

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA VERITEX**

**CARRILLO VIERA CYNTHIA VERIDIANA**

**DIRECTOR: MBA. IDROBO DÁVALOS PAÚL MICHAEL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ACORDE A LA CARRERA**

**QUITO, JULIO 2022**

**DIRECTOR:**

MBA. Idrobo Dávalos Paúl Michael

**INFORMANTES:**

Mgtr. Hernán Spitzer

Mgtr. Santiago Muñoz

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mis padres Adriana, Carlos y a mi hermanita menor Milena quienes han sido mi apoyo, fuerza e inspiración para esta hermosa carrera y todo lo que hago. Los amo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer primero a Dios que me ha acompañado y guiado en cada paso de mi carrera.

A mi papi que ha sido la fuente de conocimiento y experiencia siempre que lo he necesitado, a mi mami que me ha acompañado en cada pequeño paso consintiéndome siempre, a los dos por su apoyo tanto emocional como económico en cada proyecto que me he planteado, afortunada de ser su hija.

A mis hermanos, en especial a mi hermanita Milena que me ha llenado siempre de mucho amor, me ha defendido y me ha dado suficientes razones para seguir adelante.

A mi abuelita, tías y primos que han seguido mi carrera de cerca y me han apoyado en cada paso.

A mis amigos que han estado en las buenas y malas, los llevo en mi corazón.

Por último, pero no menos importante a mis profesores de toda la carrera que me han apoyado y han aportado su granito de arena para que me pueda instruir sobre esta maravillosa carrera, en especial a mi tutor de trabajo de titulación MBA. Paúl Idrobo que ha sabido guiarme con sus conocimientos en estos últimos pasos de titulación.

A todos quienes confiaron y confían en mí.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Funcionamiento de los procesos del tipo textil .....	3
1.1.1. Industria Textil.....	3
1.1.2. Tipos de empresas .....	4
1.2. Normas aplicadas a la industria .....	5
1.2.1. ISO .....	6
1.2.2. INEN.....	10
1.3. Estándares de Calidad .....	13
1.3.1. Mejores prácticas.....	14
1.3.2. Proveedores .....	14
1.3.3. Almacenamiento .....	15
1.3.4. Personal.....	15
1.4. Gestión por procesos .....	15
1.4.1. Pasos sugeridos para implementar gestión por procesos .....	16
1.5. Casos de éxito de empresas similares.....	17
1.6. Mejora de procesos.....	18
1.6.1. Enfoque en la calidad .....	19
1.6.2. Cambio organizacional futuro.....	20
1.6.3. 5S.....	21
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....	25
2.1. Contexto externo (PESTAL) .....	25
2.1.1. Político – Legal .....	25
2.1.2. Económico.....	27
2.1.3. Tecnológico – Ambiental.....	29
2.1.4. Social – Cultural.....	30
2.2. Análisis Interno.....	33
2.2.1. Reseña histórica .....	33
2.2.2. Elementos motivacionales .....	34
2.2.3. Mapa estratégico (Balanced Scorecard) .....	36
2.2.4. Principales clientes.....	37
2.2.5. Principales proveedores.....	40
2.2.6. Competencia .....	41
2.2.7. Gama y líneas de productos.....	42

2.2.8.	Estructura organizacional.....	45
2.2.9.	Localización .....	46
2.2.10.	Desempeño de la empresa.....	50
2.3.	FODA .....	53
3.	DIAGNÓSTICOS DE PROCESOS .....	55
3.1.	Mapa de procesos.....	55
3.1.1.	Mapa de procesos actual .....	55
3.2.	Selección de procesos críticos.....	56
3.2.1.	Matriz de priorización .....	56
3.3.	Descripción de procesos .....	57
3.3.1.	Compras nacionales .....	58
3.3.2.	Importaciones .....	61
3.3.3.	Fabricación .....	65
3.3.4.	Ventas.....	69
3.3.5.	Gestión de inventarios .....	78
3.3.6.	Pagos .....	82
4.	PROPUESTA DE MEJORA .....	85
4.1.	Mapa de procesos sugerido para Veritex .....	85
4.1.1.	Gestión estratégica .....	86
4.1.2.	Mejora continua.....	86
4.1.3.	Comercialización .....	87
4.1.4.	Postventa .....	89
4.1.5.	Gestión de Recursos Humanos .....	90
4.1.6.	Gestión Financiera.....	91
4.1.7.	Gestión TIC .....	92
4.1.8.	Gestión administrativa.....	94
4.2.	Mejoras y cambios de los procesos .....	94
4.2.1.	Compras nacionales .....	95
4.2.2.	Importaciones .....	99
4.2.3.	Gestión de inventarios .....	103
4.2.4.	Producción .....	107
4.2.5.	Ventas.....	109
4.2.6.	Pagos .....	113
5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	115
5.1.	Objetivos de la implementación .....	115
5.2.	Riesgos y estrategias de la implementación .....	116

5.3.	Estimación de beneficios.....	122
5.3.1.	Beneficios no económicos.....	122
5.3.2.	Beneficios económicos.....	123
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
6.1.	Conclusiones .....	126
6.2.	Recomendaciones .....	128
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	ANEXOS .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos, metas, forma y frecuencia de medición de índices financieros.....	50
Tabla 2: Comparación de importaciones entre China y Colombia.....	63
Tabla 3: Pedidos de Veritex.....	67
Tabla 4: Tiempo aproximado de entregas de mercadería faltante en los locales .....	80
Tabla 5: Riesgos y estrategias de la implementación .....	116
Tabla 6: Actividades, responsable, duración, recursos y costo .....	117
Tabla 7: Beneficio cuantitativo del primer objetivo .....	124
Tabla 8: Beneficio cuantitativo del segundo objetivo .....	124
Tabla 9: Beneficios cuantitativos del tercer objetivo.....	125
Tabla 10: Análisis beneficio-costo .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: ¿Qué es un proceso? .....	7
Figura 2: Jerarquización de Sistemas y procesos.....	7
Figura 3: Componentes de un sistema de gestión.....	8
Figura 4: Proceso. Gestión por procesos de negocios .....	9
Figura 5: Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	9
Figura 6. Productividad y salario básico.....	26
Figura 7. Exportaciones del sector textil ecuatoriano. En USD. ....	28
Figura 8. Canasta familiar básica Quito 2022.....	31
Figura 9: Balanced Scorecard de Veritex .....	37
Figura 10: Clientes nuevos facturados por año.....	38
Figura 11: Clientes de Veritex por comercio.....	38
Figura 12: Clientes en las diferentes ciudades de Ecuador.....	39
Figura 13: Collage de artículos para la confección.....	43
Figura 14: Collage de insumos manualidades .....	43
Figura 15: Ventas por gamas de artículos.....	44
Figura 16: Estructura organizacional de Veritex .....	45
Figura 17: Local matriz o número 2 .....	46
Figura 18: Local número 1.....	47
Figura 19: Local Cablec.....	48
Figura 20: Local Sur .....	49
Figura 21: índice de margen de ventas de Veritex.....	51
Figura 22: Razón de liquidez de Veritex .....	51
Figura 23: Rotación de Cuentas por Pagar de Veritex.....	51
Figura 24: Días de cuentas por pagar de Veritex .....	52
Figura 25: Mapa de procesos actual de la empresa Veritex .....	56
Figura 26: Matriz de priorización de procesos .....	57
Figura 27: Mostrarios sin ordenar de importaciones .....	62
Figura 29: Espacio de producción .....	66
Figura 30: Diagrama de Pareto de quejas o defectos máquinas .....	66
Figura 31: Espacio para atención en Cablec .....	70
Figura 32: Espacio para atención en el Sur.....	70
Figura 33: Espacio para atención en el Local 1 .....	71

Figura 34: Espacio para atención en el local 2 o matriz .....	71
Figura 35: Ventas anuales Veritex .....	73
Figura 36: Gráfico de ventas anuales de Veritex .....	73
Figura 37: Ventas trimestrales Veritex del año 2021 .....	74
Figura 38: Gráfico de ventas trimestrales Veritex del año 2021 .....	74
Figura 39: Resultado de encuesta-pregunta: Marque el aspecto que tenga más relevancia para usted .....	75
Figura 40: Resultado de encuesta-pregunta: Califique el nivel de dedicación que recibe por parte del vendedor .....	75
Figura 41: Resultado de encuesta-pregunta: ¿La distribución de los insumos textiles en las diferentes perchas de los locales es adecuada a la vista del cliente?.....	76
Figura 42: Resultado de encuesta-pregunta: En relación con la competencia. ¿Qué tan buena es la atención de Veritex?.....	76
Figura 43: Bodega en local matriz .....	78
Figura 44: Lugar de almacenamiento momentáneo de mercadería .....	79
Figura 45: Mapa de procesos sugerida para Veritex.....	85
Figura 46: Oficina para compras nacionales.....	95
Figura 47: Matriz para evaluación de proveedores nacionales.....	96
Figura 48: Matriz para evaluación de proveedores de Veritex .....	100
Figura 49: Archivador de mostrario.....	101
Figura 50: Vista desde la puerta del administrador del local matriz .....	103
Figura 51: Distancia entre administración en matriz y bodega designada para G. de inventarios.....	104
Figura 52: Percha de referencia .....	104
Figura 53: Indumentaria para G. de inventarios .....	105
Figura 54: Diseño de bodega de G. de inventarios .....	105
Figura 55: Espacio donde se colocará la computadora.....	108
Figura 56: Cronograma de actividades .....	121

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como protagonista a la empresa Veritex. Su giro de negocio se basa en la distribución, importación y fabricación de insumos textiles, donde se identificó un escaso funcionamiento correcto de procesos, para lo que se diseñó mejoras en sus procesos críticos, así como un plan de implementación para los mismos. Esta información se dividió en cinco capítulos que serán explicados a continuación.

Se inició este trabajo con una investigación respecto al funcionamiento de empresas tipo textil y las normas que se aplican a este tipo de industria. Se clasificó a Veritex a que tipo de empresa pertenece según su tamaño y CIU. Se explicó los estándares de calidad que las empresas siguen tanto nacional como internacionalmente. Al final del capítulo se recopiló información sobre la mejora de procesos y el enfoque a la calidad que siempre se recomienda tener.

En el segundo capítulo se analizó el contexto tanto interno como externo donde se realizó una recopilación de datos políticos legales, económicos, tecnológico ambientales y socio culturales que interesan a la empresa Veritex obteniendo así oportunidades y amenazas. Así también se analizó a profundidad el contexto interno en el que se maneja la empresa identificando fortalezas y debilidades. Para resumir este capítulo se utilizó un análisis FODA.

Alineados con los objetivos de este trabajo de titulación en el tercer capítulo se adjuntó el mapa de procesos actual de la empresa y se determinó cuáles son los procesos críticos, para posteriormente describirlos con la ayuda de sus diagramas de flujo actuales adjuntados en el anexo 1, analizar su desempeño, obteniendo así fortalezas y debilidades de estos.

Para el cuarto capítulo ya se pudo plantear la mejora tanto en el mapa de procesos como en los procesos críticos. Para lo que se sugirió aumentar procesos que podrían significar de gran ayuda para el entorno empresarial. Las sugerencias de mejoras en cada proceso se describieron en este capítulo, analizando sus respectivos procedimientos que se encuentran en el anexo 2.

El quinto capítulo como tal es el plan de implementación de todas las mejoras antes sugeridas en donde se describió los objetivos de este plan, así como los riesgos que pueden llegar a aparecer, pero también sus respectivas estrategias de mitigación. Por último, se describió los beneficios no económicos como los económicos quienes dieron luz verde para que este proyecto pueda llevarse a cabo.

Concluyendo así que este estudio que tuvo como fin las mejoras en los procesos de Veritex ayudarán de muchas formas, entendiéndose como beneficios cualitativos como cuantitativos, tanto a sus dueños, como a sus colaboradores. Además de que su plan de implementación es viable económicamente debido a que se ganará setenta y cinco centavos por cada dólar que se invierta en este proyecto.

## INTRODUCCIÓN

Veritex es una empresa que tiene más de 24 años de experiencia en el mercado de textiles. Cuenta con 4 locales en la ciudad de Quito. A pesar de contar con una amplia cartera de clientes y una extensa experiencia en textiles, Veritex no ha conseguido tecnificar sus procesos, en muchos casos tampoco ha logrado identificarlos de forma correcta, lo que lleva a que la empresa no pueda gestionar con calidad sus actividades.

Por años, tal vez se ha pensado de manera un tanto empírica que las cosas marchan bien y se han ido corrigiendo errores sobre la marcha. Teniendo, así como resultado que la empresa actualmente se enfrente a varios problemas respecto a la ineficiencia de sus procesos. Existen problemas muy comunes en actividades cotidianas que no parecen estar bien determinadas.

Las alertas son claras en cuanto para definir variables dependientes donde existe demora en preparar pedidos desde la matriz para otros puntos de venta como la falta de delegación adecuada de actividades. Y como variables independientes tenemos la ausencia de estructura de procesos adecuados que no generen demoras y otros factores que se pueden controlar.

Además, en la empresa no existe de manera clara un registro de actividades bien delimitadas. Todo esto provoca además que la empresa no controle tiempos, ni tampoco pueda designar roles claros y responsabilidades a sus trabajadores, mucho menos obtener métricas de sus actividades.

Por lo que con el mejoramiento de procesos enfocado en la calidad se espera obtener una mayor eficiencia y eficacia en actividades cotidianas de la empresa.

Con estos antecedentes surgió una incógnita, ¿Cómo deben operar los procesos de la empresa Veritex para que su desempeño sea eficaz y eficiente?

Por lo tanto, en este trabajo de titulación se ha determinado como objetivo general mejorar los procesos críticos que maneja la empresa Veritex

Como objetivos específicos se planteó, lo siguiente: investigar el marco teórico en cuanto a modelos de éxito y normativa de procesos de empresas con procesos similares al giro

de negocio de Veritex, conocer el contexto administrativo en el que la empresa Veritex se encuentra, analizar la estructura actual de los procesos e identificar cuáles son los procesos críticos de Veritex y, por último, diseñar nuevos procesos para los que se consideraron críticos en Veritex.

Para dar solución a la problemática y por consiguiente la pregunta antes planteada y poder lograr el objetivo general como los específicos de este trabajo de titulación se utilizará un tipo de investigación transversal con una metodología de investigación descriptiva, debido a que se intenta describir la realidad de Veritex, sintetizar su información para así poder manejarla e interpretarla para poder obtener deducciones que sirvan para dar solución a los problemas del presente trabajo de titulación.

Este trabajo de titulación con título “Mejoramiento de procesos críticos de la empresa Veritex” finaliza proponiendo opciones de mejora con su respectivo plan de implementación, llevarlo a cabo estará a cargo enteramente de la empresa Veritex como tal.

## 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hablará de todo lo relacionado a fuentes bibliográficas que hablen de la industria textil y sus derivados, además se ubicará a la empresa en un sector comercial, también de modelos de éxito en la industria y por último de la mejora de procesos en todo lo relacionado a esta gran industria.

### 1. 1. Funcionamiento de los procesos del tipo textil

Para conocer a profundidad cómo funcionan los procesos en otras empresas, se investiga las normas que siguen generalmente para llegar a ser modelos de éxito. Con el fin de poder comparar la manera en cómo se construyen los procesos de Veritex.

#### 1. 1. 1. *Industria Textil*

Según Asociación de Industrias Textiles en Ecuador (AITE) la Industria Textil es el sector que produce telas, hilos, ropa y productos relacionados. Para AITE (2021) hoy en día la industria textil y confección representan el 7% del PIB Manufacturero nacional y además es la segunda fuente de empleo, luego de la industria de alimentos. El mismo portal afirma que la industria se encuentra principalmente en Pichincha, Azuay, Tungurahua y Guayas.

Considerando que Veritex es proveedora de insumos textiles para la confección de ropa, se puede concluir que aporta siendo un ente que provee la materia prima para realizar todo lo relacionado a prendas de vestir y complementos.

### *1. 1. 2. Tipos de empresas*

Existen diferentes categorías de los tipos de empresas en Ecuador, abordaremos las que se consideran más importantes para contextualizar donde se encuentra Veritex.

#### ***Según su tamaño***

Para Fernández (2020) existen 3 tipos de empresas, las microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas.

Las microempresas por su lado son generalmente dirigidas por una sola persona quien es el dueño del capital, y cuenta con máximo 10 empleados. Por lo general, sus productos son realizados artesanalmente y muchas veces son pocas las máquinas que se utilizan, las mismas que son fáciles de utilizar.

Las pequeñas empresas según Fernández (2020) son empresas que cuentan de 11 a 40 empleados, de cuáles hay quienes forman parte de la familia del o los fundadores, se caracterizan por tener buenos resultados, a pesar de no tener grandes recursos económicos.

Las medianas empresas son las que cuentan entre 100 y 250 de trabajadores, muchas veces están divididas por áreas que delimitan su trabajo. Por otra parte, las grandes empresas se caracterizan por tener grandes cantidades en su capital, además de contar con miles de trabajadores y por lo general son reconocidas internacionalmente.

Ante esta perspectiva de los tipos de empresas por tamaño, Veritex podría ubicarse en pequeñas empresas, debido a que cuenta con alrededor de 20 trabajadores, en el que participan familiares de los actuales dueños de la empresa.

#### ***CIIU***

Veritex cuenta con 2 clasificaciones reconocidas por la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías cada una con un código alfanumérico”. (Servicio de Acreditación Ecuatoriana, 2018)

Por una parte, Veritex pertenece al CIIU 4.179.00 en el que consta: “Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, actividades de venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etcétera.” Se entra en dicha categoría ya que no existe una clasificación específica de venta de insumos para prendas de vestir, además que Veritex también vende artículos para manualidades, por ejemplo.

Por otra parte, pertenece al CIIU 4.C139 “Fabricación de otros productos textiles.” Se pertenece a esta categoría debido a que Veritex produce ciertos insumos textiles como elástico, cordón, fleco, etc.

## **1. 2. Normas aplicadas a la industria**

Según RAE (2021) una norma son reglas que se debe seguir o a las cuales se debe ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

Para este capítulo se abordará toda la normativa pertinente para una buena gestión por procesos.

Según el blog ISO Tools (2018) la Norma ISO 9001-2015 trae varios beneficios como mejorar resultados de la empresa, aumentar la productividad, mayor satisfacción por parte de los clientes y trabajadores e incluso puede mejorar las condiciones laborales de quienes colaboran en la empresa.

Como sabemos seguir la Norma ISO 9001-2015 te lleva a una certificación subsecuente, entonces podemos ver que hoy en día las empresas para realizar contratos públicos o contratos entre sí se fijan en este tipo de certificaciones y muchas veces esto maximiza el potencial de que tal o cual empresa sea escogida.

Por otro lado, también podemos analizar de forma breve las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que son “principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de auditoría” (Becerra, 2019). Estas normas podrían darnos una guía para saber qué condiciones o requerimientos califican los auditores de empresas y así ajustar los procesos.

Otra norma que se tomará en cuenta en esta investigación es la Norma INEN de Ecuador que se autodenomina como “El INEN está reconocido por la sociedad ecuatoriana como competente en la ejecución de los procesos establecidos en el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, satisface la demanda nacional en los campos de la Normalización, Reglamentación, Metrología y Evaluación de la Conformidad, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad, de la salud y seguridad del consumidor, la conservación del medio ambiente y la promoción de una cultura de la calidad para alcanzar el buen vivir.” INEN (2021)

### *1.2.1. ISO*

La Norma ISO es un conjunto de reglas que una empresa puede acoger para en este caso obtener procesos de calidad. Para la presente investigación se escogerá la ISO 9001 {2015 en donde analizaremos los puntos de una gestión por procesos y las sugerencias que en esta normativa podemos encontrar.

### ***Procesos y Sistemas***

Un proceso es “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2012, pág. 51). O en palabras más sencillas un proceso “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (Pérez, 2012, pág. 51)

Según la ISO 9000 nos dice que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas o resultados.

Para tener una idea más clara de lo que es un proceso y de lo que implica se muestra la siguiente ilustración.

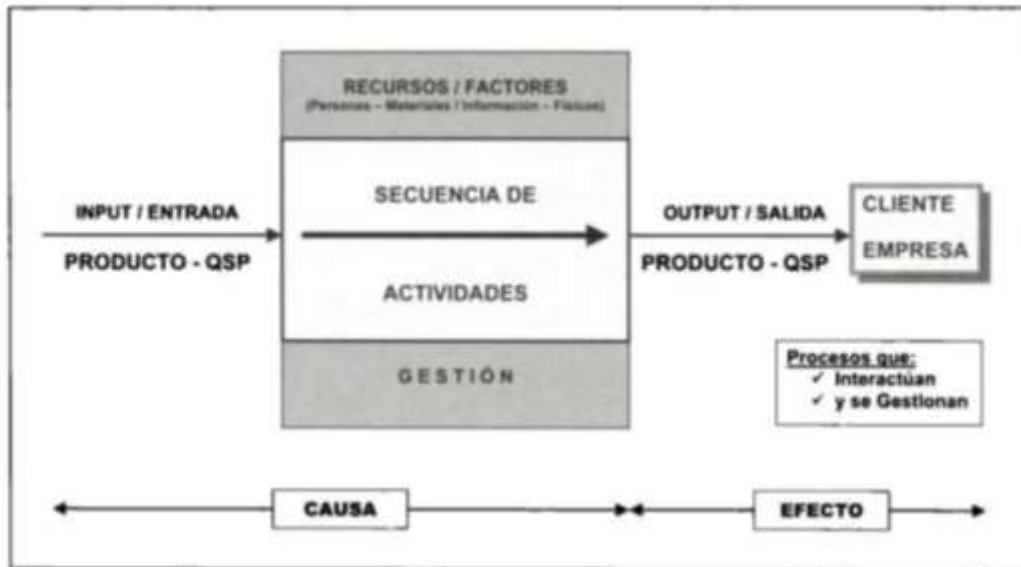


Figura 1: ¿Qué es un proceso?  
Fuente: (Pérez, 2012)

“La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones” ISO 9001-2015.

Partiendo de estos conceptos, podemos dar cuenta que la norma ISO 9001-2015 que habla de sistemas, del concepto de proceso de la ISO 9000 y del autor Pérez (2012), el mismo nos aclara el panorama al explicar que las actividades están dentro de los procesos y estas a su vez, dentro de un sistema como se muestra en la siguiente figura.



Figura 2: Jerarquización de Sistemas y procesos  
Fuente: (Pérez, 2012)

También hablaremos de Sistemas de gestión de la calidad que por su lado en la ISO 9001-2015, nos dice que Veritex u organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión la calidad.

Para lo que debe definir las entradas y salidas las entradas que se esperan de los procesos, definir además la secuencia e interacción de los mismos procesos. No se puede dejar de lado los criterios y métodos de seguimiento, indicadores de desempeño para poder asegurar una operación eficaz de los mismos. También se debe definir cuáles son los recursos necesarios y su disponibilidad para cada proceso. Además, se debe asignar autoridades y responsabilidad sobre el proceso. Se debe abordar riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos de Planificación.



*Figura 3: Componentes de un sistema de gestión  
Fuente: (Moreno, 2017)*

Como se puede observar en la figura 3, un sistema de gestión puede denotar la manera en cómo una organización lleva a cabo la gestión empresarial de acuerdo con su misión, visión, valores, etc. Esto claramente constaría de la estructura que tenga la organización, los procesos y los recursos que se dispongan. La principal manera de tener un registro o prueba de todo un sistema de gestión es la existencia de documentos y registros. Todo esto llevaría a la empresa, en este caso a Veritex a cumplir con los requerimientos del cliente, la ley y la ISO.

### ***Elementos de un proceso***

Para Moreno (2017) existen 3 elementos importantes que son: elementos de entrada o insumos, actividades y salidas.

De acuerdo con (Martínez & Cegarr, 2014) un proceso tiene inputs y outputs. Entradas (inputs) que se conoce como todo lo que entra en un proceso, tales como recursos que la empresa debe comprar o contratar para luego transformar en salidas (outputs) todo lo que

sale del proceso que es el resultado de varios recursos o inputs. Por lo general los inputs y outputs deben ser correctamente almacenados en una empresa.

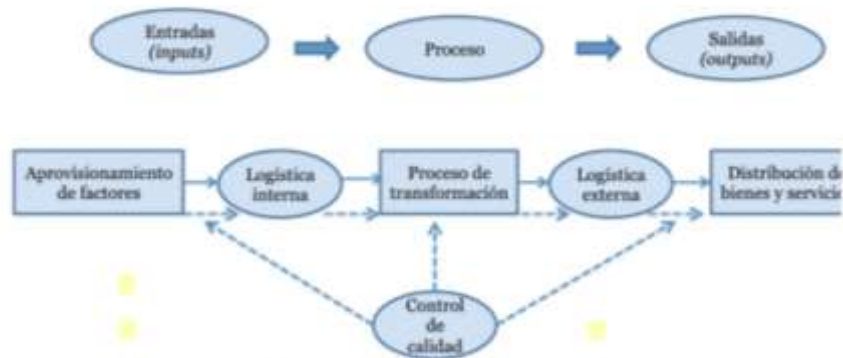


Figura 4: Proceso. Gestión por procesos de negocios  
Fuente: (Martínez & Cegarr, 2014)

Todo proceso tiene tres elementos importantes, antes mencionados que además Pérez (2012) define los inputs como recursos o productos que provienen de un tercero, ya sea interno o externo.

La secuencia de actividades para Pérez (2012) tiene requisitos indispensables, responsables y un documento que la respalda.

Por otro lado, un output o salida se define como “producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno)” (Pérez, 2012, pág. 53)

La ISO 9001-2015 propone su propio esquema de los elementos de un proceso, el cual se presenta a continuación.



Figura 5: Representación esquemática de los elementos de un proceso  
Fuente: ISO 9001-2015

### ***Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar***

Para Moreno (2017) el ciclo PHVA también se lo conoce como el ciclo de Deming, donde especifica:

**Planear:** determinar las metas u objetivos que se quiere lograr. Para la ISO 9001-2015 también es necesario definir los recursos necesarios para proporcionar resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas antes establecidas para la organización. Aquí la norma también habla de identificar y enfrentar los riesgos y oportunidades que se puedan presentar.

**Hacer:** “ejecutar lo planeado, es decir llevar a cabo los objetivos o metas trazados en la etapa del Planificar.” (Moreno, 2017, pág. 13)

**Verificar:** la norma ISO explica que es realizar un seguimiento adecuado, cuando este amerite, además de medir los procesos y los productos que se obtienen de acuerdo con las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas e informar novedades o resultados de estos.

**Actuar:** “significa tomar las medidas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos, estas medidas pueden ser de tipo correctivo o preventivo. La mejora se lleva a cabo en esta etapa con el propósito de adoptar acciones orientadas a la optimización, puede ser de recursos, de tiempo, oportunidad, atención a los clientes, entre otras, dándose inicio nuevamente al ciclo de mejora.” (Moreno, 2017, pág. 13). Para la ISO 9001-2015 simplemente es efectuar acciones para mejorar el desempeño, cuando este lo amerite.

#### *1.2.2. INEN*

INEN es el Servicio Ecuatoriano de Normalización, como antes se menciona es el agente competente en la ejecución de lo establecido en el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, además de que normaliza, reglamenta y se apega a la evaluación de conformidad de las partes interesadas, dando así una garantía en el mejoramiento de la calidad, salud y seguridad en el consumidor. No, sin dejar de lado la conservación del medio ambiente y promoción de una cultura de calidad para alcanzar lo que menciona la constitución sobre el buen vivir.

Para esto, INEN ofrece una serie de normas que se adaptan al tipo de trámite o solicitud que se desea obtener.

Para el sector textil existe una serie de normas que van desde definiciones hasta la normalización del etiquetado de prendas, a continuación, se mencionarán las más importantes para el giro de negocio de Veritex:

- NTE INEN 0205: TEXTILES DEFINICIONES
- NTE INEN 10290: TEXTILES – HILOS DE ALGODÓN – REQUISITOS (ISO 10290:1993, IDT)
- NTE INEN 9092: TEXTILES. NO TEJIDOS. DEFINICIÓN (ISO 9092:2011, IDT)
- NTE INEN 3758: TEXTILES–CÓDIGO PARA ETIQUETADO DE CUIDADO Y CONSERVACIÓN POR MEDIO DE SÍMBOLOS (ISO 3758:2012, IDT)
- NTE INEN 2888: TEXTILES. DESCRIPCIÓN Y DESIGNACIÓN DE LOS HILOS
- NTE INEN 2544-1: TEXTILES. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE MEZCLAS DE FIBRAS. PARTE 1. PRINCIPIOS GENERALES DE ENSAYO
- NTE INEN 1782: TEXTILES, FIBRAS, CLASIFICACIÓN

Como se puede apreciar son varias las normas que podrían ser aplicadas en Veritex, debido a que es una empresa que se dedica a la distribución y elaboración de insumos textiles, entonces debe igualmente garantizar sus productos para cuando los clientes lo utilicen en sus prendas.

Veritex también se dedica a la importación de algunos insumos textiles, por lo que sus productos deben contar con un número y certificación que otorga el INEN a cada producto o su semejante que entra al país. Veritex importó “gafetes de brasier” que son los broches o enlaces que se utilizan en prendas íntimas, para lo que Aduana informó a la empresa que no contaba con certificación INEN. Entonces Veritex se tuvo que encargar de sacar un registro de ese producto.

## ***NTE INEN 0205***

Primero abordaremos la Norma INEN 0205 que habla sobre las definiciones de términos y expresiones más comunes empleados en la industria y comercio de fibras. De la misma se puede rescatar, las siguientes definiciones:

**Bobina:** Es un soporte cilíndrico de oxidación, reducción o ambos, destinado a decolorar los materiales textiles.

**Calibre:** Es una medida del diámetro aparente o espesor de una cuerda.

**Carrete:** Es un cilindro provisto de discos en los extremos, que sirve para el enrollamiento de hilazas.

**Contracción por torsión:** Es la diferencia entre la longitud de una hilaza antes y después de ser torcida.

**Crudo:** Son fibras, hilazas o telas en su estado natural, que no hayan sido sometidas a ningún tratamiento de acabado.

**Encerado:** Es un término aplicado a la hilaza tratada con un material ceroso, con objeto de mantener sus fibras juntas y dejarla flexible. Se denomina también parafinado.

**Fibra:** Es un término genérico para varias clases de materia (natural o manufacturada), la cual forma los elementos básicos de los productos textiles u otras estructuras, y se caracteriza por su elevada proporción entre longitud y grosor.

**Filamento:** Es una o varias fibras de longitud y de poca o ninguna torsión, que no necesitan procesos de hilatura posteriores para convertirse en hilaza.

**Hilaza:** Es un término genérico usado para denominar un conjunto de fibras o filamentos, torcidos o no, naturales o manufacturados, que forman un elemento continuo apropiado para la confección de tejidos. También se las conoce como hilos.

**Madeja:** Es una hilaza devanada en vueltas iguales con o sin entrecruzamiento.

**Tela:** Es una estructura estable formada por hilazas o fibras.

**Teñido:** Es el conjunto de operaciones y procesos destinados a colorear materiales textiles.

**Trama:** Es una serie de hilazas entreteladas con la urdimbre, que van de orillo a orillo y en sentido transversal a la longitud del tejido.

**Urdimbre:** Son hilazas a lo largo de una tela, colocada paralelas a los orillos.

### 1. 3. Estándares de Calidad

Según el gobierno ecuatoriano se debe pensar en los sistemas de gestión de calidad en la industria textil, estos se implementan para mejorar los productos y servicios que se entregan al cliente para satisfacer sus requerimientos. En la página oficial del Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), se dice que los empresarios ecuatorianos, buscan mejorar su producción, implementando procesos y estructuras que correspondan a la ISO 9001, para también poderse dar a conocer internacionalmente.

Los organismos acreditados al SAE pueden certificar a las empresas en Ecuador, asegurando que lo que ofrecen a sus clientes, sean prendas textiles de calidad, así como sus insumos.

Para lo cual también existe un documento “Procedimiento de acreditación. Organismo de Evaluación de la conformidad” donde se explica los requisitos generales y específicos para la acreditación, de cómo realizar las solicitudes pertinentes y también como se evalúa todo este procedimiento.

Algunas empresas, se dedican a ayudar a que las empresas obtengan este tipo de certificaciones, es el caso de la empresa QIMA, en su página web <https://www.qima.es/testing/garments-apparel> ofrecen información de cómo lograr medir estándares de calidad en ropa y prendas de vestir, lo cual también le interesa a Veritex para que los clientes que trabajen con sus insumos puedan sin problema pasar las pruebas de certificación.

QIMA hace varios test en prendas de vestir entre los que se incluye: tonalidades, verificación de color, test de peso de la tela, prueba de desprendimiento de las costuras para tejidos. Además, esta empresa, hace test específicos en productos textiles como la identificación de fibras, test de rendimiento, de inflamabilidad y hasta el test eco textil

para verificar si los insumos no contienen materiales pesados o químicos prohibidos en algunos insumos.

### *1.3.1. Mejores prácticas.*

Según FUNDES en Colombia (2012) menciona que las buenas prácticas pretenden guiar a las empresas en como deberían manejar sus políticas, objetivos, además de planificar, implantar y controlar unas buenas prácticas corporativas para esta industria

Estas buenas prácticas pueden ser tanto ambientales como laborales, dando así varios beneficios para la empresa. Según Red de Ropa Limpia Argentina (2016) cuando una empresa adopta las buenas prácticas demuestra que puede adaptarse a principios como justicia social y preocupación en el medio ambiente.

### *1.3.2. Proveedores*

Según FUNDES de Colombia (2012) menciona que se debe incorporar una política de adquisiciones responsables con proveedores, es decir que adopten criterios de selección adecuada en términos de calidad y que son amigables con el medio ambiente.

Al ser Veritex una empresa que distribuye y fabrica insumos textiles es importante recalcar que, para igual mantener buenas prácticas con proveedores, debería ser una prioridad. Muchos de los insumos que Veritex distribuyen son importados y en ese sentido Red Ropa Limpia Argentina (2016) sugiere que en lo posible no se apoye a la clandestinidad de fábricas de estos insumos, ya que muchas empresas envían a talleres que no cumplen con las condiciones laborales mínimas de trabajo.

Es allí donde radica la responsabilidad de que Veritex exija a sus proveedores las buenas prácticas por parte de estos, para así poder garantizar a sus clientes como proveedor también que se preocupa de que sus insumos cumplen con condiciones de trabajo adecuadas.

### *1.3.3. Almacenamiento*

Se creería que, al ser insumos textiles no importa en como estos se almacenen, pero es todo lo contrario, como menciona FUNDES de Colombia (2012) se debe garantizar un adecuado almacenamiento tanto de las materias primas, como los productos terminados. Para esto se deben establecer políticas para almacenamiento de lanas, por ejemplo.

No sin dejar a lado el correcto almacenamiento de desperdicios en el que se entiende que también se incluye un correcto programa de reciclaje. Además, que se debe minimizar el transporte de insumos, para que sea de fácil acceso tanto como internamente como para los clientes externos. (FUNDES, 2012)

### *1.3.4. Personal*

Es importante que también existan buenas prácticas en cuánto al personal de la empresa, para lo que Red Ropa Limpia Argentina (2016) sugiere lo que no se debe hacer para no violar las leyes laborales que son los principios de las buenas prácticas en una empresa textil. Por ejemplo, se sugiere que las jornadas laborales no sean extensas, respetando las horas que la ley del país lo permita y si se existen extras que sean debidamente acordadas y pagadas. También se pide que exista auditoría en el lugar donde laboran los trabajadores para verificar que se cumplan las normas de trabajo.

## **1.4. Gestión por procesos**

Gestión de procesos es “una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa” (Bravo, 2011, pág. 9) el mismo autor además señala que la empresa con esto puede identificar, diseñar, ponerle nombres, dejar a un lado lo empírico para lograr confianza que provenga de los clientes.

Para Bravo (2011) existe un objetivo claro para la gestión de procesos y este es aumentar la productividad en las organizaciones, donde sabemos que la productividad toma en cuenta la eficacia y agregar valor en el producto o servicio.

El autor Maldonado (2012) explica porque hablar de gestión de procesos en sí. Menciona que depende de los procesos de las empresas que tan eficientes son para que la empresa sea así. Además, afirma que la gestión por procesos ayuda a que se pueda gestionar toda la empresa mediante una secuencia de actividades bien controladas orientadas siempre a agregar valor para el cliente.

#### *1.4.1. Pasos sugeridos para implementar gestión por procesos*

Maldonado (2012) propone pasos que debería seguir la persona encargada de implementar la gestión por procesos en una empresa. Todo esto ayuda a tener una visión más clara de lo que se necesita para implementar una mejora de procesos.

“La implicación se consigue desde la participación, no desde la imposición” (Maldonado, 2012, pág. 5) lo que sugiere que se logre que las personas implicadas participen de la manera más intensiva en el diseño del proceso.

“Empiece desde el principio forme e informe” (Maldonado, 2012, pág. 5). Es importante que las personas implicadas conozcan en lo que van a trabajar en donde el autor sugiere siempre darle un enfoque en la calidad.

“Encuentre lo que es verdaderamente importante en la empresa” (Maldonado, 2012, pág. 5). Según el autor lo importante es lo que va a tener repercusión en el producto o servicio que se le va a entregar al cliente.

“Busque propietarios” (Maldonado, 2012, pág. 6). Esto quiere decir que se deben asignar responsabilidades ya que todo proceso debe tener un propietario o responsable quién será la persona que próximamente se pueda hacer cargo de cambios y vigilar su adecuado rodaje.

“Piense en cómo mejorar desde el primer momento” (Maldonado, 2012, pág. 6). Se debe necesariamente pensar cómo mejorar desde el primer momento, ya que el autor sugiere que siempre hay algo que mejorar.

Por último, “A dónde se quiere llegar” (Maldonado, 2012, págs. 6-7) este es el paso donde verdaderamente se hace la implementación de todo el proceso, es importante que para esto según el autor se defina de una manera exhaustiva como se va a medir, controlar, evaluar, informar, detectar problemas, implementar soluciones de todo lo que implique la implementación de los procesos.

### **1.5. Casos de éxito de empresas similares**

En Ecuador existen varias empresas que podemos tomar como ejemplo de modelos de éxito, ya que muchas son íconos en el país.

Está, por ejemplo, ENKADOR. S.A. (2017) que opera desde 1975 y que se dedica a la fabricación de filamentos de poliéster, de donde se deriva una gran variedad de productos con el que aportan en el trabajo de la industria textil y sus derivados como calzado, colchones, floricultura, limpieza y plásticos. Esta empresa es distinta de las demás debido a que se encuentra en una constante investigación de mercado por lo que sus productos se han diversificado para satisfacer al mercado ecuatoriano y sus alrededores. Es una proveedora para Veritex desde hace más de 20 años consolidando una buena relación, confiable y con bases sólidas para negocios en el futuro.

Otra empresa dentro de Ecuador es Trenzatec Cia. Ltda., que se dedica a la fabricación y venta de elásticos, cordones y varios artículos de fibras tejidas elásticas. Esta empresa también es proveedora de insumos textiles a Veritex y ha demostrado un gran profesionalismo en su manejo de procesos, lo que le hace diferente a esta empresa es que todo está muy bien estructurado, por lo que Veritex podría afirmar que han cumplido bien con sus pedidos.

Corporación GERARDO ORTIZ, es un grupo de empresas de diferentes índoles como Coral Supermercados, Inmobiliaria Piedra Huasi, entre los que se encuentra el apartado de importaciones de algunos insumos textiles, que también distribuyen a varias empresas confeccionadoras de prendas de vestir, es un modelo de éxito bien determinado debido a la grandeza de su corporación y trabajo constante.

Internacionalmente también existen modelos de éxito de empresas que se destacan en la distribución de insumos textiles.

SERGATEX (2005) es una empresa de Chile que suministra telas con terminaciones y propiedades especiales, para la fabricación de: vestuario de trabajo y protección personal, ropa corporativa y deportiva, productos textiles publicitarios, impresión digital, artículos de camping, productos textiles militares y diferentes insumos complementarios. Los materiales de la empresa tienen continuidad y se manejan con inventarios adecuados.

Además, SERGATEX (2005) menciona en su página web que es una empresa que valora a la persona, que cree en el cumplimiento de los compromisos. Tienen políticas laborales que son bastante empáticas con la familia de los trabajadores. La empresa además señala que son cuidadosos con su entorno ambiental, usando de materiales reciclables.

Lo que vuelve diferente a esta empresa es que tienen un interés permanente es ser el mejor canal de difusión y comercialización de textiles técnicos, suministrando de manera oportuna y profesional productos superiores, innovadores, adaptados a las necesidades y posibilidades de cada nicho objetivo de la misma, permitiendo o facilitando a clientes nacionales y extranjeros, la fabricación de productos finales especializados diferenciables. Es interesante que la empresa menciona que tienen un marco de ética y respeto con sus trabajadores y competidores. Además, se debe tomar en cuenta que esta empresa ya es bastante grande y opera más de 40 años en el mercado chileno.

Una empresa que se puede tomar como modelo de éxito es la internacional MJ, esta se dedica a fabricar y distribuir a nivel mundial todo lo que tiene que ver con insumos textiles, denotando una gran gestión de procesos que se puede ver reflejada en la presencia de gran parte de la industria textil ecuatoriana. Lo que le hace diferente a esta empresa es que está en constante observación de lo que quiere el mercado ecuatoriano y en poco tiempo lo trae a Ecuador.

## **1.6. Mejora de procesos**

El objeto de este trabajo de titulación es mejorar los procesos de Veritex, es decir mejorar los que ya se tienen. Y aunque los autores del plan de Consideraciones y criterios para la

selección de procesos para la mejora (Medina, Nogueira, & Hernández, 2012) dicen “Lograr la transformación de una organización hacia su gestión por procesos resulta muy difícil.” Se puede pensar en que, si se pueden hacer mejoras que luego los mismos autores se encargan de demostrarlo, de tal manera que exista eficiencia en los procesos, es por eso que se tomará todos los criterios presentes en este marco teórico para presentar unos procesos que sean mejor estructurados y actualizados para toda la parte interesada de Veritex.

#### *1.6.1. Enfoque en la calidad*

Según Pérez (2012) por años se ha pensado que la calidad se debe controlar, cuando no es así. Primero la calidad se debería asegurar, cumpliendo estándares ya sean del cliente o de la empresa mismo. Para por último gestionar la misma, que es la meta de muchas empresas vanguardistas.

Para Zaratiegui (1999) es muy importante que para alcanzar la *Calidad Total* se tome a los clientes como jueces absolutos de la calidad. Para el mismo autor la *Calidad Total* busca que los clientes sientan que obtienen lo que piden y así volverles fiel a la empresa en sí.

En cuanto a productos, “Se reconoce que un determinado nivel de calidad del producto se consigue como consecuencia de seguir procesos operativos suficientemente contrastados (causa-efecto)” (Pérez, 2012, p 33).

El enfoque a la calidad según Pérez (2012) se puede caracterizar por darle importancia a todas las actividades que integran la cadena de valor ya que de esta depende la calidad final, además “Enfoque directo a todos los procesos de la empresa: procesos que interactúan formando un sistema y se gestionan” (Pérez, 2012, p 36). Por último, la empresa podría tener un enfoque de calidad si incluye acción que persigan objetivos de mejora, esto claramente implica el compromiso de todos los miembros de la empresa.

Para todo esto Pérez (2012) sugiere utilizar las normas ISO 9001. “Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de

los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.” (ISO 9001, 2015, p1)

### *1.6.2. Cambio organizacional futuro*

Es evidente que para poder cumplir con el objetivo de este trabajo de titulación se debe pensar en cómo poder llegar a las personas y pensar que en cada proceso se debe cumplir a futuro, por lo que se piensa en un cambio organizacional que según Hall (1996) lo define como una modificación y muchas veces transformación de la manera en que se sobreviva mejor en el ambiente.

Según Rubiano (2010) en una investigación realizada en una empresa comercializadora en Colombia, encontró que las personas al percibir un nuevo cambio ven a su experiencia amenazada. Además de que no se debe dejar a un lado factores organizacionales involucrados en los comportamientos de los trabajadores tales como estilos de dirección, recursos, etc.

Se debe pensar que desde hace mucho tiempo ya se ve a los procesos como parte fundamental de las organizaciones, donde se comienza a estructurar de mejor manera todo. Para el autor del libro *La gestión por procesos: Su papel e importancia* “ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas” (Zaratiegui, 1999, pág. 82). Es por eso que ya desde hace tiempo las empresas emplean recursos para estructurar procesos y tener una visión al futuro.

Para Maldonado (2012) existen varias ventajas de aplicar una gestión de procesos que se ven reflejados en el presente y futuro de las empresas, por ejemplo, reduce el tiempo para prestar un servicio, reduce los contratiempos o descuidos y por consiguiente los costos que pueden surgir al no ofrecer la calidad esperada por el cliente. La más importante podría ser que esta gestión a futuro fomenta y desarrolla la autodisciplina en la empresa.

### 1.6.3. 5S

La metodología que se utilizará para el mejoramiento de procesos va a ser en mayor parte la denominada “5S”. Esta metodología mencionada en el libro Gestión por procesos y riesgo operacional de Pardo (2017) dice que fue inventada en los años 60 por Toyota con el fin de lograr lugares de trabajo más organizados, ordenados y limpios para así conseguir mayor productividad con sus procesos.

También se utilizará la metodología de Lean que en el mismo libro del autor Pardo (2017) menciona que fue creada alrededor del año 1990 con el objetivo de concentrarse en la creación de valor y por consiguiente la eliminación de lo que no crea valor.

Como se mencionó esta metodología es aplicada con el fin de mantener el orden en los procesos, en el libro de Pardo (2017) expone el principio de que si existe desorden en algún proceso o sitio de trabajo, esto a la larga ocasionará desplazamientos y por lo tanto es más fácil equivocarse, se toma más tiempo en encontrar las cosas, se necesita más espacio para trabajar, la imagen puede deteriorarse, las posibilidades de contaminación de todo tipo es más alta, etc.

Como se sabe son 5 palabras en japones que son la base de esta metodología. “SEIRI” significa organización esto implica para Pardo (2017) que en el puesto de trabajo se debe eliminar todo lo que no se utilice y tener a la mano herramientas, materiales, documentos necesarios. A lo que acota que esto es necesario porque lo que está de más, dificulta el trabajo, complica las operaciones y hasta podría causar accidentes.

Pardo (2017) luego menciona “SEITON” que significa orden, es el siguiente paso porque después de haber eliminado lo innecesario se debe identificar y ubicar los elementos necesarios, con el fin de que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizar los mismos y hasta se debería tomar en cuenta que se debe reponer rápidamente. Esto es necesario debido a que se puede perder tiempo en disponer de los materiales que se necesitan, además, implica un coste económico en todo el material que se pierde o se daña. Incluso el desorden da una mala imagen del lugar y de la persona de una dicha área de trabajo y por último no se sabe lo que se tiene. Algo muy interesante del “SEITON” es “cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa” (Pardo J. , 2017, pág. 194)

La tercera S es “SEISO” que para Pardo (2017) significa limpieza esto trata de identificar y luego eliminar la suciedad y sus fuentes provocadas por distintos motivos, estos pueden ser por roturas, fugas, lugares difíciles de limpiar, derrames, etc. Para esto se debe proveer

de reglas de limpieza para que el lugar se pueda utilizar sin problema, si existe suciedad puede provocar la dificultad para alcanzar los estándares de calidad fijados, transmite una imagen de poca atención para el lugar, oculta muchos defectos, que, si el lugar estuviera limpio, se vería diferente. Incluso podría aumentar el número de accidentes e incidentes y se podría perder la atención por los detalles.

La cuarta según Pardo (2017) es “SEIKETSU” que significa control visual. El fin de este componente de la metodología es facilitar el control visual de manera que sea fácil para todos distinguir una situación normal de una que no siga las normas sencillas previamente establecidas. Si no existe este control visual podría dificultar la distinción entre materiales necesarios e innecesarios. Asimismo, no se podría saber si todos los materiales están en el sitio correcto y por último dificulta saber si los indicadores están por encima o debajo de los valores adecuados.

