busca calidad y no precio

1.3.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionado res, empleadores y clientes, por lo que los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades y amenazas claves para las empresas. (David, 2013, pág. 68):

Regulaciones a importaciones Ecuador

Según (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015):

En la actualidad se vive el país vive un panorama empresarial abrumador, con caídas de ventas estrepitosas que afectan de forma directa la liquidez de las mismas. Todo esto debido a las cargas impositivas que restan liquidez, como son el anticipo de impuesto a la renta, o el impuesto a la salida de divisas y los aranceles y sobretasas a materias primas, insumos, maquinaria, repuestos, entre otros. La supervivencia de las empresas se juega un papel importante, ya que de su existencia dependen personas, hogares y familias.

La restricción de importaciones, que entró en vigencia el 10 de diciembre mediante la Regulación 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), pretende tener una filosofía de cambio de la matriz productiva; el tema de sustitución de importaciones, se ha mostrado de forma perjudicial ya que el no generar comercio exterior no genera dinamia en la economía. En términos de economía internacional y de acuerdo a la teoría de David Ricardo los países intercambian bienes y servicios, se especializan gracias a la tecnología en lo que son mejores y logran una ventaja comparativa en el mercado internacional.

Relaciones Comerciales Ecuador.-

Ecuador ha firmado un sin número de Acuerdos comerciales sean bilaterales o multilaterales como bloque económico, los que le han otorgan beneficios de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos ecuatorianos a muchos de esos países. Por tanto

> la política de comercio exterior ha girado en torno al establecimiento de convenios y tratados comerciales, ya sea de libre comercio o de tratamiento preferencial, para eliminar o disminuir la discriminación de aranceles aduaneros de un país contra los productos originarios de otro, o bien para reducir los trámites de que deben seguir para ingresar. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016):

Los bloques económicos a los cuales pertenece el país son:

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- Comunidad Andina (CAN)
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)

Por otro lado según la (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015) afirma:

"Las relaciones comerciales Ecuador- China son evidentes ya que la mayor cantidad de textiles importados proviene de China con 35% y el resto de Asia 22%, solo entre los dos país muestran la mitad de textiles importados al 2015." **(Véase Figura 4).**

BLOQUES ECONÓMICOS (Solo uso textil)	IMPORTACIONES 2015		
	TON.	FOB.	CIF.
CHINA	45,889.033	153,830.359	160,829.371
RESTO ASIA	28,176.917	92,631.045	97,633.880
COMUNIDAD ANDINA	25,711.679	220,154.303	224,799.979
ESTADOS UNIDOS	12,768.085	73,399.740	77,132.410
MERCOSUR	5,895.249	24,989.129	25,880.678
UNION EUROPEA	5,344.179	51,719.040	55,043.219
PANAMA	4,134.688	50,235.179	51,038.229
RESTO NAFTA	1,554.763	5,070.872	5,301.670
CHILE	700.148	4,870.205	5,000.006
OTROS	117.986	396.681	427.763
CAFTA-DR	27.270	208.835	229.140
Total general	**130,319.997**	**677,505.389**	**703,316.346**

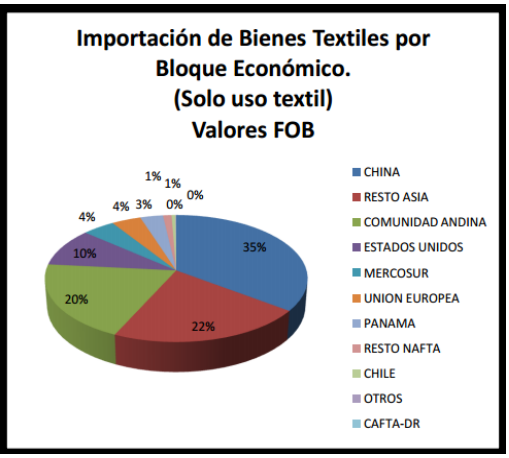


Figura 4: Importación de Bienes Textiles por Bloque Económico

Fuente: (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015)

Según la (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2011, págs. 7-8):

"Ecuador quedaría casi en soledad respecto a los mercados grandes, porque apenas es parte de la Comunidad Andina (CAN), MERCOSUR y ALADI"

Con respecto a su vecino Perú que mantiene suscrito un TLC con los Estados Unidos y ha iniciado acuerdos con la Unión Europea al igual que Colombia.

Por otro lado y gracias a las relaciones comerciales internacionales Colombia incremento sus exportaciones dejando por detrás a Ecuador. En conclusión es fundamental mantener relaciones comerciales ya que aporta al desarrollo productivo, incrementa la inversión extranjera, disminuye el desempleo y la migración por la falta de empleo, menor dependencia de las exportaciones petroleras, proporciona mayores oportunidades para desarrollar producciones con mayor valor agregado nacional y ayuda a

dinamizar la economía en todos sus sectores. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2011).

TissuesDalí Cía. Ltda., debe considerar la falta de relaciones comerciales como una amenaza ya que genera incertidumbre en los proveedores del exterior a la hora de brindar créditos en el país, además los costos ofertados son elevados, pero a su vez los acuerdos que mantiene con la CAN y MERCOSUR se podría rescatar como una verdadera oportunidad ya que los países que conforman dichos bloques producen textiles de mejor calidad, costos menores, y el tiempo de despacho y nacionalización se torna reducido.

Se establecen las siguientes **Amenazas**:

- Falta de líneas de Financiamiento
- Riesgo País afecta acuerdos comerciales con el exterior

Se determina la siguiente **Oportunidad**:

- Salvaguardias a Importaciones textiles con un porcentaje del 5%

1.3.1.4. Fuerzas competitivas

A continuación se detalla empresas que compiten en el giro de negocio de TissuesDalí Cía. Ltda.

Tabla 7: Principales Competidores de TissuesDalí Cía. Ltda.

Lencería de Hogar
Cortinas y Visillos CORTYVIS Cia. Ltda
Delltex Industrial S.A.
Industria Piolera Ponte Selva
Paris Quito-Odatex Cia. Ltda
Textil San Pedro S.A.
Textil Ecuador S.A.
Textil Mar y Sol S.A.
Textiles Texsa S.A.

Fuente: (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015), AITE

De acuerdo con la Tabla 7, TissuesDalí Cía. Ltda., posee varios competidores, entre ellos se encuentran empresas grandes y reconocidas a nivel nacional como Delltex Industrial S.A., Textil San Pedro S.A., y Cortinas y Visillos CORTYVIS Cía. Ltda., que por su trayectoria en la industria textil han logrado un posicionamiento principalmente en hilos, telas planas, cobijas, tapices, entre otros.

Para Tissues Dalí Cía. Ltda., la competencia representa una **oportunidad** ya que le permite mantener tendencias diferentes, amplia gama de textiles, políticas de crédito atrayentes y una cartera fija de clientes orientados a la calidad y sobriedad, además la empresa podría fusionar sus esfuerzos en la formación de una sociedad común, al fusionar dichos capitales con alguna empresa considerada como la competencia de TissuesDalí, se podría incrementar la liquidez, ofertar al público una gama más amplia de textiles, complementos y hasta se podría poner una fábrica donde se pueda realizar los trabajos de re tapizado, catrinería y re lacados, obteniendo beneficios económicos directos, ya que no se tercializaria dichos trabajos.

Se constituye como **Oportunidad**:

Alianzas Estratégicas/ empleo

1.3.1.5. Matriz de evaluación de los factores externos

Para formular las oportunidades y amenazas que intervienen en la gestión de TissuesDalí Cía. Ltda., se tomará en cuenta las conclusiones alcanzadas en cada variable o fuerza analizada, se constituyen los factores externos de la siguiente manera:

Tabla 8: Factores Externos de TissuesDalí Cía. Ltda.

OPORTUNIDAD	AMENAZAS
Evolución del sector textil en los últimos años	Entorno político y económico inestable
Salvaguardias con un porcentaje del 5%	Incremento de impuestos
Capacitaciones disponibles en el mercado	Política laboral con mayores beneficios para el empleado
Alianzas estratégicas	Falta de líneas de financiamiento.
Mercado que busca calidad y no precio	Riego país afecta acuerdos comerciales con el exterior.

La matriz de evaluación de factores externos permite que las estrategas resuman y evalúen toda clase de información sea esta social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013, pág. 80).

Utilizando como herramienta la teoría de la decisión, se asigna a cada factor una ponderación de 9 = muy importante, 6 = algo importante, 3 = poco importante y 1 = no importante, luego se ordena los factores del mas importante al menos importante, posteriormente se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es *superior,* 3 = la respuesta *está por encima del promedio,* 2 = la respuesta es *promedio* y 1 = las respuesta *es deficiente.* Como siguiente paso se divide la ponderación total con cada factor por su ponderación individual, y finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para cada factor, es decir, para Oportunidades y Amenazas

Tabla 9: Matriz de Evaluación de factores Externos

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
	OPORTUNIDADES			**39%**
1	Capacitaciones en gestión de Recursos Humanos	9	4	**0,14**
2	Evolución del sector textil en los últimos años	6	3	**0,09**
3	El nicho de mercado esta dispuesto a pagar más por calidad	6	3	**0,09**
4	Salvaguardias con un porcentaje del 5%	3	3	0,05
5	Alianzas estratégicas (empleo)	1	1	0,02
	AMENAZAS			**61%**
6	Entorno político y económico inestable	9	4	**0,14**
7	Incremento de impuestos	9	4	**0,14**
8	Beneficios del Empleado son mayores a los beneficios al empleador	9	4	**0,14**
9	Falta de líneas de financiamiento	6	3	0,09
10	Riego pais afecta acuerdos comerciales con el exterior.	6	3	0,09
	TOTAL	**64**		**100%**

Fuente: (David, 2013, pág. 82).

De acuerdo con la Tabla 9, donde el total ponderado de oportunidades para la empresa representa el 3,9 de los factores considerados**,** valor que indica que TissuesDalí Cía. Ltda., está por encima del promedio dado que es 2,5, valor que ha sido tomado como referencia de (David, 2013), mismo quien afirma que una puntuación ponderada total de 4,0 indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, no obstante se recomienda mantener un adecuado plan de prevención para combatir las amenazas externas ya que representan un 61% del total analizado, dichas amenazas afectan directamente el giro del negocio y podrían generar incertidumbre tanto en los socios de la empresa como en los colaboradores. Las Oportunidades y Amenazas que TissuesDalí Cía. Ltda., arrojo mayor ponderación y que deben aprovecharse y considerarse son:

Las Oportunidades con mayor ponderación a ser aprovechadas son:

- Capacitaciones en gestión de Recursos Humanos Capacitaciones en gestión de Recursos Humanos
- Evolución del sector textil en los últimos años.
- El nicho de mercado está dispuesto a pagar más por calidad.

Las Amenazas con mayor ponderación y que deben ser consideradas son:

- Entorno político y económico inestable
- Incremento de impuestos
- Beneficios del Empleado son mayores a los beneficios al empleador

1.3.2. Análisis de elementos internos

(David, 2013, pág. 94) Propone identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales como: administración, marketing, finanzas y contabilidad e Investigación y Desarrollo.

Al estudiar los elementos internos que pueden influir en la empresa, se detectó fortalezas que deben ser explotadas y debilidades que deben ser suprimidas.

A continuación se propone el organigrama estructural de TissuesDalí Cía. Ltda., posterior análisis de cada departamento.

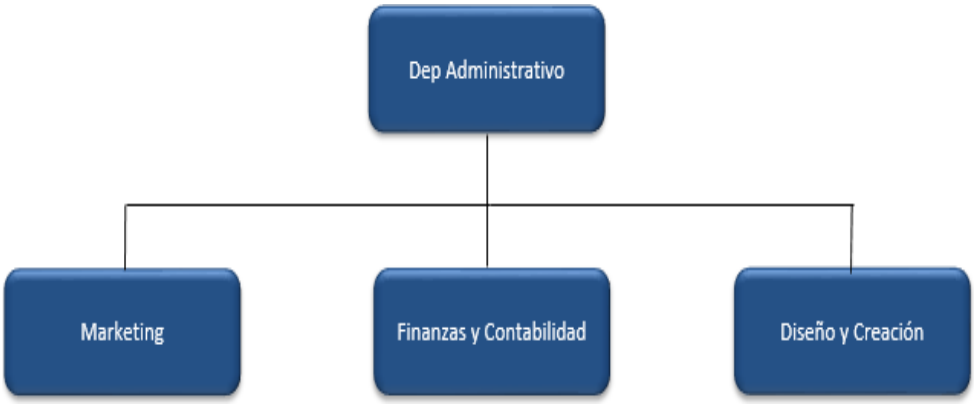


Figura 5: Organigrama Estructural de TissuesDalí Cía. Ltda.

1.3.2.1. Administración

El departamento Administrativo de TissuesDalí Cía. Ltda., realiza un trabajo conjunto con la Gerencia y es el encargado de: Planificar, Organizar, Motivar y Administrar al personal.

Planeación: (David, 2013, pág. 101) Define a la planeación como: "Todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro, es decir la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas."

TissuesDalí Cía. Ltda., reúne los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de manera eficiente, además conserva sus propios recursos, obtiene utilidades justas, pronostica tendencia y acontecimientos futuros. Por otro lado para TissuesDalí Cía. Ltda., representa una debilidad ya que no cuenta con un sistema de administración estratégica.

Organización: Según (David, 2013, pág. 101), "La organización incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación."

TissuesDalí Cía. Ltda., define a través del organigrama combinado por departamentos y subdividida por tareas, "quién hará que y quién le reportará a quién". (Véase Figura 1).

Motivación: Mantener un adecuado liderazgo es fundamental para TissuesDalí Cía. Ltda., ya que permite establecer buenas relaciones con sus subordinados, ser empático con sus necesidades y preocupaciones, y representar ser confiable y justos, por ello representa una fortaleza para la empresa ya que la empatía que genera el ambiente de trabajo se ve

reflejado en el incremento de ingresos, de acuerdo a la política de incentivos por metas cumplidas.

Según (David, 2013, pág. 103):

"El liderazgo implica una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión".

Administración del Personal: El departamento de administración es también encargado de la gestión de Recurso Humano, por ello TissuesDalí Cía. Ltda., cuenta con profesionales que poseen amplios conocimientos en: Contabilidad, Diseño y decoración, Arquitectura, Relaciones Internacionales- Comercio Exterior, Mercadeo.

TissuesDalí Cía. Ltda., posee profesionales que hasta el momento han mostrado ser creativos, críticos, con un alto sentido de responsabilidad profesional y con autonomía intelectual y moral. (Valverde, 2015, pág. 71)

TissuesDalí Cía. Ltda., cuenta con seis personas bajo relación de dependencia dos de ellas se encuentran en el departamento Administrativo las personas personas restantes se encuentran en el departamento de ventas lo cual representa para la empresa una fortaleza ya que son profesionales con experiencia en textiles, decoración, diseño y ventas. Con el fin de brindar siempre un adecuado servicio, la empresa cuenta con cuatro personas mismas que brindan su aporte a la empresa como servicios profesionales.

1.3.2.2. Marketing

El marketing se define como: El proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones de marketing básicas. Análisis de los clientes, Venta de productos y servicios, Planeación de productos y servicios, Fijación de precios, Distribución, Investigación de mercados, Análisis de oportunidades. (David, 2013, pág. 104)

El área de marketing de TissuesDalí Cía. Ltda., se encarga de:

- Garantizar calidad al cliente,
- Fijar precios,
- Ofertar descuentos de acuerdo a montos y formas de pago,
- Realizar sondeos de opinión a clientes fijos,
- Proporcionar nuevos diseños, texturas y colores,
- Ofrecer catálogos de colecciones.

La empresa mantiene una lista fija de clientes a los que se otorgan descuentos especiales, entrega puerta a puerta y facilidades de pago.

Sin embargo TissuesDalí Cía. Ltda., posee una notable debilidad, debido a que no cuenta con presupuesto para publicidad, por consecuente la empresa posee poca o casi nula publicidad.

1.3.2.3. Finanzas y Contabilidad

El área de Finanzas y Contabilidad de TissuesDalí Cía. Ltda., se encarga de:

- Maximizar el capital invertido por los accionistas
- Mantener un equilibrio entre relaciones financieras
- Garantizar estados financieros confíales
- Garantizar adecuado retorno de la inversión
- Procurar liquidez de capital de trabajo para solventar las Necesidades Operativas de Fondos (NOF).
- Velar por pagos a tiempo en obligaciones patronales, tributarias y con proveedores.

La Tabla 10 muestra el análisis mediante razones financieras:

Tabla 10: Razones Financieras TissuesDalí Cía. Ltda.

Razones de Liquidez			
Razón Corriente	Fórmula	Valores	Resultado
	Activo Corriente / Pasivo Corriente	$ 550.576,30 $ 161.543,59	**3,41**
Razones de Apalancamiento			
Razón de pasivo a total de activo	Fórmula	Valores	Resultado
	Pasivo Total / Activo Total	$ 295.041,43 $ 550.576,30	**0,54**
Razones de Actividad			
Rotación del Activo Total	Fórmula	Valores	Resultado
	Ventas / Activo Total	$ 529.592,82 $ 550.576,30	**0,96**
Plazo Promedio de cobro	Cuentas por cobrar / (Total de ventas/365 días)	$ 3.164,56 $ 529.592,82	**2,18**
Razones de Rentabilidad			
Margen Neto de Utilidad	Fórmula	Valores	Resultado
	Utilidad Neta / Ventas	$ 146.807,68 $ 529.592,82	**0,28**
Rendimiento sobre Activo Total (RAT)	Utilidad Neta / Activo Total	$ 146.807,68 $ 550.576,30	**0,27**

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

De acuerdo a la información obtenida en la Tabla 10 se determinó:

Liquidez.- La razón corriente es 3,41. Por cada dólar que debe TissuesDalí Cía. Ltda., tiene 3,41 dólares para pagar deudas a corto plazo; es decir que los activos corrientes que posee la empresa son mayores a los pasivos corrientes, por tanto es posible pagar deudas adquiridas por la empresa a corto plazo.

Apalancamiento.- la razón de apalancamiento pasivo a total activo es 0,54, es decir por cada dólar que posee TissuesDalí Cía. Ltda., debe 0,54 dólares, el valor obtenido es más cercano a 0 por lo que la empresa tiene un bajo nivel de endeudamiento.

Actividad.- Para el análisis se consideraron variables como:

- Rotación del Activo Total
- Plazo Promedio de cobro

Rotación del Activo Total: El total de activos rotó 0,96 veces.

Plazo Promedio de Cobro: 2,18 días. TissuesDalí Cía. Ltda., requiere 2,18 días para cobrar las ventas a crédito.

Rentabilidad.- Para el análisis de la rentabilidad se consideró variables como:

- Margen Neto de Utilidad
- Rendimiento sobre Activo Total (RAT)

Margen Neto de Utilidad.- 0,28. Por cada dólar la empresa genero 0,28 dólares de utilidad neta en el año.

Rendimiento sobre Activo Total (RAT).- 0,27. Por cada dólar la empresa invertido en activos, se obtuvo 0,27 dólares de utilidad neta.

De acuerdo al análisis se puede concluir que la empresa tiene un adecuado nivel de rendimiento generado sobre las ventas, pues el total de activos invertido representa un volumen adecuado de negocio, lo cual representa una **fortaleza** para TissuesDalí Cía. Ltda.

Por otro lado su baja gestión de cobro genera en la empresa ventas liquidas y rápido retorno de la inversión por lo que representa una **fortaleza** para TissuesDalí Cía. Ltda.

Es prudente considerar financiamiento con entidades locales ya que la falta de capital en la empresa origina retrasos para cubrir sus necesidades operativas de Fondos y sus deudas a largo plazo, por lo que representa una **debilidad** para TissuesDalí Cía. Ltda.

1.3.2.4. Diseño y Creación

Según (Rodríguez B. R., 2011, págs. 21-22):

El confort que puede otorgar la ropa de hogar se deriva de tres vertientes principales:

- Forma
- Color
- Textura

Forma.- Un ambiente cuidado estéticamente aporta una sensación de bienestar. También restan al conjunto armonía y elegancia restándole belleza y por tanto mermando la sensación de bienestar que produce mirar algo bonito.



Figura 6: Ambientes colección Venezia Perla

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

Color.- Cada individuo tiene un historial de percepciones que a lo largo de su vida ha ido labrando su personalidad. El color es una percepción más que influirá en los gustos y sensaciones.

Existe una estrecha relación entre el color y el espacio o el tamaño de las cosas, pero a grandes rasgos se dirá que la sensación de confort que proporcionará el color es crear un ambiente propicio. Un ambiente agradable a la vista, en el que se sienta cómodo y relajado, es confortable, por lo contrario en un ambiente que resulte opresivo, esté a disgusto y no se sienta bien, estaría exento de confort.



Figura 7: Ambientes colección Bolonia 3

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

Textura.- La textura de los tejidos interviene en el proceso, prestándole sensaciones de calidez o frialdad al conjunto según sea su composición. Si quiere crear un ambiente fresco, rehuirá de las pieles o los pesados tejidos de paño, terciopelo y en general textiles con trama gruesa y mullida, y por

el contrario elegirá tejidos naturales y ligeros como el algodón o el lino o cualquier otro de tacto fresco. La textura también se expresa en los acolchados, según sea la calidad de su relleno, y por supuesto las almohadas y los almohadones, a más relleno blando más comodidad (Rodríguez B. R., 2011).

TissuesDalí Cía. Ltda., brinda a sus clientes una experiencia agradable en decoración y asesoramiento sobre que tejidos utilizar a la hora de innovar cada una de los ambientes.

Los estilos decorativos que propone la empresa se los considera como una **fortaleza** ya que son muchos y variados. Continuamente se desarrollan tendencias nuevas o derivadas de otras modas y estilos ya consolidados. Las tendencias más utilizadas por la empresa son:

- Modelo Clásico



Figura 8: Ambientes colección Gobelino

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Modelo Colonial



Figura 9: Ambientes colección Mariola Liso

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Modelo Rustico o Campestre



Figura 10: Ambientes colección Gobelino

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Modelo Mediterráneo



Figura 11: Ambientes colección Bambú

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Modelo Marroquí



Figura 12: Ambientes colección Exa

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Estilo Minimalista



Figura 13: Ambientes colección Lona

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Estilo Vintage



Figura 14: Ambientes colección Venezia diverso

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Estilo Lineal



Figura 15: Ambientes colección Venezia Chocolate

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

1.3.2.5. Matriz de evaluación de los factores internos

Para formular las fortalezas y debilidades que interceden en la gestión de TissuesDalí Cía. Ltda., se tomaran en cuenta las conclusiones alcanzadas en cada variable o fuerza analizada. Se constituyen los factores internos de la siguiente manera:

Tabla 11: Factores Internos de TissuesDalí Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal con experiencia y conocimiento en textiles	Falta de sistema de gestión por procesos
Ingresos por empleado se incrementaron	Falta de un sistema de administración estratégica
Políticas de crédito atrayentes	Tiempo de nacionalización de la mercadería en tránsito se incremento
Política de incentivos para el personal	Poca o casi nula Publicidad
Amplia línea de productos/ textiles	Falta de capital

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes para la formulación de la estrategia, y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. (David, 2013, pág. 122).

De acuerdo a la teoría de la decisión, se asigna a cada factor una ponderación de 9 = muy importante, 6 = algo importante, 3 = poco importante y 1 = no importante, luego se ordena los factores del mas importante al menos importante, posteriormente se asigna a cada factor interno clave, una calificación de 1 a 4 puntos para indicar una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4), se observa que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Como siguiente paso se divide la ponderación total con cada factor por su ponderación individual, y finalmente se suman las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para cada factor, es decir para Fortalezas y Debilidades.

Tabla 12: Matriz de evaluación de factores Internos

	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS				**57%**
1	Amplia linea de productos/ textiles	9	4	**0,13**
2	Personal con experiencia y conocimiento en textiles	9	4	**0,13**
3	Ingresos por empleado se incrementaron	9	4	**0,13**
4	Políticas de crédito atrayentes	6	4	0,09
5	Políticas de incentivos para el personal	6	3	0,09
DEBILIDADES				**43%**
6	Falta de capital	9	1	**0,13**
7	Falta de sistema de gestión por procesos	6	1	0,09
8	Falta de un sistema de adminsitración estratégica	6	1	0,09
9	Tiempo de nacionalización de la mercadería en transito se incremento	6	2	0,09
10	Poca o casi nula Publicidad	3	2	0,04
Total		**69**		**100%**

Fuente: (David, 2013, pág. 123)

De acuerdo con la Tabla 12, donde el total ponderado de Fortalezas representa (**5,7)** valor que indica que TissuesDalí Cía. Ltda., está por encima del promedio (**2,5**) es decir, la empresa no posee grandes debilidades internas ya que aprovecha las fortalezas y evita las debilidades internas.

El porcentaje de Fortalezas respecto al total es **57%**, mientras que el porcentaje de Debilidades es **43%**, lo que significa que existen mayores Fortalezas por lo que TissuesDalí Cía. Ltda., debe poner énfasis en sus Fortalezas y buscar posibles alternativas de mejora continua.

Las fortalezas con mayor ponderación a ser aprovechadas son:

- Personal con experiencia y conocimiento en textiles
- Ingresos por empleado se incrementaron
- Amplia línea de productos/ textiles

Las Debilidades con mayor ponderación y que deben ser consideradas son:

- Falta de capital (**Amenaza Fuerte**)
- Falta de un sistema de administración estratégica (**Amenazas Alternativas**)
- Tiempo de nacionalización de la mercadería en tránsito se incremento
- Poca o casi nula Publicidad.

1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Luego de realizar el análisis FODA, se determinaron los Objetivos Estratégicos de TissuesDalí Cía. Ltda., siguiendo la metodología de evaluación de Pareto, que se muestra en Anexo 6, el resumen se presenta a continuación.

Objetivos con tendencia Ofensiva (FO)

- Especializar al personal mediante capacitaciones por área de servicio.

- Establecer una política de incentivos sobre metas de cumplimiento con respecto a la recuperación de cartera.

Objetivos con tendencia Defensiva (FA)

- Establecer una política de disminución de gastos

- Desarrollar vinculaciones con gremios textilero y cámara de comercio que proporcione información para toma de decisiones respecto a impactos económicos y políticos

Objetivos con tendencia Adaptación- Defensiva (DO)

- Desarrollar alianzas estratégicas con ferias (Mueble, vivienda), Cámara de la Construcción, Colegio de Arquitectos y escuelas inmobiliarias, que permitan mejorar la comercialización y colocación del producto en el mercado.

- Desarrollar publicidad mediante catálogos virtuales, que previa compra podrá acceder a página que le permita crear su ambiente mediante un ilustrador AutoCAD

Objetivos con tendencia Supervivencia- Defensiva (DA)

- Desarrollar publicidad mediante redes sociales tales como Facebook, Twitter e Instagram.

- Establecer una política de disminución de costos para mercaderías en tránsito.

1.5. ESTRATEGIAS

Luego de haber establecido los Objetivos Estratégicos de TissuesDalí Cía. Ltda., se determinó las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Véase Anexo 7.

1.5.1. Estrategia Ofensiva (FO)

- Generar un sistema comunicacional para evidenciar una adecuada especialización y desarrollo del talento humano.

1.5.2. Estrategia Defensiva (FA)

- Controlar costos y gastos para optimizar el presupuesto de publicidad

1.5.3. Estrategia Adaptación - Defensiva (DO)

- Desarrollar alianzas estratégicas que permita posicionar la marca en el mercado textil nacional

1.5.4. Estrategia Supervivencia - Defensiva (DA)

- Verificar y controlar política contable sobre asignación de costos y gastos.

Siguiendo con la metodología de (David, 2013, págs. 191-193), quien propone:

Una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende tres etapas del modelo analítico, con base en los factores internos y externos explicados anteriormente.

En la metodología propuesta, se realizó la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), en la cual se asignó ponderaciones a cada factor de forma similar a la matriz de factores internos y externos cuya suma de los factores debe ser 1, luego se identificaron las estrategias alternativas que la empresa debería considerar poner en práctica, posteriormente se determina la puntuación del grado atractivo de cada estrategia, analizando cada factor crítico, donde 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva, si la respuesta es NO, no se asigna ninguna puntuación, posteriormente se suma todas la puntuaciones del grado atractivo, la puntuación más alta revela que estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas.

