PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROPUESTA DE MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTIDOS DE NIÑAS UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, CASO: MIA

JOSUÉ DAVID SAAVEDRA SEGURA

DIRECTORA: ING. GENOVEVA ZAMORA MORETA MBA.

QUITO, OCTUBRE 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Genoveva Zamora Moreta MBA.

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrobo Dávalos, MBA.

Ing. Jaime Cadena, Mgtr.

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi Papa, a mi mama y a mis abuelitas, por estar siempre presentes durante todo el proceso y siempre creer en mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi padre y mi madre, los cuales han sido de gran motivación y ayuda constante. A mis abuelitas Margarita Orejuela y Mercedes Raza, por ser un ejemplo en todas las áreas de mi vida.

También agradezco a mi tutora, Ing. Genoveva Zamora Moreta, por las incontables tardes de trabajo y apoyo brindado a lo largo de todo el proceso.

A mi gran amiga Stefania Rosales, por su amistad incondicional y sus invaluables aportes a lo largo de la carrera y nuestra amistad.

Finalmente quiero agradecer al Coro PUCE, por todos los momentos llenos de aprendizaje, experiencias únicas, viajes e instantes de locura junto a personas únicas, unidas por la música.

Gracias Cato por ser el epicentro de todos estos eventos en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTIDOS MIA **2**

1.1 Antecedentes de la Empresa 2
1.2 Sistema Administrativo Actual 4
1.3 Marco Legal 5

2 MARCO TEÓRICO **7**

2.1 Proceso 7
2.1.1 Definición de Proceso 7
2.1.2 Límites de un proceso 8
2.1.3 Componentes de un proceso 9
2.1.4 Recursos de un proceso 9
2.2 Metodología de las 5's 10
2.3 Matriz de Impacto 11
2.4 Técnica del Interrogatorio 13
2.5 Análisis del valor agregado 15
2.6 Análisis Causa – Efecto 16

3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ACTUALES **19**

3.1 Descripción de actividades por áreas 19
3.2 Identificación de Actividades 20
3.3 Identificación de Procesos 21
3.4 Análisis de Valor Agregado Actual 26
3.5 Diagrama Causa – Efecto 38
3.5.1 Proceso de Planificación 38
3.5.2 Proceso de Contabilidad 39
3.5.3 Proceso de Caja 40
3.5.4 Proceso de Talento Humano 41

3.5.5 Proceso de Compras 42
3.5.6 Proceso de Producción 43
3.5.7 Proceso de Apertura de Local 45
3.5.8 Proceso de Arreglo de Local 46
3.5.9 Proceso de Atención al Cliente 47
3.5.10 Proceso de Ventas 47
3.5.11 Proceso de Cierre de local 48

4 PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO POR PROCESOS 50

4.1 Propuesta por proceso 50
4.1.1 Gerencia General 50
4.1.2 Compras 52
4.1.3 Producción 52
4.1.4 Ventas 53
4.2 Documentación 55
4.2.1 Inventario de procesos 55
4.2.2 Alcance de los procesos 56
4.2.3 Mapa de procesos 57
4.3 Caracterización de procesos 57
4.4 Modelamiento 69
4.5 Plan de implementación 82
4.6 Análisis de Valor Agregado Propuesto 83

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 105

5.1 Conclusiones 105
5.2 Recomendaciones 106

BIBLIOGRAFÍA 108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Funcional 4
Figura 2: Proceso 8
Figura 3: Elementos de un proceso 9
Figura 4: Recursos de un proceso 9
Figura 5: Las 5's 10
Figura 6: Teorema de Harrington 16
Figura 7: Actividades identificadas 21
Figura 8: Planificación actual 27
Figura 9: Contabilidad actual 28
Figura 10: Caja actual 29
Figura 11: Talento Humano actual 30
Figura 12: Compras actual 31
Figura 13: Producción actual 32
Figura 14: Apertura del local actual 33
Figura 15: Arreglo del local actual 34
Figura 16: Atención al cliente actual 35
Figura 17: Ventas actual 36
Figura 18: Cierre del local actual 37
Figura 19: Proceso de Planificación 38
Figura 20: Proceso de Contabilidad 40
Figura 21: Proceso de Caja 41
Figura 22: Proceso de Talento Humano 42
Figura 23: Proceso de Compras 43
Figura 24: Proceso de Producción 44
Figura 25: Proceso de Apertura local 45
Figura 26: Proceso de Arreglo local 46
Figura 27: Proceso de Atención del cliente 47
Figura 28: Proceso de Ventas 48
Figura 29: Proceso de Cierre local 49
Figura 30: Mapa de Procesos 57
Figura 31: Proceso de Planificación 70

Figura 32: Proceso de Contabilidad 71
Figura 33: Proceso de Caja 72
Figura 34: Proceso de Talento Humano 74
Figura 35: Proceso de Compras 75
Figura 36: Proceso de Producción 76
Figura 37: Proceso de Apertura local 77
Figura 38: Proceso de Arreglo local 78
Figura 39: Proceso de Atención al cliente 79
Figura 40: Proceso de Ventas 80
Figura 41: Proceso de Cierre de local 81
Figura 42: Planificación propuesto 83
Figura 43: Talento Humano propuesto 84
Figura 44: Contabilidad propuesto 85
Figura 45: Caja propuesto 86
Figura 46: Compras propuesto 87
Figura 47: Producción propuesto 88
Figura 48: Apertura local propuesto 89
Figura 49: Arreglo local propuesto 90
Figura 50: Atención al cliente propuesto 91
Figura 51: Ventas propuesto 92
Figura 52: Cierre local propuesto 93
Figura 53: Comparación de actual y propuesto de Planificación 94
Figura 54: Comparación de actual y propuesto de Contabilidad 95
Figura 55: Comparación de actual y propuesto de Caja 96
Figura 56: Comparación de actual y propuesto de Talento Humano 97
Figura 57: Comparación de actual y propuesto de Ventas 98
Figura 58: Comparación de actual y propuesto de Arreglo local 99
Figura 59: Comparación de actual y propuesto de Compras 100
Figura 60: Comparación de actual y propuesto de Producción 101
Figura 61: Comparación de actual y propuesto de Apertura local 102
Figura 62: Comparación de actual y propuesto de Atención al Cliente 103
Figura 63: Comparación de actual y propuesto de Cierre Local 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Impacto 12
Tabla 2: Preguntas Preliminares 14
Tabla 3: Preguntas de fondo 15
Tabla 4: Procesos 22
Tabla 5: Procesos de Compras 23
Tabla 6: Procesos de Producción 24
Tabla 7: Procesos de Ventas 25
Tabla 8: Planificación actual 27
Tabla 9: Contabilidad actual 28
Tabla 10: Caja actual 29
Tabla 11: Talento Humano actual 30
Tabla 12: Compras actual 31
Tabla 13: Producción actual 32
Tabla 14: Apertura del local actual 33
Tabla 15: Arreglo del local actual 34
Tabla 16: Atención al cliente actual 35
Tabla 17: Ventas actual 36
Tabla 18: Cierre del local actual 37
Tabla 19: Proceso de Planificación 39
Tabla 20: Proceso de Contabilidad 40
Tabla 21: Proceso de Caja 41
Tabla 22: Proceso de Talento Humano 42
Tabla 23: Proceso de Compras 43
Tabla 24: Proceso de Producción 44
Tabla 25: Proceso de Apertura local 45
Tabla 26: Proceso de Arreglo local 46
Tabla 27: Proceso de Atención del cliente 47
Tabla 28: Proceso de Ventas 48
Tabla 29: Proceso de Cierre local 49
Tabla 30: Planificación 50
Tabla 31: Contabilidad 50

Tabla 32: Caja 51
Tabla 33: Talento Humano 51
Tabla 34: Compras 52
Tabla 35: Producción 52
Tabla 36: Apertura Local 53
Tabla 37: Arreglo Local 53
Tabla 38: Atención al Cliente 54
Tabla 39: Ventas 54
Tabla 40: Cierre Local 54
Tabla 41: Inventario de procesos 55
Tabla 42: Nomenclaturas 55
Tabla 43: Proceso de Planificación 58
Tabla 44: Proceso de Contabilidad 59
Tabla 45: Proceso de Caja 60
Tabla 46: Proceso de Talento Humano 61
Tabla 47: Proceso de Compras 62
Tabla 48: Proceso de Producción 63
Tabla 49: Proceso de Apertura de local 64
Tabla 50: Proceso de Arreglo de local 65
Tabla 51: Proceso de Atención al cliente 66
Tabla 52: Proceso de Ventas 67
Tabla 53: Proceso de Cierre de local 68
Tabla 54: Plan de implementación 82
Tabla 55: Planificación propuesto 83
Tabla 56: Talento Humano propuesto 84
Tabla 57: Contabilidad propuesto 85
Tabla 58: Caja propuesto 86
Tabla 59: Compras propuesto 87
Tabla 60: Producción propuesto 88
Tabla 61: Apertura local propuesto 89
Tabla 62: Arreglo local propuesto 90
Tabla 63: Atención al cliente propuesto 91
Tabla 64: Ventas propuesto 92
Tabla 65: Cierre local propuesto 93

Tabla 66: Comparación de actual y propuesto de Planificación 94
Tabla 67: Comparación de actual y propuesto de Contabilidad 95
Tabla 68: Comparación de actual y propuesto de Caja 96
Tabla 69: Comparación de actual y propuesto de Talento Humano 97
Tabla 70: Comparación de actual y propuesto de Ventas 98
Tabla 71: Comparación de actual y propuesto de Arreglo local 99
Tabla 72: Comparación de actual y propuesto de Compras 100
Tabla 73: Comparación de actual y propuesto de Producción 101
Tabla 74: Comparación de actual y propuesto de Apertura local 102
Tabla 75: Comparación de actual y propuesto de Atención al Cliente 103
Tabla 76: Comparación de actual y propuesto de Cierre Local 104

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MIA comenzó sus actividades comerciales a finales de julio del 2015. Inicia con la visión de ser pionera en vestidos tipo princesa en el Centro Comercial Quicentro del Sur, con el apoyo de Alexandra Donoso, creadora de la marca y una de las primeras socias de MIA.

Después de tener algunos problemas con la socia, se decidió comprar sus acciones y emprender sin su ayuda; decisión que impulso a la evolución de la empresa y surgió la necesidad de analizar los procesos que se llevan internamente para mejorar el desempeño de la empresa.

Para realizar el análisis, se emplearon varias metodologías. Primero se realizó un levantamiento de actividades para establecer procesos y, se procedió a realizar un análisis de valor agregado, aplicando el Teorema de Harrington, para definir si las actividades No Agregan Valor, agregan Valor al Proceso o agregan Valor Real.

Una vez identificadas, se procedió a realizar un Análisis Causa Efecto, para determinar la causa raíz de los principales problemas identificados por el Análisis de Valor Agregado y el punto de vista de la gerencia.

De los problemas analizados, se aplicó la Técnica del Interrogatorio. De esta manera se establecieron las actividades que se van a mantener y las que se eliminan o se simplifican.

Una vez finalizado el estudio, se procedió a realizar un Análisis de Valor Agregado para determinar el beneficio de implementación del plan propuesto.

En conclusión se obtuvo un ahorro significativo en los tiempos de ejecución en cada uno de los procesos propuestos, dando más apertura a la Gerencia General a dedicar el tiempo a análisis de información para de esta manera afinar la planificación.

De igual manera, el tiempo en el área de ventas disminuyó, dejando más espacio para que los vendedores den una mejor atención al cliente y hagan una mejor limpieza del local.

INTRODUCCIÓN

"Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí y ponte enseguida a aprender cómo se hace".

Franklin D. Roosevelt (1882-1945) Político estadounidense.

MIA inicia cuando surge la oportunidad de alquilar un local en el Centro Comercial Quicentro del Sur, a un precio relativamente bajo; con el apoyo de Alexandra Donoso, creadora de la marca y una de las primeras socias de MIA, se crea la empresa, con la visión de ser pionera en vestidos tipo princesa.

Los primeros meses de actividades fueron muy buenos para la empresa, pero se comenzaron a detectar ciertas anomalías en la contabilidad, lo cual llevo a la administración a realizar indagaciones en cuanto a las acciones que se desempeñan en el área, deslumbrando ciertas prácticas deshonestas, que llevaron a la separación de Alexandra y la empresa.

Con el fin de evitar que casos como este se repitan, se decidió realizar un estudio de todas las actividades que se desempeñan en la organización, con el fin de obtener una propuesta de modelo administrativo por procesos y así, evitar que se realicen actividades que puedan perjudicar a la empresa.

Para realizar dicho estudio, se emplearon varias metodologías. Primero se realizó un levantamiento de actividades para poder separarlas por procesos y, una vez obtenida la información necesaria, se procedió a realizar un Análisis de Valor Agregado, aplicando el Teorema de Harrington, para determinar si las actividades No Agrega Valor, Agregan Valor al Proceso o Agregan Valor Real.

Una vez clasificadas las actividades, se realizó un Análisis Causa Efecto, para determinar la causa raíz de los principales problemas identificados por el Análisis de Valor Agregado y la opinión de la Gerencia.

A los problemas identificados, se les aplico la técnica del interrogatorio, para establecer las actividades que se van a mantener y las que se van a eliminar o simplificar.

Una vez finalizado el estudio, se realizaron propuestas para cada una de las áreas establecidas y paso siguiente, se realizó un Análisis de Valor Agregado, nuevamente para determinar el beneficio de implementación del plan propuesto.

En conclusión se obtuvo un ahorro significativo en los tiempos de ejecución en cada uno de los procesos propuestos, dando mayor apertura a Gerencia General a dedicar tiempo al análisis de información y toma de decisiones.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTIDOS MIA

1.1 Antecedentes de la Empresa

La empresa MIA comenzó sus actividades comerciales a finales de julio del 2015; se concibió la idea de crear un local comercial que satisfaga la demanda de vestidos para niña tipo princesa en la localidad del Quicentro del Sur, sin ningún estudio previo ni análisis técnicos pertinentes que se deben realizar con antelación antes de empezar un negocio, para de esta manera conocer el tipo de mercado en el que se va a entrar a competir.

El tipo de producto que MIA ofrece en el mercado no es algo novedoso ya que existen varios locales que ofertan productos similares, locales más espaciosos y con más variedad de vestidos accesorios y otros tipos de ropa; lo cual se analizó empíricamente el momento que la empresa ya estaba establecida en el centro comercial.

La idea surgió en una reunión casual entre amigas de muchos años. María Fernanda, la actual dueña del local e inversionista y Alexandra Donoso. Alexandra es actualmente la dueña de una pequeña isla en el mismo centro comercial la cual inició con este emprendimiento de venta de artículos para pequeñas princesas hace dos años, necesidad que evidenció con su hija de 15 años de edad, que tiene una fascinación especial por este tipo de productos. Alexandra, para suplir esa necesidad, decidió comprar paulatinamente artículos de vestir para su hija con sus motivos favoritos, cada vez encontrando mejores proveedores con mejores precios. Finalmente decidió entrar al mercado con los productos que a su parecer podían generar mayor rentabilidad; así es como nació la primera isla de locales MIA en el Quicentro del Sur.

Luego Alexandra compartió la idea de expandirse a su amiga María Fernanda, con la oportunidad de disponer de un local comercial de arriendo en el mismo centro comercial, más espacioso que la primera isla y con más disponibilidad para realizar adecuaciones dentro del local en cuanto a: disposición, decoración especializada para atraer clientela ofreciendo exclusividad, además de la calidad en los vestidos y variedad.

La propietaria de la idea, se asocia con la actual dueña, quien ve en el negocio una oportunidad de inversión; se establecen dos roles, la administradora y la inversionista, quien constaría como accionista mayoritaria aportando con muebles, pintura y otros enceres necesarios para el punto de venta; también se incluye el financiamiento para incurrir en los costos iniciales de servicios básicos, renta del local, materias primas, entre otros, de esta manera surgió el local comercial MIA, que demandó un presupuesto aproximado de $700 para su instauración.

Los conocimientos en el área de la costura de la inversionista, fueron de utilidad. Su abuela, cuando era muy joven aún, elaboraba sus propias muñecas de trapo a mano; con el tiempo, este conocimiento se fue perfeccionando y fue transmitido a las siguientes generaciones, hasta llegar a María Fernanda. Con mucha dedicación y perseverancia, la inversionista adquirió experiencia a tal punto que, en su colegio comercializaba este tipo de muñecas bajo pedido. Posteriormente, desarrollo sus conocimientos a través de su madre, a quien ayudaba a confeccionar vestidos de alta calidad para pasarelas reconocidas nacional e internacionalmente en el ámbito de las reinas de belleza. Ambas llevaron a cabo proyectos ambiciosos, los cuales llegaron a celebrarse en Colombia y en otras partes de Sur América.

La economía de Colombia en ese tiempo comenzó a modificarse con la instauración del Tratado de Libre Comercio que se celebró con los Estados Unidos de Norte América; lo cual obligó a las dos pioneras a cambiar su negocio por algo más estable, para poder mantener a su familia; esto significó que el negocio de la alta costura se cambiase por negocios de ventas y comercialización.

Los acuerdos para el inicio del negocio no tuvieron sustento legal, basándose únicamente en la palabra de las asociadas. El negocio empezó con un margen de ventas mayor al esperado, disminuyendo el stock de productos rápidamente; el valor agregado en los vestidos se debía al trabajo de transformación en los vestidos que realizaba María Fernanda decorándolos con materiales que lograban la apariencia principesca buscada.

Los frutos del trabajo de María Fernanda y su buen gusto permitieron elevar las ventas de los vestidos, obligando a cambiar la forma de trabajo; el nuevo proceso partía de la compra del vestido ya confeccionado, para luego someterlo a su transformación y ser

exhibido en las vitrinas. Se logró adquirir vestidos de alta calidad a precios asequibles y luego de su transformación, venderlos hasta cuatro veces de su costo, generando utilidades al negocio, permitiendo cubrir dos puestos de trabajo para atención en las ventas y permitir que la administradora y la inversionista se dediquen a la gestión del negocio. Los años de experiencia de María Fernanda permitieron concretar buenas ventas, conocer a sus clientes potenciales y hacer de la compra una experiencia inolvidable para sus clientes.

1.2 Sistema Administrativo Actual

Al ser la empresa de tamaño relativamente reducido, no se necesita de mayor contratación de empleados para la realización de las tareas que se desempeñan a diario, por lo cual se optó por mantener una estructura horizontal en la cual todos los miembros de la organización están directa o indirectamente involucrados en los procesos que se realizan en la organización. A continuación, se ilustra gráficamente el organigrama funcional.

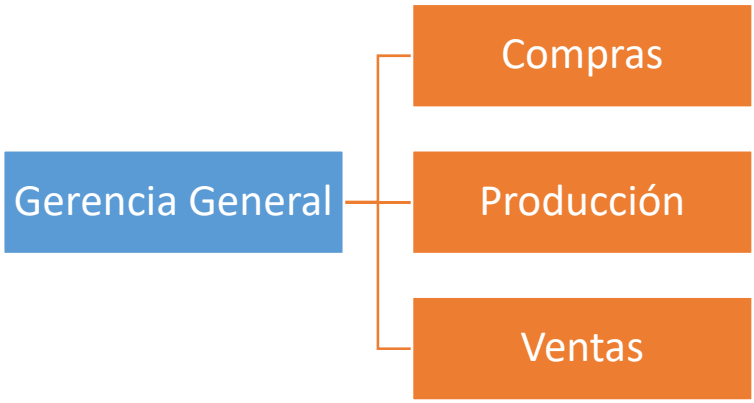


Figura 1: Organigrama Funcional

El organigrama muestra que el desempeño de todos los cargos, no tienen limitaciones evidentes y que las actividades en un momento dado pueden ser realizadas por cualquiera de sus integrantes.

A continuación, se describen en forma resumida el objetivo de cada cargo:

Gerencia General: Tomar las decisiones críticas que van a afectar al negocio al corto y largo plazo, seleccionar y contratar el personal, mantener la contabilidad y las cuentas que se manejan en caja.

Compras: Realizar la adquisición del inventario necesario para la producción.

Producción: Efectuar las transformaciones del producto y de la materia prima para obtener el producto terminado necesario para la venta.

Ventas: Ejecutar todas las acciones necesarias dentro del local como la apertura y cierre del local, el arreglo de las vitrinas, atención al cliente y finalmente asegurar las ventas con el mismo.

1.3 Marco Legal

Al constar la organización bajo el nombre de Alexandra, la empresa figura como perteneciente a persona natural que realiza una actividad económica; por lo tanto, la organización está obligada a inscribirse en el SRI y obtener el RUC para entregar y emitir comprobantes de venta cada vez que se realice una transacción y de acuerdo a la actividad económica, presentar declaraciones de impuestos.