La última S que se menciona en el libro de Pardo (2017) es “SHITSUKE” representa disciplina y hábito. Esto implica para el autor trabajar todo el tiempo de acuerdo con las normas establecidas, haciendo de la limpieza y el orden un hábito para las personas que trabajan en la organización. La ausencia de disciplina y hábito provoca un retroceso en el progreso, vuelta a elementos innecesarios, el fin de los esfuerzos que se realizaban y desmotivación para seguir con la metodología.

Es interesante que el autor Pardo (2017) menciona que para que cualquier nuevo hábito se vuelva una realidad para el cerebro humano necesita de al menos 70 días y sugiere que para adoptar esta metodología se necesita paciencia y perseverancia.

Para la implementación de las 5s el autor Pardo (2017) sugiere 9 pasos:

1. Acudir al apoyo de la dirección: para cualquier desarrollo e iniciativa en una gestión por procesos es fundamental que los altos directivos se involucren en lo que se quiere plantear.
2. Capacitación en la metodología de las 5s: toda persona que colabore en la organización debe conocer lo que imparte esta metodología.

3. Implementar un área piloto de la implementación de las 5s y un equipo de apoyo: es mejor que exista primero un área donde se implemente la metodología para observar y aprender de los errores y luego ya implementar en toda la organización.
4. Paseo por el área del plan piloto: Esto implicaría fijar una fecha, hora y personas implicadas en la observación del área de plan piloto con el fin de ir evaluando lo que se está haciendo y como se está avanzando en el mismo.
5. Paseo u observación de aspectos innecesarios: el fin de este paso es que las personas puedan buscar objetos innecesarios, anomalías, suciedad, etc. Durante estos paseos se puede preguntar a los trabajadores sobre su actividad diaria y las herramientas que utilizan para observar de mejor manera lo que está mal o bien. Se puede utilizar un cuaderno y una cámara para respaldar las observaciones.
6. Análisis y propuesta de mejora: Toda la información que se haya recopilado se puede analizar y determinar los elementos necesarios e innecesarios de cada puesto de trabajo, aquí se podría contar con la opinión de las personas involucradas en cada área. Con la información también se puede decidir el destino de los elementos calificados como innecesarios, esto puede ser venta, botarlos a la basura, reparación, etc. Además, se puede llegar a un consenso respecto a la ubicación y distribución de elementos necesarios, es necesario tomar en cuenta la frecuencia de uso, accesibilidad para las personas que lo utilizan, forma, peso y hasta la ergonomía del objeto.

También con el análisis se puede identificar cada elemento, ya sea con carteles, etiquetas y colores. De acuerdo con el mismo autor del libro Gestión por procesos y riesgo operacional con el análisis de la información al implantar del primero al quinto paso en la metodología de la 5S también se puede analizar las fuentes de suciedad, para así saber cómo eliminarlas en el momento exacto. Es importante mencionar que es preferible y más importante no ensuciar, a estar todo el tiempo limpiando. Por último, establecer los mecanismos de control adecuados para que sea posible que con una observación se detecte que no se está cumpliendo adecuadamente el proceso. Para esto puede ayudar las tarjetas de colores, indicadores, etc.

7. Ejecución de las acciones para la mejora: cada actividad que se acordó poner en marcha tendrá un responsable, el equipo realizará un seguimiento de las actividades.
8. Acciones de consolidación: a medida que pase el tiempo las acciones se irán impregnando en la organización, únicamente al inicio se tendrá que revisar constantemente, para ello se debe demostrar a todo el personal que se está avanzando, con fotos del antes y después o con logros palpables.
9. Replicar: Cuando se logre superar la fase piloto, se podrá extender a toda la organización.

Se podría concluir que esta metodología según Pardo (2017) tiene una relación entre el desorden exterior e interior, es decir que si en las áreas de trabajo no existe una buena organización, orden y limpieza es probable que la gestión de procesos tampoco sea de esta manera. El autor señala que esta metodología puede dar grandes resultados, a pesar de su sencillez y que podría dar un cambio radical en sistemas de control y la mejora de procesos. Claramente esto podrá ayudar a la mejora de procesos para Veritex.

## 2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En el siguiente capítulo se pretende describir al entorno tanto interno como externo en que se desarrolla la empresa, el siguiente se divide en una descripción del contexto interno con su respectivo análisis PEST y la segunda parte es una descripción del contexto interno, en el que implica una revisión profunda administrativa de Veritex.

### 2.1. Contexto externo (PESTAL)

Este análisis, permitirá saber el medio en el que se desenvuelve la empresa Veritex y ayudará a tener una mejor visión de las oportunidades y amenazas que enfrenta en el medio de la industria de insumos textiles.

#### 2.1.1. *Político – Legal*

Como oportunidad, tomando en cuenta que Veritex también importa algunos insumos, podemos destacar que la política fiscal de recaudaciones por servicio aduanero relativamente no es tan alto cuando se refiere a insumos textiles que no se producen en el país, contrastando con insumos que si disponemos dentro del territorio ecuatoriano, es por eso que es una oportunidad que de alguna manera Veritex se pueda proveer de materia prima a bajos costos, que tienen como fin dar precios más bajos en prendas de vestir.

Además, para Veritex es fundamental que desde las leyes apoye la producción interna de textiles, por lo que existen varios proyectos de ley que se están desarrollando para la protección de la industria textil, muchos tienen que ver con el servicio nacional de aduana.

Como una amenaza se podría considerar el impuesto a la salida de divisas debido a que Veritex como parte de su actividad económica se dedica a la importación de materias primas y productos para distribuir. Actualmente según la Súper Intendencia de Bancos el impuesto a la salida de divisas es de 5% (2020), sin embargo, el 21 de diciembre del 2021,

Guillermo Lasso, ofreció bajar a 4% este impuesto que aplica a todo movimiento de dinero por medio de transferencia, envío o traslado. Esto lo hará a razón de 0,25 puntos por trimestre. Lo que de alguna manera permitirá bajar los precios de los productos importados para Veritex.

Además, en el sector textil en el que se desenvuelve Veritex existe una amenaza con la que se ha batallado desde tiempo y es la falta de leyes para la protección de ingreso de mercadería (ropa) ya realizada en el extranjero, incluso el estado ecuatoriano, tampoco se respeta los insumos y producción ecuatoriana según Gómez (2020).

Por otro lado, lo laboral también preocupa y afecta a Veritex debido a que en Ecuador no existe el trabajo por horas, lo que beneficiaría tanto al empleado como al empleador debido a que, por un lado, el empleador podría definir en qué horarios es cuando más necesita trabajadores y para el empleado, que le sea más fácil encontrar trabajo de medio tiempo. El SBU, que se refiere al Salario Básico Unificado que en el 2021 se encuentra en \$400, según el portal del Ministerio de trabajo (2020) mediante un decreto ministerial del 30 de noviembre del 2020, se determinó que, debido a que la inflación para el 2021 es de -1,01%, no se pudo aumentar el SBU, sin embargo, mediante decreto ejecutivo 286 para el 2022 se aumentó a \$425.

En un estudio realizado por el portal de noticias Primicias (2020) donde se analizan datos de la Organización Internacional del Trabajo y el Banco Central del Ecuador, en los últimos 10 años, Ecuador ha aumentado su SBU incrementó en 51,5% pero la productividad disminuyó en 7,25%. Se lo puede analizar en el siguiente gráfico.

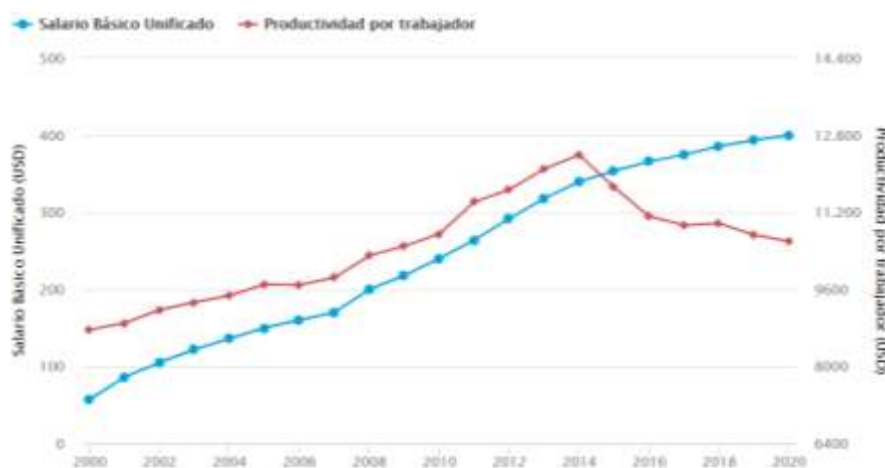


Figura 6. Productividad y salario básico  
Fuente: Primicias (2020)

En el mismo portal de noticias Primicias (2020) se explica que cuando un país sube su mano de obra y baja en productividad, hace que el país sea menos competitivo y por lo tanto también menos atractivo para la inversión extranjera. Como se sabe, si aumenta la inversión extranjera, existen más plazas de empleo y no solo eso sino que empresas nuestras que se han ido a otros países a producir ropa, podrían volver y por lo tanto se ayudaría a la industria de insumos textiles nacionales. Por ello, es muy importante que desde lo político se apoye a la industria ecuatoriana con leyes laborales más flexibles.

### *2.1.2. Económico*

Tomando en cuenta que Veritex importa materia prima e insumos, el tipo de cambio que se tiene con el yuan chino es una oportunidad debido a que el dólar tiene un mejor desempeño sobre el mismo. Hasta abril del 2021 el tipo de cambio es por cada dólar estadounidense son 6,53769.

En el ámbito económico también podemos hablar de amenaza en el análisis del SBGU (Salario Básico General Unificado) hasta mayo del 2021 es de \$400 pero igualmente se debe pensar en que este monto subirá con el tiempo y si el mismo sube, los precios de todo lo que consumimos subirá. Es más, actualmente, mayo del 2021, se mantiene un alza en el combustible por lo que el transporte ha subido, esto afecta directamente a Veritex debido a que el giro del negocio principal es la distribución de materiales de insumos textiles.

En lo económico, también se debe tomar en cuenta a la competencia que tiene Veritex, se podría considerar una amenaza el aumento de capitales de las principales empresas competidoras con Veritex, debido a que está última no cuenta con capitales de inversión, al ser una empresa familiar.

Por otro lado, en el tema de importaciones en el sector textil según el portal Primicias con un artículo de su autora Coba (2021) asegura que las importaciones han aumentado del 2020 a 2021 debido a que por razones de pandemia es más fácil importar hilo ecuatoriano que desde Asia, hilo como poli algodón, poliéster, etc.

Algo muy interesante que hay que resaltar es que no solo se ha importado insumos si no, también ropa confeccionada o con valor agregado como sombreros, ropa deportiva o medias.

Categoría	2019	2020	Variación
Materia prima	445 053	198 364	-55,4%
Hilado	4 762 382	6 024 409	26,9%
Tejido plano	22 956 891	22 195 950	-7,4%
Tejido de punto	658 655	631 486	-4,1%
Prenda de punto	15 744 272	10 962 907	-30,4%
Prensa esp. de punto	9 415 767	7 725 160	-18,0%
Ropa hogar	1 248 184	1 259 611	0,9%
Alfombras, tapices	105 079	308 391	193,3%
Cordales y cuerdas	352 664	440 572	24,9%
Hilo de coser	500 312	280 140	-44,0%
No tejido	2 178 833	3 221 862	47,9%
Producción especial	795 503	2 990 355	275,9%
Prendería, trapos	35 231	15 127	-57,1%
Otros usos	43 509 815	48 455 375	11,4%
Total	103 708 641	104 705 309	1,0%

Figura 7. Exportaciones del sector textil ecuatoriano. En USD.  
Fuente: Primicias. Coba (2020)

Como se puede ver en el cuadro presentado, los tejidos de punto, prendas de plano, tuvieron una variación negativa en los años de 2019 a 2020 pero por ejemplo tapices y alfombras tuvieron una variación bastante positiva, por lo que esto se convierte en una oportunidad para Veritex, debido a que vendemos insumos para realizar este tipo de prendas.

También podemos ver que la materia prima también se exporta, en donde Veritex puede analizar abrirse paso en este tipo de mercados, donde se podría analizar que parámetros se debe cumplir y todo lo que implique la exportación de insumos textiles o manualidades, por el momento esto es una debilidad de la empresa.

Coba (2021) en su artículo, también hace una radiografía del sector textil donde analiza que las ventas internas y por lo tanto las importaciones de este sector se redujeron desde 2019 y que se puede responder de alguna manera porque existe comercio ilícito, mercadería de contrabando y subfacturación. Esto es algo que ya se había mencionado

antes, las ventas internas de los productores ecuatorianos se han visto afectadas debido a que muchas personas burlan a la aduana con la importación de mercadería a bajo costo.

### *2.1.3. Tecnológico – Ambiental*

En cuanto a la tecnología, el sector textil no se queda atrás en cuánto a innovaciones en insumos, tal como se difunde en la página Audaces (2021) se relata que con el tiempo se ha cambiado de fibras naturales a fibras sintéticas, pero ahora estas fibras son inteligentes, esto, se puede observar de forma clara al ver que ahora tenemos tela que es capaz de retener la temperatura, ya sea esta fría o caliente, además existe cada vez filamentos más fuertes y que perduran en el tiempo. Esto es un tanto una amenaza para Veritex porque la misma no cuenta con el capital suficiente, según sus propietarios, para alcanzar a invertir en este tipo de telas que son más costosas y que de hecho no se ha hecho el estudio pertinente para saber si los clientes de Veritex pudieran adquirir este tipo de tela.

En el mismo portal web Audaces (2021) mencionan que la impresión 3D también está lista para ser utilizada en el mundo textil, lo cual suena bastante interesante debido a que existirían un millón de oportunidades para los confeccionistas en cuánto a detalles de la prenda. Pero esto nuevamente supone una amenaza para Veritex debido al alto costo que puede significar la tecnología textil.

Con esta información se puede concluir que la amenaza para Veritex en lo económico es el constante cambio y rapidez que existe respecto a la tecnología en la creación de insumos textiles. Esta industria es bastante cambiante y con el tiempo se crean nuevos productos que salen a la moda. Implica un alto costo en inversión de nueva maquinaria porque como se sabe la moda es efímera.

La oportunidad que tiene Veritex respecto a tecnología en cuanto a sistemas es que cada vez existen más facilidades y a menor costo en cuanto al manejo de inventarios, facturación electrónica, etc. Que claramente ayuda al funcionamiento de la empresa y con los que Veritex poco a poco se está involucrando.

El artículo antes mencionado “Tecnología textil: tendencias para la industria de la moda” de Audaces (2021) también se habla de una moda sostenible, es decir, reutilizar telas y prendas textiles, en algunos casos para crear unas nuevas. Por otra parte, se ha visto que

existen cada vez más microemprendimientos de recibir ropa, para arreglarla o limpiarla y luego volverla a vender, un ejemplo es Closet Revolution. Esta tendencia, que si bien es cierto es amigable con el medio ambiente, por una parte, es una amenaza para Veritex debido a que ya no se utilizan nuevos insumos para crear prendas, pero por otro lado es una oportunidad ya que Veritex, debería dar la apertura y la promoción de que también vende insumos para reparar las prendas y poderlas reparar.

En lo netamente ambiental en cuanto a la producción de Veritex, la gran fortaleza es que desarrolla Veritex es que no produce mayores desechos sólidos o líquidos por lo que no entraría en una regulación de contaminación al medio ambiente, además cada vez existen investigaciones en materiales que no contaminan al medio ambiente y aunque tal vez sea un poco costoso, Veritex busca contaminar lo menos posible.

Se puede considerar una amenaza la contaminación del ruido que podría superar los 55 decibeles tomando en cuenta que en un futuro se podrían aumentar máquinas, esto se pudo evaluar mediante la medida del impacto controlado que sirve para evaluar los procesos industriales en máquinas. Con esto se ha determinado que Veritex, al aumentar su maquinaria, no podría cumplir con el número de decibeles permitidos en dicha zona por motivo de que no están aislados adecuadamente según TULSMA (2003) libro VI anexo 5 sobre los límites permisibles de niveles de ruido ambiente para fuentes fijas y fuentes móviles y para vibraciones.

#### *2.1.4. Social – Cultural*

Una gran oportunidad para Veritex es el auge del emprendimiento, este se puede evidenciar con la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) hasta 2019 fue de 36,2% sin contar aún con el estudio pertinente de la actual situación de pandemia que vive el país, porque mucha gente busca trabajar en algo nuevo y puede incurrir en la confección de ropa o diseño de manualidades, de hecho, hasta la fecha Veritex ha sido proveedora de insumos para trajes quirúrgicos y mascarillas.

Una gran amenaza para Veritex y de hecho para todas las industrias del país es el poder adquisitivo que tienen los ecuatorianos, sobre todo en la situación que actualmente hacemos frente, este se mide con el IPC (Índice de Precios al Consumidor). Según datos

del INEC (2021) se dice que el IPC en febrero con respecto a enero del 2021 subió en 0,08%. Pero con respecto a febrero del año 2020 bajo en 0,81%. Lo cual claramente es un indicador de que los precios se han inflado más, pero no tanto como antes de la pandemia. La inflación mensual ha aumentado y es que en de diciembre del 2021 a enero del 2022 subió en 0,72%, pero si nuevamente comparamos enero del 2021 respecto a enero del 2022 este también aumentó de 0,12% a 0,72%. Podemos concluir que le es un tanto más caro adquirir los productos a los ecuatorianos en general.

Para analizar este dato de mejor manera, también debemos tomar en cuenta como está estructurada la canasta básica en Ecuador, en especial en Quito que es donde se encuentra Veritex. Según datos del INEC (2022), la canasta familiar básica para Quito cuesta en enero del 2022 \$740,65. Para indumentaria, que abarca: telas, hechuras, accesorios, ropa de confección para hombre, mujer y servicio de limpieza, en total se destina \$53,47. Específicamente para telas, hechuras y accesorios se destina 6,49%, para ropa de hombre \$25.05 y para ropa de mujer \$19,95. En el siguiente gráfico se detalla a fondo estos datos.

ENERO 2022						
No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Variación Mensual (%)	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Restricción / Excedente en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0.56</b>	<b>740.65</b>	<b>793.34</b>	<b>-52.69</b>	<b>-7.11</b>
<b>2</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>0.92</b>	<b>250.37</b>	<b>262.99</b>	<b>-12.62</b>	<b>-1.70</b>
3	Cereales y derivados	0.40	57.08	57.28	-0.20	-0.03
4	Carne y preparaciones	0.28	42.04	42.57	-0.54	-0.07
5	Pescados y mariscos	-2.84	12.78	13.58	-0.80	-0.11
6	Grasas y aceites comestibles	-2.15	12.82	13.13	-0.31	-0.04
7	Leche, productos lácteos y huevos	0.00	33.39	34.00	-0.61	-0.08
8	Verduras frescas	9.19	13.80	17.60	-3.80	-0.51
9	Tubérculos y derivados	2.27	17.98	18.15	-0.17	-0.02
10	Leguminosas y derivados	1.24	5.28	7.86	-2.58	-0.35
11	Frutas frescas	5.32	15.17	18.03	-2.86	-0.39
12	Azúcar, sal y condimentos	0.12	10.60	10.64	-0.04	-0.01
13	Café, té y bebidas gaseosas	-0.82	6.90	7.30	-0.41	-0.05
14	Otros productos alimenticios	-4.53	1.17	1.39	-0.22	-0.03
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	1.41	21.38	21.48	-0.09	-0.01
<b>16</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>0.08</b>	<b>191.27</b>	<b>194.51</b>	<b>-3.25</b>	<b>-0.44</b>
17	ALQUILER	0.10	160.64	160.64	0.00	0.00 *
18	Alumbrado y combustible	-1.06	11.83	11.83	0.00	0.00 *
19	Lavado y mantenimiento	0.10	17.44	17.95	-0.51	-0.07
20	Otros artefactos del hogar	7.25	1.35	4.09	-2.74	-0.37
<b>21</b>	<b>INDUMENTARIA</b>	<b>0.98</b>	<b>53.47</b>	<b>85.87</b>	<b>-32.40</b>	<b>-4.37</b>
22	Telas, hechuras y accesorios	0.15	6.49	9.19	-2.70	-0.36
23	Ropa confeccionada hombre	0.26	25.05	34.35	-9.30	-1.26
24	Ropa confeccionada mujer	2.41	18.95	37.13	-18.18	-2.45
25	Servicio de limpieza	0.00	2.98	5.20	-2.22	-0.30
<b>26</b>	<b>MISCELANEOS</b>	<b>0.49</b>	<b>245.54</b>	<b>249.96</b>	<b>-4.43</b>	<b>-0.60</b>
27	Cuidado de la salud	0.39	110.22	111.98	-1.76	-0.24
28	Cuidado y artículos personales	1.86	18.15	19.57	-1.42	-0.19
29	Recreo, material de lectura	0.17	27.15	27.75	-0.60	-0.08
30	Tabaco	1.18	33.76	33.83	-0.07	-0.01
31	Educación	0.00	21.87	22.44	-0.57	-0.08
32	Transporte	0.00	34.39	34.39	0.00	0.00 *

Figura 8. Canasta familiar básica Quito 2022  
Fuente: INEC (2022)

Se puede observar que comparado con otros rubros que abarca la canasta familiar, para lo que menos se destina dinero es a indumentaria. Para Veritex esto es negativo ya que es el eje de su negocio, es decir proveer de insumos para realizar este tipo de productos finales.

Si a esto le aumentamos el dato anterior respecto al poder adquisitivo es un tanto más preocupante y se convierte en una amenaza para Veritex, debido a que se supondría que para el consumidor ecuatoriano es más caro en general adquirir productos y como vemos, tal vez se destinaría menos presupuesto para comprar ropa o similares.

Por otra parte, podemos analizar también el comportamiento del consumidor y es que las ventas a lo largo del año son diferentes para Veritex, es decir que algunos productos se venden más o menos en las diferentes épocas o temporadas del año. Esto tiene mucho que ver con las festividades propias de Ecuador. Es decir, algunos productos por cultura o costumbres propias de los ecuatorianos se venden para ciertas fechas.

Por ejemplo, los meses de octubre y noviembre salen mucho más todos los productos relacionados a la navidad, debido a que los clientes de Veritex realizan adornos o manualidades para estas festividades. En general, se mueve mucho del inventario de la empresa porque en estas fechas se renueva clóset por ejemplo o es la ocasión perfecta para comprar ropa y accesorios, entonces los clientes se llevan todo lo necesario para confeccionar artículos de uso final ideal para Navidad. En enero e inicios de febrero, se mueve el inventario para realizar manualidades para el día del amor y la amistad. Así sucesivamente con todas las épocas o festividades ecuatorianas.

Además, se realizó una entrevista al presidente de la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Y Mediana Empresa De Pichincha), Ing. Galo Cabezas (2019), en donde mencionaba que la clave de cualquier negocio textil son los confeccionistas, son los que mueven la industria ecuatoriana, tanto los insumos como el producto terminado y que ellos mismos son los que deciden qué tipo de insumos escogen para dar valor a sus prendas, por lo tanto, tienen una gran poder sobre el mercado en cuanto a proveedores de sus materiales de trabajo, esto, Veritex lo ve como una oportunidad debido a que siempre ofrece variedad de colores, tamaños e incluso variedad de calidades y precios en los productos, para abarcar más tipos de consumidores en el mercado, tratando siempre de innovar.

También en esta entrevista con el experto textil, se halló que la calidad de los insumos juega un papel primordial en la industria de textiles, ya que el mencionaba que se puede medir la satisfacción de los clientes de Veritex, o en general de compradores de insumos textiles en las veces que ellos venden sus productos terminados, aduciendo así que la calidad es lo que llama a volver a comprar en cualquier línea de venta textil. Esto también se ve como una oportunidad para Veritex, debido a que, como se mencionó antes, para Veritex es bastante importante la calidad de insumos que se da a sus consumidores, sin embargo, es un tanto complicado, competir en precios, sabiendo que siempre se busca calidad a bajo precio.

En lo cultural, también se puede mencionar que ha ingresado una nueva tendencia y es que ahora son más los emprendimientos o locales que venden ropa de segunda mano, esto es claramente una amenaza para Veritex en cierto sentido, ya que puede desencadenar un decrecimiento en la confección de ropa, por lo que se puede pensar en fortalecer otras gamas de productos de Veritex.

## **2.2. Análisis Interno**

A continuación, se presentará la situación de la empresa, sobre todo para conocer cuáles son algunos de sus antecedentes y cómo se encuentra actualmente para tener una mejor visión de la empresa. Toda la información recopilada a continuación, en su mayoría es recopilada de documentos facilitados por Veritex con perspectiva de sus dueños y colaboradores, además de proyectos y asesoría por parte de la autora del presente trabajo de titulación.

### *2.2.1. Reseña histórica*

Veritex es una empresa fundada por Carlos Carrillo y Adriana Viera en 1997. Antiguamente fue llamada Almacén La Fiesta y en la que se comenzó vendiendo artículos para fiestas como ajuares de novia, recuerdos, etc. Poco a poco se cambió el giro del negocio ya que como cuenta su propietario, Carlos Carrillo, la gente iba pidiendo artículos

textiles, debido a la cercanía a varios de los centros comerciales de industria de ropa ecuatoriana en el centro histórico de Quito.

Comenzó con 2 locales en el centro histórico, pero poco a poco ha logrado brindar mayor comodidad a sus clientes en el sur. En el futuro se piensa contar con un local en el norte de Quito.

Actualmente, es una empresa que importa, fabrica y distribuye toda clase de insumos textiles. Tiene más de dos mil artículos a disposición. Sus clientes varían entre pequeños y grandes confeccionistas, distribuidores de insumos, aficionados o profesionales en manualidades, entre otros.

Ofreciendo productos de calidad, muchas veces innovadores y a precios bueno le ha permitido contar con muchos clientes fijos. Además, también se hace pedidos a provincias, aunque este no es el ingreso más fuerte de la empresa. Se cuenta con alrededor de 25 empleados altamente capacitados para brindar opciones, nuevos productos con la opción de personalizarlos para diferentes usos textiles.

### *2.2.2. Elementos motivacionales*

Los elementos motivacionales de Veritex son relativamente nuevos, creados por la autora de este trabajo de titulación, pero estos no han sido compartidos con la comunidad empresarial de Veritex, por lo tanto, la gente no los conoce y es una debilidad para la empresa, se sugiere difundir esta información a las partes interesadas.

#### *2.2.2.1. Misión*

Somos una empresa que importa, fabrica y distribuye toda clase de insumos textiles a pequeños y grandes confeccionistas, ofreciendo productos de calidad, siempre a un costo competitivo en el mercado. Además, contamos con un personal altamente capacitado para brindar opciones, nuevos productos con la opción de personalizarlos para diferentes usos textiles.

#### 2.2.2.2. *Visión*

Para el año 2025 ser una empresa reconocida por todo el Ecuador como la principal distribuidora de insumos textiles de calidad.

#### 2.2.2.3. *Valores*

Participación: Promovemos la constante participación de todas las personas que trabajan con Veritex.

Respeto: Se inculca el constante respeto con todos sus stakeholders.

Amabilidad: Para una buena atención se promueve la cortesía y amabilidad tanto en el trato con todos los clientes y el trato dentro de la empresa.

Cumplimiento: Veritex se compromete y cumple con los clientes, sin dejar de lado el ser realistas o la honestidad en lo que se promete.

Entusiasmo: En Veritex se atiende a todos los clientes con el mayor entusiasmo posible.

Servicio: Quienes trabajan en Veritex están siempre atentos al servicio de los demás.

#### 2.2.2.4. *Objetivos estratégicos*

- Optimizar el proceso de distribución en las sucursales de Veritex.
- Escuchar los requerimientos y quejas de los clientes.
- Capacitar al personal para el buen manejo de los procesos de Veritex.
- Mejorar las relaciones con los clientes por medios tecnológicos o redes sociales.
- Definir procesos pertinentes y bien estructurados.
- Mantener y mejorar las buenas relaciones con los proveedores.

- Diversificar los productos con los requerimientos del cliente.
- Mejorar la administración financiera.
- Desarrollar como trabajar con equipos multifuncionales.
- Desarrolla habilidades analíticas.
- Mantener la rentabilidad del negocio.
- Incrementar los ingresos.
- Minimizar los tiempos de espera de un cliente en un local esperando por su mercadería.

### 2.2.3. *Mapa estratégico (Balanced Scorecard)*

En el blog de Roncancio (2018) se menciona que un mapa estratégico es una completa representación visual de una estrategia, que describe un proceso que crea valor a la empresa con el esquema de causa y efecto entre las cuatro perspectivas del balanced scorecard que son: financiera, del cliente, de los procesos y aprendizaje y crecimiento.

Con este mapa estratégico todo miembro de la empresa se debería sentir identificado con los objetivos que se desean alcanzar y sabe que rol cumple en las diferentes perspectivas. Para ello se presenta el mapa estratégico sugerido para Veritex. Claro está, que también es una debilidad para Veritex, debido a que su personal no lo conoce.

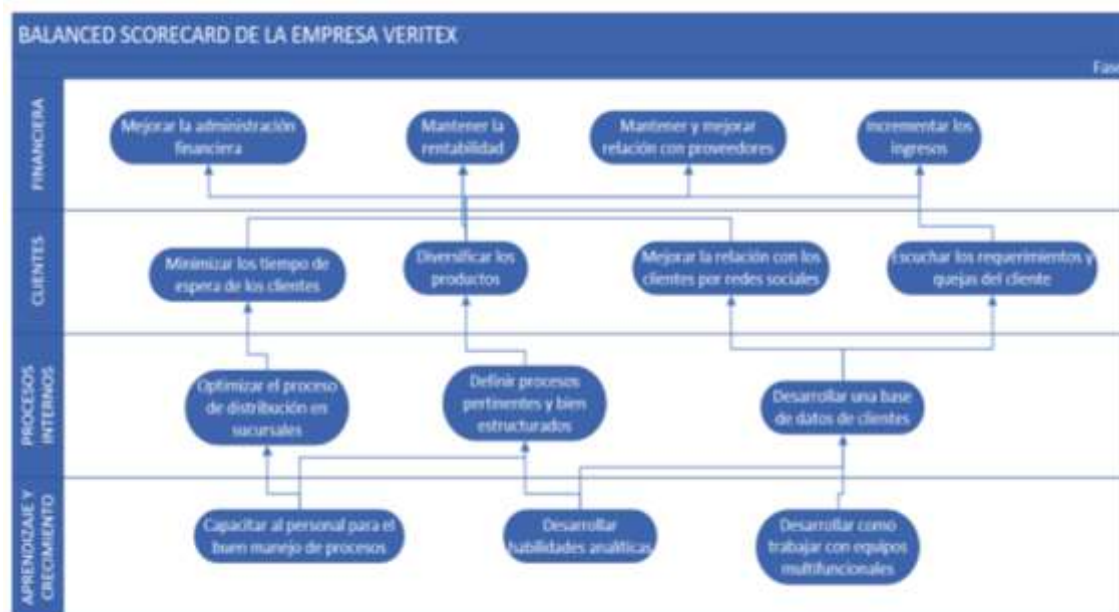


Figura 9: Balanced Scorecard de Veritex

#### 2.2.4. Principales clientes

Veritex tiene diferentes tipos de clientes, el grupo más grande son los confeccionistas. En este grupo también se cuenta con la mayor cantidad de clientes fijos, muchos compran al por mayor, para que los precios puedan ser rentables para la venta de sus productos. Podemos afirmar que muchos de los clientes confeccionistas de Veritex son bastante grandes y/o reconocidos por el mercado ecuatoriano. Algunos venden ropa por catálogo como CX Esports, Glod, en centros comerciales e incluso le venden ropa de cadena a DePrati o Etafashion, por citar algunos ejemplos.

Cabe aclarar que nuestros clientes no se dedican únicamente a la confección de ropa, también contamos con clientes que confeccionan artículos complementarios para el hogar como tapices, cortinas, juegos de baño, o por otra parte trabajos manuales como floristería, adornos, pulseras, etc.

Además, tenemos a clientes que son distribuidores de insumos textiles o de bazar, debido a que Veritex cuenta con mercadería que son de fácil distribución y cotizados por todos como artículos de papelería y kits de costura para los hogares.

Veritex cuenta con un sistema contable desde el 2019, que es desde donde se pueden obtener datos históricos para fin de esta investigación y así poder conocer de cierta manera como han aumentado los clientes por año.

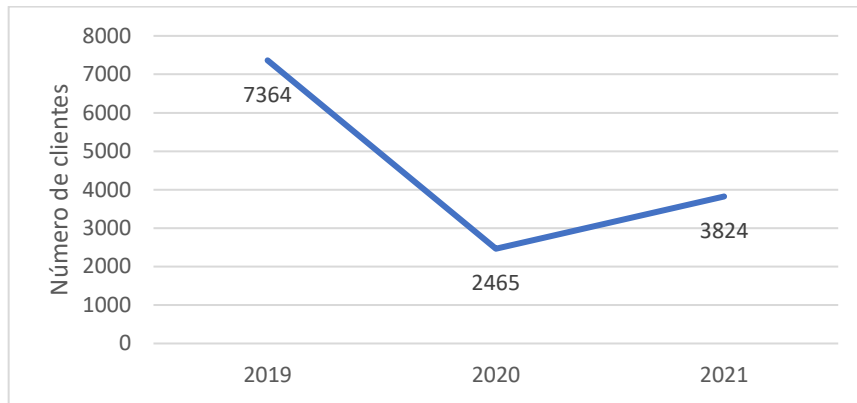


Figura 10: Clientes nuevos facturados por año  
Fuente: Registro contable de Veritex (2022)

Es importante mencionar, que existe un gran número de clientes en 2019 porque se paso de un sistema de facturación manual a un sistema contable electrónico. Además, podemos ver hubo un decrecimiento en el número de clientes del 2020 debido a que fue el año de pandemia y como sabemos hubo menos ventas y por lo tanto menos clientes. El año 2021 se podría considerar un año normal y faltaría esperar los clientes nuevos de este año y de los siguientes para tener una mejor métrica de los clientes nuevos.



Figura 11: Clientes de Veritex por comercio

Veritex considera que de todos sus clientes el 10% son ventas al por mayor y el 90% al por mayor. En donde sus clientes al por mayor representan un 60% de las ventas y el restante sus compradores al por menor.

Esto claramente es una debilidad, ya que Veritex no podría subsistir como lo ha hecho hasta ahora si basará sus ventas únicamente en vender unidades, esto no quiere decir que los clientes al por menor no sean importantes, pero la cantidad que llevan nuestros clientes

grandes es importante para que se maneje el negocio como se lo ha llevado hasta estos días.

Veritex también cuenta con clientes en otras ciudades de las diferentes provincias del Ecuador. Según sus datos de facturación y con algunos de los clientes que se han tenido en el último año, y mencionando que aquí se excluyen los clientes que se encuentran en Quito, se puede evidenciar lo siguiente:

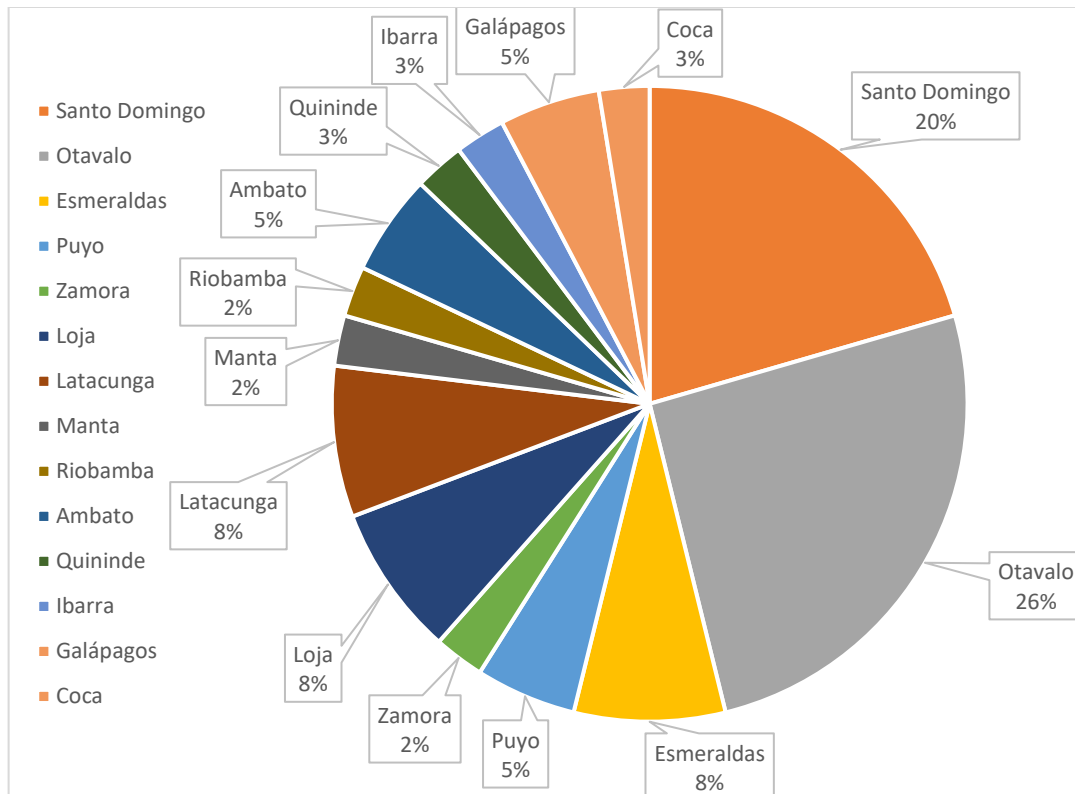


Figura 12: Clientes en las diferentes ciudades de Ecuador  
Fuente: Registro contable de Veritex (2022)

Como se puede observar en el gráfico anterior, Veritex cuenta ya con clientes fijos en todo el territorio ecuatoriano, lo que claramente es una fortaleza y una oportunidad de abrirse espacio en nuevas ciudades como en Otavalo o en Santo Domingo, donde tiene el mayor número de clientes, se sugiere analizar qué tipo de clientes son estos para poder determinar si serían competencia, debido a su giro de negocio que podría ser la distribución de la mercadería o por su parte, sería una ayuda para los clientes al tener la mercadería que necesitan más cerca.

Por otro lado, es importante igual analizar el poder de negociación que tienen los clientes, “un mayor poder de negociación del cliente lo pone en una situación de ventaja sobre las

organizaciones que integran el sector.” (Martínez V. , 2020, pág. 190) en este sentido podríamos analizar que de igual manera bajan las ganancias del sector analizado.

Para este análisis el autor sugiere que se analice el nivel de concentración de los compradores respecto a la concentración de empresas del sector textil, grado de dependencia de la concentración de empresas, volumen que puede manejar un comprador promedio, etc.

Esto implica de como el consumidor busca otras opciones, poniendo así en la empresa en jaque mate con respecto a los precios de los productos ofertados. Este no es el caso en la industria de insumos textiles, por lo menos Veritex considera que muchos de sus productos son difíciles de encontrar fácilmente en cualquier distribuidora textil o que es difícil la importación de dicho o tal insumo. Muchas veces algunos consumidores no se arriesgan a buscar ofertas en Colombia, China o Perú, por ejemplo, debido a que no conocen si funcionará la importación y estos proveedores muchas veces piden compras mínimas muy altas.

#### *2.2.5. Principales proveedores*

Veritex tiene como principales proveedores a ENKADOR S.A. que es una empresa ecuatoriana y que se dedica a la fabricación de filamentos de poliéster, de donde se deriva una gran variedad de productos. Este es un de los proveedores más antiguos que tiene la empresa y con el que ha creado una alianza duradera.

E&A también es uno de los principales proveedores de Veritex, la cual siempre surte a Veritex de los más variados accesorios para manualidades e insumos para la confección.

También algunas empresas chinas, colombianas y peruanas figuran como proveedores de mercadería que no se fábrica en el país.

Siguiendo en la misma línea que plasma Martínez (2020) el poder de negociación de los proveedores es una amenaza ya sea por su grado de concentración, la especificidad de los insumos, impactos en los costos de los insumos, etc.

En este sentido el poder de negociación de proveedores para Veritex es alto en virtud de que la concentración de proveedores de insumos es poco y no hay muchas opciones de

empresas que distribuyan el mismo insumo textil. Además, muchos proveedores han irrespetado el tratado de vender insumos únicamente al por mayor, y muchas de ellas ahora venden directamente a los clientes, dañando así el negocio que tienen muchas distribuidoras de textiles.

#### 2.2.6. Competencia

“La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Se trata de identificar quiénes son los actuales actores de dicho sector y ver como compiten entre sí, que tipo de estrategias desarrollan, si alguna de ellas cuenta con una posición dominante y en caso de ser así, cuál es la base de sustento de dicho posicionamiento” (Martínez V. , 2020, pág. 188)

El autor Martínez (2020) dice que aquí es importante saber el tamaño de mercado, o industria, ya que ayudará a ver qué tan atractivo es el sector. Para tal fin en el sitio web llamado Fashion Network, en la noticia publicada por González (2021) dice que el sector textil perdió el 36% de su facturación en 2020, pasando de 1287 millones a 886 millones. Claro está que fue un año bastante difícil para el país, pero igual son cifras que demuestran que es un sector bastante grande y que mueve dinero en el país

Existe alta rivalidad entre competidores de la industria textil. Partiendo de que relativamente son pocas las empresas grandes y reconocidas en el mercado de distribución de textiles. Las empresas involucradas en la industria pelean por clientes con estrategias de precios bajos. Un claro ejemplo son las empresas con dueños chinos o a fines que importan directamente insumos a precios realmente bajos, compitiendo así con empresas como Veritex, que también baja los precios para no perder clientes.

Martínez (2020) menciona que mientras más sea atractivo un sector industrial más empresas o personas querrán entrar en el mismo, por lo que los competidores y miembros del sector, en este caso textil, crean barreras de entrada.

Las que encontramos especialmente en la industria de insumos textiles es valor de la marca, es decir que varias empresas en el sector ya tienen bien marcada y reconocida la marca en el mercado, lo que denota experiencia en el sector. Veritex cuenta con valor de marca, debido a que es reconocida por varias personas en el sector textil.

Otra barrera de entrada que imponen las empresas es el requerimiento de un alto nivel de capital debido a que la clave en este negocio según el dueño de Veritex, es la variedad de productos, para esto se debe invertir un alto capital para alcanzar a tener todo lo que el cliente requiere.

### 2.2.7. *Gama y líneas de productos*

Para Lorente ( 2018) se puede entender como gama de productos a un grupo de artículos para un determinado segmento de mercado que alguien ofrece a su target y menciona un claro ejemplo: “Gama: productos de higiene”. Por otro lado, el mismo autor define a la línea de productos como un conjunto de productos que tienen algo en común, con su ejemplo: “Desodorantes”. Es interesante que este autor sugiere que tener bien definido estos dos ámbitos es importante para saber a qué tipo de clientes se va a dirigir la publicidad que la empresa puede ofrecer.

Las gamas y líneas de productos de Veritex se realizó tomando la información al alcance de la autora de este trabajo, cabe mencionar que se necesita hacer una clasificación más profunda con datos más detallados. Una debilidad que se puede mencionar es que no se tiene ficha técnica de los productos, por lo que se recomienda trabajarlo en el tiempo, para ofrecer una mejor asesoría a los clientes en el momento de la compra.

Se divide en dos grandes gamas identificadas muy bien: artículos para la confección y artículos para manualidades y a continuación se divide con sus diferentes líneas.

#### **Gama de artículos para la confección**

- ✓ Confección de ropa
- ✓ Confección de edredones y almohadas
- ✓ Confección de artículos complementarios para baño
- ✓ Confección de artículos complementarios para cocina
- ✓ Confección de recubrimiento de muebles
- ✓ Confección de peluches
- ✓ Confección de disfraces
- ✓ Confección de vestidos



Figura 13: Collage de artículos para la confección

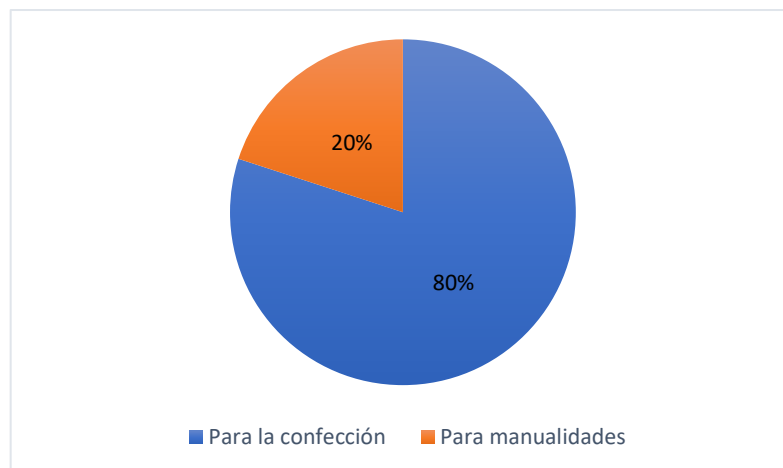
### Gama de artículos de manualidades

- ✓ Floristería
- ✓ Tejido
- ✓ Pulseras
- ✓ Adornos
- ✓ Decoración de eventos



Figura 14: Collage de insumos manualidades

La línea de productos que posee Veritex por su parte es una gran oportunidad debido a que por esto es reconocida en el mercado, y de hecho es el pilar de esta. Veritex siempre intenta innovar y traer nuevos productos para sus clientes, por lo que le brinda confianza de encontrar lo que se necesita y algo más para plasmar sus ideas.



*Figura 15: Ventas por gamas de artículos  
Fuente: Veritex (2022)*

Según Veritex, en un aproximado de sus ventas por gama de artículos, se puede diferir que el 80% de las ventas son de insumos para la confección, que es el ámbito más fuerte para Veritex, estos, también se venden todo el año. El 20% corresponde a artículos para manualidades en donde es una infinidad de posibilidades para abrirse mercado, pero las ventas de estos artículos un tanto depende de las épocas o fechas importantes por tradición que tiene Ecuador, es decir, día de la madre, sacramentos, navidad, etc. Esto igualmente se podría tener un mejor detalle con más información que Veritex pueda hacer para sus clientes.

Por otra parte, se debe analizar los productos sustitutos que tiene Veritex para sus artículos de venta. El autor Martínez (2020) explica que también se puede considerar una competencia a los productos sustitutos, pero estos se presentan de manera indirecta, impacta siempre al sector, en este caso de los insumos textiles.

En este sentido, Veritex podría considerar que los bienes sustitutos son todos aquellos que provienen del extranjero y como menciona el autor en su libro, cuando suben los precios del bien principal, entonces la demanda puede inclinarse por el bien sustituto que muchas veces tiene un precio más bajo y se encuentra dentro de las posibilidades del fabricante.

En la actualidad, como se ha mencionado antes, los productos chinos entran con gran facilidad al mercado ecuatoriano, con precios muy bajos, no se compara con la calidad que se encuentra en la industria ecuatoriana o incluso colombiana, pero ahora casi todo es traído de china, el problema radica cuando las empresas chinas, venden directamente al consumidor, es decir, al por menor más que al por mayor.

### 2.2.8. Estructura organizacional

Para la estructura organizacional de Veritex se debe tomar en cuenta que es una empresa pequeña y familiar, por lo que las decisiones se toman entre propietarios. Se debe mencionar que muchas veces ellos mismos desarrollan otras actividades como ser el encargado de algún local. En el caso del local 1 el propietario Carlos Carrillo, también es el encargado del local. En el local 2, la propietaria Adriana Viera es la encargada del local. Cabe mencionar que los hijos mayores ya ejercen ayuda como suplente de encargado de algún local. Esta organización se podría mejorar si se invierte en personal, donde se deslindaría a los propietarios de estar a cargo de los locales y podrían dedicarse en actividades que den más valor a la empresa.