Tabla 13: Matriz de Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
		FO		FA		DO		DA	
		Generar un sistema de comunicación directa para evidenciar una adecuada especialización y desarrollo del talento humano.		Controlar costos y gastos para optimizar el presupuesto para publicidad		Desarrollar alianzas estratégicas que permita posicionar la marca en el mercado textil nacional		Verificar y controlar política contable sobre asignación de costos y gastos	
		CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
FORTALEZAS									
Personal con experiencia y conocimiento en textiles	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08
Ingresos por empleado se incrementaron	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Políticas de crédito atrayentes	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Política de incentivos para el personal	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Amplia línea de productos/ textiles	0,05	4	0,20	1	0,05		0,00	3	0,15
OPORTUNIDADES									
Evolución del sector textil en los últimos años	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Salvaguardias con un porcentaje del 5%	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Capacitaciones en gestión de Recursos Humanos	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Alianzas estratégicas (empleo)	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Mercado que busca calidad y no precio	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09	1	0,03
DEBILIDADES									
Falta de sistema de gestión por procesos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04
Falta de un sistema de administración estratégica	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Tiempo de nacionalización de la mercadería en tránsito se incremento	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Poca o casi nula publicidad	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	4	0,12
Falta de capital	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS									
Entorno político y económico inestable	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Incremento de impuesto	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Política laboral con mayores beneficios para el empleado	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	2	0,08
Falta de líneas de financiamiento	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Riesgo país afecta acuerdos comerciales con el exterior	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,20	2	0,10
TOTAL	**1,00**		**3,24**		**2,28**		**3,20**		**2,45**

Fuente: (David, 2013, pág. 193).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la estrategia seleccionada es:

- Desarrollar alianzas estratégicas que permita posicionar la marca en el mercado textil nacional.

- Controlar costos y gastos para optimizar el presupuesto para publicidad.

- Generar un sistema de comunicación directa para evidenciar una adecuada especialización y desarrollo del talento humano.

- Verificar y controlar la política contable sobre asignación de costos y gastos.

TissuesDalí Cía. Ltda., al desarrollar alianzas estratégicas mostrará una posición más fuerte en el mercado ya que incrementará su capital de trabajo, con ello sus ventas, rentabilidad, calidad, diversificación y ampliará su giro de negocio con productos similares a bajos costos, direccionados a nuevos mercados, aprovechando así las fortalezas y oportunidades que la empresa posee, además un adecuado control sobre la asignación de costos y gastos es vital, ya que la empresa es pequeña y debe medir de forma óptima todos los gastos que la misma genera y que no se han designado en el presupuesto.

2. PROCESOS ACTUALES DE TISSUESDALI CIA. LTDA.

En este apartado se realiza un análisis de los principales procesos que son ejecutados a diario en Tissues Dalí Cía. Ltda., con el propósito de mejorarlos y así poder alcanzar un índice adecuado de eficacia y eficiencia en los mismos.

2.1. MARCO TEÓRICO

> Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, es decir; la mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales tales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso. (Maldonado, 2011, pág. 1)

2.1.1. Gestión por procesos

> La gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión internacional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Además determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. Un modelo de gestión integrado debe presentar una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo según postulados de Calidad Total y de ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

Por ello la Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización mediante una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Maldonado, 2011, pág. 1)

A continuación, se detallaran términos relacionados con la Gestión por Procesos y que son importantes para una adecuada interpretación.

Proceso: Es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (Maldonado, 2011)

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. (Maldonado, 2011)

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada. (Maldonado, 2011)

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. (Maldonado, 2011)

2.1.2. Beneficios de la Gestión por Procesos

Un modelo de gestión basado en procesos presenta una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo; existen varios beneficios que brinda una adecuada implementación enfocada en procesos, a continuación se mencionara algos de ellos:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- Reduce los errores que se comete y por tanto los costes de no calidad.
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones.
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.

- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento. (Maldonado, 2011)

2.1.3. Tipos de Procesos

2.1.3.1. Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos o también llamados Procesos de dirección son aquellos procesos que están relacionados con la estrategia y con el control global de la organización.

Además, están relacionados de forma directa con la gestión de la empresa por lo tanto son responsabilidad de la alta gerencia, estos procesos no se relacionan directamente con el aporte de valor a la organización, sin embargo son el direccionamiento para la consecución de las actividades y procesos dentro de la empresa. (Pardo Á., 2012, pág. 29); (Holguin, 2013, pág. 95):

2.1.3.2. Procesos Misionales

Los procesos misionales son aquellos que generan los productos y servicios que entrega a sus clientes. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización, es decir, atienden directamente la misión del

negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. (Campaña & Stefano, 2014, pág. 25); (Pardo Á., 2012, pág. 40),

2.1.3.3. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo se los designa también como procesos de soporte, o de ayuda. Es decir estos procesos dan apoyo a los estratégicos, a los específicos o a otros de soporte. En numerosas ocasiones están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. (Pardo Á., 2012, pág. 40)

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.2.1. Metodología utilizada

La metodología utilizada para el levantamiento de Procesos actuales de TissuesDalí Cía. Ltda., fue realizada mediante entrevistas personales con trabajadores de todos los departamentos, adicionalmente se observó de forma directa el comportamiento de las distintas actividades, cuyo propósito facilitó identificar, analizar y en algunos casos establecer los procesos de la empresa.

En cuanto a la diagramación, se realizó a través de flujogramas, puesto que permiten una fácil integración de los procesos nuevos o la mejora de los procesos ya existentes, a su vez muestran de forma clara la secuencia de cada actividad.

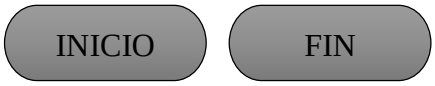
El modelamiento o diagramación es una herramienta que permite representar de forma gráfica los procesos de una empresa y a su vez observa las actividades en conjunto.

Para la diagramación se deben determinar los límites del proceso que se analiza, luego, establecer los productos que salen del proceso y los insumos que entran.

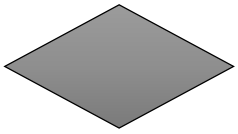
Por ello se puede concluir que el modelamiento es importante, ya que ayuda a visualizar mediante representación gráfica a un procedimiento o parte de este, el diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. (Acosta, Arellano, & Barrios, 2009, pág. 4); (Basantes, 2011, págs. 76-77)

La simbología usada para el modelamiento de los procesos corresponde al sistema de codificación American National Standards Institute ANSI, que se muestra a continuación:

Principio y/o terminación del diagrama: (Circulo alongado) Dicho símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (Inicio), como la mención de que la información ya ha sido procesada (Fin). (Acosta, Arellano, & Barrios, 2009, pág. 9)



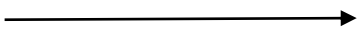
Decisión: (Rombo) Alterna la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se recibe, es decir el flujo toma dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga. (Basantes, 2011, pág. 77)



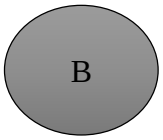
Actividad con responsable: (Rectángulo) Es utilizada para describir actividades que componen el proceso. Se debe iniciar la descripción de las actividades, siempre con verbo. Esta descripción es considerada como un paso critico en la diagramación y análisis de los procesos. (Basantes, 2011, pág. 78)



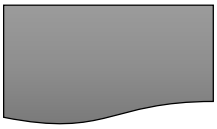
Dirección de flujo: (Flecha) Es utilizada para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso. (Basantes, 2011, pág. 78)



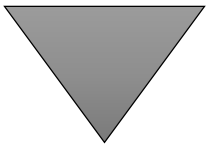
Conector: (Circulo pequeño con referencia) sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia, dicho símbolo ayuda a no deteriorar la estética del diagrama al cruzar líneas de división por hoja, se recomienda utilizarlos en pareja y en ambos debe aparecer la misma letra. (Basantes, 2011, pág. 79)



Documentación: (Rectángulo con fondo curvo) dicha figura es utilizada para indicar la entrada de una actividad plasmada en un papel, puede tratarse de un informe, carta, etc. (Basantes, 2011, pág. 79)



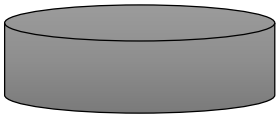
Almacenaje: (Triangulo invertido) representa la actividad deliberada de almacenaje, en el cual la salida del almacén requiere de una orden especifica. (Basantes, 2011, pág. 79)



Proceso: Se utiliza para indicar el proceder de una entrada ya sea documento, insumo o base de datos, que afectará o alimentará a una actividad específica**.** (Basantes, 2011, pág. 80)



Archivo o base de datos: Almacenamiento de datos en forma digital. (Pinto, 2014, pág. 51)



2.2.2. Procesos identificados

Para realizar la identificación de los procesos actuales de TissuesDalí Cía. Ltda., se propone realizar una descripción del negocio desde el momento que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento de entrega del producto o servicio. Para ello se realizó el inventario de todos los procesos actuales relacionados con el alcance definido de la empresa.

2.2.2.1. Inventario de procesos

Inventariar es identificar los procesos relacionados con el alcance definido; posterior a la identificación, el autor propone realizar una descripción del negocio desde el momento que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento de entrega del producto o servicio.

Una vez identificados dichos procesos se procederá a enlistarlos, donde cada uno deberá responder a la definición de proceso, es decir, deberá conformar el "conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales las entradas se conviertan en salidas o resultados. (Pardo Á., 2012, págs. 65-66)

Basado en la metodología propuesta por (Pardo Á., 2012), se procedió a identificar los procesos de acuerdo al organigrama de TissuesDalí Cía. Ltda., posteriormente para su ágil identificación se utilizó como código la simbología E = Procesos Estratégicos, M = Procesos Misionales, y A= Procesos de Apoyo. Véase Tabla 14.

Tabla 14: Inventario de procesos TissuesDalí Cía. Ltda.

INVENTARIO DE PROCESOS		
Tissues Dalí		
Tipos	**Procesos**	**Codigo**
ESTRATÉGICOS	Planificación Estratégica	**E01**
MISIONALES	Diseño y creación	**M01**
	Gestión de ventas	**M02**
	Cobranzas	**M03**
	Servicio Post Venta	**M04**
	Gestión de bodega	**M05**
APOYO	Selección de personal	**A01**
	Contratación	**A02**
	Capacitación	**A03**
	Importaciones	**A04**
	Pagos a obligaciones Legales	**A05**
	Pago de Nómina	**A06**
	Estados Financieros y Contables	**A07**

Una vez inventariados los procesos de la empresa, que se muestran en la Tabla 14, se realizó la priorización a través de una matriz de correlación basada en la toma de decisiones de mejora que tengan alto impacto en TissuesDalí Cía. Ltda. Se realiza una selección de los objetivos empresariales, y se propone hacer una clasificación de los procesos que son críticos, de los no críticos o triviales, para ello se utilizará como herramienta a Pareto; para hacer el análisis de la herramienta de Pareto los objetivos se deprenden de las declaraciones de la misión y visión. Se ha definido cuatro objetivos generales comunes a todos los procesos que se basan en las personas, en el método de gestión, en el aporte que se hace al capital y en la generación de valor agregado para el servicio al cliente, que es la razón de ser de la empresa. En base a dichos criterios se hace una evaluación utilizando una escala de calificación: **5 = alto; 3= medio; 1= bajo y 0 = nulo.**

2.2.3. Mapa de procesos actual

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Divididos en tres grupos: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo, que a su vez muestra una representación global de procesos, no individual de cada uno de ellos. (Pardo Á., 2012, págs. 49-50)

A través del mapa de procesos se puede articular toda una serie de iniciativas que contribuyen a mejorar la gestión de una organización.

Es necesario considerar que el mapa de procesos debe enfocar su atención en los procesos críticos o generadores de valor, ya que son el motor de crecimiento de la empresa.

La satisfacción del cliente, ya sea este interno o externo, viene dado por el trabajo o desarrollo conjunto de los procesos de una empresa que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad". Por ello en la gestión por procesos, las interacciones son indispensables para el desarrollo óptimo del sistema como un conjunto**.** (Perez, 2012), citado en (Holguin, 2013, págs. 94-95)

Para realizar el mapa de procesos convencional se debe considerar los siguientes pasos:

- Definir el alcance de los procesos.

- Inventariar los procesos.

- Documentar cada uno de los procesos.

- Clasificar los procesos.

- Interrelacionar los procesos. (Pardo Á., 2012, págs. 68-69):

En la Figura 16, se observa el mapa de procesos actual de TissuesDalí Cía. Ltda., donde las entradas y salidas son los clientes, además se visualiza los inputs y sus interacciones entre procesos, que da como resultado outputs que satisfacen las necesidades de los clientes.

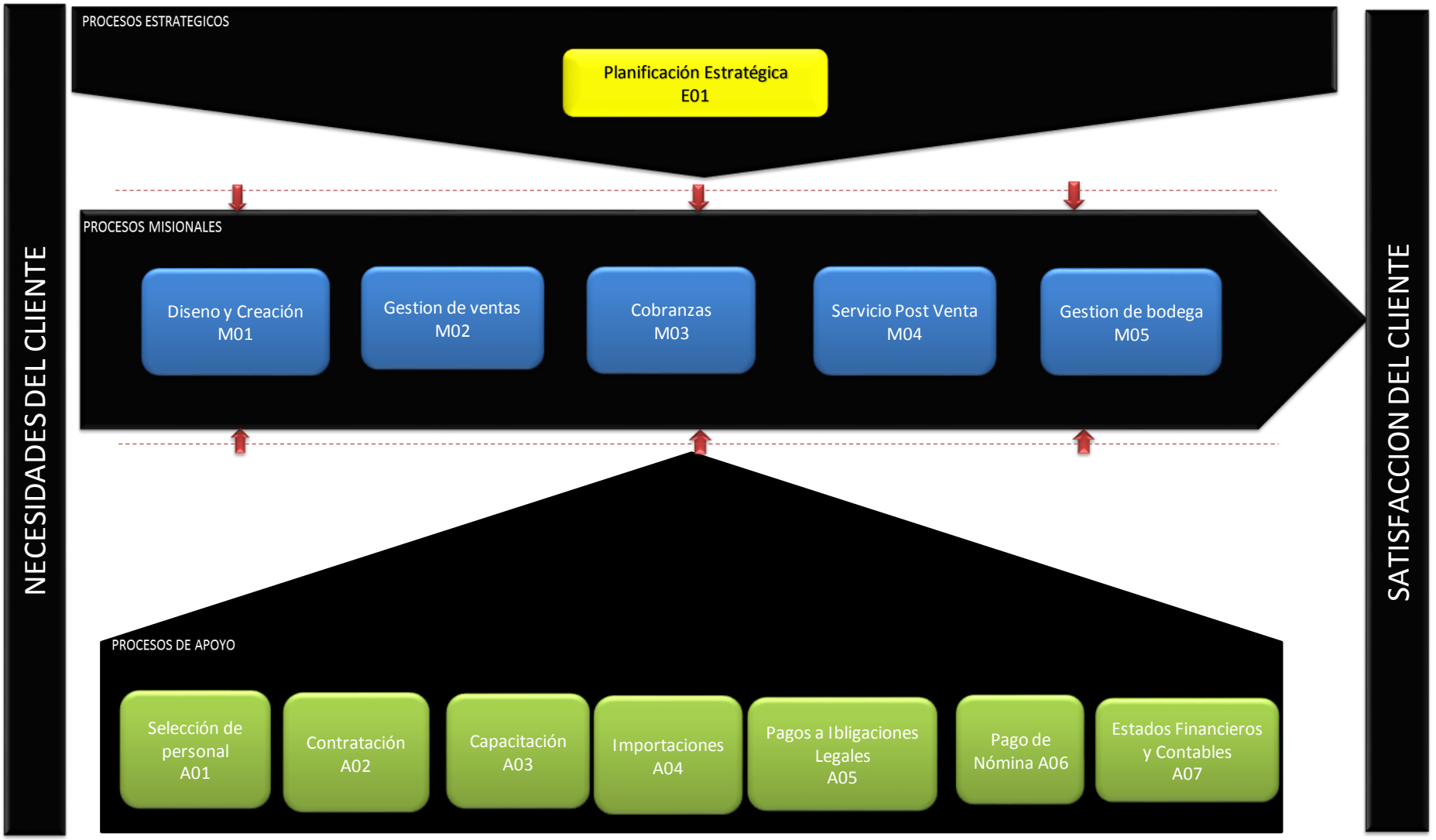


Figura 16: Mapa de Procesos Actual TissuesDalí Cía. Ltda.

Luego de realizar el mapa de procesos actual de la empresa es importante mencionar que TissuesDalí Cía. Ltda., no reflejó alguna tendencia que permita realizar el estudio específico de sus procesos, por ello se considerará para la caracterización, el estudio de todos los procesos que la empresa considera como Críticos y No Críticos.

2.2.4. Caracterización actual

Todo proceso tiene una razón de ser o propósito claro y son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan; Las actividades de un proceso deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas que pueden ser controladas por medio de mediciones objetivas (eficacia, eficiencia, costos, etc.), por ello los procesos tienen límites bien definidos (alcance del proceso). Es decir, el proceso no es lo mismo que procedimiento, un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado, por lo tanto, el proceso define "qué" se hace, y el procedimiento, "cómo" hacerlo. Por ello existe una persona asignada como responsable del Proceso.

Es vital desarrollar un documento que esclarezca todos los componentes del proceso, para ello se utilizara la hoja de caracterización en la cual constaran los macro procesos agregadores de valor; identificando así las siguientes variables: responsable, misión, alcance, entradas (materias primas), salidas (productos y servicios), proveedores, clientes, controles y mecanismos. (González, 2014, págs. 59-60)

2.2.5. Procesos actuales

2.2.5.1. Proceso de Selección de personal

Cuando cada departamento solicita personal en la empresa se debe asegurar de llevar un correcto proceso de selección donde se evalúe tanto los conocimientos funcionales de los candidatos como las competencias y habilidades que cumplan con las expectativas detalladas en un perfil para el puesto de trabajo.

Por ello el proceso de selección del personal tiene como alcance, generar solicitud de requerimiento de personal, además se deberá analizar y valorar el puesto vacante para determinar las características que este requiere y que le darán valor a la empresa. Luego de tener claro lo que necesita la empresa, se procede a revisar cada solicitud y currículos de los futuros postulantes, se selecciona entre los interesados a través de entrevistas y por último se selecciona a quien obtuvo el mayor puntaje.

La selección del personal tiene como líder del proceso al analista Administrativo, persona que mantiene un lazo estrecho con el objetivo del proceso, mismo que se ha derivado de la necesidad de seleccionar el recurso humano idóneo para los distintos departamentos solitantes de TissuesDalí Cía. Ltda., por ello, la empresa busca en contratar personal capacitado que posee los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para satisfacer cada una de las necesidades de los clientes.

2.2.5.2. Proceso de Contratación

Una vez realizada la selección del personal idóneo**,** se procede a la contratación; dicho proceso tiene una orientación legal ya que se estipula las clausulas y se genera el contrato de trabajo, una vez firmado dicho documento el postulante deberá aceptar u objetar cada clausula estipulada en el documento habilitante; realizar el registro en el Misterio de Trabajo es el primer paso a seguir ya que dicha entidad impulsa la estabilidad y armonía en las relaciones laborales. Posterior al ingreso en el Ministerio de Relaciones Laborales, se realiza el aviso de entrado del trabajo en la plataforma del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.2.5.3. Proceso de Capacitación

Los trabajadores son pilares fundamentales de toda empresa y es necesario mantener ese interés que fue mostrado en un principio cuando fueron seleccionados para trabajar en la compañía, aumentar su productividad y perfeccionar sus conocimientos y habilidades.

TissuesDalí Cía. Ltda., no ha desarrollado un plan para capacitar a sus colaboradores, por lo que no ha mejorado continuamente a través de nuevos conocimientos que les permita desarrollar sus habilidades. Se ha podido visualizar la falta de capacitación en ciertos conocimientos que guardan directa relación con sus puestos de trabajo, pero también al ser capacitados en temas de trabajo en equipo y servicio al cliente lo que puede traer grandes beneficios para la empresa. Es por esto que se propone la

actualización del proceso de capacitación, ya que solo así se generara colaboradores competitivos y capaces de alcanzar los objetivos de la empresa y sus aspiraciones personales.

2.2.5.4. Proceso Pago de Nómina

Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. (Fernández, 2009, pág. 5)

TissuesDalí Cía. Ltda., cuenta actualmente con un sistema de compensación de acuerdo al volumen de ventas por empleado, y demás beneficios que por ley se deben cancelar; el proceso ha sido formalizado, y se realiza los pagos a tiempo y con precisión a todos los colaboradores de la empresa; recomienda por motivo de mejora continua realizar los pagos con transferencia bancaria ya que le permitirá a la empresa ahorrar recursos y agilitara el proceso de forma directa.

2.2.5.5. Proceso Gestión de Ventas Almacén

TissuesDali Cía. Ltda., busca un posicionamiento en el mercado y alcanzar índices elevados de rentabilidad, por ser una empresa comercializadora, su giro se centra en las ventas, mismas que son la motivación más importante para quienes laboran e invierten capital en la empresa. Conocer los factores

de los cuales depende la rentabilidad basada en las ventas, constituye un instrumento difícil de controlar, y por consecuente no generan valor agregado al cliente. Tal es el caso de la desactualización del sistema de inventarios, el personal se rige a dicho sistema y en muchos casos ha sido causante de disgustos para los clientes quienes van a comprar y se encuentran con la novedad que físicamente no existe inventario; es recomendable la actualización del sistema o realizar una verificación física del producto que se mantiene en existencia, para así ofrecer de una forma segura el producto que se mantiene de forma real y comunicar al cliente antes de concretar la negociación.

2.2.5.6. Proceso Importaciones

La globalización ya no es una palabra de moda; es una realidad. Los gobiernos nacionales tienen grandes intereses en su resultado porque este cambio afecta a sus sociedades. Conforme avanza el proceso, la necesidad para armonizar las leyes interestatales se vuelve más seria. Por tanto, el comercio internacional no puede ser un proceso estático y los negocios que fabrican productos y tratan de venderlos a través de las fronteras deben ajustarse constantemente. (Carl, 2010, pág. 4)

Todos los productos que comercializa TissuesDalí Cía. Ltda., son de procedencia extranjera. Con la finalidad de ofertar productos con altos estándares de calidad y diversidad se procede a importar hasta ocho veces al año, desde país como: España, Inglaterra, Italia, Brasil, Canadá, entre otros. En muchos casos los proveedores llegan a ofertar sus productos y

en otros se realizan viajes a ferias textiles tales como HEIMTEXTIL, que el evento mundial más importante de la industria para textiles interiores, diseño de interiores y tendencias interiores que se da lugar en Frankfurt cada año. Este es el lugar ideal para establecer y mantener contactos comerciales con los mejores exponentes de la industria del diseño. La empresa mantiene lazos fuertes con cada uno de sus proveedores ya que efectúa sus pagos de forma rápida y muchas veces anticipada. En cuanto a las condiciones que se manejan en términos de negociación son verdaderas oportunidades para la empresa ya que en todos sus proveedores se mantiene periodos de hasta 120 días fecha embarque, a su vez se mantiene descuentos por prontos pagos y exclusividad total en algunas de las colecciones que ofertan a nivel nacional.

El alcance que mantiene el proceso se establece desde la necesidad que se presenta en la bodega, hasta ingresar a bodega la mercadería ya nacionalizada.

2.2.5.7. Proceso Gestión de Bodega

La gestión de bodega comprende el traslado de la mercadería desde la zona franca, hasta el ingreso del pedido a bodega. Dicho proceso le permite a la empresa mantener disponibilidad de inventario de manera constante.

La falta de capacitación en temas de actualización de software ha generado retrasos en la ejecución del proceso, sumada la falta de comunicación que se genera en el departamento de bodega y comercial, dicha debilidad limita la óptima ejecución del mismo, ya que solo genera retrasos y entregas erróneas.

Por otro lado es importante rescatar, que la tela se la mide manualmente, esto ha generado variaciones en el inventario físico, puesto que no se mide con exactitud, este proceso se repite tanto para las mercaderías que ingresan a bodega, como las que se venden.

Se recomienda la adquisición de mesa de corte para textiles, ya que si el corte lo realiza un sistema informatizado y automatizado, la mesa de corte y marcado tiene las dimensiones exactas de las piezas de tela que va a cortar y van controladas por un programa informático las cantidades que se ingresan o se venden son números exactos. Este programa establece una secuencia de órdenes y solo necesita de un profesional que controle el proceso a través de un ordenador, además es el apropiado para cortar gran número de piezas y cortes complejos.



Figura 17: Mesa de Corte para textiles

Fuente: (Rodríguez B. R., 2011, pág. 71)

2.2.5.8. Proceso de Cobranzas

La gestión de cobranzas consiste en acciones acordadas y aplicadas oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, y así convertir los activos exigibles del negocio en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente, manteniendo la buena disposición de los clientes para mantener relaciones a largo plazo.

En TissuesDalí Cía. Ltda., se mantiene una cartera sana ya que la mayoría de sus ventas se las realiza de contado; existen clientes a los cuales se les ha abierto un buró de crédito más atrayente, los mismos cuentan con este beneficio por ser clientes frecuentes y con una trayectoria como clientes de la compañía de varios años, adicionalmente cuentan con un buen historial crediticio.

Para evitar manejar créditos la empresa otorga a los clientes facilidades de pago y descuentos; existen varios tipos de descuentos sea este para pagos en efectivo o cheques o plan pagos con tarjetas de crédito.

2.2.5.9. Proceso de Diseño y Creación

En la decoración de una estancia intervienen muchos elementos capaces de dotar a la misma de estilo y de confort. Son los llamados accesorios para la decoración.

Los accesorios para la decoración son complementos que ayudan a lograr esos fines que se persiguen ya sean funcionales o estéticos, por ello el factor diseño empieza también a jugar su papel. El diseño permite que cualquier complemento no sea un artículo aparte, sino que se integre en un determinado ambiente. Jugando con el diseño y los nuevos materiales y los sistemas industrializados, se han creado complementos que constituyen verdaderas obras de arte en sí mismas.

Pero el diseño no lo es todo. Hay un factor importantísimo: el confort. No siempre diseño y confort van de la mano. Se han diseñado un sin número de cosas que estéticamente innovadoras pero sumamente incómodas. (Rodríguez, 2013, pág. 54):

TissuesDalí Cía. Ltda., piensa en el mobiliario elemental de una estancia o vivienda, que pueden ser de dos tipos; muebles o cofines, elementos que a la hora de realizar la decoración sirven como un verdadero complemento del ambiente; el tipo de tejido es importante, puesto que la textura de los mismo intervienen en el proceso prestándole sensaciones de calidez o frialdad al conjunto según sea su composición.

La empresa basa sus diseños en la ergonomía total es decir, centra su atención en la relación entre el individuo y los factores presentes como el ambiente de sus hogares y características del lugar con el diseño, para aplicarlos en la fabricación de elementos indispensables que complementen su entorno, pero que a la vez sean eficientes, confortables para su uso y mínimamente lesivos; en suma armónicos en la relación eficacia-bienestar.



Figura 18: Ambientes colección Gobelino Patchwork



Figura 19: Ambientes colección Alhambra (Restaurante LemonGrass UIO)

2.2.5.10. Proceso Servicio Postventa

El desarrollo de las actividades posteriores a la venta, centradas en los factores de satisfacción de los clientes, se organizan y desarrollan a través del servicio posventa. Este servicio debe estar contemplado en el organigrama de la empresa como una parte específica del servicio de atención al cliente.

Por tanto, el objetivo del servicio posventa es aumentar el valor percibido por el cliente, es decir, es la valoración global que el cliente realiza del producto, basada en su percepción de los beneficios que recibe relacionados con el precio que paga. (Blanco García C. L., 2013, pág. 262)

TissuesDalí Cía. Ltda., busca alcanzar un reconocido posicionamiento en el mercado nacional, por ello cuenta con ventajas competitivas que la diferencian de la competencia, este valor agregado influye en la decisión de compra de los consumidores.