Según la Ley de Régimen Tributario vigente, en el Artículo treinta y siete, se encuentran dos clasificaciones para las personas naturales: los obligados a llevar contabilidad y los que no están obligados a llevar contabilidad.

La empresa/persona obligada a llevar contabilidad, puede ser nativa o foránea, debe desarrollar sus intercambios mercantiles dentro del Ecuador, tiene que trabajar con capital propio y al cierre del ciclo económico debe superar las nueve fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta ($82.890) o, que los ingresos del anterior año hayan sido superiores a quince fracciones básicas desgravadas ($138.150) o si sus costos y gastos anuales del anterior año son mayores a doce fracciones básicas desgravadas ($110.520). Si cumple cualquiera de estos parámetros la persona está obligada a llevar contabilidad, caso contrario solo es necesario que se lleve un registro de los ingresos y egresos (Dirección Nacional Jurídica, 2015)

Al tratarse de una empresa recién constituida, no factura el valor mensual que señalan los parámetros para ser obligado a llevar contabilidad; sin embargo, la empresa lo hace siguiendo las instrucciones dadas por el SRI para facilitar la emisión de una factura si es

que el cliente la requiere. De igual manera se respeta lo estipulado en el Artículo 41 del Régimen Tributario y Artículo 8 del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, entregando notas de venta de caja registradora en la que constan la información exigida por el SRI a todos los clientes que realicen cualquier tipo de compra, sin importar el valor mínimo impuesto por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

MIA cuenta con dos trabajadoras, que desempeñan las funciones de vendedoras en el local; siguiendo los parámetros del Código del Trabajo, que en el Artículo 42, Numeral 31, menciona que el empleador debe registrar a sus dependientes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, desde el primer día de trabajo con un plazo de quince días para la inscripción; la empresa no ha cumplido con este trámite, exponiéndose a la sanción estipulada en el Numeral 32 del mismo Artículo, donde se concede acción popular para denunciar este incumplimiento y ser sujeto a multas y coactivas.

Para concluir, la organización está registrada en el SRI y su RUC es de persona natural no obligada a llevar contabilidad. Tiene relación laboral con dos empleadas que no están registradas en el IESS y por ende incumplen las disposiciones legales del Código del Trabajo y el Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2 MARCO TEÓRICO

Muchas son las herramientas para el análisis de procesos, entre ellas se cuentan la metodología de las 5's, matrices de impacto, técnica del interrogatorio o 5W, análisis de valor agregado y diagrama causa y efecto, como los más importantes.

El presente Trabajo de Titulación aplica estos conceptos y doctrinas al estudio de la empresa Mia.

2.1 Proceso

Los procesos, definidos o realizados de manera imprevista, han sido la base para el desarrollo de las áreas productivas de la humanidad, ya que es la forma más lógica de emprender el trabajo. Se puede decir que la organización de los procesos, es la que ha permitido avanzar a la sociedad; de ahí, la importancia de su análisis y mejoramiento continuo.

2.1.1 *Definición de Proceso.* Para la ISO 9000:2015, proceso se define como:

"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto" (ISO 9000, 2015, pág. 16)

Harrington define los procesos dentro de la organización de la siguiente manera.

"Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno" (Harrington, 1993, pág. 9)

Para entender el ciclo del proceso, de manera más simple, se puede visualizar de esta manera:

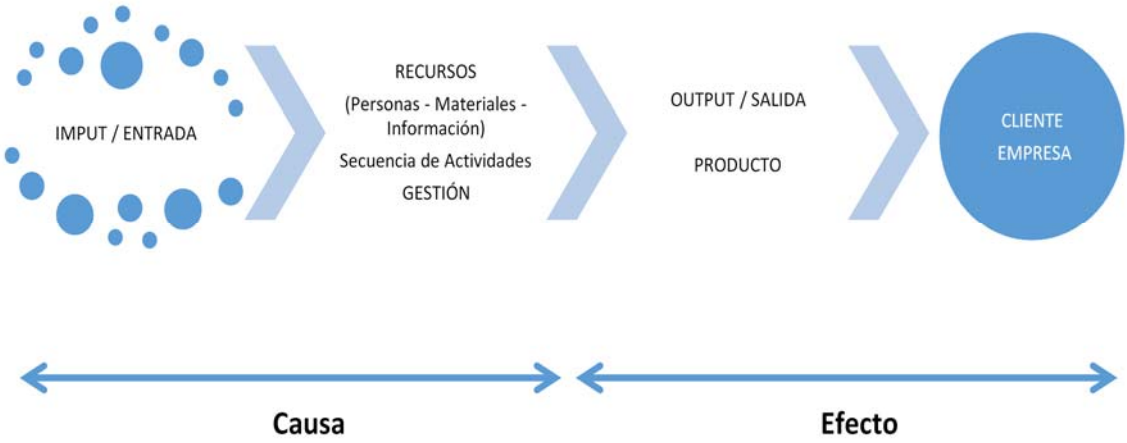


Figura 2: Proceso
Fuente: (Pérez, 2015)

2.1.2 *Límites de un proceso.* Los procesos se limitan para darle más especificidad a las actividades respecto a los resultados previstos, además de sus fundamentos y componentes, haciendo factible su gestión *(Pérez, 2015, pág. 43)*

Se establecen propósitos fundamentales para fijar los límites del proceso, las cuales van a ser necesarios para su gestión y control:

- Establecer una unidad adecuada, para su medición.
- Establecer los procesos con los que interactúa.
- Obtener resultados que reflejen valor (Pérez, 2015, pág. 44)

2.1.3 *Componentes de un proceso.* Según Pérez Fernández, las partes que componen el proceso son las siguientes:

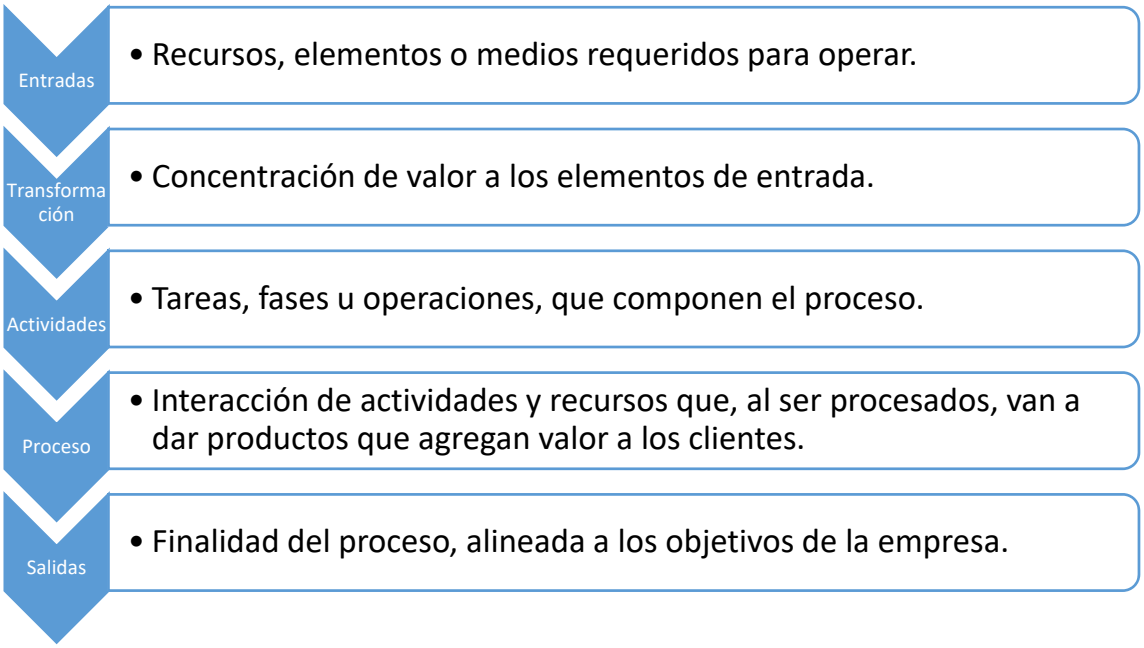


Figura 3: Elementos de un proceso
Fuente: (Pérez, 2015)

2.1.4 *Recursos de un proceso.* Los recursos necesarios para que el proceso se desarrolle, son los siguientes:

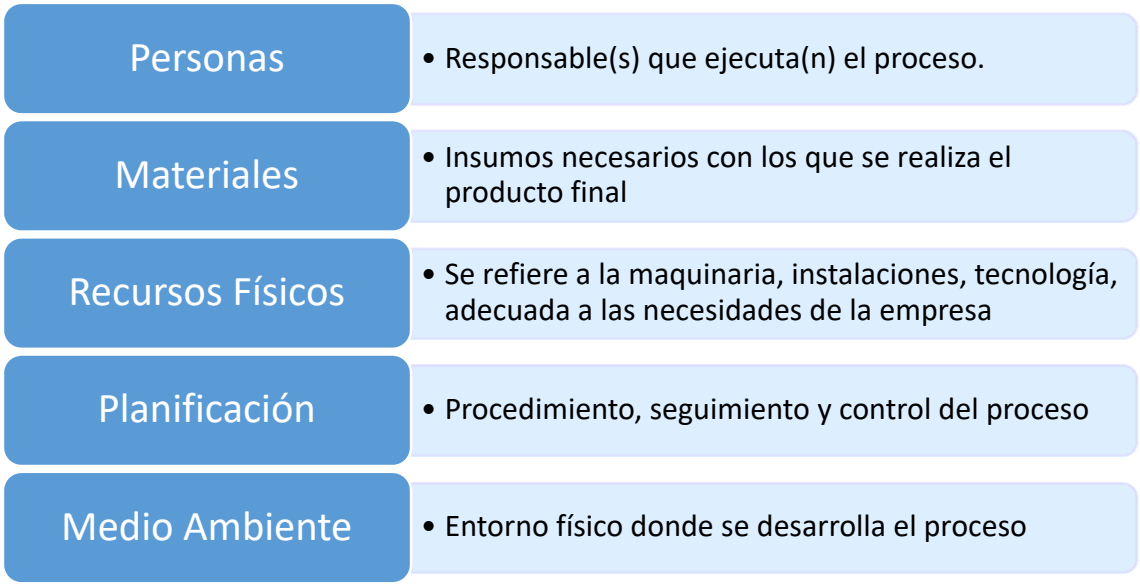


Figura 4: Recursos de un proceso
Fuente: (SENATI, 2013)

Según el SENATI, sin estos cinco recursos fundamentales, no se puede llevar a cabo el proceso (SENATI, 2013)

2.2 Metodología de las 5's

El método japonés, también llamado Campaña de las 5's, busca mejorar los procesos eliminando pasos innecesarios y enfocándose en la estandarización de cada una de sus partes (Imai, 1998). El método tiene este nombre ya que se basa en 5 palabras japonesas las cuales son:



Figura 5: Las 5's
Fuente: (Imai, 1998)

Seiri se refiere a realizar una diferenciación entre los elementos útiles y los innecesarios. El fin último de este paso, es eliminar los elementos que no ayudan en el proceso, como pude ser: burocracia innecesaria, movimientos excesivos, transportes inútiles, maquinaria superflua o inventarios inmovilizados; los cuales entorpecen el proceso y no agregan valor para el cliente o que estén restando productividad o calidad a la empresa. Existen maneras para determinar los elementos inútiles del proceso, por ejemplo, si un proceso o actividad no funcionan más de 30 días, se consideran innecesarias o específicas para un cliente. De acuerdo a Imai, otra manera de detectar partes innecesarias en el proceso, es reunir a las personas involucradas y hacer que marquen con algún tipo de etiqueta a las partes que consideran que están de más; de esta manera se pueden eliminar las que

obtienen más marcas y analizar las que se consideran necesarias, pero aun así hayan recibido marcas (Imai, 1998, pág. 60)

Seiton, el cual significa ordenar; se toma el proceso libre de pasos innecesarios, y se dispone un nuevo orden para cada una de sus partes, buscando la mejor manera para que se lleve a cabo, especificando claramente dónde, cómo y cuándo se tiene que realizar cada actividad, marcando el lugar y la manera de realizarlo. Con esto se facilita el desempeño de cada actividad, al igual que se disminuye el tiempo de realización (Imai, 1998, pág. 62)

Seiso, que significa limpiar, también se refiere a verificar. En este paso se va a verificar el correcto funcionamiento de cada actividad que está dentro del proceso, una vez que se ha dispuesto una mejor manera para realizarla. En la verificación se pueden detectar maneras de seguir mejorando las actividades, al igual que imperfectos, los cuales pueden ser perjudiciales al largo plazo y que se pueden corregir sin mayor esfuerzo. El **Seiso** se puede aplicar a la maquinaria y al puesto de trabajo, ayudando a su mantenimiento, limpieza del local y el cuidado de los inventarios; ahorrando desembolsos futuros de capital que se pueden emplear en operaciones más provechosas (Imai, 1998, pág. 63)

Seiketsu, significa sistematizar; se incluye en la planificación las actividades de Seiri, Seiton y Seiso de manera continua, para asegurar que el proceso no vuelva a desarrollarse como en el pasado y que se siga realizando de la mejor manera (Imai, 1998, pág. 64)

El último paso es el de estandarización, en el cual se busca la autodisciplina, que se traduce como **Shitsuke**. La meta es que se convierta en un hábito realizar el Seiri, Seiton, Seiso y Seiketsu, en el lugar de trabajo. Con esto se pueden obtener mejores resultados en cada uno de los procesos, si se logra convertir el proceso mejorado, en un hábito innato para cada uno de los involucrados (Imai, 1998, pág. 64)

2.3 Matriz de Impacto

Es un documento que demanda la participación de todos los miembros del proceso para analizar riesgos previstos o que ya estén afectando a la organización. En este método se analizan los límites que existen dentro del proceso, al igual que todas las partes

involucradas, como son: recursos, información, proveedores, miembros implicados en el proceso, entre otros. Dependiendo del proceso que se analiza, se pueden examinar diferentes partes, para así determinar el impacto de cada actividad y las que se deben modificar con mayor urgencia (Pérez, 2015)

Para la efectividad del análisis se tipifican los riesgos en tres grados, como se puede ver en la Ilustración 2:

- Tipo 5: Muy grave, puede que no se lleve a cabo.
- Tipo 3: Medianamente grave, se pueden emplear acciones preventivas para que se alcancen los objetivos
- Tipo 1: No es grave, se van a alcanzar los objetivos.

Tabla 1: Matriz de Impacto

MATRIZ DE IMPACTO

ALTA 5
MEDIA 3
BAJA 1

	CRITERIOS				
Debilidades / Fortalezas	COSTO	SERVICIO	SATISFACCIÓN	IMPACTO TOTAL	DIFICULTAD ORGANIZACIONAL
DEBILIDADES					
No contar con misión y vsión	3	3	1	7	9
Altos costos de inversión	5	3	5	13	10
Ausencia en paises en via de desarrollo	1	1	1	3	9
Exceso de personal en temporada baja	5	1	3	9	9
Barreras lingusticas y marco legal	1	3	3	7	8
FORTALEZAS					
Excelente publicidad	5	5	5	15	11
Sólida cultura empresarial en unidades estratégicas	3	3	3	9	9
Amplia gama de personajes	5	5	5	15	12
Alianzas con operadores	3	5	3	11	7
Promociones y descuentos a clientes	5	5	5	15	10

Para que el seguimiento del riesgo sea eficaz, se tienen que involucrar a todos los responsables del proceso y se debe realizar una revisión por parte de los responsables de cada área; de esta manera se obtienen resultados más fiables.

2.4 Técnica del Interrogatorio

La técnica del interrogatorio, conocida también como las “5W”, por sus componentes escritos en inglés:

- What
- Where
- When
- Who
- Why / How

El método está compuesto por dos partes, la de preguntas preliminares y la de preguntas de fondo (Salazar, 2016)

Primeramente, se debe clasificar la actividad que se va a estudiar: si se está utilizando la pieza de algún modo o si la pieza está en reposo. De igual manera, la primera clasificación se subdivide en tres actividades: de alistamiento o preparación, operaciones activas y operaciones de salida.

Las actividades de preparación, se desempeñan cuando una pieza se pone en posición para que se trabaje en ella, también incluye las actividades de transporte y carga.

Las operaciones activas se llevan a cabo cuando se altera su composición química o física del material con el que se está trabajando. La mayor parte de estas operaciones son clave, ya que se refieren a las actividades principales de la organización (Oficina Internacional del Trabajo, 1996)

Finalmente, las operaciones de salida, son las operaciones intermedias que existen entre operaciones activas, se pueden considerar como de preparación para la siguiente operación activa.

Una vez clasificadas las actividades, se procede a la primera fase, en la cual se va a inspeccionar cada una de las actividades del proceso, examinando el fin, el medio donde

se realiza, la manera en la que se lo ejecuta, los responsables y los componentes que se utilizan para su funcionamiento.

Tabla 2: Preguntas Preliminares

Según	Preguntas Preliminares: EXAMINAR	Objeto
El propósito de la actividad	1. ¿**Qué** se hace? 2. ¿Por qué se hace?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
El lugar donde se ejecuta	5. ¿**Dónde** lo hace? 6. ¿Por qué lo hace en ese lugar?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	9. ¿**Cuándo** se hace? 10. ¿Por qué se hace en ese momento?	
La persona que la realiza	13. ¿**Quién** lo hace? 14. ¿Por qué lo hace esa persona?	
Los medios utilizados	17. ¿**Cómo** se hace? 18. ¿Por qué se hace de ese modo?	Simplificar el trabajo

Fuente: (Oficina Internacional del Trabajo, 1996)

La segunda fase consiste en la búsqueda de la mejor manera de ejecutar el proceso, realizando preguntas que buscan objetivar el proceso y llegar a las mejores decisiones, partiendo de la información obtenida de la primera fase. De esta manera se puede profundizar en la información que se obtuvo.

Tabla 3: Preguntas de fondo

Según	Preguntas de Fondo: IDEAR	Objeto
El propósito de la actividad	3. ¿**Qué podría** hacerse? 4. ¿**Qué debería** hacerse?	Eliminar partes innecesarias del trabajo
El lugar donde se ejecuta	7. ¿**Dónde podría** hacerse? 8. ¿**Dónde debería** hacerse?	Combinar o reordenar la secuencia o el orden operacional
La sucesión o el orden que ocupa dentro de la secuencia	11. ¿**Cuándo podría** hacerse? 12. ¿**Cuándo debería** hacerse?	
La persona que la realiza	15. ¿**Quién podría** hacerlo? 16. ¿**Quién debería** hacerlo?	
Los medios utilizados	19. ¿**Cómo podría** hacerse? 20. ¿**Cómo debería** hacerse?	Simplificar el trabajo

Fuente: (Oficina Internacional del Trabajo, 1996)

2.5 Análisis del valor agregado

El análisis del valor agregado - AVA, es un método directo, por el cual se determina el valor que cada una de las actividades que forman el proceso, están aportando al producto final. Las valoraciones se van a dividir en tres tipos:

- Las que aportan valor real (AVR).
- Las que aportan valor al proceso (AVP).
- Las que no aportan valor (ANV).

Las actividades que aportan valor real, son las que van a satisfacer las necesidades del cliente final; en otras palabras, son las actividades que se realizan en el proceso, que son percibidas directamente por el cliente. Normalmente, las AVR toman hasta un 25% total del costo y menos del 5% del ciclo del proceso, dependiendo del producto o servicio.

Las actividades que aportan valor al proceso, son las acciones necesarias que se debe realizar para obtener el producto o servicio y que el cliente no percibe directamente. Las

AVP son las que, en mayor parte, transforman los materiales en el producto final, por lo cual toman la mayor parte de tiempo y costo en el proceso total.

Finalmente, las actividades que no agregan valor son las que no agregan valor para la empresa, ni para el cliente; en la mayoría de casos aumentan el costo del producto o servicio y son las que el método ataca directamente. Algunos ejemplos de ANV son: almacenamiento, transporte, re-trabajos, esperas, entre otras acciones que se toman entre actividades, las cuales se dan por el inadecuado diseño del proceso o por fallos en las actividades del mismo.