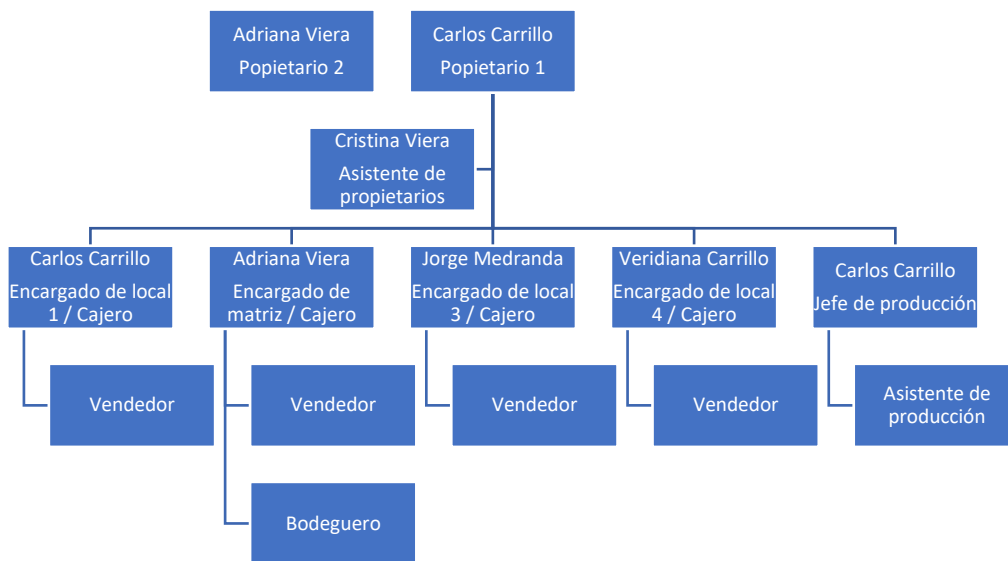


Figura 16: Estructura organizacional de Veritex

La estructura organizacional para Veritex representa una debilidad, ya que no se cuenta con roles bien definidos, ni con funciones claras y concisas, además, hace falta algunos puestos de trabajo debido a que la demanda de los altos mandos actualmente es excesiva por lo que algunas de las responsabilidades y actividades se pasan por altos y hay detalles de la empresa que no están bien atendidos.

### 2.2.9. Localización

Veritex cuenta con 4 locales en Quito, a continuación, se explicará su ubicación y algunas de las ventajas de cada local.

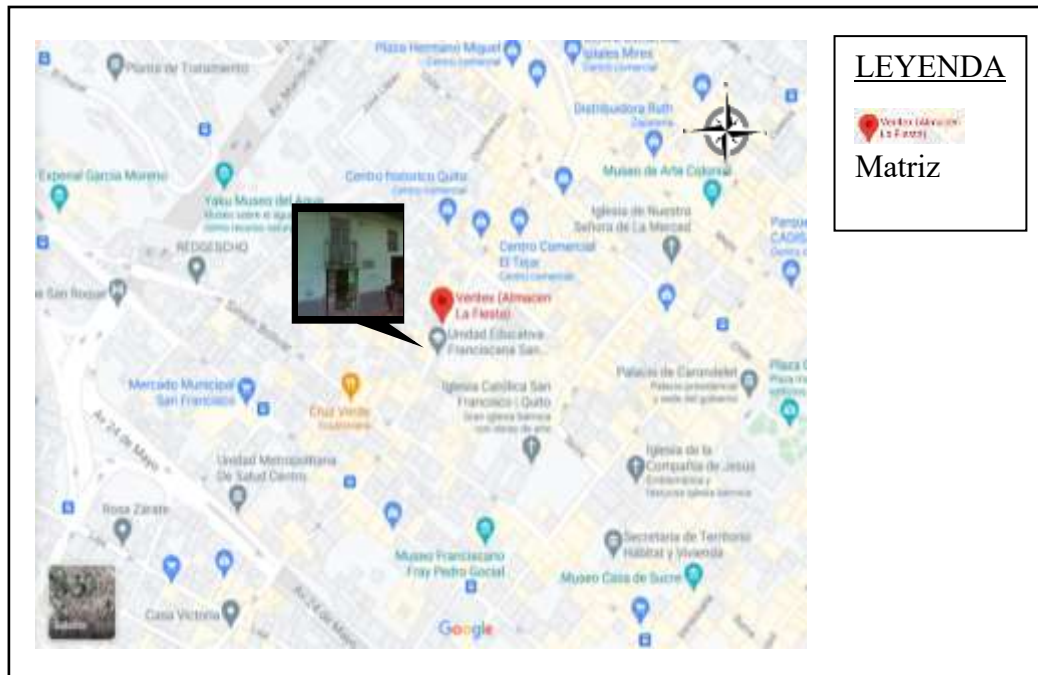


Figura 17: Local matriz o número 2  
Fuente: Google maps (2022)

Su matriz se encuentra en la Imbabura N3-43 y Alianza. De ahora en adelante se lo denominará como matriz o local número 2. El espacio para atención al cliente es de 20 m<sup>2</sup>, es relativamente pequeño, pero bastante cómodo para atender a los clientes.

En este local es más fácil y eficiente atender a los clientes al por mayor, debido a que cuenta con una casa de bodega, por lo que se puede acceder a la mayoría de los productos fácilmente, pero tal vez hay deficiencias en la exhibición de productos y más tiempo de demora para alcanzar productos de clientes que compran al por menor. La matriz cuenta con parqueadero, con capacidad aproximada para 15 autos.

La matriz es monitoreada con cámaras, pero no cuenta con el número suficiente de cámaras para todas sus bodegas, el parqueadero si es monitoreado.

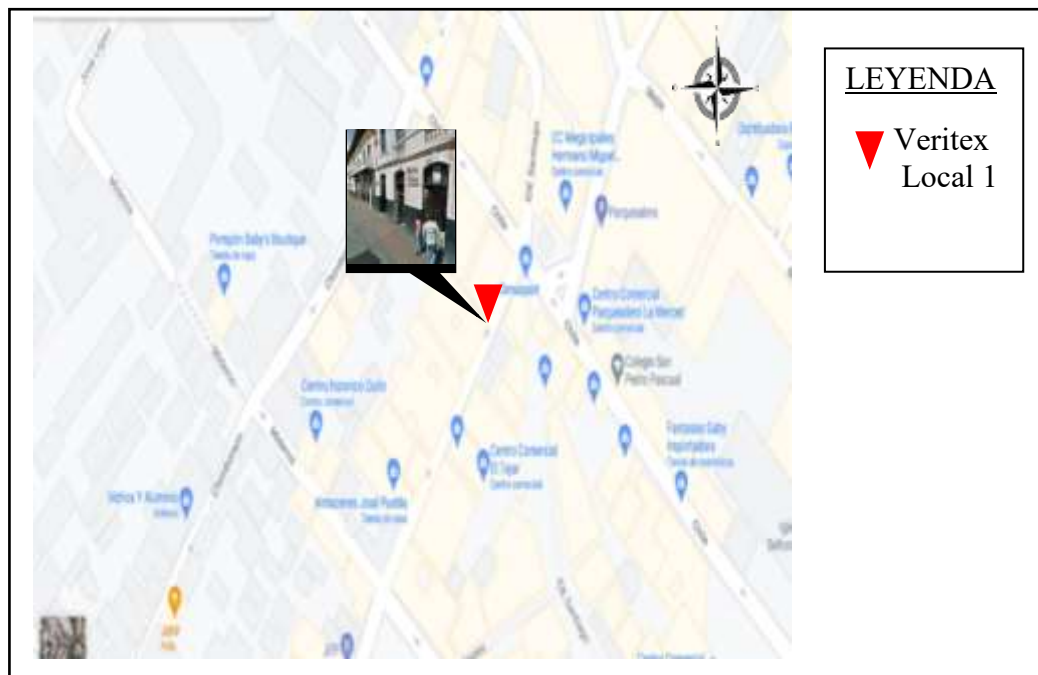


Figura 18: Local número 1  
Fuente: Google maps (2022)

Al local que se le denominará local número 1 en este trabajo de titulación, tiene como ubicación Imbabura N4-69 y Chile. El espacio de atención al cliente es de 15 m<sup>2</sup>, este espacio es bastante pequeño, de hecho, es el más pequeño de todos los locales de Veritex, es bastante incómodo para atender.

Aunque se cuenta con 3 bodegas, la demanda de productos no es abastecida por lo que existe una actividad primordial para la matriz y es abastecer de productos, cada vez que el local número 1 lo requiera, esto sucede la mayoría de las veces por teléfono. No cuenta con parqueadero, pero es bastante concurrido por la cercanía a la calle de alta concurrencia Chile, además este local es el más antiguo de todos, por lo que cuenta con reconocimiento en el sector.

Este local cuenta con las suficientes cámaras de videograbación tanto para el local como para sus bodegas, además es uno de los locales que mejor posición tienen sus cámaras.



Figura 19: Local Cablec  
 Fuente: Google maps (2022)

Al local denominado como Cablec, se encuentra en la Av. Maldonado 10900 y Ayapamba, edificio AKA 1. Ubicado a lado del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, también conocido como Cablec.

Este local posee grandes ventajas, comenzando porque es un local de aproximadamente 150 m<sup>2</sup>, para atención al cliente, la bodega es de 450 m<sup>2</sup>, por lo tanto, es mucho más cómodo. Cuenta con parqueadero con capacidad para más de 50 autos. Al estar tan cerca del centro comercial mayorista de ropa, es mucho más cómodo para los clientes acercarse a comprar en este local, los días de feria que son martes y sábado.

Cablec cuenta con el número suficiente de cámaras de videovigilancia.



Figura 20: Local Sur  
Fuente: Google maps (2022)

El local que de ahora en adelante se lo denominará como sur o de Guajaló, se encuentra en la Av. Maldonado y Morán Valverde. Torres San José, local número 18. Ubicado a lado del puente de Guajaló. Tiene alrededor de 40 m<sup>2</sup>, para atención al cliente.

Además, este local cuenta con otros 2 locales de bodegas. Posee espacio para parquear 4 autos, pero estos parqueaderos se comparten con otros locales comerciales de las Torres. La ventaja de este local es que está mucho más cerca de una de las grandes zonas industriales de ropa, Quitumbe. Además, que para los clientes que están en el valle o en el norte es de fácil acceso ya que la Av. Morán Valverde se conecta fácilmente con la Av. Simón Bolívar. Este local

Para el 2022 se pretende abrir un local en las calles Bolívar y Cuenca, donde se destinaría principalmente a la venta de telas. Se pretende que tenga una gran acogida debido a que estará muy cerca de la parada del metro de la Plaza de San Francisco.

Para el 2023 se pretende abrir un local en el norte para mayor comodidad para nuestros clientes del norte de Quito.

La apertura de estos locales podría significar una oportunidad para Veritex debido a que se atiende a más clientes con diferentes ubicaciones y no se deja de vender por la lejanía de locales o por la proximidad de actuales locales con la competencia.

### 2.2.10. Desempeño de la empresa

Tabla 1: Objetivos, metas, forma y frecuencia de medición de índices financieros

<b>CAMPO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>FORMA DE MEDICIÓN</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>
Financiero	Índice de margen de ventas	Incrementar las ventas de Veritex	>20%	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales} \times 100$	Anual
Financiero	Razón de liquidez	Aumentar el índice de liquidez	>0.8	$\frac{Activo\ circulante}{Pasivo\ cirulante}$	Anual
	Rotación de cuentas por pagar	Disminuir los días de pago	60 días	$\frac{Costo\ de\ ventas}{Cuentas\ por\ pagar} = x$ $\frac{365}{x}$	Mensual

Podemos medir el desempeño de la empresa de muchas maneras, para lo que analizaremos los principales indicadores de Veritex desde el 2019. Se debe tomar en cuenta que Veritex hace poco ha comenzado a llevar sus libros contables lo más apegado a la realidad, aún hace falta mucho por hacer, pero se puede tener una idea con los siguientes datos a analizar.

- **Índice de margen de ventas**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Utilidad neta</b>	\$ 36,668.71	\$ 131,141.75	\$ 146,299.20
<b>Ventas totales</b>	\$ 238,787.73	\$ 571,007.00	\$ 674,838.00
<b>Índice</b>	15%	23%	22%

*Figura 21: índice de margen de ventas de Veritex*

El índice esperado de margen de ventas es que sea mayor al 20%, en el 2019 se obtuvo 15% y esto tal vez se deba a que los datos no son muy exactos debido a que, como se mencionó antes, Veritex es nuevo en sus libros contables y tal vez los datos no son muy exactos, con el tiempo este indicador subió y al año bajo 1 punto porcentual, lo cual es bastante normal, y bueno porque Veritex se ha mantenido en el porcentaje que queda de ganancia luego de cumplir con todas las obligaciones.

- **Razón de liquidez**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Activo circulante</b>	\$ 370,317.61	\$ 353,158.45	\$ 373,342.41
<b>Pasivo circulante</b>	\$ 323,557.40	\$ 199,093.41	\$ 178,989.01
<b>Razón</b>	1.1	1.8	2.1

*Figura 22: Razón de liquidez de Veritex*

*Fuente: Veritex (2022)*

La razón de liquidez determina según Westreicher (2020), que porcentaje de la deuda se puede pagar con los activos a corto plazo. Si la razón de liquidez es menor a 1 significa que no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo, por el contrario, si es mayor a 1 significa que si puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Como se puede ver en la tabla anterior, los 3 años Veritex obtuvo más de 1, por lo que se puede determinar que si cumple con sus obligaciones a corto plazo.

- **Rotación de Cuentas por Pagar**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Costo de ventas</b>	\$ 583,713.05	\$ 495,012.74	\$ 543,112.37
<b>Cuentas por pagar</b>	\$ 188,093.41	\$ 128,838.63	\$ 105,182.20
<b>Rotación de CxP</b>	3	4	5

*Figura 23: Rotación de Cuentas por Pagar de Veritex*

*Fuente: Veritex (2022)*

	Días de CxP		
	2019	2020	2021
<b>365 días</b>	365	365	365
<b>Rotación de CxP</b>	3	4	5
<b>Días</b>	118	95	71

*Figura 24: Días de cuentas por pagar de Veritex  
Fuente: Veritex (2022)*

También se pudo medir las cuentas por pagar, esto muestra en que tiempo la empresa paga sus facturas, pues como se había comentado, en 2019 Veritex comenzaba a armar su sistema contable es por eso por lo que refleja esos números, en el 2021 que son los valores más cercanos a la realidad, se muestra que Veritex paga más o menos en 71 días sus facturas, lo que como se mencionó la mayoría de los proveedores dan 60 días de plazo.

### 2.3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Locales en diferentes puntos de la ciudad.</li> <li>- Cuenta con facturación electrónica y en algunos locales con inventario monitoreado.</li> <li>- Atención de calidad, reconocida por varios clientes.</li> <li>- Años de experiencia en el mercado.</li> <li>- El personal en su mayoría conoce bien el producto.</li> <li>- Diversidad en productos.</li> <li>- Exclusividad de productos que importa.</li> <li>- Clientes en diferentes ciudades del país.</li> <li>- Diferentes gamas de productos para las diferentes temporadas y épocas del año.</li> <li>- Buen índice de liquidez en los últimos años, es decir que si cumple con sus obligaciones a corto plazo.</li> <li>- Pocos desechos y contaminación al medio ambiente.</li> <li>- Incremento en número de clientes facturados en los últimos años.</li> <li>- Contacto de varios proveedores nacionales e internacionales.</li> <li>- Grandes espacios destinados para el almacenamiento de mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos impuestos aduaneros cuando son insumos que no se obtienen dentro de Ecuador.</li> <li>- Buen desempeño del dólar frente a otras monedas.</li> <li>- Mayor exportación de productos textiles elaborados en Ecuador.</li> <li>- Auge de emprendimientos en Ecuador.</li> <li>- La demanda de los productos es alta debido a su calidad y variedad.</li> <li>- Se puede extender la gama de productos con facilidad.</li> <li>- Posibilidad de apertura de nuevos locales en diferentes ciudades del país, donde ya se tiene demanda.</li> <li>- Alianzas estratégicas y buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>- Aumento del uso de insumos en el ámbito de mascarillas y ropa de bioseguridad.</li> <li>- Venta de artículos ideales para cada temporada del año, es decir, todo el año es rentable.</li> <li>- Beneficios para importar insumos que no se producen en el país.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de acuerdo con la demanda del producto y depende mucho del precio de la competencia.</li> <li>- Falta de espacio de atención en algunos locales sin posibilidad a expansión.</li> <li>- Poco capital destinado a invertir en telas nuevas, debido a su alto costo.</li> <li>- Marca no tan reconocida a nivel nacional.</li> <li>- Veritex gana un mayor porcentaje de utilidad de sus clientes al por mayor.</li> <li>- Falta de unidad de mando a nivel gerencial.</li> <li>- Ausencia de procesos bien estructurados y conocidos por todos los miembros de la empresa.</li> <li>- Ausencia de metodologías de mejoramiento de procesos.</li> <li>- Falta de capacitación de términos y procedimientos en la empresa.</li> <li>- Elementos motivacionales poco conocidos en el entorno empresarial.</li> <li>- Mapa estratégico nada socializado en Veritex.</li> <li>- Empresa con administración familiar.</li> <li>- Falta de organización estratégica.</li> <li>- Falta de datos históricos, para el análisis de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación de los precios a nivel nacional.</li> <li>- Inestable economía del país.</li> <li>- IPC ha ido en disminución.</li> <li>- De la canasta familiar, el rubro para vestimenta y hechuras textiles es bajo.</li> <li>- Expansión de nuevas empresas que se dedican a la misma actividad económica.</li> <li>- Ausencia de políticas públicas que beneficien a los distribuidores de insumos textiles.</li> <li>- SBU aumentó y la productividad bajó en Ecuador lo que crea una imagen menos competitiva como país.</li> <li>- Distribución de insumos por parte de los proveedores que antes únicamente vendían al por mayor.</li> <li>- Competencia con precios sumamente competitivos.</li> <li>- Entrada de nuevas tendencias como reutilizar ropa.</li> <li>- Moda con cambios a alta velocidad con altos costos en maquinaria.</li> </ul>

### 3. DIAGNÓSTICOS DE PROCESOS

Este capítulo hablará de los procesos que actualmente tiene Veritex, se elegirá los que se consideran críticos, para así describirlos, identificar su desempeño de manera cualitativa y cuantitativa, sus fortalezas y debilidades para tener una mejor proyección del futuro en cuánto a lo que respecta al presente trabajo.

La información que se dispone a continuación en su mayoría es recabada de trabajos de materias de la carrera en donde se han involucrado los procesos, además de entrevistas a los dueños y trabajadores, por último, de la observación que hace la autora a la empresa y sus procesos como tal.

#### 3.1. Mapa de procesos

Para Pardo (2012) un mapa de procesos muchas veces se utiliza para que las empresas establezcan la secuencia o cómo se relacionan los procesos para desempeñar la actividad de la empresa. Para el mismo autor el mapa de procesos ayuda a mantener una visión global de todos los procesos. En este caso nos dará una idea de cómo actualmente se encuentra Veritex.

##### 3.1.1. *Mapa de procesos actual*

Actualmente Veritex maneja este mapa y es lo más cercano a la realidad, se lo analizará para luego poder determinar los procesos que si son críticos y los que no. Como ya se dijo, Veritex aún maneja sus actividades de manera empírica, por lo que radica la importancia de definir claramente que procesos maneja y cuáles son los críticos para poder mejorar los mismos.



Figura 25: Mapa de procesos actual de la empresa Veritex

### 3.2. Selección de procesos críticos

Para Joanidis (2020) un proceso crítico es el que se necesita para que una empresa siga funcionando. Además, menciona que es importante que se distinga entre procesos estratégicos y críticos, los estratégicos son donde planea y por lo tanto un modelo de negocio se logre desarrollar. Un claro ejemplo es investigación y desarrollo en una empresa, nosotros como tal no tenemos ese proceso, es por eso que se eliminó del mapa. Un proceso crítico es uno que no puede dejar de existir, ya que es clave para el funcionamiento de la empresa, por ello a continuación se utilizará la matriz de priorización para que se pueda determinar los procesos que se consideran críticos.

#### 3.2.1. Matriz de priorización

La siguiente matriz evalúa a los procesos como tal, se escogieron 5 criterios para evaluar la importancia que tiene cada uno en los procesos. En los que se califica del 1 al 10, siendo 1 lo mínimo y 10 de calificación máxima. La frecuencia de que un proceso se lleve a cabo

nos ayuda a saber que tanto ocurre en la empresa, el valor que agrega a la empresa es importante determinar para saber que tanto ayuda a que la empresa incremente sus ganancias, el grado de problemas que genera dicho proceso, intenta reflejar que tan graves o que tamaño de consecuencias tiene, por otro lado, se calificó con qué frecuencia el proceso presenta problemas. Por último, se calificó la complejidad, donde no es tanto que tan difícil o complejo es la acción en sí, sino más bien la complejidad de estructurar el proceso, recursos que incurre, etc.

Opciones/Criterios	Frecuencia	Valor que agrega a la empresa	Grado de problemas que genera	Frecuencia que presenta problemas	Complejidad	TOTAL
Ventas	10	10	8	4	9	41
Fabricación	10	10	6	5	8	39
Importaciones	3	9	9	9	9	39
Compras nacionales	10	10	6	4	5	35
Gestión de inventarios	9	8	4	3	9	33
Pagos	9	7	5	4	7	32
Planificación estratégica y operativa	3	6	2	1	5	17
Comunicación interna	6	8	3	1	0	18
Almacenamiento	4	5	6	5	2	22
Cobranzas	2	3	5	4	4	18
Contratación	1	6	1	1	8	17
Remuneración	7	2	3	2	9	23
Desvinculación del personal	1	0	6	4	3	14
Gestión contable	7	7	3	5	5	27
Compras suministros	1	3	0	0	0	4

Figura 26: Matriz de priorización de procesos

Luego de la calificación de procesos se determinó escoger 6 procesos como críticos ya que estos obtuvieron una calificación mayor a 30. A continuación, dichos procesos serán analizados a profundidad, para luego determinar sus sugerencias para mejorarlos.

### 3.3. Descripción de procesos

Para poder tener una idea más clara de todos los procesos críticos que se analizarán a continuación, se ha designado los diagramas de flujo en el Anexo 1.

### *3.3.1. Compras nacionales*

#### *3.3.1.1. Descripción*

El proceso compras nacionales, podría comenzar de dos maneras por la necesidad de un producto que hace falta en inventario o por la necesidad de ingresar nuevos productos al mercado.

De cualquiera de las dos maneras la propietaria del local es quién se encarga de realizar todos los pedidos, verificando los requisitos del producto y en el tiempo que llegan a la matriz, claro está que esto implica que muchas veces llame de 3 a más proveedores para saber quién es el que tiene el precio más conveniente y el pedido completo.

Una vez que se emite una orden de compra, se negocia el plazo y modo de cancelar y se está pendiente de que el mismo llegue.

Cuando la mercadería llega a las bodegas de Veritex, el pedido es revisado, verificando así, si existe alguna no conformidad. De ser el caso de que exista, se notifica inmediatamente a la empresa proveedora, para seguir el procedimiento que ellos dispongan. En caso de que todo está correcto se notifica a la propietaria que el pedido esta correcto para su correcto almacenamiento y distribución.

También muchos de los proveedores siempre están dispuestos a ofrecer nueva mercadería o mercadería que antes no tenían en stock, en ese caso, los vendedores muchas veces vienen a la oficina de la propietaria para poder ofrecer nuevos mostrarios, por lo que la propietaria elige lo que, según su experiencia cree que se va a vender o ya han pedido antes, esto se hace únicamente en base a la experiencia y revisando un cuaderno que se tiene en todos los locales donde se anota los faltantes.

Este cuaderno, en teoría todos los locales tienen y anotan faltantes, pero en la realidad, los faltantes se pide en el pedido que se envía a diario del centro al sur, aquí un poco se excluye nueva mercadería, lo cual es desventajoso para la persona encargada de ventas, ya que no está al tanto de lo nuevo que se piden en dichos locales, donde realmente funciona ese cuaderno es en la matriz en donde se revisa todos los jueves lo que hace falta para pedir.

La propietaria un jueves al mes llama a todos los locales a preguntar, alguna mercadería que han pedido y que no se tiene.

Este proceso si se considera crítico debido a que es operativo y tuvo una calificación de 35 sobre 40 en la matriz de priorización, además, se toma en cuenta que gran parte de la actividad económica es la distribución de insumos, es sumamente importante que se lleve a cabo un correcto procedimiento de compras.

### *3.3.1.2. Desempeño*

Este proceso, como se dijo, es uno de los más importantes de la empresa, debido a que Veritex es una empresa distribuidora e importadora por lo que mueve fuertes sumos de dinero en mercadería para que las mismas luego puedan ser vendidas. Se puede evidenciar su desempeño de manera clara en la cantidad de devoluciones que existe, promediando cuántas devoluciones se realizan al mes con respecto al número de compras del mismo mes.

En promedio en el mes se realizan alrededor de 100 compras, de las cuáles solo se devuelven un total de 1 o 2 de productos específicos o facturas. Por lo que el 1-2% de las compras en un mes se devuelven. Esto sucede por diversas circunstancias entre ellas están errores de pedido por parte de la persona encargada en cuánto a cantidades y especificaciones, pero esto también sucede con las personas encargadas del despacho del pedido, ya que algunas veces, por ejemplo, existe una confusión de destinatario o errores en cantidades específicas en la nota de entrega contrastado con lo que se recibe. Por otro lado, también existe algunas veces el problema de recibir productos en mal estado o con errores de producción. Todo esto se da como se dijo anteriormente en la fase de revisión de mercadería, que desde siempre Veritex lo ha manejado.

### *3.3.1.3. Fortalezas del proceso*

- Existen alternativas adecuadas de qué hacer si un pedido está erróneo.

- El personal implicado es de rápido aprendizaje y se adapta fácilmente a los cambios en los procesos.
- La persona encargada de compras tiene mucha experiencia y reconocimiento por parte de proveedores.
- Siempre se realiza la revisión de conformidades con el pedido y rápida respuesta ante una no conformidad.
- Se tienen muchos proveedores, de donde se puede escoger la mejor opción.
- Se cuenta con trabajadores de confianza que avisan pronto a los encargados de los locales lo que hace falta en cada uno de ellos.
- Existe un cuaderno en la matriz que se revisa todos los jueves para hacer pedidos.

#### *3.3.1.4. Debilidades del proceso*

- No existe una correcta planificación de compras, por lo que suelen existir déficit de inventario.
- No existe un método escrito o en realidad en el proceso no se ve evidenciado la calificación de proveedores.
- Una sola persona se encarga de las compras, por lo que si está persona no está, el procedimiento no está claro para que otra persona se encargue.
- Distracciones en la persona que realiza el proceso de compra, ya que se mezcla con otras funciones.
- Proceso muy poco elaborado, que se hace básicamente en base a la experiencia de la persona encargada de compras
- Comunicación ineficiente entre gerentes y encargados de los locales.
- Falta de desarrollo de software adecuado y automatizado para este proceso.
- Falta de políticas para el proceso de compras en su totalidad.
- No existen indicadores adecuados para saber que tan bien o mal se está haciendo el proceso.
- No existe un control adecuado ya que el Gerente es quién se encarga, entonces no existe supervisión en dicho proceso.

### 3.3.2. *Importaciones*

#### 3.3.2.1. *Descripción*

Este proceso se maneja un tanto igual que el de compras nacionales, con la diferencia que existen muchos más documentos y requisitos que cumplir, en esto se incluye, por ejemplo, cantidades mínimas y documentos arancelarios de los productos.

También incluye todo lo que tiene que ver con documentos de pagos al exterior, coordinación de flete, etc. Por lo tanto, importaciones muchas veces implica más tiempo en llegar al fin, es decir que la mercadería este en el local.

El inicio de este proceso inicia una vez que se constató que se necesita un producto que no se produce en el país o que su precio por medio de intermediarios es muy alto.

Los propietarios de Veritex entonces emprenden una búsqueda entre proveedores extranjeros conocidos, si estos no tienen el requerimiento en cuestión, se empieza a buscar nuevos contactos de proveedores que antes han dejado su contacto. Si el proveedor es nuevo entonces se empieza un diálogo con la empresa y se lo califica de alguna manera para verificar su procedencia, esto toma mucho más tiempo y es menos beneficioso para Veritex. Algunas comunicaciones son en altas horas de la noche, debido a que a veces los proveedores tienen una zona horaria totalmente opuesta a la hora de Ecuador.

Luego de esto, se realiza una cotización y se pide muestras, entonces la empresa envía una proforma con precios y valor a cancelar total, esto se procede a revisar y si todo está en orden se procede a transferir el 30% del total de la factura, después se espera hasta que ellos confirman que el pedido está listo y luego se informa a la empresa agente de aduana para que se encargue de los papeles.

Se acota que no existe un correcto archivo de mostrarios, debido a que son muchos y no se los trata con la importancia que se debería, por lo que muchos podrían ya no tener uso o no se sabe de qué proveedor vinieron, además que comparten espacio con los mostrarios de proveedores ecuatorianos, como se muestra en la imagen a continuación.



*Figura 27: Mostrarios sin ordenar de importaciones*

Esta percha se encuentra en el local matriz en la oficina de una gerente propietaria, existen mostrarios desde aproximadamente 20 años. Claramente este lugar se debería organizar mejor

Una vez que llega al Ecuador el pedido, el agente aduanero, des-aduaniza y nacionaliza la mercadería, esto muchas veces implica desembolsar otra cantidad de dinero. En 8 días, se recibe la mercadería en alguna de las bodegas de Veritex.

La recepción de mercadería consiste en que un trabajador, revise que hay espacio en una bodega que se encuentra a dos cuadras de la matriz, se hace un trato con los mismos trabajadores o se busca conocidos para coordinar la descarga que muchas veces sucede a la madrugada, en el horario que es permitido que el transporte de container pueda ingresar en el centro.

Se revisa la cantidad de la mercadería que llega, que casi siempre es la correcta y se revisa la calidad y especificaciones del producto, si existe una no conformidad se notifica al agente vendedor, quien realiza una nota de crédito o baja el precio de dicho producto para de alguna manera recompensar.

Se tiene de todo, en este tipo de importaciones, pero a veces se tiene problema con que no llega cierta clase de mercadería también porque existe un problema de organización y administración por parte de la empresa extranjera.

Es operativo o realización y tiene una calificación en la matriz de priorización de 39, por lo tanto, se lo considera crítico.

### 3.3.2.2. Desempeño

Del total del inventario que Veritex maneja del 30 al 40% proviene de importaciones. Del total de importaciones el 70% es mercadería para comercializar y el 30% se utiliza para producción interna de Veritex.

El tiempo promedio que se toma en realizar en los papeles para tramitar una importación es de 1 mes.

Cuando son proveedores nuevos toma más tiempo, debido a que los papeles en el banco son diferentes y la persona encargada tiene que acercarse a la entidad financiera a llenar documentos.

A continuación, se comparará diversos aspectos que Veritex considera importantes para sus procesos, entre los países que con más frecuencia se importa: China y Colombia.

Tabla 2: Comparación de importaciones entre China y Colombia

	<b>CHINA</b>	<b>COLOMBIA</b>
Facilidad de comunicación	Medianamente fácil	Fácil
Tiempo aproximado en realización de pedido (desde primera comunicación hasta cancelación del pedido)	1 mes	3 semanas
Tiempo aproximado de entrega, una vez salida la mercadería de la empresa extranjera	45 días	10 días
Errores en pedido por parte de la empresa que manda la mercadería (fallas, cantidades, etc.)	2% del total del pedido	0% del total del pedido
¿La empresa lleva proceso de post venta a Veritex?	No	Sí
Conveniencia	Es más conveniente, pero la inversión es más fuerte para que se pueda sacar provecho de lo que cuesta el transporte.	Es menos conveniente, pero la inversión es menos, debido a que el transporte es menos costos.

Como se puede observar en este cuadro China toma más recursos de la empresa, para poder concretar la importación comparado con Colombia, de donde se posee más facilidades para acceder a los productos.

#### *3.3.2.3. Fortalezas del proceso*

- Contactos o intermediarios que ayudan en el proceso.
- Experiencia en el campo de insumos textiles para importación.
- Contactos de confianza para la importación de productos.
- Conocimiento de estándares internacionales de calidad.
- Grandes porcentajes de utilidad.
- Se ofrece mercadería que tiene suficiente demanda cuando se trae.

#### *3.3.2.4. Debilidades del proceso*

- Constantes problemas con Aduana del Ecuador, ya que muchas veces los productos a su criterio no tienen un precio razonable y muchas veces sube el precio en algunos productos.
- Falta de conocimientos de más proveedores del exterior.
- Proceso demoroso, tomando en cuenta solo el tiempo que permanece en bodegas de Aduana.
- No se puede establecer un presupuesto final ya que se tiene que esperar el precio que dé la Aduana.
- No existe un registro adecuado de todas las importaciones que se han hecho en todo el tiempo que la empresa realiza importaciones.
- Falta de reglamentos, políticas o directrices para esta área.
- No existen indicadores para medir el rendimiento.
- Tercerización de pasos para que la mercadería llegue a bodega.
- Se trae mercadería que ya está a la moda, es decir no se es la primera empresa con algún producto.
- Problemas en la calidad o especificaciones cuando llega la mercadería.
- Últimas importaciones con poco espacio de recepción.
- Archivo deficiente de mostrarios de proveedores.

### 3.3.3. *Fabricación*

#### 3.3.3.1. *Descripción*

Este proceso tiene tres entradas, una podría ser por completar las existencias mínimas de mercadería fabricada por Veritex, otra sería bajo pedido con especificaciones de un producto dadas por un cliente y la última por la idea de un producto que ya se vio en el mercado y que se sabe que se puede realizar.

Una vez que se recibe el pedido, el operador de máquinas verifica la existencia de materia prima, en caso de que no se cuente con la materia prima requerida, se debe hacer el pedido a la persona encargada de compras. Si se dispone de la suficiente materia prima, se puede comenzar a producir de acuerdo con las especificaciones de producción.

Una vez terminada la producción, dependiendo del producto, se empieza a medir o pesar para poder empaquetar y almacenar.

Muchas veces los pedidos se retrasan porque la materia prima no llega a tiempo, no existe disponibilidad de personal, porque los trabajadores muchas veces faltan o son designados a otra actividad, debido a que otro trabajador faltó, etc. También porque la máquina para cierto pedido está ocupada en otro producto, entonces cambiar de producto toma mucho tiempo.

Este proceso si se considera que es un proceso crítico debido a que es de realización, porque la empresa aparte de distribuir e importar, fabrica productos personalizados lo que brinda mayor exclusividad en algunos productos para nuestros clientes. Además, en la matriz de priorización obtuvo 39.

#### 3.3.3.2. *Desempeño*

Veritex en este proceso se maneja bien en cuestión de almacenamiento y orden, como podemos observar en la siguiente imagen.



Figura 28: Espacio de producción

A continuación, se presenta un diagrama de Pareto, de acuerdo con las quejas o defectos que han reportado los trabajadores con respecto a las máquinas que se utilizan. Hay que tomar en cuenta de que Veritex no posee un proceso de mantenimiento de maquinaria, por lo que se asume que estos errores se podrían atribuir a este proceso, sin embargo, es una manera de medir el desempeño de Fabricación.

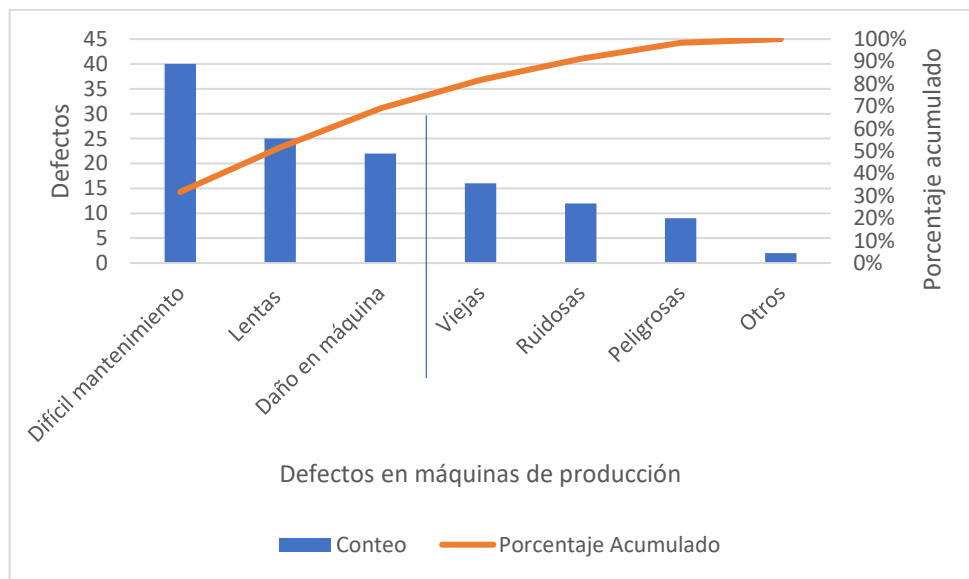


Figura 29: Diagrama de Pareto de quejas o defectos máquinas  
Fuente: Veritex (2022)

Según el resultado que arrojó del Diagrama de Pareto, podemos definir los defectos que son pocos, pero vitales y cuáles son los que son muchos, pero triviales. Podemos observar que el difícil mantenimiento es uno de los problemas o defectos que más se presenta, además tiene una gran prioridad debido a que el mantenimiento engloba todo lo que son, cambio de agujas por ejemplo y sin esto no se puede seguir produciendo o por su parte cambiar algún diseño para algún pedido específico, el difícil cambio de diseño también

implica que las máquinas paren de producir cierto tiempo y es un problema que pasa a menudo ya que los trabajadores, no están capacitados en su totalidad para realizar este tipo de mantenimiento, por lo que se debe esperar, que una persona externa atienda cierto requerimiento.

Las máquinas son lentas, esto muchas veces retrasa el proceso de producción y la capacidad de producir más productos en menor tiempo.

Por último, los daños en la máquina también se presentan a menudo y pasa algo parecido con el mantenimiento debido a que muchas veces los trabajadores no saben cómo manejarlo y como solucionarlo de la manera más rápida para que no haya pérdida de tiempo.

También se puede medir este proceso mediante el número de pedidos completados y si fueron entregados a tiempo, este registro lo llevan a mano en algunos de los pedidos que reciben los trabajadores de producción, es decir, no es exacto.

*Tabla 3: Pedidos de Veritex*

<b>¿Quién pide?</b>	<b>Pedido</b>	<b>Fecha</b>	<b>Entrega</b>
Don Carlos – Local 1	15 cordón de 200 metros laguna	5 - enero - 2022	1 día se demoro
Doña Adriana - Matriz	52 cauchos de pantalón en negro	18 - enero - 2022	A tiempo
Diego – Local 1	25 cordón fiesta en amarillo bandera	9 - febrero - 2002	4 días se demoro
Don Carlos – Local 1	35 cordón de 200 metros en negro	15 – marzo - 2022	3 días se demoro
Jenny – Local Sur	3 flecos con brillo en amarillo	22 – marzo - 2022	A tiempo
Don Carlos – Local 1	20 cordón de 200 metros cardenillo	1 – abril - 2022	1 día se demoro

*Fuente: Veritex (2022)*

Como se puede evidenciar en los pedidos de este último año, de 6 pedidos solamente 2 se entregaron a tiempo, cabe mencionar que no están todos los pedidos que reciben los trabajadores de producción, solo anotan los que creen que se van a olvidar y algunos datos son inexactos.

#### *3.3.3.3. Fortalezas del proceso*

- Dueño con varios años de experiencia.
- Posibilidad de diversificación de productos.
- Atención de productos personalizados
- Máquinas con alta durabilidad.
- Buen empaque de productos.
- Cumplimiento de pedidos en su totalidad.
- Cercanía de encargada del local matriz para supervisión del proceso de fabricación.
- No se tiene montos mínimos, por lo que se realiza la cantidad que desee el cliente.

#### *3.3.3.4. Debilidades del proceso*

- Falta de asignación de trabajo.
- Falta de personal.
- Los supervisores no están en el área todo el tiempo.
- Los operarios que carecen de una capacitación adecuada interrumpen constantemente a sus colegas.
- Esperas para realizar cambios o ajustes de modelos; los operarios no tienen capacitación suficiente para hacerlo y el mecánico no está disponible o no se le ha llamado en algunas máquinas.
- Trabajar en un producto equivocado.
- Programación deficiente de máquinas, dando pie a cambios de producto excesivos (no se agrupan las familias de productos para minimizar el tiempo inactivo de la maquinaria).
- Falta de espacio para funcionamiento de máquinas.
- Excesiva distancia de desplazamiento de productos durante el proceso de producción (implica más espacio, más tiempo de transporte y mayores inventarios).
- Espera extensa para recibir materiales.
- Fallas en materia prima.

- Falta de reglamentos, políticas o directrices para esta área.
- Falta de maquinaria para abastecer más producción
- Falta de registros de pedidos recibidos y entregados.
- Falta de implementos adecuados para seguridad ocupacional.

### 3.3.4. Ventas

#### 3.3.4.1. Descripción

El proceso de ventas comienza con el requerimiento de un cliente, este requerimiento puede ser por vía mail, whatsapp, facebook o la persona misma que se acerca al local.

Luego, la persona que atiende al cliente debe verificar que lo que desea, exista en inventario en el local, dependiendo del local que sea, se verifica de forma física o en el sistema (no todos los locales disponen inventario en el sistema). En caso de que no exista se deberá pedir a la matriz, para el local del centro y para el caso de los locales del sur se deberá verificar si existe en la matriz o en algún otro local para ofrecer al cliente, casi siempre para el siguiente día.

Finalmente se entrega la factura de compra y se realiza el cobro, en caso de ser una venta a crédito, se entrega el comprobante de venta y se archiva en los documentos por cobrar.

En caso de tener retención, se recibe si es física, o se pregunta a la persona auxiliar de contabilidad si ya se recibió en el mail. En algunos casos se recibe la retención después de algunos días para devolver el valor de esta, han existido problemas de que llegue este documento, debido a que no hay un seguimiento adecuado.

No existen políticas adecuadas para cambios o devoluciones, esto muchas veces sucede por error del vendedor o por error del comprador, lo que generalmente se hace es cambiar la mercadería que se puede medir que este completa y en el caso de agujas, por ejemplo, es más complicado devoluciones o cambios debido a que no se puede saber si las mismas han sido utilizadas o no y Veritex intenta siempre garantizar productos de calidad y de paquete.

Como ya se habló anteriormente, el espacio es fundamental en este tipo de negocio, debido a la diversificación de productos que hay, también depende del espacio, el número de trabajadores que se puede tener para atención al público, claro que también la intermitencia de clientes, a continuación, se puede evidenciar el espacio destinado para ventas en cada local y su respectivo análisis.



*Figura 30: Espacio para atención en Cablec*

Estas fotos pertenecer al local de Cablec, como se mencionó antes, es el espacio más grande de los 4 locales, aquí los martes y sábados atienden 3 personas, entre ellas la persona encargada de caja, los demás días solo se encuentran 2 personas, debido a que los días de feria (martes y sábado) hay más gente. En este local se puede exhibir mucho mejor la mercadería, además de que siempre está bien decorado, de acuerdo con la temporada.



*Figura 31: Espacio para atención en el Sur*

Estas fotos son del local Sur, en este local, el espacio para atención no es muy grande, por lo que atienden 3 personas los días que no son de feria (martes y sábado) y los días de feria una persona va a Cablec, en este local hay menos gente los sábados e incluso se cierra temprano.



*Figura 32: Espacio para atención en el Local 1*

Este espacio corresponde al Local 1, donde el espacio es bastante reducido, pero existe gran afluencia de clientes, por lo que existen 5 trabajadores para atención al público, pero a veces es necesario traer de matriz uno más, para que pueda dar apoyo, aquí igualmente solo hay un punto de facturación por lo que es complicado hacer esta parte del proceso de manera rápida. En este local todos los días son de gran afluencia, un poco más los días de feria (martes y sábado).



*Figura 33: Espacio para atención en el local 2 o matriz*

Las fotos de arriba corresponden al local número 2 o a la matriz como también se la conoce, es bastante amplio y es un poco menos concurrida, aquí hay 4 empleados, que muchas veces no son suficientes, porque también deben atender los pedidos de los otros locales y como se dijo anteriormente a veces sube un trabajador más para ayudar en el local número 1, en la oficina del administrador de este local, que es de donde se tomó la segunda foto, también se encuentra la auxiliar contable, por lo que muchas veces también, se interrumpen sus actividades para que pueda ayudar en la atención al público.

Los pedidos que se reciben por WhatsApp dependen del local al que escribe el cliente, en el local número 1, la respuesta es casi al instante y logran completar pedidos a pesar de que el local pasa lleno, en el local matriz, se demoran un poco más en responder debido a la cantidad de actividades que realizan, en el local del sur y Cablec es relativamente rápida la atención debido a que disponen tiempo para atender.

Por Instagram o por Facebook es un tanto rápida, algunas veces existe demora, debido a que la persona encargada, no se encuentra en el local y no puede constatar algunos precios o cantidades y los trabajadores están demasiado ocupados. Por vía mail, se encarga su propietaria.

La actitud de muchos de nuestros trabajadores es muy buena por lo que los clientes suelen reconocer el esfuerzo de estos.

Ventas si se considera que es un proceso crítico ya que, es de realización y obtuvo una calificación de 41 en la empresa, además que como se entiende es la principal actividad de la empresa, por la que es la que se genera con mucha más frecuencia.

#### *3.3.4.2.Desempeño*

Se puede medir el desempeño de las ventas, comparando los valores facturados los 3 últimos años, desde que Veritex cuenta con un sistema contable.

	VENTAS ANUALES			
	2019	2020	2021	TOTAL
<b>Matriz</b>	\$ 71,800.87	\$ 167,340.89	\$ 171,633.16	\$ 410,774.92
<b>Local 1</b>	\$ 77,949.42	\$ 247,655.45	\$ 265,484.24	\$ 591,089.11
<b>Cablec</b>	\$ 36,042.87	\$ 67,849.75	\$ 124,979.73	\$ 228,872.35
<b>Sur</b>	\$ 50,975.57	\$ 86,140.91	\$ 110,719.87	\$ 247,836.35
<b>TOTAL</b>	\$ 238,787.73	\$ 571,007.00	\$ 674,838.00	\$ 1,478,572.73

Figura 34: Ventas anuales Veritex

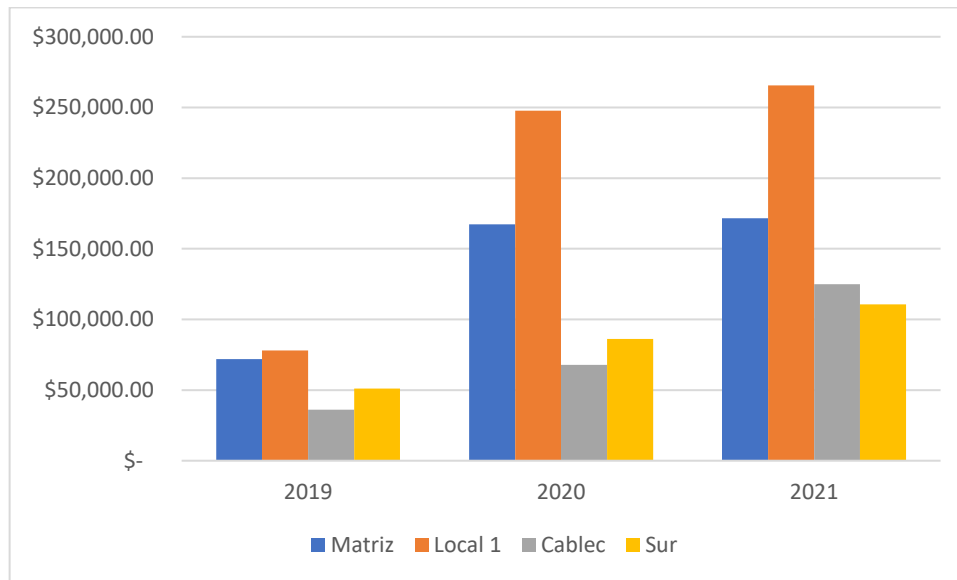


Figura 35: Gráfico de ventas anuales de Veritex

Tal vez sea un preocupante el año 2019, pero se debe tomar en cuenta que fue el año de transición de una facturación a mano para cambiar a facturar electrónicamente gracias a la ayuda de un sistema contable.