El servicio posventa que utiliza la empresa se basa en la relación con los clientes, asociado al departamento comercial, por ello el servicio posventa se inicia cuando el cliente requiere confecciones o re tapizados, la empresa da un plus a sus clientes y les ayuda a realizar en el mismo lugar todo lo que requiera. El aporte que brinda la empresa es una parte sustancial del servicio al cliente e incluye una de sus funciones más importantes, como

es la gestión de quejas y reclamaciones mediante el buzón de reclamos o sugerencias; en dicho buzón el cliente expresa su descontento o su aporte para mejorar dicho servicio.

2.2.5.11. Proceso Pago a Obligaciones legal

Todo sistema tributario se sustenta en la legislación creada por el país de origen.

> Los impuestos son tributos que cobra el estado (sujeto activo) a los contribuyentes (sujetos pasivos), de manera común, general y obligatoria, y que estos deben pagarlos en virtud de poseer un patrimonio, realizar actividades para recibir rentas o ingresos, o transferir y circular bienes o servicios personales. (Paz, 2015, pág. 44):

En el Ecuador la administración tributaria es el Servicio de Rentas Internas (SRI) cuya función recaudar los impuestos que permite al Estado financiar el gasto público, todas las empresas registradas en el Ecuador están sujetas a la tributación por sus transacciones y actividades.

Por ello TissuesDalí Cía. Ltda., presenta declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones. Estas se efectúan de forma consolidada y son:

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):**

  Se realiza mensualmente, en el Formulario 104. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

- **Declaración del Impuesto a la Renta:**

  La declaración del Impuesto a la Renta se realiza cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

- **Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:**

  Se paga en el Formulario 106. En los meses Febrero y Septiembre de acuerdo al noveno digito.

- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:**

  Se realiza mensualmente en el Formulario 103. La empresa es agente de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener

un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

- **Anexo de Retenciones en la fuente Impuesto a la renta por otros conceptos:**

  Se realiza un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y se presenta al mes subsiguiente.

- **Anexo Transaccional Simplificado (ATS):**

  Se realiza un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, comprobantes anulados y retenciones en general, y son presentados al mes subsiguiente. Dicho anexo es presentado de forma obligatoria ya la empresa tiene autorizaciones de auto impresión para comprobantes de venta y retención.

- **Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP):**

  Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a los empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

- **Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros de directorio y administradores (APS):**

  Corresponde a la información de los socios y/o miembros del directorio y administradoras que legalmente constituyen la empresa.

- **Inscripción del trabajador con relación de dependencia IESS**

  TissuesDalí Cía. Ltda., bajo su representado legal está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

- **Novedades IESS**

  El empleador informará a través del sistema de historia laboral (internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de tres días posteriores a la ocurrencia del hecho.`

- **Pago de aportes IESS**

  El cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular. El pago se realiza dentro de los 15 días posteriores al mes que corresponda.

- **Rubros del Salario de aportación IESS**

  El cálculo de las aportaciones y contribuciones del seguro general obligatorio se considera: todo ingreso regular susceptible de apreciación pecuniaria; es decir, todo lo que se entregue al trabajador para libre disponibilidad.

2.2.5.12. Proceso Estados Financieros y Contable

De acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Art 19. Las empresas están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma.

Además afirma que la contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado

de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

El artículo 21 de la mencionada ley habla acerca de los estados financieros, donde se afirma que los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías.

TissuesDalí Cía. Ltda., se encuentra en el grupo de empresas obligadas a llevar contabilidad, actualmente la empresa lleva contabilidad utilizando el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y son presentadas al final del año fiscal tanto al SRI con el impuesto a la renta como a la Superintendencia de Compañías.

3. DETERMINACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

3.1. METODOLOGÍA

Para la toma de decisiones, se realiza una selección de los objetivos empresariales, y se propone hacer una clasificación de los procesos que son críticos, de los no críticos o triviales, para ello, se utiliza la matriz de correlación basada en la teoría de decisiones, con la cual se determina aquellos procesos que poseen alto impacto y que la empresa considera importantes, mismos que posteriormente serán sometidos a mejoramiento. Como primer instante se realiza una selección de los objetivos empresariales, mismos que se deprenden de la declaración de la misión y visión. Se ha definido cuatro objetivos generales comunes a todos los procesos que se basan en las personas, en el método de gestión, en el aporte que se hace al capital y en la generación de valor agregado para el servicio al cliente, que es la razón de ser de la empresa; con el aporte de dichos objetivos se pretende complementar la teoría de la decisión empleada. Posteriormente se emplea como criterios de evaluación una escala de calificación, así como: **10 = alto; 6 = medio; 2 = bajo y 0 = nulo.**

Tabla 15: Matriz de Correlación para Priorización de Procesos

Proceso	Personal	Método	Capital	Control	SUMATORIA	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Procesos No críticos y Críticos
	Contar con personal capacitado, y alta calidad profesional	Disponer de procedimientos definidos para la gestión	Aportar significativamente al crecimiento y la solidez financiera	Generar valor agregado en el servicio al cliente				
Gestion de ventas	2	6	6	6	20	7%	57%	NO CRÍTICOS
Capacitación	10	6	0	6	22	8%	78%	
Pagos a obligaciones Legales	0	6	6	0	12	4%	44%	
Selección de personal	10	2	0	6	18	6%	66%	
Servicio Post Venta	6	2	2	10	20	7%	67%	
Contratación	6	2	0	6	14	5%	85%	
Cobranzas	0	2	10	0	12	4%	54%	
Gestion de bodega	10	6	10	10	36	13%	17%	CRITICOS
Diseño y creación	10	6	10	10	36	13%	20%	
Importaciones	10	6	6	10	32	11%	21%	
Estados Financieros y Contables	10	6	10	6	32	11%	31%	
Pago de Nomina	2	6	10	10	28	10%	21%	
				Total	282	100%		

Conforme a la metodología de Pareto establecida, se ordenan las valoraciones totales asignadas a cada proceso de menor a mayor; aquellos procesos cuyos puntajes o la sumatoria es menor o igual a 33 son procesos críticos, pero todos los procesos que acumularon una calificación igual o mayor a 86 no son críticos.

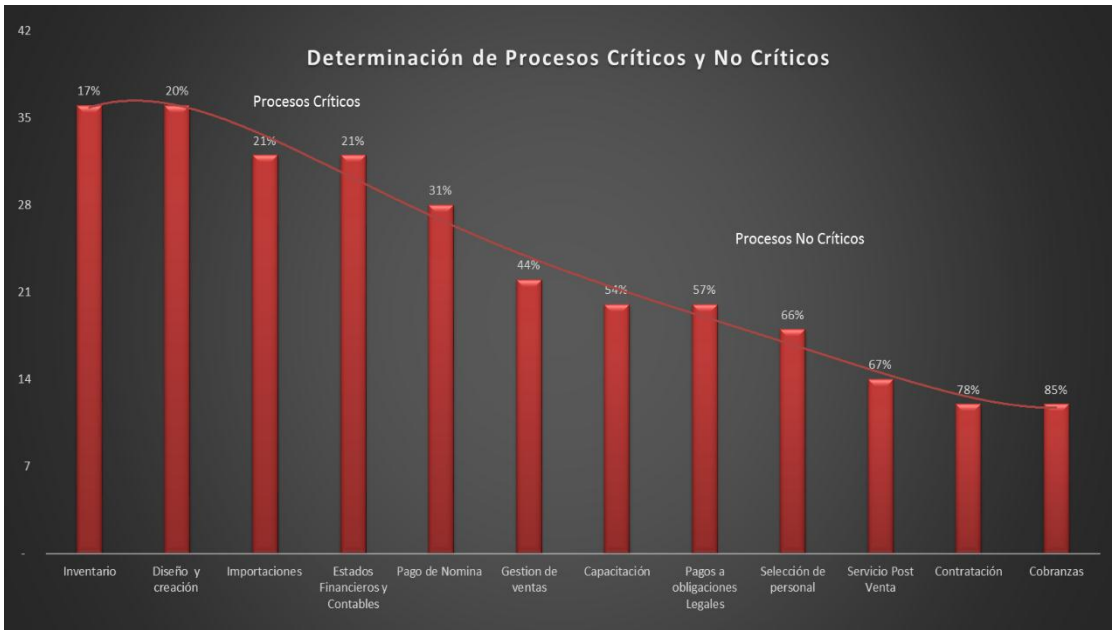


Figura 20: Regla de Pareto para Determinar Proceso Críticos

La regla de Pareto 80-20 se aplica considerando que los procesos que tienen un porcentaje acumulado del 20% son críticos y se listan a continuación, mientras que los procesos que acumulan el 80% restante no son críticos:

- Pago de Nómina
- Estados financieros y contables
- Importaciones
- Diseño y Creación
- Gestión de bodega

3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.2.1. Determinar la herramienta para análisis

El mejoramiento de los procesos es un método sistemático que se desarrolla en las empresas con el fin de ayudar a la organización a optimizar recursos realizando avances significativos en la manera en cómo se dirigen los procesos.

El principal objetivo del mejoramiento de los procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosas con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes. (Basantes, 2011, págs. 173-175)

La metodología PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), es considerada como una herramienta que determina las fallas y solucionar problemas en cada proceso.

El ciclo PHVA, es un ciclo en pleno movimiento, está ligado a la planificación, implementación mejora y control tanto como para los productos como para el sistema de gestión de la calidad. (Holguin, 2013, pág. 103)

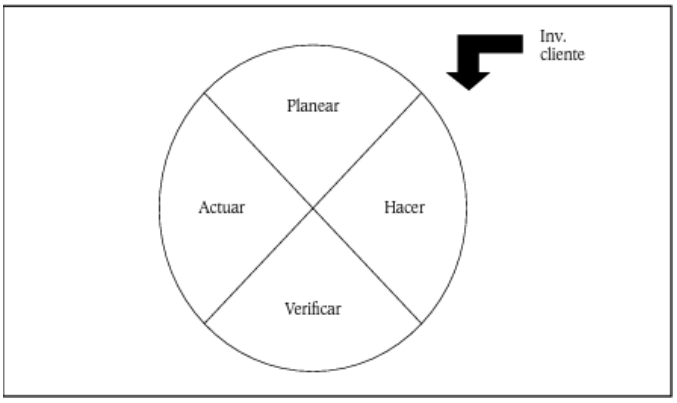


Figura 21: Ciclo Deming

Fuente: (Vélez B., Los clásicos de la gerencia, 2009, pág. 161)

Planificar- implementar- controlar- estandarizar es un planteamiento sistemático ara el abordaje de problemas crónicos.(Vélez B., 2009, pág. 162)

Planificar (P): formula el plan para proceder es decir:

- Definir la situación actual
- Establecer un objetivo mensurable.
- Colectar los datos relevantes.
- Determinar las causas raíz.
- Desarrollar un plan de acción.

Implementar (I): llevar a la práctica las acciones definidas.

Controlar (C): verificar si se ha alcanzado el objetivo y medir los resultados obtenidos.

Estandarizar (E): mantener los resultados. Si se alcanzo el objetivo, estandarizar los cambios efectuados.

"El ciclo planificar- implementar - controlar – estandarizar y el ciclo estandarizar—hacer- controlar- ajustar, trabajan juntos para mejorar el proceso de manera continua."

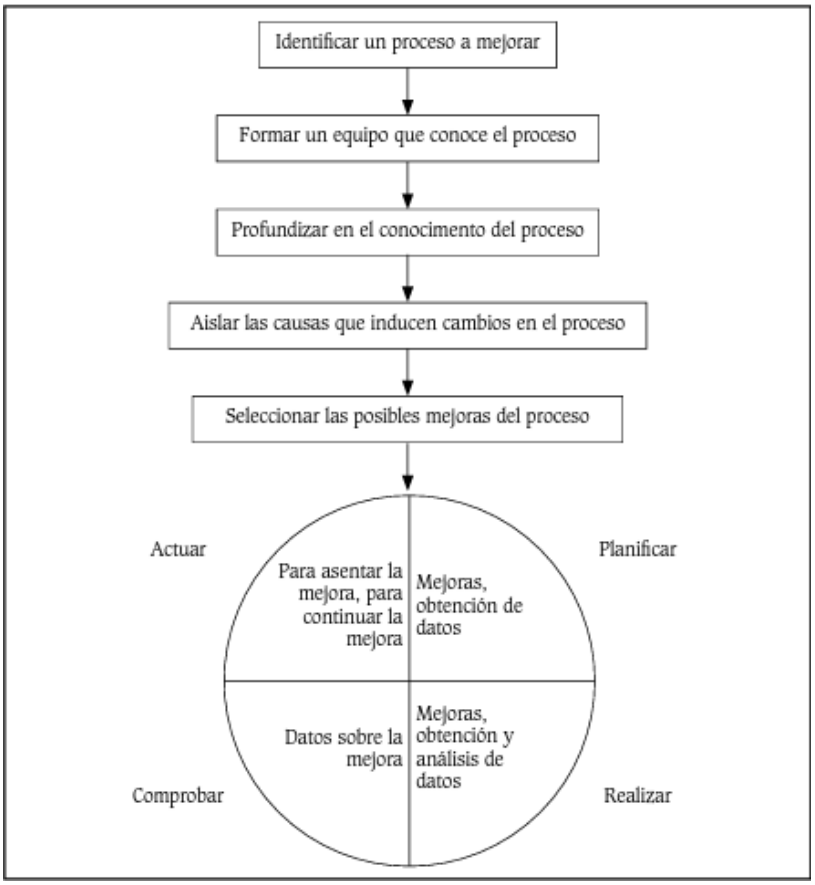


Figura 22: Deming. Proceso del ciclo

Fuente: (Vélez B., Los clásicos de la gerencia, 2009, pág. 163)

El objetivo principal de la metodología PHVA es determinar mejoras dentro de cada proceso del sistema de la organización. (Holguin, 2013, pág. 105)

Los clientes esperan que las expectativas de un producto o servicio sean superadas. Una manera de asegurarse que el cliente está satisfecho con el producto o servicio final, es mediante la programación de las actividades dentro de un proceso. La programación de actividades implica estimar tiempos de ejecución en cada actividad que permitan determinar el retraso o adelanto en los procesos.

Una vez realizada la clasificación de los procesos críticos, para el análisis se empleará la herramienta del diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto. (Acuña, 2005). Citado en (Holguin, 2013, pág. 105)

3.2.2. Herramienta Diagrama de Causa- Efecto

El diagrama Ishikawa conocido también como causa- efecto, permite lograr un conocimiento común del problema.

Los elementos y las causas que intervienen en el desarrollo del diagrama de Ishikawa determinan aquellos procesos que se ocasionan y que no cumplen con los objetivos de la empresa.

El diagrama Ishikawa o Causa- Efecto se construye de la siguiente manera: (Stachú, 2009, págs. 5-6).

- Definir de forma clara el defecto y trazar la flecha principal.

- Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.

- Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.

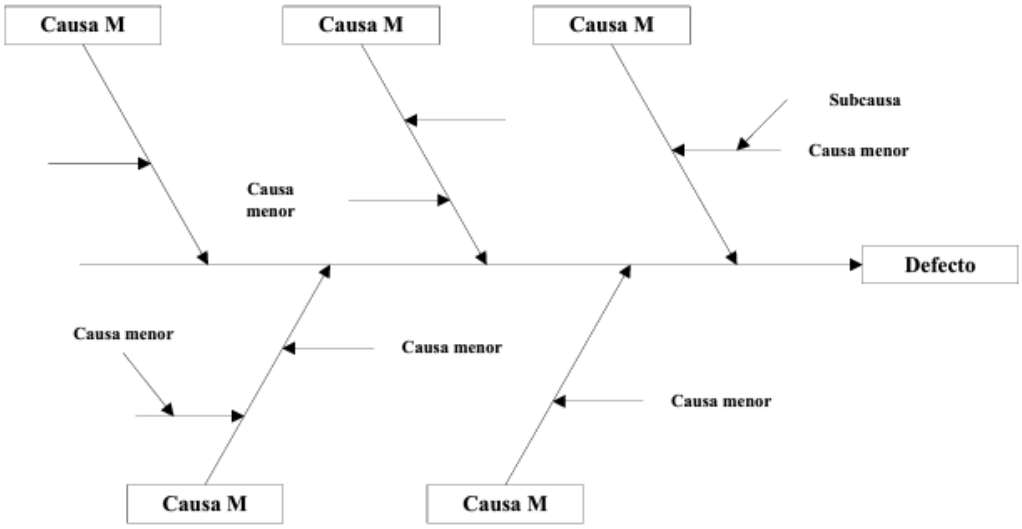


Figura 23: Diagrama de Ishikawa o Causa- Efecto

Fuente: (Stachú, 2009).

- Asignar la importancia de cada factor

- Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M’s).

- Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.

- Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

Mediante el diagrama Ishikawa o causa- efecto, se ha observado la situación actual de cada proceso, y en base a ese conocimiento, se ha entrevistado al presidente ejecutivo, para identificar cuáles son los problemas que a criterio de la empresa deben ser analizados.

En la siguiente tabla se muestran los problemas que son de interés a posibles soluciones de TissuesDali Cía. Ltda.

Tabla 16: Asignación de problemas a procesos críticos

PROCESOS	PROBLEMAS
Inventario	Perdida de ventas por falta de stock almacén
Diseño y creación	Cliente insatisfecho (costos altos y baja calidad)
Importaciones	Dificultad de acceso al mercado (Retrasos y costos altos)
Estados Financieros y Contables	Rentabilidad
Pago de Nómina	Fallas en el cálculo de horas extras y comisiones (proceso se realiza a mano)

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

Una vez determinados los problemas que afectan de manera directa en la ejecución de los procesos críticos de TissuesDalí Cía. Ltda., se procede a

diagramar cada proceso utilizando el diagrama Ishikawa o Causa – Efecto, como se muestra a continuación.

3.2.2.1. Diagrama de Ishikawa para problema 1; Inventario

El proceso que maneja el inventario es sin duda uno de los procesos más importantes en el desarrollo del negocio, y gracias a la entrevista realizada al presidente ejecutivo de TissuesDalí Cía. Ltda., ha sido posible detectar como problema la perdida de ventas por falta de stock en almacén.

Como causas relevantes se puede observar la falta de política de asignación de costos, procedimientos no claros y la existencia de inventario irreal, ya que la base de datos se encuentra desactualizada.

Por otro lado, se puede observar como la falta de profesionalización y la falta de capacitación en temas correspondientes a manejo del sistema, genera incertidumbre y falta de comunicación entre el personal encargado de bodega y el departamento comercial.

En consecuencia a lo antes mencionado, se puede afirmar que no existe control de costos, planificación, organización y gestión de inventarios.

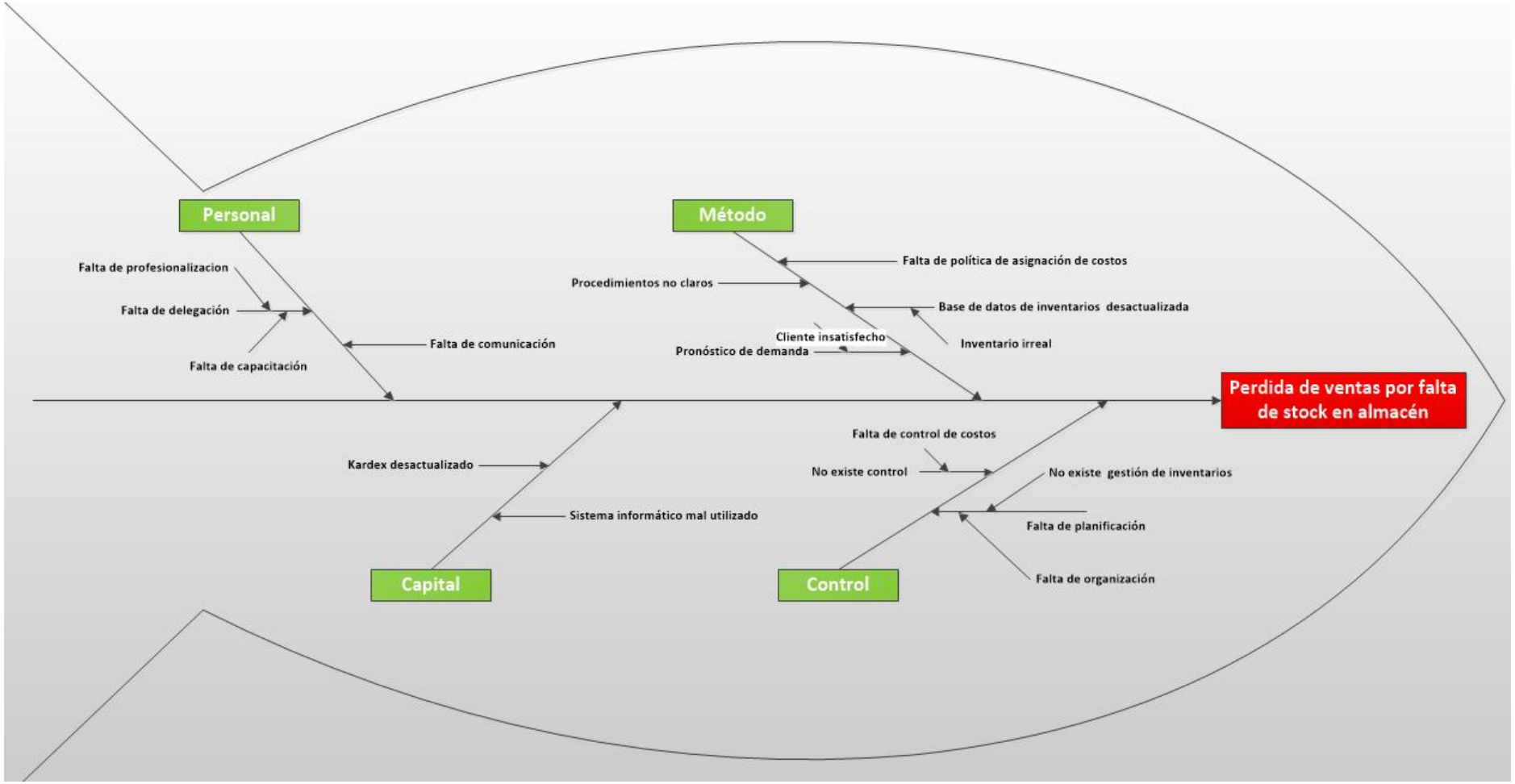


Figura 24: Análisis proceso Inventario

3.2.2.2. Diagrama de Ishikawa para problema 2; Diseño y creación

En la diagramación del proceso diseño y creación, se puede observar que las causas que generan insatisfacción en el cliente es sin duda la falta de nuevas líneas de mercado; la falta de publicidad ha generado aislamiento de la empresa, y no ha permitido que TissuesDali genere alianzas estrategias o convenios con gremios afines. Se considera como producto de dichas causas, procedimientos no definidos y una falta de especialización en el personal.

En consecuencia el personal trabaja con maquinaria desactualizada y se ha incrementado la complejidad en el uso de las herramientas informáticas ya que no existe capacitación en temas de manejo de TIC; no existe control en la ejecución del proceso, tampoco un sistema que mida de forma veras la satisfacción del cliente y que arroje opiniones acerca del servicio que TissuesDalí Cía. Ltda., brinda a sus clientes.

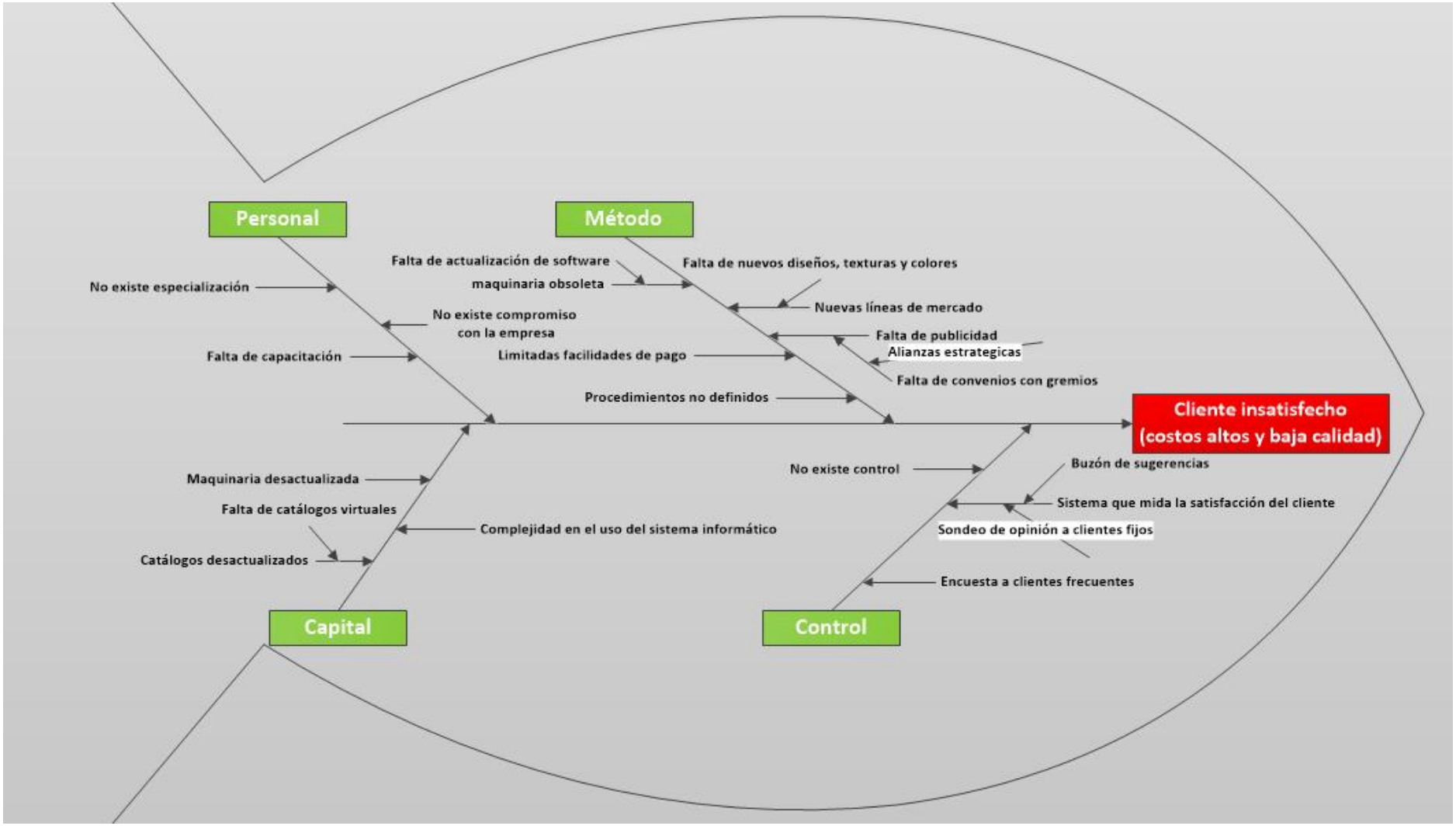


Figura 25: Análisis proceso Diseño y Creación

3.2.2.3. Diagrama de Ishikawa para problema 3; Importaciones

La herramienta Causa – Efecto, muestra las posibles causas a la problemática de costos altos de mercaderías en tránsito. Como causa relevante se puede mencionar la presencia de rutas no favorables, es decir, la falta de análisis de nuevas oportunidades, procedimientos no claros y la dificultad de acceso al mercado nacional; dicho apartado engloba aranceles y salvaguardias que se han generado en los últimos meses en el país y que solo han creado incertidumbre y temor en la empresa privada.

Por otro lado la falta de profesionalización va tomando más fuerza en cada proceso y con ello la falta de capacitación en temas correspondientes a aduanas, costos, términos de negociación y demás derivados del comercio exterior.

El capital juega un papel importante, ya que los recursos son mal utilizados, no se ha actualizado el equipo informático por lo tanto se desconoce del sistema Ecuapass, sistema que no ha sido activado correctamente. En consecuencia a lo antes mencionado, se puede afirmar que no existe control, tampoco una adecuada fijación de precios y costos.