Harrington propone un teorema, el cual se puede seguir para analizar cada una de las acciones del proceso para determinar si se trata de una AVR, AVP o ANV, como se puede ver en la Figura 6 (Harrington, 1993)

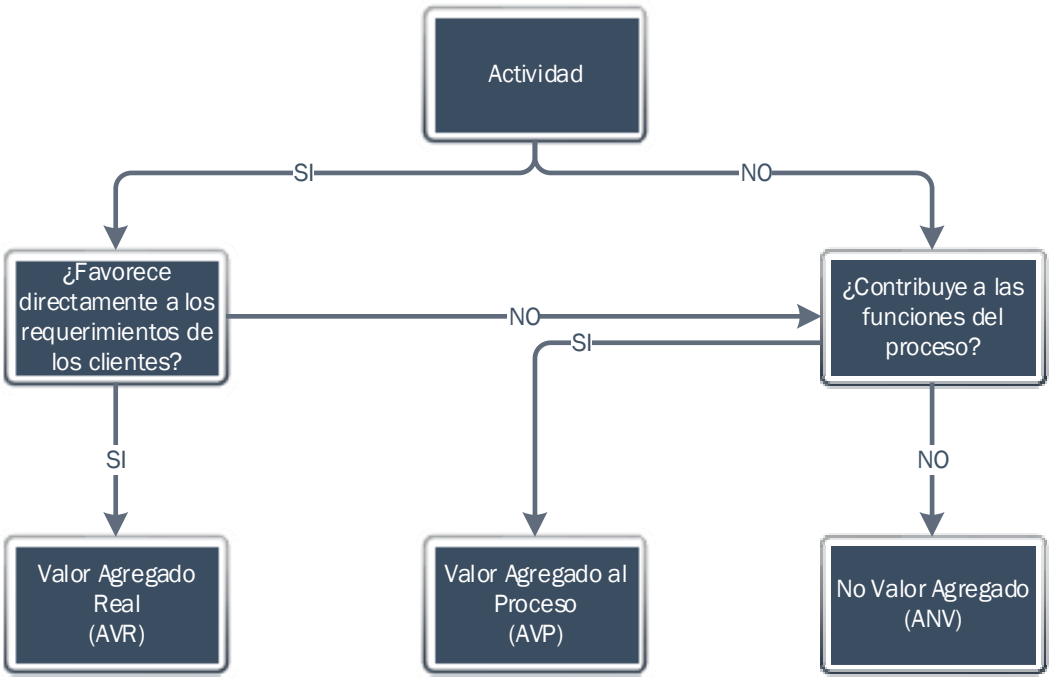


Figura 6: Teorema de Harrington
Fuente: (Harrington, 1993)

2.6 Análisis Causa – Efecto

El análisis causa - efecto, creado por el Ingeniero Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio, tiene la finalidad de localizar todas las posibles causas que como resultado dan un problema y, a través del análisis se encuentra la posible solución (Gonzáles, 1994)

Gutiérrez Pulido, en su libro "Calidad Total y Productividad", presenta tres diferentes métodos para la realización del Diagrama Causa – Efecto:

- Método de flujo del proceso
- Método de estratificación o enumeración de causas
- Método de las "6M"

El método del flujo del proceso requiere que las etapas del proceso estén previamente delimitadas para analizar cada fase de forma secuencial y de esta manera localizar el problema principal de cada uno de las actividades que se ejecutan dentro del proceso.

El siguiente método, es el de estratificación o enumeración de causas, el cual, apunta a la búsqueda de las causas probables, lo cual deja de lado el análisis del proceso y se concentra en los problemas que los autores de las actividades pueden percibir; lo cual significa que debe haber un conocimiento total del proceso para que se pueda realizar el análisis de mismo.

El método de "6Ms" averigua todas las partes que detallan cada proceso, pretende hacer un análisis minucioso de cada medio para llegar a los problemas que lo afectan y sus posibles soluciones. Gutiérrez Pulido sugiere analizar e identificar el "Método de Trabajo", "Mano de Obra", "Materiales", "Maquinaria", "Mediciones" y "Medio Ambiente"; siendo estos seis elementos los que le dan el nombre al método (Gutiérrez, 2010)

A continuación, se conceptualizan a cada una de las "Ms":

> **Método de Trabajo:** estandarización y definición de los métodos de ejecución y responsabilidades que cada uno tiene dentro de la empresa.
> **Mano de Obra:** personal capacitado, entendimiento y destreza para realizar el trabajo asignado, personal competente. Motivación y salud personal.
> **Material:** Materia prima y productos que se utilizan dentro de la organización, al igual que el conocimiento de sus substitutos y su impacto en el producto final. Análisis de proveedores.

Medio Ambiente: limitaciones que se pueden dar en las operaciones o ciclos de ventas, dependiendo del clima o temperatura del medio.

Maquinaria: estandarización en la maquinaria empleada, calibración para los equipos que se utilizan en la producción. Diferencias que surgen de acuerdo a la capacidad de producción y los métodos utilizados. Mantenimiento a maquinaria, equipos y herramientas de trabajo.

Mediciones: índices establecidos para medir la eficiencia y eficacia en los procesos. Manera de proyectar el futuro y prevenir problemas, utilizando mediciones (Gutiérrez, 2010, págs. 194-195)

3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

La empresa MIA es una microempresa que no tiene formalidad en su gestión; para identificar los procesos actuales se procede a listar las actividades que se realizan en cada una de las áreas para luego agruparlas e identificar a cada uno de los procesos.

3.1 Descripción de actividades por áreas

En el organigrama funcional que se muestra en la Figura 1, existen en la empresa cuatro áreas principales que son: Gerencia General, Compras, Producción y Ventas.

Gerencia General: al ser el área más demandante dentro de la organización, realiza la mayor cantidad de actividades, principalmente relacionadas con el manejo financiero del negocio, las cuales se observan en el registro de ingresos y desembolsos de dinero y, todo lo relacionado con el manejo del capital; la toma de decisiones en cuanto al destino de recursos, el seguimiento de las ventas y los gastos que se realizan, la utilización de la caja y el control de los fondos que se manejan en ella. Otra de las actividades de su responsabilidad es seguir las tendencias de moda que grandes empresas de entretenimiento promueven, sin dejar de lado el diseño clásico; esta actividad demanda investigación constante y es vital para mantener actualizado el catálogo de ventas, asegurando la demanda. Al ser una microempresa, no dispone de personal encargado de la gestión del talento humano, desde la selección hasta la desvinculación, por lo cual, éstas responsabilidades recaen en la Gerencia General, actividades como búsqueda y contratación, entrenamiento, control y pagos. La venta es otra actividad que se asume ciertos días en el local, conforme al calendario de los vendedores, ya que no se puede mantener en plantilla más de dos vendedores por el tamaño de la organización y su nivel de liquidez.

Compras: es el área de la organización que se encarga de gestionar con los proveedores, busca las mejores oportunidades de compra de productos y de materia prima, sin escatimar la calidad de los productos, ya que de esto depende el prestigio de MIA, que se caracteriza por entregar productos de alta calidad; también se encarga del transporte del

producto terminado, ya que, al ser vestidos finos, se debe tener especial cuidado en el momento de su transporte, para evitar su deterioro.

Producción: se encarga de la transformación de la materia prima y de productos semielaborados en productos terminados, que cumplan los requerimientos de ventas, para lo cual, los productos son revisados con el criterio y experiencia del personal de producción.

Ventas: es el área más importante dentro de la organización, ya que, de su gestión depende la disponibilidad de liquidez; la Gerencia General es responsable del control de las ventas. Las principales actividades que se realizan parten de la verificación del stock, la inspección del escaparate y la atención a los clientes que ingresan al local o su vigilancia; el producto es susceptible a ser personalizado para clientes que tienen necesidades exclusivas y es en donde la Gerencia General interviene para comprometerse con la entrega del pedido, de acuerdo a la posibilidad real de realización. Además, debe tomarse en cuenta actividades como mantener el orden y limpieza del local, realizar apertura y cierre del mismo, en los horarios establecidos por el centro comercial. Al encontrarse el local MIA dentro de un centro comercial, es de suma importancia llamar la atención de los clientes que se encuentran transitando en sus alrededores, por lo cual una de las principales actividades del área es el arreglo del escaparate y la vitrina, manteniendo en exhibición los productos que se encuentran a la moda, al igual que los productos que se desea vender o que se encuentran en promoción, manteniendo un equilibrio entre cliente y ventas.

3.2 Identificación de Actividades

A continuación, se listan las actividades identificadas por las áreas que constan en la Figura 7, para posteriormente agruparlas y de esta manera formalizar los procesos que se desarrollan en MIA.



Figura 7: Actividades identificadas

Una vez listadas las actividades por áreas, a continuación, se identifican las subactividades que se llevan a cabo en la organización.

3.3 Identificación de Procesos

Para identificar los procesos, se realiza un agrupamiento de sub-actividades que se realizan en cada área de la organización; con la ayuda de tablas se puede visualizar de mejor manera las actividades que se relacionan entre sí y, conforman procesos, como se muestra a continuación:

Tabla 4: Procesos

Proceso	Gerencia General		Actividad	
Planificación	1	Actualización de tendencias de moda	1	Investigar las tendencias por líneas de producto
			2	Planificar la demanda conforme a las tendencias por línea de producto
			3	Contactar a los proveedores para solicitar muestras de acuerdo a las tendencias
Contabilidad	2	Registro de ingresos y gastos	1	Archivar las Facturas de ventas y gastos
			2	Registrar las facturas en el libro contable
			3	Contabilizar y cuadrar el libro contable
			4	Enviar las facturas a la contadora para que realice las declaraciones pertinentes
			5	Realizar una conciliación del reporte contable vs. el libro contable de la empresa
			6	Aprobar el reporte contable
Caja	3	Caja	1	Guardar el efectivo y cheques en el cajón del escritorio
			2	Asignar un mínimo de efectivo para operaciones diarias
			3	Depositar en el banco dependiendo la cantidad de efectivo que se maneja durante el día
Talento Humano	4	Demanda de personal	1	Realizar un boca a boca en locales del centro comercial
			2	Solicitar recomendaciones de personal confiable a familiares y conocidos
			3	Receptar C.V. en el local de interesados
	5	Contratación de personal	1	Seleccionar los C.V. que cumplan con los requerimientos de la empresa
			2	Realizar verificación de referencias en trabajos pasados
			3	Entrevistar a las personas seleccionadas
			4	Elegir al mejor candidato
			5	Explicar las condiciones laborales a las que estará sujeto
			6	Realizar la contratación informal
	6	Capacitación	1	Recordar los aspectos básicos del trato cortés con las personas
			2	Profundizar en el trato especial que se debe dar a las niñas
			3	Sensibilizar al personal para que desaparezca la discriminación en el trato al cliente
			4	Capacitar acerca de las líneas de producto y accesorios que se ofertan
			5	Explicar los precios de los productos y mecanismos de descuentos permitidos
			6	Instruir sobre el manejo de la hoja de cuadre para el cambio de turno
	7	Supervisión y control	1	Coordinar que existe el personal adecuado en cada cambio de turno
			2	Controlar que no existan irregularidades en las hojas de cuadre
			3	Realizar visitas sorpresa a la empresa
			4	Llevar un control de las horas trabajadas, permisos, vacaciones, etc., del personal
Contabilidad	8	Rol de pagos	1	Ingresar los datos de sueldos en calculadora del SRI
			2	Totalizar los pagos
			3	Retirar valor del banco
			4	Realizar el abono del 40% del sueldo cada quincena
			5	Completar el 60% del sueldo al fin de mes
			6	Realizar los pagos de decimos en las fechas correspondientes
Ventas	9	Apoyo en Ventas	1	Dar soporte al personal mediante vía telefónica
			2	Asistir a los vendedores en casos excepcionales
			3	Administrar las redes sociales de la empresa para promocionar los productos
Arreglo Local	10	Cambio de Vitrina	1	Verificar los productos existentes en la vitrina
			2	Elegir del inventario los productos que se van a exhibir, por tendencias y colores
			3	Realizar pruebas en la vitrina con la mercadería seleccionada
			4	Elegir la mejor opción

Tabla 5: Procesos de Compras

Proceso	Compras		Actividad	
Compras	1	Gestión de proveedores	1	Contactar proveedores habituales
			2	Buscar proveedores por internet
			3	Recibir a posibles proveedores en el local
			4	Seleccionar a los proveedores que se apegan a las necesidades de la empresa
	2	Selección de producto	1	Verificar calidad de costura, estilo, precios, ofertas, terminados y telas
			2	Verificar que el talle por edad sea el indicado
			3	Definir la forma de envío del producto
			4	Establecer el método de pago
			5	Realizar el pedido
	3	Reposición de Inventarios	1	Revisar en el libro de inventario los productos vendidos
			2	Revisar el nivel de liquidez de la empresa en el libro contable
			3	Revisar los pedidos realizados por los clientes
			4	Hacer un análisis de ventas de línea de producto por código, talla y color
			5	Hacer una compra de inventario de acuerdo a las necesidades
	4	Recepción y bodegaje de producto	1	Recibir el producto
			2	Verificar manualmente, con la factura de compra, el pedido realizado
			3	Realizar el registro manual en un cuaderno de pedidos
			4	Poner precios al producto
			5	Almacenar el producto

Tabla 6: Procesos de Producción

Proceso	Producción		Actividad	
Producción	1	Fabricación de complementos	1	Revisar los productos del inventario para fabricar artículos complementarios
			2	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias
			3	Proceder a crear los complementos para el producto
	2	Decoración del producto semielaborado	1	Revisar los productos del inventario, para definir acabados
			2	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias
			3	Proceder a realizar los acabados en el producto
	3	Revisión del producto	1	Separar el producto terminado
			2	Realizar una inspección del producto
			3	Corregir detalles e imperfecciones en el producto
			4	Enviar al local para su comercialización

Tabla 7: Procesos de Ventas

Proceso	Ventas		Actividad	
Apertura de Local	1	Apertura del local	1	Retirar las seguridades de las puertas
			2	Abrir las puertas
			3	Prender las luces
			4	Abrir hoja de cuadre
			5	Contar el efectivo de caja chica
			6	Registrar el efectivo en la hoja de cuadre
			7	Archivar la hoja de cuadre
Arreglo Local	2	Limpieza del local	1	Barrer el local
			2	Trapear el local
			3	Aplicar lustre para los muebles
			4	Limpiar con alcohol los vidrios
	3	Exhibición Interna	1	Elegir las prendas a exhibir dentro del local
			2	Ordenar las prendas por colores
			3	Verificar que la cromía sea la indicada
Atención al Cliente	4	Atención al cliente	1	Invitar a pasar a las personas que están cerca del local
			2	Explicar las ofertas del día
			3	Estar atento a los gustos del cliente
			4	Ofrecer los productos que se apeguen a sus necesidades, gustos y preferencias
			5	Concretar la venta
	6	Vigilancia	1	Estar pendientes de las prendas que se prueban los clientes
			2	Tener cuidado que no se comprometa la integridad del producto
			3	No dejar clientes desatendidos
Ventas	5	Ventas	1	Verificar que el producto este completo
			2	Empacar las prendas
			3	Realizar la factura
			4	Recibir el monto de pago
			5	Entregar el vuelto, si se paga en efectivo
			6	Entregar las prendas y la factura al cliente
			7	Registrar en la hoja de cuadre
Gestión Talento Humano	7	Cambio de turno	1	Hacer un recuento de la caja
			2	Cerrar la hoja de cuadre
			3	Archivar la hoja de cuadre
			4	Entregar caja al vendedor entrante
			5	Abrir nueva hoja de cuadre
			6	Hacer un recuento de la caja que se recibe
			7	Registrar el efectivo en la hoja de cuadre
			8	Registrar las ventas que se realizan en la jornada de trabajo (monto y detalle de venta)
Cierre local	8	Cierre del local	1	Hacer un recuento de la caja
			2	Cerrar la hoja de cuadre
			3	Archivar la hoja de cuadre
			4	Realizar una limpieza del local
			5	Verificar que todo esté en su lugar
			6	Sacar la basura
			7	Apagar las luces
			8	Cerrar las puertas
			9	Asegurar el local

De acuerdo a la clasificación realizada se identifican once procesos, de los cuales Gerencia General es responsable de: Planificación, Caja, Contabilidad, Talento Humano, Compras y Producción; Ventas, con el soporte de Gerencia General y los vendedores, se encargan de la Apertura de local, Arreglo del Local, Atención al cliente, Ventas y Cierre de local.

Una vez identificados los procesos, se realizará el análisis de la propuesta del modelo administrativo por procesos, partiendo del análisis del valor que cada actividad tiene para la empresa, realizando el diagnóstico por áreas, empleando la herramienta de Análisis de Valor Agregado.

3.4 Análisis de Valor Agregado Actual

En este acápite se realiza el análisis de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de la empresa MIA, con el fin de identificar si aportan valor real (AVR), valor al proceso (AVP) o si no agregan valor al proceso (ANV); además se determinará el tiempo estimado que se dedica mensualmente a dicha actividad y su valor monetario, basado en los sueldos de las personas que lo realizan.

Tabla 8: Planificación actual

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Planificación	**Código del Proceso:**	PG-001
Subproceso:	Actualización de tendencias de moda		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Investigar las tendencias por líneas de producto		X					1200	$ 72,00
2	Planificar la demanda conforme a las tendencias por linea de producto	X						30	$ 1,80
3	Contactar a los proveedores para solicitar muestras de acuerdo a las tendencias		X					60	$ 3,60
	Total:	**1**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1290**	**$ 77,40**

Planificación			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	30	2,33%	$ 1,80
2.- Agregan Valor al Proceso	1260	97,67%	$ 75,60
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**1290**	**100%**	**$ 77,40**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1290**	**100%**	**$ 77,40**

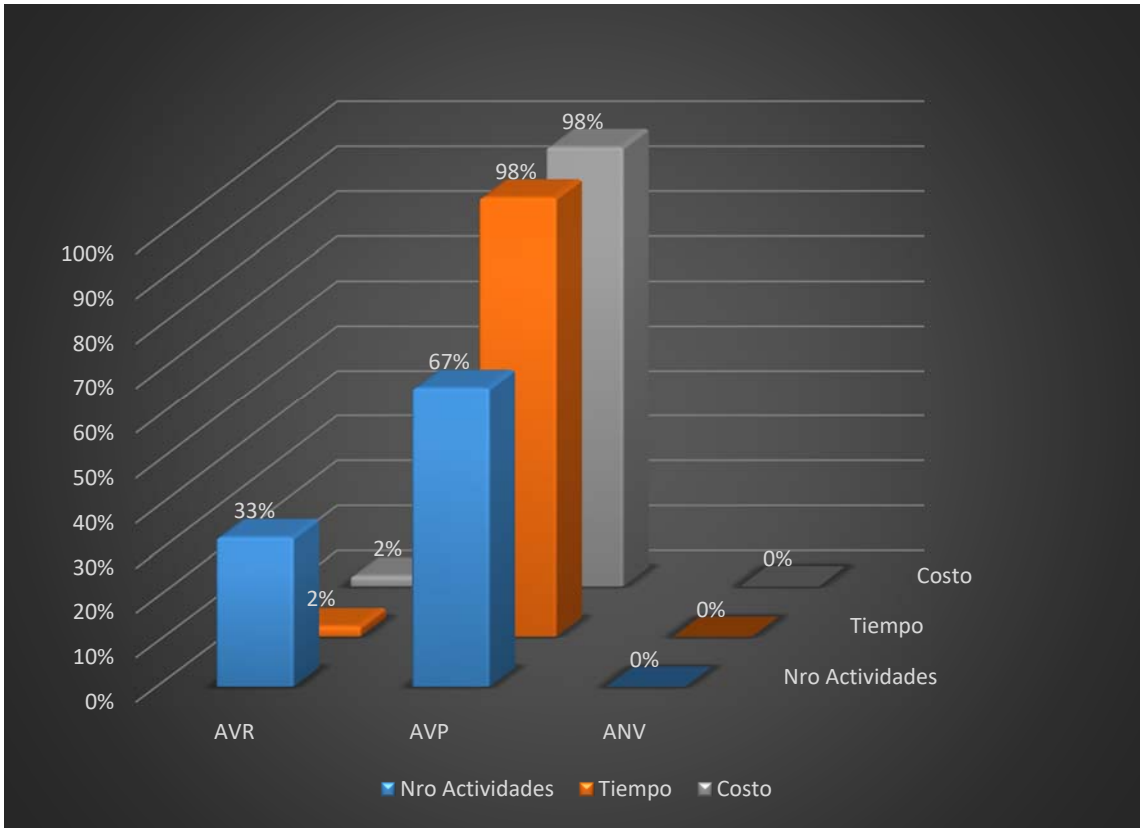


Figura 8: Planificación actual
Figura: Tabla 8

Tabla 9: Contabilidad actual

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas		
Proceso:	Contabilidad	**Código del Proceso:**	PG-003
Subproceso:	Registro de ingresos y gastos y Rol de pagos		

				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Archivar las Facturas de ventas y gastos						X	20	$ 1,20
2	Registrar las facturas en el libro contable		X					1200	$ 72,00
3	Contabilizar y cuadrar el libro contable		X					100	$ 6,00
4	Enviar las facturas a la contadora para que realice las declaraciones pertinentes			X				40	$ 2,40
5	Realizar una conciliación del reporte contable vs. el libro contable de la empresa				X			80	$ 4,80
6	Aprobar el reporte contable		X					20	$ 1,20
7	Ingresar los datos de sueldos en calculadora del SRI				X			40	$ 2,40
8	Totalizar los pagos		X					15	$ 0,90
9	Retirar valor del banco			X				30	$ 1,80
10	Realizar el abono del 40% del sueldo cada quincena		X					10	$ 0,60
11	Completar el 60% del sueldo al fin de mes		X					10	$ 0,60
12	Realizar los pagos de decimos en las fechas correspondientes		X					10	$ 0,60
	Total:	**0**	**7**	**2**	**2**	**0**	**0**	**1575**	**$ 94,50**