Se puede observar con claridad que el Local 1 es el que más vende todos los años, esto por diversos factores, por ejemplo, su cercanía a la calle Chile que como se mencionó antes, es una calle con mucha afluencia de personas, además sus años de trayectoria, ya que en todo el tiempo que tiene la empresa, siempre ha tenido la misma ubicación, por lo que cuenta con el reconocimiento de sus clientes. Por último, la buena atención de sus trabajadores y la atención especial de sus dueños, son algunas de las razones por las que se le atribuye las ventas altas.

El local Cablec y del Sur tal vez no presenten las mismas ventas debido a sus años de existencia por lo que es reciente sus fieles clientes, también un factor que se puede tomar en cuenta es que no disponen toda la mercadería a la mano y les llega al siguiente día.

En general, se puede concluir que las ventas han aumentado con el pasar de los años-

También se puede comparar los valores facturados de los 4 trimestres del 2021 de los 4 locales.

	VENTAS TRIMESTRALES 2021				
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	TOTAL
<b>Matriz</b>	\$ 33,450.71	\$ 46,320.98	\$ 39,415.20	\$ 52,446.27	\$ 171,633.16
<b>Local 1</b>	\$ 42,816.22	\$ 57,320.35	\$ 79,414.15	\$ 85,933.52	\$ 265,484.24
<b>Cablec</b>	\$ 26,837.14	\$ 30,345.33	\$ 32,711.37	\$ 35,085.89	\$ 124,979.73
<b>Sur</b>	\$ 22,414.83	\$ 23,375.67	\$ 26,447.98	\$ 38,481.39	\$ 110,719.87
<b>TOTAL</b>	\$ 125,518.90	\$ 157,362.33	\$ 177,988.70	\$ 211,947.07	

Figura 36: Ventas trimestrales Veritex del año 2021

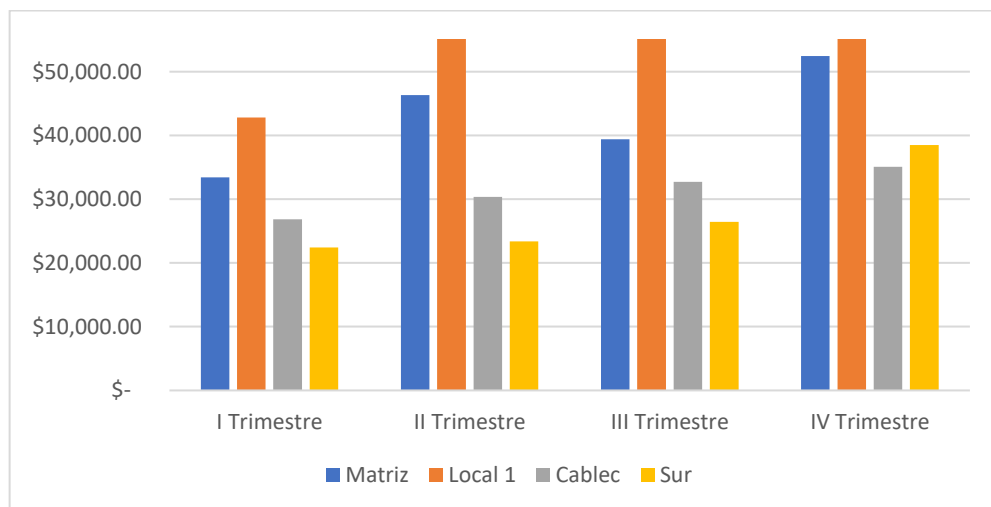


Figura 37: Gráfico de ventas trimestrales Veritex del año 2021

En el primer trimestre, las ventas son bajas, tal vez por el motivo de que existen varias fechas conmemorativas donde se utilizan manualidades y ese no es el fuerte de Veritex, sin embargo, se puede decir que las ventas son constantes, debido a los demás materiales que vende Veritex. Podemos ver que los 2 últimos trimestres son los que más venden debido a las ventas que se dan por la temporada de Navidad y sus preparativos.

Otra manera de poder verificar el desempeño de las ventas de Veritex es analizando que tan satisfecho se encuentran los clientes de la misma empresa, mediante una encuesta que se realizó en Veritex hace 3 años.

En esta encuesta que se realizó a 216 clientes de los diferentes locales, se pudo observar lo siguiente:

- Para los clientes, lo más importante que toman en cuenta en el momento de comprar es precio y calidad, como lo podemos evidenciar en las siguientes cifras. En esta pregunta los clientes podían escoger más de una opción.

Satisfacción		Respuestas	
		N	Porcentaje
	Calidad	108	30,2%
	Precio	114	31,8%
	Atención al cliente	85	23,7%
	Comunicación con el cliente	26	7,3%
	Distribución de productos en perchas	25	7,0%
	Total	358	100,0%

Figura 38: Resultado de encuesta-pregunta: Marque el aspecto que tenga más relevancia para usted

- Además, se preguntó si se encuentran satisfechos con la atención que brindan los trabajadores con respecto a la dedicación que ellos brindan y se determinó que la mayoría 55.6%, se encuentra satisfecho con la atención que reciben, como se muestra a continuación.

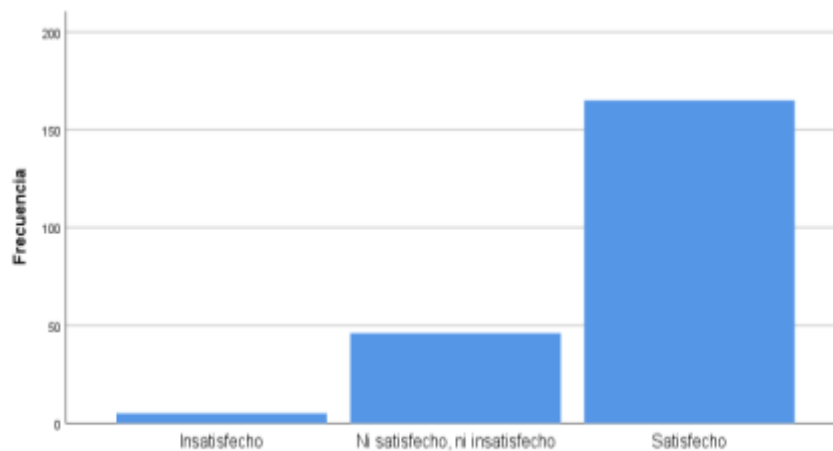


Figura 39: Resultado de encuesta-pregunta: Califique el nivel de dedicación que recibe por parte del vendedor

- Para Veritex es igual muy importante conocer si sus clientes se encuentran satisfechos con la distribución de mercadería en perchas con el motivo de que se disponen en gran cantidad de mercadería para ofrecer, entonces siempre se intenta exhibir todo, se encontró que la mayoría con un 40,7% considera buena la distribución, como se puede ver a continuación.

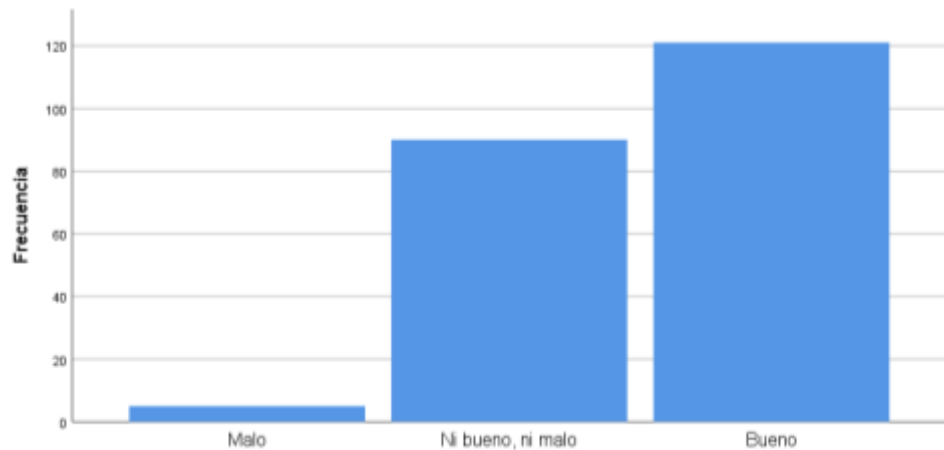


Figura 40: Resultado de encuesta-pregunta: ¿La distribución de los insumos textiles en las diferentes perchas de los locales es adecuada a la vista del cliente?

- Algo que da cierta confianza con respecto a las ventas que tiene Veritex frente a su competencia es la atención que se brinda a los clientes, por lo que se preguntó directamente que tan buena es la atención con respecto a la competencia, a lo que un 55,6% respondió que es buena.

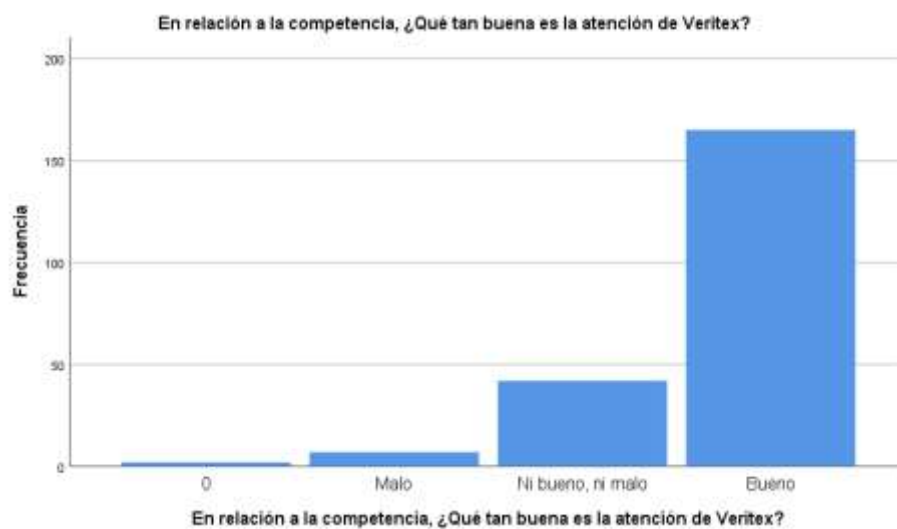


Figura 41: Resultado de encuesta-pregunta: En relación con la competencia. ¿Qué tan buena es la atención de Veritex?

#### 3.3.4.3. Fortalezas del proceso

- Personal bien capacitado y con buena actitud.
- Algunos locales poseen un buen espacio para atención a clientes.
- Se cuenta con parqueadero en 3 de los 4 locales.

- Variedad a disposición de clientes.
- Precios asequibles.
- Se cuenta con un software adecuado para la facturación.
- Se dispone de precios más convenientes si se compra en cantidad.
- Fácil comunicación con clientes por las distintas redes sociales.
- Confianza con clientes de hace varios años.
- Reconocimiento en productos que solo Veritex dispone.
- Capacidad de adaptación para hacer frente a los requerimientos de los clientes.

#### *3.3.4.4. Debilidades del proceso*

- No hay una correcta verificación de cuentas por cobrar.
- Poca planificación de demanda de productos, por lo que escasean productos.
- Poco espacio en locales sucursales para el mantenimiento de toda la mercadería.
- No existe un correcto inventario de la matriz.
- No existen medidores de desempeño de venta más que los valores de ventas netas.
- Capacitación lenta para nuevos vendedores.
- No existe una oficina para ventas personalizadas.
- Mal manejo de clientes al por mayor, referente al seguimiento y espacio para atención.
- No se cuenta con un despacho propio para envíos a domicilio.
- No se dispone del servicio post-venta.
- No se cuenta con un correcto manejo de vitrinas o exhibición de mercadería.
- No se cuenta con un mostrario adecuado para poder ofrecer toda la mercadería al cliente.

### 3.3.5. *Gestión de inventarios*

#### 3.3.5.1. *Descripción*

Este proceso comienza con la recepción de mercadería y la correcta ubicación en los espacios de almacenamiento. Una vez ubicada la mercadería, si esta es nueva se procede a mandar cierta cantidad a todos los locales, esta cantidad es dada por la dueña del local.



*Figura 42: Bodega en local matriz*

Actualmente una de las bodegas se ve así, pero tiene cosas que no son de la bodega, muchas veces la mercadería que llega y que no se sabe dónde va, se pone en la misma, así también podemos observar de la importancia de esta gestión, debido a que no hay un bodeguero que se dedique únicamente a arreglar. Tampoco hay una designación correcta por categorías de mercadería en todas las bodegas que posee Veritex, son alrededor de 24 bodegas de un aproximado de 15 metros cuadrados por bodega.

Muchas veces esta mercadería, se tiene que revisar que no tenga propaganda del proveedor por lo que hay que retirarla, para su revisión, almacenamiento momentáneo y división para los locales, no hay un espacio adecuado.



*Figura 43: Lugar de almacenamiento momentáneo de mercadería*

Como se puede observar en la imagen, no existen mesas, por ejemplo, adecuadas para este tipo de actividad, incluso se puede observar que existen otro tipo de indumentaria, que no tiene nada que ver con el giro de negocio.

Por otro lado, se procede a realizar los pedidos que mandan todos los días de los locales del sur una vez al día, el local del centro hace un pedido grande por semana y a todo momento pequeños momentos, dependiendo del consumidor.

Una vez recibido el pedido, se procede a alistar los ítems de la lista, se los pone en saquillos o cajas. Para llevar los pedidos del centro se llevan en maletas adecuadas. Lo que existe se pone a mano un visto, lo que no, se informa igualmente en la lista.

Esta lista con los existentes y los no existentes se pasa al encargado del local matriz, está persona es la encargada de realizar la guía de transferencia con los nombres y cantidades adecuadas a computadora. Está persona también es la encargada de anotar los faltantes para poder pedir en compras nacionales o importaciones. Muchas veces para el responsable de esta actividad, le es un tanto difícil concentrarse en lo que está haciendo, ya que muchas veces debe ayudar en la atención del local, entre otras cosas.

Luego, se procede a revisar nuevamente la mercadería que va a ser repartida a los locales, si existe algún inconveniente se procede a cambiar la guía de transferencia o a completar el pedido. En el caso del local 1, no existe un documento formal de transferencia de mercadería, debido a que tampoco existe inventario en dicho local, por lo que es un tanto complicado manejar el sistema contable.

Una vez listo el pedido se envía a los locales del sur o al local del centro, cerca de la matriz, en cada local se revisa, si no hay ningún inconveniente se procede a ingresar en

el inventario la guía de transferencia, si no, se modifica la información. En el caso del local del centro, únicamente se tiene una constancia de la mercadería transferida.

### 3.3.5.2. Desempeño

El desempeño de este proceso se puede evidenciar a que casi nunca hay fallas en el envío de mercadería, debido a que la misma prácticamente es revisada 2 veces. El único problema que presenta es que tarda mucho en ser completado, por lo general, este pedido en ser recolectado hasta el lugar de revisión tarda alrededor de 3 horas, luego en pasar el pedido a las guías de transferencia tardan más o menos 1 hora, debido a que la persona encargada, tiene varias actividades a la vez. Por último, para la revisión se toma 1 hora, debido a que no se cuenta con el espacio adecuado para alistar los pedidos, muchas veces esta mercadería se pierde y toma tiempo en volverla a reunir.

Por último, podemos medir el desempeño, por medio del tiempo de espera de los clientes en el momento que no existe algún producto en inventario del local, se tomó una muestra de cuanto es el aproximado en el que llega la mercadería de la bodega más cercana.

Tabla 4: Tiempo aproximado de entregas de mercadería faltante en los locales

Lugar de procedencia (tiempo que tarda en llegar)				
Local que pide	Local 1	Matriz o local 2	Cablec	Sur
Local 1		15 min a 30 min	Pasado las 4 <sub>pm</sub>	Pasado las 4 <sub>pm</sub>
Matriz o local 2	7 min		Pasado las 4 <sub>pm</sub>	Pasado las 4 <sub>pm</sub>
Cablec	Pasado las 2 <sub>pm</sub>	Pasado las 2 <sub>pm</sub>		No aplica
Sur	Pasado las 2 <sub>pm</sub>	Pasado las 2 <sub>pm</sub>	Pasado las 2 <sub>pm</sub>	

Esta matriz se toma en cuenta de pedidos que se hacen en el día, es decir si el pedido se hace en la tarde, como regularmente se hace del local de Cablec y el sur, entonces sería para el siguiente día.

La razón de porque muchas veces toma más tiempo enviar del local matriz al local 1 es porque la mercadería no tiene un inventario correcto o muchas veces se tiene que ir a

ver en una bodega más lejana, a veces cuando es un trabajador que no conoce muy bien las bodegas, se demora más.

#### *3.3.5.3.Fortalezas del proceso*

- Casi nulidad de errores en pedidos.
- Personal relacionado al procedimiento de los pedidos.
- Conocimiento de la mercadería requerida por parte del personal.
- Guía de transferencia y seguimiento en pedidos enviados al sur.
- Doble revisión de mercadería enviada al sur.
- Responsables durante todo el proceso.

#### *3.3.5.4.Debilidades del proceso*

- Espacio inadecuado para alistar pedido.
- Espacios inadecuados con mobiliario deficiente para acomodar mercadería.
- Falta de ubicación correcta por línea o gama de productos.
- Distracciones en la persona que realiza el proceso de distribución de mercadería, ya que se mezcla con otras funciones.
- Demora en todo el proceso.
- Única persona encargada de la guía de transferencia y que está a la vez tiene varias otras actividades.
- Falta de documentos formales para la transferencia de mercadería en los locales del centro.
- Falta de inventario por parte de la matriz y del local 1.
- Falta de políticas para el procedimiento.

### 3.3.6. Pagos

#### 3.3.6.1. Descripción

Este proceso consiste en como primer paso, revisar los documentos para pagar que están próximos a vencerse o que se pagan en el momento de la entrega de la mercadería, esto se realiza a diario. El mismo día que llega la factura se emite la correspondiente retención, en caso de que aplique.

Se alista las facturas a diario, con registro de la retención y otros datos por parte del auxiliar de contabilidad, estas se archivan a diario por parte de quién realiza los pagos.

Luego se verifica el método de pago, debido a que algunos proveedores prefieren y dan un descuento a la empresa por pago en efectivo. También se puede pagar por transferencia, cheque o depósito. Se acuerda el pago con los proveedores.

Si el proveedor se acerca al local, entonces el gerente quien es el encargado de pagos o a veces sus hijos se encargan de pedir el número de factura o documento que facilite ver de que factura vienen a cobrar, luego se cuenta la cantidad de dinero hasta 3 veces para entregar al encargado de cobro y se pide un recibo de pago, en caso de no tener se le pide que firme con su nombre y número de cédula.

En caso de que sea transferencia o cheque, se repite la actividad e igualmente el proveedor emite un comprobante de pago, el mismo que se archiva junto con la factura.

Estos documentos son retirados cada semana y es llevado a la matriz donde la auxiliar de contabilidad archiva adecuadamente este documento.

Pagos si se considera un proceso crítico debido a que es de realización y en la matriz de priorización, obtuvo una calificación de 32.

### *3.3.6.2.Desempeño*

El promedio de pagos de las facturas a proveedores es de 30 a 45 días. En algunos casos, hay descuentos por pronto pago, de los cuáles muchas veces Veritex logra aprovechar estos descuentos gracias a la gerencia de pagos de su dueño.

El 60% de pagos se realiza en efectivo, un 20% en transferencia y 20% en cheque.

Los pagos, una vez que llega el proveedor o encargado de cobros, toma entre 10 a 20 minutos en el local, lo que es muy riesgoso debido a que muchas veces estos pagos son efectivos, se toma este tiempo debido a que en ese momento muchas veces se cuenta el dinero y también toma tiempo en que la persona que recibe el cobro también cuente el efectivo. Como se mencionó, puede ser peligroso debido a que muchas personas pueden ver el dinero que se cuenta y se cancela.

### *3.3.6.3.Fortalezas del proceso*

- Existe una correcta revisión de facturas, que están pendientes de pagar.
- Persona encargada en su totalidad de revisar las facturas, realizar las retenciones pertinentes y que los papeles estén listos para únicamente cancelarlos.
- Buen crédito con proveedores, confían en la empresa.
- Años de experiencia.
- Descuentos por pronto pago.
- Archivo adecuado de todas las facturas y notas pagadas.

### *3.3.6.4.Debilidades del proceso*

- Los dos gerentes se encargan de todo el proceso de pagos.
- Distracciones en la persona que realiza el proceso de pago, ya que se mezcla con otras funciones.
- Falta de una oficina adecuada únicamente para realizar y documentar todo el proceso de pagos.

- Falta de un lugar adecuado para reunirse con proveedores para el pago.
- Falta de desarrollo de software adecuado y automatizado para este proceso.
- Falta de políticas para el proceso de pagos.
- No existen directrices claras de cómo se debe cancelar a los proveedores, todo es por experiencia de los gerentes.
- Falta de autorizaciones de pagos.
- No existen indicadores adecuados para saber que tan bien o mal se está haciendo el proceso.
- No existe un control adecuado ya que los gerentes son quienes se encargan, entonces no existe supervisión en dicho proceso.
- Falta de registro de todo el procedimiento de pagos, solo existe únicamente del recibo.
- Falta de supervisión de este proceso.

## 4. PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se hablará de como deberían ser los procesos y lo que deberían llegar a ser. Todos se describirán detalladamente con las mejoras sugeridas que ayudarán probablemente a un mejor desempeño de las actividades de la empresa. Todas las sugerencias son en base a observación de la autora de este trabajo de titulación y de colaboración de los dueños y trabajadores de la empresa.

### 4.1. Mapa de procesos sugerido para Veritex

En el siguiente mapa se designó o se sugirió como deberían ser los procesos de la empresa, este mapa se elaboró con algunos procesos que no existen, pero que sería ideal para la empresa manejarlos. Es necesario mencionar que algunos de los procesos que se aumentó existen, pero de forma empírica y muy poco identificados. El mapa mejorado se presenta a continuación.

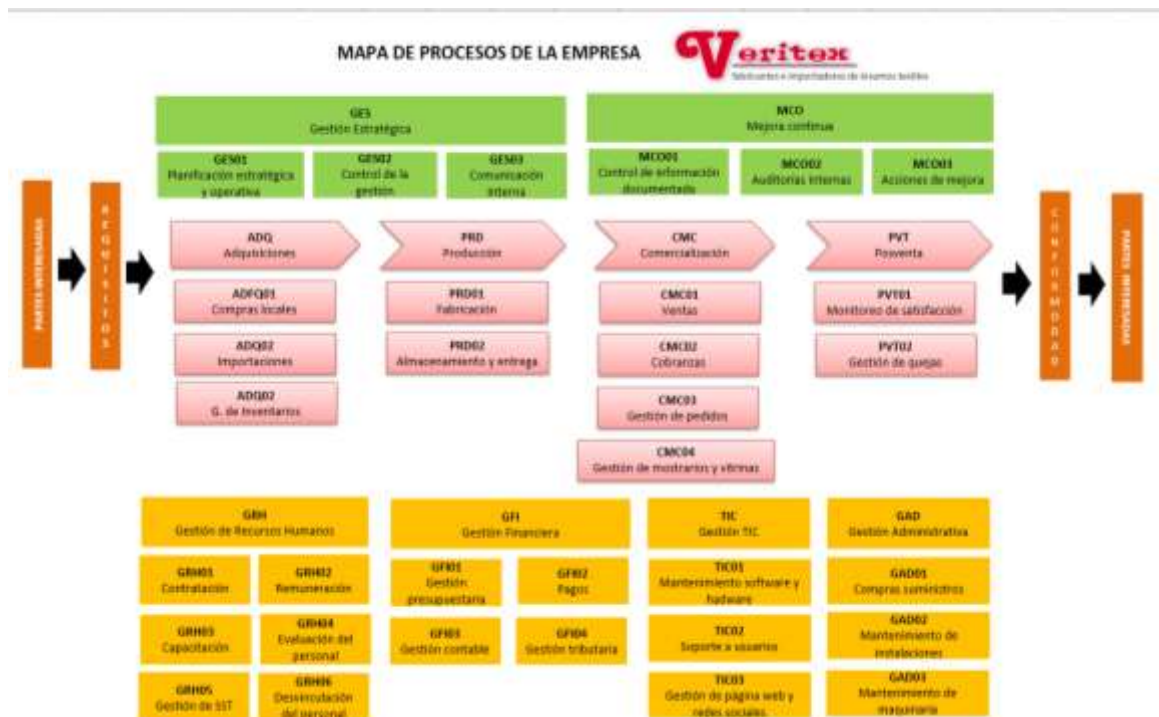


Figura 44: Mapa de procesos sugerida para Veritex

Como se puede observar en el mapa se aumentó los siguientes procesos como:

#### *4.1.1. Gestión estratégica*

- Control de Gestión

Este proceso se aumentó debido a que siempre debe existir alguien que supervise la Gestión de Veritex, además que según la revista digital UNIR (2021) al implementar este proceso se puede definir y calificar el grado de cumplimiento de las metas que se ha propuesto la empresa. A esto se le suma que se pueden recopilar datos de las distintas ramas de la empresa para así direccionar las nuevas metas de Veritex.

#### *4.1.2. Mejora continua*

En la empresa no existía como tal mejora continua, de hecho, no se conoce el concepto, por lo que es necesario aumentar en la empresa para que se puedan plantear y cumplir objetivos más claros y hacer de esta una filosofía empresarial.

Añadiendo que, según normas internacionales la mejora continua es “actividad recurrente para mejorar el desempeño” ISO 9000 (2015), podemos asumir que es una razón básica para implementar este tipo de procesos en Veritex y de hecho para poder cumplir en un futuro con estas normas se debe conocer y aplicar muy bien lo que involucra.

Para lograr esta mejora continua, se necesitarán de los siguientes procesos:

- Control de información documentada

Este proceso se aumentó debido a que en Veritex no existe un correcto manejo de información, muchas veces la información se pierde o la que se tiene no es aprovechada en su esplendor, además según la normativa de la ISO 9001 (2015) nos dice que la información documentada de origen externo es necesaria para la planificación y operación de toda la gestión de calidad que se quiere conseguir.

- Auditorías internas

Según ISO 9001 (2015) las auditorías internas se deben realizar para que se pueda dar información acerca del sistema de gestión de calidad y verificar si estos se alinean a los propios requisitos que tenga Veritex para cumplir su sistema de gestión de calidad y requisitos de la norma internacional.

Por otro lado, el periódico web UNIR (2021), nos dice que las auditorías internas se deben realizar debido a que con ellas podremos saber si el funcionamiento de las distintas ramas de la empresa está en lo correcto, además de que, al revisar las operaciones, las políticas y los procesos, se puede proteger a la empresa, al evitar posibles fraudes que se puedan realizar y así incrementar la eficiencia operativa.

Se ha analizado que en Veritex, sería muy buena opción saber si los procesos están cumpliendo los estándares, aunque toda la empresa es manejada por familiares, más adelante se podría ya pensar en la posibilidad de dejar a administradores a cargo.

- Acciones de mejora

Las acciones de mejora tienen que ver con lo que Veritex puede hacer para corregir las no conformidades, que en determinados momentos se presentan de improviso, además también pueden ser acciones que eviten una no conformidad. Con la información que recopile Veritex, se pueden proponer acciones de mejora para que todo vaya acorde a los lineamientos de Veritex.

#### *4.1.3. Comercialización*

Para la comercialización, se cree que es importante dividir en más procesos, debido a la magnitud de actividades que existen, además de que es la actividad que da más valor a la empresa. Tradicionalmente solo se dividía en Ventas y Cobranzas, la primera por deducción, la segunda debido a que se otorgaba crédito en los locales, pero en especial en la “feria” o el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, donde se tenía una especie de procedimiento con políticas.

- Gestión de pedidos

Este proceso se crearía con el fin de atender todo tipo de pedidos que no se obtengan de los clientes que vienen a los locales físicos de Veritex, es decir, pedidos que se reciben por redes sociales, pedidos a los números de WhatsApp para envíos dentro de la ciudad y provincia, pedidos realizados dentro de la propia empresa. Todo este proceso se llevaría a cabo en la matriz y su bodega, con el fin de que todos los pedidos sean bien atendidos y los trabajadores que se dedican a la venta no se distraigan, ni se interrumpan sus actividades de venta en los locales. Con esta división el proceso de ventas tendría entradas diferentes y únicamente se dedicarían a atender en los locales.

- Gestión de mostrarios y vitrinas

Este proceso se crearía con el fin de tener actividades bien direccionadas enfocadas en tener siempre mostrarios, tanto digitales como físicos, con el fin de que el cliente pueda conocer todo lo que disponemos. Esto es sumamente importante debido a que en la actualidad Veritex no presenta todo su stock de productos de manera adecuada, muchos clientes buscan un catálogo, para familiarizarse con todo lo que ofrece, pero no se tiene. Además, las vitrinas y perchas también son un medio importante para poner a la vista todos los productos disponibles, y aunque algunos locales están bien distribuidos y tienen bastante mercadería a la vista, se cree que debe ser un constante estudio de como se debe organizar, para poder aprovechar mejor el espacio y que los clientes puedan conocer todo lo que Veritex tiene para ofrecer. Para esto incluso, hay una gran falencia en el local Matriz, donde la mercadería está mal organizada en perchas y vitrinas.

Así también se expresa en un blog de la página de la Universidad Javeriana de Bogotá (2021) más o menos el 75% de compradores que entran a un almacén son motivados después de ver las vitrinas físicas, por otro lado, en el contexto de pandemia, se potenciaron mucho las ventas virtuales y de hecho Veritex tiene una página web que no la utiliza para efectuar ventas virtuales y que al menos con este proceso se podría alimentar la página con mostrarios o catálogos virtuales.

#### 4.1.4. *Postventa*

En Veritex, antes no se tomaba en cuenta o se era consciente de que existe algo más después de la venta, es por eso, que sería muy productivo que se implemente estos procesos, ya que es demostrado que preocuparse más en los clientes y crear un vínculo, aumenta las ventas de cualquier empresa. Según el portal RedNew (2020) tiene varios beneficios entre los que se encuentra, agregar valor a la oferta de la empresa, por lo que no solo se vende un producto, si no también que la empresa pone en el centro a el cliente, lo que a su vez genera un marketing de recomendación para que más personas conozcan la calidad de los productos. Para lo que es necesario, el monitoreo de satisfacción y la gestión de quejas, explicados a continuación.

- Monitoreo de satisfacción

La satisfacción del cliente es muy importante y aunque en Veritex no ha sido por mucho tiempo su eje principal de investigación, es una buena idea, poner al cliente en el centro de todo, como ya se ha mencionado. Según la ISO 9001 (2015) la satisfacción al cliente se mide en el grado que se cumplen sus expectativas y necesidades. Para esta norma es fundamental evaluar que tan satisfechos están los clientes. Christino (2021) en su blog empresarial nos dice que el monitoreo de la satisfacción de los clientes como tal, nos ayuda a prevenir problemas respecto a lo que ofertamos, tanto en el producto como en el servicio. Esto se puede hacer de muchas maneras, una de las más comunes son las encuestas de satisfacción, pero también se pueden realizar focus group, entrevistas a los clientes, como Veritex, ya lo ha realizado antes, de manera esporádica para fines investigativos de esta autora, pero sería bueno que exista un proceso enfocado y que dedique su tiempo a esta importante rama.

- Gestión de quejas

La página de IONOS (2019) habla de que siempre habrá quejas en los productos o en el servicio, partiendo de la primicia de que nada es perfecto y alguna vez se encontrará fallas. Además, nos dice que una correcta gestión de quejas ayudará a que, a pesar de tener alguna falla, solucionarlo, hará que el cliente se mantenga en la empresa. En Veritex hay constantes fallas porque aún hay mucho por mejorar, por eso sería importante darle un tratamiento a las quejas, que día a día se reciben en la empresa.

#### 4.1.5. *Gestión de Recursos Humanos*

En Veritex siempre han existido recursos humanos, solo que no se lo conocía así. Ya se realizaban procesos como contratación, remuneración y desvinculación del personal, que de alguna manera son procesos que se deben hacer obligatoriamente al tener personal, claro que ninguno escrito o implementado de forma completa. Sin embargo, para una mejor función de Veritex se ha aumentado algunos procesos importantes.

- Capacitación

Este proceso se referiría y estaría enfocado en la capacitación de nuevos trabajadores en cualquier área de Veritex, ya que como se ha hablado antes, los nuevos trabajadores, muchas veces retrasan a los trabajadores antiguos con preguntas que tienen acerca de cómo se realiza el trabajo o preguntas acerca de los variados ítems que tiene Veritex. Incluso se debe hacer una capacitación en general para trabajadores antiguos y nuevos de los usos de los productos, debido a que se tiene un tipo de producto para una determinada máquina de coser, por ejemplo. La autora de este trabajo ha percibido que muchas veces los empleados al no saber datos precisos de los productos se inventan o dan un mal consejo de cómo utilizarlos.

También en el proceso de producción se ve muy limitado o a veces hay retrasos debido a que los nuevos trabajadores, no saben muy bien del funcionamiento, o los trabajadores antiguos necesitan capacitación constante de parte de proveedores externos. Por lo que la capacitación también requiere tiempo de estudio para implementar un proceso completo en el que se abarquen todos los datos mencionados, que, sin duda, tendrán un impacto positivo en Veritex.

- Evaluación del personal

La evaluación del personal es esencial para el manejo de Veritex, ya que así se podrá saber que tan bien los trabajadores están haciendo su trabajo y la calidad de servicio que la empresa está brindando a sus clientes, incluso sería un apoyo para desvinculación del personal, para saber con fundamentos que estarían haciendo bien o mal, además apoyo para capacitación, debido a que le daría pautas de lo que se debe enseñar o mejorar en los trabajadores de Veritex. El portal GBS Recursos Humanos (2014) dice que la evaluación de personal permite detectar si está bien asignado el trabajo a sus colaboradores, conocer

en que debe mejorar cada trabajador, conocer y medir el potencial humano de la empresa, entre otros beneficios.

- Gestión de SST

La Seguridad y Salud en el trabajo es un tema que cada vez está más presente en las empresas en la actualidad, no solo por ley si no, también por aportar a que los trabajadores se sientan mejor y más seguros en su puesto de trabajo. Esta es una gestión importante para que Veritex evite problemas a futuro a la empresa y los trabajadores en sí. Tomando en cuenta que Veritex confecciona algunos productos que vende, más aún se debe pensar en la salud ocupacional, en el momento de manejar máquinas. Veritex ha tenido capacitaciones respecto al tema, por parte de empresas externas, pero sería beneficioso que exista un proceso específico para Veritex en este tema.

Para el portal de ISO Tools (2018) esta gestión tiene como meta mejorar las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, además de promover el bienestar físico, social y por último el mental.

#### *4.1.6. Gestión Financiera*

La gestión financiera va de la mano con la gestión administrativa, es bastante importante para mantener el dinero y todo su campo en orden. Esta gestión no era conocida para Veritex, ni para sus dueños, únicamente en base a su conocimiento en experiencia habían logrado establecer los procesos de pagos y gestión contable, que la autora de este trabajo de titulación en un principio los diseñó de alguna manera.

Se ha detectado que también es necesario una gestión presupuestaria y una gestión tributaria que a continuación será explicado.

- Gestión Presupuestaria

La gestión presupuestaria nos ayuda a planificar con anticipación y de manera mesurada los gastos que toda empresa debe hacerse cargo. Para el Equipo de Expertos en Empresa de la Universidad Internacional de Valencia (2019) esta gestión es una herramienta para administrar de mejor manera gastos, costos y compras en general para la empresa, además

es un factor indirecto de aseguramiento de la calidad, ya que indica que cantidad de dinero está disponible para el gasto y costo de los productos de la empresa.

Esto aportaría mucho en Veritex, ya que, la empresa no sabe a ciencia cierta que cantidad es la máxima para gastar o invertir en compras de mercadería, tomando en cuenta que es una empresa de compra y venta de insumos textiles, en donde se encuentran facturas muy grandes de mercadería que se va a volver a vender. Además, debería igualmente haber un presupuesto hecho para la fabricación de insumos, con el fin de que no exista sobre compra de materiales o que lleguen a faltar los mismos.

- Gestión tributaria

Para Alaña, Gonzaga, & Yáñez (2018) en su artículo de Gestión Tributaria a microempresarios, hablan de que es importante que exista una conciencia de tributación por la obligación (responsabilidad) que tiene la sociedad ecuatoriana incluidas las empresas ecuatorianas que realizan alguna actividad económica con y para el estado ecuatoriano. Los autores nos hablan además de que en Ecuador existen responsabilidades, pero también incentivos a los microempresarios y pequeñas empresas que buscan atraer inversiones extranjeras y que también benefician al productor y empresa ecuatoriana. En este contexto, la autora ha observado que es muy importante que Veritex maneje una gestión tributaria debido a los montos que maneja y es importante que cada ámbito tributario este cubierto, tanto para evitar sanciones y multas como para percibir incentivos fiscales.

#### *4.1.7. Gestión TIC*

La gestión de TIC es cada vez más importante porque la información en la actualidad se maneja en un ámbito de tecnología que avanza a gran escala. Tanto la creación como el mantenimiento de la información y su seguridad son aspectos que una empresa debe tomar en cuenta en la actualidad. Según el portal de AMBIT (2018) la gestión de TIC y los canales que se involucran están aptos procesar, gestionar y además almacenar la información de manera más sofisticada. Por lo que Veritex ha intentado adaptarse a la tecnología para no quedarse atrás en el ámbito tecnológico, por ejemplo, un paso decisivo y que tomo temor y dinero por parte de sus dueños, fue la implementación del

sistema contable que lo va utilizando 3 años. Lo que aún cuesta entender a sus directivos es que no solamente se queda ahí está gestión, si no que también se debe dar mantenimiento y soporte a los usuarios.

- Mantenimiento de software y hardware

El mantenimiento de software tiene que ver con todo el sistema contable que maneja la empresa, en este caso se tiene un proveedor externo que da soporte a este sistema, el sistema no es muy amigable para los usuarios, pero es completo en cuanto a la información que brinda par la contadora, por lo que se sugiere a Veritex buscar un sistema contable un poco más amigable para su mantenimiento y recopilación de datos. Por otro lado, Veritex cuenta con su propio servidor lo cuál brinda un poco más de seguridad para la información que maneja la empresa. El software que maneja Veritex en las máquinas para alguno de sus productos también es limitado y no se sabe bien como manejarlo, muchas veces se necesita de especialistas, para que manejen los softwares de máquinas.

El hardware, se refiere a todos los componentes de una computadora, que se pueden tocar, estos componentes también deben recibir mantenimiento. Actualmente Veritex no realiza un correcto mantenimiento, únicamente un miembro de la familia de los dueños de Veritex, actualiza los antivirus y si existe algún problema lo arregla, pero no se realiza un mantenimiento periódico.

- Gestión de páginas web y redes sociales

Se decidió agregar este proceso, sabiendo que las redes sociales o las páginas web, cada vez son más importantes y se les debe dar un tratado especial. En Veritex, actualmente la autora de este trabajo de titulación se encarga de esas funciones en base a lo que ha aprendido en la universidad o cursos sobre el manejo de estas importantes redes de comunicación. Estas redes, deberían ser potenciadas por un área, donde seguramente Veritex sacaría más provecho, esto implicaría más personal y dispositivos que se puedan utilizar para fines de comunicación y ventas por internet.

#### *4.1.8. Gestión administrativa*

Actualmente, Veritex en cuanto a la gestión administrativa, solo maneja la compra de suministros de oficinas, claro está, que no es consciente de que es un proceso y que se lo realiza por necesidad, este proceso igualmente podría mejorar. Por otra parte, en la gestión administrativa, se han aumentado procesos como mantenimiento de maquinaria y mantenimiento de instalaciones que a continuación serán explicadas.

- Mantenimiento de instalaciones

Como se ha explicado antes, Veritex es una empresa que maneja mucho espacio físico, tanto como para sus operaciones habituales, como para el almacenamiento de mercadería, por lo que es esencial que los espacios físicos sean adecuados para realizar las actividades cotidianas, evitar problemas como mercadería que se ensucia, que las bodegas estén libres de insecto que puedan afectar la mercadería, falta de iluminación en algunas bodegas o perchas, haría que Veritex ahorre bastante en el manejo de inventarios ya que evitaría pérdidas de mercadería almacenada. Es por eso que, se sugiere crear un proceso que se designe a mantener las instalaciones, limpias y adecuadas de tal forma que se pueda realizar el trabajo rutinario de manera correcta y sin interrupciones.

- Mantenimiento de maquinaria

Se ha visto que en el proceso de fabricación, muchas veces tiene interrupciones por el daño de una máquina, de hecho de este proceso antes mencionado, los trabajadores paran sus actividades normales para dar un mantenimiento a las máquinas, es por eso que sería muy beneficioso que Veritex mantenga un proceso de mantenimiento de maquinarias, en las que se incluirían las máquinas que se utilizan como tal para producción y almacenamiento, como las que se utilizan en los locales, por ejemplo, balanzas, motorolas, linternas, selladoras, etc.

## **4.2. Mejoras y cambios de los procesos**

En seguida, se propondrá mejoras y cambios en los procesos de acuerdo con lo que la autora ha aprendido durante la carrera en base a los procedimientos que se han diseñado y que se encontraran en el Anexo 2.

#### 4.2.1. Compras nacionales

Se cambio el nombre del responsable del proceso, ya que ahora a la persona que se llamaba Gerente General se la llamará Gerente Financiero. Se le otorgará un Asistente de gerencia, que acompañará en todo el proceso.

Tomando en cuenta que Veritex siempre busca mejorar y con ánimos de en algún momento se pueda certificar a la empresa, se ha tomado tres puntos de la norma fundamentales para llevar a cabo las funciones de Veritex. Estás son 8.2 Requisitos para los productos y servicios, 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente y 7.4 Comunicación

Como recursos se determinó que es importante que el asistente contable esté presente, pues es a quién se le puede redireccionar todo lo que tiene que ver con facturas y retenciones, además, por el momento es quién puede manejar el sistema contable, que son primordiales para controlar de mejor manera las facturas por pagar.

También se incluyó como recursos los mostrarios propios, tomando en cuenta que es esencial tener a la mano una muestra de todo lo que disponemos, así en el sistema contable se podrá verificar la cantidad en existencia mercadería exacta, tomando en cuenta que en el sistema no se puede ingresar imágenes.

Con el fin de tener un espacio cómodo para recibir a proveedores y para buen funcionamiento de este proceso y de algunos que lleva a cabo la Gerente Financiera, se rediseño la oficina donde este proceso antes se llevaba a cabo. La oficina se verá de la siguiente manera:

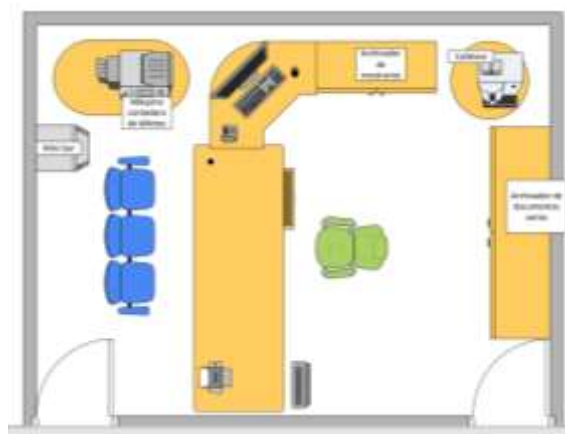


Figura 45: Oficina para compras nacionales

Como se puede observar en la imagen se añadirá sillas para proveedores con espacio suficiente cuando los mismos traen maletas con su mercadería y así poderla ofrecer agosto. En esta oficina se contará también con una máquina de contar billetes que será explicado en el proceso de pagos, además de un minibar y cafetera para que puedan refrescarse con alguna bebida. Se pudo graficar que en esta oficina se tendrá a la mano un archivador de mostrarios que este a disposición de gerencia y por último un archivador de documentos varios.

Se agregó como término carrito, ya que es un sistema de medida fundamental para hacer pedidos.

Se realizaron varios cambios en cuanto a las políticas que se debe manejar para el proceso de compras, que serán explicadas a continuación. Es muy importante que, para todo pedido, haya como respaldo una orden de compra, que antes no se tomaba mucho en cuenta. Si los proveedores no nos otorgan una orden de compra, Veritex lo otorgará.

Para compras nacionales se sugiere comenzar a planificar las compras, con métodos de investigación operativa, donde se estudia la planificación del inventario. Se sugiere primero detectar los productos que requieran una planificación inmediata es decir que se muevan en el inventario con mayor intermitencia, para así detectar cuánto se debe pedir y así evitar el déficit en el inventario.

Realizar un Excel para la calificación de proveedores, el cual se podrá hacerlo inicialmente con la información de los dueños de Veritex, para posteriormente editarlo con información que surja con el tiempo, está tendrá los 23 criterios para la calificación de proveedores que hace varias décadas propuso el autor Dickson, de ahí se adaptó lo que es relevante para Veritex.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES (NACIONALES) DE VERITEX			
Proveedor	Criterio	Puntaje	Comentarios
Nombre del proveedor	Cumplimiento de especificaciones técnicas		
	Calidad		
	Tiempo de entrega		
	Precio		
	Acuerdos comerciales		
	Comunicación		1   Más de 15/Malo
	Garantía		2   Entre 8 y 14 días/Bueno
	Capacidad de producción		3   Menos de 7 días/Excelente
	Administración y organización		
		TOTAL	

Figura 46: Matriz para evaluación de proveedores nacionales

Esta matriz ayudará a calificar a los proveedores nacionales, de acuerdo con criterios importantes para Veritex. El cumplimiento de especificaciones técnicas es esencial para brindar productos que sirvan para lo que fueron creados. Como complemento tenemos la calidad que también es muy importante en los productos, de eso depende la reputación que Veritex mantenga en el entorno comercial. El tiempo de entrega en la mayoría de los casos depende de la empresa y no hay muchos obstáculos que estos presenten, básicamente dependería de la empresa productora o comercializadora. El precio, acuerdos comerciales y comunicación medirían que tan conforme está Veritex con su proveedor en cuanto a exclusividad de precio o sectorización, que como se había dicho hay mucha competencia. La garantía que nos ofrecen nuestros proveedores es la misma que ofrecemos a nuestros clientes, por lo cual, se debe medir. La capacidad de producción intenta calificar si los proveedores pueden producir en las cantidades y tiempo que Veritex necesita. Administración y organización intenta medir que tan conforme está Veritex con su proveedor en cuanto a cómo se desenvuelve la empresa en temas de organización y administración.

Para la calificación en esta matriz se tomará del 1 al 3, donde 1 es malo o en tiempo de entrega sería más de 15 días calendario, 2 es bueno y en tiempo de entrega quiere decir entre 8 y 14 días y 3 es excelente o en tiempo de entrega son menos de 7 días.

Se realizará, además, un documento para detallar con exactitud porque se devuelve la mercadería a proveedores, que incluya fecha, hora, motivos y la persona encargada de haber revisado la mercadería.

Además, se realizará un presupuesto de compras junto con el proceso de gestión presupuestaria, para que se tenga un mejor manejo de costos y gastos.

Se incluye en políticas, que una vez por semana, se tendrá una reunión con los encargados de pedidos de todos los locales, para que la gerente de compras pueda tener una mejor visión de que es necesario comprar, además que los administradores estarán pendientes de recoger y enviar el pedido de cada local de cosas importantes o urgentes hasta antes del viernes.

Habrà una reunión una vez por semana y cada vez que se tenga un pedido especial con el jefe de producción o encargado.

Las políticas que se deben tomar en cuenta y que, al momento de realizar este trabajo de titulación, fueron mencionadas por sus dueños, es que se debe pedir a los proveedores que envíen su mercadería sin propagandas, ni medios de contacto, además de enviar la factura en sobre cerrado, con el fin de que los clientes y trabajadores de Veritex que no estén inmersos en estos procesos puedan acceder a dicha información.

Se debe hablar con los proveedores acerca de la exclusividad de producto o precio en el sector donde Veritex tiene sus locales, a fin de que la empresa pueda competir en estos ámbitos.

Antes de concretar cualquier pedido se debe acordar una empresa de transporte con el precio más conveniente, tomando en cuenta que Veritex corre con estos gastos.