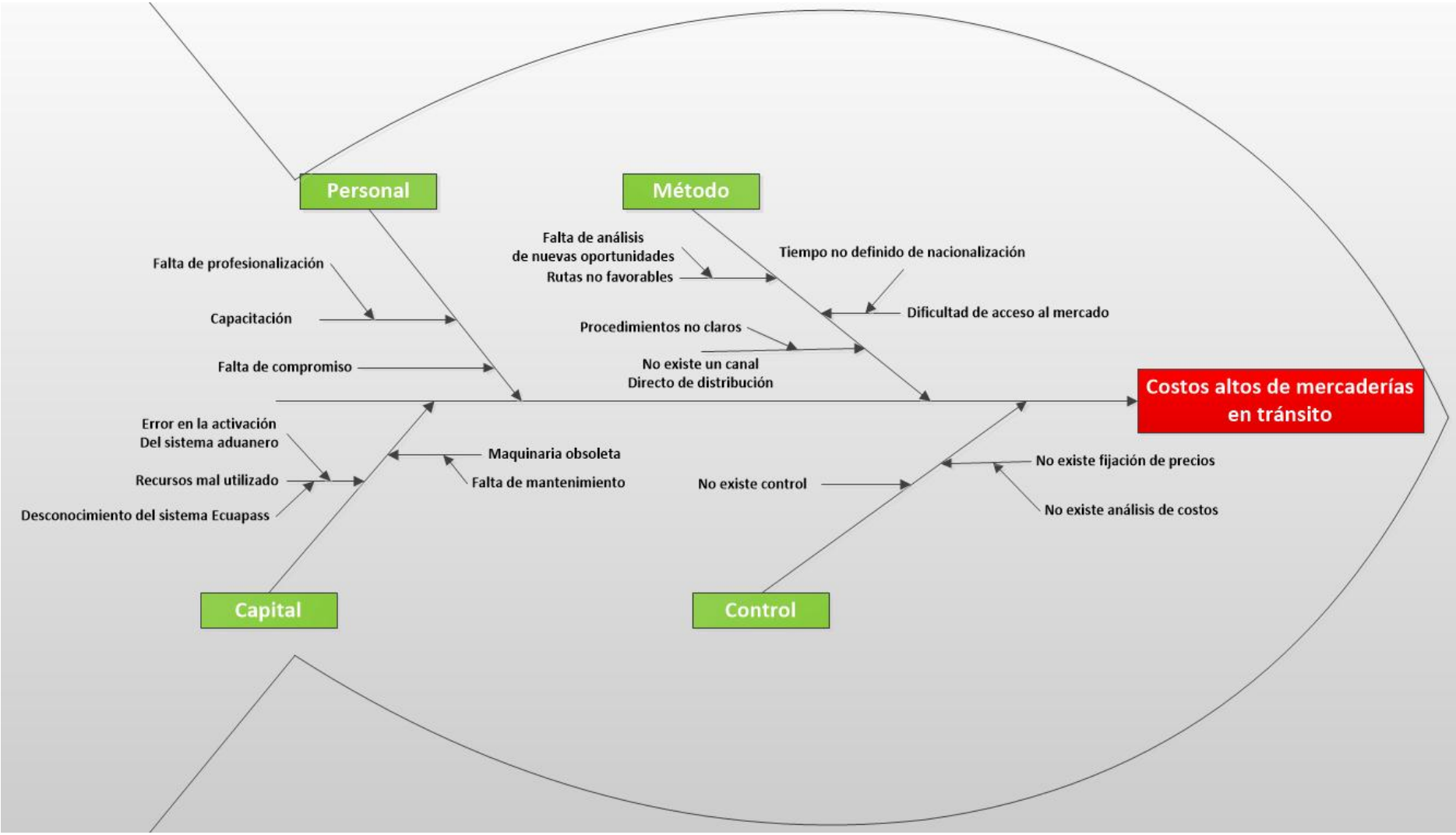


Figura 26: Análisis proceso Importaciones

3.2.2.4. Diagrama de Ishikawa para problema 4; Estados Financieros y Contables

Del análisis realizado como se observa en la Figura 27, existe baja rentabilidad en TissuesDalí Cía. Ltda., ya que los procedimientos empresariales no se encuentran bien definidos, además, no se ha realizado una cobertura de mercado, estudio de mercado ni un a adecuado plan de ventas, todo este cumulo de falencias han generado, procedimientos de servicio al cliente deficientes y que solo generan falta de compromiso en los empleados que es el resultado de la falta de capacitación del personal en temas de servicio al cliente.

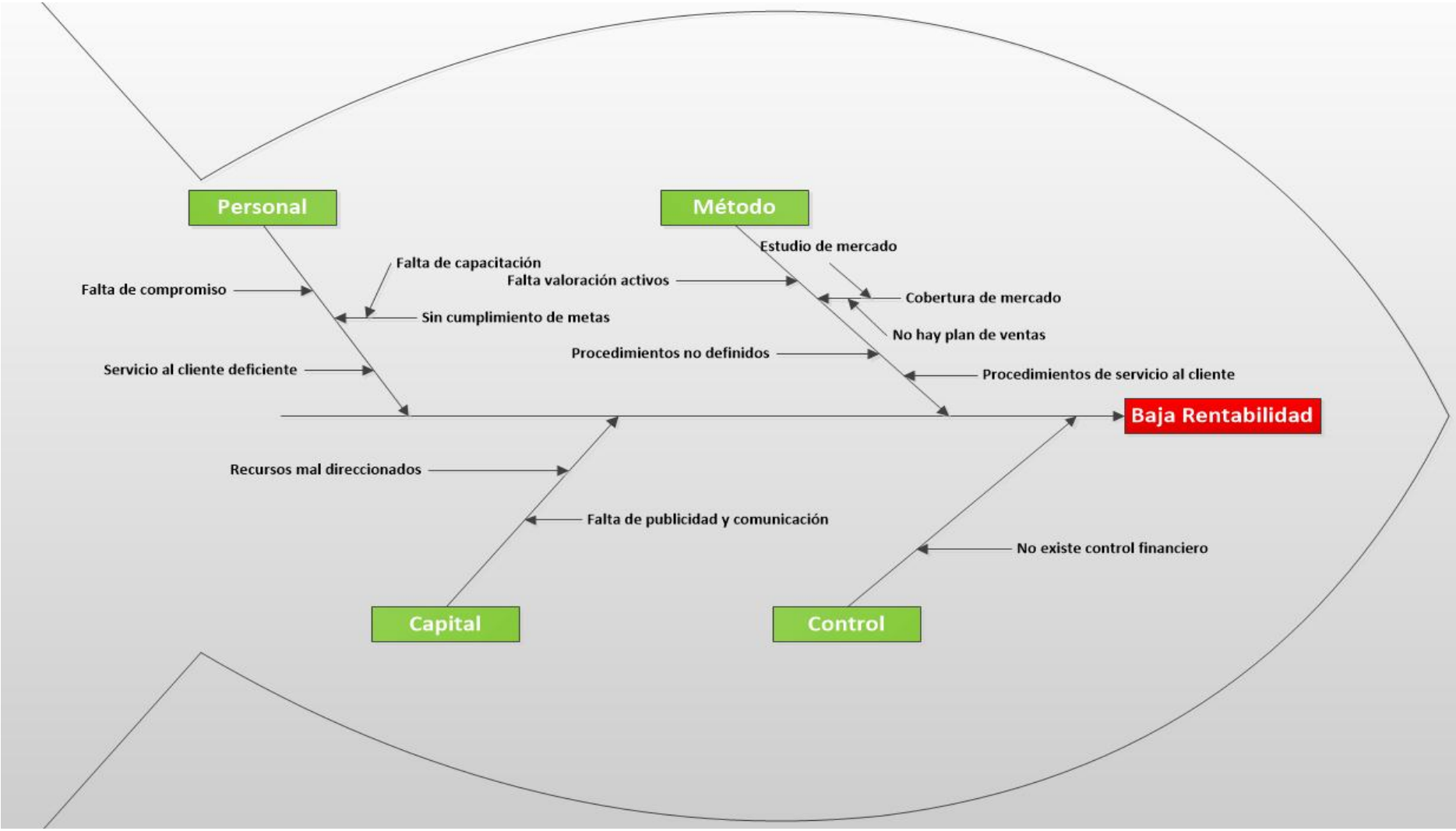


Figura 27: Análisis de proceso financiero y contable

3.2.2.5. Diagrama de Ishikawa para problema 5; Pago de Nómina:

Como se observa en la Figura 28, la problemática planteada se ocasiona debido a la selección inadecuada de personal acompañada de una falta de profesionalización, es decir, el responsable no tiene perfil apropiado para la ejecución de las tareas asignadas; además no existen procedimientos establecidos es decir el sistema de trabajo es deficiente, por ello existen equipos informáticos sin uso y desactualizados, en consecuencia no existe control ni supervisión.

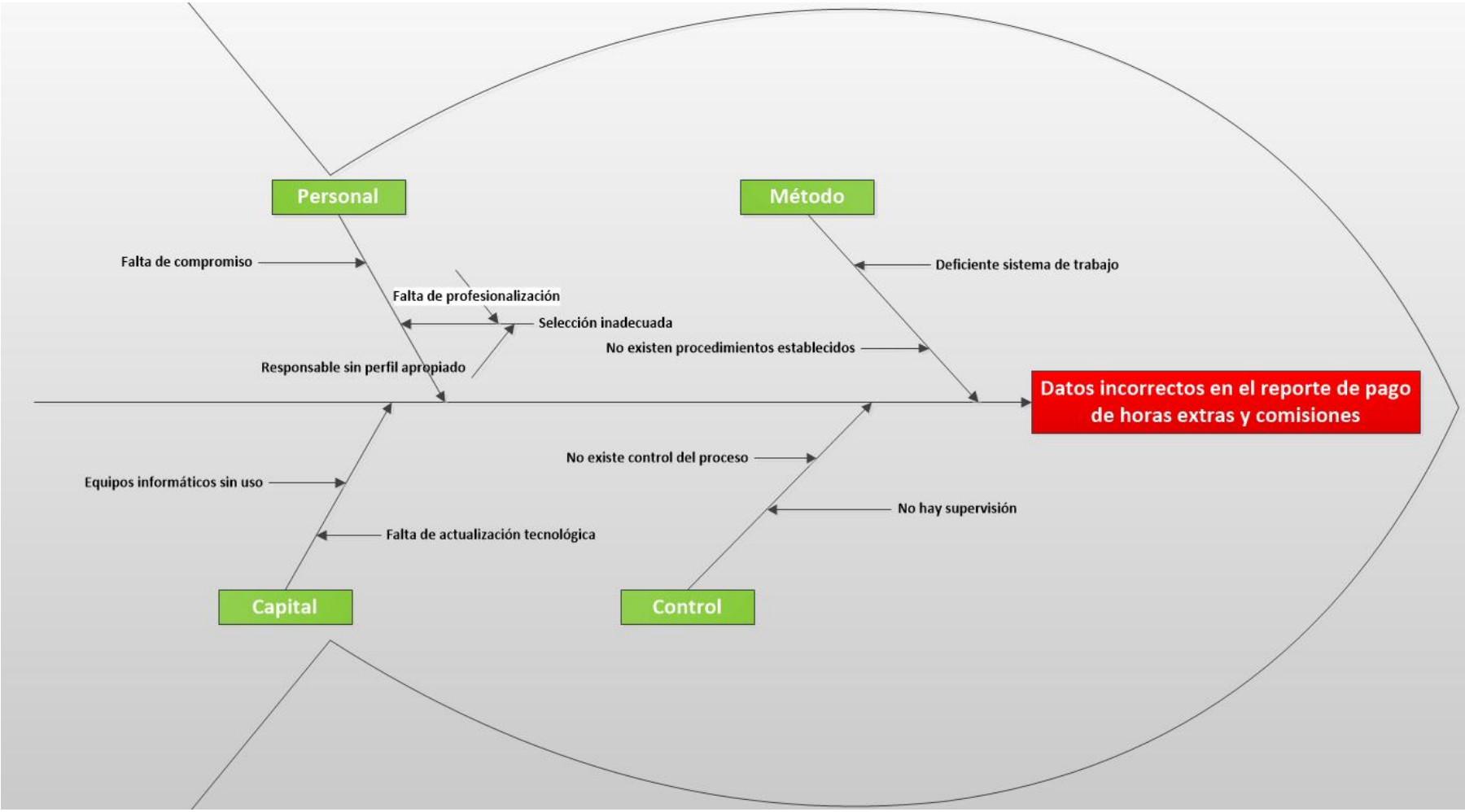


Figura 28: Análisis de proceso de pago nómina

3.3. PROCESOS MEJORADOS

En este acápite se agruparan las herramientas necesarias para el mejoramiento de los procesos en TissuesDalí Cía. Ltda., es decir se identificarán los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a eficiencia, eficacia y adaptabilidad. (Peñaherrera, 2015, pág. 78).

Para observar el impacto de las mejoras propuestas en los procesos se realizará un análisis entre la diagramación actual y sugerida.

3.3.1. Proceso Pago de Nómina

Las mejoras sugeridas para el proceso de pago de nómina reduce de manera significativa el número de actividades que no generan valor en el proceso. Se puede decir que las actividades que no generan valor son:

- Generar cheque; genera el siguiente documento: Cheque individual.
- Entrega de respaldo; actividad que genera como documento: rol de pagos y cheque.
- Firmar comprobante de pago; genera el siguiente documento: Comprobante de egreso.

Dichas actividades incrementan el transporte en la ejecución del proceso. La propuesta contempla la contratación de débito bancario, con la institución

financiera con la cual trabaja la empresa. La actualización del hardware y software eliminará las actividades de demora, es decir se utilizará de mejor forma los equipos informáticos y se enviará de forma directa al email corporativo de cada empleado la confirmación del pago y rol, mismo mensaje que deberá ser notificado y aprobado de ser el caso una vez recibido.

En el diagrama propuesto se eliminan tres actividades con sus correspondientes reportes o salidas.

3.3.2. Estados financieros y contables

Se puede observar que el principal delimitante de este proceso es la falta de actualización de los recursos informáticos en la empresa, por lo tanto se considera el numeral 2 del artículo 16 de la Constitución de la República del Ecuador, mismo que señala que todas las personas en forma individual o colectiva, tienen derecho al acceso universal a las tecnologías de la información y comunicación; además se hace énfasis en el artículo 1 de la resolución No NAC- DGERCGC12-00032, publicada en el Registro Oficial No 635 de 7 de febrero del 2012, la cual dispone que las declaraciones de impuestos administrados por el Servicio de Rentas Internas, se realicen exclusivamente en medio magnético vía internet, de acuerdo con los sistemas y herramientas tecnológicas establecidas para tal efecto por esta Administración Tributaria. (Directora General del Servicio de Rentas Internas, 2014, págs. 1-2). Como complemento al artículo, manifiesta también, expandir las normas necesarias para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y deberes formales; para ello resuelve:

> Expandir definiciones para la emisión de *"comprobantes de pago emitidos por medios digitales o electrónicos"* generados en las transacciones realizadas a través de dinero electrónico, tarjetas de crédito o débito y prepago, emitidos por participantes del Sistema de Dinero Electrónico, así como por instituciones financieras y establecimientos emisores, según corresponda. (Director General del Servicio de Rentas Internas, 2016, pág. 3)

Los documentos emitidos electrónicamente deberán estar sujetos a lo artículos antes mencionados y con todos los requisitos que se establecen en dichos apartados; posterior a la ejecución del pago y utilizando dichos medios electrónicos, se deberá verificar su autenticidad de forma física en la cual deberá constar la firma de quien emita dicho comprobante, para luego archivar el soporte. Por medio de la actualización de la forma de pago y acoplándose al débito bancario directo, se espera reducir cerca de 3 actividades con sus correspondientes documentos de los 15 del proceso actual, lo cual implica una reducción significativa de tiempo en la ejecución del mismo. La disertante considera apropiado eliminar aquellas actividades que generan retraso en el pago que se ha generado en el ejercicio de las facultades legales que mantiene TissuesDalí Cía. Ltda.; a continuación se detalla dichas actividades:

- Generar cheque; genera el siguiente documento: Cheque.
- Firmar cheque.
- Ejecutar pago; genera el siguiente documento: Comprobante de pago.
- Cancelar contribución.

Cabe recalcar que las actividades que se consideran, se duplican tanto para el pago del impuesto de renta al (SRI) como en el pago generado como contribución en la Superintendencia de compañías.

3.3.3. Importaciones

Del análisis realizado para este proceso se puede observar que el principal limitante que retrasa la funcionalidad del proceso es la no utilización del registro como importador proporcionado por el sistema Ecuapass y que ha sido aprobado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Según esta perspectiva se propone eliminar las siguientes actividades con sus correspondientes salidas:

- Registrar empresa como importador en web aduana.

- Solicitar autorización para el ingreso de mercadería, genera el siguiente documento: Receptar solicitud.

- Recibir solicitud para autorización de ingreso genera el siguiente documento: Solicitud aprobada.

- Comunicar al usuario solicitud de autorización.

- Realizar pago de liquidación.

La eliminación de las actividades antes mencionadas facilitará el flujo del proceso ya que son actividades que no agregan valor y toman mucho tiempo en su ejecución.

Además se recomienda realizar una capacitación en temas de uso del sistema Ecuapass, lo que ayudará a que exista un mejor manejo de dicha herramienta, ahorro de tiempo y un mejor control del producto.

3.3.4. Diseño y Creación

Este proceso constituye el eje principal en la fidelización con el cliente, es fundamental realizar las mejoras respectivas que aporten a la satisfacción del cliente.

Del análisis cualitativo realizado en TissuesDalí Cía. Ltda., se puede observar que la principal debilidad en la funcionalidad del proceso es la falta de maquinaria propia. La adquisición de maquinaria como máquinas de coser, eliminarán las actividades con demora, reduciendo el tiempo que se ha destinado en la ejecución de cada una de ellas, y en consecuencia se podrá ofertar mejores precios y se brindará servicio directo al cliente. Por ello se considera apropiado eliminar las siguientes actividades ya que no generan valor y emplean el uso de personal externo a la empresa; a continuación se detalla dichas actividades:

- Gestionar día de entrega y pago con proveedor; genera el siguiente documento: proforma.

- Verificar proforma; genera el siguiente documento: proforma final.

- Entregar pedido; genera el siguiente documento: orden de pedido.

3.3.5. Inventario

Del análisis realizado para este proceso se puede observar que la principal debilidad que no permite un mejor flujo del mismo, es la no utilización de terminales de visualización del inventario, dicha actividad deberá ser actualizada; se propone eliminar las actividades:

- Ingreso de mercadería al sistema; genera el siguiente documento: Nota de pedido.

- Ingreso de mercadería a inventario; genera el siguiente documento: Tarjeta de kardex

De acuerdo al análisis cualitativo, este proceso nota una clara orientación al mal uso de los recursos informáticos derivada de una notable falta de capacitación en el uso del sistema; los módulos se encuentran listos para ser operados pero el desconocimiento del personal no permite un adecuado manejo.

La disertante considera oportuno capacitar al recurso humano en temas sobre manejo del sistema contable propio de la empresa, para así mejorar el control de las demás actividades subsecuentes, disminuir el tiempo que se genera en la busque de las tarjetas de kardex.

3.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS MEJORADOS

En la diagramación de los procesos propuestos se incluyen las mejoras para cada uno de los procesos que se han establecido.

En este apartado se observará, como se ve afectado el flujo eliminado aquellas actividades que solo retrasan la ejecución del proceso.

La diagramación de cada uno de los procesos se hará constar en el manual de procedimientos, producto final del trabajo de titulación. Véase Anexo 15.

3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.5.1. Elaboración del manual de procedimientos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Es decir, el manual de procedimientos permite conocer el funcionamiento interno, sirve de análisis o revisión de los procedimientos del sistema, en consecuencia aumenta la eficiencia de los empleados ya que indica lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. (Palma, 2009, pág. 4)

> El manual de procedimientos reúne varios aspectos relacionados con los procesos identificados, determinando el propósito que persigue cada uno de estos, el alcance que tiene dentro de la organización, el responsable de su cumplimento y alimentación, aquellas definiciones importantes, los documentos en los cuales hace referencia, las políticas que lo manejan, los índices de gestión y finalmente, el procedimiento del proceso representado por el flujograma. (Basantes, 2011, pág. 190)

Debido a que el manual de procedimiento constituye la base fundamental para el análisis posterior del trabajo realizado y propuesto en TissuesDalí Cía. Ltda., se considera para su elaboración analizar el contenido de cada procedimiento.

3.5.2. Estructura del manual de procedimientos

Para (Mejia, 2007), Citado en (Campaña & Stefano, 2014, pág. 43), el manual de procesos establece para su elaboración una serie de tareas y actividades tales como:

- Planear y organizar, responder al: qué, para qué, cuándo y cómo.
- Documentación de los procesos.
- Análisis del proceso.
- Formulación de los procesos.
- Prueba y ajuste de los procesos.
- Aprobación de manual.
- Implantación.
- Seguimiento

El manual a seguir contiene la siguiente estructura:

- Revisión y Aprobación: En esta sección consta el nombre y el código del proceso, el número de versión, fecha y firma de las personas encargadas de actualizar revisar y aprobar el documento.

- Objetivo: En este apartado se presenta el propósito del procedimiento.

- Alcance: En este apartado se define las áreas, actividades y personas a las que afectará el procedimiento.

- Responsables: En este apartado se indica los proveedores, usuarios y clientes del procedimiento.

- Indicadores de Gestión: En este apartado se muestra el indicador con el cual el procedimiento será medible y controlado.

- Descripción del Procedimiento: En este apartado se muestra las actividades del procedimiento.

- Diagrama de flujo del Procedimiento: En este apartado se presenta la representación gráfica del procedimiento. (Valverde, 2015, págs. 119-120)

El manual de procedimientos de TissuesDalí Cía. Ltda., se presenta en el Anexo 15.

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capitulo muestra los recursos necesarios y las actividades que se deberán realizar para llevar acabo las mejoras propuestas en el presente trabajo de titulación.

Esta información será de gran ayuda para la toma de decisiones, ya que brindará datos y evidencias de los beneficios que se generan al implementar este sistema de gestión por procesos. Para generar estos beneficios es necesario contar con el compromiso en el seguimiento de cumplimientos y una correcta comunicación entre los altos directivos y los colaboradores, ya que son el eje principal de cambio de lo tradicional a mejora continua.

4.1. PROPÓSITOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los propósitos que se desean alcanzar con la implementación de la gestión por procesos son los siguientes:

- Reducir los ciclos de prestación de servicios.
- Reducir los errores que se cometen y por tanto los costes de no calidad.
- Introducir la figura del cliente interno dentro de la empresa.

- Fomentar y desarrollar la autodisciplina en la empresa.

- Ayudar a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

- Reducir tiempos en la ejecución de actividades que se realizan manualmente.

- Reducir costos por motivos de confección de cofines y re-tapizados, ya que al adquirir la maquinaria, se podrá realizar dichos trabajos de forma directa, evitando así sobre pagos y demás costos derivados de la subcontratación.

- Mejorar las capacitaciones a los empleados.

4.2. RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la gestión por procesos permite mantener un sistema integrado, ya que presenta una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo.

Por ello la gestión de procesos se convierte en un proceso de cambio organizacional orientada a desarrollar la destreza del "aprender a aprender" sujeta a la administración del conocimiento; generar este cambio implica aprender nuevos conocimientos y habilidades, pero en ciertos casos podría causar malestar en los colaboradores y podrían obstaculicen o frenar la implementación en la empresa.

Por ello es importante señalar los posibles riesgos que se pueden presentar en la implementación de la gestión basada en procesos; A continuación, se identificará los posibles riegos y estrategias que puedan mitigar la implementación de la gestión basada en procesos. Véase Tabla 17.

Tabla 17: Riegos de la Implementación y estratégias

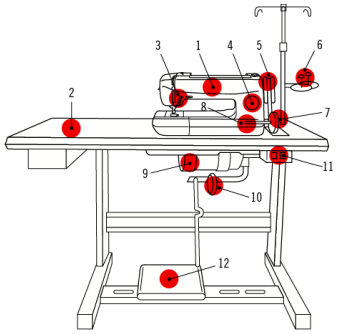
ÁREA	RIESGO	ESTRATÉGIA
Personal	Resistencia al cambio	Generar taller o foros en los que pueden interactuar tanto la gerencia como el personal, y ambas partes puedan exponer los beneficios tangibles e intangibles
	Falta de conocimientos para desarrollar el proceso	Realizar un programa de capacitación, que permita actualizar los conocimientos de todo el personal con respecto a los beneficios de una gestión basada en procesos
	Falta de compromiso por parte de la Gerencia para implementar una gestión basada en procesos	Realizar el estudio de los beneficios que deja la implantación de la gestión basada en los procesos, tanto en el ahorro de tiempo y dinero.
Método	Falta de sistema de valoración de activos	Desarrollar nuevas herramientas que le permita a la empresa conocer el valor real de sus activos.
	Falta de cumplimiento de los procedimientos establecidos	Establecer responble en la ejecución de los procedimientos establecidos e indicar a la sanción al personal correspondiente en caso de incumplimiento
Capital	Falta de capital para la implementación del sistema de gestión basada en procesos	Buscar fuentes de financiamiento para aquellas actividades que implica un costo.
Control	Falta de interés en el calculo y monitoreo de los indicadores de gestión	Realizar un foro comunicativo con la gerencia que permita indicar la importancia de realizar el calculo y seguimiento a los indicadores de gestión y como esto podría ayudar a alcanzar una ventaja competitiva

4.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión basado en procesos se establece las actividades de los procesos sometidos a mejoras mismas que se realizaran en un periodo aproximado de 12 meses. Las áreas antes mencionadas, están derivadas de actividades ligadas a las categorías por procesos y estos son: Importaciones, diseño

y creación e inventario, además dichas actividades están ligadas a los procesos antes mencionados y cuentan con un responsable, tiempo actual y propuesto, recursos y costo; las mismas se puede observar en las siguientes tablas.