Contabilidad			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	1365	86,67%	$ 81,90
3.- Transporte	70	4,44%	$ 4,20
4.- Inspección	120	7,62%	$ 7,20
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	1,27%	$ 1,20
Total:	**1575**	**100%**	**$ 94,50**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1365**	**86,67%**	**$ 81,90**

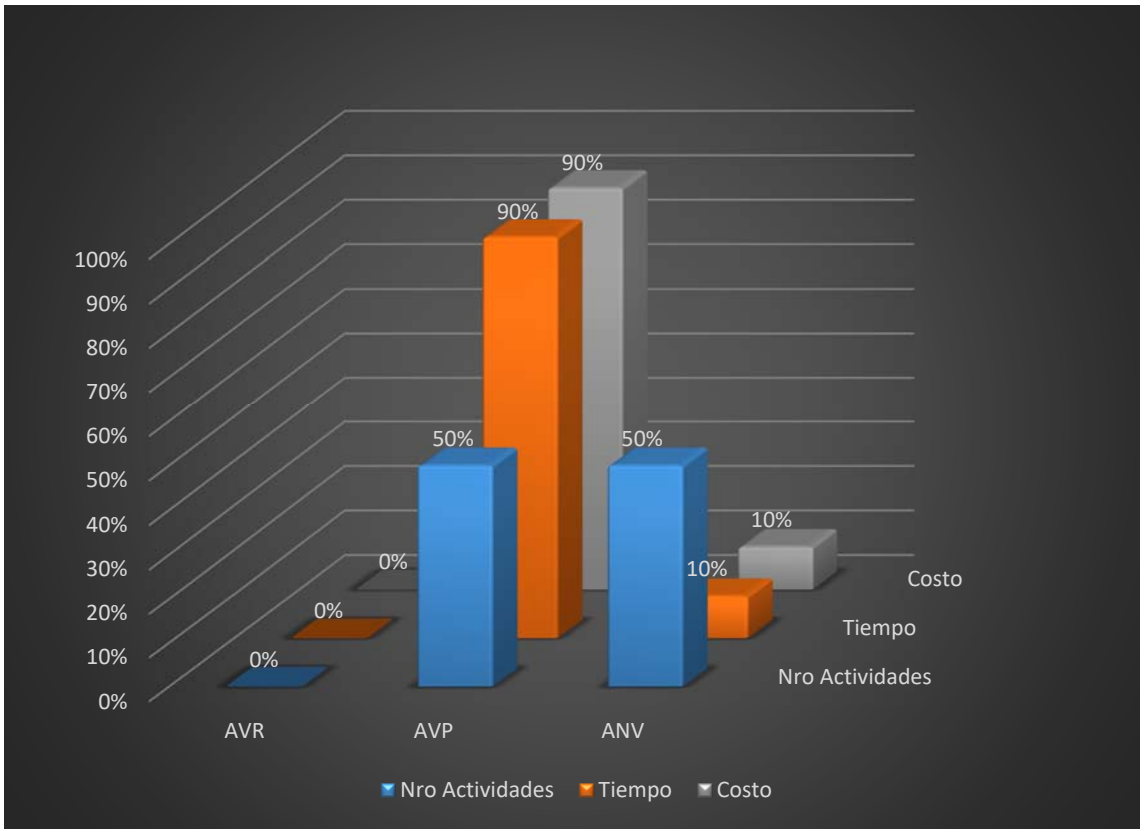


Figura 9: Contabilidad actual
Figura: Tabla 9

Tabla 10: Caja actual

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Caja	**Código del Proceso:**	PG-004
Subproceso:	Caja		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Guardar el efectivo y cheques en el cajón del escritorio						x	20	$ 1,20
2	Asignar un mínimo de efectivo para operaciones diarias		x					10	$ 0,60
3	Depositar en el banco dependiendo la cantidad de efectivo que se maneja durante el día			x				60	$ 3,60
	Total:	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**1**	**90**	**$ 5,40**

Caja			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	10	11,11%	$ 0,60
3.- Transporte	60	66,67%	$ 3,60
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	22,22%	$ 1,20
Total:	**90**	**100%**	**$ 5,40**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**10**	**11,11%**	**$ 0,60**

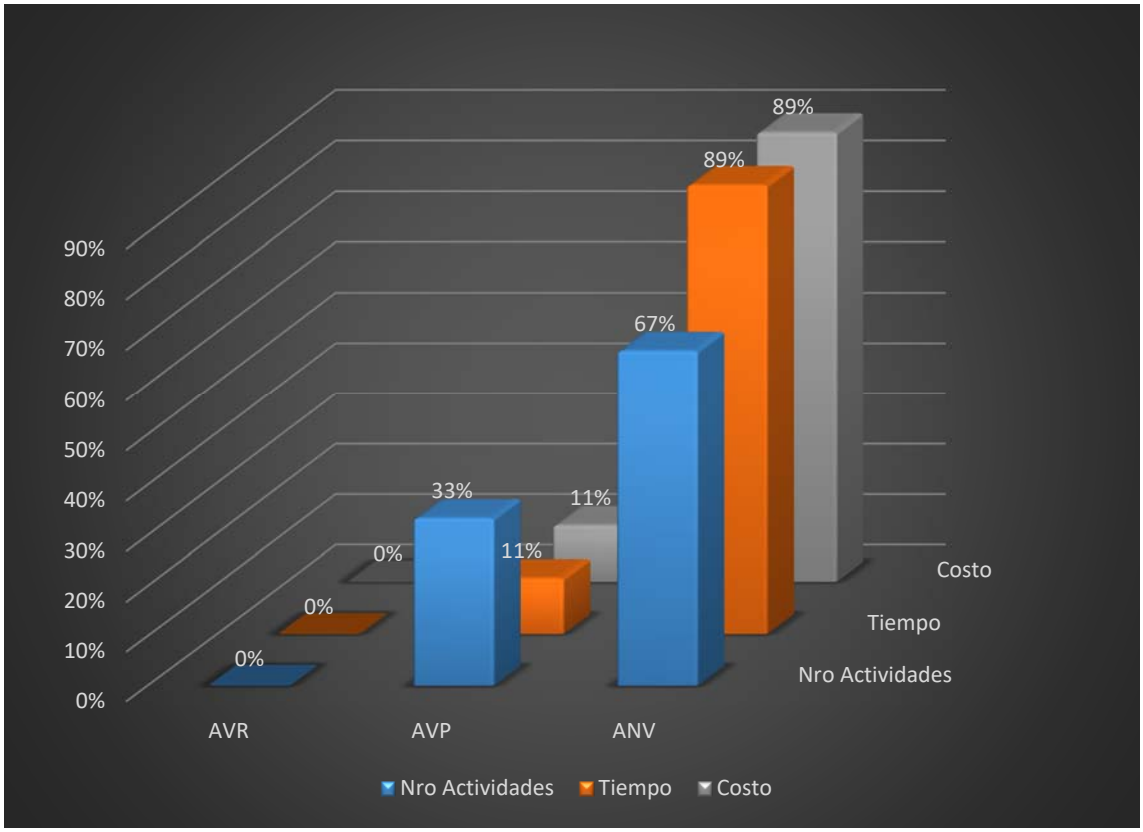


Figura 10: Caja actual
Figura: Tabla 10

Tabla 11: Talento Humano actual

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas								
Proceso:	Talento Humano	**Código del Proceso:**	PG-002						
Subproceso:	Demanda de personal, Contratación de personal, Capacitación, Supervisión y control y Cambio de turno.								
				ANV					
N°	Actividad	**AVR**	**AVP**	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Realizar un boca a boca en locales del centro comercial		x					25	$ 1,50
2	Solicitar recomendaciones de personal confiable a familiares y conocidos				x			30	$ 1,80
3	Receptar el C.V. en el local de personas que estàn interesadas		x					5	$ 0,30
4	Seleccionar los C.V. que cumplan con los requerimientos de la empresa				x			10	$ 0,60
5	Realizar verificación de referencias en trabajos pasados				x			10	$ 0,60
6	Entrevistar a las personas seleccionadas		x					30	$ 1,80
7	Elegir al mejor candidato				x			5	$ 0,30
8	Explicar las condiciones laborales a las que estará sujeto		x					20	$ 1,20
9	Realizar la contratación informal		x					4	$ 0,24
10	Recordar los aspectos básicos del trato cortés con las personas	x						15	$ 0,90
11	Profundizar en el trato especial que se debe dar a las niñas	x						20	$ 1,20
12	Sensibilizar al personal para que desaparezca la discriminación en el trato al cliente	x						30	$ 1,80
13	Capacitar acerca de las líneas de producto y accesorios que se ofertan	x						60	$ 3,60
14	Explicar los precios de los productos y mecanismos de descuentos permitidos	x						30	$ 1,80
15	Instruir sobre el manejo de la hoja de cuadre para el cambio de turno		x					30	$ 1,80
16	Coordinar que existe el personal adecuado en cada cambio de turno				x			30	$ 1,80
17	Controlar que no existan irregularidades en las hojas de cuadre				x			120	$ 7,20
18	Realizar visitas sorpresa a la empresa				x			30	$ 1,80
19	Llevar un control de las horas trabajadas, permisos, vacaciones, etc., del personal		x					20	$ 1,20
20	Hacer un recuento de la caja				X			20	$ 1,20
21	Cerrar la hoja de cuadre				X			40	$ 2,40
22	Archivar la hoja de cuadre						X	60	$ 3,60
23	Entregar caja al vendedor entrante					X		100	$ 6,00
24	Abrir nueva hoja de cuadre				X			40	$ 2,40
25	Hacer un recuento de la caja que se recibe				X			20	$ 1,20
26	Registrar el efectivo en la hoja de cuadre		X					30	$ 1,80
27	Registrar las ventas que se realizan en la jornada de trabajo (monto y detalle de venta)		X					40	$ 2,40
	Total:	**5**	**9**	**0**	**11**	**1**	**1**	**869**	**$ 59,04**

Talento Humano			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	155	16,77%	$ 9,90
2.- Agregan Valor al Proceso	204	21,24%	$ 12,54
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	350	45,73%	$ 27,00
5.- Espera	100	10,16%	$ 6,00
6.- Almacenamiento	60	6,10%	$ 3,60
Total:	**869**	**100%**	**$ 59,04**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**359**	**38,01%**	**$ 22,44**

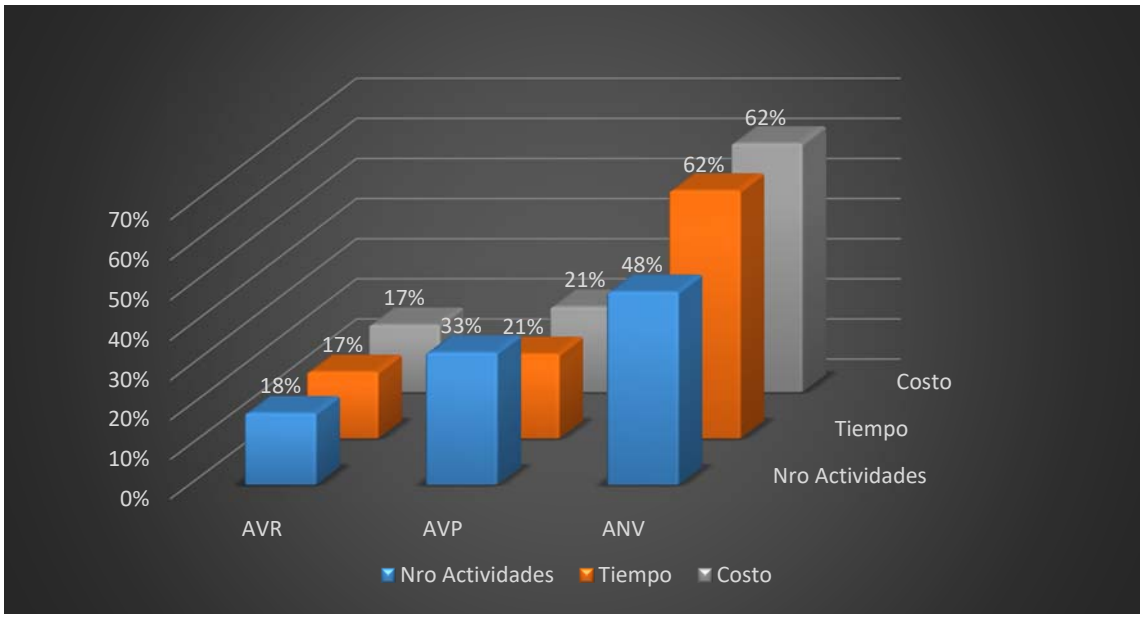


Figura 11: Talento Humano actual
Figura: Tabla 11

Tabla 12: Compras actual

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Compras	**Código del Proceso:**	PC-001
Subproceso:	Gestión de proveedores, Selecciòn del producto, reposición de inventarios, recepciòn y bodegaje de producto		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Contactar proveedores habituales		X					10	$ 0,60
2	Buscar proveedores por internet				X			15	$ 0,90
3	Recibir a posibles proveedores en el local					X		0	$ -
4	Seleccionar a los proveedores que se apegan a las necesidades de la empresa		X					10	$ 0,60
5	Verificar calidad de costura, estilo, precios, ofertas, terminados y telas		X					180	$ 10,80
6	Verificar que el talle por edad sea el indicado				X			10	$ 0,60
7	Definir la forma de envío del producto				X			15	$ 0,90
8	Establecer el método de pago				X			20	$ 1,20
9	Realizar el pedido		X					180	$ 10,80
10	Revisar en el libro de inventario los productos vendidos				X			60	$ 3,60
11	Revisar el nivel de liquidez de la empresa en el libro contable				X			30	$ 1,80
12	Revisar los pedidos realizados por los clientes				X			20	$ 1,20
13	Hacer un análisis de ventas de línea de producto por código, talla y color		X					120	$ 7,20
14	Hacer una compra de inventario de acuerdo a las necesidades		X					60	$ 3,60
15	Recibir el producto					X		15	$ 0,90
16	Verificar manualmente, con la factura de compra, el pedido realizado				X			20	$ 1,20
17	Realizar el registro manual en un cuaderno de pedidos				X			30	$ 1,80
18	Poner precios al producto		X					40	$ 2,40
19	Almacenar el producto						X	20	$ 1,20
	Total:	**0**	**7**	**0**	**9**	**2**	**1**	855	$ 51,30

Compras			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	600	70,59%	$ 36,00
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	215	25,29%	$ 12,90
5.- Espera	15	1,76%	$ 0,90
6.- Almacenamiento	20	2,35%	$ 1,20
Total:	**850**	**100%**	**$ 51,00**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**600**	**70,59%**	**$ 36,00**

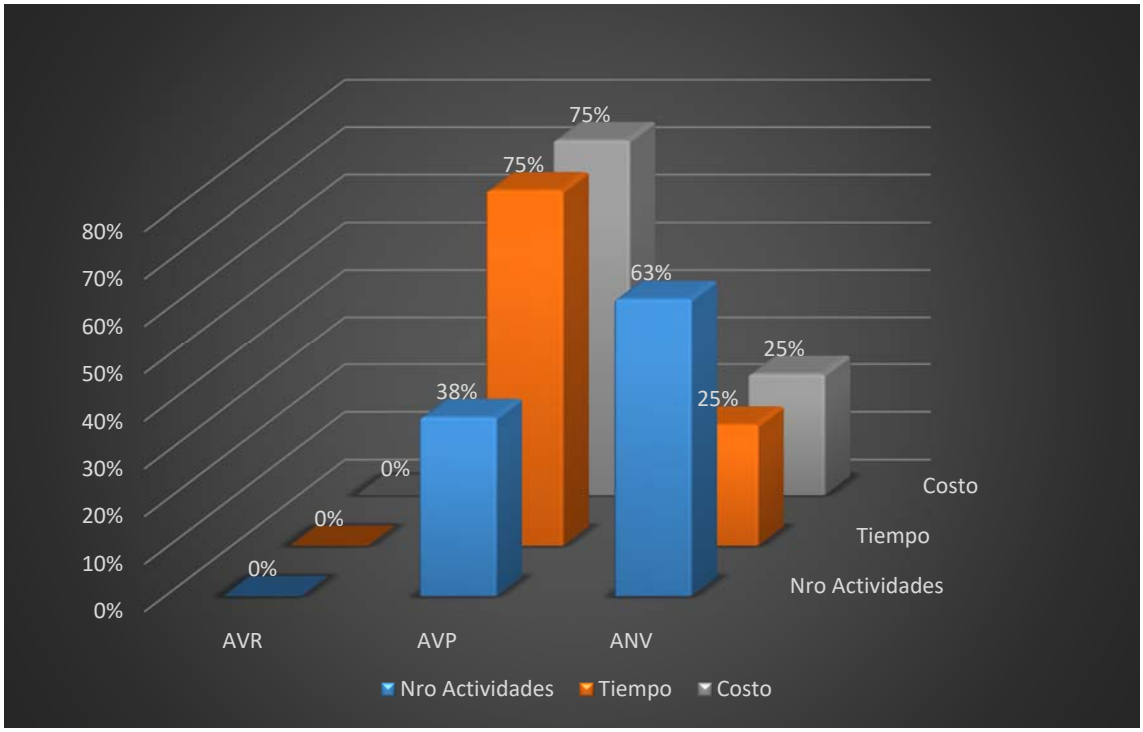


Figura 12: Compras actual
Figura: Tabla 12

Tabla 13: Producción actual

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Producciòn	**Código del Proceso:**	PP-001
Subproceso:	Fabricación de complementos , Decoración del producto semielaborado y Revisión del producto		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Revisar los productos del inventario para fabricar artículos complementarios				X			30	$ 1,80
2	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias				X			15	$ 0,90
3	Proceder a crear los complementos para el producto	X						1800	$ 108,00
4	Revisar los productos del inventario para definir acabados				X			30	$ 1,80
5	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias				X			15	$ 0,90
6	Proceder a realizar los acabados del producto	X						1800	$ 108,00
7	Separar el producto terminado				X			15	$ 0,90
8	Realizar una inspección del producto				X			80	$ 4,80
9	Corregir detalles e imperfecciones del producto	X						100	$ 6,00
10	Enviar al local para su comercialización			X				12	$ 0,72
	Total:	**3**	**0**	**1**	**6**	**0**	**0**	3897	$ 233,82

Producción			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	3700	94,94%	$ 222,00
2.- Agregan Valor al Proceso	0	0,00%	$ -
3.- Transporte	12	0,31%	$ 0,72
4.- Inspección	185	4,75%	$ 11,10
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**3897**	**100%**	**$ 233,82**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**3700**	**94,94%**	**$ 222,00**