Será fundamental pedir e insistir en que los proveedores, puedan otorgar a Veritex las fichas técnicas de todos los productos que apliquen, esto servirá para el proceso de ventas.

Se incluye en la información documentada, que ahora las notas de crédito y devolución de compra, se deberá conservar por 7 años y su soporte será impreso o digital.

En su diagrama de flujo, se hicieron cambios importantes como dar razones de por qué se desaprueba una compra y así los encargados de ventas o fabricación podrán apelar o tendrán una razón clara de por qué la compra no se realizó.

Además, con la existencia ahora de un software contable es importante que las retenciones y facturas sean ingresadas manualmente, en un futuro se pensará en un software capaz de leer las facturas, para que se pueda evitar este paso. Es muy importante, que la auxiliar contable no olvide emitir la retención tan pronto como le sea posible, pues es vital que llegue al proveedor antes de cumplirse los 5 días, de esta manera se evita problemas tributarios.

Ahora debería prestarse mucha más atención a las devoluciones para proveedores, con su respectiva guía de remisión y nota de devolución, debido a que antes únicamente se devolvía la mercadería y no se hacía el seguimiento adecuado. Una vez que la mercadería es devuelta, se debe estar pendiente de recibir la nota de crédito para adjuntar a la cuenta del proveedor.

Tomando en cuenta que el sistema de facturación se basa en el sistema contable, es importante que una vez que la mercadería fue recibida, se marquen precios para registrarlos de forma adecuada.

Se agregó un nuevo indicador que mide la conformidad que tiene Veritex en cuanto a los pedidos recibidos, aunque es muy bajo la percepción que se tiene de pedidos devueltos, es de vital importancia que se registre dicha inconformidad, para poderlo analizar con el tiempo.

En documentos también se aumentó el correcto registro y almacenamiento de las fichas técnicas que se piden a los proveedores, las notas de crédito y guías de remisión. Se agregó en información documentada la Ley de Reforma Tributaria y el Código de Comercio, que se debe tener a mano para estar al tanto de la materia de impuestos.

#### *4.2.2. Importaciones*

Se incluyó en el propósito del procedimiento de Importaciones que se debe brindar y asegurar la seguridad, debido a que no se puede dejar cabos sueltos y estar pendientes de todos los riesgos que este proceso pueda arrojar tomando en cuenta que recorre más camino y con más obstáculos que el de compras locales.

El encargado de este proceso igualmente será la Gerente financiero, que tiene mucha experiencia en este proceso, además sucede solo una vez cada tres meses aproximadamente.

Con enfoque siempre en la calidad se tomó en cuenta tres requisitos de la ISO que son: 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición, 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente y 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.

En el procedimiento se incluyó un teléfono Smartphone que es donde se maneja el token, y es el medio principal para contactarse con proveedores.

En definiciones, se incluyó términos como notificación de zarpe, partida presupuestaria, cubicaje, token, documentos de permiso para la AMC, documentos de importación, los habilitantes que son todos los que la Aduana o agente desaduanizador requiere, broker de compras, packing list.

En el procedimiento se incluyó un teléfono Smartphone que es donde se maneja el token, no se aumentó una oficina, designada solo para esto, debido a que la mayoría de las cosas es por teléfono o por computadora.

Encontramos necesario la creación de nuevas políticas para elegir el proveedor del exterior en el que se adjuntará una matriz para calificación de estos, está será igual a la de proveedores nacionales, pero tendrá algunas modificaciones acordes a las importaciones.

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES (IMPORTACIONES) DE VERITEX				
Proveedor	Criterio	Puntaje	Comentarios	
Nombre del proveedor	Cumplimiento de especificaciones técnicas			
	Calidad			
	Tiempo de entrega hasta embarque			
	Precio			
	Acuerdos comerciales			
	Comunicación		1 Más de 30 días/Malo	
	Garantía		2 Entre 20 y 30 días/Bueno	
	Capacidad de producción		3 Menos de 20 días/Excelente	
	Deseo de negocio			
	Administración y organización			
	Habilidad de embalaje			
	Acuerdos recíprocos			
		TOTAL		

Figura 47: Matriz para evaluación de proveedores de Veritex

Esta matriz ayudará a calificar a los proveedores extranjeros y así poder tener una idea de cómo estos se han comportado en pedidos anteriores. El cumplimiento de especificaciones técnicas y la capacidad de producción como se mencionó es muy importante, pero aún más en el momento en que Veritex necesita cierto producto especial para el mercado ecuatoriano y saber si el producto que se pide está en las capacidades de producir de la empresa extranjera. El tiempo de entrega hasta el embarque es lo que la empresa extranjera pueda manejar, de ahí en adelante será ya una cuestión de la naviera o de la empresa transportadora terrestre, que posteriormente se puede registrar el tiempo que normalmente toma un embarque en venir por aguas oceánicas, los kilómetros que se recorre si es por vía terrestre y el clima, que como sabemos son cosas que no se pueden manejar. El precio, los acuerdos comerciales, la comunicación, los acuerdos recíprocos, la administración y organización que se logre tener con la empresa extranjera, es importante para poder de alguna manera lograr tener ventaja sobre los competidores, que se había dicho que aumentan y venden directamente. Por otro lado, la garantía que ofrecen nos da a entender que tan confiables es la calidad de su producto, pero sobre todo la oportunidad que Veritex tiene de ofrecer la misma garantía a sus consumidores. La habilidad de embalaje es necesaria debido a que un contenedor debe tener la presentación,

ocupación de lugar en cajas y la seguridad adecuada, para que se pueda aprovechar al máximo el espacio del contenedor, sin tener mercadería con daños. El deseo de negocio, Veritex lo toma con que tan interesada y que tanta atención nos pone la empresa extranjera, al momento de hacer negocio, ya que muchos han descuidado a Veritex, pareciera como que sus compras o sus pedidos no llenan las expectativas de algunos. Han existido empresas extranjeras de todo tipo y es por eso que se debe tener una matriz donde se pueda calificar un proveedor, cada vez que un pedido llegue para así poder saber cuál es la mejor opción a la hora de traer mercadería.

Para la calificación en esta matriz se tomará del 1 al 3, donde 1 es malo o en tiempo de entrega sería más de 30 días calendario, 2 es bueno y en tiempo de entrega quiere decir entre 20 y 30 días y 3 es excelente o en tiempo de entrega son menos de 20 días.

Además, ahora se sugiere que como se hace un seguimiento minucioso del contenedor, un mes antes de que el mismo llegue, se debe comenzar a hacer los papeles en la AMC, y también con tiempo se sugiere confirmar las partidas presupuestarias en la SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador).

Se debe definir en que productos se aceptará y en cuales no la publicidad de la marca, además siempre comunicarse si existiera la posibilidad de que se empaque con marca propia (Veritex). Se debe exigir muestras de todo lo que se pide y la compra no podrá ser aprobada hasta que se no cumpla todos los estándares que Veritex necesita.

Ahora las muestras deberán ser archivadas debidamente con fecha, proveedor, serie y existirá un espacio adecuado para archivarlas en la oficina del Gerente financiero, como ya se mostró antes. El mueble deberá verse algo parecido a la imagen a continuación.



*Figura 48: Archivador de mostrario  
Fuente: Oficinas Montiel (2022)*

Deberían ser unos 3 apilados hacía arriba que no sobrepasen los 2,40 metros que es el alto de la oficina.

Debe existir y mantener contacto con el proceso de compras locales y ventas, para verificar que no hay en el mercado o que se está moviendo en grandes cantidades, para poder importar en los tiempos justos que el mercado lo requiere.

También en políticas se estableció buscar más proveedores en el exterior, estableciendo contactos de las tarjetas ya recolectadas de ferias anteriores, además de que deberá haber una persona que buscará proveedores alrededor del mundo que fabriquen los insumos que se vende en Veritex.

Se sugiere que de preferencia se conozca las fábricas físicamente para poder enlazar de mejor manera los negocios, para hacer el pedido a la empresa extranjera, una vez que se reciba la cotización se debe tomar en cuenta los siguientes criterios en orden: demanda, calidad, precio, volumen.

Es necesario que la persona encargada de importaciones pida fichas técnicas de todos los productos, ya que muchas veces los clientes hacen este requerimiento.

En indicadores se aumentó el cumplimiento del proveedor, que, aunque el 100% es resuelto por el broker de compras, es un indicador de eficacia en porcentaje para medir en términos de porcentaje qué porción de todo lo que se pidió tiene alguna falla o no es lo que se pidió y así medir la gestión de compras extranjeras.

Por otro lado, en información documentada se aumentó la Ley orgánica de aduanas, y la ley de comercio exterior e inversiones, que se debe tomar en cuenta en el momento de hacer negocios en el exterior.

Por último, en el diagrama de flujo se incluyeron acciones que ayudan a que este proceso pueda ser más completo. Primero se incluyó que se deben dar razones de porque un pedido de compra en el exterior es rechazado, para que así los trabadores de Veritex busquen mejores opciones y productos al momento de hacer un requerimiento, también se incluyó el cuadro de calificación a proveedor que se debe realizar o revisar cada vez que se va a pedir mercadería en el extranjero.

Por añadidura se incluyó que en el momento de que la Gerente de finanzas envíe la orden de compra, también se comunique con el broker si es que es el caso. Una vez que el

proveedor envía la prefectura es necesario que el Gerente general, junto con el financiero, revisen cantidades y precios, para saber si el pedido está correcto y no hay inconsistencias.

Asimismo, se incluyó o se conectó con el proceso de pagos, este proceso ya que por el momento y por un tiempo será encargada la Gerente financiera, pero con el tiempo, deberá haber un soporte para este proceso en cuánto a pagos, cabe recalcar que ahora los pagos al exterior son mucho más fáciles y con menos papeles de por medio.

De igual manera se conectó este proceso con la Gestión de inventarios, para que realice la correcta revisión de mercadería como se hace en compras locales.

#### *4.2.3. Gestión de inventarios*

Con enfoque a la calidad que Veritex intenta implementar y que servirá para una futura certificación, se han tomado 3 puntos importantes de la ISO 9001 que son: 7.1.3 Infraestructura, 7.5 Información documentada y 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

Un cambio de los más importantes es el espacio que se va a designar para este, como pudimos ver en el capítulo anterior en este proceso, no se tiene la indumentaria adecuada, ni el espacio. Es por lo que se designará una bodega que queda cerca de la puerta del administrador del local matriz, para que exista un control adecuado de este proceso que necesita mucho apoyo de la oficina del auxiliar contable y del gerente financiero.



*Figura 49: Vista desde la puerta del administrador del local matriz*

Como se puede ver justamente en el momento de tomar la foto, llevo mercadería que pusieron en ese descanso, hasta que se desocupe el espacio que comparten más procesos.



*Figura 50: Distancia entre administración en matriz y bodega designada para G. de inventarios*

Hay alrededor de 6 metros de distancia de puerta a puerta y lo que se ve al fondo es la puerta del parqueadero del local, lo que queda perfecto para cuando entran los transportes a dejar la mercadería. Además, queda muy cerca para la puerta a los siguientes pisos que tiene como bodega el local matriz, la cuál es una de las más importantes para abastecer los locales.

Esta bodega tiene aproximadamente 16 metros cuadrados y su nombre es “bodega 1”, una imagen de la bodega fue mostrada antes en el desempeño de la gestión de inventario.

Para completar, se tendrá que poner indumentaria que sirva para almacenaje de mercadería. Se podría utilizar perchas para la organización de mercadería como las que se ven en la siguiente imagen de referencia.



*Figura 51: Percha de referencia  
Fuente: Vitrinas pirámide (2022)*

Es fundamental el funcionamiento de una computadora con el sistema contable de Veritex y una impresora multifunción, sería buena opción utilizar el sistema contable en una Tablet sobre todo para la movilización de la persona encargada por las bodegas.



Figura 52: Indumentaria para G. de inventarios  
Fuente: Alibaba (2022)

Para el diseño de esta bodega se sugiere el siguiente plano, tomando en cuenta que será un espacio para revisar mercadería y enviar a la bodega respectiva o alistar los pedidos para las sucursales, por lo que se designó un espacio sin tantos muebles de oficina, además que se deberá tomar en cuenta parámetros de los Bomberos de Quito junto con la Ley de defensa contra incendios y ordenanzas municipales como la 0149 y la 125 que hablan respecto a la base legal de la LUAE (Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas) para el correcto uso del espacio sin riesgos, esta normativa también fue adjuntada en el procedimiento.

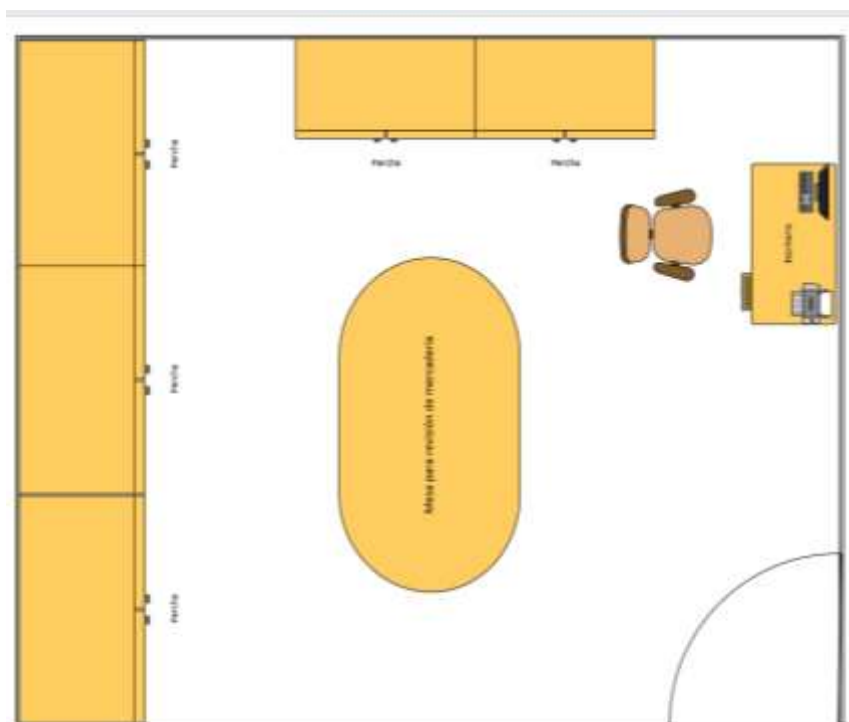


Figura 53: Diseño de bodega de G. de inventarios

Contará con 5 perchas distribuidas en la parte lateral derecha y parte superior viendo desde la puerta, además contará con una mesa ovalada, de mínimo 3 metros de largo y su respectivo escritorio con equipos de oficina, que antes se había explicado.

Siempre pensando en la seguridad de los trabajadores se implementará que todos los bodegueros tengan su protector lumbar, para cargar adecuadamente las cajas. Asimismo, cada bodeguero deberá tener una radio de comunicación (walkie talkie), para estar en constante comunicación.

Para el traslado de mercadería actualmente se consta con un transportista y camioneta de transporte que ayuda en el momento que la mercadería tiene que ser movilizada a un local lejos de la matriz o a otra bodega, este debería incluirse en la evaluación de costos de la empresa.

En cuanto a políticas, se enfatiza que toda mercadería que se envía a los locales debe salir con la respectiva guía de transferencia e ingresar esta información al sistema y entregar un documento simple en las salidas de mercadería para los locales 1 y matriz, ya sea para su propio inventario o venta inmediata. Esta función existe en el actual sistema de Veritex, pero no es utilizada.

En caso de existir nueva mercadería se enviará una muestra al nuevo proceso de gestión de mostrarios y vitrinas, además de la cantidad que disponga la gerente financiera para cada local.

Se dará siempre prioridad en despachar la mercadería para el local 1 y los pedidos diarios que se recibe de cada local máximo debe ser enviado hasta las 5:30 pm para ser enviada máximo hasta las 12 pm del siguiente día.

En el procedimiento, por añadidura se incluye el indicador de la rotación de inventarios, que permitirá saber cuál es el tiempo en que el inventario demora en ser renovado, además que se tomará más en cuenta los otros indicadores como el de tiempo promedio de entrega de pedido y el de cumplimiento con control de faltantes para evaluar de mejor manera esta gestión.

Se aumentó en información documentada el preciso manejo de pedidos recibidos tanto de producción como de ventas, puesto que antes estos papeles muchas veces se desechaban y no se hacía el seguimiento adecuado, cuando alguno se perdía.

En cuanto al diagrama de flujo se incluyeron algunas mejoras, como por ejemplo que, en el envío de mercadería, sea de muestras o faltantes tenga su respectiva guía de remisión e ingreso al sistema contable, como ya se había mencionado.

Además, que se debe estar pendiente de la actualización de precios que envía la gerente financiera, cada vez que exista mercadería nueva o que estaba en faltantes. Ahora que se cuenta con el sistema contable, la mercadería que pidan de los locales deberá ser verificada primero su existencia en el sistema contable.

Además, se aumentó un filtro de seguridad, para no enviar mercadería errónea, ya que alistaré el pedido la o el bodeguero, pero la persona encargada de gestión de inventario deberá volver a revisar, para no enviar con fallas.

Se deberá notificar rápidamente cuando exista algún error en los pedidos, ya sea al proceso de compras locales o al de importaciones en un máximo de 2 días.

Por último, si se tiene algún déficit de inventario, ya no se comunicará únicamente a la gestión de compras, si no, también a la gestión de inventarios, para que se analice el requerimiento, por lo que es necesario que la persona encargada de este proceso asista a las reuniones convocadas por la gerente financiera, o a su vez un representante que pueda comunicar todos los faltantes de bodegas.

#### *4.2.4. Producción*

Se cambio un tanto el propósito de producción para hacer énfasis en que los productos de Veritex deben cumplir con los estándares mínimos de productos a parte de los requisitos del cliente.

Se ve la necesidad de resaltar que el responsable de este proceso será el gerente general, quién es la persona que conoce a la perfección todo este proceso, cuenta con el respaldo y respeto de los trabajadores encargados de máquinas, además que es la persona que designa pedidos y puede manejar el proceso con tiempos reales. Esta persona será el supervisor de todo el proceso.

Se tomaron en cuenta 3 requisitos de la ISO que se sugiere tomar en cuenta: 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios, 8.3 Diseño y desarrollo de los productos

y servicios y por último 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.

En términos no se hizo muchos cambios, únicamente se agregó el término: elemento devolutivo que son los conos o carretos que se pueden volver a utilizar.

Para mejorar este proceso, es necesario pasar de lo escrito a mano a sacarle provecho al sistema contable que tiene Veritex, para lo que se necesita proveer de una computadora con el software adecuado, para comenzar a manejar pedidos desde ahí, tales como los que se requieren de materia prima, como los que se realicen por ventas, además una impresora multifunción. Claro está, que se debería dar una correcta capacitación al gerente de producción y auxiliar de producción ya que ellos no están familiarizados con el sistema. También se necesita una cámara para evidenciar con fotos, un nuevo producto o enviar como está quedando al departamento de ventas, cierto producto con especificaciones. Con todo esto se podrá llevar un registro adecuado de todos los pedidos que se han realizado en Veritex.



*Figura 54: Espacio donde se colocará la computadora*

En políticas se agregó que los elementos devolutivos deben ser manejados y almacenados de una manera correcta, ya que estos pueden ser reutilizados o enviados al reciclaje. Además, se deberá notificar en peso el producto que tenga algún tipo de falla, para que este pueda ser descontado del inventario.

A diario, se deberá apoyar al proceso de gestión de inventarios para informar el faltante de mercadería que más tiene rotación, en base a su experiencia. Aunque es implícito, es de suma importancia recalcar que se debe verificar siempre el funcionamiento de las

máquinas. En caso de producir nuevos modelos en productos de Veritex, se debe tomar una foto y dejar en constancia en el sistema, cabe mencionar que será una base de datos restringida, para cuidar derechos de autor, que sería otro tema de estudio.

En indicadores, se agregó el porcentaje de mercadería no conforme a los requerimientos del cliente, que se calcula dividiendo mercadería rechazada para el total de la producción, el límite inferior sería el 5% y el superior tendría como meta máximo ser un 10%, este mediría en porcentaje la eficacia de gestión de producción en cuanto a requerimientos de ventas.

En el diagrama de flujo, tenemos que ahora el pedido viene de ventas y de la gestión de inventarios, ya que Veritex por un lado manejaría producción bajo pedido y por otro mantendría el stock. Ahora el auxiliar de producción debe verificar la capacidad de materia prima en bodegas, para que se pueda pedir con anticipación a la gestión de inventarios y así igualmente ofrecer un tiempo determinado al cliente. Igualmente, en políticas se determinó como máximo 2 días antes de la fecha prometida al cliente, avisar de que hubo un inconveniente y que habrá demoras o novedades en su pedido.

El afán de Veritex es ahora medir todo de alguna manera por lo que en el diagrama ahora se aumentó que debe tener cualquier pedido su correcta nota de entrega. Además, que ahora todo producto catalogado como falla, deberá ser pesado adecuadamente para poder descontar en el inventario.

Cabe mencionar que habrá un proceso para almacenamiento y empaque, que se encargará de medir y darle la presentación correcta al producto final.

#### 4.2.5. *Ventas*

Se profundizó el propósito de ventas al entender que el fin de esta actividad es generar ingresos para Veritex, dando rotación al inventario, siempre sugiriendo las mejores opciones para los clientes y que los mismos perciban un servicio de calidad, tomando en cuenta las políticas y metas de la empresa.

El responsable de todo este proceso será, el gerente general, quien actualmente tiene vasta experiencia en este campo y cuenta con el respaldo de los vendedores y clientes.

Los requisitos de la ISO 9001 que se deben tomar en cuenta son: 5.1.2 Enfoque al cliente, 8.2 Requisitos para los productos y servicios y 8.7 Control de salidas no conformes.

Es importante que exista el apoyo constante de los administradores de los locales y vendedores que finalmente son los que tienen contacto directo con los clientes, se incluye también aumentar las fichas técnicas, para que estén a disposición de los vendedores.

Por último, pero no menos importante se ve en la necesidad de incluir un punto de facturación en el local 1, debido a que el espacio es reducido, se sugiere utilizar una Tablet donde funcione el software para que se pueda facturar más rápido en múltiples puntos.

En definiciones se vio necesario aumentar definiciones que los vendedores escuchan a diario y que muchos al principio no conocen, tal es el caso de términos como recta, overlock que son máquinas que hacen distintos tipos de costura. Pie de máquina es otro de los términos, un tanto diferentes, este corresponde a un accesorio de máquina que uno de los usos es ayudar a pegar el cierre a alguna prenda de vestir. El troquel es una pieza de máquina que sirve como adaptador para distintos productos como botones, ojales, etc. También insumos como cola de ratón, sesgo elástico, ojales, remaches, hiladillos y broche de aro.

En términos existe una basta lista de nombres que tal vez, no se escuchan a menudo, pero que poco a poco se pueden familiarizar los nuevos vendedores y con el tiempo se puede tener el propio sumario de términos de Veritex.

En políticas se aumentaron varios puntos importantes para un correcto procedimiento, en primer lugar, se aumentó que los trabajadores, especialmente los de ventanas deberán utilizar el uniforme, sin adicionar accesorios como gorras, dentro del horario laboral.

Se añadió que los vendedores deberán procurar hacer una separación entre clientes al por mayor y menor, ya que ellos necesitan un trato más personalizado

También se agregó que los administradores de cada local deberán recoger los requerimientos o sugerencias de productos que provenga de los vendedores o clientes para comunicar a la persona encargada de compras, se hace énfasis en este punto debido a que son ellos quienes tendrán que reportar los faltantes.

Siempre que se recoja un pedido para producción, se deberá tomar todos los datos de los clientes, para estar en constante comunicación, los cuales serían: nombre del cliente, nombre de su empresa, teléfono celular, teléfono convencional, dirección y correo

electrónico. Así mismo, se deberá hacer con clientes que necesiten algún producto en específico y este por llegar dicha mercadería, para estar en contacto e informarles a penas se tenga la mercadería.

Se agregó que, en agujas, troqueles, pies de máquina y materiales que no se pueda saber si hicieron uso o no del mismo, no se podrá hacer cambios ni devoluciones, esto lo deberá manejar cada administrador de local, para no tener inconvenientes con consumidores. Por el contrario, mercadería que pueda ser medida o pesada se puede cambiar si se comprueba que todo está en orden, hasta una semana después con su respectiva factura.

Los vendedores solo podrán ofrecer descuentos extra, una vez que el administrador apruebe los mismos y los mismos deberán preguntar a la gerencia, como se lo ha hecho hasta ahora.

Por otro lado, no se podrá devolver el valor de las retenciones hasta que las mismas sean recibidas o revisadas por el departamento contable, los administradores, serán los encargados de estar pendientes, para que no exista devoluciones sin respaldo.

En el tiempo que tengan libre los vendedores, deberán realizar cientos, decenas, etc., de la mercadería que viene en cientos, millares para tener todo listo cuando los clientes lleguen.

Se aumenta un indicador que mide la satisfacción del cliente respecto a la atención que ofrecen los vendedores de Veritex y así se puede medir a los mismos y a la gestión de ventas. Este será un porcentaje que se obtiene de dividir a los clientes satisfechos de los clientes totales por 100, esto se medirá mensualmente y el sentido será positivo teniendo como límite inferior el 70% y superior el 98% que sería lo ideal, lo medirá el administrador de cada local y lo evaluará el gerente general.

En cuestión de información documentada se agrega que se debe tomar en cuenta la normativa para agentes de retención y contribuyentes especiales, debido a que se debe estar pendiente con los porcentajes de retención de los clientes que nos emiten una retención.

En el diagrama de flujo, se incluye que ventas puede recibir pedidos de Gestión de pedidos que como antes se explicó son pedidos que se recibirán de redes sociales o medios web.

Se han agregado varias mejoras tales como que ahora los vendedores, deberán revisar si existe en inventario la mercadería que solicitan, especialmente en los locales que el inventario está al día. También, se incluye que se debe revisar el estado de la mercadería, es decir que este completo, que no esté roto, que sea el color que el cliente pidió, que sea la medida correcta, entre otros puntos que con una rápida revisión se podrían evitar varios inconvenientes.

Se incluye un punto que antes se lo tomaba a la ligera, este es verificar si el cliente emite o no retención y hacer el seguimiento adecuado como antes ya se mencionó en una política.

Se debe comprobar el método de pago, ya sea revisar los billetes del pago en efectivo, o la transferencia bancaria en la banca móvil o web, o a su vez, revisar el historial o matriz de clientes que dejan cheques y la matriz de clientes que cuentan con crédito. Si es un cliente nuevo, se le informará los documentos que deben entregar con anticipación para que puedan acceder al crédito o entrega de cheques.

Se cambio términos en el diagrama, de factura a comprobante de factura, debido a que la facturación es electrónica actualmente, se deja en evidencia que una vez que sucede esta actividad, por paralelo se da de baja la mercadería en el sistema contable de Veritex.

El sistema automáticamente da de baja a los productos y archiva la factura pero además, ahora se debe enviar la nota de crédito a cobranzas para que se haga la gestión pertinente, esto antes no era unificado en Veritex, pero ahora lo que se pretende es tener más control.

En el caso de que exista un requerimiento a bodega, se deberá tener un respaldo de pedido que se envíe a gestión de inventarios, que ahora serán los encargados de despachar la mercadería a todos los locales.

Por último, se agrega que se recibirá la mercadería ya sea por hoja o guía de transferencia para poder revisar si es la mercadería que se pidió.

#### 4.2.6. Pagos

El responsable de este proceso será la gerente financiera, quién conoce este procedimiento muy bien y es quien se va a manejar en la oficina antes designada y será mejor explicada más adelante.

Para el procedimiento de pagos se han sugerido tomar en cuenta 3 puntos de la ISO 9001: 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición, 7.5 Información documentada y 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

En recursos, principalmente tenemos la reasignación de la oficina donde ahora se va a pagar a proveedores, este será un lugar menos peligroso para que los mismos reciban el dinero, en este espacio se contará con una contadora de billetes, lo cual facilitará el pago cuando es en efectivo, tiene muchos beneficios, porque al contrario del anterior espacio, habrá más privacidad y discreción, además podrán contar el dinero con tranquilidad.

En políticas, se hace énfasis en que siempre se debe exigir la emisión del comprobante de pago, en caso de no existir, Veritex emitirá un comprobante, debidamente firmado con nombre y número de cédula. Para el pago de las facturas siempre se pedirá el número de factura a ser cancelada, para que no existan confusiones.

No se podrá hacer pagos en efectivo de más de \$10.000, si el pago es en transferencia o en cheque se adjuntará siempre el respaldo al recibo de pago. En caso de ser transferencia, se notificará oportunamente a los dueños de la cuenta, ya sea por correo electrónico o vía WhatsApp.

Se pedirá de manera muy comedida que los proveedores o encargados de cobros no podrán repartir propaganda o venir con propaganda al acercarse para alguna información de pago.

En indicadores, se calcula ahora la rotación de cuentas por pagar, que ayudarán a Veritex a medir que tan bien paga sus facturas a sus distintos proveedores, esto dará una idea más clara de cómo se maneja esta gestión y poderse hacer proyecciones a futuro.

Este proceso necesita mucho apoyo, de la gestión contable y también leyes tributarias, como es la ley de reforma tributaria y la normativa de agentes de retención y contribuyentes especiales, para que las retenciones estén al día.

En el diagrama de flujo, se incluye que ahora se recibe facturas de dos procesos, tanto del proceso de ventas, como del de importaciones, este debe ser archivado física e igualmente ingresar en el sistema contable de Veritex.

Se cambia un poco el sentido y orden de recibos, ya que de cualquiera manera debe haber un respaldo de pago y cuando los proveedores no emiten un recibo entonces Veritex emitirá uno que deberá ser debidamente firmado, anexado a la factura y registrado en el sistema, el recibo lo emitirá la gerente financiera, pero el correcto archivo lo realizará la auxiliar contable.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

En este capítulo se hablará de cómo aplicar todas las sugerencias dadas anteriormente, se explicará los objetivos de esta implementación, así como sus riesgos con sus respectivas estrategias para abordarlas de una manera responsable y poco invasivas. Las actividades que se van a realizar también serán explicadas y en qué tiempo aproximado se lo podría conseguir. El presupuesto también es importante proyectarlo, esto ayudará a que los dueños de Veritex tengan una idea de cuánto cuesta implementar las mejoras y el beneficio que este les podría generar, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

### **5.1. Objetivos de la implementación**

Este trabajo de titulación ha tenido siempre el sentido de ayudar a la empresa Veritex, por lo que se busca cumplir algunos objetivos que beneficien a la empresa y las personas que conforman este gran equipo.

1. Minimizar el tiempo de entrega de mercadería faltante, en los locales del centro a menos de 10 min y en los locales del sur antes de las 12pm en los próximos 6 meses.
2. Aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo mayor variedad de productos en los próximos 6 meses.
3. Escoger el mejor proveedor y mejorar las negociaciones con los mismos para obtener mayores descuentos en los próximos 6 meses.
4. Dar uso al 80% de funciones del sistema contable que actualmente cuenta Veritex en los próximos 6 meses.

5. Reducir el estrés a trabajadores por falta de políticas y direccionamientos en procesos en los próximos 6 meses.
6. Reducir la carga laboral al gerente general y gerente financiero en los próximos 6 meses.

## 5.2. Riesgos y estrategias de la implementación

Existen riesgos que se deben afrontar para que todas las propuestas sean tomadas en cuenta, a continuación, se enumerarán los riesgos que se han identificado y las estrategias pertinentes y menos agresivas para que se pueda llevar a cabo de manera paulatina.

*Tabla 5: Riesgos y estrategias de la implementación*

<b>Riesgo</b>	<b>Estrategia</b>
Presupuesto alto.	Realizar varias cotizaciones en lugares donde los dueños ya tengan experiencias previas y tratar de dividir bien el trabajo para no contratar más personal.
Falta de tiempo de los gerentes.	Delegar a una persona, ajena a los dueños y principales gerentes para que se personifique con todas las actividades a realizar.
Resistencia al cambio por parte de los gerentes.	Presentar todos los beneficios que esta mejora de procesos conllevaría, de manera cuantitativa y cualitativa.
Falta de comunicación a los trabajadores.	Realizar una conferencia interactiva indicando los nuevos cambios en los procesos y las políticas que se llevarán a cabo, escuchando siempre su punto de vista.
Resistencia a la familiarización con el sistema contable.	Realizar capacitación con todos los trabajadores sobre cómo manejar el sistema contable y designar más tiempo a quienes les cueste más trabajo.

### 5.3. Actividades

Para llevar a cabo este plan de mejora, son necesarias algunas actividades que permitan hacer un cambio y como tal una reestructuración en los procesos.

A continuación, en la tabla 6 se detallarán las actividades de manera resumida, el responsable de cada actividad, quién estará a cargo de que cada actividad que se lleve a cabo, tanto de su preparación como de su ejecución, la duración se aproxima de acuerdo con experiencias previas en actividades similares, el costo presupuestado y será dividido dependiendo del proceso que estaría involucrado.

Tabla 6: Actividades, responsable, duración, recursos y costo

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
1.	Dar a conocer las mejoras a los dueños	Dar a conocer las mejoras a los dueños	1 semana	Este trabajo de titulación	-
2.	Formalizar cargos	Formalizar cargos	1 semana	Documentos	-
3.	Contratar gerente de inventarios	Contratar gerente de inventarios	1 semana	Contrato, sueldo	\$4000
4.	Socializar con una charla informativa la reestructuración	Socializar con una charla informativa la reestructuración	3 semanas	Diapositivas, material didáctico	-
				Almuerzo y pago horas extra	\$350
				Electrodomésticos y complementos	\$2500
<b>Compras locales e importaciones (ADQ01 – ADQ02)</b>					
5.	Adecuar oficina de gerente financiera	Adecuar oficina de gerente financiera	3 semanas	Muebles de oficina y estructura	\$3000
6.	Levantar información en matriz de calificación	Levantar información en matriz de calificación	4 semanas	Matriz en Excel	-
7.	Archivar mostrarios	Archivar mostrarios	1 semana	Mostrarios	-
8.	Contactar y comunicar a proveedores	Contactar y comunicar a proveedores	1 semana	Contactos, teléfono, computadora	-
9.	Planificar inventarios	Planificar inventarios	2 semanas	Excel	-

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
10.	Elaborar indicadores	Elaborar indicadores	1 semana	Excel	-
<b>Gestión de inventarios (ADQ03)</b>					
11.	Adecuar oficina de gestión de inventarios	Adecuar oficina de gestión de inventarios	3 semanas	Perchas, muebles y equipo de oficina	\$1780
12.	Instalar el sistema contable en los nuevos equipos	Instalar el sistema contable en los nuevos equipos	1 semana	Sistema contable en Tablet y equipo	\$920
13.	Elaborar indicadores	Elaborar indicadores	1 semana	Equipo de cómputo	-
<b>Fabricación (PRD01)</b>					
14.	Instalar equipo de cómputo	Gerente financiero	1 semana	Equipo de cómputo	\$580
15.	Capacitar sobre programas de computadora	Gerente financiero	2 semanas	Equipo de cómputo	-
16.	Elaborar indicadores	Gerente general	1 semana	Equipo de cómputo	-
<b>Ventas (CMC01)</b>					
17.	Instalar sistema contable	Gerente general	1 semana	Equipo de cómputo	\$120
18.	Elaborar base de datos clientes para cheques	Gerente general	3 semanas	Equipo de cómputo, cuaderno	-
19.	Determinar requisitos para cheques	Gerente general	1 semana	Equipo de cómputo, cuaderno	-
20.	Instalar Tablet con programa contable	Gerente general	2 semanas	Tablet, sistema contable	\$1260
21.	Socializar políticas que interese al cliente	Gerente general	4 semanas	Folletos, carteles	\$140
22.	Elaborar indicadores	Gerente General	1 semana	Equipo de cómputo	-
<b>Pagos (GFI02)</b>					
23.	Notificar a proveedores lugar y políticas de pago	Gerente financiero	1 semana	Equipo de cómputo, e-mails	-
24.	Elaborar indicadores	Gerente financiero	1 semana	Excel	-
				<b>TOTAL</b>	<b>\$14650.00</b>

A continuación, se explicará cada actividad, cabe mencionar que todas las cotizaciones y valores aproximados se adjuntan en el Anexo 3 y los valores son proyectados para 4 meses.

1. Tener una reunión con los dueños, para darles a conocer formalmente los cambios que se realizarán en la empresa y acoger últimas sugerencias en base a este trabajo de titulación.
2. Dar el cargo que les corresponde a las personas que estarán a cargo de los diferentes procesos, tales como: gerente general, gerente financiero y gerente de inventarios.
3. Se contratará al gerente de inventarios, con quién los dueños ya tienen confianza y se ha hablado de la contratación con anterioridad. Se pactará un sueldo de \$1000 mensuales incluidos beneficios.
4. Dar a conocer los cambios que se han identificado en los procesos, mediante una conferencia o charla informativa a todos los trabajadores de Veritex, está será una jornada extracurricular, en la cual se les brindará un almuerzo especial y se les pagará las horas extra.
5. Adecuar la oficina de la gerente financiera, como se había sugerido antes y proveerla de los muebles de oficina.
6. Se entregará la matriz sugerida para la calificación tanto a proveedores nacionales como extranjeros y se tendrá que llenar con la información que hasta el día de la implementación se tiene.
7. Archivar adecuadamente los mostrarios y limpiar el espacio de mostrarios que están obsoletos o que no se sabe de dónde vienen.
8. Se contactará con todos los proveedores, para dar a conocimiento de las nuevas políticas que tiene Veritex para este proceso.
9. Se realizará la planificación de inventario, por lo menos de los productos con mayor rotación y se diseñará un modelo fácil de usar en Excel.
10. Se elaborará indicadores, con la información que ya se tiene y se dejarán listos los formatos para próximos datos.
11. Adecuar el espacio para la gerencia de inventarios y proveerla de los muebles y equipos de oficina.

12. Instalar programas en los nuevos equipos, esto tendrá ayuda del proveedor externo.
13. Elaboración de nuevos indicadores y capacitación de estos.
14. Contactar a persona encargada de instalar el software de la empresa en los equipos nuevos quién se encargará de instalar el sistema en los nuevos equipos.
15. Instalar computadora en el lugar antes mencionado.
16. Capacitar a las personas de producción para que puedan utilizar el sistema contable, utilización de Excel, correo electrónico, etc.
17. Instalación del programa del sistema contable que actualmente tiene Veritex.
18. La elaboración de base de datos de clientes que pagan con cheque, se lo realizará con la base que ya se tiene de algunos clientes y se sugiere crearlo y mantenerlo en Excel.
19. Se elaborará un documento con los requerimientos que un cliente necesita presentar para dejar cheque en Veritex.
20. Se buscará una Tablet para el Local 1 que se incluya el sistema contable y se configurará para que se pueda imprimir en la Tablet que ya existe.
21. Se realizarán folletos y rótulos para notificar a los clientes algunos cambios en políticas que les interese.
22. Elaboración de indicadores y socialización de estos.
23. Notificar a los proveedores los nuevos métodos de pago y el lugar donde se efectuarán de ahora en adelante.
24. Se elaborarán y registrarán el nuevo indicador de la empresa.

De acuerdo con el presupuesto antes presentado, el costo total de todas las mejoras sugeridas es de \$14650, cabe mencionar que estos precios son en base a cotizaciones e investigación de páginas de las empresas, puede estar sujeto a cambios.

#### **5.4. Cronograma**

El siguiente cronograma de actividades se dividió por meses y semanas con el tiempo aproximado de duración antes presentado.

N°	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Dar a conocer las mejoras a los dueños	■															
2	Formalizar cargos		■														
3	Contratar gerente de inventarios		■														
4	Socializar con una charla informativa la reestructuración			■	■	■											
5	Adecuar oficina de gerente financiera					■	■	■									
6	Levantar información en matriz de calificación						■	■	■								
7	Archivar mostrarios								■								
8	Contactar y comunicar a proveedores								■								
9	Planificar inventarios								■	■							
10	Elaborar indicadores (ADQ01 - ADQ02)									■							
11	Adecuar oficina de gestión de inventarios					■	■	■									
12	Instalar el sistema contable en los nuevos equipos									■							
13	Elaborar indicadores (ADQ03)									■							
14	Instalar equipo de cómputo									■							
15	Capacitación de programas de computadora										■	■					
16	Elaborar indicadores (PRD01)											■					
17	Instalar sistema contable											■					
18	Elaborar base de datos clientes para cheques											■	■	■			
19	Determinar requisitos para cheques												■				
20	Instalar Tablet con programa contable												■	■			
21	Socializar políticas que interese al cliente														■		
22	Elaborar indicadores (CMC01)													■	■	■	
23	Notificar a proveedores lugar y políticas de pago															■	
24	Elaborar indicadores (GFI02)															■	

Figura 55: Cronograma de actividades

Como se puede ver en el cronograma antes presentado, estas sugerencias se podrán llevar al cabo de 4 meses. Se sugiere comenzar en el mes de agosto y terminar en la última semana de noviembre, para comenzar a aprovechar de las mejoras lo antes posible.

### **5.3. Estimación de beneficios**

Después de haber determinado, las actividades, su costo y un cronograma tentativo, se puede diferir de si los beneficios tanto cualitativos como cuantitativos van a la par del costo total de la reestructuración.

A continuación, se estimará los beneficios que estas mejoras puedan contribuir a Veritex.

#### *5.3.1. Beneficios no económicos*

Esta reestructuración promete varios beneficios, que ayudará mucho a la empresa, sobre todo a volver sus procesos y procedimientos más formales, con mejores objetivos por procesos, que sean medibles de distintas formas. Como ya se había mencionado Veritex ha sido una empresa que ha crecido de a poco, sus dueños y líderes sin una base teórica han hecho un buen trabajo al llevar este negocio a flote por más de 25 años, pero aún hay mucho por hacer, con lo que se podría conseguir:

- Unidad de mando, los trabajadores sabrían a donde direccionar sus quejas o sugerencias y habría menos fallas en su labor.
- Reconocimiento laboral, a la hora de tener un cargo en la empresa, para los gerentes podría suponer una motivación para desempeñar mejor su rol en Veritex y desarrollar mejores ideas para el bienestar empresarial.
- Disminución de carga laboral de los dueños, podría ayudar a que sus capacidades sean mejor direccionadas y ocupar su tiempo en aumentar el valor agregado a la empresa, dejando de lado actividades poco elementales.

- Facilidad para contratar nuevo personal, debido a que conocerán perfectamente cómo funciona algunos procesos, con la información del presente trabajo de titulación, por lo que se disminuirá el tiempo de capacitación invertido en cada trabajador.
- Se reducirá la carga laboral, en el momento en que los trabajadores, sepan que deben y que no deben hacer, para así concentrarse de mejor manera en sus funciones.
- Se mejorará el control de cifras y datos históricos de la empresa con los que se pueden hacer proyecciones a futuro.
- Obtención de confianza por parte de las partes interesadas que rodean a Veritex al tener políticas y procesos bien delimitados.

### 5.3.2. *Beneficios económicos*

Los beneficios cuantitativos es una de las maneras más fáciles de comprender si la reestructuración aportará dinero a la empresa.

Acorde al primer objetivo de este plan de implementación se mencionó que se reducirá a menos de 10 min el tiempo de espera que un cliente tiene que abordar si su producto no se encuentra en el stock del local 1 o local matriz, o por su lado, recibir la mercadería a partir del mediodía en los locales del sur y Cablec. Con esto se podrá percibir mayor cantidad de clientes, ya que el movimiento será más rápido y es así como se podrá obtener un aumento de ventas de 2,5% en ventas del local 1 y matriz y el 1,5% de aumento de ventas en el local del sur y Cablec.

Tabla 7: Beneficio cuantitativo del primer objetivo

<b>Locales</b>	<b>Datos históricos</b>	<b>%</b>	<b>Proyección</b>	<b>Variación</b>
Matriz	\$ 91,861.47	2,5%	\$ 94,158.01	\$ 2,296.54
Local 1	\$ 165,347.67	2,5%	\$ 169,481.36	\$ 4,133.69
Cablec	\$ 67,797.26	1,5%	\$ 68,814.22	\$ 1,016.96
Sur	\$ 64,929.37	1,5%	\$ 65,903.31	\$ 973.94
<b>TOTAL</b>				\$ 8,421.13

Para estos datos históricos, se tomaron en cuenta cifras del último semestre del 2021. El beneficio total sería un aumento en ventas de ocho mil cuatrocientos veinte y uno con trece centavos.

En relación con el segundo objetivo que trata de aumentar la satisfacción del cliente aumentando la variedad de productos, que aportará con un aumento de ventas en un 2% del total. Esto se dará debido a que se maximiza la exhibición de mercadería, además se tiene mayor control en los locales, por lo que se pueden reducir mercadería perdida o dañada.

Tabla 8: Beneficio cuantitativo del segundo objetivo

<b>Ventas</b>	<b>Datos históricos</b>	<b>%</b>	<b>Proyección</b>	<b>Variación</b>
Todos los locales	\$ 397,734.49	2%	\$ 393,835.13	\$ 7,798.72

Para este dato histórico, se tomó en cuenta la cifra del último semestre del 2021. El beneficio total sería un aumento en ventas de siete mil setecientos noventa y ocho con setenta y dos.

Para el tercer objetivo, se intenta disminuir el costo en compras locales e importaciones, gracias a las mejoras en negociaciones con los proveedores, eligiendo el más adecuado utilizando las matrices de calificación, además se conseguirá mayores descuentos por volumen al tener mejor planeación de inventario, esto significará un descuento a la empresa de 3% en compras locales y 1% en importaciones.

Tabla 9: Beneficios cuantitativos del tercer objetivo

	<b>Datos históricos</b>	<b>%</b>	<b>Proyección</b>	<b>Variación</b>
Compras locales	\$ 300,961.83	3%	\$ 285,913.74	-\$ 9,028.85
Importaciones	\$43,000.00	1%	\$ 42,570.00	-\$ 430
<b>TOTAL</b>		<b>4%</b>	<b>\$ 328,053.74</b>	<b>-\$ 9,458.85</b>

Para este dato histórico, se tomó en cuenta la cifra del último semestre del 2021 en compras locales y de la última importación del 2021. El beneficio total sería una disminución de nueve mil cuatrocientos cincuenta y ocho con ochenta y cinco centavos.

Por último, al usar más funciones del sistema contable, por lo menos al 80% de su capacidad, ya que actualmente solo se usa un 40% de funciones e integrarlo a más procesos, evitaría la contratación de un nuevo sistema contable, que supondría un aproximado de \$2800 entre varios que existen en el mercado.

#### 5.4. Análisis beneficio-costo

Una vez analizado cual sería el beneficio cuantitativo podremos analizar si vale la pena este plan de implementación de la mejora de procesos para Veritex mediante el análisis de beneficio-costo. Este índice se obtiene de la división del total en dólares de beneficio para el total en dólares del costo. A continuación, en la tabla 12 se observa el dígito obtenido.

Tabla 10: Análisis beneficio-costo

<b>Beneficio</b>	<b>Costo</b>	<b>Índice</b>
\$ 25,678.70	\$14,650.00	1.75

Después de realizar la respectiva operación, se obtiene un índice de 1,75 lo que supone que por cada dólar (\$) de inversión se obtendrá un dólar y setenta y cinco centavos (\$1.75), lo que supone una recuperación del capital invertido en el plan de mejora y una ganancia de setenta y cinco centavos. Está sería una muy buena razón para aceptar este plan de mejora de procesos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el presente estudio sobre Veritex, se puede concluir y recomendar lo siguiente.