Tabla 18: Plan de actividades, proceso de Diseño y Creación

No	PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	RESULTADO	CARACTERÍSTICAS	DÍAS	COSTO
1	DISEñO Y CREACIÓN	Yuliana Armijos	Adquisicion de máquina de coser que se adapte a costura de elementos pesados y gruesos. Dotada de motor eléctrico y accesorios como prénsatelas, sistema de doble agujas, capacidad para varios tipos de puntada, etc.	Aumento de la confortabilidad de los muebles diseñados. Variedad cojines y complementos como retapizados de sofás mucho más cómodos dotados de almohadones y cojines.		1	$ 2.500
			Creación de una orden de trabajo o tapizado para taller	La orden de trabajo servirá como base para el presupuesto, dicho documento reflejará los distintos datos que son necesarios para la fabricación o reparación de un determinado mueble o elemento decorativo: los datos relativos a la recepción del mueble (datos de cliente y fecha), tipo de mueble, los materiales empleados, los tiempos empleados, las herramientas que se han utilizado, etc.		3	$ 10
						TOTAL	$ 2.510

119

Tabla 19: Plan de actividades, proceso de Importaciones

No	PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	RESULTADO	CARACTERÍSTICAS	DÍAS	COSTO
2	IMPORTACIONES	Yuliana Armijos	Realizar capacitaciones de uso del sistema de Ecuapass	*Estudiar el ECUAPASS, sus fundamentos electrónicos, ventanilla única, trámites operacionales, enfocar en qué consiste el control aduanero y procedimientos y requisitos técnicos ecuatorianos. *Instruir en conocimientos de carácter general en el ámbito de comercio exterior para el correcto desarrollo de las actividades	*Trabajo con Regímenes Aduaneros; *Documentos de acompañamiento y soporte: *Solicitud de Autorización: *Solicitud de Aprobación de Garantías: *Consulta de mecanismos para-arancelarios del producto; *Verificación de requisitos de importación; *Gestión documental de Licencias, Documentos de Control Previo; *Manejo de e-docs. en VUE; *Consulta de llegadas de Medios de Transporte (IMPO); *Estado de presentación del Manifiesto (IMPO-EXPO); *Solicitud de Descarga y Desaduana miento Directo (IMPO); *Información del proceso de carga de Importación; *Trazabilidad de la Carga	4	$ 850
						TOTAL	$ 850

120

Tabla 20: Plan de actividades, proceso de Inventario

No	PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	RESULTADO	CARACTERÍSTICAS	DÍAS	COSTO
3	INVENTARIO	Gerente Comercial	Realizar capacitaciones de uso de sistema contable MPVSISTEM CIA LTDA.	*Actualización constante de los cambios gubernamentales tanto del IESS, SRI o MRL; * correcto manejo del sistema FireSoft SQL® para todo el personal correspondiente al área de bodega, contabilidad y departamentos comercial	*Administración del Sistema; *Contabilidad General; *Activos fijos; Cuentas por Pagar; *Cuentas por cobrar; *Inventarios; *Facturación; *Documentación Electrónica; * Recursos Humanos	4	$ 450
						TOTAL	**$ 450**

Tabla 21: Plan de actividades, proceso de Estados financieros y Contables

No	PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	RESULTADO	CARACTERÍSTICAS	DÍAS	COSTO
4	Estados Financieros y Contables	Contador	Realizar auditoria interna de los resultados obtenidos por la empresa al cierre del periodo fiscal	Toma de decisiones que promueva la mejora continua en toda la empresa	Se debe realizar de forma anticipada al cierre del periodo fiscal en curso	4	$ 0
		Contador	Creación del presupuesto anual	Presupuesto anticipado para gastos que genere la empresa	Determinar todos aquellos gastos necesarios y urgentes que la empresa posee	2	$ 0
		Gerente Comercial	Realizar auditoría de inventario	Cuadre entre el inventario físico y sistema contable	Se realizará dos veces por año	2	$ 0
		Gerente General	Revisar si los estados Financieros se llevan según NIFF's	Adopción por primera vez a las NIFF"s	Generar estados en base a la SIC	2	$ 0
		Gerente General	Realizar políticas contables según NIFF"s	Mejora el desempeño organizacional, por ende mejora la calidad y eficiencia de la información financiera reflejada en los estados financieros al culminar el periodo fiscal.	Las políticas contables deben cumplir con características cualitativas y estas son: Comprensibilidad; Relevancia; Fiabilidad; Prudencia; Integridad; Oportunidad; Equilibrio entre el costo y beneficio	4	$ 0
						TOTAL	**$ 0**

121

Tabla 22: Plan de actividades, proceso de Pago de Nómina

No	PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	RESULTADO	CARACTERÍSTICAS	DÍAS	COSTO
5	Pago de Nómina	Contador	Establecer fecha para pagos a empleados	Disminución de incertidumbre en los empleados, ya que muchas veces se paga después de los tres días de haberse culminado el mes	Fecha límite de pago el 01 de cada mes	1	$ 0
			Creación de email corporativo	Enviar rol de pagos, donde detalle todos los ingresos y egresos, más horas extras en el caso si hubiere	YARMIJOS@EMPRESARIOS.COM	1	$ 0
			Comunicar y Realizar evaluación para incrementos de salarios y porcentajes, según el cumplimiento de metas.	Matriz de incremento de salarios según ventas para recompensar el desempeño y generar motivación	Incremento de 1% del valor vendido, o por meta alcanzada de acuerdo a objetivos planteados	2	$ 0
						TOTAL	**$ 0**

4.4. CRONOGRAMA

La implementación del sistema de gestión basada en procesos se realizar en un periodo de 180 días que se traducen a 6 meses, comenzando su ejecución en el mes de octubre del 2016 y terminando con una auditoria de la implementación en el mes de febrero 2017. En la Figura 29 se puede observar la duración de la implementación dividida por procesos.

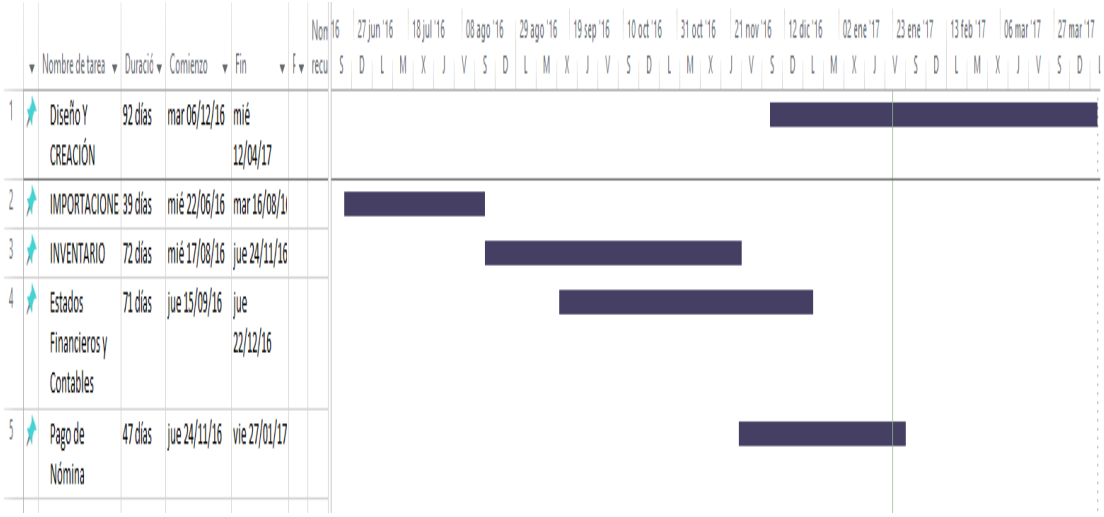


Figura 29: Cronograma de actividades por procesos

4.5. BENEFICIOS

Para desarrollar el sistema de gestión basado en procesos propuesto en el presente trabajo de titulación se realizó el análisis de los procesos actuales en TissuesDalí Cía. Ltda., dicho análisis se determinó mediante la utilización de diferentes herramientas como entrevistas al presidente ejecutivo de la empresa y observaciones de campo.

El diseño de la gestión basada en procesos tiene como enfoque todas las actividades con una visión no en función del rendimiento del empleado si no en la asignación de

actividades hacia el empleado, lo cual conlleva un mejoramiento en la calidad y la productividad, generando una cultura de mejora continua.

Este plan deja como resultado un sin número de beneficios para la empresa, los cuales se muestran a continuación:

Beneficios Intangibles:

- Expansión y crecimiento sostenido pero con bases de gestión sólidas, basada en el direccionamiento estratégico.

- Disminución en los tiempos y costos de los procesos.

- Asignación de responsabilidades a todos los colaborados al crear procedimientos con responsabilidades.

- Incremento de la productividad de todos los colaboradores de la empresa.

- Disminución de los MUDAS.

- Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

- Actualización del personal en temas de Aduanas y comercio exterior.

- Enfoque de trabajo, al asignar tareas específicas para cada empleado.

- Reduce tiempo en la nacionalización para mercaderías en transito

- Ahorro en costos tales como mensajería necesarios para la ejecución de pagos generados por obligaciones propias de la empresa y que se las puede realizar por transferencia bancaria

- Ahorro de tiempo en la entrega de pedidos a clientes

Beneficios Tangibles:

Es necesario aclarar que los beneficios, se dan gracias al incremento en ventas, por ello se pronostica sobre la Utilidad Bruta en Ventas, ya que representa las ventas menos los costos en ventas que la misma ha generado en el periodo fiscal establecido. En la tabla 23 se observa el estado de resultados correspondiente al año 2015. Para calcular los beneficios, se realizó el análisis de dicho año y adicionalmente se trabajó en los porcentajes propuestos en conjunto con el presidente ejecutivo y la contadora, por el conocimiento y alcance que ellos consideren con respecto a la empresa.

Tabla 23: Estado de resultados 2015 TissuesDali Cía. Ltda.

TISSUESDALI CIA. LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

	QUITO	SUCURSAL	ACUMULADO
INGRESOS	**529.592,82**	-	**529.592,82**
INGRESOS OPERACIONALES	**529.592,82**	-	**529.592,82**
VENTAS CON IVA	529.592,82	-	529.592,82
VENTAS SIN IVA	-	-	-
(-) COSTO DE VENTAS	**183.193,76**	**-**	**183.193,76**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**346.399,06**	**-**	**346.399,06**
GASTOS	**199.591,38**	**-**	**199.591,38**
GASTOS DIVISION ADMINISTRATIVA	70.258,50	-	70.258,50
GASTOS DIVISION VENTAS	78.366,18	-	78.366,18
GASTOS GENERALES	12.792,97	-	12.792,97
GASTOS FINANCIEROS	38.173,73	-	38.173,73
UTILIDAD EN OPERACIÓN	**146.807,68**	**-**	**146.807,68**
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	**-**	**-**	**-**
OTROS INGRESOS	-	-	-
(-) EGRESOS NO OPERACIONALES	**-**	**-**	**3.810,00**
OTROS EGRESOS DERIVADA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	-	-	3.810,00
UTILIDAD NETA AL 31-12-15	**146.807,68**	**-**	**142.997,68**

Fuente: (TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo, 2016)

- Al realizar el plan de diseño y creación que sirva como complemento a las ventas de tapices en TissuesDalí Cía. Ltda., se espera un crecimiento del 3% esto significa un incremento en la utilidad bruta del $ 10.391,97 anuales.

- Al ejecutar el presupuesto anual le permitirá a la empresa disminuir los gastos en la división de ventas en un 2% es decir $1.567,32 anuales.
- Al eliminar la subcontratación para la elaboración de los decorativos para el hogar, la empresa ahorra un estimado del 4% sobre los gastos en ventas es decir, representa un ahorro del $ 3.134,65 USD.

- Al incluir un adecuado sistema de gestión de sugerencias y recomendaciones, le permitirá a la empresa mantener un monitoreo adecuado de sus clientes frecuentes, y gracias a las sugerencias la empresa podría incrementar sus ventas en un 0,1% es decir, que la utilidad bruta en ventas incrementaría $3463,99 adicionales.

4.6. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Para analizar la variabilidad de los planes de mejora, se realiza un análisis de costo beneficio, mismo que muestra los costos totales de mejora y los rubros que TissuesDalí Cía. Ltda., ahorraría cada año. Para esto se muestra el resumen de costos y beneficios en las siguiente tabla:

Tabla 24: Beneficios de la implementacion

ACTIVIDAD	PROCESO	COSTO
Adquisición de máquina de coser que se adapte a costura de elementos pesados y gruesos. Dotada de motor eléctrico y accesorios como prénsatelas, sistema de doble agujas, capacidad para varios tipos de puntada, etc.	Diseño Y CREACIÓN	$ 10.391,97
Creación de una orden de trabajo o tapizado para taller		$ 3.134,65
Realizar capacitaciones de uso del sistema de Ecuapass	IMPORTACIONES	
Realizar capacitaciones de uso de sistema contable MPVSISTEM CIA LTDA.	INVENTARIO	$ 0
Realizar auditoria interna de los resultados obtenidos por la empresa al cierre del periodo fiscal	Estados Financieros y Contables	$ 0
Creación del presupuesto anual		$ 1.567,32
Realizar auditoría de inventario		$ 3.463,99
Revisar si los estados Financieros se llevan según NIFF's		$ 0
Realizar políticas contables según NIFF"s		$ 0
Establecer fecha para pagos a empleados	Pago de Nómina	$ 0
Creación de email corporativo		$ 0
Comunicar y Realizar evaluación para incrementos de salarios y porcentajes, según el cumplimiento de metas.		$ 0
	TOTAL	**$ 18.557,93**

Para conocer la relacion costo- beneficio de este proyecto se aplica la siguiente formula:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

Aplicando la siguiente formula se obtiene el siguiente resultado:

$$\$18.557,93 / \$3.810 = 4,87$$

El indice costo beneficio del proyecto es de 4,87 lo que indica que los beneficios superan la inversion, por consiguiente el proyecto deberia ser implantado. Se debe considerar que la mayoria de actividad se derivan de una adecuada capacitacion por ello es importante considerar una urgente capacitacion al personal en los temas antes tratados.

Por otro lado es importante considerar que los valores derivados de la compra de la máquina de coser, que para el analisis se han tomado en su valor total, pero que para el proximo año seran descontados a tres años deacuerdo a su valor depreciable. Véase tabla 25.

Tabla 25: Depreciación Máquina de coser

Depreciación Máquina de coser a tres años		
Año 1	**Año 2**	**Año 3**
$ 833,33	**$ 833,33**	**$ 833,33**

Posterior a los rubros de inversión estudiados, se observa el análisis de costos por cargos, dicho estudio consta en el manual de procedimientos, en el cual se presenta el análisis de ahorro para cada año derivado de la implamentación de las mejoras propuestas por procesos.

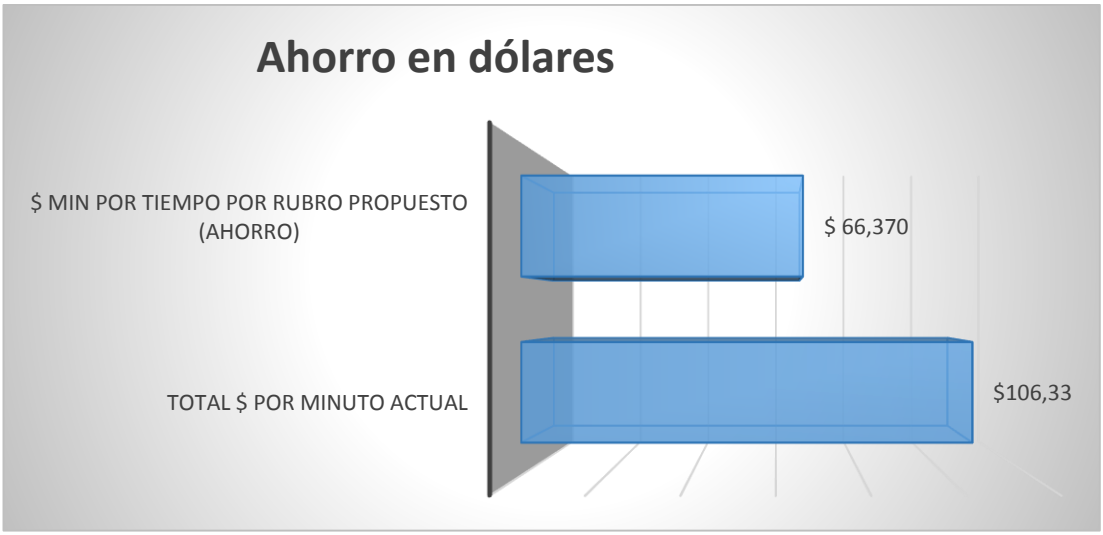


Figura 30: Ahorro propuesto derivado de la implementación del plan de mejora

Como se puede observar en la Figura 30 los rubros actuales totales representan 106,33 USD por minuto; gracias a la implementación de las mejoras propuestas se estima un ahorro de 66,37 USD por minuto, lo cual representa un ahorro del 62% frente al rubro demandado actualmente. El rubro que se ahorraría la empresa forma parte de la operatividad de los procesos pago de nómina, estados financieros y contables, importaciones, diseño y creación e inventario.

El plan de mejora propuesto sugiere, la adquisición de una máquina de coser con un valor de 2.500 USD, la compra de dicha máquina pretende realizar de forma directa aquellos diseños y creaciones demandados por los clientes y que la empresa paga a terceros para realizarlos.

Adicionalmente el plan de mejora sugiere el pago electrónico por trasferencia bancaria tanto para los rubros generados por nómina, impuestos y liquidación de mercaderías en tránsito (importaciones), es decir el gasto que implica generar cheques ya no sería necesario.

Además de los ahorros propuestos anteriormente, se considera realizar capacitaciones en temas como: uso del sistema Ecuapass; curso de 40 horas a dictarse en el primer trimestre del año 2017; la falta de conocimiento de dicho sistema solo ha generado retrasos en la nacionalización de las mercaderías en tránsito, un adecuado uso del sistema pretende eliminar la generación de autorizaciones que otorga el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por sus siglas SENAE, para la revisión de la documentación emitida en origen como factura comercial y packing list; un adecuado uso de la herramienta informática permite el ingreso directo de la documentación, una vez ingresada la documentación en la SENAE, se podrá visualizar de forma inmediata dicha documentación sin necesidad de esperar la autorización de ingreso de la documentación.

El plan de mejora también comprende especializar al personal del área comercial y bodega en el uso del sistema contable propio de la empresa, dicho curso se dictará en diciembre del 2016.

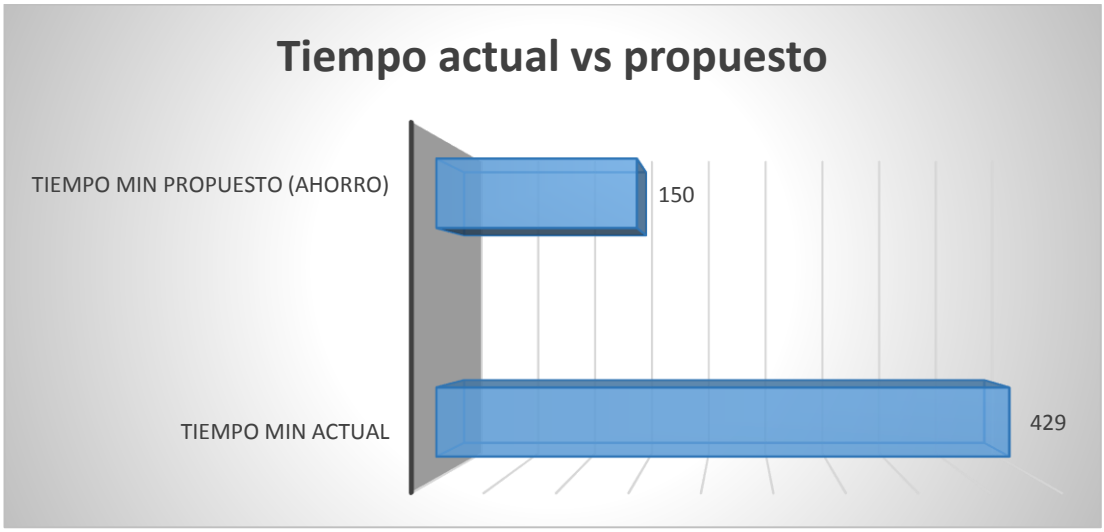


Figura 31: Ahorro en tiempo propuesto derivado de la implementación del plan de mejora

Como se observa en la Figura 31, el tiempo empleado actualmente representa 429 minutos, gracias a la implementacion de mejora planteada se logra un ahorro de 150 minutos versus a los rubros actuales totales.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La propuesta del Modelamiento de Gestión por Procesos, presenta ventajas competitivas en cada una de las actividades y procesos analizados; a su vez permite a la alta gerencia una óptima toma de decisiones mediante la herramienta del direccionamiento estratégico, permitiendo que la empresa controle eficientemente las debilidades internas como fortalezas y oportunidades que se le presentan y que enfrente eficazmente las amenazas que TissuesDalí Cía. Ltda., ha enfrentado a lo largo de su actividad comercial y que solo vislumbrando dichos factores le permitirá un mejor posicionamiento en el mercado nacional, incrementando su rentabilidad.

- TissuesDalí Cía. Ltda., gestiona 12 procesos; luego de realizar el análisis basado en entrevista al presidente ejecutivo, se clasifica mediante el criterio cualitativo dado; es importante mencionar que la empresa no reflejó alguna tendencia que permita realizar el estudio específico de todos sus procesos.

Por ello se consideró para el estudio, todos los procesos que la empresa considera como vitales es decir, para realizar dicha consideración se utilizó como herramienta a Pareto 80-20, y la herramienta de teoría de la decisión; determinando cinco procesos como triviales, mismos que contribuyen en la ejecución de los objetivos estratégicos establecidos tanto para productos y servicios que ofrece la empresa y satisfacen los requerimientos de los clientes.

- La implementación de un modelo de gestión basado en procesos, requiere un adecuado seguimiento y evaluación permanente; con el fin de ayudar a TissuesDalí Cía. Ltda., a optimizar recursos, se utilizará la filosofía de mejora continua mediante El ciclo Deming o PHVA, mismo que permitió determinar mejoras dentro de cada proceso del sistema, ya que busca una adecuada planificación y control de la organización tanto para los productos como para el sistema de gestión que se ajustará a los requisitos del cliente.

- La Propuesta de un Modelamiento de Gestión por Procesos dará a conocer el funcionamiento interno de la empresa, aumentando la eficiencia de los empleados, quienes mediante el manual de procedimiento sabrán que deben hacer y cómo deberán hacerlo.

5.2. RECOMENDACIONES

- La internacionalidad de la economía y los avances tecnológicos han logrado que las empresas cada día sean más competitivas, para alcanzarlo es indispensable trabajar con una adecuada Planeación Estratégica, dicha herramienta permite el análisis de las variables internas y externas para formular el direccionamiento (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada departamento de la misma en particular, por lo tanto se sugiere adoptar el direccionamiento estratégico propuesto en el estudio.

- La implementación del modelo de gestión basado en procesos es importante ya que permite a las empresas efientizar sus procesos en un foco común y trabajar con una visión de objetivo hacia el cliente, además permite gestionar a toda la empresa como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido, sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que satisfaga los requerimientos del cliente; el enfoque de procesos propuesto en el estudio y concretado en el manual de procedimientos es la herramienta para la gestión de la empresa.

- Es recomendable planificar y realizar periódicamente el control a todos los procesos de gestión, claves y relevantes para alcanzar las mejoras planteadas.

- Se debe considerar que el motor de toda empresa es el cliente, es decir, todo el personal deberá mostrar un verdadero compromiso hacia su satisfacción.

- Es recomendable que desde el inicio del modelo de gestión basado en procesos se defina el plan, es decir: quién, cómo, cuándo, dónde y los recursos requeridos, para alcanzarlo, es de vital importancia un alto nivel de sensibilización por parte de la alta gerencia para que la implementación sea amigable para el personal de la empresa.

REFERENCIAS

1. Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Flujograma.* Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de Retrieved from http://www.ebrary.com

2. Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad un enfoque a los servicios.* Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

3. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (Diciembre de 2015). *Estadísticas*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/descargas/category/59-estadisticas-diciembre-2015-solo-uso-textil.html

4. Banco Central del Ecuador. (16 de octubre de 2016). *Indicadores Económicos*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion

5. Basantes, L. (2011). *Diseno de un sistema de gestión por procesos monitoriado por indicadores de gestión para una empresa fabriacante de Textiles caso: Genesis S.A.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

6. Blanco García, C. L. (2013). *Comunicación y atención al cliente.* Madrid: Macmillan Iberia. Obtenido de http://www.ebrary.com

7. Blanco García, C. L. (2013). *Comunicación y atención al cliente.* Madrid: Macmillan Iberia. Obtenido de http://www.ebrary.com

8. Cámara de Industrias de Guayaquil. (2011). *Acuerdos Comerciales del Ecuador*. Guayaquil: Direccion de Estudios / CIG. Obtenido de http://www.industrias.ec/archivos/documentos/acuerdos_comerciales.pdf

9. Campaña, L., & Stefano, P. (2014). *Levantamiento, Diseno y Propuesta de mejoramiento de los procesos en la empresa Familiar "Guisos Almuerzo Familiares".* Quito: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.

10. Carl, N. (2010). *Manual de importaciones y exportaciones.* España: McGraw-Hill. Obtenido de http://www.ebrary.com

11. Cegarra, S. J. (2000). *Los métodos de investigación.* Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de http://www.ebrary.com

12. Censo Nacional Económico - CENEC. (2011). *Fase II: Encuesta Exahaustiva.* Quito: Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_ Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf

13. Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada. "TISSUESDALI CIA. LTDA.", Notaría Décimo Segunda (Dr. Jaime Nolivos Maldonado 30 de Enero de 2006).

14. David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

15. Director General del Servicio de Rentas Internas. (07 de julio de 2016). *Normativa de Comprobantes Electrónicos (SRI).* Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/10110

16. Directora General del Servicio de Rentas Internas. (30 de Septiembre de 2014). *Normativa de Comprobantes Electrónicos*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/ de/10110

17. EKOS. (2015). La Industria en Ecuador. *Ekos core busines*, 23. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446

18. Fernández, I. (2009). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica.* Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de http://www.ebrary.com

19. Galarza. L, E. (2011). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias administrativas y jurídicas.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

20. Gallardo, H. J. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución.* México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor. Obtenido de Retrieved from http://www.ebrary.com

21. González, D. S. (2014). Administración por procesos e introducción a herramientas BPM. *Iproytec* (pág. 151). Quito: Iproytec Ingenieria en Procesos y Proyectos Técnicos.

22. Holguin, M. (2013). *Diseno de un sistema de gestión por procesos para la empresa Textil Santa Rosa C.A.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: Disetación de grado previo obtención de título de Ingeniero Comercial.

23. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-acuerdos-comerciales/

24. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2016). *Inflación Mensual.* Quito: Dirección de Estadísitcas Económicas. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/ InflacionEnero2016/Reporte_inflacion_201601.pdf

25. Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos.* Madrid: B - EUMED. Obtenido de http://www.ebrary.com

26. Mejia, B. (2007). *Gerencia de Procesos.* Bogota: ECOE ediciones Ltda.

27. Niño. R, V. M. (2000). *Metodología de la Investigación : diseño y ejecución.* : Ediciones de la U. Obtenido de Retrieved from http://www.ebrary.com.

28. Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento.* Córdoba, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de Retrieved from http://www.ebrary.com

29. Pardo Á., J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR. Obtenido de http://www.ebrary.com

30. Paz, J. (2015). *Historia de los Impuestos en Ecuador.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

31. Peñaherrera, S. D. (2015). *Mejoramiento del proceso de emisión de comprobantes de retención de proveedores de Nestlé S.A para su automatización Caso Nestlé S.A.* Quito: Universidad Católica del Ecuador.

32. Perez, J. (2012). *Gestión por Procesos.* Madrid: ESIC Editorial quinta edicion.

33. Pinto, G. A. (2014). *Trabajo de titulación de Grado previa la Obtención de Título de Ingeniería Comercial.* Quito: PUCE.