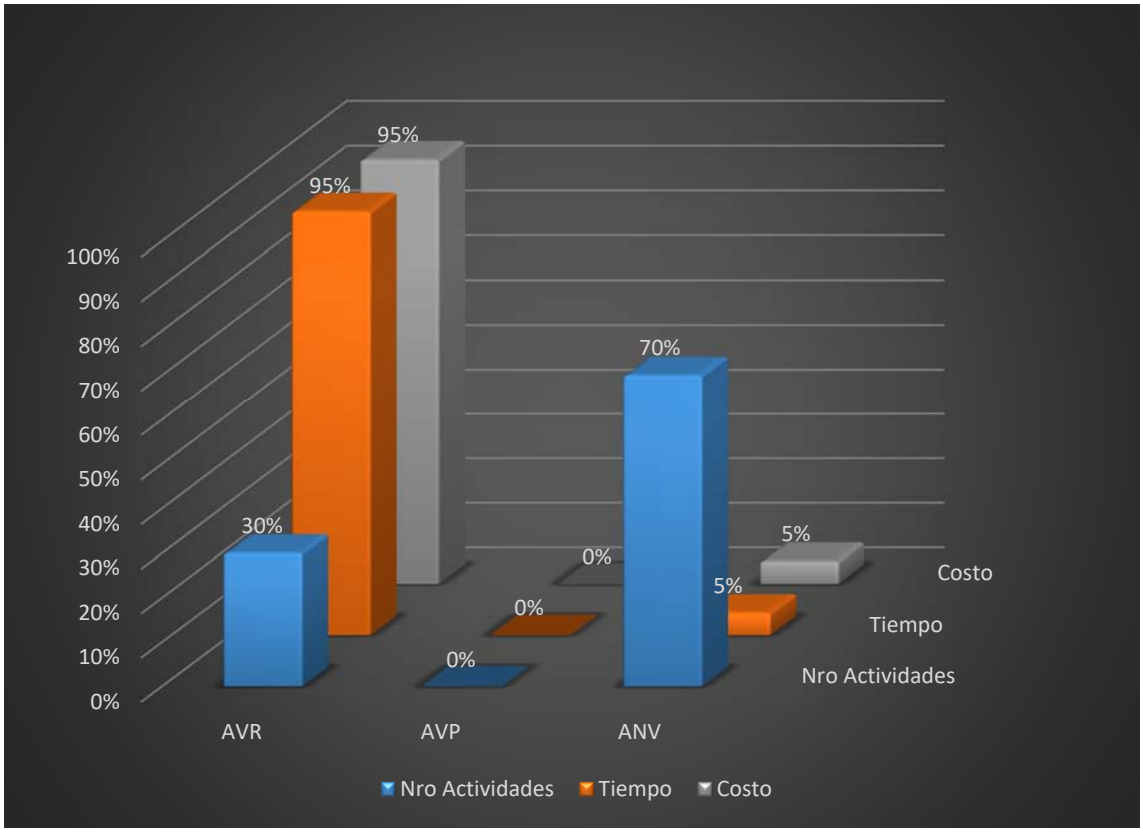


Figura 13: Producción actual
Figura: Tabla 13

Tabla 14: Apertura del local actual

Área de análisis:	Ventas		
Proceso:	Apertura y cierre del local	**Código del Proceso:**	PV-001
Subproceso:	Apertura del Local		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Retirar las seguridades de las puertas		X					40	$ 2,83
2	Abrir las puertas		X					40	$ 2,83
3	Prender las luces		X					40	$ 2,83
4	Abrir hoja de cuadre				X			40	$ 2,83
5	Contar el efectivo de caja chica				X			100	$ 7,07
6	Registrar el efectivo en la hoja de cuadre		X					30	$ 2,12
7	Archivar la hoja de cuadre						X	10	$ 0,71
	Total:	**0**	**4**	**0**	**2**	**0**	**1**	300	$ 21,20

Apertura y cierre del local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	150	50,00%	$ 10,60
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	140	46,67%	$ 9,89
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	10	3,33%	$ 0,71
Total:	**300**	**100%**	**$ 21,20**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**150**	**50,00%**	**$ 10,60**

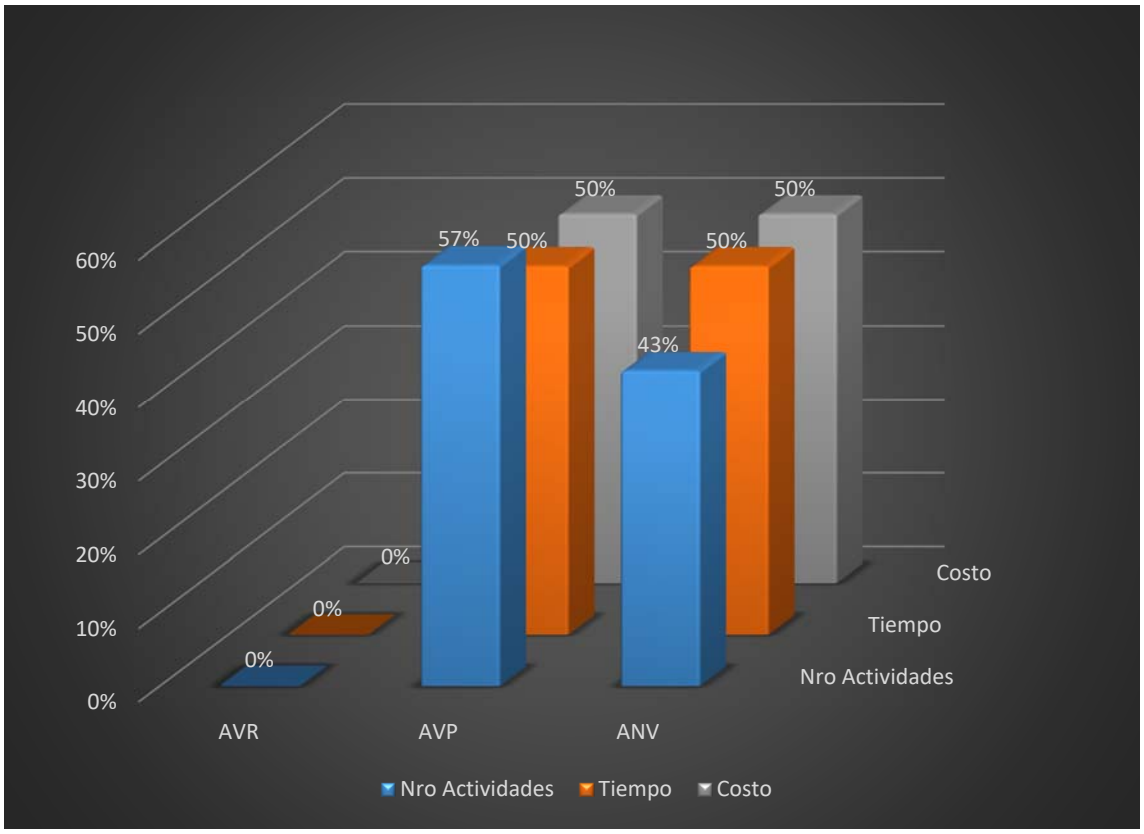


Figura 14: Apertura del local actual
Figura: Tabla 14

Tabla 15: Arreglo del local actual

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas		
Proceso:	Arreglo Local	**Código del Proceso:**	PV-002
Subproceso:	Cambio de Vitrina, Limpieza del Local y Exhibiciòn Interna		

				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Verificar los productos existentes en la vitrina				X			15	$ 0,90
2	Elegir del inventario los productos que se van a exhibir, por tendencias y colores	X						30	$ 1,80
3	Realizar pruebas en la vitrina con la mercadería seleccionada			X				60	$ 3,60
4	Elegir la mejor opción	X						5	$ 0,30
5	Barrer el local	X						30	$ 2,12
6	Trapear el local	X						30	$ 2,12
7	Aplicar lustre para los muebles	X						50	$ 3,53
8	Limpiar con alcohol los vidrios	X						70	$ 4,95
9	Elegir las prendas a exhibir dentro del local				x			15	$ 1,06
10	Ordenar las prendas por colores	x						30	$ 2,12
11	Verificar que la cromía sea la indicada		x					5	$ 0,35
Total:		**7**	**1**	**1**	**2**	**0**	**0**	**340**	**$ 24,03**

Arreglo Local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	245	72,06%	$ 17,31
2.- Agregan Valor al Proceso	5	1,47%	$ 0,35
3.- Transporte	60	17,65%	$ 4,24
4.- Inspección	30	8,82%	$ 2,12
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**340**	**100%**	**$ 24,03**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**250**	**73,53%**	**$ 17,67**

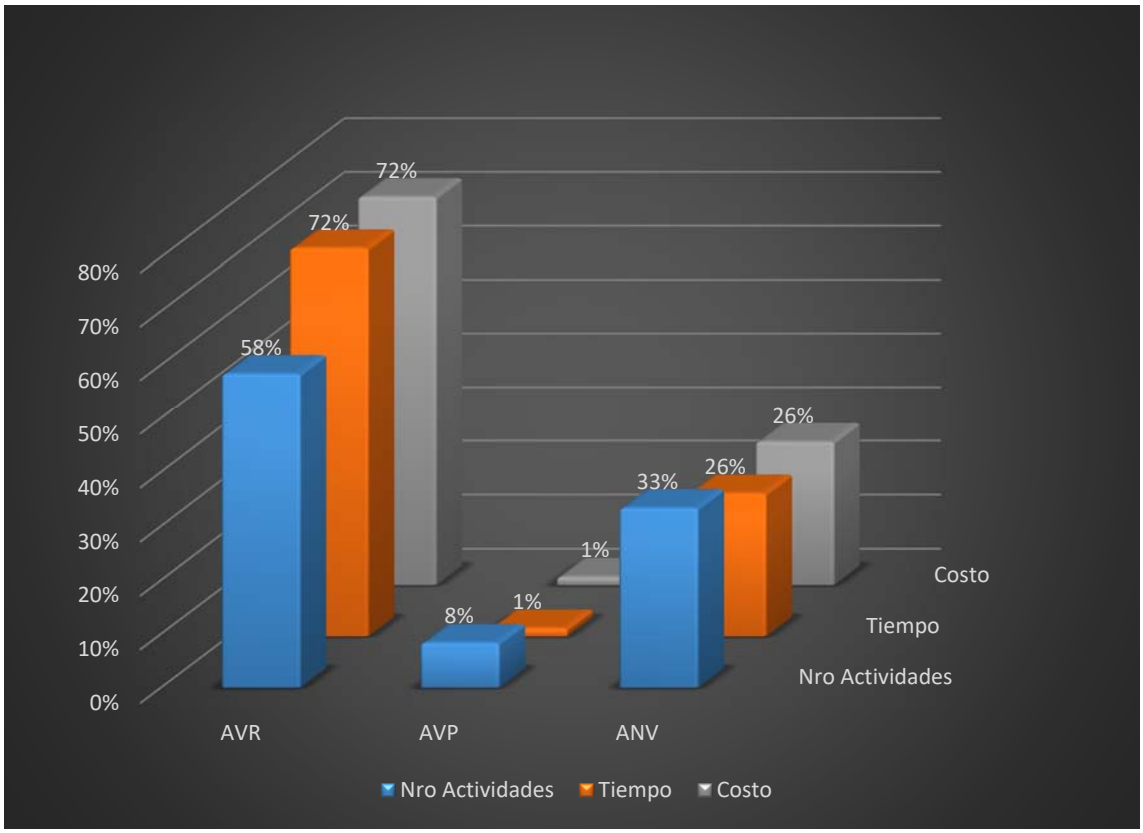


Figura 15: Arreglo del local actual
Figura: Tabla 15

Tabla 16: Atención al cliente actual

Área de análisis:	Ventas		
Proceso:	Atenciòn al cliente	**Código del Proceso:**	PV-003
Subproceso:	Atenciòn al cliente y Vigilancia		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1.1	Invitar a pasar a las personas que están cerca del local	X						240	$ 16,96
1.2	Explicar las ofertas del día		X					40	$ 2,83
1.3	Estar atento a los gustos del cliente				X			20	$ 1,41
1.4	Ofrecer los productos que se apeguen a sus necesidades, gustos y preferencias	X						30	$ 2,12
1.5	Concretar la venta		X					30	$ 2,12
1.6	Estar pendientes de las prendas que se prueban los clientes				X			25	$ 1,77
1.7	Tener cuidado que no se comprometa la integridad del producto				X			60	$ 4,24
1.8	No dejar clientes desatendidos	X						40	$ 2,83
	Total:	**3**	**2**	**0**	**3**	**0**	**0**	485	$ 34,27

Atención al cliente			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	310	103,33%	$ 21,91
2.- Agregan Valor al Proceso	70	23,33%	$ 4,95
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	105	35,00%	$ 7,42
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**485**	**100%**	**$ 34,27**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**380**	**126,67%**	**$ 26,85**

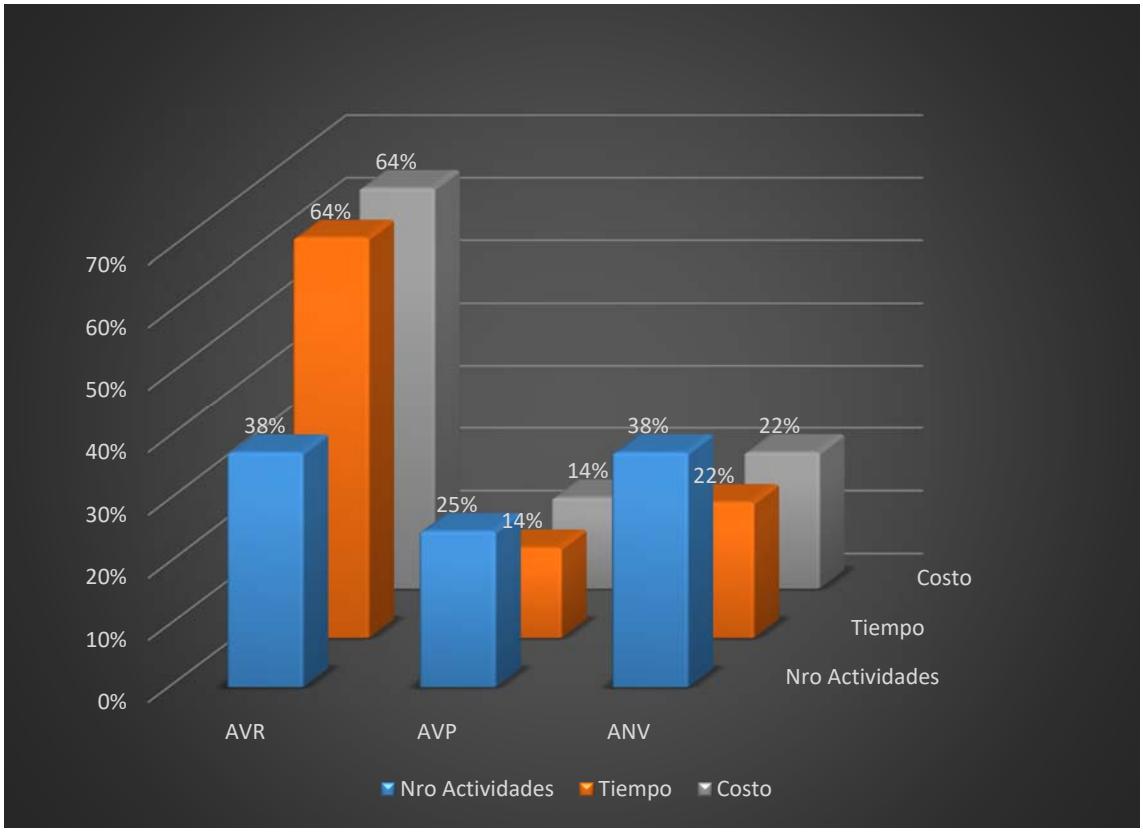


Figura 16: Atención al cliente actual
Figura: Tabla 16

Tabla 17: Ventas actual

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas		
Proceso:	Ventas	**Código del Proceso:**	PV-004
Subproceso:	Apoyo en ventas		

				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Dar soporte al personal mediante vía telefónica				x			30	$ 1,80
2	Asistir a los vendedores en casos excepcionales				x			30	$ 1,80
3	Administrar las redes sociales de la empresa para promocionar los productos	x						10	$ 0,60
4	Verificar que el producto este completo				X			80	$ 4,80
5	Empacar las prendas	X						40	$ 2,40
6	Realizar la factura		X					100	$ 6,00
7	Recibir el monto de pago		X					20	$ 1,20
8	Entregar el vuelto, si se paga en efectivo		X					40	$ 2,40
9	Entregar las prendas y la factura al cliente			X				20	$ 1,20
10	Registrar en la hoja de cuadre						X	80	$ 4,80
	Total:	**2**	**3**	**1**	**3**	**0**	**1**	**450**	**$ 27,00**

Ventas			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	50	10,53%	$ 2,83
2.- Agregan Valor al Proceso	160	42,11%	$ 11,31
3.- Transporte	20	5,26%	$ 1,41
4.- Inspección	140	21,05%	$ 5,65
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	80	21,05%	$ 5,65
Total:	**450**	**100%**	**$ 26,85**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**210**	**52,63%**	**$ 14,13**

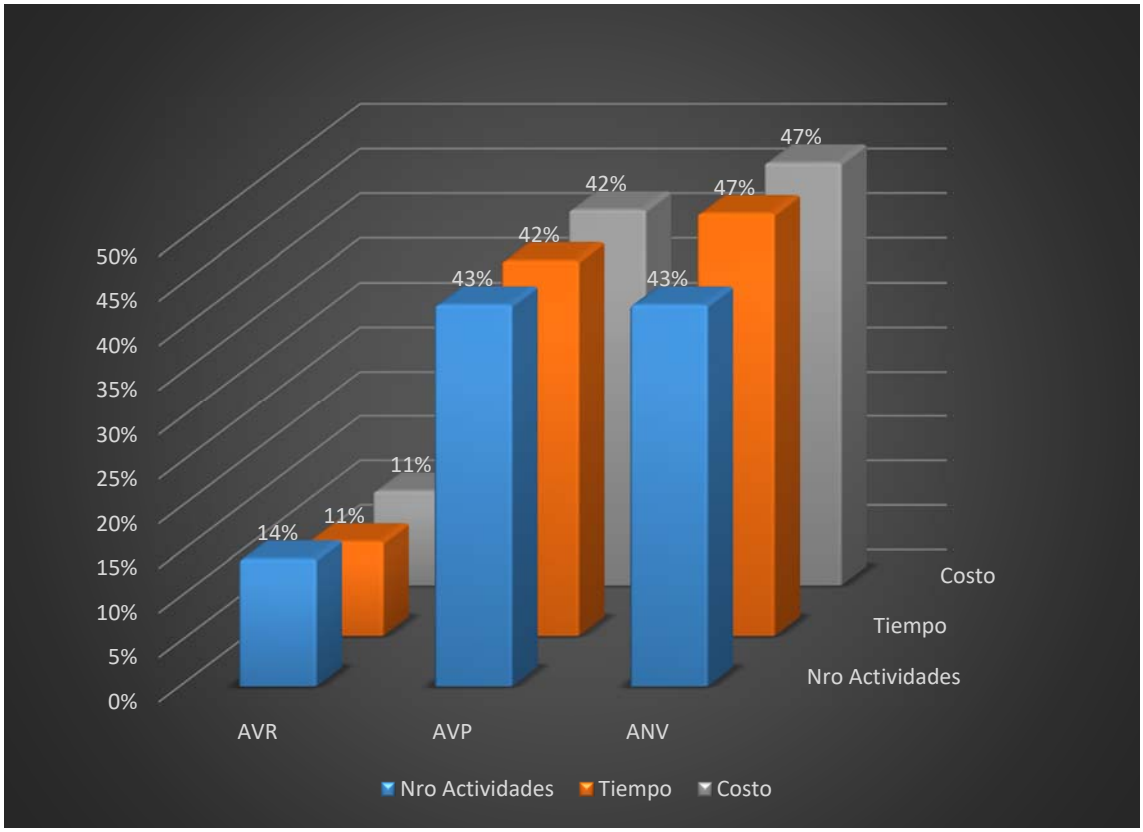


Figura 17: Ventas actual
Figura: Tabla 17

Tabla 18: Cierre del local actual

Área de análisis:	Ventas								
Proceso:	Cierre Local	**Código del Proceso:**	PV-005						
Subproceso:	Cierre del local								
				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Hacer un recuento de la caja				X			20	$ 1,41
2	Cerrar la hoja de cuadre				X			40	$ 2,83
3	Archivar la hoja de cuadre						X	60	$ 4,24
4	Realizar una limpieza del local		X					40	$ 2,83
5	Verificar que todo esté en su lugar				X			50	$ 3,53
6	Sacar la basura		X					30	$ 2,12
7	Apagar las luces		X					40	$ 2,83
8	Cerrar las puertas		X					40	$ 2,83
9	Asegurar el local		X					45	
	Total:	0	5	0	3	0	1	365	$ 25,79

Cierre Local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	195	53,42%	$ 13,78
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	110	30,14%	$ 7,77
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	60	16,44%	$ 4,24
Total:	**365**	**100%**	**$ 25,79**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**195**	**53,42%**	**$ 13,78**

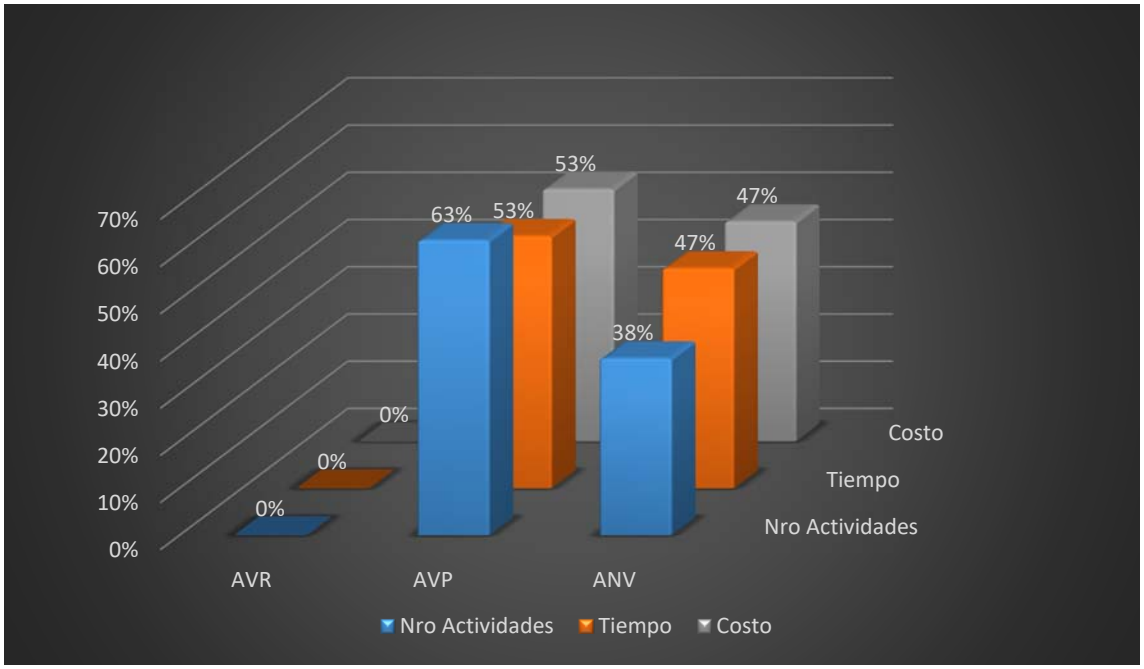


Figura 18: Cierre del local actual
Figura: Tabla 18

El análisis de determina el porcentaje de valor agregado real y al proceso, para cada uno de los procesos analizados, el cálculo del costo total de las actividades de Gerencia General, Compras y Producción, es de: $569,16 mensuales.