### 6.1. Conclusiones

- La industria textil y de confección representa el 7% del PIB ecuatoriano, Veritex al ser proveedor de materia prima para la confección es parte de estas cifras.
- Aunque no existe mucha información de empresas similares al giro de negocio de Veritex, se puede concluir que para ser una empresa de éxito se pueden seguir normas y obtener certificaciones como la de ISO 9001-2015, que aporta y ayuda a obtener mejores negociaciones con proveedores y clientes.
- Las buenas prácticas empresariales en el sector textil pueden ser laborales como del medio ambiente y estas al ser cumplidas aseguran que la empresa puede adaptarse a principios ambientales y de justicia social.
- Veritex cuenta con años de experiencia en vender insumos textiles, manualidades, reconocido por su buena atención en diferentes puntos de la ciudad de Quito, con posibilidad de envíos a todo el país.
- Veritex posee grandes oportunidades de negocio entre las que se puede destacar el auge del emprendimiento, alianzas estratégicas con proveedores, posibilidad de apertura de locales en todo el Ecuador, aprovechando siempre la calidad y variedad de productos que siempre tienen demanda.
- Veritex no cuenta con una administración completa y correctamente socializada con su comunidad empresarial, manejando así procesos empíricos y poco estructurados.

- La inestabilidad económica, la falta de leyes que protejan a empresas textiles y la moda que cambia con rapidez y que implica un alto costo pueden significar una gran amenaza para la industria en la que se encuentra Veritex.
- Después del correspondiente análisis que implicaba las veces que se repetían en la empresa, el valor que agrega a la misma, las veces que ocasiona un problema y la complejidad se obtienen 6 procesos críticos en Veritex que son: Ventas, Fabricación, Importación, Compras nacionales, Gestión de inventarios y Pagos.
- En compras e importaciones se detectó que no se hace un correcto análisis de todos los proveedores que se tiene, porque no se los ha calificado, existe un escaso orden en muestras y mostrarios que proveedores han enviado, además que todo el proceso recae en una persona que ya tiene varias actividades extra.
- Para el proceso de Producción se puede concluir que no existe un correcto archivo de pedidos entregados y por entregar por lo que no existen estadísticas, además de falta de supervisión para el proceso.
- En los procesos de Ventas y Pagos se detectó que existen muchos cabos sueltos respecto a políticas y como tal en el procedimiento, lo que confundía al entorno empresarial de Veritex.
- El proceso Gestión de inventarios no está bien estructurado, tiene mucho desorden en el espacio que lleva a cabo, no es tomado en cuenta con la atención que debería ser tratado y podría aportar mucho a la empresa.
- El plan de mejoras costará \$14,650 y se obtendrá beneficios de \$25,678.70 por lo que se concluye que el plan de mejoras es viable debido a que se obtendrá \$1,75, es decir se recuperará la inversión y se ganará setenta y cinco centavos más.
- Además, se concluye que el plan de mejoras aportará varios beneficios no económicos como la disminución de trabajo para los gerentes, la unidad de mando para todos los procesos de Veritex, además que mejorará el control de datos históricos para las proyecciones futuras, los trabajadores tendrán bien delimitadas

sus funciones y por último las políticas brindarán confianza a la comunidad empresarial que rodea a Veritex.

## **6.2. Recomendaciones**

- Llevar a cabo el plan de mejora a la brevedad de lo posible, para así obtener las ganancias proyectadas en poco tiempo.
- Realizar otros planes de mejora para poder implementar los nuevos procesos aquí sugeridos para una mejor división de funciones y por lo tanto una mejor función de Veritex.
- Se debe mantener y recopilar los datos históricos en los intervalos recomendados en los indicadores para poder llevar un análisis completo de las actividades de Veritex.
- Se invita a mantener una completa y constante investigación de mejora de procesos para Veritex.
- Se insta a Veritex socializar todas las mejoras y elementos motivacionales para que crear confianza en la comunidad empresarial que rodea a Veritex.
- Veritex debería contemplar la posibilidad de tercerizar la limpieza de sus bodegas y locales, para que sus trabajadores puedan concentrar sus energías en otras actividades.
- Lograr que Veritex obtenga una certificaciones internacionales y nacionales para afianzar relaciones con los grupos de interés de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alaña, P., Gonzaga, S., & Yáñez, M. (2018). Gestión tributaria a microempresarios mediante la creación del centro de asesoría caso: UMET Sede Machala. *Universidad y Sociedad*, 85-86.
- Alibaba. (2022). *Alibaba.com*. Obtenido de Escritorio de oficina en forma de L con pedestal: [https://spanish.alibaba.com/p-detail/Escritorio-de-oficina-en-forma-de-L-con-pedestal-300003677223.html?\\_escaped\\_fragment\\_ =](https://spanish.alibaba.com/p-detail/Escritorio-de-oficina-en-forma-de-L-con-pedestal-300003677223.html?_escaped_fragment_=)
- Ambiente, M. d. (2003). *Texto Unificado de Legislación Secundaria de Medio Ambiente*. Quito: Ministerio del Medio Ambiente.
- AMBIT . (30 de Julio de 2018). *AMBIT* . Obtenido de Gestión TIC: Guía Operativa para empresas de futuro: <https://www.ambit-bst.com/blog/gestion-tic>
- Audaces. (30 de Noviembre de 2021). *Tecnología textil: tendencias para la industria de la moda*. Obtenido de Audaces 360: <https://audaces.com/es/tecnologia-textil-tendencias-para-la-industria-de-la-moda/>
- Bancos, S. d. (2020). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Becerra, E. (2019). *Tema: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas*. Quito: Becerra Efraín.
- Bravo, J. (2011). *Resumen de libro Gestión de Procesos*. Evolución.
- Cabezas, G. (17 de Octubre de 2019). Situación actual de la industria textil. (V. Carrillo, Entrevistador)
- Christino, C. (21 de Marzo de 2021). *Excellence blog* . Obtenido de Satisfacción de los clientes: ¿Cómo realizar su monitoreo?: <https://blog.softexpert.com/es/satisfaccion-clientes/#:~:text=El%20monitoreo%20de%20la%20satisfacci%C3%B3n,no%20satisfechas%20de%20los%20clientes.>

- Coba, G. (27 de Febrero de 2020). *Primicias*. Obtenido de En Ecuador el salario básico sube 51,5% y la productividad baja 7,25%:  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-productividad-ecuador-trabajo-empleo/>
- Coba, G. (10 de Marzo de 2021). *El sector textil ecuatoriano ve crecimiento en cinco mercados*. Obtenido de Primicias:  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/textil-ecuador-oportunidades-crecimiento-mercados-ecuador/>
- Ecuador, A. d. (2021). *AITE*. Obtenido de AITE:  
<https://www.aite.com.ec/industria.html>
- ENKADOR. (2017). *ENKADOR. Fibras sintéticas y textiles*. Obtenido de <https://www.enkador.com/history/>
- Equipo de Expertos en Empresa de la UIV. (15 de Mayo de 2019). *Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de Gestión presupuestaria en tiempo real:  
<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/gestion-presupuestaria-en-tiempo-real>
- Fernández, H. (19 de Septiembre de 2020). *Economía TIC*. Obtenido de Tipos de empresa: ¿Cuál es la más adecuada para tu proyecto emprendedor?:  
<https://economiatic.com/tipos-de-empresa/>
- FUNDES, C. (Septiembre de 2012). *Justicia Ambiental en Colombia*. Obtenido de Red por la Justicia Ambiental en Colombia:  
<https://justiciaambientalcolombia.org/wp-content/uploads/2012/09/guc3ada-buenas-prc3a1cticas-textiles.pdf>
- Gómez, S. (17 de Noviembre de 2020). *Enrique Ortega Burgos Abogados*. Obtenido de Marco legal de compras públicas en el sector textil ecuatoriano:  
<https://enriqueortegaburgos.com/marco-legal-de-compras-publicas-en-el-sector-textil-ecuadoriano/>
- Gonzalez, T. (22 de Marzo de 2021). *Fashion Network*. Obtenido de La industria textil de Ecuador perdió el 36% de su facturación en 2020:

<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-de-ecuador-perdio-el-36-de-su-facturacion-en-2020,1289152.html>

- Google maps. (2022). *Google maps*. Obtenido de Google maps: <https://www.google.com/maps/place/Veritex>
- INEC. (Febrero de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (enero de 2022). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (enero de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEN. (2021). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización: <https://www.normalizacion.gob.ec/inen-50-anos-promoviendo-la-calidad-en-el-pais/#:~:text=El%20Servicio%20Ecuatoriano%20de%20Normalizaci%C3%B3n,y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20la%20Conformidad%2C>
- IONOS. (21 de Mayo de 2019). *Startup Guide IONOS*. Obtenido de Gestión de quejas y reclamaciones: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/gestion-de-quejas-y-reclamaciones/>
- ISO (International Organization for Standardization). (2015). *ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría General de ISO.
- ISO (International Organization for Standardization). (2015). *ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISOTools. (1 de Agosto de 2018). *ISOTools Excellence*. Obtenido de ¿Por qué es importante obtener el certificado ISO 9001 2015 en tu organización?: <https://www.isotools.org/2018/08/01/por-que-es-importante-obtener-el-certificado-iso-9001-2015-en-su-organizacion/#:~:text=Se%20habla%20de%20que%20los,tecnol%C3%B3gicos%2C%20como%20por%20los%20trabajadores.>

- Joanidis, C. (2020). *Los procesos críticos*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/11/20/los-procesos-criticos/#:~:text=Por%20eso%20es%20fundamental%20comprender,asegurarse%20que%20est%C3%A1n%20bajo%20control.>
- Lorente, P. (14 de Febrero de 2018). *Ejemplo de gama de producto y línea de producto: Caso Hatsu*. Obtenido de Paco Lorente: <https://pacolorente.es/ejemplo-gama-producto-linea-producto-hatsu/>
- Maldonado, Á. (2012). *Gestión de Procesos*. Málaga, Argentina: B-EUMED.
- Martínez, A., & Cegarr, J. (2014). *Gestión por procesos de negocios*. Madrid: Ecobook.
- Martínez, V. (2020). *Administración, de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Medina, Nogueira, & Hernández, D. (2012). *Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana*. La Habana: Scielo.
- Ministerio de Trabajo. (30 de Noviembre de 2020). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de El Salario Básico Unificado (SBU) para el 2021 sera de USD 400: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1K2GTTlwsXB-LeP5IcGTIQiNWgRRLK5135z2zAii6Dmk/edit#gid=2103265190>
- Moreno, I. (2017). *Sistemas de Gestión Integrada*. Bogotá: Fondo Editorial Areandino.
- Oficinas Montiel. (2022). *Montiel*. Obtenido de Armario Archivador Metálico de MoreSquared: <https://www.oficinasmontiel.com/archivadores-oficina/4242-armario-archivador-metalico-de-moresquared-8436576790533.html>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR Internacional.
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de mapas de procesos*. España: AENOR.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

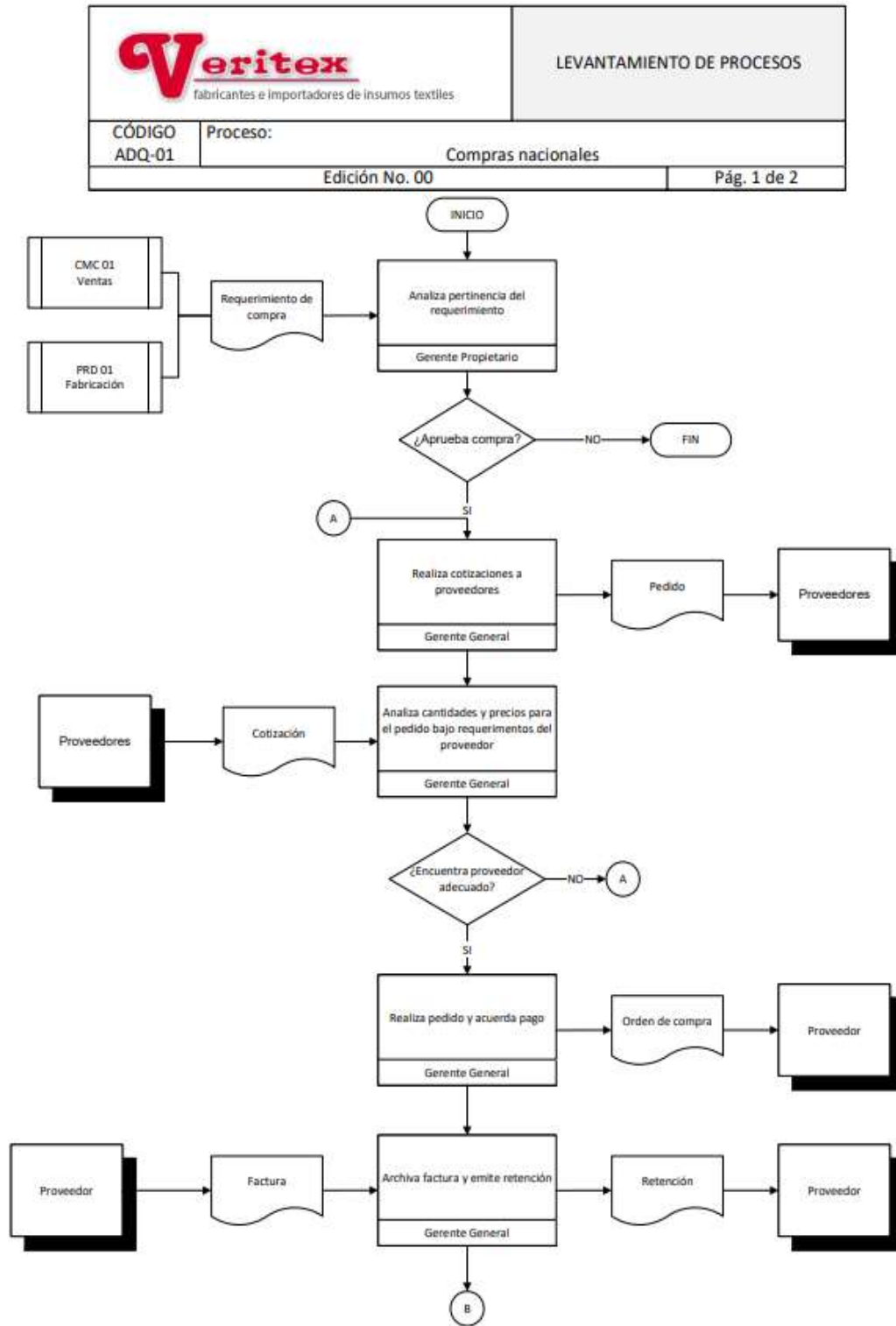
- Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. (2021). *Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*. Obtenido de La importancia de las vitrinas como captador de compradores: <https://www.javeriana.edu.co/educon/blog/la-importancia-de-las-vitrinas-como-captador-de-compradores>
- RAE. (2021). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid : RAE.
- Red New. (25 de Mayo de 2020). *Red New*. Obtenido de La importancia de un servicio post-venta de máxima calidad: <https://rednew.es/servicio-post-venta-calidad/>
- Red Ropa Limpia de Argentina. (1 de Diciembre de 2016). *Issuu*. Obtenido de Manual de buenas prácticas de la Industria Textil Argentina: <https://issuu.com/ropalimpiaargentina/docs/manual-de-buenas-practicas-rlar>
- Roncancio, G. (26 de Noviembre de 2018). *Pensemos*. Obtenido de ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- SERGATEX. (22 de Agosto de 2005). *Sergatex Textiles Técnicos*. Obtenido de <https://www.sergatex.cl/empresa.php>
- Talero, M. F. (14 de Enero de 2014). *GBS Recursos Humanos*. Obtenido de ¿Para qué sirve la Evaluación de Personal en las empresas?: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-evaluacion-de-personal-en-las-empresas/>
- UNIR . (31 de Marzo de 2021). *UNIR La Universidad en Internet*. Obtenido de Control de la gestión: qué es y cuál es su importancia: <https://www.unir.net/empresa/revista/control-de-gestion/>
- Veritex. (2022). *Registro Contable*. Quito.
- Veritex. (2022). *Registro de producción*. Quito.
- Vitrinas Pirámide. (2022). *Vitrinas Pirámide*. Obtenido de Percha 5 servicios: <http://vitrinasecuador.com/articulo-en-acero-inoxidable-quito-guayaquil-cuenca-ambato-riobamba-manta-ecuador.php?recordID=129>

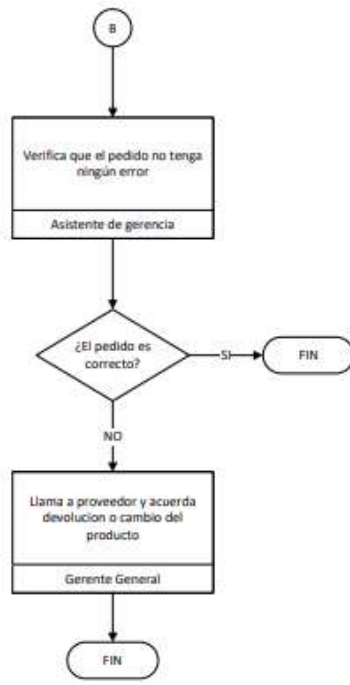
- Westreicher, G. (25 de Agosto de 2020). *Razón de liquidez*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/razon-de-liquidez.html#:~:text=Se%20puede%20interpretar%20como%20el,corto%20plazo%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa>.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. Economía Industrial.

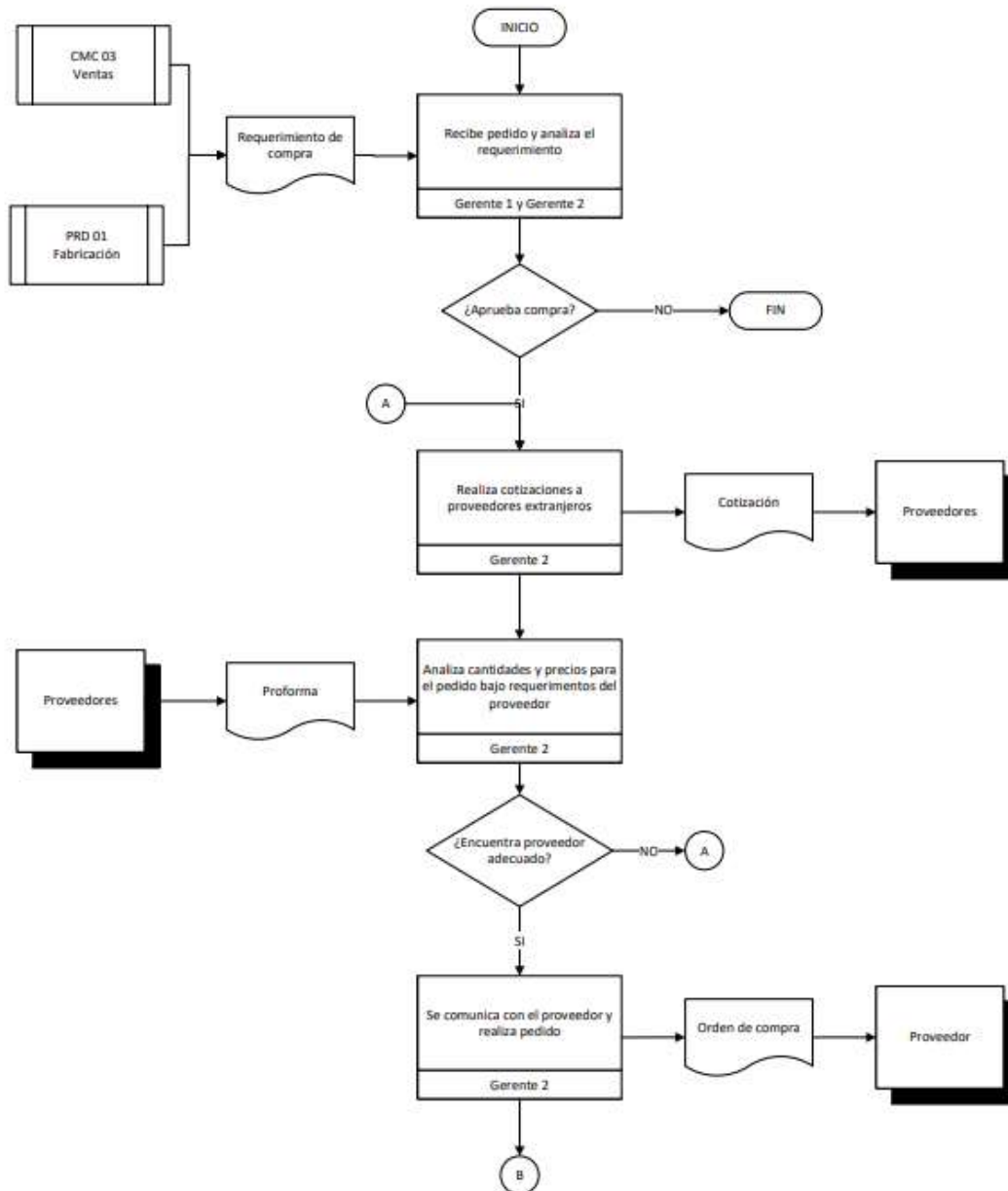
# ANEXOS

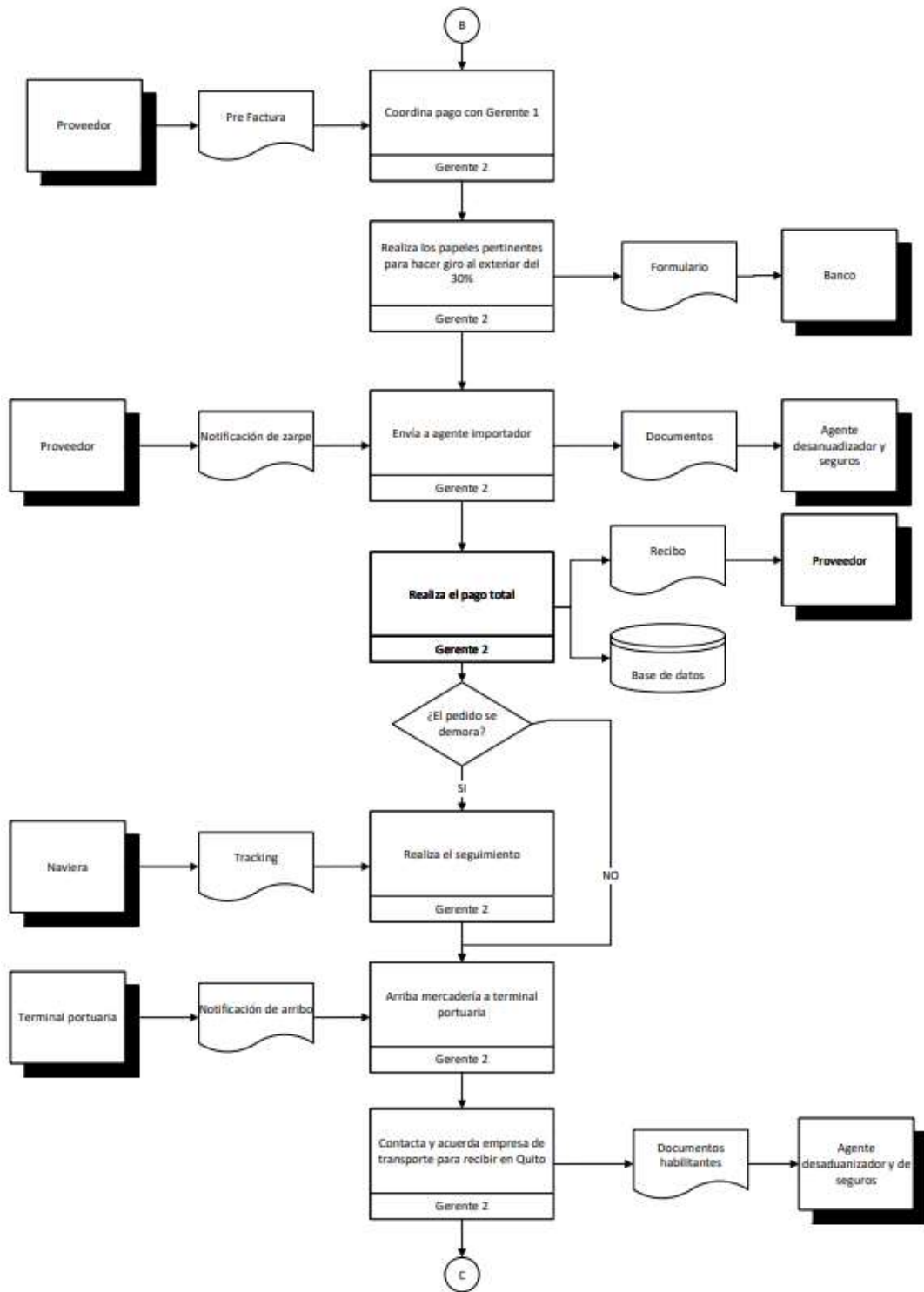
# ANEXO 1

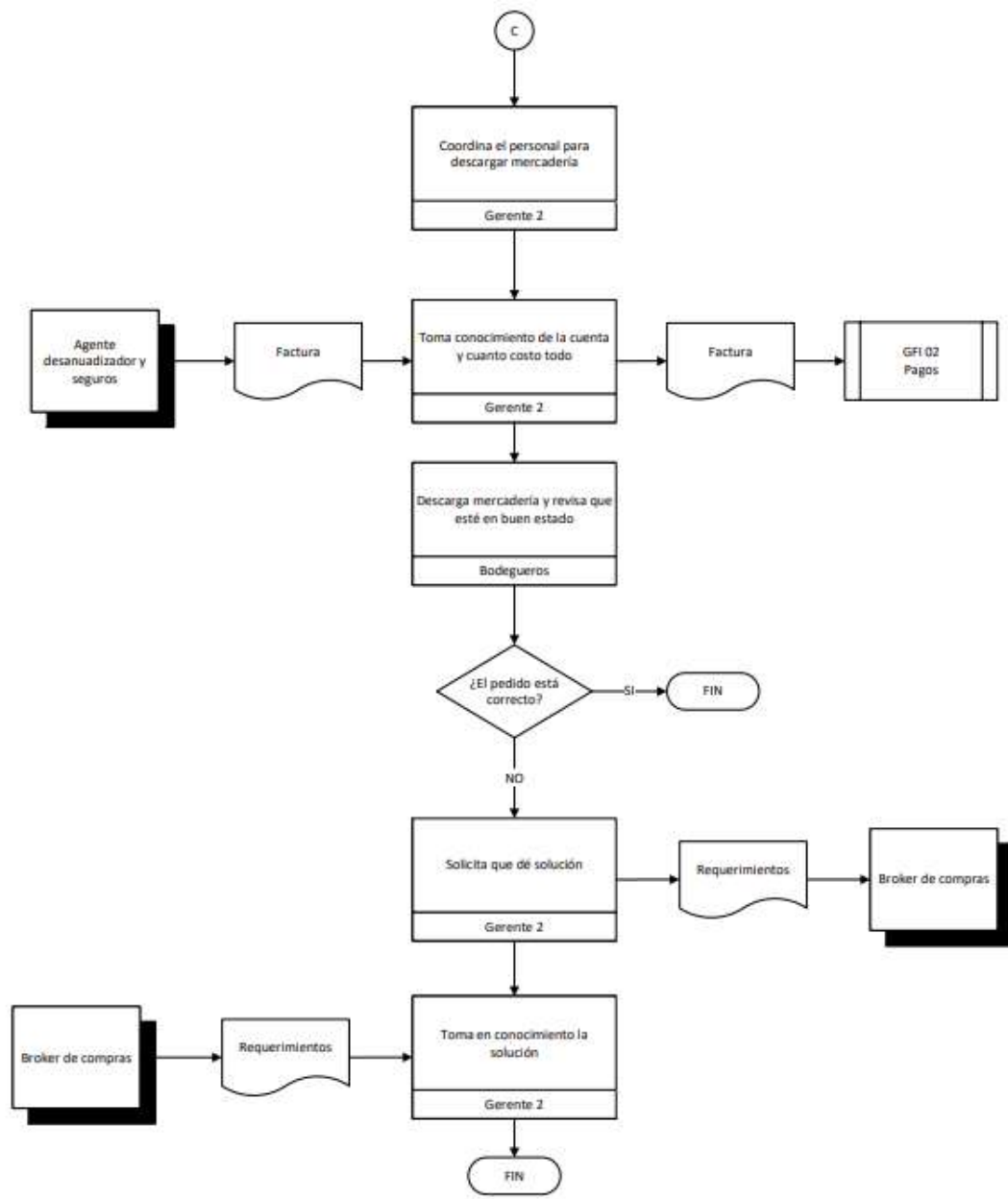
A continuación, se presentarán los diagramas de flujo actuales de Veritex, utilizados en el capítulo 3.

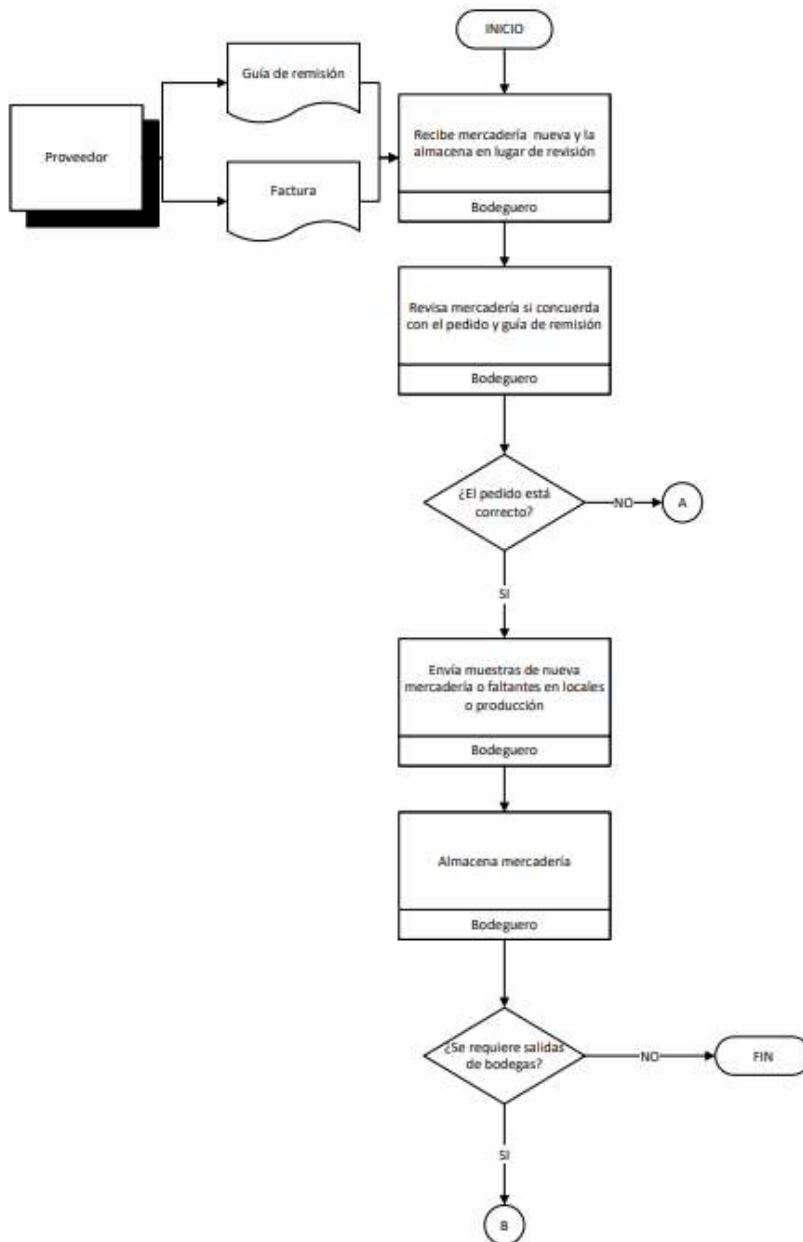


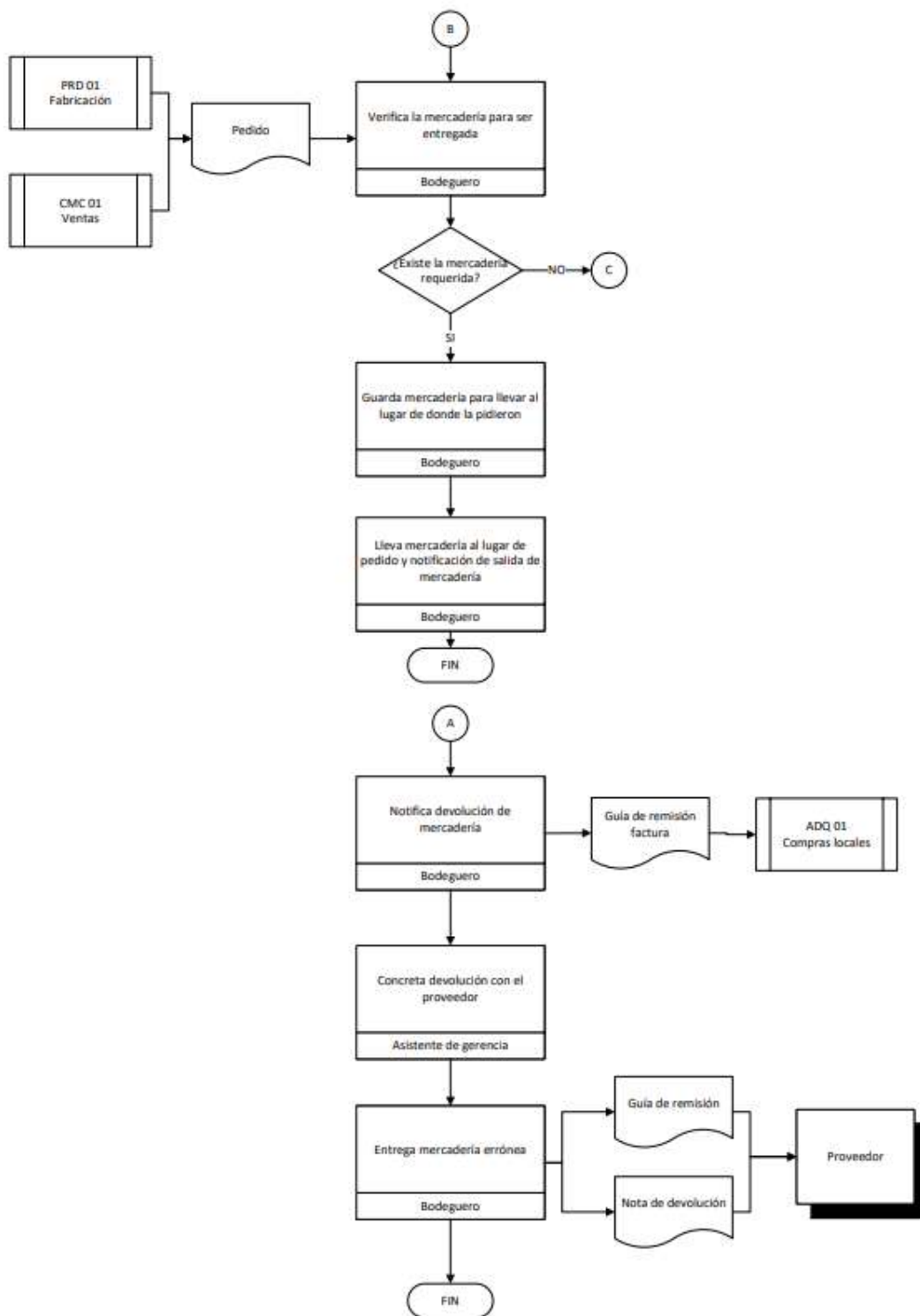


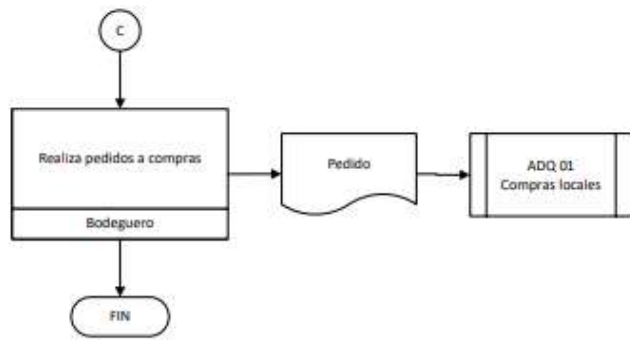


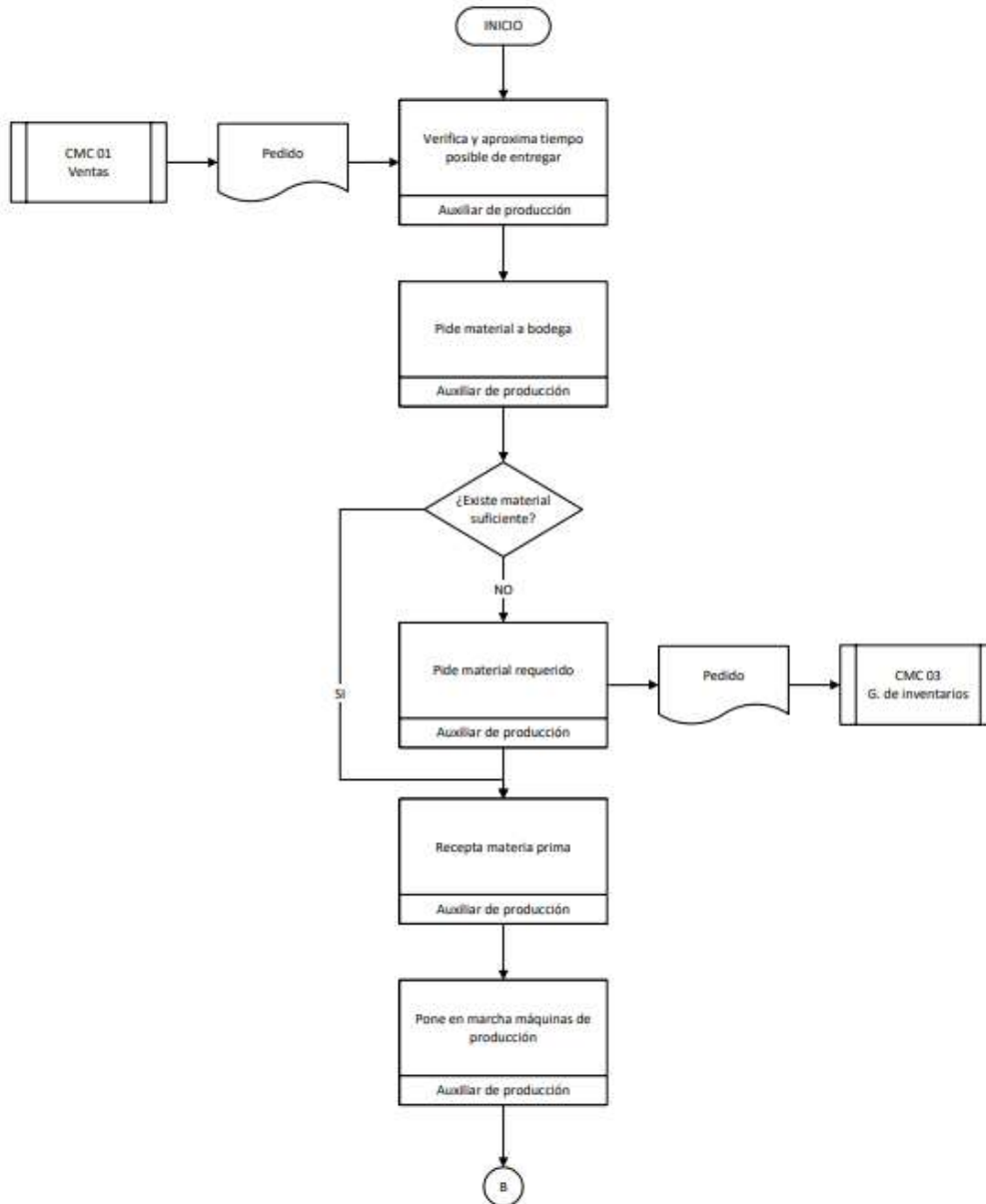


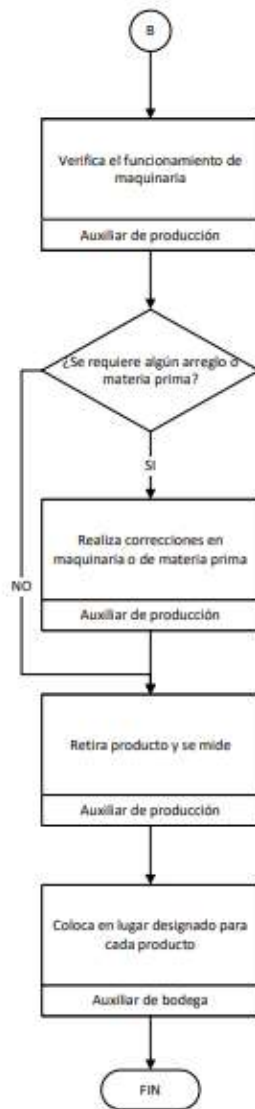


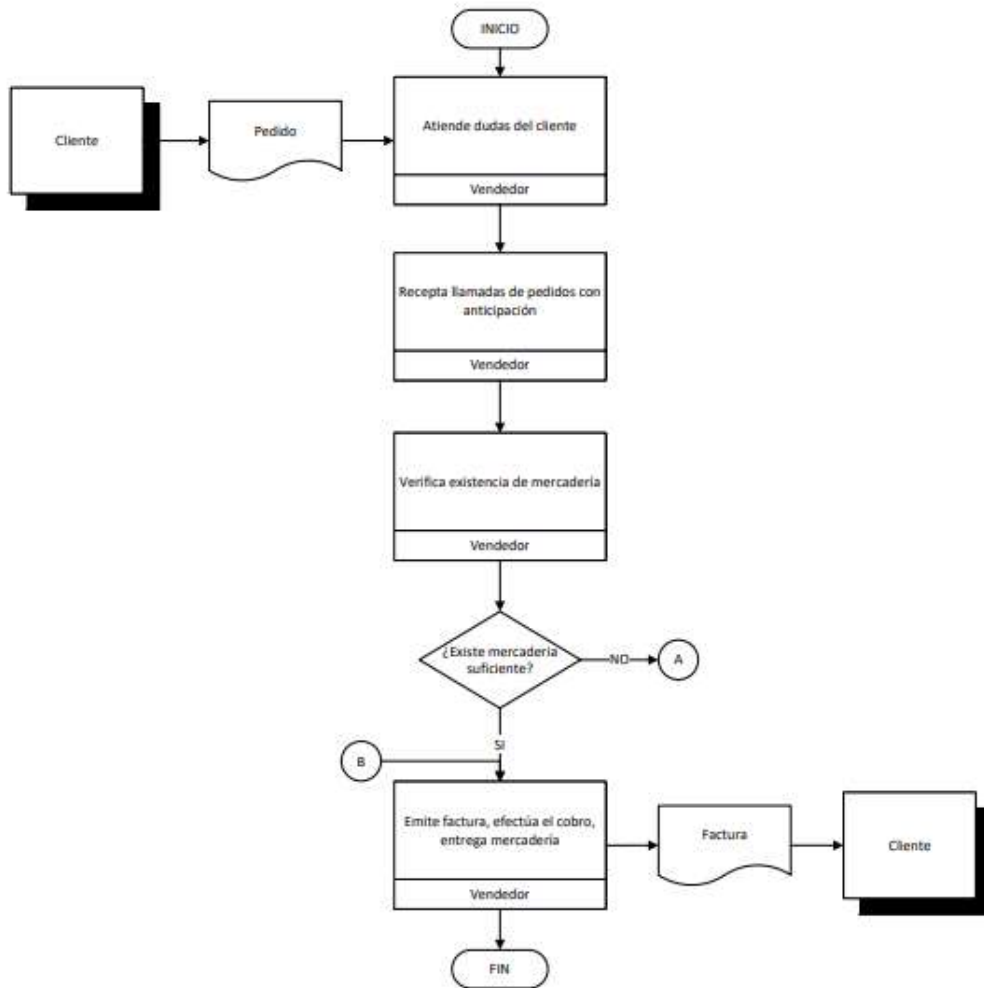


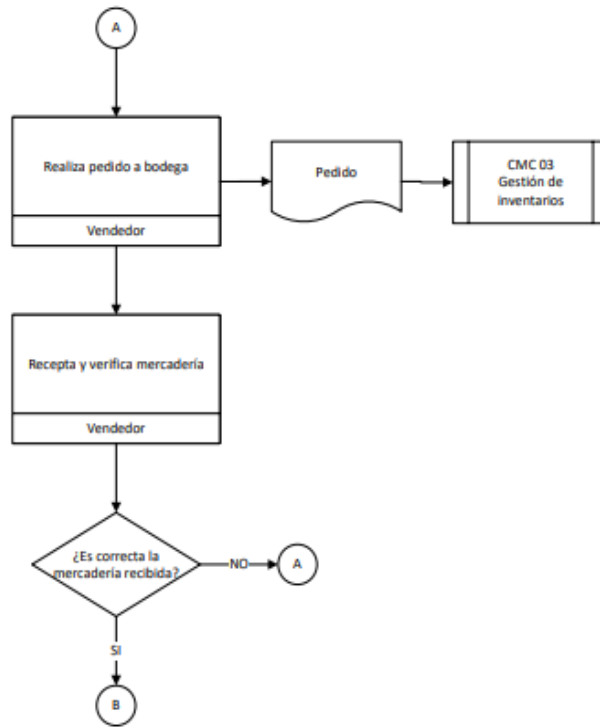


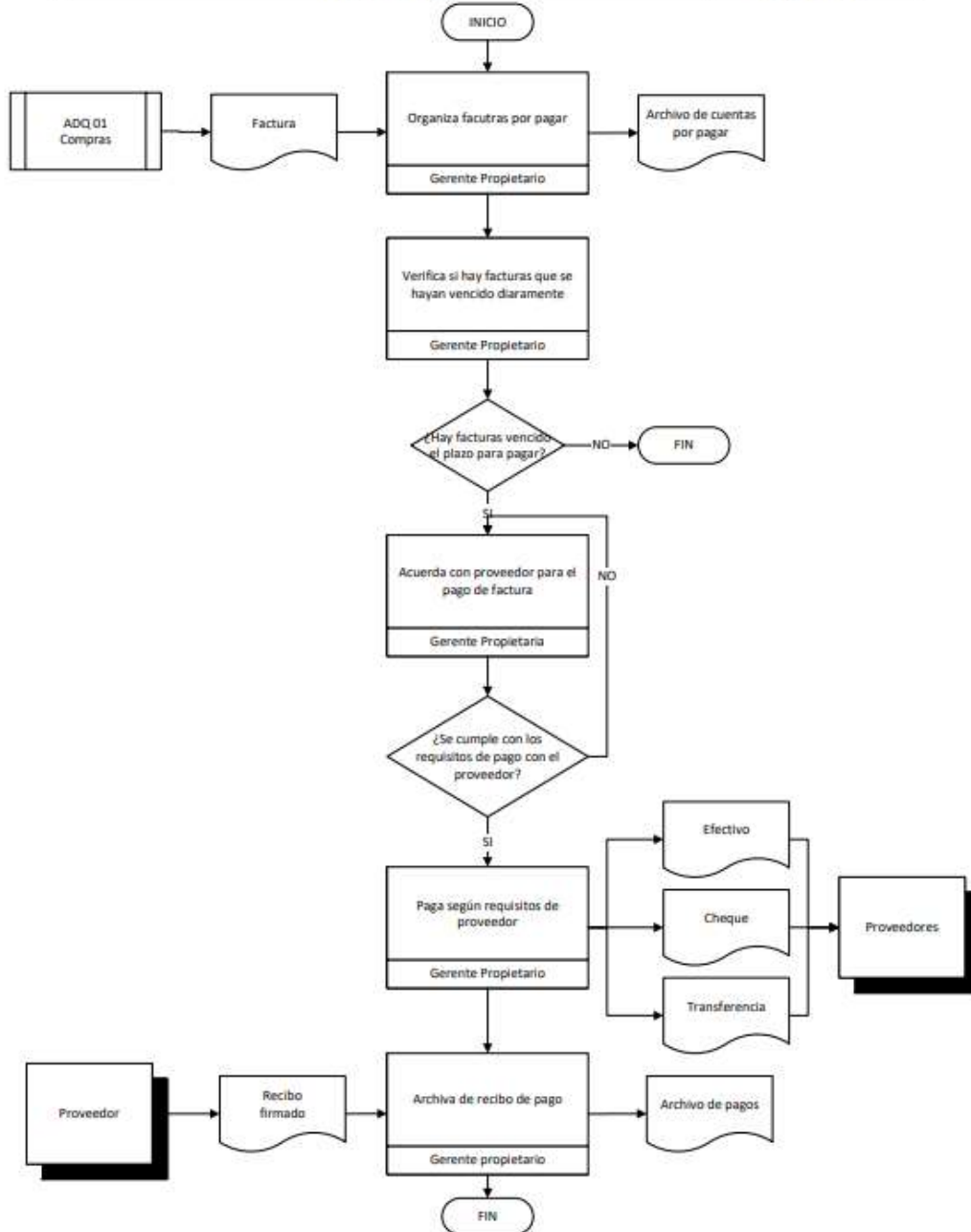












## **ANEXO 2**

A continuación, se presentarán los procedimientos mejorados de Veritex, mencionados en el capítulo 4.