34. Rodríguez B. R. (2011). *Confección de cojines y ropa de hogar: cortinaje y complementos de decoración.* Málaga: ESIC Editorial. Obtenido de http://www.ebrary.com

35. Rodríguez, R. (2013). *Técnicas de tapizado de mobiliario.* Madrid: IC Editorial. Obtenido de http://www.ebrary.com

36. Stachú, W. S. (2009). *Identidicación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa.* Córdoba, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de http://www.ebrary.com

37. TissuesDalí Cía Ltda. Presidente Ejecutivo. (07 de Septiembre de 2016). Asignación de problemas a procesos críticos. (Yuliana Armijos, Entrevistador)

38. Valverde, A. (2015). *Trabajo de Titulación de Grado Previa a la Obtención del Título de Ingeniería de Administración de empresa Caso: "LANDPLASTICK CIA. LTDA".* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Repositorios Web Biblioteca Virtual

39. Vélez B., Á. R. (2009). *Los clásicos de la gerencia.* Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de http://www.ebrary.com

40. Vélez B., Á. R. (2009). *Los clásicos de la gerencia.* Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de http://www.ebrary.com

ANEXOS

Anexo 1: Proceso de planeación según conceptos de administración estratégica



Anexo 2: Encuesta para la determinacion de la mision

Tissues Dalí		RESULTADO DE LA ENCUESTA PARA LA DETERMINACION DE LA MISION/VISION	Hoja 1 de 6
Fecha de emisión 16/05/2016	**ANEXO No. 1**	Encuestador: Yuliana Armijos	Procesamiento: Yuliana Armijos

1	**ELEMENTOS DE LA DECLARACION DE LA MISION**
1.1.	**¿Quiénes son los clientes de TISSUESDALI?**
	Los clientes son Arquitectos, decoradores, estudiantes, cineastas, público en general..
1.2.	**¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla TISSUESDALI?**
	comercialización, producción y distribución de cualquier tipo de telas textiles, bienes inmuebles, accesorios de decoración, suministros y materiales
1.3.	**¿Dónde compite TISSUESDALI?**
	En el mercado nacional.
1.4.	**¿Es la tecnología un interés primordial de TISSUESDALI?**
	No, ya que su actividad se presta para realizar sus operaciones manualmente.
1.5.	**¿Trata TISSUESDALI de alcanzar objetivos económicos?**
	Si, ya que es una empresa que busca mejorar su rentabilidad y una expansión económica.
1.6.	**¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de TISSUESDALI?**
	Honestidad, trabajo en equipo, Salario Justo, puntualidad, respeto, Credibilidad, Confianza.
1.7.	**¿Cuál es la principal ventaja competitiva de TISSUESDALI?**
	Diversificación, autenticidad, calidad, servicio, stock suficiente para proyectos grandes, exclusividad.
1.8.	**¿Se preocupa TISSUESDALI por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?**
	No.
1.9.	**¿Se considera que los empleados de RRHH son necesarios para TISSUESDALI?**
	Si, debido a que le permite coordinar, contralar y asignación de funciones en la empresa
2	**ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE TISSUESDALI**
	PRODUCTOS
2.1	**¿Cuáles son los principales productos que ofrece TISSUESDALI?**
	Textiles en 1,40 mts de ancho utilizados para tapicería y textiles de 2,80 mts de ancho para cortinas y decorativos, ligamentos de tafetán, estampados, hilados de distintos colores, fibras discontinuas de poliéster, Mezclas exclusiva o principalmente con filamentos sintéticos o artificiales, tejidos de chenilla, etc.
2.2.	**En su criterio, ¿Cuál de ellos es él o los más importantes? ¿Por qué?**
	Los linos ya que son textiles resistentes al agua, durables, y fáciles de limpiar, textiles de gran calidad para proyectos hoteleros.
2.3.	**¿Cuál es el procedimiento para el inicio de los trabajos?**
	Gestionar con proveedores, mercaderías en tránsito, desaduanizacion, arribo local, verificación de calidad, contabilización, ingreso a inventarios, exhibición, venta.
2.4.	**¿Existe un control de los trabajos en ejecución o terminados?**
	Si, Existe un seguimiento en cada uno de los procesos antes mencionados.
2.5.	**¿Cuáles son los planes para desarrollar nuevos productos?**
	Asistir a ferias como Colombia Tex y Heimtextil (Frankfurt)

2.6.	**¿Qué valor agregado proporciona TISSUESDALI en sus productos?**
	La experiencia en el mercado y el prestigio adquirido por la calidad de sus productos
2.7.	**¿Cuáles son los Productos más lucrativos y menos lucrativos que ofrece TISSUESDALI?**
	Los productos más lucrativos son los linos y los menos son las sedas
3.	**CLIENTES**
3.1.	**¿Cómo y quién requieren sus trabajos?**
	Las empresas similares que transforman nuestro producto intermedio en un producto final
3.2.	**¿Cómo los ven sus clientes?**
	Nuestros clientes nos ven como una empresa que ofrece de excelente calidad
3.3.	**¿En qué mercados nuevos debería incursionar TISSUESDALI?**
	En mercados internacionales
4.	**PRECIOS**
4.1.	**¿Cómo se establecen sus precios?**
	Mediante un costeo
4.2.	**¿Cuándo fueron revisados por última vez?**
	En el cierre del ejercicio fiscal
4.3.	**¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?**
	Son similares a los de la competencia
5.	**INSTALACIONES FISICAS Y RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS**
5.1.	**¿Disponen del espacio físico necesario y adecuado para el desarrollo de sus actividades?**
	Si, se cuentan con áreas funcionales y adecuadas para el trabajo.
5.2.	**¿Conocen las nuevas tendencias tecnológicas (materiales, equipos, software, etc.) en lo que respecta a sus actividades?**
	Si, ya que constantemente se investiga la nueva tecnología
5.3.	**¿Dónde están frente a las innovaciones en materiales, equipos y software?**
	En el área administrativa la tecnología está actualizada, mientras que en el departamento comercial n no está tecnológicamente actualizada.
5.4.	**¿Cuáles son sus fuentes de información respecto a los avances con respecto a las actividades de TISSUESDALI?**
	Uso de Internet, revistas especializadas y práctica profesional.
5.5.	**¿Qué hacen con la información que obtienen?**
	Se informa a la gerencia y se toma las decisiones correspondientes

5.6.	**¿En el caso de adquisiciones, se hacen estudios de costos vs. Efectividad?**
	Si
5.7.	**¿Se maneja un sistema de inventarios?**
	Si
5.8.	**¿Tienen control sobre sus inventarios y la obsolescencia de productos?**
	Si.
5.9.	**¿Cuentan con planes de contingencia para posibles accidentes en el trabajo?**
	No.
5.10.	**¿Se toman en cuenta las consideraciones ambientales en el momento de diseño y planificación de obras o servicios?**
	No.
6.	**TOMA DE DECISIONES**
6.1.	**¿Cuál es el parámetro para la toma de decisiones?**
	La Gerencia, basada en el conocimiento de las necesidades de la empresa, toma decisiones de realizar o no un determinado trabajo.
6.2.	**¿Sobre qué base se toman las decisiones?**
	Junta de socios y trabajadores.
6.3.	**¿Se basan las decisiones en información apropiada?**
	Si
6.4.	**¿Cómo puede mejorarse la toma de decisiones?**
	La gestión de la Gerencia debe basarse en información cuantificable y medible, como son los indicadores de gestión.
6.5.	**¿Cómo considera que es el nivel de delegación de funciones?**
	El nivel es apropiado ya que se ha establecido de acuerdo a la experiencia de cada colaborador.
7.	**PERSONAS**
7.1.	**¿Cómo se clasifican los niveles de cargos en TISSUESDALI?**
	De acuerdo a los niveles de experiencia en el departamento comercial y para el departamento administrativo de acuerdo al nivel de estudio y experiencia.
7.2.	**¿Cuál es el nivel de profesionalización de los funcionarios de TISSUESDALI?**
	La profesionalización se da en el departamento administrativo, en el departamento de ventas no hay profesionalización, sus méritos son avalados por su experiencia.

7.3.	**¿Conoce acerca del personal a su cargo en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación y jubilación?**
	Si
7.4.	**¿Existen calificaciones de desempeño de los funcionarios de TISSUESDALI?**
	Si
7.5.	**¿Qué piensa su personal acerca de TISSUESDALI, las perspectivas de esta y de su propio futuro?**
	Nuestro personal considera que somos una empresa en crecimiento, por lo que se sienten con grandes expectativas respecto a su crecimiento profesional y de la empresa.

Anexo 3: Matriz para la determinacion de la declaracion de la mision de Tissuesdali Cia. Ltda.

Se realizó la siguiente encuenta de 9 preguntas al presidente ejecutivo de TissuesDalí Cía. Ltda.

MISIÓN

1. **Concepto que tiene la empresa de sí misma.** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
Somos una empresa comercialización, producción y distribución de cualquier tipo de telas textiles, bienes inmuebles, accesorios de decoración, suministros y materiales.
2. **Productos y servicios.** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
Textiles en 1,40 mts de ancho utilizados para tapicería y textiles de 2,80 mts de ancho para cortinas y decorativos, ligamentos de tafetán, estampados, hilados de distintos colores, fibras discontinuas de poliéster, Mezclas exclusiva o principalmente con filamentos sintéticos o artificiales, tejidos de chenilla, etc. De alta calidad a precios competitivos.
3. **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Los clientes son Arquitectos, decoradores, cineastas, público en general.

4. **Mercados.** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
En el mercado nacional matriz Quito.
5. **Tecnología.** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
En el área administrativa la tecnología está actualizada, mientras que en el departamento comercial n no está tecnológicamente actualizada
6. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
Nuestro personal considera que somos una empresa en crecimiento, por lo que se sienten con grandes expectativas respecto a su crecimiento profesional y de la empresa.
7. **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
Honestidad, trabajo en equipo, Salario Justo, puntualidad, respeto, Credibilidad, Confianza.
8. **Preocupación por su imagen pública.** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
Si.
9. **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?
TissuesDali considera que sus empleados son valiosos ya que enfoca sus esfuerzos en su crecimiento profesional, brinda oportunidades de negocios extra al giro de comercialización de textiles, su repartición en ganancias es justa y equitativa.

Mision Propuesta:

TissuesDalí Cía Ltda es una comercializadora y distribuidora de cualquier tipo de textiles, bienes muebles, accesorios de decoracion, suministros y materiales, enfocada a satisfacer la demanda de arquitectos, decoradores, cineastas y publico en general; ofreciendo textiles, ligamentos de tafetan, estampados, hilados, tejidos de chenilla, de alta calidad a precios competitivos; operando con tecnología, personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de las exigencias de los clientes, con el propósito de incrementar nuestra participación en el mercado nacional.

Anexo 4: Matriz para la determinacion de la declaracion de la vision de Tissuesdali Cia. Ltda.

Se realizó la siguiente encuenta de 6 preguntas al presidente ejecutivo de TissuesDalí Cía. Ltda.

VISIÓN

¿Cuándo?
En 5 años
¿Qué?
Posicionarnos en el mercado textil nacional e incrementar su rentabilidad.
¿Cómo?
Abriendo nuevas líneas de crédito con los proveedores, conseguir nuevos préstamos para abastecer nueva sucursal, capacitación de personal nuevo y determinar presupuesto para publicidad.
¿Con quién?
Con personal capacitado, y alta calidad profesional.
¿Para qué?
Para alcanzar el mercado
¿Dónde? A nivel Nacional

Vision Propuesta:

Ser una empresa líder dentro de años en la comercialización y distribución de textiles, accesorios de decoración, suministros y materiales para el hogar, de reconocida calidad, prestigio y confianza satisfaciendo la demanda de nuestros clientes del sector artesanal, inmobiliario, hotelero, decorativo y arquitectónico, con recurso humano profesional y comprometido con la organización y posicionarse en el mercado nacional.

Anexo 5: Estado de Resultados al 31 de diciembre del 2015

TISSUESDALI CIA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	**RAZÓN SOCIAL:**	**TISSUESDALI CIA. LTDA.**
	DIRECCIÓN COMERCIAL:	**AV. 6 DE DICIEMBRE N32-441 Y SHIRYS**
	EXPEDIENTE No.:	**155382**
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL POR EL AÑO TERMINADO AL (DD/MM/AAAA):		**31/12/2016**

DETALLE	CÓDIGO	VALOR US$
INGRESOS		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	**41**	529.592,82
VENTA DE BIENES	4101	~~**529.592,82**~~
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	**51**	**183.193,76**
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	**5101**	**183.193,76**
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR **LA COMPAÑÍA**	510101	**402.568,32**
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR **LA COMPAÑÍA**	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	**293.169,01**
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR **LA COMPAÑÍA**	510104	**-512.543,57**
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	

DETALLE	CÓDIGO	VALOR US$
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	**5102**	**-**
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	**5103**	**-**
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	**5104**	**-**
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GANANCIA BRUTA	**42**	**346.399,06**
OTROS INGRESOS	**43**	**-**
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	

DETALLE	CÓDIGO	VALOR US$
GASTOS	**52**	**201.884,35**

DETALLE	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
	CÓDIGO	VALOR US$	CÓDIGO	VALOR US$
GASTOS	**5201**	**97.675,39**	**5202**	**92.573,56**
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	42.587,09	520201	20.606,88
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	520102	8.995,65	520202	5.449,65
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	5.355,92	520203	2.646,68
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105	4.307,89	520205	22.364,00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108	194,79	520208	478,79
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109	23.115,60	520209	23.115,60
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	105,00		
COMBUSTIBLES	520112		520212	776,22
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	520114		520214	
TRANSPORTE	520115	1.797,17	520215	
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	520116	10.169,39	520216	2.462,27
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	520118	1.046,89	520218	1.046,89
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS			520220	13.626,58
DEPRECIACIONES:	520121	-	520221	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES:	520122	-	520222	-
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO:	520123	-	520223	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS			52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS			52022303	
INTANGIBLES			52022304	
CUENTAS POR COBRAR			52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	

DETALLE	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
	CÓDIGO	VALOR US$	CÓDIGO	VALOR US$
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	520124	-	520224	-
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)			520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	

DETALLE	CÓDIGO	VALOR US$
GASTOS FINANCIEROS	**5203**	**9.342,44**
INTERESES	520301	
COMISIONES	520302	**9.342,44**
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO	520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS	520305	
OTROS GASTOS	**5204**	**2.292,97**
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	520401	
OTROS	520402	**2.292,97**
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	**60**	144.514,71
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**61**	22.021,15
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	**62**	122.493,56
IMPUESTO A LA **RENTA CAUSADO**	**63**	27.453,04
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	**64**	95.040,52
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	**65**	-
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	**66**	
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	**67**	95.040,52
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	**71**	
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	**72**	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	**73**	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	**74**	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	**75**	-
IMPUESTO A LA **RENTA CAUSADO**	**76**	

DETALLE	CÓDIGO	VALOR US$
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	**77**	-
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	**79**	95.040,52
OTRO RESULTADO INTEGRAL		
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	**81**	-
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	**82**	95.040,52
GANANCIA POR ACCIÓN (SÓLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA):	**90**	-
Ganancia por acción básica	9001	-
Ganancia por acción básica en operaciones continuadas	900101	
Ganancia por acción básica en operaciones discontinuadas	900102	
Ganancia por acción diluída	9002	-
Ganancia por acción diluída en operaciones continuadas	900201	
Ganancia por acción diluída en operaciones discontinuadas	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	**91**	

DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIC 1, PÁRRAFO 16)

_____ _____

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL
NOMBRE:
CI / RUC:

FIRMA CONTADOR
NOMBRE:
RUC:

Anexo 6: Analisis y redaccion de los objetivos estrategicos

		OPORTUNIDADES					TOTAL	AMENANZAS					TOTAL	GRAN TOTAL	%
		a	b	c	d	e		a	b	c	d	e			
FORTALEZAS	a	10	0	7	7	0	24	0	0	0	0	0	0	24	13%
	b	0	0	0	4	0	4	10	10	7	0	10	37	41	22%
	c	0	0	0	0	10	10	7	10	4	7	0	28	38	20%
	d	0	0	0	0	7	7	7	7	4	0	7	25	32	17%
	e	4	10	0	4	4	22	0	10	0	10	10	30	52	28%
	TOTAL	14	10	7	15	21	67	24	37	15	17	27	120	187	100%
DEBILIDADES	a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	b	0	0	0	7	0	7	0	0	0	0	0	0	7	9%
	c	4	0	0	7	0	11	4	4	0	4	0	12	23	31%
	d	4	0	0	4	4	12	4	4	0	4	0	12	24	32%
	e	0	0	10	4	7	21	0	0	0	0	0	0	21	28%
	TOTAL	8	0	10	22	11	51	8	8	0	8	0	24	75	100%
	GRAN TOTAL	22	10	17	37	32	118	32	45	15	25	27	144		
		19%	8%	14%	31%	27%	100%	22%	31%	10%	17%	19%	100%		
		3		4	1	2		2	1		4	3			
						77%						90%			

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES			
F / O	Fa	Personal con experiencia y conocimiento en textiles	*Especializar al personal mediante capacitaciones por área de servicio *Establecer una política de incentivos sobre metas de cumplimiento con respecto a la recuperación de cartera.
	Oe	El nicho de mercado esta dispuesto a pagar más por calidad	
	Fd	Incentivos sobre rendimientos	
	Oe	El nicho de mercado esta dispuesto a pagar más por calidad	
RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES			
D / O	Od	Alianzas estratégicas	*Desarrollar alianzas estratégicas con ferias (Mueble, vivienda), camara de la construcción, colegio de arquitectos y escuelas inmoviliarias, que permitan mejorar la comercializacion y colocación del producto en el mercado. *Desarrollar publicidad mediante catálogos virtuales, previa compra podra acceder a pagina que le permita crear su ambiente mediante un ilustrador autocad
	Dd	Poca o casi nula publicidad	
	Od	Alianzas estratégicas	
	De	Falta de capital	
RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS			
F / A	Fb	Ingresos por empleado se incrementaron	*Establecer una política de disminución de gastos *Desarrollar vinculaciones con gremios textilero y cámara de comercio que proporcione información para toma de decisiones respecto a impactos económicos y políticos
	Ab	Incremento de impuestos	
	Fe	Amplia línea de productos/ textiles	
	Aa	Entorno político y económico inestable	
RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS			
D / A	Dc	Tiempo de nacionalización de la mercadería en tránsito se incremento	*Establecer una política de disminución de costos para mercaderías en transito *Desarrollar publicidad mediante redes sociales tales como Facebook, Twitter e Instagram
	Ab	Incremento de impuestos	
	Dd	Poca o casi nula publicidad	
	Ad	Falta de líneas de financiamiento	

Anexo 7: Redaccion de la estrategia

REDACCION DE LA ESTRATEGIA:

FA

*Establecer una política de disminución de gastos

*Desarrollar vinculaciones con gremios textilero y cámara de comercio que proporcione información para toma de decisiones respecto a impactos económicos y políticos

ESTRATEGIA DEFENSIVA:	Controlar costos y gastos para optimizar el presupuesto para publicidad

*Desarrollar alianzas estratégicas con ferias (Mueble, vivienda), camara de la construcción, colegio de arquitectos y escuelas inmoviliarias, que permitan mejorar la comercializacion y colocación del producto en el mercado.

*Desarrollar publicidad mediante catálogos virtuales, previa compra podra acceder a pagina que le permita crear su ambiente mediante un ilustrador autocad

DO

ESTRATEGIA ADAPTACION DEFENSIVA:	Desarrollar alianzas estratégicas que permita posicionar la marca en el mercado textil nacional

*Especializar al personal mediante capacitaciones por área de servicio

*Establecer una política de incentivos sobre metas de cumplimiento con respecto a la recuperación de cartera.

FO

ESTRATEGIA OFENSIVA	Generar un sistema comunicación directa para evidenciar una adecuada especialización y desarrollo del talento humano.

*Establecer una política de disminución de costos para mercaderías en transito

*Desarrollar publicidad mediante redes sociales tales como Facebook, Twitter e Instagram

DA

ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA DEFENSIVA	Verificar y controlar política contable sobre asignacion de costos y gastos

Anexo 8: Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS		
Tissues Dalí		
Tipos	**Procesos**	**Codigo**
ESTRATÉGICOS	Planificación Estratégica	**E01**
APOYO	Selección de personal	**A01**
	Contratación	**A02**
	Capacitación	**A03**
	Importaciones	**A04**
	Cumplimientos marco legal	**A05**
	Pago de Nómina	**A06**
	Estados Financieros y Contables	**A07**
MISIONALES	Diseño y creación	**M01**
	Gestión de ventas	**M02**
	Cobranzas	**M03**
	Servicio Post Venta	**M04**
	Gestión de bodega	**M05**

Anexo 9: Valoraciones ordenado criticos y no criticos herramientas de mejoramiento

Proceso	Personal Contar con personal capacitado, y alta calidad profesional	Método Disponer de procedimientos definidos para la gestión	Capital Aportar significativamente al crecimiento y la solidez financiera	Control Generar valor agregado en el servicio al cliente	SUMATORIA	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Procesos No críticos y Críticos
Gestión de ventas	6	2	10	10	28	**15%**	15%	**NO CRÍTICOS**
Capacitación	6	2	6	10	24	**13%**	27%	
Cumplimientos marco legal	2	6	10	2	20	**10%**	38%	
Selección de personal	6	2	6	6	20	**10%**	48%	
Servicio Post Venta	2	2	2	10	16	**8%**	56%	
Contratación	6	2	6	2	16	**8%**	65%	
Cobranzas	2	2	6	6	16	**8%**	73%	
Inventario	0	2	6	6	14	**7%**	**80%**	**CRÍTICOS**
Diseño y creación	2	2	0	10	14	**7%**	**88%**	
Importaciones	0	2	2	6	10	**5%**	**93%**	
Estados Financieros y Contables	0	2	6	2	10	**5%**	**98%**	
Pago de Nomina	2	2	0	0	4	**2%**	**100%**	
				Total	**192**	**100%**		

Anexo 10: Descripcion de los procesos

NOMBRE DEL PROCESO	Contratación de personal	**CODIFICACION (A,03)**	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista Administrativo		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde Definir clausulas de contrato de trabajo hasta Archivar comprobante original y copia para empleado		

RECURSOS

FISICOS oficina, salas de reuniones, centros de publicación
TECNICOS computadores,pruebas,redes sociales

LIDER DEL PROCESO Analista Administrativo

PROVEEDORES

Departamento Administrativo/ RRHH
Candidato seleccionado

ENTRADAS

Selección de personal

INDICADORES

Eficacia (Nuevo prospecto)

PROCESO

- Definir clausulas de contrato de trabajo
- Generar contrato de trabajo
- Firmar contrato de trabajo (empleado y empleador)
- Registrar en Ministerio de relaciones Laborales contrato de trabajo
- Realizar aviso de entrada IESS
- Generar comprobante de ingreso IESS
- Firmar comprobante Empleado de aviso de entrada generado por el IESS
- Archivar comprobante original y copia para empleado

OBJETIVO

Contratación del recurso humano idóneo para los distintos departamentos solitantes de TissuesDalí Cía. Ltda.

CONTROLES

Revisión de Cód. de trabajo
Cód. sectorial IESS
Revisión de Requerimiento
Revisión de costo mano de obra

CLIENTES

Departamento Administrativo/RRHH

SALIDAS

Capacitación

REGISTROS/ANEXOS

Hojas de Vida

ELABORADO POR
Yuliana Armijos

REVISADO POR

APROBADO POR

NOMBRE DEL PROCESO	Contratación de personal	**CODIFICACION (A,03)**	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista Administrativo		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde Definir clausulas de contrato de trabajo hasta Archivar comprobante original y copia para empleado		

RECURSOS

FISICOS oficina, salas de reuniones, centros de publicación

TECNICOS computadores,pruebas,redes sociales

LIDER DEL PROCESO Analista Administrativo

PROVEEDORES

Departamento Administrativo/ RRHH
Candidato seleccionado

ENTRADAS

Selección de personal

INDICADORES

Eficacia (Nuevo prospecto)

PROCESO

- Definir clausulas de contrato de trabajo
- Generar contrato de trabajo
- Firmar contrato de trabajo (empleado y empleador)
- Registrar en Ministerio de relaciones Laborales contrato de trabajo
- Realizar aviso de entrada IESS
- Generar comprobante de ingreso IESS
- Firmar comprobante Empleado de aviso de entrada generado por el IESS
- Archivar comprobante original y copia para empleado

OBJETIVO

Contratación del recurso humano idóneo para los distintos departamentos solitantes de TissuesDalí Cía. Ltda.

CONTROLES

Revisión de Cód. de trabajo
Cód. sectorial IESS
Revisión de Requerimiento
Revisión de costo mano de obra

CLIENTES

Departamento Administrativo/RRHH

SALIDAS

Capacitación

REGISTROS/ANEXOS

Hojas de Vida

ELABORADO POR
Yuliana Armijos

REVISADO POR

APROBADO POR

NOMBRE DEL PROCESO	Capacitación	**CODIFICACION**	(A,04)	**EDICION No.**	0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Gerente General			**FECHA**	05-jul
ALCANCE	Desde identificar temas relevantes para capacitacion hasta Registrar capacitacion externa				

RECURSOS

FISICOS	Instalaciones, Oficinas		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras	**RRHH**	Gerente General

PROVEEDORES

Departamento Administrativo/ RRHH
Candidato seleccionado

ENTRADAS

Contratación

PROCESO

- Identificar temas relevantes para capacitación
- Realizar matriz de capacitaciones requeridas
- Proporcionar materiales de capacitación
- Realizar capacitación
- Calificar capacitación
- Registrar de capacitación Externa

OBJETIVO

Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades en TissuesDali Cía. Ltda.

CONTROLES

Matriz de capacitación
Registro de capacitación

CLIENTES

Departamento Comercial
Departamento Contable
Bodega

SALIDAS

Pago de Nómina

INDICADORES

Eficacia(Tiempo)
Eficiencia(Costo)

REGISTROS/ANEXOS

Registro de Asistencia
Certificado

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**APROBADO POR**
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Pago de Nómina	**CODIFICACION** (A,11)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Contabilidad		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde enviar rol de novedades hasta archivar soporte		

RECURSOS

FISICOS	Instalaciones, Oficinas		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras	**RRHH**	Analista Administrativo/ RRHH

PROVEEDORES

Departamento Administrativo
Contabilidad
Empleado

ENTRADAS

Capacitación

PROCESO

- Enviar rol de novedades
- Ingresar novedades al sistema
- Generar comprobante de pago
- Generar cheques
- Entregar respaldos
- Firmar comprobantes de pago
- Archivar soporte

CLIENTES

Personal TissuesDalí Cía. Ltda.

SALIDAS

Rol de pago liquidada

OBJETIVO

Cumplir a tiempo con el pago de nomina correspondiente a TissuesDalí Cía. Ltda.

INDICADORES

Eficacia(Tiempo)

CONTROLES

Rol de pagos Cheques
Comprobante de pago

REGISTROS/ANEXOS

Asiento contable Nomina por pagar
Sistema contable
Soporte Excel

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de Ventas Almacén	**CODIFICACION** (M.02)	**EDICION No.** 0.0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Departamento comercial		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde Asesorar al cliente sobre producto y formas de pago hasta Efectuar pago		

RECURSOS

FISICOS Instalaciones, Oficinas

TECNICOS computadores, laptos, impresoras, sistema contable

RRHH Gerente Comercial

PROVEEDORES

Departamento Comercial
Cliente

ENTRADAS

Pedidos

PROCESO

- Asesorar al cliente sobre producto y formas de pago
- Realizar pedido
- Solicitar requisición de mercadería
- Preparar pedido
- Enviar el pedido
- Elaborar factura
- Entregar factura original cliente(blanco), departamento contable(verde), departamento comercial (rosa)
- Efectuar el pago

CLIENTES

Cliente Externo
Cliente Interno

SALIDAS

Inventario

OBJETIVO

Planificar y organizar el equipo de ventas de TissuesDalí Cía. Ltda., en función de las decisiones estratégicas de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.

INDICADORES

Eficacia(Tiempo) **MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE**
ADJUNTAR LA ENCUESTA PARA MEDIR
LA SATISFACCION DE CLIENTE

CONTROLES

Inventario Cierre de caja
Facturación

REGISTROS/ANEXOS

Sistema contable
Facturación
Requisición de mercadería
forma de pago

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Importaciones	**CODIFICACIC** (A,07)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Gerente General		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde abastecer de mercadería bodega hasta ingresar al sistema mercadería recibida		

RECURSOS

FISICOS Instalaciones, Oficinas

TECNICOS computadores, laptos, impresoras, sistema contable

RRHH Gerente General

PROVEEDORES

Proveedor del exterior
Ecuapass
Agente afianzado
Forwarder

ENTRADAS

Gestion de ventas Almacen
Factura comercial

Packing lista
Partidas arancelarias MIPRO
Bord of landing

INDICADORES

Eficiencia(Costo)

PROCESO

- Abastecer de mercadería bodega
- Enviar pedido
- Registrar empresa como importador en web Aduana
- Solicitar autorización para el ingreso de mercadería al administrador
- Recibir solicitud para autorización de ingreso
- Comunicar al usuario solicitud de autorización
- Revisar documentación (agente afianzado)
- Relizar DAU (Agente afianzado)
- Realizar Aforo: Documental, Fisico
- Entregar documentos
- Realizar pago de liquidación
- Generar pago de liquidación
- Receptar mercadería en zona franca
- Entregar mercadería a usuario de zona franca
- Recibir mercadería agente afianzado
- Verificar mercadería
- Ingresar al sistema mercadería recibida

OBJETIVO

Importacion de mercaderias en transito con menor costo y menor tiempo

CONTROLES

Factura comercial
Guia de remision
Packing list
Orden de pedido

CLIENTES

SENAE

Proveedor
Tissues Dali

SALIDAS

Inventario

REGISTROS/ANEXOS

Sistema contable TOKEN
Pago liquidacion
SENAE
Ecuapass
MIPRO

ELABORADO POR
Yuliana Armijos

REVISADO POR

APROBADO POR

NOMBRE DEL PROCESO	Inventario	**CODIFICACION** (M,08)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Bodega/ Dep Contable		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde Trasladar mercadería a zona franca hasta Cobranzas		

RECURSOS

FISICOS	bodega		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras	**RRHH**	Aún de Bodega/ Contadora

PROVEEDORES

Agente Afianzado

ENTRADAS

Importaciones

PROCESO

- Trasladar mercadería a zona franca
- Trasladar mercadería desde puerto o aeropuerto a almacén
- Arribo almacén transportista
- Ingresar mercadería a almacén
- Realizar memo de entrega- recepción
- Verificar calidad y metraje de pedido
- Codificar y colocar precio de venta a público
- Ingresar mercadería al sistema
- Generar nota de pedido
- Ingresar mercadería a inventario
- Cobranzas

OBJETIVO

Mantener disponibilidad de inventario a manera constante necesario para llevar a cabo las actividades comerciales de TissuesDali Cía. Ltda.