De igual manera se calcula el costo del área de Ventas, el cual es de: $133,16 mensuales.

3.5 Diagrama Causa – Efecto

Conjuntamente con Gerencia General se analizar los principales problemas de los procesos actuales, para encontrar sus causas.

En este acápite se realiza el análisis de los procesos utilizando el Diagrama Causa - Efecto de Ishikawa, priorizando el criterio de la gerencia. Se grafican los problemas identificados en cada proceso con sus respectivas causas, lo que permitirá realizar la propuesta.

Para el propósito académico de este trabajo se determinan las causas de cada proceso, basándose en la metodología de las "6 Ms" determinadas por Gutiérrez (2010), manteniendo la definición dada en el acápite 2.6.

3.5.1 *Proceso de Planificación.* Para el proceso de planificación las "Ms" utilizadas son: Métodos de Trabajo, Medición, Mano de Obra y Maquinaria. Para "Métodos de Trabajo", el problema analizado es la planificación empírica.

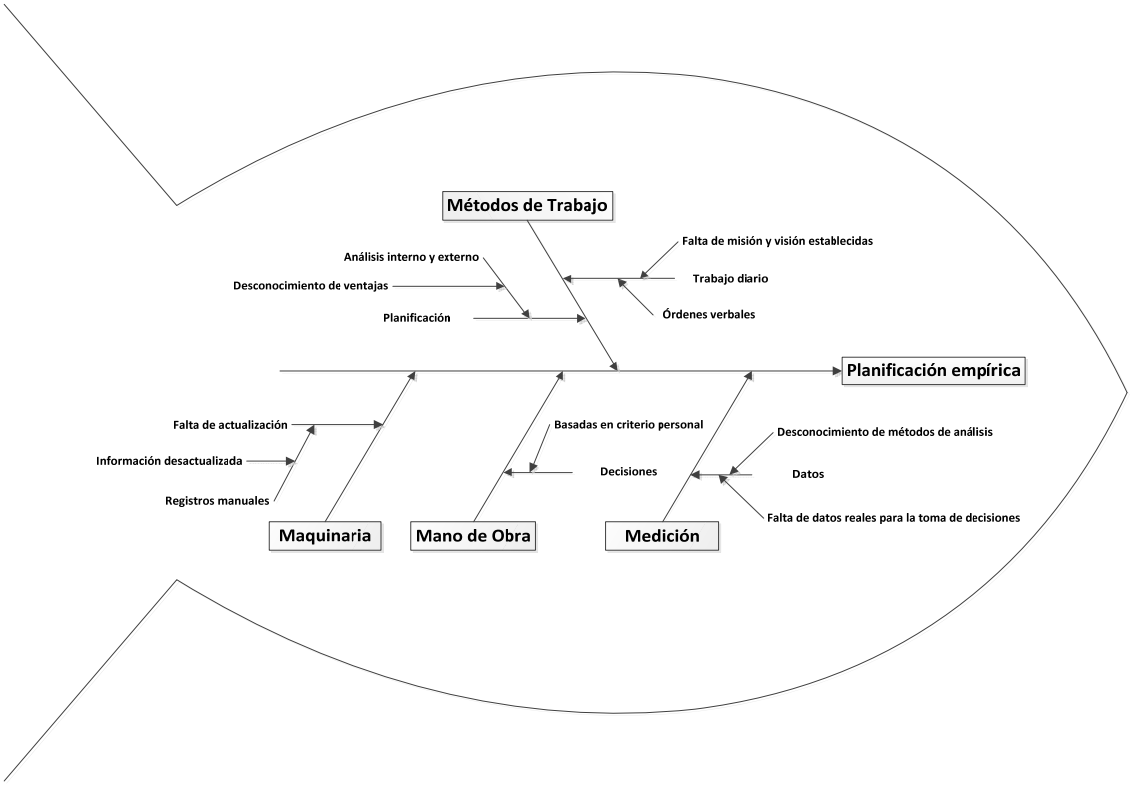


Figura 19: Proceso de Planificación

Se identificó que la planificación se basa en el día a día y que no se realiza ningún tipo de análisis para definirla. En medición, únicamente se registran datos y no se los analiza para utilizarlos en el proceso. En mano de obra, no existe un entrenamiento de cómo realizar una planificación por lo cual se basan en el criterio personal. Finalmente no se utiliza maquinaria, lo cual facilitaría la obtención de información para su interpretación y análisis. A continuación se puede ver lo descrito, en el siguiente diagrama.

Del análisis causa y efecto, del proceso de planificación, el efecto es la planificación empírica que se realiza a diario en la empresa. Los problemas se describen a continuación:

Tabla 19: Proceso de Planificación

Planificación		
Planificación Empírica		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Falta de análisis interno y externo	Decisiones basadas en criterio personal	Falta de análisis de información
Alinear las metas a la Misión y Visión		
	Maquinaria	
	Falta de actualización de software	

Figura: Figura 19

3.5.2 *Proceso de Contabilidad.* En el proceso de contabilidad se identificaron cuatro "Ms": Métodos de Trabajo, Medición, Mano de Obra y Maquinaria. En el Método de Trabajo, se identificó que el registro manual de las transacciones de la empresa ocupa un monto mensual significativo y, no se puede contratar a otro empleado para el área por la capacidad de la empresa. En Medición, se enfatiza el efecto que tiene el registro manual de la información, ya que no refleja la situación actual en la que se encuentra, únicamente datos. En Mano de Obra se habla de una falta de capacitación, ya que no se obtiene información de los registros obtenidos. Por último, en Maquinaria se refleja la falta de un software que disminuya el tiempo de registro y facilite la obtención de información para su posterior interpretación.

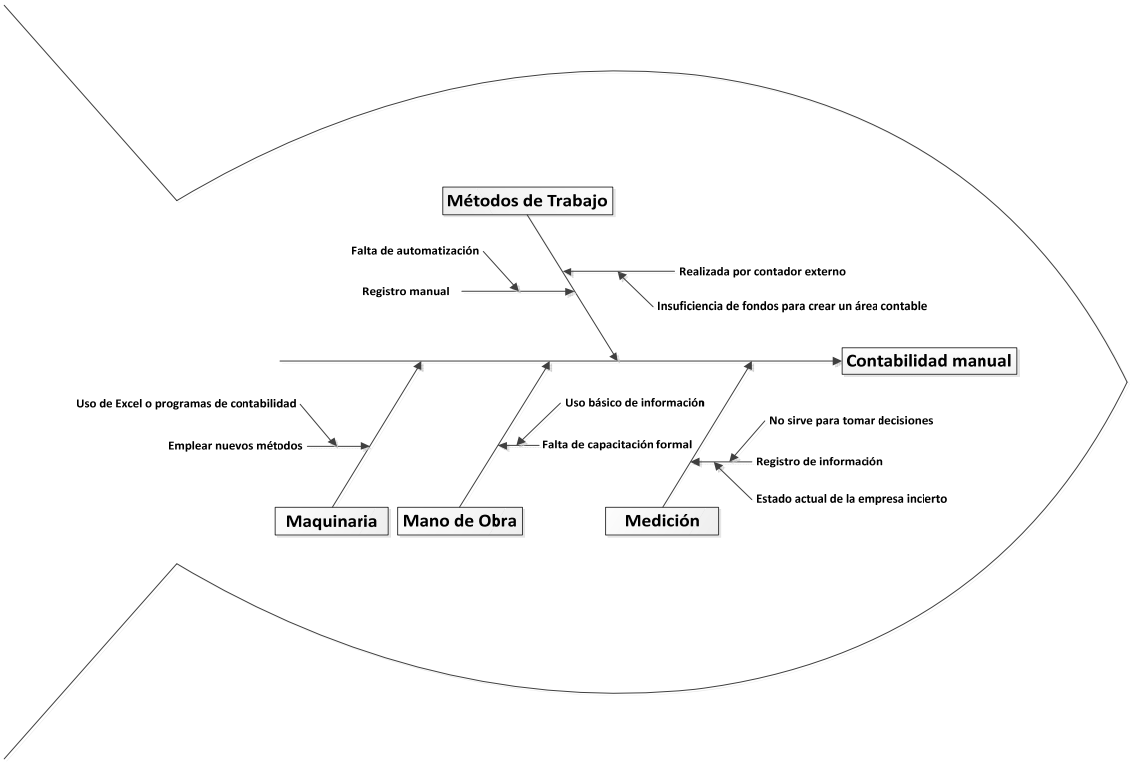


Figura 20: Proceso de Contabilidad

Los problemas antes mencionados se reflejan en el cuadro a continuación.

Tabla 20: Proceso de Contabilidad

Contabilidad		
Contabilidad Manual		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Registro manual de datos	Falta de capacitación formal	Información registrada no analizada
Realizada por contador externo		
	Maquinaria	
	Automatización necesaria en el proceso	

Figura: Figura 20

3.5.3 *Proceso de Caja.* Las "Ms" identificadas en el proceso son: Métodos de Trabajo, Medición, Mano de Obra y Maquinaria. De Métodos de Trabajo, se obtuvo que el método de registro actual es muy riesgoso, ya que se basa en la confianza al trabajador y no se tiene un método certero de comprobar que se está realizando de manera correcta. De igual manera, no se tiene un fondo establecido, únicamente un fondo estimado, el cual ha causado disgustos con el cliente en ciertas ocasiones. Mano de Obra refleja que, al ser el proceso manual, resta tiempo para atender al cliente y la empresa. Maquinaria enfatiza la necesidad de automatización en el proceso, para de esta manera reducir la incertidumbre en el manejo del efectivo.

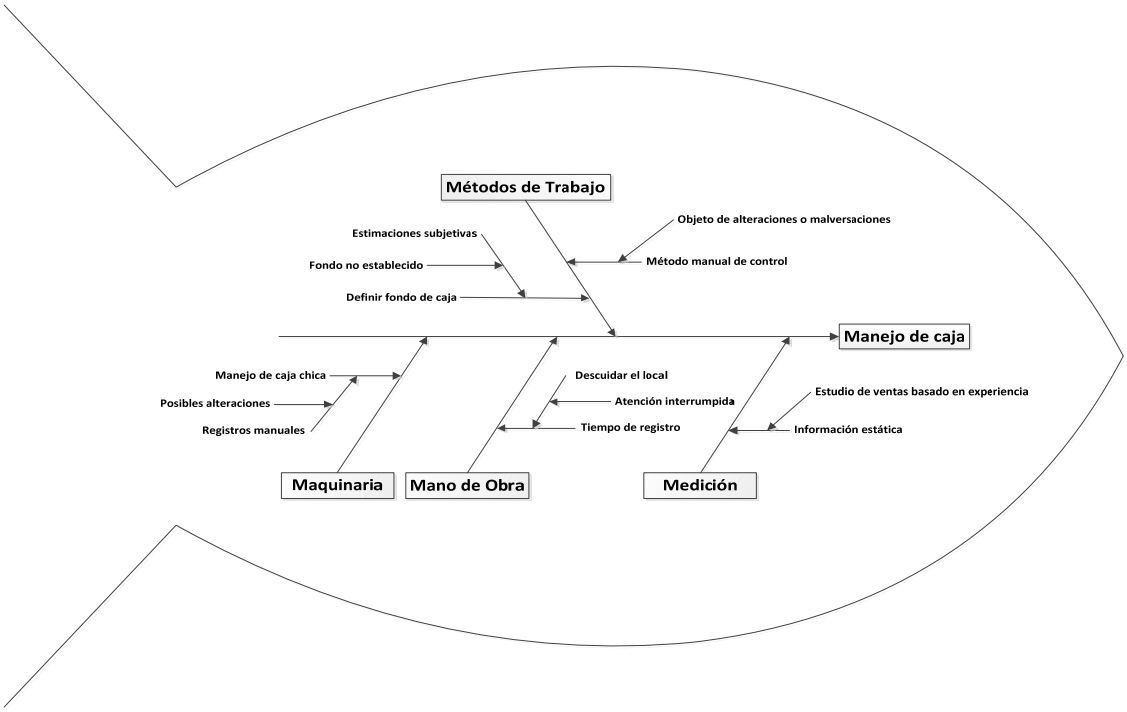


Figura 21: Proceso de Caja

Los problemas antes mencionados, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 21: Proceso de Caja

Caja		
Manejo de Caja		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Definir fondo de caja diario	Tiempo de registro manual representativo	Registro de información sin análisis
Método manual de control inseguro		
	Maquinaria	
	Manejo de caja chica riesgoso	

Figura: Figura 21

3.5.4 *Proceso de Talento Humano.* El proceso de contratación, tiene tres "Ms" que se estudia a continuación: Métodos de Trabajo, Medición y Mano de Obra. En Métodos de Trabajo, no existe formalidad en la contratación, haciendo susceptible a la empresa de ser auditada, pagar multas y entrar en problemas jurídicos. La contratación se realiza de acuerdo a las recomendaciones y no de manera específica al trabajo a realizarse. En Medición, se puede ver que no se realizan mediciones de las aptitudes presentes, de las personas interesadas en el puesto de trabajo; confiando netamente en la impresión de la persona en la entrevista. En Mano de Obra, no se considera la motivación del trabajador para desempeñar su trabajo diario; también se tiene un problema de capacidad, ya que no se puede contratar a más de dos personas por cuestiones financieras.

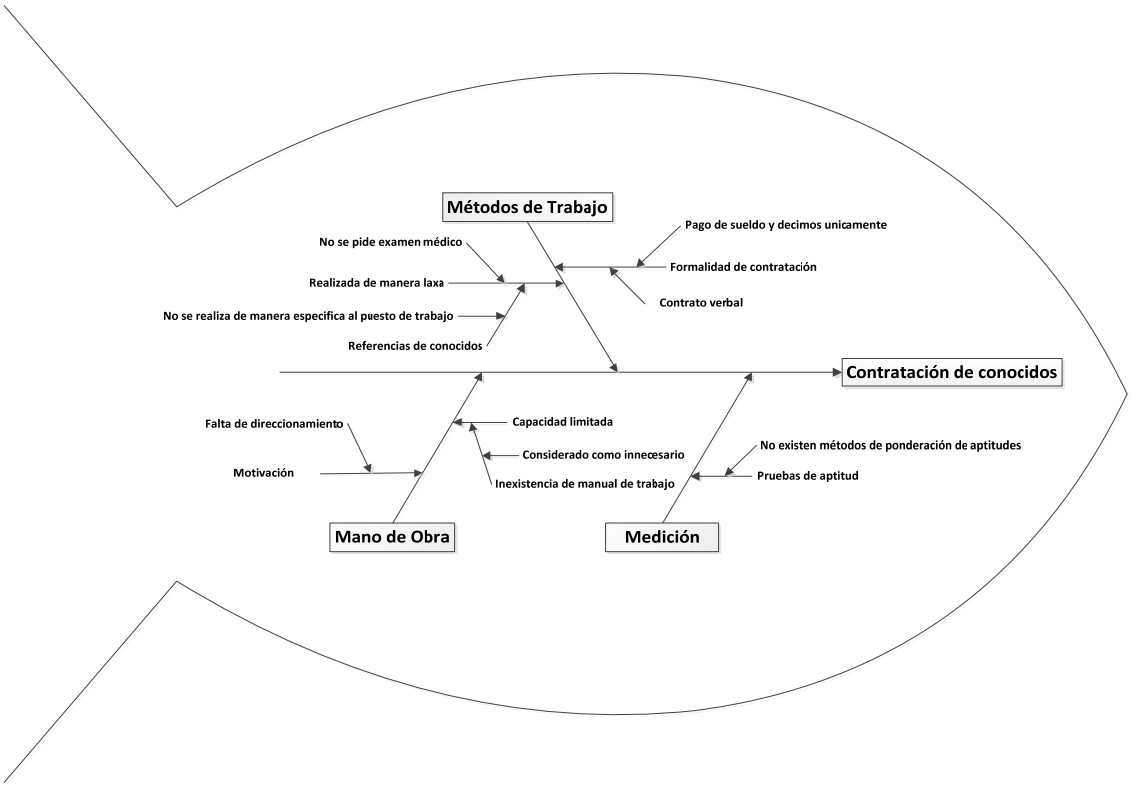


Figura 22: Proceso de Talento Humano

Para visualizar los problemas del proceso de mejor manera, se resumen a continuación:

Tabla 22: Proceso de Talento Humano

Talento Humano		
Contratación de Conocidos		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Falta de especificidad al puesto de trabajo	Capacidad limitada de puestos de trabajo	Falta de ponderación de aptitudes a empleados
Informalidad en la contratación	Motivación no considerada	

Figura: Figura 22

3.5.5 *Proceso de Compras.* El problema central del proceso de compras, es que se realiza de manera subjetiva, dando espacio a la al exceso de inventario, falta de materiales y disminución de liquidez de la empresa. Métodos de Trabajo refleja que las compras que se realizan son de acuerdo a la necesidad diaria, no a la planificación. Medición enfatiza la necesidad de análisis para determinar la reposición de inventarios basados en los ciclos de ventas del negocio, lo cual no se puede obtener con el registro manual que se utiliza en la actualidad y en Materiales se observa la seguridad del producto, ya que no se utilizan detectores para impedir el hurto. Al no existir parámetros establecidos para la compra de materiales, la calidad se ve comprometida, lo cual afecta directamente al cliente final.

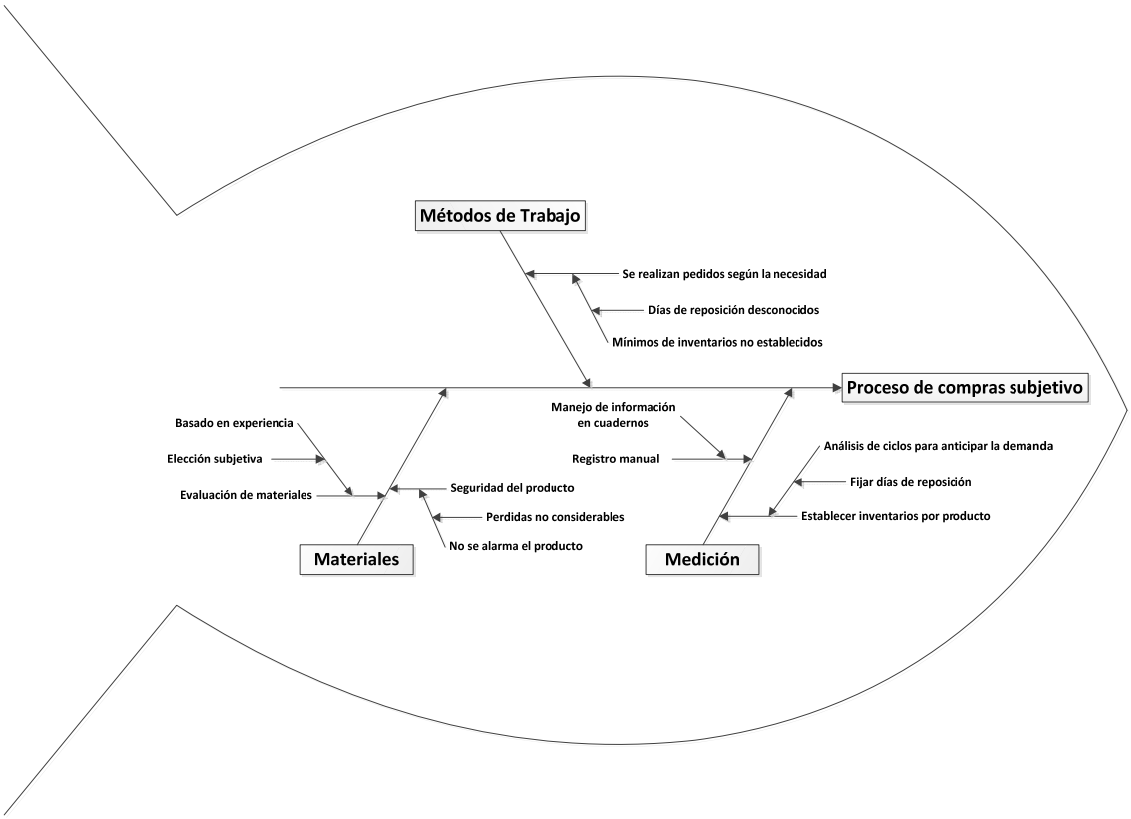


Figura 23: Proceso de Compras

En el cuadro de resumen, se pueden ver los problemas reflejados en el gráfico anterior.