**CODIGO:  
ADQ 01**

Compras nacionales

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 9**

## 1. PROPÓSITO

Proveer de materiales para la producción y venta con estándares de calidad, dentro del presupuesto y plazo establecidos, mediante la requisición de los pedidos, calificación de proveedores y negociaciones eficaces a proveedores nacionales.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las compras que se hagan dentro del país, tanto para productos de comercialización como de materia prima y únicamente para la adquisición de bienes.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente financiero

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 8.2 Requisitos para los productos y servicios
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
- 7.4 Comunicación

## 5. RECURSOS

- Gerente financiero
- Asistente de gerencia
- Asistente contable
- Equipos de cómputo personales
- Impresora multifunción
- Mobiliario de oficina
- Sala de reuniones
- Software contable de la empresa
- Mostrarios propios y mostrarios de proveedores
- Bodeguero

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

## 6. DEFINICIONES

- **Gruesa:** 144 unidades.
- **Gran gruesa:** 1728 o 12 gruesas.
- **Hembra y macho:** Se refiere a la distinción que existe entre una pieza que se complementa con otra, es decir los dos forman un solo producto, ejemplo: broches.
- **Yarda:** 92 centímetros.
- **Rollo:** Estilo de presentación en un cono plano como un disco puede ser plástico.
- **Cono:** Estilo de presentación generalmente de hilos.
- **Pieza:** 10 yardas.
- **Madeja:** Estilo de presentación donde no existe ningún tipo de soporte por dentro del producto.
- **Baño:** Determinado porcentaje, que entra a ser tinturado, por lo general entre 150 y 200 kilos.
- **Carreto:** Tubo de plástico unido a dos platillos que cumplen la función de sostener hilos, elástico, etc, muy delgados.

## 7. POLÍTICAS

- Todas las compras deberán ser respaldas por el respectivo orden de compra, factura y guía de remisión.
- Se deberá contar la aprobación de ambos gerentes previo a realizar la compra.
- Se llegará a un acuerdo previo con los proveedores, para consensuar el método de pago de la factura.
- Se preguntará al proveedor si desea que se les notifique a penas se haya enviado o entregado la retención, debido a que las retenciones son electrónicas.
- Se deberá notificar devolución de mercadería hasta los 3 días desde que arribo dicha mercadería con su respectiva nota de devolución explicando el porqué.
- En caso de devoluciones se hará un informe detallado de porque se devuelve la mercadería.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 01**

Compras nacionales

**Edición No. 01**

**Pág. 3 de 9**

- Se revisará todos los días los faltantes que existan en el registro de mercadería por pedir.
- Los encargados de cada local y el encargado de Gestión de inventarios pasarán un reporte a la persona encargada de pedidos hasta el miércoles, ya sea en foto o por vía mail.
- Se realizará los cálculos de planeación de inventario.
- Si es empresa nueva se deberá acordar una cita para hacer el pedido por primera vez.
- Se planificarán las citas para que la persona encargada de compras pueda ver los nuevos muestrarios de productos.
- Se deberá realizar una reunión una vez a la semana, o cada vez que se disponga pedidos nuevos con la persona encargada de producción para comprar materiales con anticipación.
- Se comunicará a los proveedores que los días de pago son los que disponga el proceso de pagos.
- La planificación del presupuesto de compras se deberá realizar siempre entre los altos directivos y un representante del área de fabricación y uno de compras.
- Los jueves serán días para hacer pedidos.
- Se deberá notificar a los proveedores que deben enviar su mercadería sin direcciones, ni medios de contacto, ni publicidad.
- Se notificará a los proveedores que las facturas o notas de entrega, deben llegar en sobre cerrado.
- Se debe hablar con los proveedores acerca del acuerdo de exclusividad en el sector o de precios, según aplique.
- Se debe acordar la empresa de transporte que tenga el precio más conveniente.
- Se debe acordar fecha máxima de entrega.
- De preferencia, conocer las fábricas físicamente de los proveedores para enlazar de mejor manera los negocios.
- Pedir fichas técnicas de todos los productos a ser importados.
- Archivar debidamente las muestras recibidas: fecha, proveedor, serie.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 01**

Compras nacionales

**Edición No. 01**

**Pág. 4 de 9**

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-ADQ01					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de entrega de compras realizadas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de días que una compra ha demorado en ser tramitada desde la solicitud hasta el momento de entrega de los bienes al solicitante.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\Sigma(\text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de requisición})}{\text{Número de compras}}$	Mensual	Negativo	2 días	15 días	Auxiliar de gerencia	Gerente financiero

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 01**

Compras nacionales

**Edición No. 01**

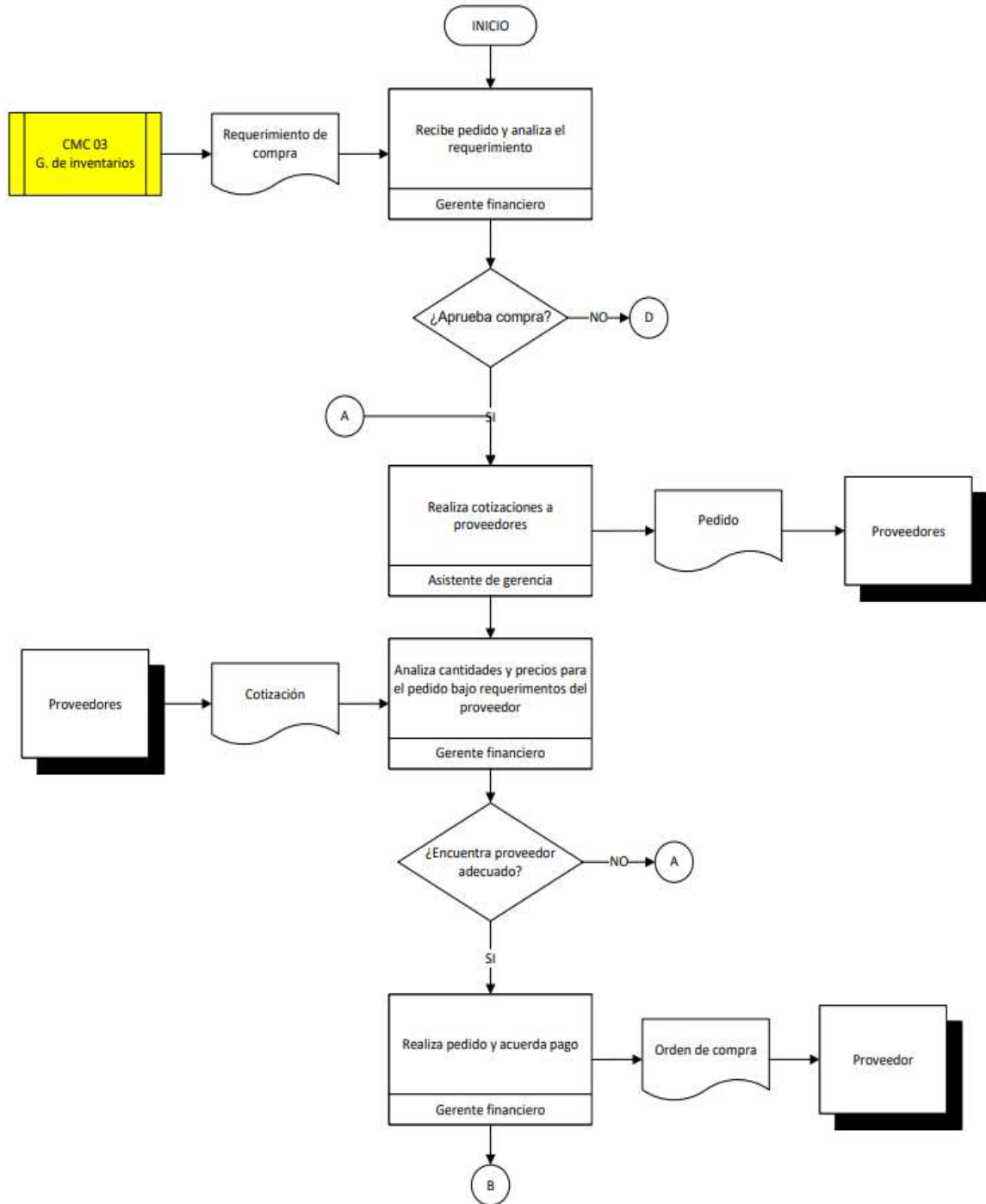
**Pág. 5 de 9**

**9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

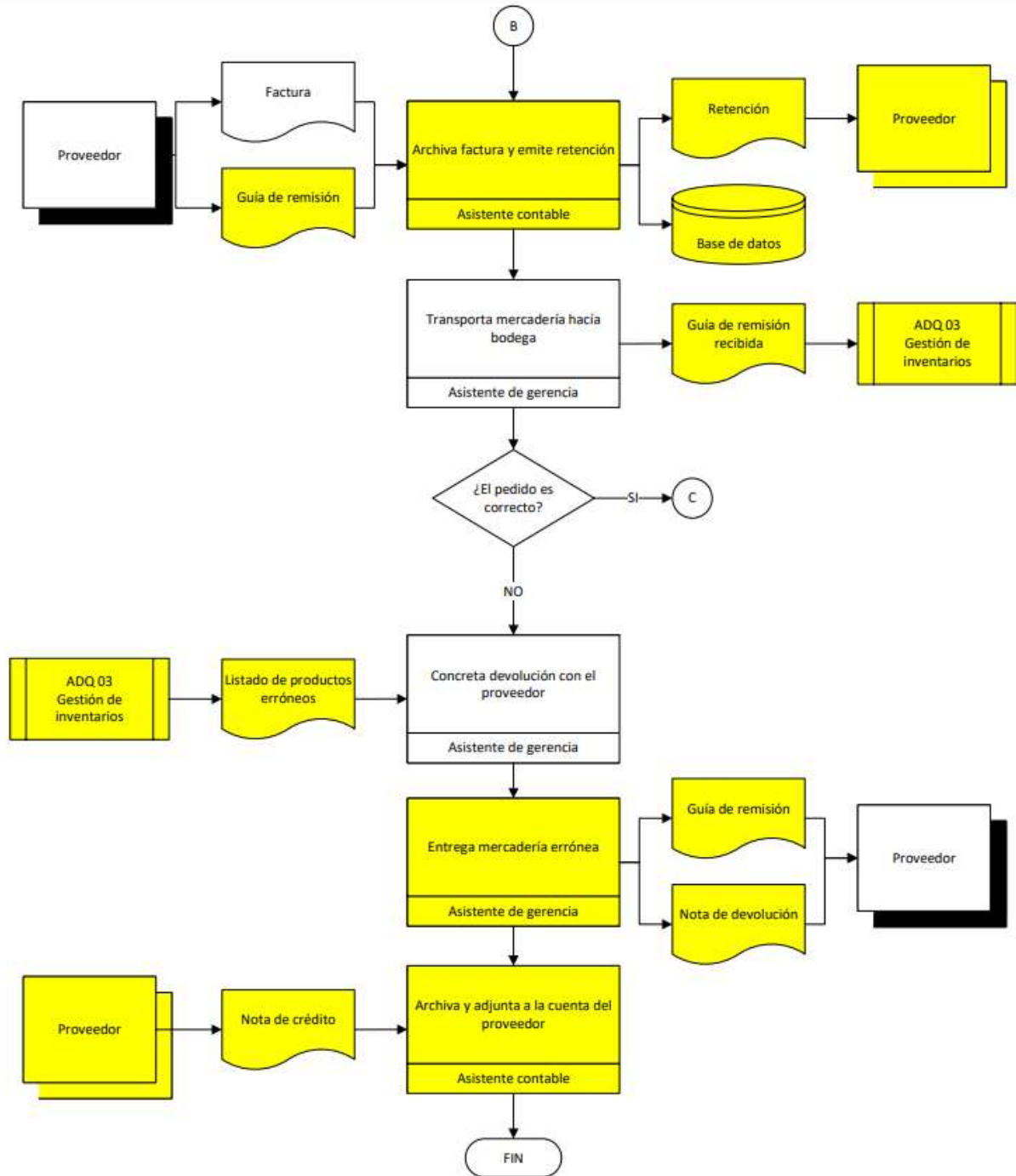
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC01-ADQ01	Interno	Procedimiento de compras nacionales	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC02-ADQ01	Interno	Instructivo de compras	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC03-ADQ01	Externo	Ley de reforma tributaria	Impreso y digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC04-ADQ01	Externo	Código de comercio	Impreso y digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-ADQ01	Interno	Requisiciones / Órdenes de Compra	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG02-ADQ01	Externo	Guías de remisión	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG03-ADQ01	Externo	Facturas	Impreso y digital	7 años	Envío al archivo pasivo
REG04-ADQ01	Interno	Copias de retenciones	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG05-ADQ01	Interno	Fichas técnicas	Impreso y digital	Período de vigencia	Envío al archivo pasivo
REG06-ADQ01	Interno	Notas de crédito y devolución de compra	Impreso y digital	7 años	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

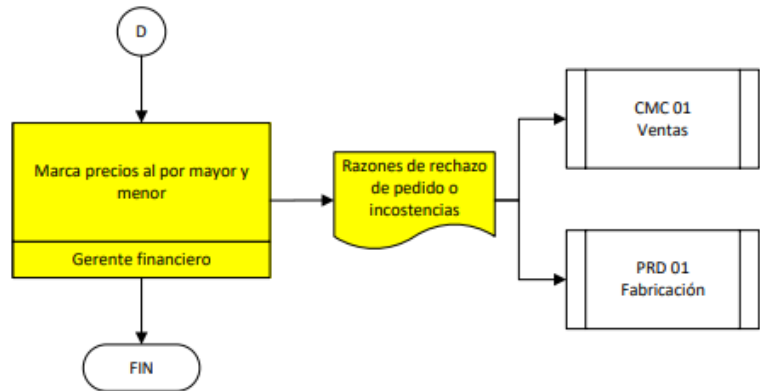
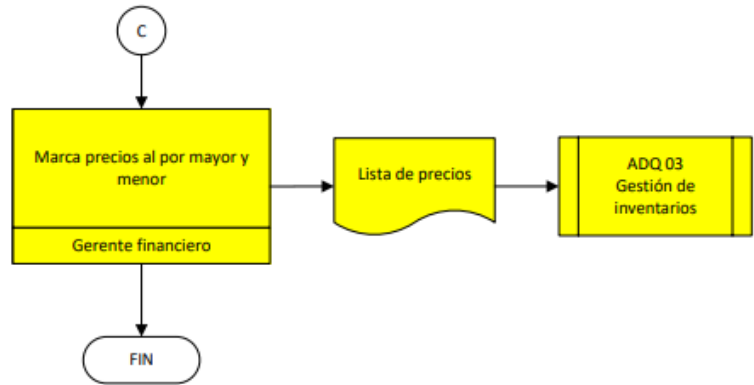
**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 01**

Compras nacionales

**Edición No. 01**

**Pág. 9 de 9**

**11. LISTA DE ACTIVIDADES**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<b>1.</b>	<b>INICIO</b>	Recibe pedido y analiza el requerimiento	Gerente financiero	Requerimiento de compra de Gestión de inventarios	
	<b>Pregunta</b>	¿Aprueba compra?		<b>SI – A</b>	<b>NO - D</b>
<b>2.</b>		Realiza cotizaciones a proveedores	Asistente de gerencia		Pedido a Proveedores
<b>3.</b>		Analiza cantidades y precios para el pedido bajo requerimientos del proveedor	Gerente financiero	Cotización de Proveedores	
	<b>Pregunta</b>	¿Encuentra proveedor adecuado?		<b>SI – Continúa</b>	<b>NO - A</b>
<b>4.</b>		Realiza pedido y acuerda pago			Orden de compra a proveedor
<b>5.</b>	<b>B</b>	Archiva factura y emite retención	Asistente contable	Factura - Guía de remisión de Proveedor	Retención a Proveedor - Base de datos
<b>6.</b>		Transporta mercadería hacia bodega			Guía de remisión recibida a Gestión de inventarios
	<b>Pregunta</b>	¿El pedido es correcto?		<b>SI - C</b>	<b>NO – Continúa</b>
<b>7.</b>		Concreta devolución con el proveedor	Asistente de gerencia	Listado de productos erróneos de Gestión de inventarios	
<b>8.</b>		Entrega mercadería errónea	Asistente de gerencia		Guía de remisión - Nota de devolución para Proveedor
<b>9.</b>	<b>FIN</b>	Archiva y adjunta a la cuenta del proveedor	Asistente contable	Nota de crédito de Proveedor	
<b>10.</b>	<b>C y FIN</b>	Marca precios al por mayor y menor	Gerente financiero		Lista de precios para Gestión de Inventarios
<b>11.</b>	<b>D y FIN</b>	Marca precios al por mayor y menor	Gerente financiero		Razones de rechazo de pedido o inconsistencias a Ventas y Fabricación

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 10**

## 1. PROPÓSITO

Proveer de materiales para la producción y venta con estándares de calidad, dentro del presupuesto y plazo establecidos, mediante la requisición de los pedidos, calificación de proveedores y negociaciones eficaces internacionales, además de proveer seguridad en todo el proceso.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las compras que se hagan fuera del país, tanto para productos de comercialización como de materia prima para producción y únicamente para la adquisición de bienes.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente financiero

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
- 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

## 5. RECURSOS

- Gerente financiero
- Auxiliar de gerencia
- Contacto del agente desaduanizador
- Equipos de cómputo personales
- Impresora multifunción
- Mobiliario de oficina
- Sala de reuniones
- Software contable de la empresa
- Teléfono smartphone
- Token

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 2 de 10**

- Bodegueros
- Archivadores de mostrarios

## 6. DEFINICIONES

- **Gran gruesa:** 1728 o 12 gruesas.
- **Hembra y macho:** Se refiere a la distinción que existe entre una pieza que se complementa con otra, es decir los dos forman un solo producto, ejemplo: broches.
- **Yarda:** 92 centímetros.
- **Rollo:** Estilo de presentación en un cono plano como un disco puede ser plástico.
- **Cono:** Estilo de presentación generalmente de hilos.
- **Madeja:** Estilo de presentación donde no existe ningún tipo de soporte por dentro del producto.
- **Baño:** Determinado porcentaje, que entra a ser tinturado, por lo general entre 150 y 200 kilos.
- **Carreto:** Tubo de plástico unido a dos platillos que cumplen la función de sostener hilos, elástico, etc, muy delgados.
- **Notificación de zarpe:** Documento que indica que la mercadería ha salido del puerto del país de origen.
- **Partida presupuestaria:** especificación que la ADUANA da a cada producto.
- **Cubicaje:** el porcentaje del contenedor que está lleno.
- **Token:** Representación digital emitida por “Security data” que firma electrónicamente y demás documentos electrónicos.
- **Documentos permiso:** Documentos que pide la AMC (Agencia Metropolitana de Control).
- **Documentos importación:** Documentos que el agente de aduanas requiera.
- **Documentos habilitantes:** Documentos que la Aduana del Ecuador requiera o el Agente desaduanizador para nacionalizar la mercadería.
- **Broker de compras:** Empresa intermediaria entre empresa extranjera y Veritex.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

- **Packing list:** Lista de productos con cantidades sin precios.

## 7. POLÍTICAS

- Cuando el producto es nuevo, se envía muestras de lo que se necesita.
- Ir a la embajada y preguntar si la empresa está activa, que calificación tiene.
- Verificar medidas de contenedor, para saber si cabe en las alturas de los puentes, túneles, etc, de donde se vaya a dejar la mercadería.
- Un mes antes de que llegue el contenedor, se debe hacer el trámite con la AMC.
- Se debe confirmar que las partidas presupuestarias estén bien en la SENAE.
- Hacer que verifique otra persona, antes de enviar el pedido y contrastar con la pre-factura.
- Nunca traer un contenedor sin asegurar desde el puerto a domicilio.
- Destinar solo un teléfono para importaciones, para que se pueda recibir las notificaciones del token.
- Faltando 2 meses para el arribo de la mercadería se paga el seguro de todo riesgo que cubre de salida hasta la llegada y faltando una semana se paga la SENAE.
- Definir en que productos se incluirá y en cuáles no la publicidad del proveedor y preguntar si existe la posibilidad que se ponga la marca de Veritex.
- Deben aprobar la compra los 2 gerentes.
- Se debe exigir muestras de todo lo que se pide y la compra no podrá ser aprobada hasta que se no cumpla todos los estándares.
- Archivar debidamente las muestras recibidas: fecha, proveedor, serie.
- Verificar siempre el cubicaje para que llegue el contenedor lleno.
- Mantener contacto con el proceso de compras locales, para verificar que no hay en el mercado o que se está moviendo en grandes cantidades, para poder importar.
- Una vez al mes conversar con el encargado de producción para saber que falta y no hay en el mercado.
- Realizar una matriz de historial de proveedores.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 4 de 10**

- La persona encargada de importaciones deberá estar en constante investigación de los insumos que se necesitan a menudo o que están en tendencia y se pueden poner de moda en el país.
- De preferencia, conocer las fábricas físicamente de los proveedores para enlazar de mejor manera los negocios.
- Se deberá crear un presupuesto de importaciones, de manera que se programe la cantidad a ser pagada y se ahorre de manera mensual.
- Se debe considerar algunos aspectos para hacer el pedido en el siguiente orden: demanda, calidad, precio, volumen.
- Pedir fichas técnicas de todos los productos a ser importados.

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-ADQ02					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de entrega de importaciones realizadas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de días que una importación se ha demorado en ser tramitada desde notificación de zarpe hasta el momento de entrega de los bienes en el domicilio al solicitante.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\Sigma(\text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de requisición})}{\text{Número de compras}}$	Trimestral	Negativo	60 días	90 días	Auxiliar de gerencia	Gerente financiero

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:**  
**ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 5 de 10**

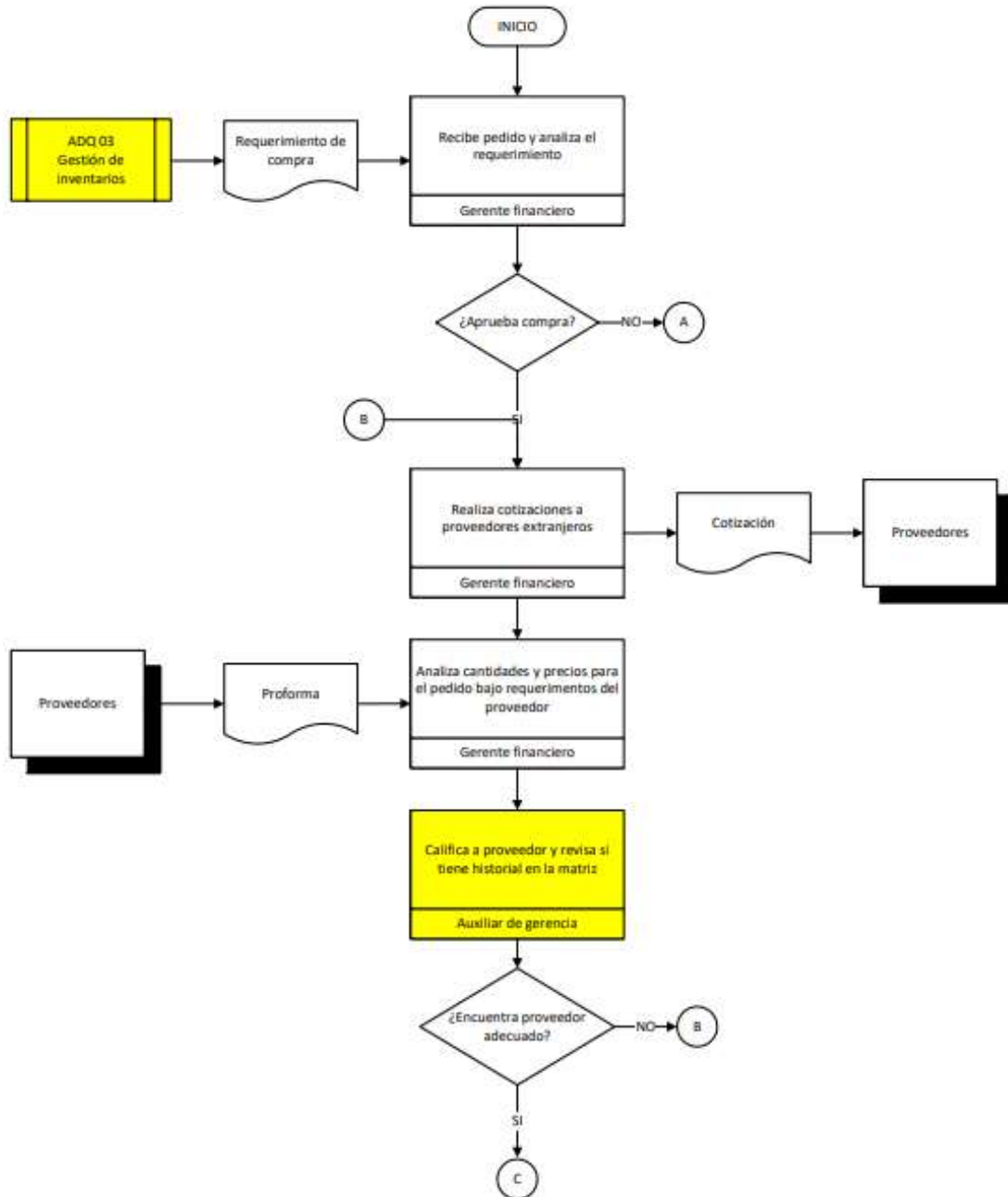
<b>Código</b>	IND03-ADQ02					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento del proveedor					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Mide en términos de porcentaje qué porción de todo lo que se pidió tiene alguna falla o no es lo que se pidió que permita medir la gestión de compras extranjeras					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Mercadería en buen estado}}{\text{Mercadería recibida}} \times 100$	Trimestral	Negativo	2%	10%	Auxiliar de gerencia	Gerente financiero

## 9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

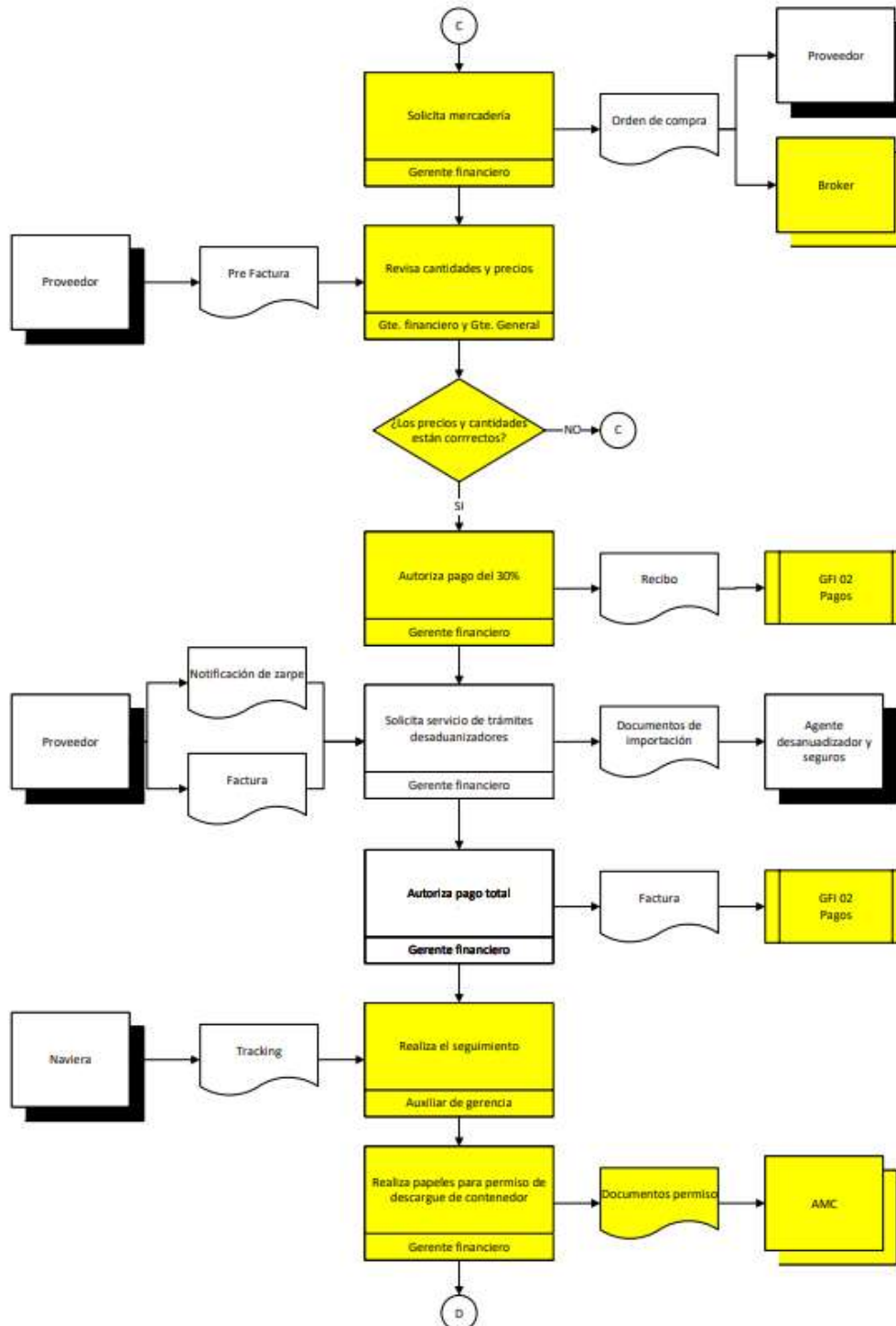
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC01-ADQ02	Interno	Procedimiento de importaciones	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC02-ADQ02	Interno	Instructivo de importaciones	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC03-ADQ02	Externo	Ley orgánica de aduanas	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC04-ADQ02	Externo	Ley de comercio exterior e inversiones	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-ADQ02	Interno	Requisiciones / Órdenes de Compra	Impreso y digital	7 años	Envío al archivo pasivo
REG02-ADQ02	Externo	Facturas y pre-facturas	Impreso y digital	7 años	Envío al archivo pasivo
REG03-ADQ02	Externo	Fichas técnicas	Impreso y digital	7 años	Envío al archivo pasivo
REG04-ADQ02	Interno	Muestras	Físicas	7 años	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

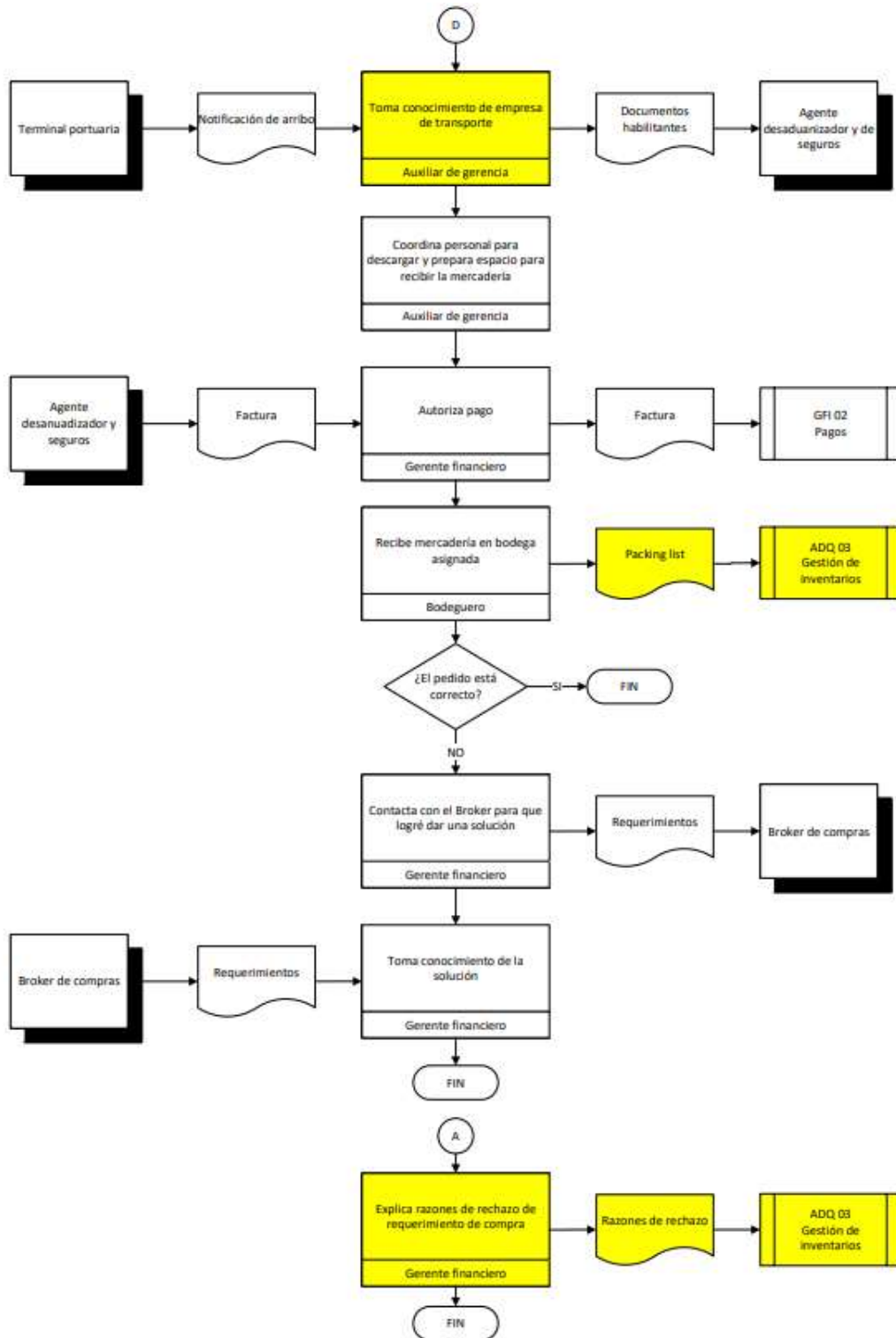
**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 9 de 10**

**11. LISTA DE ACTIVIDADES**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
1.	<b>INICIO</b>	Recibe pedido y analiza el requerimiento	Gerente financiero	Requerimiento de compra de Gestión de inventarios	
	<b>Pregunta</b>	¿Aprueba compra?		<b>Si - B</b>	<b>No - A</b>
2.		Realiza cotizaciones a proveedores extranjeros	Gerente financiero		Cotización a Proveedores
3.		Analiza cantidades y precios para el pedido bajo requerimientos del proveedor	Gerente financiero	Proforma de Proveedores	
4.		Califica a proveedor y revisa si tiene historial en la matriz	Auxiliar de gerencia		Factura - Cliente
	<b>Pregunta</b>	¿Encuentra proveedor adecuado?		<b>Si - C</b>	<b>No - B</b>
5.	<b>C</b>	Solicita mercadería	Gerente financiero		Orden de compra a Proveedor y Broker
6.		Revisa cantidades y precios	Gte. financiero y Gte. General		
	<b>Pregunta</b>	¿Los precios y cantidades están correctos?		<b>Si - Continua</b>	<b>No - C</b>
7.		Autoriza pago del 30%	Gerente financiero		Recibo a Pagos
8.		Solicita servicio de trámites desaduanizadores	Gerente financiero	Notificación de zarpe - Factura de Proveedor	Documentos de importación a Agente desaduadizador y seguros
9.		Autoriza pago total	Gerente financiero		Factura a Pagos
10.		Realiza el seguimiento	Auxiliar de gerencia	Tracking de naviera	
11.		Realiza papeles para permiso de descargue de contenedor	Gerente financiero		Documentos permiso a AMC

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 02**

Importaciones

**Edición No. 01**

**Pág. 10 de 10**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
12.	<b>D</b>	Toma conocimiento de empresa de transporte	Auxiliar de gerencia	Notificación de arribo de Terminal portuaria	Documentos habilitantes para Agente desaduanizador y de seguros
13.		Coordina personal para descargar y prepara espacio para recibir la mercadería	Auxiliar de gerencia		
14.		Autoriza pago	Gerente financiero	Factura de Agente desaduanizador y seguros	Factura para Pagos
15.		Recibe mercadería en bodega asignada	Bodeguero		Packing list para Gestión de inventarios
	<b>Pregunta</b>	¿El pedido está correcto?		<b>Si – FIN</b>	<b>No - Continúa</b>
16.		Contacta con el Broker para que logre dar una solución	Gerente financiero		Requerimientos para Broker de compras
17.	<b>FIN</b>	Toma conocimiento de la solución	Gerente financiero	Requerimientos de Broker de compras	
18.	<b>A y Fin</b>	Explica razones de rechazo de requerimiento de compra	Gerente financiero		Razones de rechazo a Gestión de inventarios

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

## 1. PROPÓSITO

Proveer de materiales para la producción y venta con un control adecuado de faltantes y existentes dentro del plazo establecido por los procesos mediante la recepción de mercadería, su respectivo almacenaje y mantenimiento de esta.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para toda la mercadería que se reciba en los locales o bodegas ya sea de proveedor nacional o extranjero, aplica tanto para productos de comercialización como de materia prima para producción y para mercadería fabricada.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente de gestión de inventarios

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 7.1.3 Infraestructura
- 7.5 Información documentada
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

## 5. RECURSOS

- Bodeguero
- Gerente financiero
- Equipos de cómputo personales o tablet
- Impresora multifunción
- Mobiliario de perchaje
- Bodegas
- Coche
- Montacargas
- Protector lumbar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 03**

Gestión de inventarios

**Edición No. 01**
**Pág. 2 de 9**

- Transportista
- Camioneta de transporte
- Radio de comunicación (walkie talkie)

## 6. DEFINICIONES

- **Gran gruesa:** 1728 o 12 gruesas.
- **Hembra y macho:** Se refiere a la distinción que existe entre una pieza que se complementa con otra, es decir los dos forman un solo producto, ejemplo: broches.
- **Yarda:** 92 centímetros.
- **Rollo:** Estilo de presentación en un cono plano como un disco puede ser plástico.
- **Cono:** Estilo de presentación generalmente de hilos.
- **Pieza:** 10 yardas.
- **Madeja:** Estilo de presentación donde no existe ningún tipo de soporte por dentro del producto.
- **Rebobinado:** Cono pequeño, rebobinado en producción de Veritex.
- **Carreto:** Tubo de plástico unido a dos platillos que cumplen la función de sostener hilos, elástico, etc, muy delgados.
- **Guía de transferencia:** Documento que indica que cantidad y que especificaciones es la mercadería que se va a trasladar, de una bodega de origen a otra o a un local, en donde se establecen responsables como el que reviso el pedido, transportista y quién recibe la mercadería.

## 7. POLÍTICAS

- Todas las recepciones de mercadería deberán contar con su respectiva nota de entrega desde el procedimiento de compras.
- Se deberá revisar la mercadería recibida en un máximo de 2 días.
- Toda mercadería que se entrega a los locales se debe entregar con la respectiva guía de transferencia y registro en el sistema contable.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 03**
**Gestión de inventarios**
**Edición No. 01**
**Pág. 3 de 9**

- Se deberá planificar día de entrega de mercadería para tener todo listo para la recepción.
- Se deberá retirar toda propaganda encontrada en la mercadería.
- De toda la mercadería nueva, se debe enviar una muestra al proceso de gestión de mostrarios y vitrinas, además se deberá dividir la cantidad de mercadería nueva para cada local.
- Deberá comunicarse a tiempo cualquier faltante de mercadería hasta el miércoles de todas las semanas.
- Se mantendrá una comunicación abierta y constante especialmente con las todas las áreas de Adquisiciones.
- Se realizará un documento rápido que evidencie la salida de mercadería de bodega ya sea para vender en ese momento o en inventario, sobre todo para el local 1 y matriz.
- Se informará oportunamente al gerente de compras el daño de alguna mercadería.
- Deberá siempre mantenerse aseado todo el lugar de trabajo.
- Antes de enviar la mercadería a donde fuere requerida, se deberá revisar, su estado, las especificaciones del pedido y la cantidad de material.
- Para los pedidos que se envíen al sur se debe recibir hasta las 5:30 de todos los días para preparar y tendrá que salir hasta máximo las 12 de la tarde.
- Se dará siempre prioridad de despachar mercadería hacia el local número 1.
- La persona encargada de este proceso deberá estar presente en las reuniones que convocará el proceso de compras, a su vez a un representante que pueda comunicar los requerimientos de la empresa.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:**  
**ADQ 03**

Gestión de inventarios

**Edición No. 01**

**Pág. 4 de 9**

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-ADQ03					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de entrega de pedido					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de tiempo que un pedido ha demorado en ser entregado desde la solicitud hasta el momento de entrega de los bienes al solicitante.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\Sigma(\text{Hora de entrega} - \text{Hora de pedido})}{\text{Número de pedidos}}$	Mensual	Negativo	3 minutos	25 minutos	Bodeguero	Encargado de G. de inventarios

<b>Código</b>	IND03-ADQ03					
<b>Nombre</b>	Rotación de inventarios					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica el tiempo que se demora el inventario en ser renovado, serviría además para poder medir la gestión del encargado de la gestión de inventarios que se conecta a otro.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = x \text{ veces}$ $\frac{365}{x \text{ veces}}$	Mensual	Negativo	30 días	90 días	Bodeguero	Encargado de G. de inventarios

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 03**

Gestión de inventarios

**Edición No. 01**

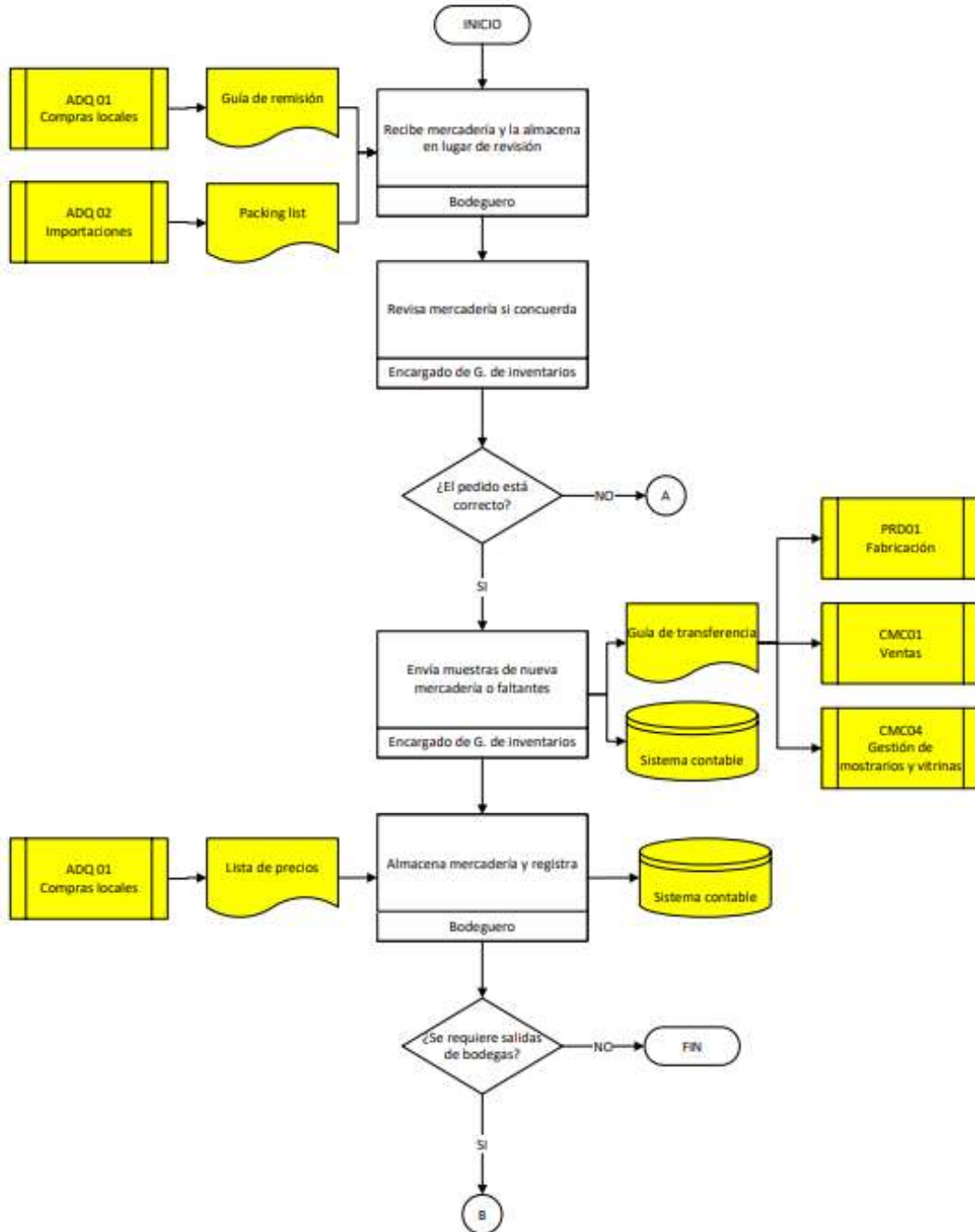
**Pág. 5 de 9**

**9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

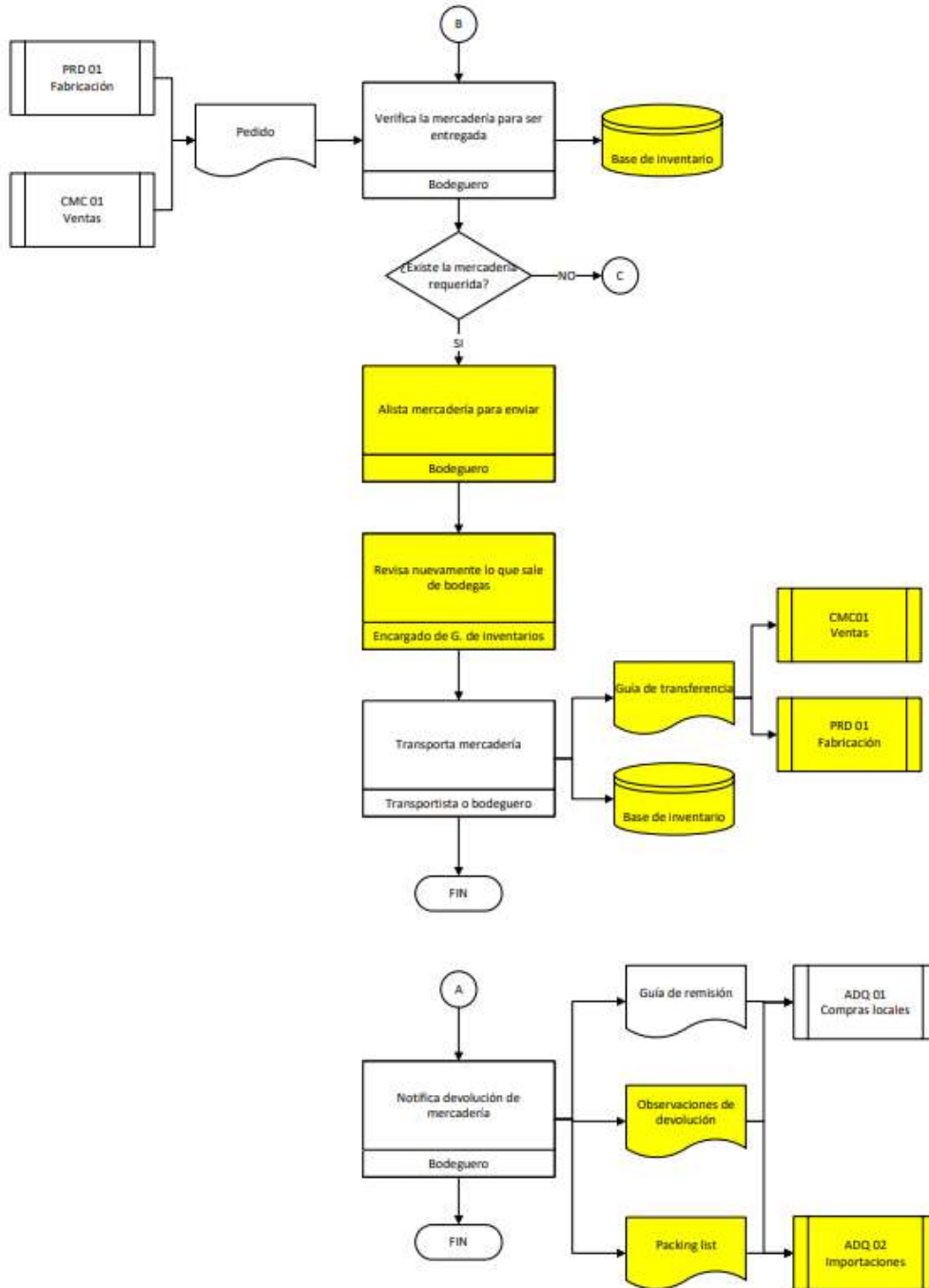
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC01-ADQ01	Interno	Procedimiento de gestión de inventarios	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC02-ADQ03	Interno	Instructivo de gestión de inventarios	Impreso	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC03-ADQ03	Externo	Ordenanza Municipal 0149 y 125	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC04-ADQ03	Externo	Ley de defensa contra incendios	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-ADQ03	Interno	Guías de remisión	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG02-ADQ03	Interno	Guías de transferencia	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG03-ADQ03	Interno	Pedidos de locales y producción	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

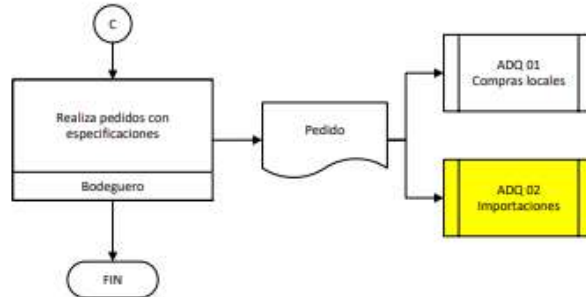
**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



## 11. LISTA DE ACTIVIDADES

		Actividades	Responsable	Entradas	Salidas
1.	<b>INICIO</b>	Recibe mercadería y la almacena en lugar de revisión	Bodeguero	Guía de remisión de Compras locales y Packing list de Importaciones	
2.		Revisa mercadería si concuerda	Encargado de G. de inventarios		
	<b>Pregunta</b>	¿El pedido está correcto?		<b>SI – Continúa</b>	<b>NO - A</b>
3.		Envía muestras de nueva mercadería o faltantes	Encargado de G. de inventarios		Guía de transferencia a Fabricación, Ventas y G. de mostrarios y vitrinas y Sistema Contable
4.		Almacena mercadería y registra	Bodeguero	Lista de precios de Compras locales	Sistema contable
	<b>Pregunta</b>	¿Se requiere salidas de bodegas?		<b>SI – B</b>	<b>NO - FIN</b>
5.	<b>B</b>	Verifica la mercadería para ser entregada	Bodeguero	Pedido de Fabricación y Ventas	Base de inventario
	<b>Pregunta</b>	¿Existe la mercadería requerida?		<b>SI – Continúa</b>	<b>NO - C</b>
6.		Alista mercadería para enviar	Bodeguero		
7.		Revisa nuevamente lo que sale de bodegas	Encargado de G. de inventarios		

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
ADQ 03**

Gestión de inventarios

**Edición No. 01**

**Pág. 9 de 9**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
<b>8.</b>	<b>FIN</b>	Transporta mercadería	Transportista o bodeguero		Guía de transferencia a Fabricación o Ventas y Base de inventario
<b>9.</b>	<b>A</b>	Notifica devolución de mercadería	Bodeguero		Guía de remisión a Compras locales - Packing list a Importaciones y Observaciones de devolución
<b>10.</b>	<b>C y FIN</b>	Realiza pedidos con especificaciones	Bodeguero		Pedido a Compras locales e Importaciones

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
PRD 01**

Producción

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 7**

## 1. PROPÓSITO

Abastecer de productos de acuerdo con los requisitos del cliente y los básicos del producto, en el tiempo establecido y bajo el presupuesto pactado, mediante el diseño del producto, la planificación de materia prima, la fabricación en sí y la respectiva fase de medición y empaque.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica tanto para pedidos específicos de clientes como para pedidos nuevos productos que deseen algún aglomerado.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios
- 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
- 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

## 5. RECURSOS

- Gerente general
- Operarios de máquinas
- Computadora
- Cámara
- Impresora multifunción
- Mobiliario de perchaje
- Mandil
- Tapa oídos
- Herramientas para máquinas

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
PRD 01**

Producción

**Edición No. 01**

**Pág. 2 de 7**

- Banco y mesa de medición

## 6. DEFINICIONES

- **Baño:** Determinado porcentaje, que entra a ser tinturado, por lo general entre 150 y 200 kilos
- **Yarda:** 92 centímetros
- **Rollo:** Estilo de presentación en un cono plano como un disco puede ser plástico
- **Cono:** Estilo de presentación generalmente de hilos.
- **Pieza:** 10 yardas
- **Madeja:** Estilo de presentación donde no existe ningún tipo de soporte por dentro del producto.
- **Alma:** Se refiere a que tan denso es el producto por dentro.
- **Carreto:** Tubo de plástico unido a dos platillos que cumplen la función de sostener hilos, elástico, etc., muy delgados.
- **Elemento devolutivo:** Conos o carretos.