CONTROLES

Memo de ingreso
Packing List
Factura comercial

CLIENTES

Departamento Comercial
Departamento Contable

SALIDAS

Cobranzas

INDICADORES

Eficacia(Tiempo)
Eficiencia(Costo) **POR CADA DÓLAR DE COSTO DE MERCADERIA**

REGISTROS/ANEXOS

Nota de pedido
Sistema contable (Inventario)

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**APROBADO POR**
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Cobranza	**CODIFICACION (M,06)**	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista Administrativo		**FECHA** 07-abr
ALCANCE	Desde Realizar memo CxC, hasta archivar comprobante		

RECURSOS

FISICOS	oficina, dep contable		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras,calculadores,fax,telefonos	**RRHH**	Contabilidad

PROVEEDORES

Dep contable
Cliente

ENTRADAS

Inventario

INDICADORES

Plazo Promedio de cobro

PROCESO

- Realizar memo CxC
- Generar factura
- Ordenar facturas según fecha de vencimiento
- Realizar memo CXC
- Generar orden de cobro
- Llamar al cliente
- Ingresar a provisión cuentas por cobrar
- Archivar comprobante

OBJETIVO

Efectivizar las cuentas por cobrar e ingresar a caja general y bancos

CONTROLES

Acuerdos
Balances
Libro diarios
Estatutos

CLIENTES

Dep contable

SALIDAS

Caja General y bancos (Deposito)
Diseño y Creación

REGISTROS/ANEXOS

Memo CXC
Cheque
Facturación

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**APROBADO POR**
Yuliana Armijos		Yuliana Armijos

NOMBRE DEL PROCESO	Diseño y Creación	**CODIFICACION** (M.01)	**EDICION No.** 0.0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Departamento comercial		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde listar necesidad hasta entregar pedido		

RECURSOS

FISICOS	Instalaciones, Oficinas		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras	**RRHH**	Gerente Comercial

PROVEEDORES

Departamento Comercial
Cliente
Proveedor

ENTRADAS

Diversificación

Ampliar ventas
Exclusividad
Incrementar rentabilidad
Cobranzas

INDICADORES

	Efectividad	**$**
Eficacia(Tiempo)	**Eficiente**	**Productividad**
Eficiencia(Costo)	**Eficaz**	**Calidad**

PROCESO

- Listar necesidad
- Generar orden de trabajo
- Gestionar dia de entrega y condiciones de pago
- verificar Proforma
- Notificar al cliente
- Efectuar proforma
- Entregar pedido
- Llamar cliente
- Entregar pedido

OBJETIVO

Brindar opciones innovadoras y comodidad al cliente elaborando su diseño y creación

CONTROLES

Buzon de sugerencias
Encuesta de nuevo producto a clientes
Catálogos

CLIENTES

Cliente Externo
Cliente Interno

SALIDAS

Variedad
Cliente satisfecho
Servicio post venta

REGISTROS/ANEXOS

Inventario

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**APROBADO POR**
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Servicio Post Venta	**CODIFICACION** (M,07)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Departamento comercial		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde Informar sobre necesidad o queja hasta Almacenar información en base de datos		

RECURSOS

FISICOS	Instalaciones, Oficinas		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras, sistema contable	**RRHH**	Gerente Comercial

PROVEEDORES

Departamento Comercial
Cliente

ENTRADAS

Diseño y Creación

Necesidad o queja

PROCESO

- Informar sobre necesidad o queja (Cliente)
- Llenar orden de trabajo
- Revisar las condiciones del producto devuelto (Asesor comercial)
- Generar orden de trabajo con firma de cliente y asesor comercial
- Calificar validez de la queja o necesidad
- Prestar el servicio post venta
- Entrega de orden cliente
- Registrar la prestación del servicio
- Almacenar información en base de datos
-

CLIENTES

Cliente Externo

SALIDAS

Entrega de servicio

OBJETIVO

Asesorar y presentar la opción disponible, producto o servicio, que responda a las necesidades del cliente

INDICADORES

Efectividad **$ rentabilidad esperada de las facturas**

Eficiencia(Costo) con respecto a la factura

CONTROLES

Factura de compra

REGISTROS/ANEXOS

Orden de trabajo
Memo de baja
Autorización Gerente Comercial
Ajuste Inventario
Diario contable

ELABORADO POR	**REVISADO POR**	**APROBADO POR**
Yuliana Armijos		

NOMBRE DEL PROCESO	Cumplimiento marco legal	**CODIFICACIO**I (A,09)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Contadora		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Desde ordenar obligaciones tributarias por fecha de vencimiento hasta Archivar comprobante		

RECURSOS

FISICOS oficina

TECNICOS computadores, laptos, impresoras **RRHH** Contadora

PROVEEDORES

Departamento contable (SRI, IESS, MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, SIC, MUNICIPIO)
Departamento comercial
Gerente general
Entidad financiera

ENTRADAS

Obligaciones por liquidar

SRI: Declaraciones (IVA, Impuesto a la Renta, Anticipo de Impuesto a la renta, ANEXOS (REOC,ATS,RDEP, APS)
SIC: Balances (Contribución del 0,1% sobre activos)
MUNICIPIO: Patente Municipal; 1,5 X 1000
IESS: Aporte Patronal, Personal, Fondos de Reserva, Publicación

MRL: Decimo Tercera Remuneración, Decima Cuarta Remuneración, Utilidades

INDICADORES

Eficiencia(Costo) **Eficaz** **Calidad**

PROCESO

- Enviar obligaciones tributarias
- Aprobación gerencial
- Ordenar obligaciones tributarias por fecha de vencimiento
- Generar comprobantes de pago
- Generar cheque
- firmar cheque
- Efectuar pago
- Archivar comprobante

OBJETIVO

Cumplir con las obligaciones Tributarias de las distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales.

CONTROLES

Revisión de comprobantes de pago (COMP DE EGRESOS Débitos Bancarios
Revisión numeración de cheques Sistema contable
Conciliaciones Bancarias

CLIENTES

Departamento de contable

Instituciones Tributarias

SALIDAS

SRI: Declaración formulario 103-
104-120
SIC: Comprobante de pago Contribución del 0,1% sobre activos
MUNICIPIO: Comprobante de pago patente Municipal; y 1,5 X 1000
IESS: panilla de pago Aporte Patronal, Personal, Fondos de Reserva, Publicación
MRL: Formulario Decimo Tercera Remuneración, Decima Cuarta Remuneración, Utilidades
Estados financieros y contable

REGISTROS/ANEXOS

Declaraciones
Sistema Contable
Excel

ELABORADO POR
Yuliana Armijos

REVISADO POR

APROBADO POR

NOMBRE DEL PROCESO	Estados Financieros y Contables	**CODIFICACIO** (A,13)	**EDICION No.** 0,0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Departamento Administrativo		**FECHA** 05-jul
ALCANCE	Va desde recopilar información hasta archivar comprobante		

RECURSOS

FISICOS	oficina		
TECNICOS	computadores, laptos, impresoras	**RRHH**	Contadora

PROVEEDORES

Contabilidad y Finanzas	SRI
Gerente general	SIC
Socios	Entidad financiera

ENTRADAS

Cumplimiento marco legal
Ventas

Gastos

15% Participación en trabajadores
22% Impuesto a la renta

PROCESO

- Recopilar información
- Determinar monto por ventas
- Determinar el costo de ventas
- Definir gastos operativos
- Calcular utilidad Bruta
- Informar a gerencia
- Aprobar balance
- Ingresar datos a formulario 102A en portal servicio en línea SRI
- Generar anticipo de Impuesto a la renta a pagar
- Firmar cheque
- Ejecutar pago
- Ingresar balances SIC
- Generar pago de contribución SIC
- Cancelar contribución
- Generar cheque
- Firmar cheque
- Ejecutar pago
- Archivar comprobante

OBJETIVO

Determinar perdida o ganancia mediante la realización de Estados Financieros para TissuesDalí Cía. Ltda.

CONTROLES

Pago de Impuesto a la renta (Formulario 102A)
Portal de tramites en línea SIC (Comprobante de contribución SIC)

CLIENTES

Presidente Ejecutivo
Gerente General
Departamento de contable

SALIDAS

Perdida o Ganancia reflejada en estados Financieros

INDICADORES

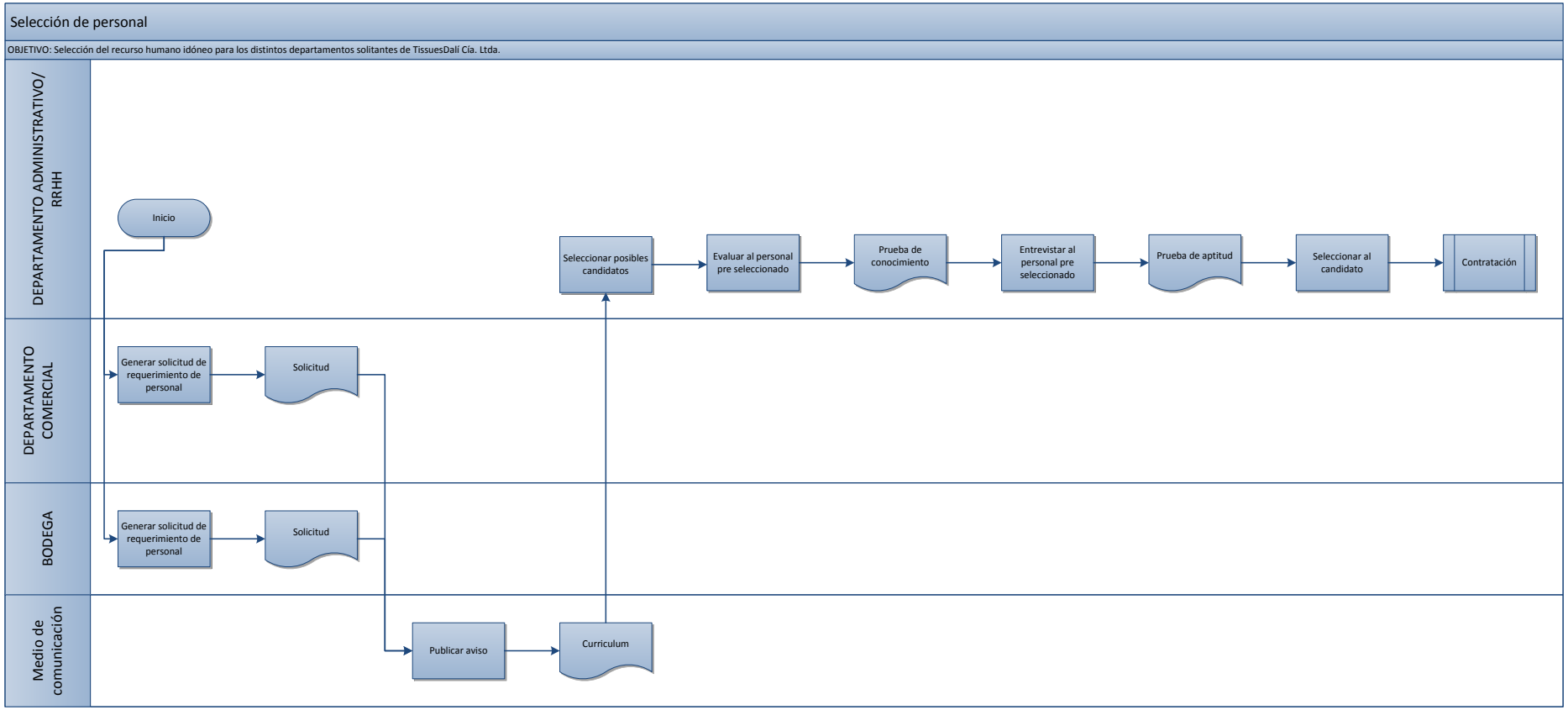
Eficacia(Tiempo)
Eficiencia(Costo)

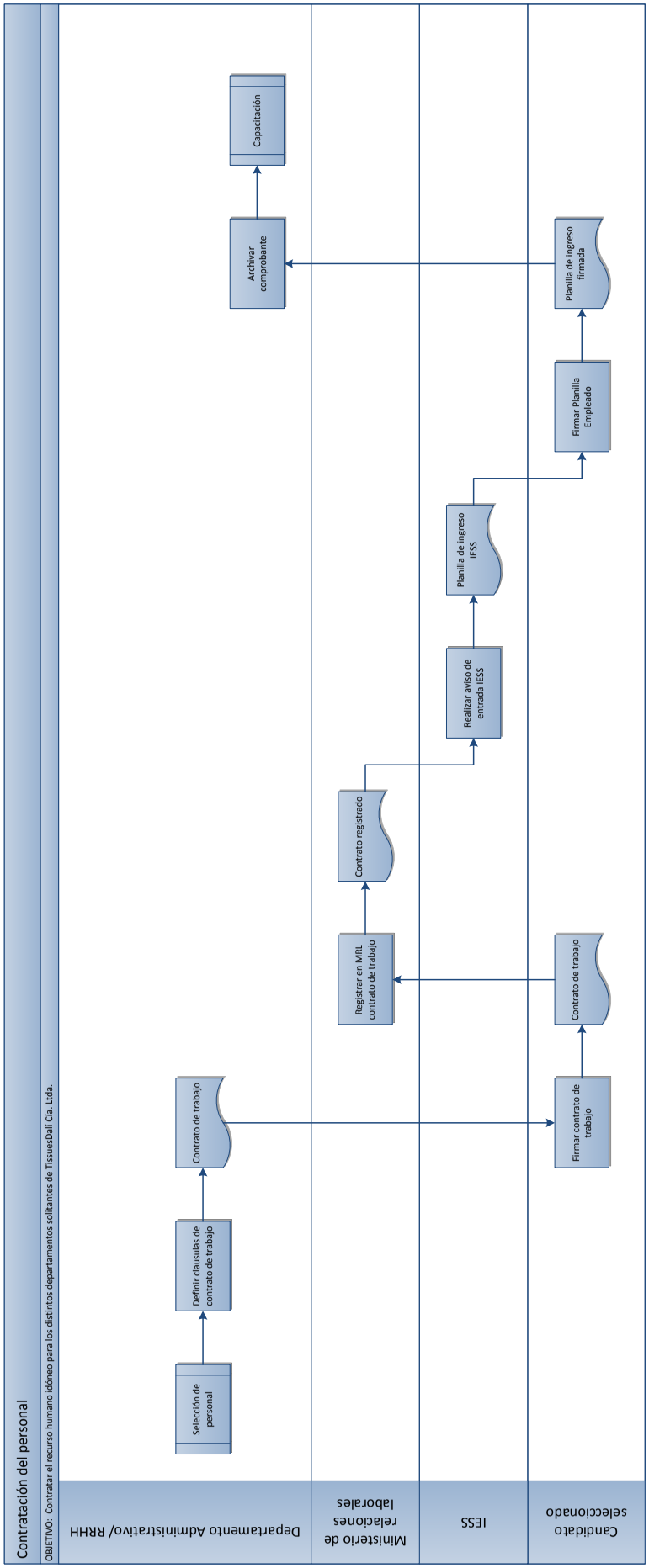
REGISTROS/ANEXOS

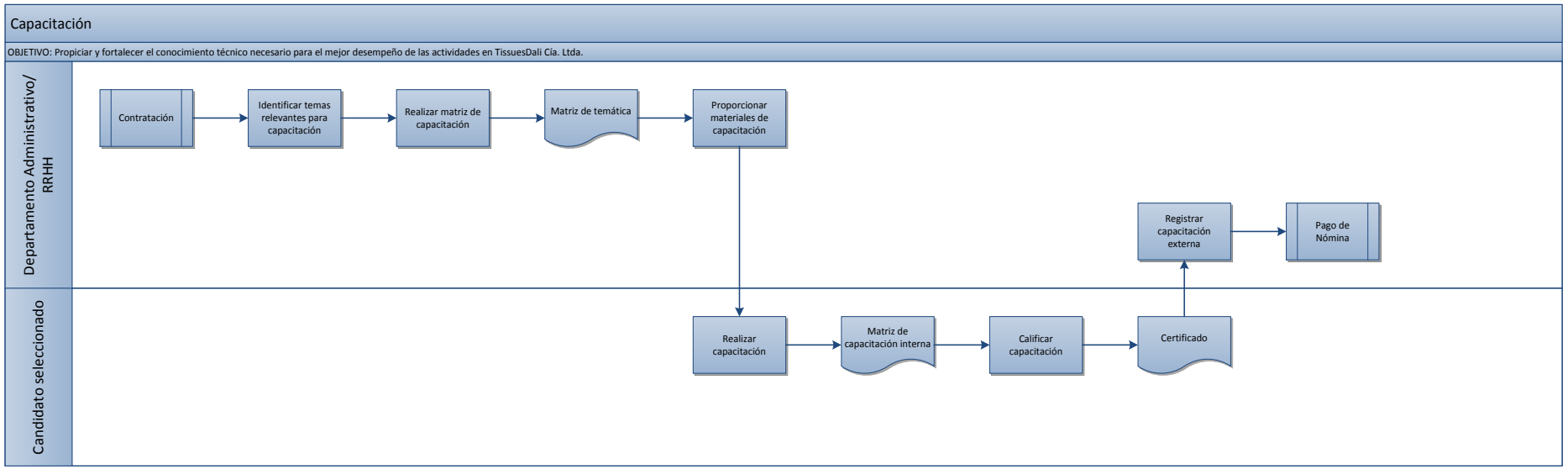
Impuesto a la renta
Contribución anual SIC
Certifica de cumplimiento de Obligaciones
Al día en sus obligación SRI

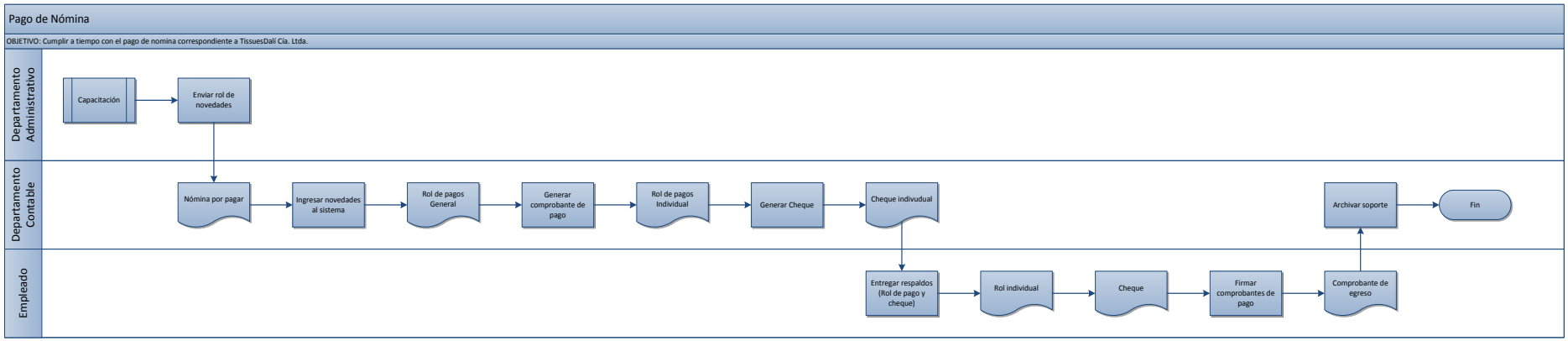
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Yuliana Armijos		

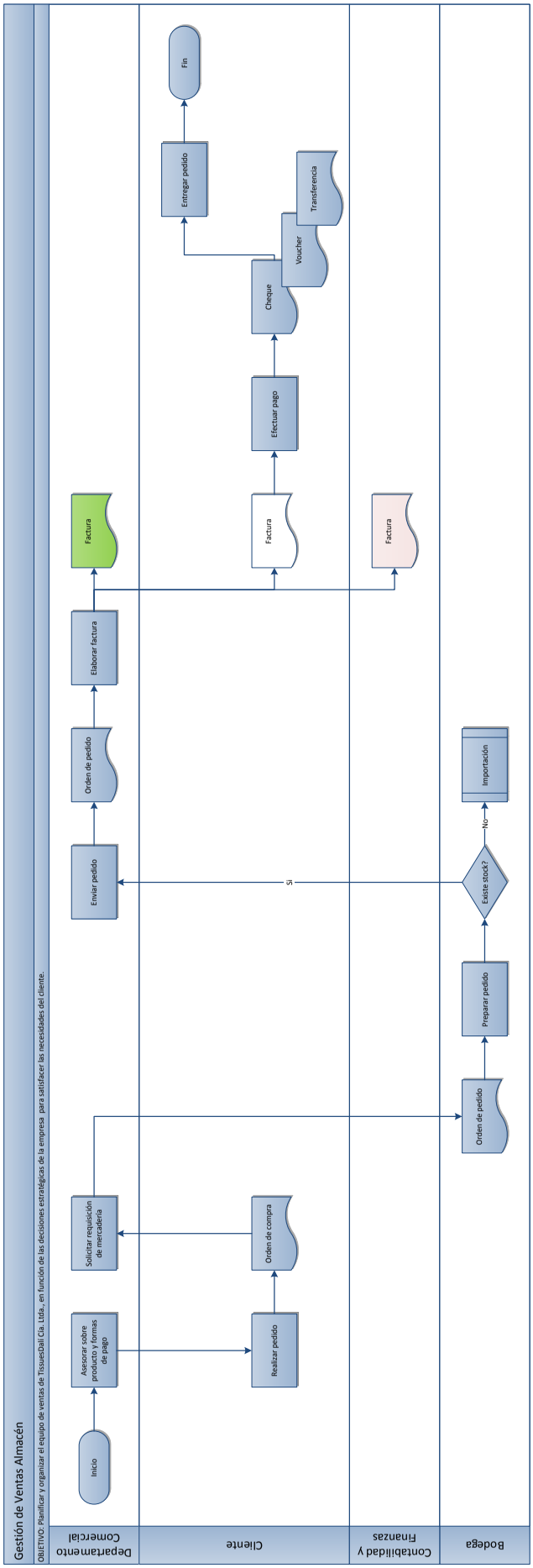
Anexo 11: Diagrama de flujo procesos actuales

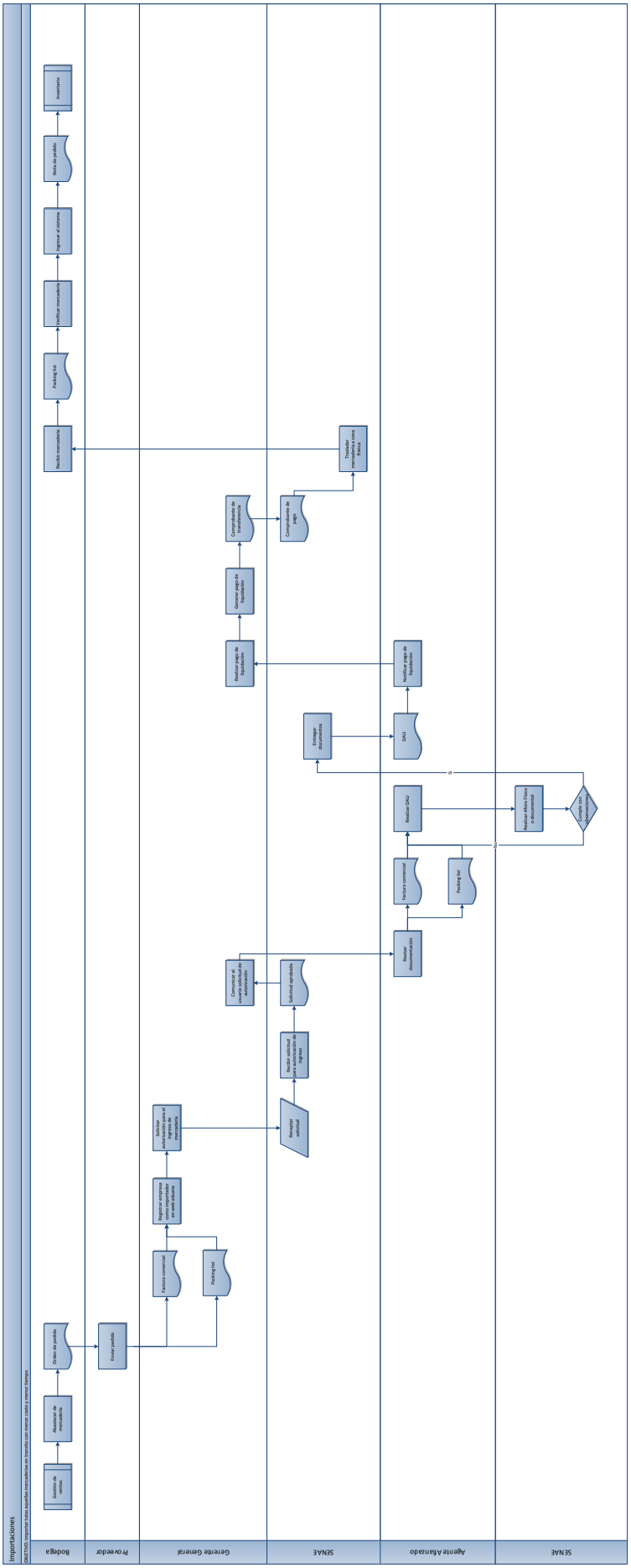


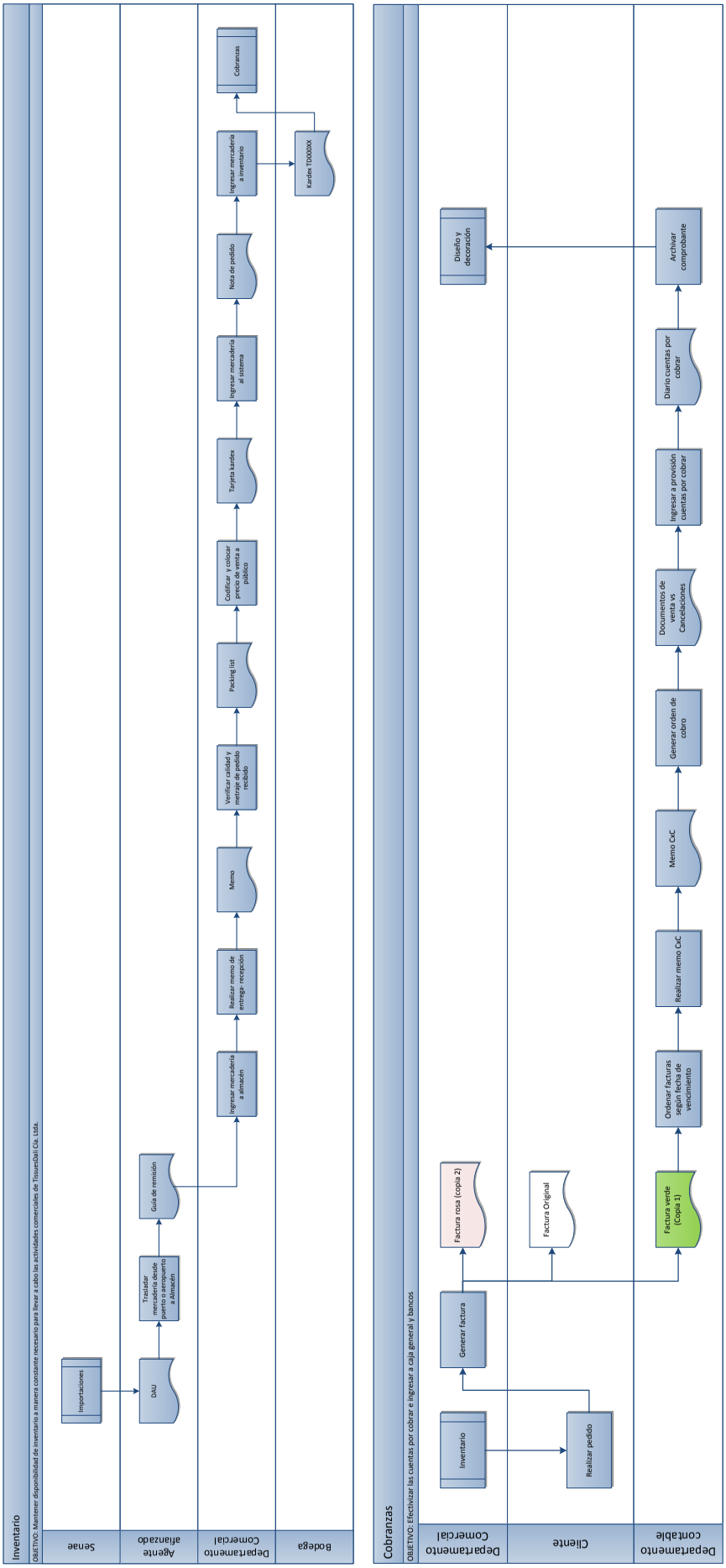

Contratación del personal
OBJETIVO: Contratar el recurso humano idóneo para los distintos departamentos solitantes de TissuesDali Cia. Ltda.
Departamento Administrativo/ RRHH
Ministerio de relaciones laborales
IESS
Candidato seleccionado
Selección de personal
Definir clausulas de contrato de trabajo
Contrato de trabajo
Archivar comprobante
Capaciación
Registrar en MRL contrato de trabajo
Contrato registrado
Realizar aviso de entrada IESS
Planilla de ingreso IESS
Firmar contrato de trabajo
Contrato de trabajo
Firmar Planilla Empleado
Planilla de ingreso firmada