Tabla 23: Proceso de Compras

Compras		
Proceso de Compras Subjetivo		
Métodos de trabajo	**Materiales**	**Medición**
Se realizan según la necesidad emergente	Evaluación de materiales subjetiva	Registro en cuadernos manualmente
	Seguridad del producto no considerada	Establecer inventarios mínimos por producto

Figura: Figura 23

3.5.6 *Proceso de Producción.* En el área de producción, el mayor problema identificado es que el producto final no es estandarizado, lo cual se refleja en la variabilidad de la calidad y los tiempos de entrega. En los Métodos de Trabajo se ataca la falta de planificación y la confianza que se tiene en los productores, al ser la mayoría, familiares y amigos, se omite el control de calidad. Al ser una empresa pequeña, el proceso de producción no tiene mayor impacto sobre el Medio Ambiente, pero de igual manera no se han previsto planes de reutilización de desperdicios, lo cual puede ser beneficioso para las ventas. En medición se vuelve a mencionar la dificultad que se tiene con los productores y la necesidad de parámetros de control de calidad para estandarizar el producto final. La maquinaria que se utiliza, al ser

la que dispone cada productor, no se ha revisado por parte de la empresa para formalizar los requerimientos bajo especificaciones documentadas del producto, comprometiendo la calidad del producto final. Los productores tienen la libertad de elegir los Materiales con los que van a trabajar, variando la calidad del producto que se va a obtener. Finalmente, Mano de Obra enfatiza la necesidad de establecer parámetros en los puntos mencionados anteriormente, para fijar y medir la calidad que mantiene la empresa para sus productos.

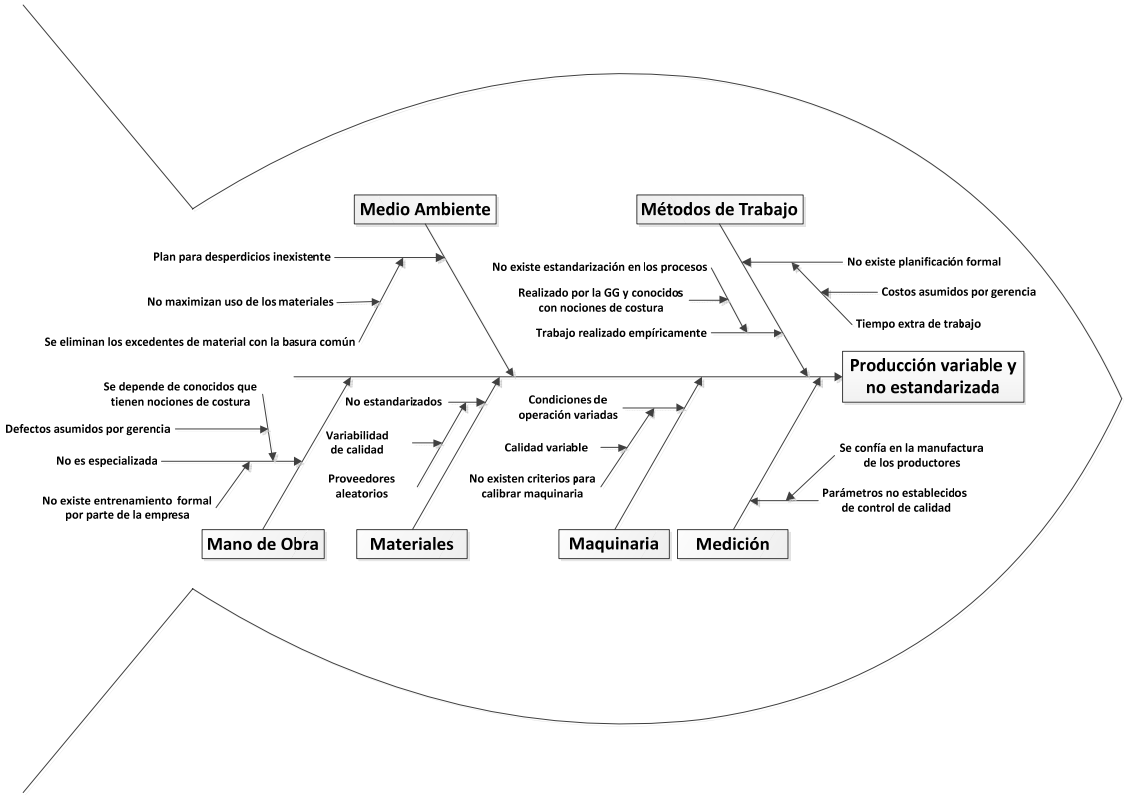


Figura 24: Proceso de Producción

Se realiza un resumen de los problemas revisados en el caso de estudio, reflejado en el siguiente cuadro.

Tabla 24: Proceso de Producción

Producción		
Producción Variable y No Estandarizada		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Materiales**
Trabajo realizado empíricamente por varias personas	Recae en la experiencia de la persona asignada	Obtenidos de proveedores no establecidos
No existe planificación formal		
Maquinaria	**Medición**	**Medio Ambiente**
Condiciones de operación aleatorias	Parámetros no establecidos de control de calidad	Plan para desperdicios inexistente

Figura: Figura 24

3.5.7 *Proceso de Apertura de Local.* En el actual proceso, el problema que se está analizando, es el de la falta de regulación de la apertura del local, ya que no se puede supervisar todas las aperturas y se quiere mantener la calidad en la atención al cliente. En Métodos de Trabajo, resalto que se puede realizar por una sola persona, lo cual aumenta el riesgo, pero abarata el costo. En cuanto a Medición, se encontró la falta de establecer parámetros que definan los pasos necesarios para el día. Finalmente, en Materiales se evalúa el riesgo de no colocar alarmas a las prendas que están en escaparate y vitrina.

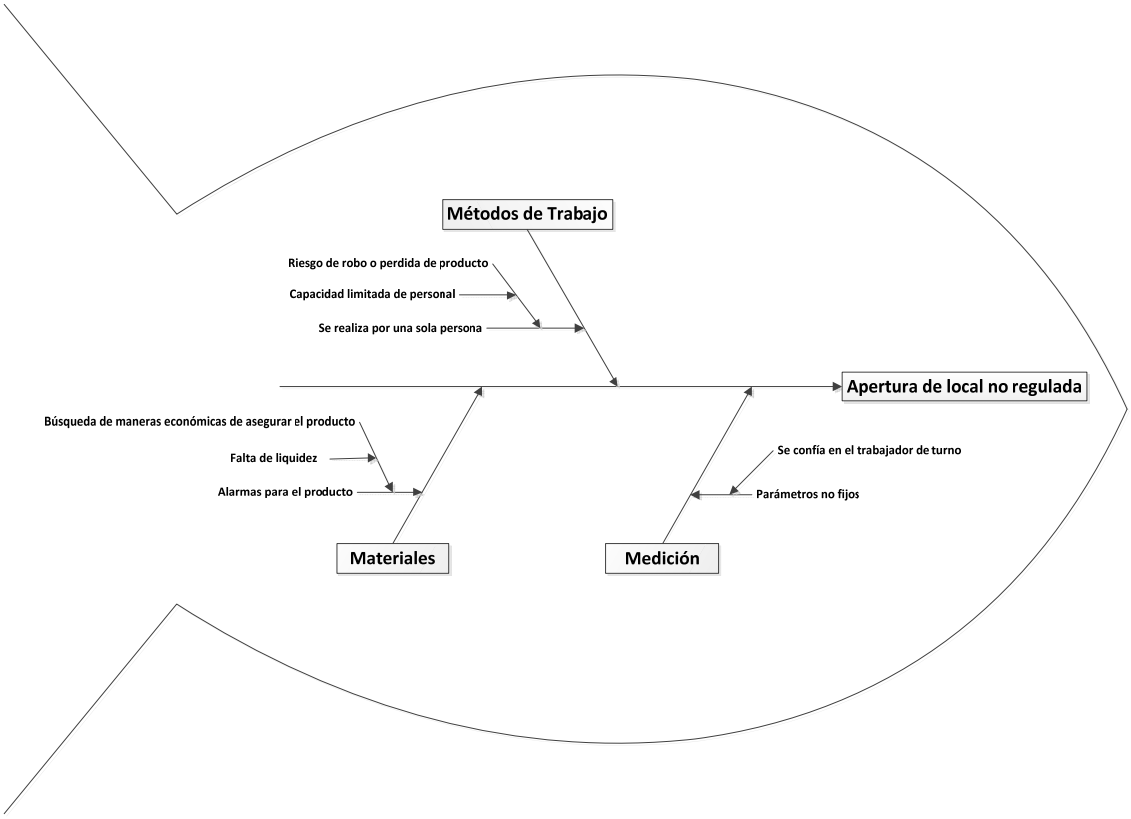


Figura 25: Proceso de Apertura local

Finalmente, se puede ver el resumen de las causas de este problema analizado en el siguiente cuadro.

Tabla 25: Proceso de Apertura local

Apertura Local		
Apertura de Local no regulada		
Métodos de trabajo	**Materiales**	**Medición**
Riesgo de eventualidades a persona asignada	Alarmas para el producto inexistentes	Parámetros de control no fijados

Figura: Figura 25

3.5.8 *Proceso de Arreglo de Local.* El principal problema del proceso de apertura, es que se realiza con constante aleatoriedad. En Métodos de Trabajo, se ve la falta de planificación en cuanto a las órdenes diarias que se disponen a los empleados. El principal problema de Mano de Obra es que al hacerse cargo del local entero, se limita el tiempo que se le dedica al cliente. En cuanto a Medición, no se mide la efectividad de los cambios realizados, por lo cual, se basa en los gustos personales de la persona en turno. Finalmente en Materiales, se mira el problema de la seguridad del producto, ya que el vendedor de turno no tiene la capacidad de vigilar el producto mientras realiza el resto de actividades asignadas.

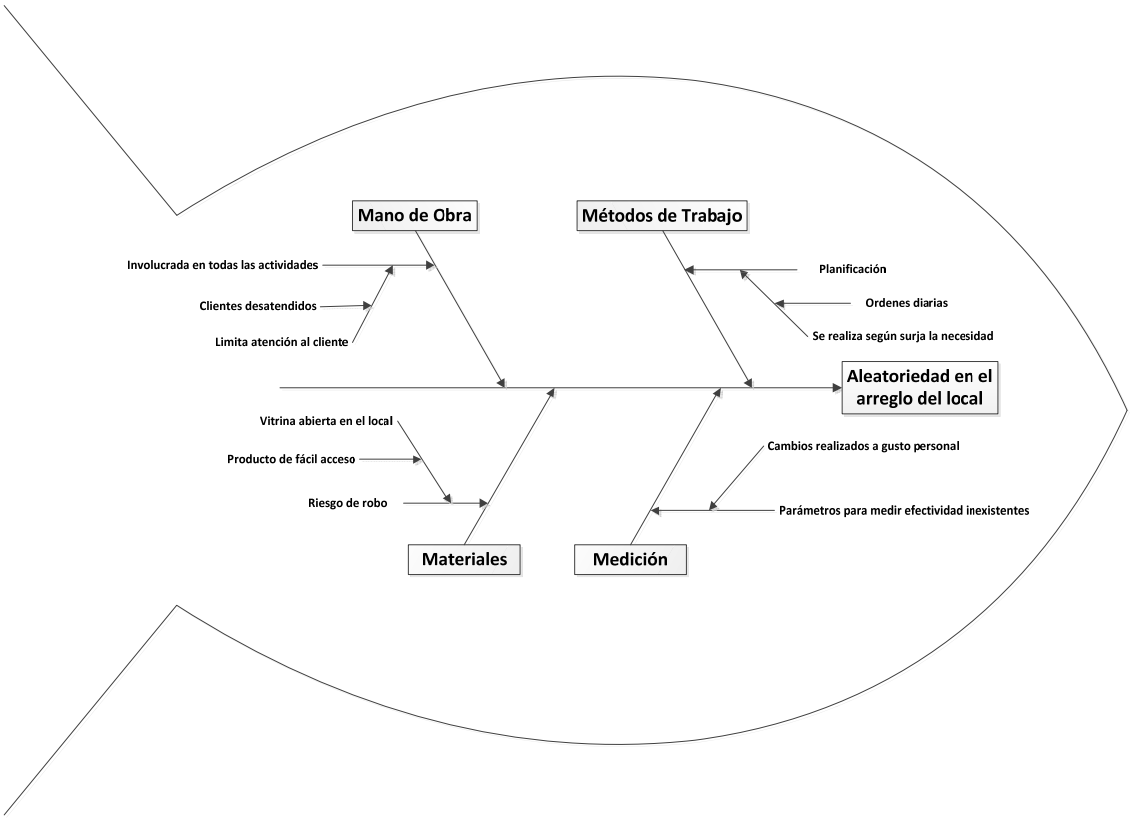


Figura 26: Proceso de Arreglo local

A continuación se puede ver el resumen de los problemas detectados en el proceso.

Tabla 26: Proceso de Arreglo local

Arreglo Local		
Aleatoriedad en el Arreglo del Local		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Materiales**
Realizado según la necesidad	Limita la atención al cliente	Fácil acceso al producto, riesgo de robo
	Medición	
	Parámetros para medir efectividad inexistentes	

Figura: Figura 26

3.5.9 *Proceso de Atención al Cliente.* El presente proceso, tiene limitaciones debido a las actividades asignadas al trabajador. En Método de Trabajo, el entrenamiento que reciben, no soluciona el exceso de trabajo. En Medición, no se han establecido parámetros para medir la efectividad de atención al cliente. En mano de obra, se analizan las actividades simultáneas que el vendedor tiene que realizar, limitando el tiempo para atención al cliente.

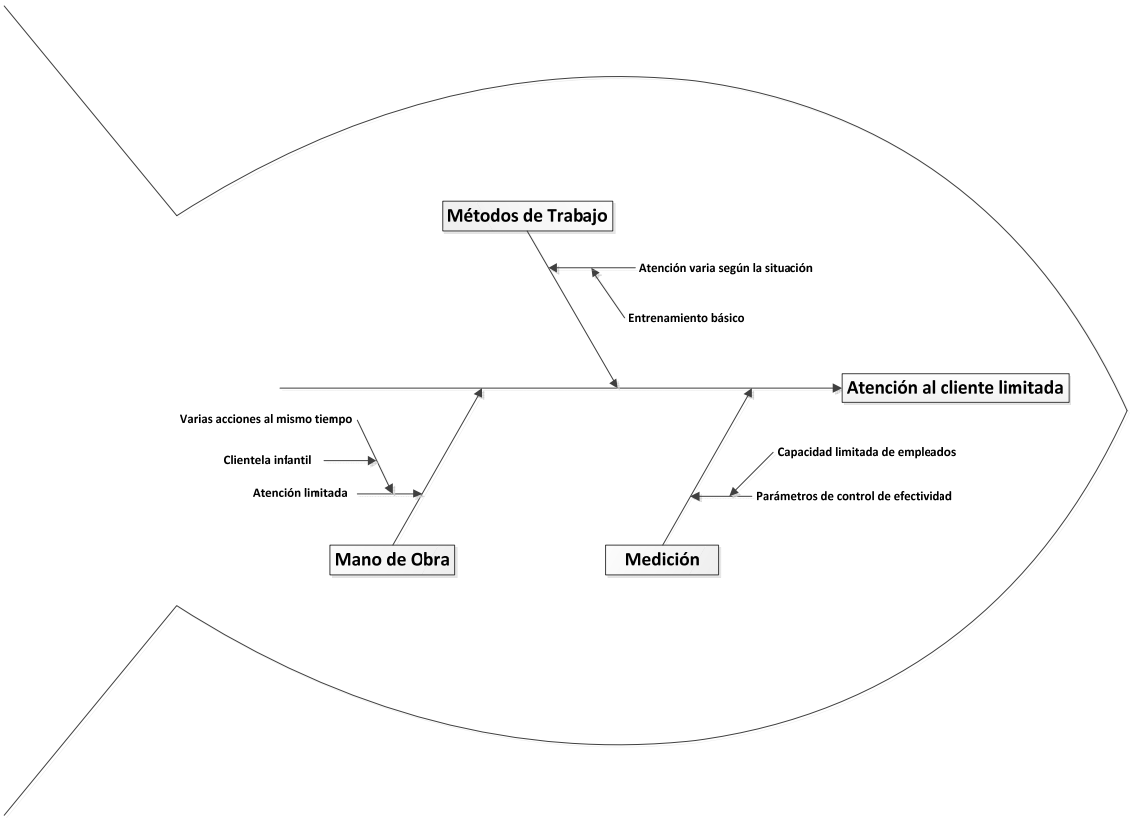


Figura 27: Proceso de Atención del cliente

Según lo estudiado en el proceso actual, se resumen los problemas identificados.

Tabla 27: Proceso de Atención del cliente

Atención al Cliente		
Atención al Cliente Limitada		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Atención varía según la situación	Atención limitada por total de actividades asignadas	Parámetros de control de efectividad necesarios

Figura: Figura 27

3.5.10 *Proceso de Ventas.* Del análisis de este proceso, se obtuvo que el problema principal, es la falta de un estudio de las transacciones de ventas. En Mano de Obra se aborda la necesidad de un estudio de los ciclos anuales de ventas y la

determinación del punto de equilibrio para fijar metas diarias basadas en el análisis de la información de la empresa. En Medición, se discutió de la necesidad de analizar la capacidad de cada vendedor, para así poder mejorarla o premiar los buenos desempeños. Finalmente, en el área de Mano de Obra, se topa el tema de la confianza que se le proporciona al empleado y del establecimiento de parámetros de control.

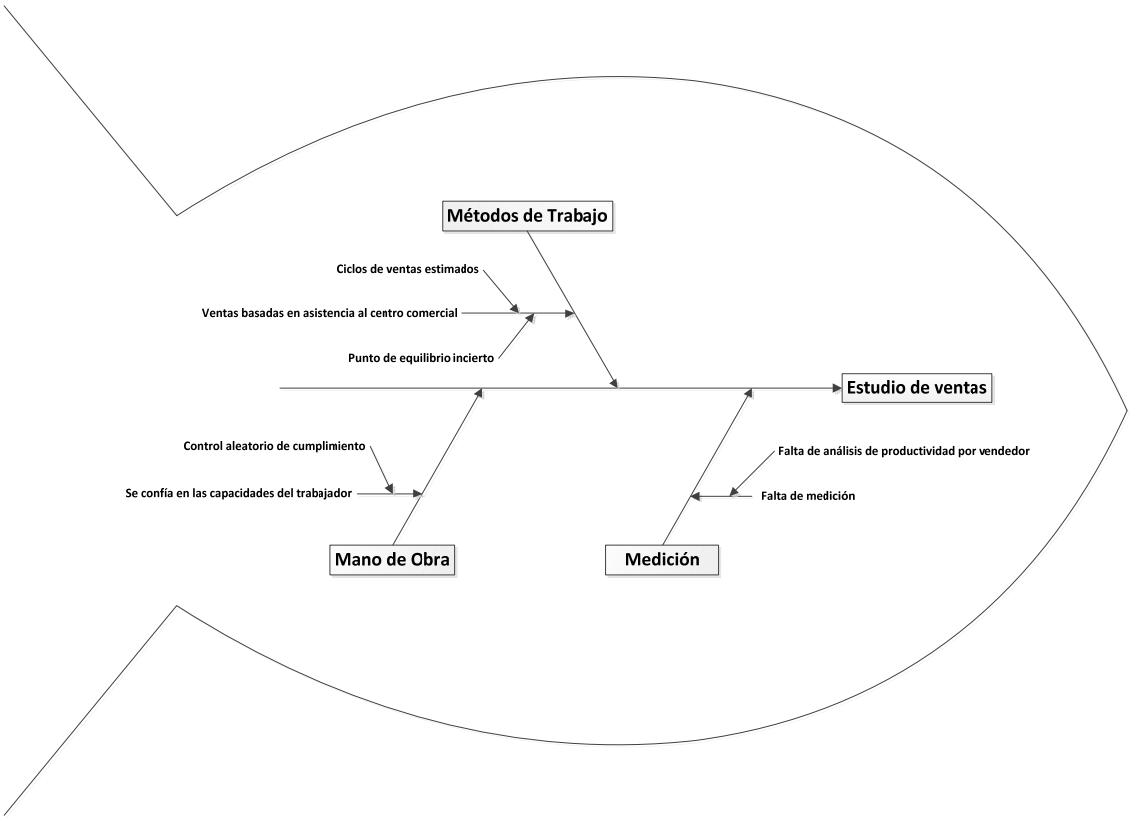


Figura 28: Proceso de Ventas

En el siguiente cuadro, se puede ver el resumen de los problemas identificados.