## 7. POLÍTICAS

- En todo momento se deberá utilizar tapa orejas y mandil.
- No se permitirá ingerir bebidas o alimentos en la zona de producción.
- Se deberá planificar al inicio del mes toda la materia prima que posiblemente se pueda utilizar.
- Para cambiar un producto de un color o tamaño a otro se deberá primero contar con la aprobación del gerente operativo.
- El jefe de producción en lo posible no debe abandonar la zona de producción, ni, aunque fuere el caso de que necesite materia prima.
- Se deberá informar por lo menos 2 días antes de la entrega programada que la producción de dicho producto se va a demorar más.
- Se deberá siempre estar dispuesto a resolver las dudas de parte de otros procesos como el de ventas para poder saber si se puede o no ofrecer algo al cliente.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
PRD 01**

Producción

**Edición No. 01**

**Pág. 3 de 7**

- Se deberá mantener mucha precaución al pasar por a lado de máquinas que estén trabajando.
- Se deberá verificar el manejo y almacenamiento de elementos devolutivos.
- Se deberá notificar el peso de la mercadería de falla, para su respectiva dada de baja.
- Diariamente se debe verificar de la existencia de los productos que más se venden.
- Siempre se debe verificar el trabajo constante de las máquinas.
- Se tomará fotos y se subirá al sistema de las nuevas creaciones.

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-PRD 01					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de entrega de pedido					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de tiempo que un pedido ha demorado en ser entregado desde la solicitud hasta el momento de entrega de los bienes al cliente.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\Sigma(\text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de pedido})}{\text{Número de pedidos}}$	Mensual	Negativo	3 días	10 días	Auxiliar de Producción	Gerente general

<b>Código</b>	IND02-PRD 01					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento del presupuesto de materiales					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Índice					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de materia prima que se ha utilizado sobre el material planificado o estándar para medir así el grado de utilización de los materiales.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Material usado}}{\text{Material planificado}}$	Mensual	Negativo	0,8	1	Auxiliar de Producción	Gerente general

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
PRD 01**

Producción

**Edición No. 01**

**Pág. 4 de 7**

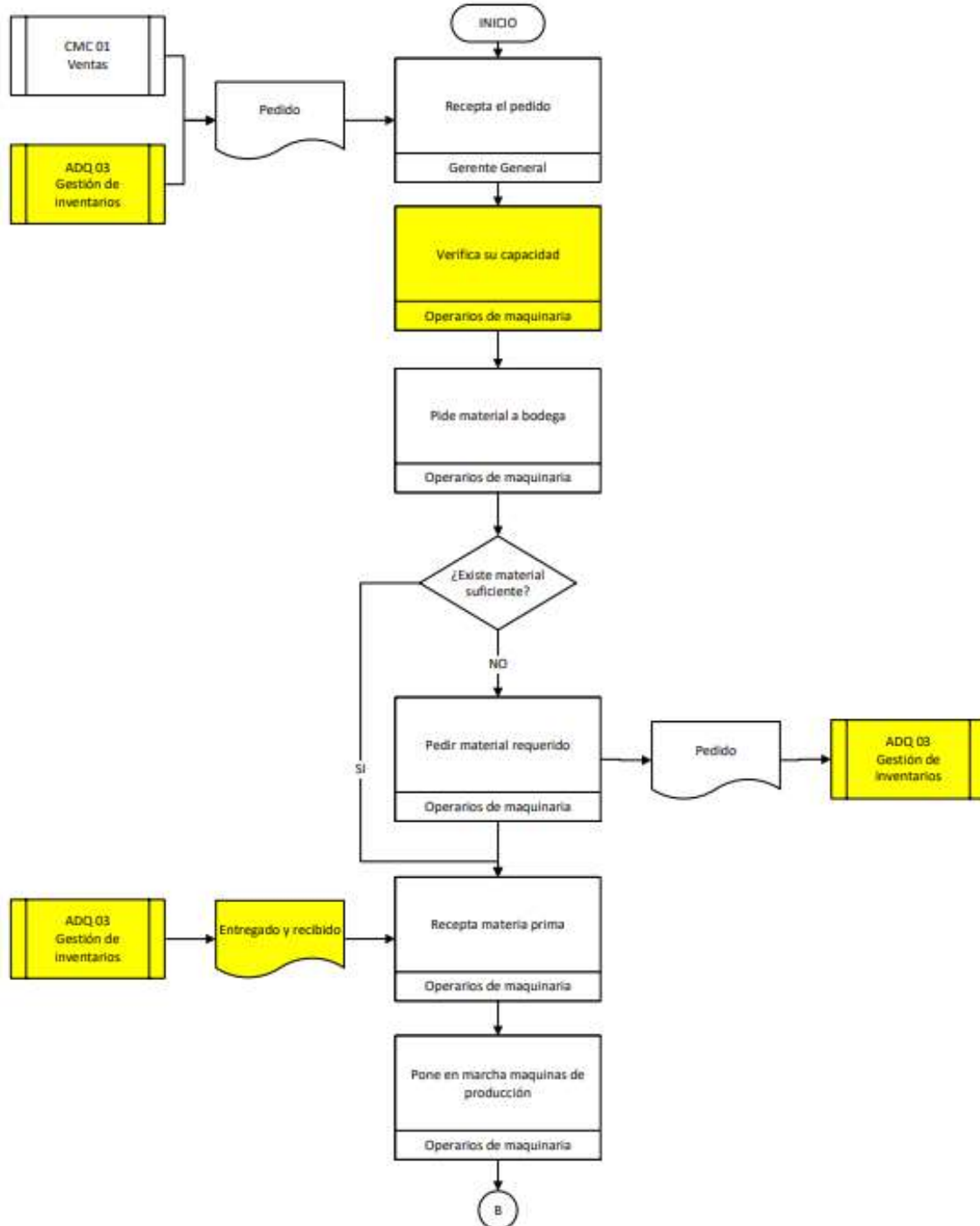
<b>Código</b>	IND03-PRD 01					
<b>Nombre</b>	Producto no conforme					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de producto no conforme que sale de la producción sobre los productos que si cumplieron con los estándares.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Productos rechazados}}{\text{Productos elaborados}} \times 100$	Mensual	Negativo	10%	20%	Auxiliar de Producción	Gerente general

## 9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

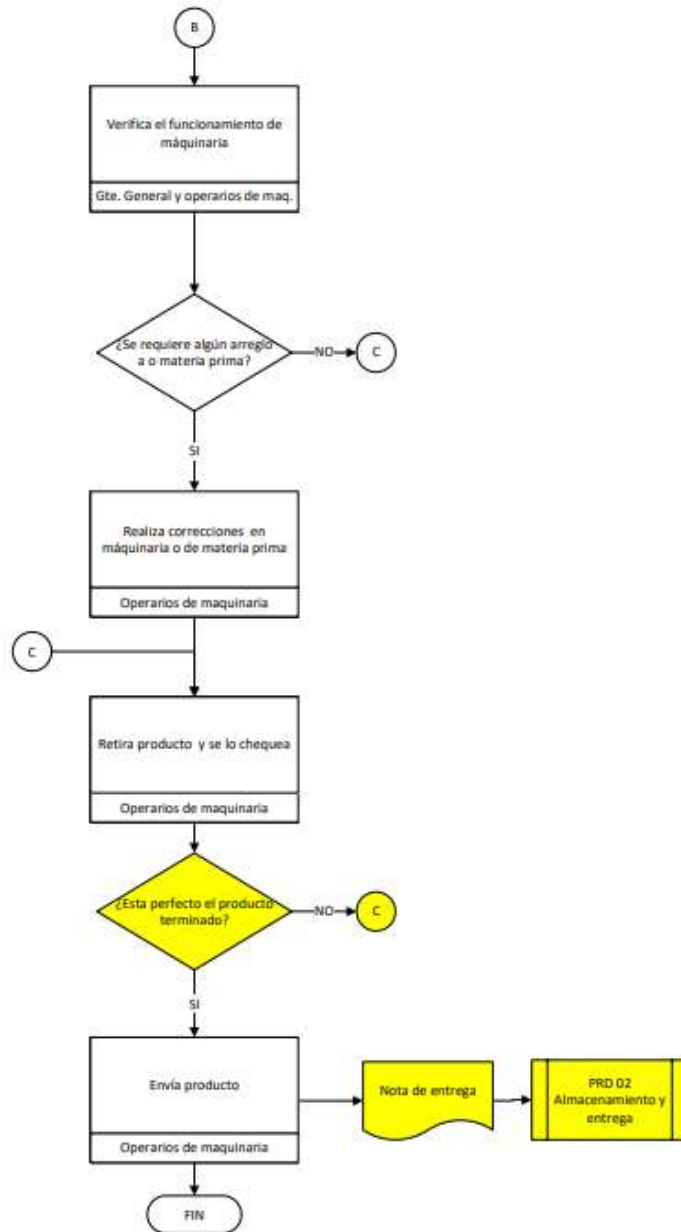
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
PRO01-PRD01	Interno	Políticas de fabricación	Impreso y digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
INS-PRD01	Interno	Instructivo de maquinaria	Impreso	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-PRD01	Interno	Entrada de materiales	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG02-PRD01	Interno	Salida de pedidos	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
PRD 01**

Producción

**Edición No. 01**

**Pág. 7 de 7**

## 11. LISTA DE ACTIVIDADES

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
1.	<b>INICIO</b>	Recepta el pedido	Gerente General	Pedido de Ventas y Gestión de inventarios	
2.		Verifica su capacidad	Operarios de maquinaria		
3.		Pide material a bodega	Operarios de maquinaria		
	<b>Pregunta</b>	¿Existe material suficiente?		<b>SI - Continúa 1</b>	<b>NO - Continúa</b>
4.		Pedir material requerido			Pedido para Gestión de inventarios
5.		Recepta materia prima		Entregado y recibido de Gestión de inventarios	
6.		Pone en marcha máquinas de producción	Operarios de maquinaria		
7.	<b>B</b>	Verifica el funcionamiento de maquinaria	Gte. General y operarios de maq.		
	<b>Pregunta</b>	¿Se requiere algún arreglo a o materia prima?		<b>SI - Continúa</b>	<b>NO - C</b>
8.		Realiza correcciones en maquinaria o de materia prima	Operarios de maquinaria		
	<b>Pregunta</b>	¿Esta perfecto el producto terminado?		<b>SI - Continúa</b>	<b>NO - C</b>
9.	<b>FIN</b>	Envía producto	Operarios de maquinaria		Nota de entrega a Almacenamiento y entrega

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 10**

## 1. PROPÓSITO

Generar ingresos ofreciendo mercadería de calidad, dando rotación al inventario, sugiriendo siempre las mejores opciones para los clientes brindando un servicio de calidad, cumpliendo las políticas y metas de la empresa.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica a diario en las ventas que se reciben en los locales de Veritex, ya sea para clientes minoristas como para los mayoristas, también para pedidos de productos nuevos que la empresa puede fabricar.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente general

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 5.1.2 Enfoque al cliente
- 8.2 Requisitos para los productos y servicios
- 8.7 Control de salidas no conformes

## 5. RECURSOS

- Administrador de local
- Vendedores
- Impresora de facturas
- Mobiliario de perchaje
- Computadora
- Software de ventas
- Mostrarios
- Fichas técnicas

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**
**Pág. 2 de 10**

- Esfero, notas, tijeras y cinta métrica
- Uniforme
- Tablet

## 6. DEFINICIONES

- **Yarda:** 92 centímetros
- **Rollo:** Estilo de presentación en un cono plano como un disco puede ser plástico
- **Cono:** Estilo de presentación generalmente de hilos.
- **Pieza:** 10 yardas
- **Madeja:** Estilo de presentación donde no existe ningún tipo de soporte por dentro del producto.
- **Alma:** Se refiere a que tan denso es el producto por dentro.
- **Carreto:** Tubo de plástico unido a dos platillos que cumplen la función de sostener hilos, elástico, etc., muy delgados.
- **Recta:** La máquina recta realiza costuras básicas y se utiliza generalmente el hilo de poliéster, la misma tiene sus agujas y repuestos respectivos.
- **Overlock:** La máquina overlock realiza costuras en cadena y se utiliza generalmente con seda floja o poliéster, la misma tiene sus agujas y repuestos respectivos.
- **Pie de máquina:** Es un accesorio de la máquina que sirve para poner cierres y se tiene 2 tipos, derecho e izquierdo.
- **Troquel:** Adaptador que va en la máquina específica que tiene Veritex y sirve para poner botones, remaches, ojales, etc.
- **Cola de ratón:** Cordón de poliéster redondo, no rígido, que generalmente sirve para tejer.
- **Sesgo elástico:** Cinta generalmente de algodón para unir prendas o cubrir costuras.
- **Ojales:** Cubre orificios de prendas metálicos, para que pueda pasar cordones, por ejemplo.
- **Remache:** Se utiliza para unir 2 prendas o decoración, por lo general metálico.
- **Hiladillo:** Reata tejida trenzada, por lo general de poli algodón.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**
**Pág. 3 de 10**

- **Broche de aro:** Sirve para unir dos prendas, con la diferencia que tiene un aro como decoración.

## 7. POLÍTICAS

- Todo vendedor cuando llega a su lugar de trabajo deberá dejar sus pertenencias en el respectivo lugar de almacenaje.
- Los vendedores no podrán utilizar gorras mientras están en horario laboral.
- Los vendedores nuevos deberán tener capacitación constante hasta que se familiaricen con los productos.
- Se deberá realizar una separación de clientes al por mayor y por menor, para los clientes al por mayor se deberá dar un trato más personalizado.
- Los administradores de cada local deberán recoger los requerimientos o sugerencias de productos que provengan de los vendedores o clientes para comunicar a la persona encargada de compras.
- Los vendedores que tomen pedidos para producción deberán tomar todos los datos de contacto del cliente para estar en constante comunicación.
- Cuando no exista algún producto y se esté por pedir, se tomará datos del cliente para informarle cuando llega la mercadería.
- Todas las ventas realizadas por transferencia o cheque deberán ser previamente autorizadas y verificadas por el administrador de local.
- Los administradores del local deberán hacer un cierre de caja diario
- Se deberá realizar una conciliación de monedas y billetes semanal por parte del encargado de ventas o gerente.
- En agujas, troqueles, pies de máquina y materiales que no se pueda saber si hicieron uso o no del mismo, no se podrá hacer cambios ni devoluciones.
- Mercadería que pueda ser medida o pesada se puede cambiar si se comprueba que todo está en orden, hasta una semana después con su respectiva factura.
- Los vendedores solo podrán ofrecer descuentos extra, una vez que el administrador apruebe los mismos.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

**Pág. 4 de 10**

- Los vendedores no podrán devolver o descontar el valor de la retención hasta que la retención no haya sido recibida de forma física o digital.
- Los vendedores serán los encargados de tener en cientos, decenas, etc., en los productos que se requiera en el tiempo que no estén con clientes.
- Los vendedores deberán hacer un informe mensual de todos los productos que no están rotando.
- El administrador de local, ni los vendedores, deberán dejar el local solo
- Siempre se debe saludar al cliente cuando llega al local y en orden de antigüedad, se debe poner a la orden

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-CMC 01					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de espera al cliente minorista					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de tiempo que un cliente minorista hace fila mientras espera ser atendido en el local.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\Sigma(\text{Hora de atención} - \text{Hora de llegada})}{\text{Número de clientes}}$	Semanal	Negativo	5 min	15 min	Administrador de local	Gerente general

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

**Pág. 5 de 10**

<b>Código</b>	IND02-CMC01					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento del presupuesto de ventas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Mide en términos de porcentaje qué porción de presupuesto planeado ha sido conseguido lo que permite medir la gestión de los vendedores y poder proyectarse mejor para el presupuesto de compras.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto planeado}} \times 100$	Mensual	Positivo	70%	90%	Administrador de local	Gerente general

<b>Código</b>	IND03-CMC01					
<b>Nombre</b>	Satisfacción del cliente					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Mide en términos de porcentaje la cantidad de clientes satisfechos con la atención de los vendedores y gestión de ventas en Veritex.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	Mensual	Positivo	70%	98%	Administrador de local	Gerente general

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

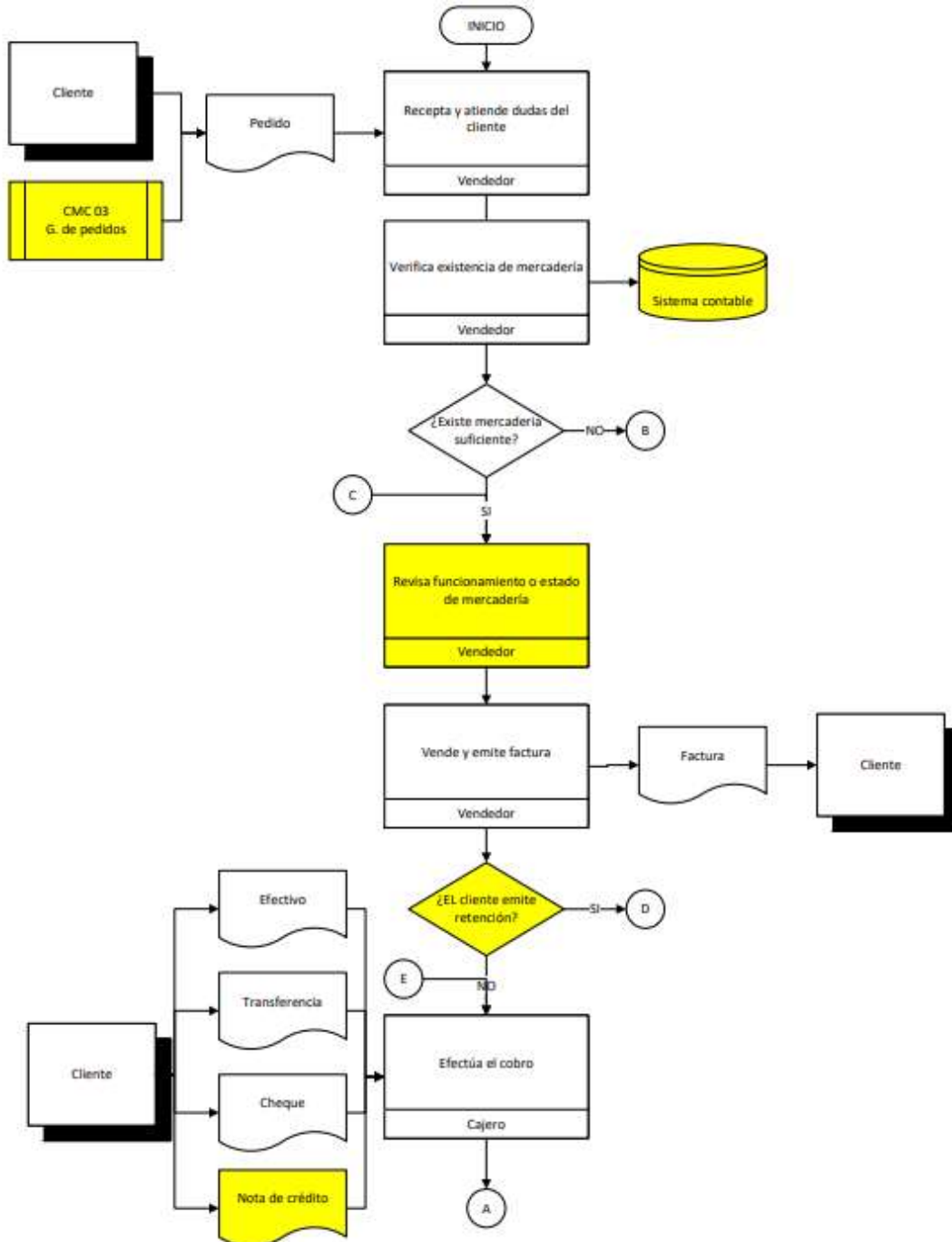
**Pág. 6 de 10**

**9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

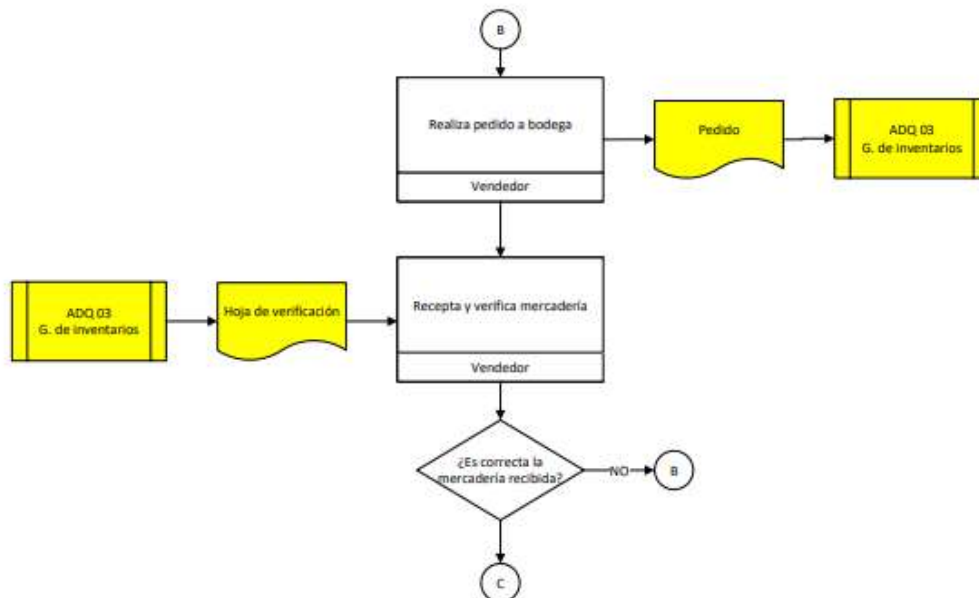
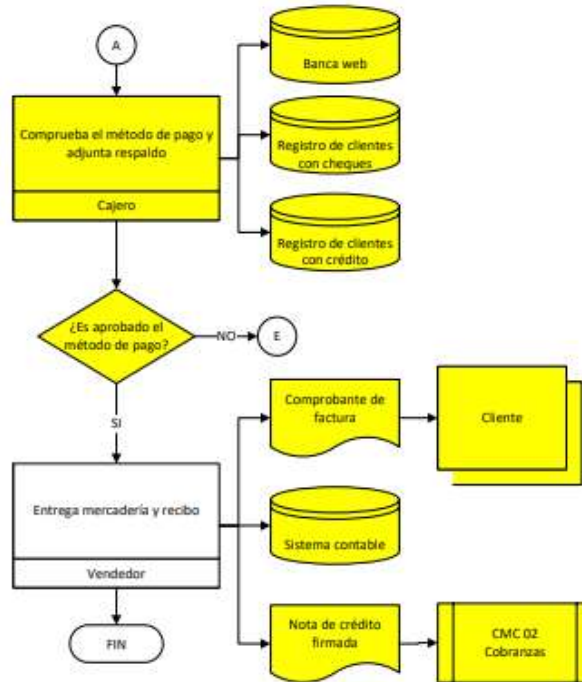
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC01-CMC01	Interno	Políticas de ventas	Impreso y digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC02-CMC01	Interno	Instructivo de ventas	Impreso	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
DOC03-CMC01	Externo	Normativa de agentes de retención y contribuyentes especiales	Impreso y digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-CMC01	Externo	Requisiciones / Órdenes de Compra	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG02-CMC01	Interno	Facturas	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG03-CMC01	Externo	Copias de retenciones	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG04-CMC01	Interno	Proformas	Impreso	1 año	Envío al archivo pasivo
REG05-CMC01	Externo	Notas de crédito y devolución de compra	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG06-CMC01	Interno	Cierres de caja y conciliaciones de efectivo	Impreso y digital	1 año	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



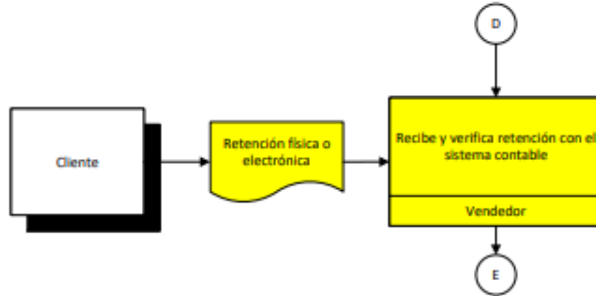
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

**Pág. 9 de 10**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
CMC 01**

Ventas

**Edición No. 01**

**Pág. 10 de 10**

**11. LISTA DE ACTIVIDADES**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
1.	<b>INICIO</b>	Recepta y atiende dudas del cliente	Vendedor	Pedido de Clientes o Gestión de pedidos	
2.		Verifica existencia de mercadería	Vendedor		Sistema contable
	<b>Pregunta</b>	¿Existe mercadería suficiente?		<b>Si - C</b>	<b>No - B</b>
3.		Revisa funcionamiento o estado de mercadería	Vendedor		
4.		Vende y emite factura	Vendedor		Factura - Cliente
	<b>Pregunta</b>	¿EL cliente emite retención?		<b>Si - D</b>	<b>No - E</b>
5.		Efectúa el cobro	Cajero	Efectivo – Transferencia – Cheque - Nota de crédito del Cliente	
6.	<b>A</b>	Comprueba el método de pago y adjunta respaldo	Cajero		Banca web - Registro de clientes con cheques - Registro de clientes con crédito
	<b>Pregunta</b>	¿Es aprobado el método de pago?		<b>Si - Continua</b>	<b>No - E</b>
7.	<b>FIN</b>	Entrega mercadería y recibo	Vendedor		Comprobante de factura al Cliente - Sistema contable - Nota de crédito firmada a Cobranzas
8.	<b>B</b>	Realiza pedido a bodega	Vendedor		Pedido a Gestión de inventarios
9.		Recepta y verifica mercadería		Hoja de verificación de Gestión de inventarios	
10.		¿Es correcta la mercadería recibida?		<b>Si - C</b>	<b>No - B</b>
11.	<b>D</b>	Recibe y verifica retención con el sistema contable	Vendedor	Retención física o electrónica del cliente	

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
GFI 02**

Pagos

**Edición No. 01**

**Pág. 1 de 6**

## 1. PROPÓSITO

Coordinar el pago a proveedores de acuerdo con los valores pactados en documentos y dentro del plazo establecido mediante la emisión de cheques, pagos en efectivo y transferencias con su respectivo archivo de documentos que lo evidencian.

## 2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los pagos a proveedores de mercadería, materia prima o extras.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente financiero

## 4. REQUISITOS ISO 9001

- 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
- 7.5 Información documentada
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

## 5. RECURSOS

- Oficina
- Auxiliar de contabilidad
- Equipos de cómputo personales
- Impresora multifunción
- Mobiliario de perchaje para archivo
- Carpetas archivadoras

## 6. DEFINICIONES

- **Pago al contado:** Que se paga el mismo día que es entregado el producto.
- **Pago anticipado:** Que se paga antes de que sea entregado el producto.
- **Pago aplazado:** Se pacta con el proveedor fechas de pago a crédito.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## 7. POLÍTICAS

- Se cancelará de lunes a jueves de 11 de la mañana a 4 de la tarde, exceptuando la hora del almuerzo.
- Se exigirá o emitirá siempre el comprobante de pago, firmado con nombre, número de cédula y cargo de la persona que recibe el dinero, transferencia o cheque.
- Cuando el pago sea con transferencia se comunicará máximo a las 24 horas de ser efectiva la misma, se deberá estar pendiente del tiempo de transacciones entre los diferentes bancos.
- Se deberá siempre consultar el día de pago para saber si se tiene fondos suficientes.
- En pagos en efectivo, el gerente financiero deberá intentar pactar un descuento.
- En caso de que una factura de proveedor se encuentre extraviada en el momento de pago, se pactará otra fecha o se llegará a un acuerdo con el proveedor.
- Todas las facturas de proveedores deben constar de su respectiva retención.
- Se deberá tener una copia de los cheques emitidos y archivarlos.
- No se pagará en efectivo más de \$10.000.
- Se tendrá siempre una copia de transferencia o cheque.
- Se confirmará siempre la transferencia con los dueños de la cuenta.
- Los proveedores o encargados de cobros no podrán repartir propaganda o venir con propaganda al acercarse para alguna información de pago.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
GFI 02**

Pagos

**Edición No. 01**

**Pág. 3 de 6**

## 8. INDICADORES

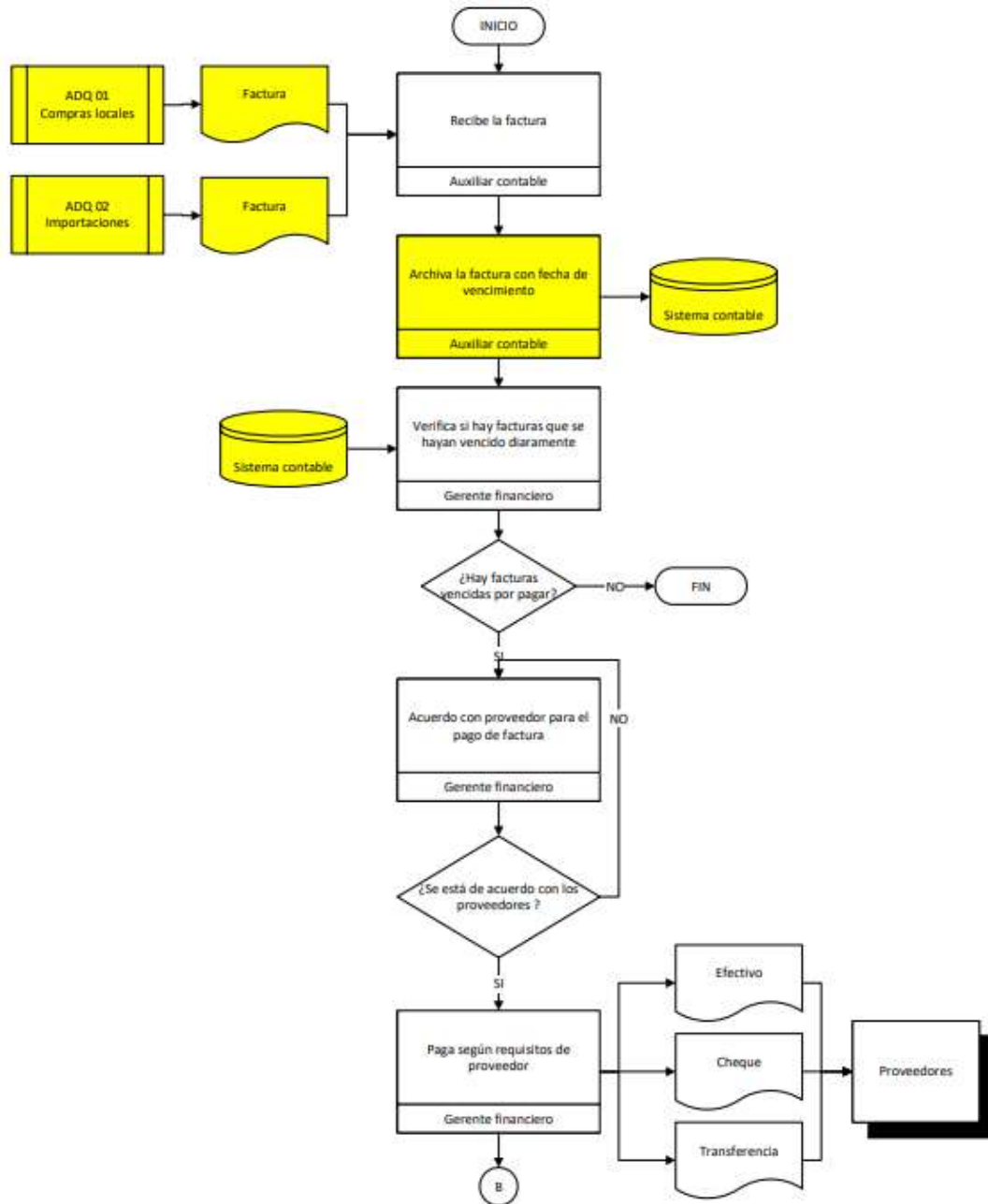
<b>Código</b>	IND02- GFI02					
<b>Nombre</b>	Rotación de cuentas por pagar					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de tiempo promedio que tarda una empresa en pagar a su proveedor.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\frac{\text{Cuentas por pagar}}{365}} = x$	Mensual	Negativo	8 días	60 días	Gerente Financiero	Gerente Operativo

## 9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

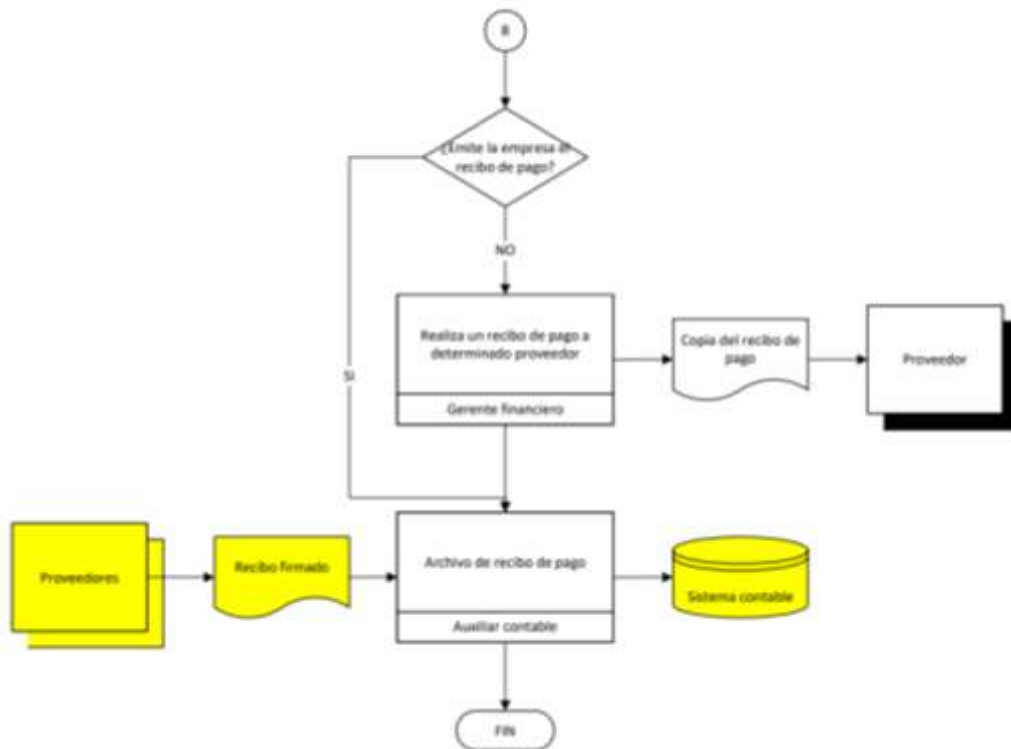
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
PRO01-ADQ01	Interno	Procedimiento de pagos	Digital	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
INS-ADQ03	Interno	Instructivo de pagos	Impreso	Período de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-ADQ03	Interno	Recibo de pago	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
REG03-ADQ03	Interno	Copia de factura con retención	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:  
GFI 02**

Pagos

**Edición No. 01**

**Pág. 6 de 6**

**11. LISTA DE ACTIVIDADES**

		<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
1.	<b>INICIO</b>	Recibe la factura	Auxiliar contable	Factura de Compras locales e Importaciones	
2.		Archiva la factura con fecha de vencimiento	Auxiliar contable		Sistema contable
3.		Verifica si hay facturas que se hayan vencido directamente	Gerente financiero	Sistema contable	
	<b>Pregunta</b>	¿Hay facturas vencidas por pagar?		<b>SI – Continúa 1</b>	<b>NO - FIN</b>
4.		Acuerdo con proveedor para el pago de factura	Gerente financiero		
	<b>Pregunta</b>	¿Se está de acuerdo con los proveedores?		<b>SI – Continúa</b>	<b>NO – Regresa 1</b>
5.		Paga según requisitos de proveedor	Gerente financiero		Efectivo – Cheque – Transferencia a Proveedor
	<b>B – Pregunta</b>	¿Emite la empresa el recibo de pago?			Copia del recibo de pago a Proveedor
6.		Realiza un recibo de pago a determinado proveedor	Gerente financiero	<b>SI - C</b>	<b>NO – Continúa</b>
7.	<b>FIN</b>	Archivo de recibo de pago	Auxiliar contable	Sistema contable	

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

### 3. Anexo 3





**MINI COMPUTADOR PC HP 260 G4 INTEL CORE I3 10110U 1TB 4GB WIFI W10 ESPAÑOL + MONITOR HP P24V G4 24" - HPQ348W2PA**

**\$517,83 + iva**

**EN STOCK**

**ETA: 0 DÍAS**

SKU: 004529  
CATEGORÍAS: HP, COMPUTADORA

1

**DESCRIPCIÓN**

MINI COMPUTADOR PC HP260 G4 INTEL CORE I3 10110U 1TB 4GB W10 + MONITOR HP P24V G4 24"

**Especificaciones:**

- Procesador**
  - Modelo del procesador: i3-10110U
  - Fabricante de procesador: Intel
  - Procesador: Intel® Core™ i3
  - Número de núcleos de procesador: 2
  - Frecuencia Turbo (max): 4.1 GHz
  - Caché del procesador: 4 MB
  - Velocidad de reloj: 3.1 GHz
  - Configurable TDP-down: 10 W
  - Procesador cache type: Smart Cache
  - Configurable TDP-down frequency: 0.8 GHz
  - Frecuencia configurable TDP-up: 2.6 GHz
  - TDP-up configurable: 25 W
- Memoria**
  - Tipo de memoria interna: DDR4-SDRAM
  - Profundidad: 175 mm
- Consumo de energía**
  - Fuente de alimentación: 65 W
- Red**
  - Ethernet: SI
  - Ethernet LAN, velocidad de transferencia de datos: 10,100,1000 Mbps
- Medios de almacenamiento**
  - Unidad de Almacenamiento: HDD
  - Almacenamiento: 1TB
  - Tarjeta de lectura integrada: NO
- Panel táctil Puertos de I/O (Input/Output)**
  - USB 3.0 (3.1 Gen 1) Type-A ports quantity: 3
  - USB 3.1 (3.1 Gen 2) Type-C ports quantity: 1
- Sistema operativo/software**
  - Sistema Operativo Instalado: Windows 10
  - Arquitectura del sistema operativo: 64-bit
- Ergonomía: Ranura para cable de seguridad**
- Diseño**
  - Tipo de chasis: Mini PC
  - Color del producto: Negro
- Gráficos**
  - Tarjeta de Video: No disponible

- Ranuras de memoria: 2x SO-DIMM
- Memoria interna máxima: 32 GB
- Memoria RAM: 4 GB
- Impulsión óptica:
  - Tipo de unidad óptica: no tiene
- Audio**
  - Audio chip: Realtek ALC3205
- Puertos e Interfaces:**
  - Puerto serial: 1
  - Cantidad de puertos USB 2.0: 3
  - Ethernet LAN (RJ-45) cantidad de puertos: 1
  - Microfono, jack de entrada: NO
  - Puerto DVI: NO
  - Cantidad de puertos VGA (D-Sub): 1
  - Número de puertos HDMI: 1
  - Versión HDMI: 1.4
  - Conjto de salida de auriculares / micrófono del puerto: SI
- Peso y dimensiones**
  - Peso: 1.25 kg
  - Altura: 34 mm
  - Ancho: 177 mm

- Modelo de gráficos en tarjeta: Intel® UHD Graphics
- Adaptador gráfico en tarjeta: SI
- MONITOR:**
  - Marca: HP
  - Modelo: P24V G4
  - Tipo de Panel: LED
  - Tamaño de Pantalla: 23.8"
  - Tipo de Panel: IPS
  - Resolución Pantalla: 1920 x 1080 (Full HD (1080p))
  - Resoluciones Soportadas: 1024 x 768; 1366 x 1024; 1280 x 720; 1280 x 800; 1440 x 900; 1400 x 1050; 1440 x 900; 1600 x 1024 x 1080
  - Relación de Aspecto: 16:9
  - Ángulo de visión:
    - Horizontal: 178°
    - Vertical: 178°
  - Edo: 200 cd/m²
  - Tiempo de Respuesta: 5 ms
  - Frecuencia de Actualización: 60Hz
  - Conectividad:
    - Entrada HDMI: 1
    - Entrada VGA: 1

Computadora para Gestión de inventarios

Precio: \$580 (incluido IVA)

Local comercial: IDC Mayorista

Dirección y teléfono: Av. Universitaria OE6-46 y Santa Rosa - 02 2222 407



**TABLET XIAOMI PAD 5 11" 4G LTE 6GB 256GB WHITE**

**\$419,00 + iva**

**EN STOCK**

**ETA: 0 DÍAS**

SKU: 005121  
CATEGORÍAS: TABLET, XIAOMI

1 **✓ AÑADIR AL CARRITO**

ETA: Tiempo Estimado De Llegada a BODEGAS IDC en ECUADOR

#### DESCRIPCIÓN

TABLET XIAOMI PAD 5 11" 4G LTE 6GB 256GB WHITE

##### Especificaciones:

- Altura: 254,69 mmAnchura: 166,25 mmGrosor: 6,85 mmPeso: 511 g
- Tamaño: Pantalla de 11"Resolución: 1600 x 2560 (WQHD+)275 pppTasa de refresco: 120 HzBrillo: 500 nits (typ)Más de mil millones de coloresCompatible con DCI-P3
- Procesador: Qualcomm® Snapdragon™ 860
- Cámara trasera: 13 MP4K | 30 fps1080p | 30 fps720p | 30 fpsCámara frontal: 8 MP1080p | 30 fps720p | 30 fps
- Altavoz: 4 altavocesCompatible con Dolby Atmos®
- Almacenamiento y RAM 6 GB+256 GBRAM LPDDR4X
- Almacenamiento UFS 3.1\*El almacenamiento y la RAM disponibles son inferiores a la memoria total debido al almacenamiento del sistema operativo y el software preinstalado en el dispositivo.
- Batería: 8720 mAh (typ)
- Conectividad: Bluetooth 5.0Protocolo Wi-Fi 802.11a/b/g/n/acUSB-C
- Sistema operativo: MIUI para Pad
- Contenido del paquete: Xiaomi Pad 5 / Adaptador / Cable USB tipo C / Guía de inicio rápido / Tarjeta de garantía

**1 AÑO DE GARANTÍA CONTRA DEFECTOS DE FABRICACIÓN \*\***

Tablet para uso de los locales

Precio: \$469.28 (incluido IVA)

Local comercial: IDC Mayorista

Dirección y teléfono: Av. Universitaria OE6-46 y Santa Rosa - 02 2222 407