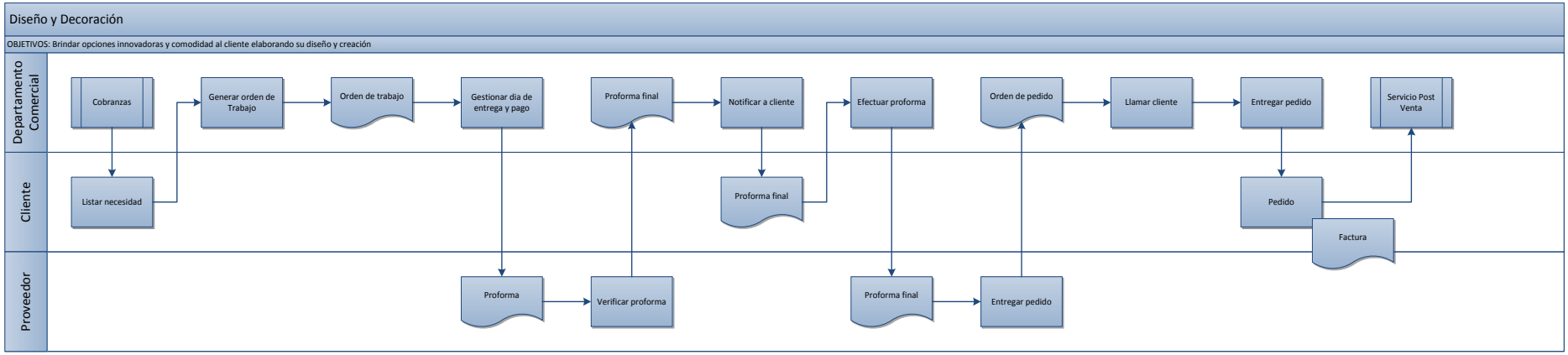

Capacitación
OBJETIVO: Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades en TissuesDali Cía. Ltda.
Departamento Administrativo/ RRHH
Candidato seleccionado
Contratación
Identificar temas relevantes para capacitación
Realizar matriz de capacitación
Matriz de temática
Proporcionar materiales de capacitación
Registrar capacitación externa
Pago de Nómina
Realizar capacitación
Matriz de capacitación interna
Calificar capacitación
Certificado

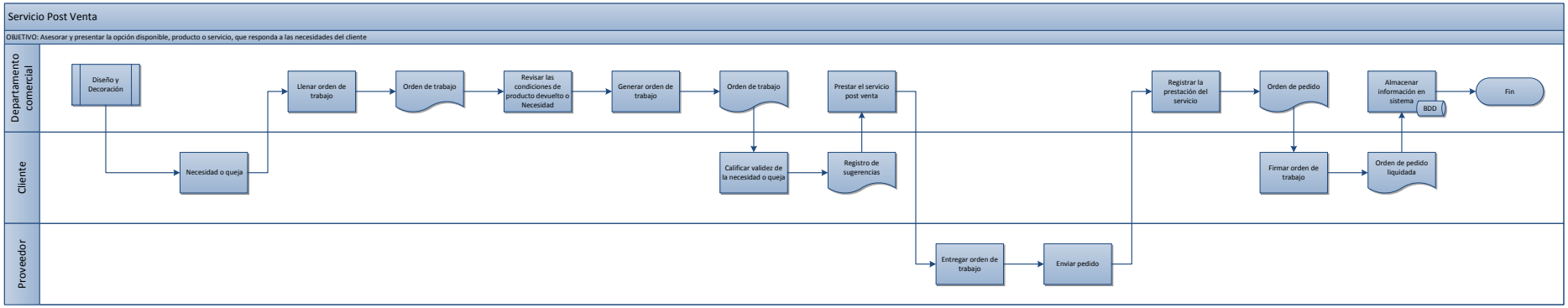

Pago de Nómina
OBJETIVO: Cumplir a tiempo con el pago de nomina correspondiente a TissuesDali Cía. Ltda.
Departamento Administrativo
Departamento Contable
Empleado
Capacitación
Enviar rol de novedades
Nómina por pagar
Ingresar novedades al sistema
Rol de pagos General
Generar comprobante de pago
Rol de pagos Individual
Generar Cheque
Cheque indivudual
Archivar soporte
Fin
Entregar respaldos (Rol de pago y cheque)
Rol individual
Cheque
Firmar comprobantes de pago
Comprobante de egreso

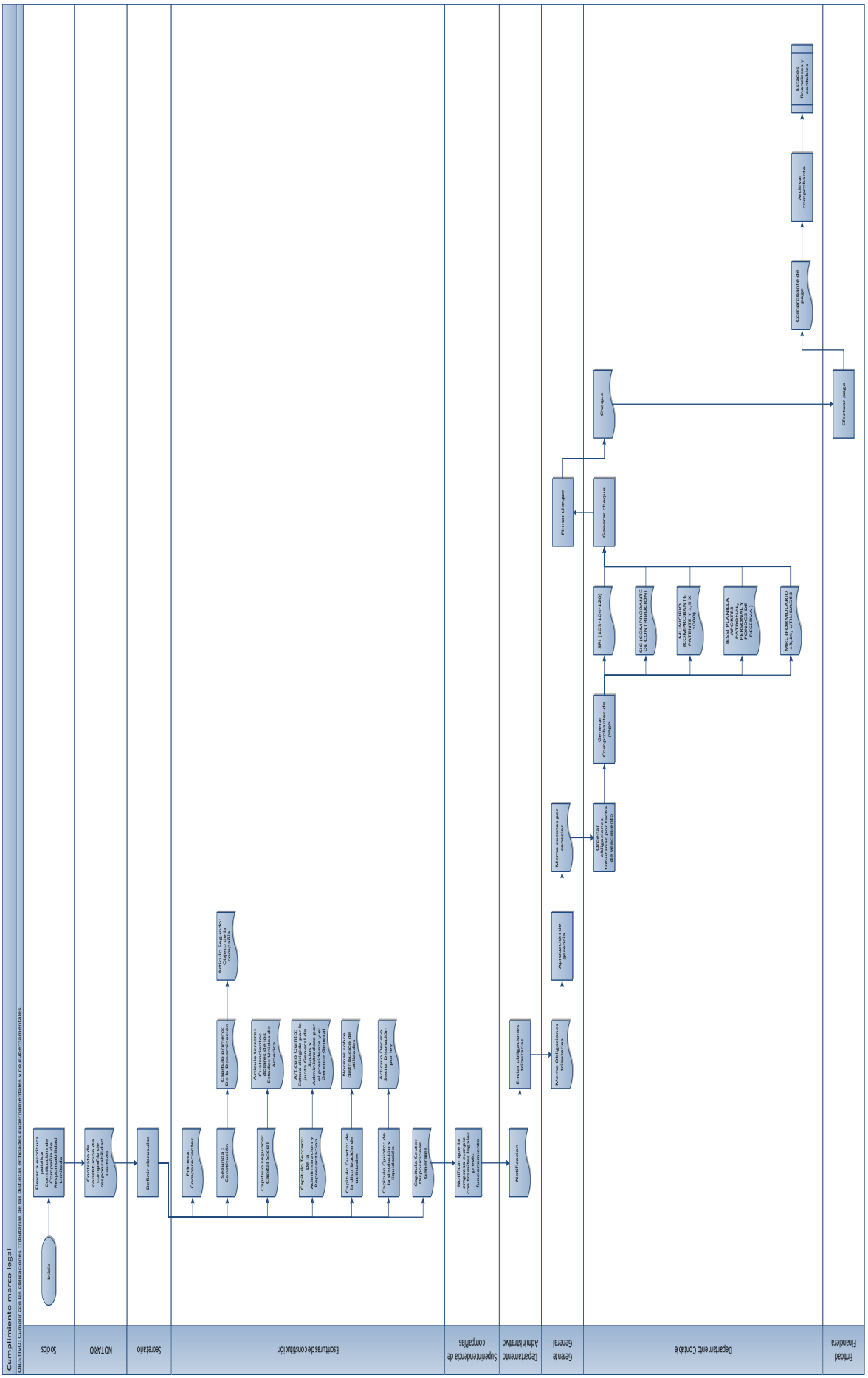

Gestión de Ventas Almacén
OBJETIVO: Planificar y organizar el equipo de ventas de TissuesDali Cía. Ltda., en función de las decisiones estratégicas de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.
Departamento Comercial
Cliente
Contabilidad y Finanzas
Bodega
Inicio
Asesorar sobre producto y formas de pago
Solicitar requisición de mercadería
Realizar pedido
Orden de compra
Enviar pedido
Orden de pedido
Elaborar factura
Factura
Factura
Efectuar pago
Cheque
Voucher
Transferencia
Entregar pedido
Fin
Orden de pedido
Preparar pedido
Existe stock?
SI
NO
Importación

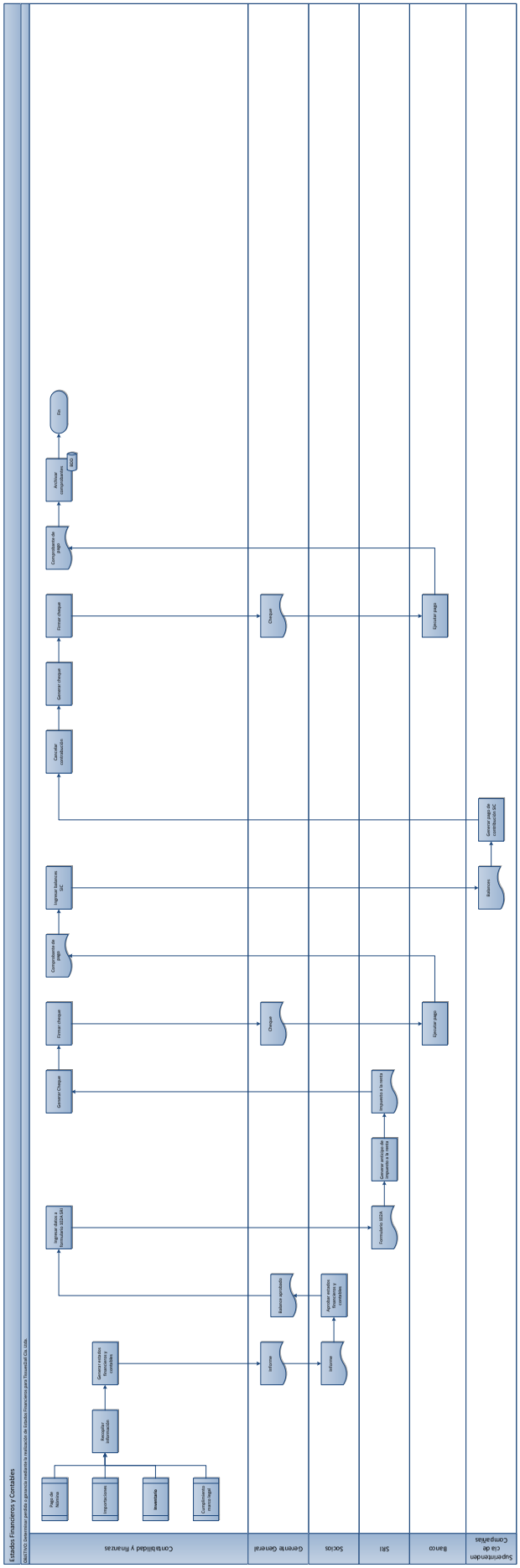

Importaciones
Bodega
Proveedor
Gerente General
SENAE
Agente Afianzado
SENAE
Inventario
Nota de pedido
Ingresar al sistema
Verificar mercadería
Packing list
Recibir mercadería
Orden de pedido
Enviar pedido
Factura comercial
Packing list
Solicitar autorización para el ingreso de la mercadería
Registrar empresa importadora en web aduana
Receptar solicitud
Recibir alcance para autorización de ingreso
Solicitud aprobada
Comunicar al importador para el pago de autorización
Realizar pago de liquidación
Generar pago de liquidación
Comprobante de transferencia
Comprobante de pago
Trasladar mercadería a zona franca
Recibir documentación
Factura comercial
Packing list
Realizar DAU
Entregar documentos
DAU
Recibir pago de liquidación
Realizar pago de liquidación
Realizar Aforo Físico y Documental
Cargar a sus almacenes
Cambio de ventas
Abastecer de mercadería


Inventario
OBJETIVO: Mantener disponibilidad de inventario a manera constante necesario para llevar a cabo las actividades comerciales de TissueDali Cía. Ltda.
Senae
Agente afianzado
Departamento Comercial
Bodega
Importaciones
DAU
Trasladar mercadería desde puerto o aeropuerto a almacén
Guia de remisión
Ingresar mercadería a almacén
Realizar memo de entregar /recepción
Memo
Verificar calidad y metraje de pedido recibido
Packing list
Codificar y colocar precio de venta a público
Tarjeta kardex
Ingresar mercadería al sistema
Nota de pedido
Ingresar mercadería a inventario
Cobranzas
Kardex TDXXXXX
Cobranzas
OBJETIVO: Efectivizar las cuentas por cobrar e ingresar a caja general y bancos
Departamento Comercial
Cliente
Departamento contable
Inventario
Realizar pedido
Generar factura
Factura rosa (copia 2)
Factura Original
Factura verde (Copia 1)
Diseño y decoración
Ordenar facturas según fecha de vencimiento
Realizar memo CxC
Memo CxC
Generar orden de cobro
Documentos de venta vs Cancelaciones
Ingresar a provisión cuentas por cobrar
Diario cuentas por cobrar
Archivar comprobante


Diseño y Decoración
OBJETIVOS: Brindar opciones innovadoras y comodidad al cliente elaborando su diseño y creación
Departamento Comercial
Cliente
Proveedor
Cobranzas
Generar orden de Trabajo
Orden de trabajo
Gestionar dia de entrega y pago
Proforma final
Notificar a cliente
Efectuar proforma
Orden de pedido
Llamar cliente
Entregar pedido
Servicio Post Venta
Listar necesidad
Proforma final
Pedido
Factura
Proforma
Verificar proforma
Proforma final
Entregar pedido


Servicio Post Venta
OBJETIVO: Asesorar y presentar la opción disponible, producto o servicio, que responda a las necesidades del cliente
Departamento comercial
Cliente
Proveedor
Diseño y Decoración
Llenar orden de trabajo
Orden de trabajo
Revisar las condiciones de producto devuelto o Necesidad
Generar orden de trabajo
Orden de trabajo
Prestar el servicio post venta
Registrar la prestación del servicio
Orden de pedido
Almacenar información en sistema
BDD
Fin
Necesidad o queja
Calificar validez de la necesidad o queja
Registro de sugerencias
Firmar orden de trabajo
Orden de pedido liquidada
Entregar orden de trabajo
Enviar pedido


Cumplimiento marco legal
Objetivo: Cumplir con las obligaciones tributarias de las distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales.
socios
NOTARIO
Secretario
Escrituras de constitución
Superintendencia de compañías
Departamento Administrativo
Gerente General
Departamento Contable
Entidad financiera
Inicio
Elevar a escritura pública la Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada
Contrato de constitución de compañía de responsabilidad limitada
Definir cláusulas
Primera: Constituyentes
Segunda : Constitución
Capitulo primero: De la denominación
Articulo Segundo: Objeto de la compañía
Capitulo segundo: Capital social
Articulo tercero: Cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América
Capitulo Tercero: De la Administración y Fiscalización de la Compañía
Articulo Quinto: Junta General de Administradas por el presidente y el Gerente General
Capitulo Cuarto: de la distribución de utilidades
Normas sobre distribución de utilidades
Capitulo Quinto: de la disolución y liquidación
Articulo Decimo Sexto: Disolución por ley
Capitulo Sexto: Disposiciones Generales
Notificar que la empresa ya opera con tramites legales, funcionamiento
Notificación
Enviar obligaciones tributarias
Menos Obligaciones tributarias
Aprobación de gastos
Menos cuentas por cancelar
Obtener obligaciones tributarias con fecha de vencimiento
Generar Comprobantes de pago
SRI (103-104-120)
SC (COMPROBANTE DE CONTRIBUCIÓN)
MUNICIPIO (COMPROBANTE ANTICIPO 1 X 1000)
IESS(PLANILLA APORTES PATRONAL, PERSONAL, FONDOS DE RESERVA)
SRI, (COMPROBANTE DE RETENCIONES EN LA FUENTE)
Firmar cheque
Generar cheque
Cheque
Efectuar pago
Comprobante de pago
Archivar comprobante
Estados financieros y contables


Estados Financieros y Contables
OBJETIVO: Determinar posibles y generales mediante la realización de Estados Financieros para Financial Co. Ltda.
Contabilidad y Finanzas
Gerente General
Socios
SRI
Banco
Superintendencia de Compañías
Pago de factura
Inventario
Cumplimiento nuevo Reglamento
Ingresar datos a formularios SRI/Anexos
Formulario 101A
Generar anticipo de impuesto a la renta
Impuesto a la renta
Generar Cheque
Firmar cheque
Cheque
Ejecutar pago
Comprobante de pago
Ingresar Balance SIC
Balances
Generar pago de contribución SIC
Calcular contribución
Generar cheque
Firmar cheque
Cheque
Ejecutar pago
Comprobante de pago
Archivar comprobantes
Fin

Anexo 12: Caracterización de los procesos propuestos

No.	DESCRIPCIÓN	Responsable	Actual (min)	Propuesto (min)	OBSERVACIONES
1	**PAGO DE NOMINA**				
	Enviar rol de novedades		5	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar novedades al sistema	Contadora	5	2	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar comprobante de pago		2	2	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Rol de pagos y transferencia bancaria	Gerente General	6	1	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	archivar soporte firmado	Contadora	8	3	Dato cualitativo/ tiempo referencial
2	**ESTADOS FINANCIEROS Y CONTABLES**				
	Recopilar información		10	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar estados financieros y contables		50	50	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Aprobar estados financieros y contables		30	30	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar datos a formulario 102A SRI		30	30	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar anticipo de impuesto a la renta		5	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar transferencia bancaria SRI	Gerente General	20	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar balances a Superintendencia de Compañías		30	30	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar comprobante de pago de contribución		10	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar transferencia bancaria SIC	Gerente General	20	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Archivar comprobantes		15	15	Dato cualitativo/ tiempo referencial

No.	DESCRIPCIÓN	Responsable	Actual (min)	Propuesto (min)	OBSERVACIONES
3	**IMPORTACIONES**				
	Abastecer de mercadería		30	30	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Enviar pedido		15	15	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar documentación en Ecuapass	Generante General	40	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Realizar DAU	Gerente General	45	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Realizar aforo físico o documental		20	20	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Entregar documentos		10	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Notificar pago de liquidación	Gerente General	10	4	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Realizar pago de liquidación	Gerente General	20	0	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar transferencia pago de liquidación	Gerente General	20	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Trasladar mercadería a zona franca		40	40	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Recibir mercadería		20	20	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Verificar mercadería		60	60	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar al sistema		20	20	Dato cualitativo/ tiempo referencial
4	**DISEÑO Y CREACIÓN**				
	Listar necesidad		5	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Generar orden de trabajo	Gerente Comercial	15	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Notificar a cliente	Asistente en ventas	10	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Efectuar proforma	Asistente en ventas	20	15	Dato cualitativo/ tiempo referencial

No.	DESCRIPCIÓN	Responsable	Actual (min)	Propuesto (min)	OBSERVACIONES
	llamar cliente	Asistente en ventas	10	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Entregar pedido		15	15	Dato cualitativo/ tiempo referencial
5	**INVENTARIO**				
	Trasladar mercadería desde puerto o aeropuerto a almacén		60	60	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar mercadería a almacén	Aux de bodega	20	15	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Realizar memo de entrega- recepción	Asistente en ventas	35	20	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Verificar calidad y metraje de pedido recibido	Gerente Comercial	40	30	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Codificar y colocar precio de venta a publico	Asistente en ventas	30	20	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Ingresar mercadería al sistema	Gerente comercial	20	10	Dato cualitativo/ tiempo referencial
	Habilitar permiso de visualización de inventario	Contadora	35	5	Dato cualitativo/ tiempo referencial

Anexo 13: Análisis costo beneficio procesos propuestos

Tiempo de trabajo TissuesDalí Cía. Ltda.													
Cargo	**Sueldo**	**Remuneración ***	**Min mensual**	**$ por min**	**Rubro**	**Frecuencia**		**Tiempo en min actual**	**Total $ por minuto Actual**	**Tiempo min Ahorro**	**Total $ por minuto propuesto (Ahorro)**	**Ahorro en meses**	**Ahorro en años**
Gerente General	$ 520,00	$ 717,60	9.600	$ 0,075	Pago de nómina	12	anual	6	$ 0,449	1	$ 0,07	$ 0,07	$ 0,90
					Estado Financieros y Contables	2	anual	40	$ 2,990	10	$ 0,75	$ 4,49	$ 53,82
					Importaciones	4	anual	135	$ 10,091	34	$ 2,54	$ 7,62	$ 91,49
Total								**181**	**14**	**45**	**$ 3,36**	**$ 12,18**	**$ 146,21**

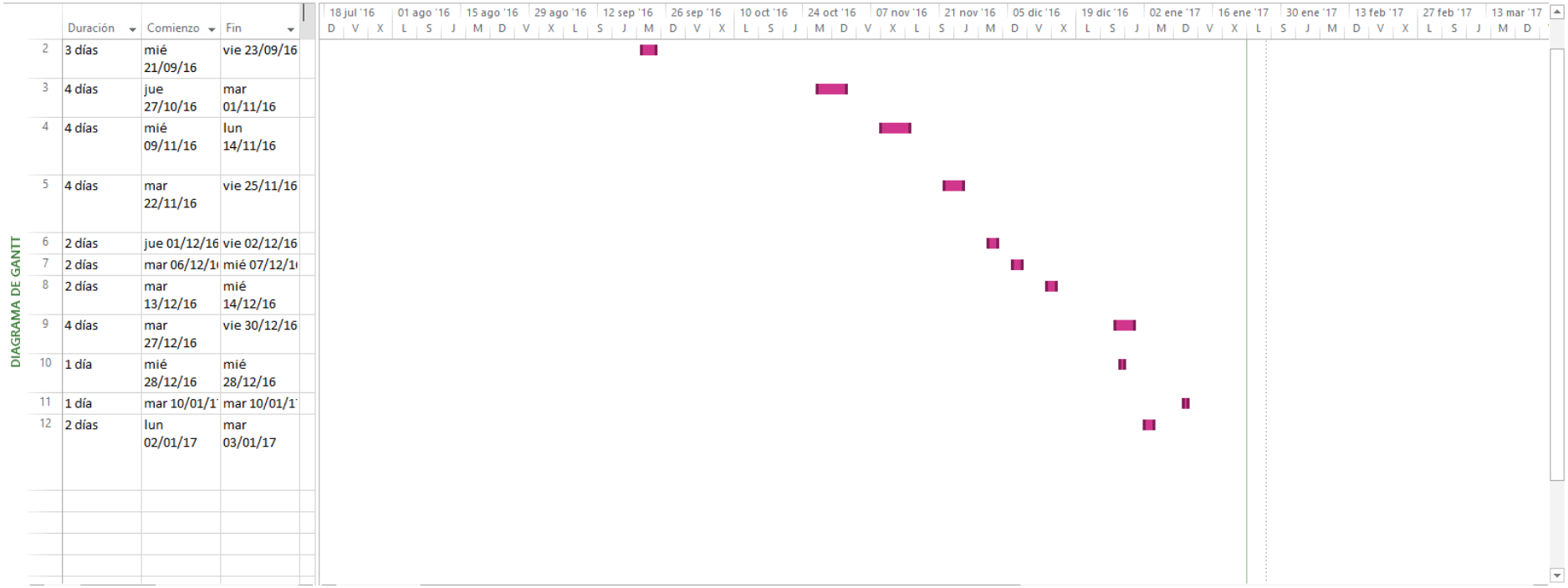
Tiempo de trabajo TissuesDalí Cía. Ltda.													
Cargo	**Sueldo**	**Min mensual**	**$ por min**	**Rubro**	**Frecuencia**		**Tiempo min actual**	**Total $ por minuto Actual**	**Tiempo min propuesto (Ahorro)**	**$ min por tiempo por rubro propuesto (Ahorro)**	**Ahorro en meses**	**Ahorro en años**	
Contadora General	$ 604,20	360	$ 1,678	Pago de nómina	12	anual	13	$ 21,818	5	$ 8,392	$ 8,392	$ 100,700	
				Inventario	4	anual	35	$ 58,742	30	$ 50,350	$ 151,050	$ 1.812,600	
Total							**48**	**$ 80,56**	**35**	**$ 58,742**	**$ 159,442**	**$ 1.913,300**	

Tiempo de trabajo TissuesDalí Cía. Ltda.													
Cargo	**Sueldo**	**Remuneración ***	**Min Mensual**	**$ por min**	**Rubro**	**Frecuencia**		**Tiempo min actual**	**Total $ por minuto Actual**	**Tiempo min propuesto (Ahorro)**	**$ min por tiempo por rubro propuesto (Ahorro)**	**Ahorro en meses**	**Ahorro en años**
Gerente Comercial	$ 495	$ 683	9.600	$ 0,071	Diseño y Creación	12	anual	15	$ 1,07	5	$ 0,36	$ 0,36	$ 4,27
					Inventario	4	anual	60	$ 4,27	20	$ 1,42	$ 4,27	$ 17,08
Total								**75**	**$ 5,34**	**25**	**$ 1,78**	**$ 4,63**	**$ 21,35**

Tiempo de trabajo TissuesDalí Cía. Ltda.													
Cargo	**Sueldo**	**Remuneración ***	**Min mensual**	**$ por min**	**Rubro**	**Frecuencia**		**Tiempo min actual**	**Total $ por minuto Actual**	**Tiempo min propuesto (Ahorro)**	**$ min por tiempo por rubro propuesto (Ahorro)**	**Ahorro en meses**	**Ahorro en años**
Asistente en Ventas	$ 384	$ 529,92	9.600	$ 0,055	Diseño y Creación	12	anual	40	$ 2,208	15	$ 0,83	$ 0,828	$ 9,936
					Inventario	4	anual	65	$ 3,588	25	$ 1,38	$ 4,140	$ 49,680
Total								**105**	**$ 6**	**40**	**$ 2,21**	**$ 4,97**	**$ 59,62**

Tiempo de trabajo TissuesDalí Cía. Ltda.													
Cargo	**Sueldo**	**Remuneración ***	**Min mensual**	**$ por min**	**Rubro**	**Frecuencia**		**Tiempo min actual**	**Total $ por minuto Actual**	**Tiempo min propuesto (Ahorro)**	**$ min por tiempo por rubro propuesto (Ahorro)**	**Ahorro en meses**	**Ahorro en años**
Aux de bodega	$ 386	$ 532,68	9.600	$ 0,055	Inventario	4	anual	20	$ 1,110	5	$ 0,277	$ 0,832	$ 9,988
Total								**20**	**$ 1,11**	**5**	**$ 0,277**	**$ 0,832**	**$ 9,988**

Anexo 14: Cronograma de Actividades



Anexo 15:

Manual de Procesos