Tabla 28: Proceso de Ventas

Ventas		
Estudio de Ventas		
Métodos de trabajo	**Mano de Obra**	**Medición**
Falta de planificación de ventas	Se confía en las capacidades del trabajador	Falta de medición de capacidad del vendedor

Figura: Figura 28

3.5.11 *Proceso de Cierre de local.* En el proceso de cierre, el problema central, es la falta de normativa para finalizar el día de trabajo. En Métodos de trabajo, existe un alto grado de dependencia hacia la seguridad del centro comercial, la cual no es

suficiente para el número de locales que existen en centro comercial. Medición, ve la necesidad de establecer parámetros para el proceso, donde se cubre todo lo que se tiene que realizar en el cierre del local. Por último, en Materiales se acentúa la necesidad de proteger el producto, con el uso de alarmas.

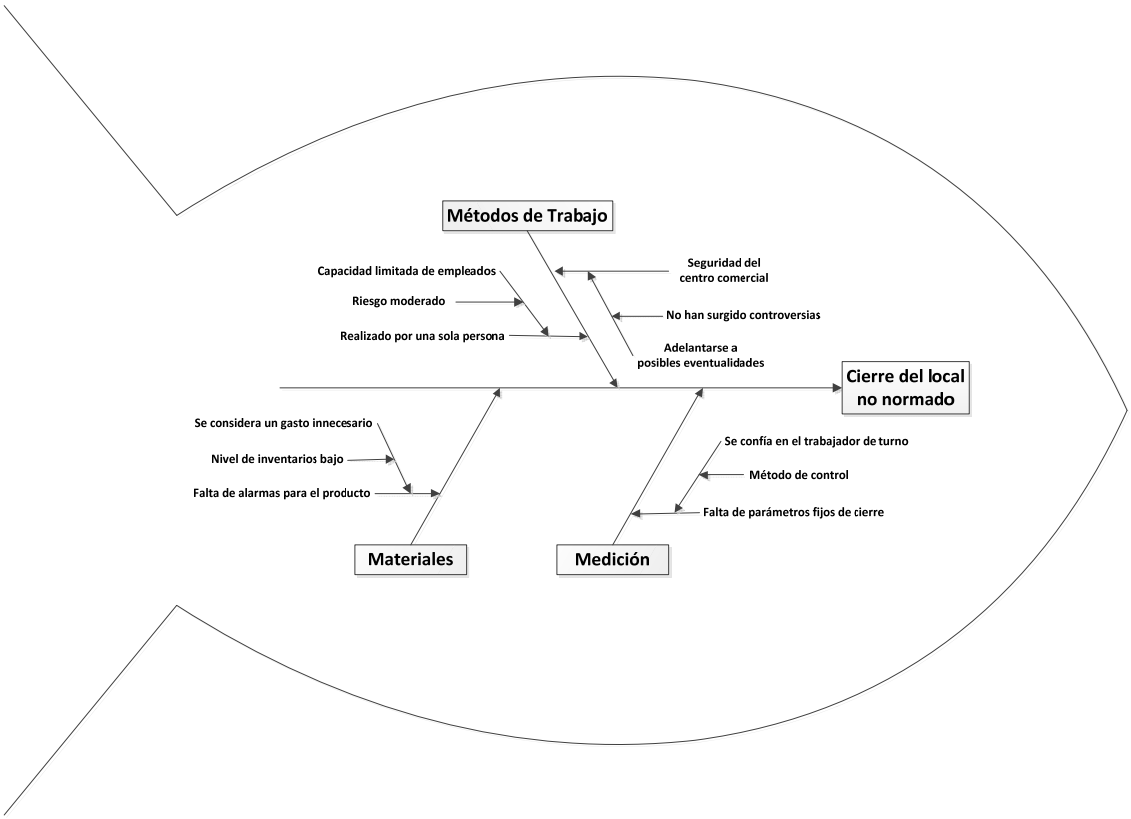


Figura 29: Proceso de Cierre local

Por último, en el cuadro se resumen los problemas que se señalaron en el diagrama.

Tabla 29: Proceso de Cierre local

Cierre Local		
Cierre Local No Normado		
Métodos de trabajo	**Materiales**	**Medición**
Riesgoso porque se realiza por una sola persona	Falta de alarmas para el producto	Falta de parámetros fijos de cierre
Confianza en la seguridad del centro comercial		

Figura: Figura 29

4 PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO POR PROCESOS

4.1 Propuesta por proceso

Las propuestas por cada "M", que se recomiendan a continuación, consideran la capacidad de la empresa y su nivel de liquidez.

4.1.1 *Gerencia General*

Tabla 30: Planificación

Planificación	
Planificación Empírica	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Falta de análisis interno y externo	Basarse en la Misión, Visión y objetivos para realizar la planificación mensual.
Alinear las metas a la Misión y Visión	
Mano de Obra	
Decisiones basadas en criterio personal	Establecer indicadores, con la información del sistema, para cada una de los procesos planificados.
Medición	
Falta de análisis de información	Capacitar en métodos de planificación.
Maquinaria	
Falta de actualización de software	Contratar un sistema de contabilidad que provea información útil para la toma de decisiones

Tabla 31: Contabilidad

Contabilidad	
Contabilidad Manual	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Registro manual de datos	Analizar la información provista por el sistema contable.
Realizada por contador externo	
Mano de Obra	
Falta de capacitación formal	Actualizar el conocimiento contable, para su mejor entendimiento y empleo en el sistema.
Medición	
Información registrada no analizada	Utilizar indicadores contables para obtener conclusiones acerca de la información consolidada.
Maquinaria	
Automatización necesaria en el proceso	Utilizar el sistema para agilitar y asegurar el registro contable de la organización.

Tabla 32: Caja

Caja	
Manejo de Caja	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Definir fondo de caja diario	Asignar un fondo fijo de caja, determinado por la información de las ventas.
Método manual de control inseguro	
Mano de Obra	
Tiempo de registro manual representativo	Simplificar el proceso y acortar tiempos de registro con el uso del sistema.
Medición	
Registro de información sin análisis	Utilizar la información de las ventas para obtener información relevante para el manejo de los procesos (reposición de inventarios, ciclos de ventas, liquidez, entre otros).
Maquinaria	
Manejo de caja chica riesgoso	Automatizar el proceso de registro para minimizar la incertidumbre.

Tabla 33: Talento Humano

Talento Humano	
Contratación de Conocidos	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Falta de especificidad al puesto de trabajo	Diseñar un perfil de trabajador y contratar personas afines, que tengan cierto grado de experiencia y motivación a la realización del trabajo asignado.
Informalidad en la contratación	
Mano de Obra	
Capacidad limitada de puestos de trabajo	Motivar a los empleados de acuerdo a sus aptitudes, con métodos no monetarios.
Motivación no considerada	
Medición	
Falta de ponderación de aptitudes a empleados	Emplear métodos de análisis aptitudinal, para medir las capacidades de cada postulante y elegir al más apto de acuerdo al perfil diseñado.

4.1.2 *Compras*

Tabla 34: Compras

Compras	
Proceso de Compras Subjetivo	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Se realizan según la necesidad emergente	Establecer temporadas de venta (bautizos, primera comunión, 15 años), con la información del sistema, para sensibilizar el proceso de determinación de mínimos de inventarios.
Materiales	
Evaluación de materiales subjetiva	Usar bobinas de etiqueta adhesiva, escondidas en las prendas para aumentar la seguridad del producto.
Seguridad del producto no considerada	
Medición	
Registro manual	Emplear la información del sistema para determinar ciclos de ventas, adelantarse a la demanda, realizar reportes de flujo de efectivo y kardex electrónicos.
Establecer inventarios mínimos por producto	

4.1.3 *Producción*

Tabla 35: Producción

Producción	
Producción Variable y No Estandarizada	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Trabajo realizado empíricamente por varias personas	Con la información obtenida del sistema, planificar la producción y estandarizar el proceso.
No existe planificación formal	
Mano de Obra	
Recae en la experiencia de la persona asignada	Definir a productores especializados que se encarguen de la realización del producto, para estandarizar el proceso.
Materiales	
Obtenidos de proveedores no establecidos	Establecer a los proveedores para estandarizar los materiales que se utilizan y garantizar la calidad.
Maquinaria	
Condiciones de operación aleatorias	Definir el tipo de maquinaria y establecer las calibraciones que se van a usar por líneas de producto.
Medición	
Parámetros no establecidos de control de calidad	Definir estándares de calidad que determinan si se puede comercializar o no el producto.
Medio Ambiente	
Plan para desperdicios inexistente	Unificar desperdicios para decidir si se puede crear pequeños accesorios como: aretes, varitas mágicas, collares, anillos y otros.

4.1.4 *Ventas*

Tabla 36: Apertura Local

Apertura Local	
Apertura de Local no regulada	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Riesgo de eventualidades a persona asignada	Verificar que el soporte de seguridad del centro comercial este haciendo sus rondas, para realizar la apertura con mayor seguridad.
Materiales	
Alarmas para el producto inexistentes	Revisar que las bobinas de etiqueta adhesiva, escondidas en las prendas, estén correctamente adheridas.
Medición	
Parámetros de control no fijados	Realizar un check list con el procedimiento completo de apertura de local, basado en la metodología de las 5's.

Tabla 37: Arreglo Local

Arreglo Local	
Aleatoriedad en el Arreglo del Local	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Realizado según la necesidad	Partiendo de le reposición del producto y el estudio de los ciclos de demanda, preparar un cambio de vitrina y escaparate cada semana para atraer a los posibles consumidores.
Mano de Obra	
Limita la atención al cliente	Limitar el tiempo que emplean en otras actividades para garantizar una excelente atención al cliente.
Materiales	
Fácil acceso al producto, riesgo de robo	Asegurar el producto con alarmas para reducir el tiempo de vigilancia y permitir al vendedor concentrarse en el cliente.
Medición	
Parámetros para medir efectividad inexistentes	Determinar los aspectos que hacen que el capte mayor atención de posibles consumidores e integrarlo una lista de requerimientos que puede variar de acuerdo a los ciclos de demanda del negocio.

Tabla 38: Atención al Cliente

Atención al Cliente	
Atención al Cliente Limitada	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Atención varía según la situación	Normalizar el proceso de ventas, con el fin de simplificar y normalizar la gestión de los vendedores.
Mano de Obra	
Atención limitada por total de actividades asignadas	Reducir el tiempo empleado en otras actividades para dedicar mayor tiempo a la atención al cliente.
Medición	
Parámetros de control de efectividad necesarios	Establecer objetivos que cada vendedor tiene que alcanzar diaria y mensualmente para poder medir su crecimiento y progreso individual, al igual que poder analizar el grado de efectividad del entrenamiento.

Tabla 39: Ventas

Ventas	
Estudio de Ventas	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Falta de planificación de ventas	Planificar las ventas, por trabajador, según los ciclos y el punto de equilibrio.
Mano de Obra	
Se confía en las capacidades del trabajador	Partir del entrenamiento dado en el proceso de atención al cliente, para acentuar la importancia de las ventas y su impacto directo sobre los beneficios de cada empleado.
Medición	
Falta de medición de capacidad del vendedor	Analizar la información obtenida de las ventas para estimar ciclos de demanda y determinar la productividad por vendedor.

Tabla 40: Cierre Local

Cierre Local	
Cierre Local No Normado	
Causa	**Propuesta de Solución**
Métodos de trabajo	
Riesgoso porque se realiza por una sola persona	Contar con la seguridad presencial del centro comercial al momento de realizar el cierre.
Confianza en la seguridad del centro comercial	
Materiales	
Falta de alarmas para el producto	Revisar que el producto manipulado por los consumidores, este propiamente asegurado con la bobina de etiqueta adhesiva y que las seguridades dispuestas estén correctamente empleadas.
Medición	
Falta de parámetros fijos de cierre	Disponer un check list de cierre, basado en la metodología de las 5's, el cual va a tener que ser seguido al pie de la letra antes de abandonar el puesto de trabajo.

4.2 Documentación

MIA es un local comercial que se dedica a la compra, modificación y creación de vestidos tipo princesa para niñas de entre 13 y 16 años. Al ser una empresa nueva en el mercado, pretende minimizar sus procesos para manejar la organización de la mejor manera; a continuación, se listan los procesos vigentes y su alcance; información que se ha realizado con el fin del presente estudio:

4.2.1 *Inventario de procesos.* A continuación se va a determinar el tipo del proceso, para facilitar su ubicación en el mapa de procesos*:*

Tabla 41: Inventario de procesos

No.	Área	Proceso	Tipo
1	Gerencia General	Planificación	Estratégico
		Contabilidad	Apoyo
		Caja	
		Talento Humano	
2	Compras	Compras	
3	Producción	Producción	
4	Ventas	Apertura Local	Misional
		Arreglo Local	
		Atención Cliente	
		Ventas	
		Cierre Local	

Los procesos se codifican de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

Tabla 42: Nomenclaturas

No.	Proceso	Código
1	Planificación	PG-001
2	Contabilidad	PG-002
3	Caja	PG-003
4	Talento Humano	PG-004
5	Compras	PC-001
6	Producción	PP-001
7	Apertura Local	PV-001
8	Arreglo Local	PV-002
9	Atención Cliente	PV-003
10	Ventas	PV-004
11	Cierre Local	PV-005

4.2.2 *Alcance de los procesos*

Planificación: Inicia con el análisis interno y externo de la empresa y finaliza con la planificación mensual por área. Incluye la definición de objetivos y metas mensuales. Aplica para todas las áreas de la empresa.

Contabilidad: Inicia con la preparación de la información y del material necesario para analizar la información y finaliza con la conclusiones y predicciones obtenidas a partir información obtenida. Incluye la asignación de fondos y pagos a involucrados. Aplica para todas las áreas de la organización que requieran fondos para su funcionamiento.

Caja: Inicia con el análisis de la capacidad de ventas diarias de la empresa y finaliza con el aprovisionamiento de un fondo de caja diario. Incluye la verificación de la disponibilidad de la caja. Aplica al área de Gerencia General y Ventas.

Talento humano: Inicia con la determinación de los requerimientos para los puestos vacantes y finaliza con el entrenamiento para el puesto de trabajo. Incluye la revisión de referencias y documentos, pruebas psicométricas, entrenamiento y la recepción de exámenes médicos. Aplica para el área de ventas.

Compras: Inicia con la selección de proveedores y finaliza con el acopio del producto en donde corresponda. Incluye la compra de productos y materiales necesarios. Aplica para el área de producción y ventas.

Producción: Inicia con la preparación de los materiales necesarios para la producción y finaliza con el almacenamiento del producto terminado. Incluye la elaboración del producto según los requerimientos del cliente y de la empresa. Aplica para el área de ventas.

Apertura Local: Inicia por la llegada del empleado a la empresa y finaliza el momento que el local se encuentra bajo los parámetros preestablecidos para abrir el local. Incluye la limpieza y el arreglo del local según las instrucciones del día. Aplica para el área de ventas.

Arreglo del Local: Inicia con la limpieza del local y, finaliza con la planificación del siguiente cambio de escaparate y vitrina. Incluye el diseño de escaparate y vitrina según las tendencias de moda estudiadas en la planificación. Aplica al área de ventas.

Atención al Cliente: Inicia cuando el cliente ingresa a la empresa y termina cuando el cliente está dispuesto a realizar la venta. Incluye el trato especial a los clientes aprendido en el entrenamiento. Aplica para el área de ventas.

Ventas: Inicia con la revisión de la mercadería vendida y termina con la entrega del producto al cliente. Incluye el registro de las transacciones realizadas y el intercambio de bienes por dinero. Aplica al área de ventas.

Cierre del Local: Inicia con las disposiciones de cierre del centro comercial y finaliza con el cierre físico del local. Incluye el orden y la revisión, tanto del local como del producto. Aplica al área de ventas (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2013)

4.2.3 *Mapa de procesos.* Una vez identificados los procesos y clasificados por tipo, se procede a la elaboración del mapa de procesos; se cuenta con un proceso estratégico, cinco misionales y cinco de apoyo, los cuales se grafican a continuación a manera de mapa para revelar su orden y relevancia dentro de la organización.



Figura 30: Mapa de Procesos

4.3 Caracterización de procesos

Una vez definido el mapa de procesos, se procede a realizar la caracterización de los mismos; en la caracterización se toma en cuenta: las entradas y salidas de los procesos, incluyendo los proveedores de las entradas y los clientes a los que van a beneficiar las salidas. De igual manera se incluye el ciclo PHVA, las personas responsables del proceso, los procesos que participan y los que proporcionan soporte.

Finalmente se incluye un parámetro de control, medición o seguimiento, los recursos, los documentos y los puntos de la norma ISO que son pertinentes. A continuación, se presenta la modelación respectiva que representa los procesos propuestos.

Tabla 43: Proceso de Planificación

Proceso	PG-001	Planificación				
Misión	Establecer metas a corto, mediano y largo plazo en todas las áreas de la organización con el fin de ser productivos					
Entradas	**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**		**Salidas**
Requerimiento de Clientes	Atención al Cliente	P	Definir objetivos, metas y lineamientos a seguir alineados a la misión y visión	Ventas	→	Planificación de ventas
Últimas Tendencias		H	Determinar las actividades a realizarse en cada área de la empresa	Compras	→	Planificación de compras
Reportes de ventas de meses anteriores	Caja	V	Realizar controles para verificar la correcta realización de las actividades	Producción	→	Planificación de producción
		A	Tomar decisiones sobre actividades que no cumplen con los objetivos	Caja	→	Presupuesto
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**				**Documentos**
Gerencia General						Estados Financieros
Participan						
Ventas		Eficacia de planeación = (Áreas planificadas / Total de áreas) *100				
Procesos de Soporte		**Recursos**				**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Contabilidad		Cronograma de Planificación				
						5.1; 5.4; 5.5; 5.6

Tabla 44: Proceso de Contabilidad

Proceso	PG-002	Contabilidad				
Misión	Llevar las cuentas de acuerdo a las disposiciones legales y proporcionar información para la toma de decisiones					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Reportes de asistencias		Recursos Humanos	P	Preparar sistema y recopilar toda la información necesaria, para el proceso, de las diferentes áreas	SRI	Declaraciones de Impuestos
Reportes de ventas		Ventas	H	Unificar la información de las diferentes transacciones en el sistema	Gerencia	Análisis de información
Reportes de compras		Compras	V	Verificar que los datos internos se apegan a la informacion obtenida	IESS	Pago de obligaciones
Reportes de producción		Produccion				
Reportes de caja		Caja	A	Analizar la información del sistema paa dar soporte a la toma de desiciones	Empleados	Pago de sueldos
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**				**Documentos**
Gerente general						
Participan		Eficacia de la Contabilidad =				Comprobantes de ventas diarias
		(Número de planillas con recargo / Número total de planillas pagadas) *100				Facturas de gastos
		Eficiencia Sobre Costo =				Kardex de productos terminados
		(Monto pagado por mora en planillas / total de monto pagado de impuestos) *100				Arqueos de caja
Procesos de Soporte						
Ventas						
Compras		**Recursos**				**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Producción		Reportes físicos de ventas, compras, producción y caja				
Producción		Hardware / Software				4.2; 8.2; 8.4

Tabla 45: Proceso de Caja

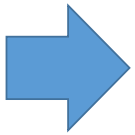
Proceso	PG-003	Caja				
Misión	Determinar un fondo de caja que no interfiera con las ventas y compras del local					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Requerimiento de caja		Ventas	P	Analizar la capacidad de venta diaria de la empresa	Caja	Fondo de caja disponible
			H	Determinar el mínimo de monedas necesario por denominación para la apertura del local		
			V	Verificar la disponibilidad de caja		
			A	Provisionar un fondo permanente para asignación de caja		
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**			**Documentos**	
Gerente General						
Participan		Fondo de caja =			Reporte de ventas	
Ventas		(Monto total de caja diario - Fondo de caja) - Monto total de ventas diarias			Arqueo de caja	
		*Si es mayor o menor al total de las ventas, se va sumando el monto y al				
		fin de mes se dispone un porcentaje de descuento para el vendedor				
Procesos de Soporte					**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**	
Contabilidad		**Recursos**				
		Caja registradora			7.4; 7.5; 7.6	

Tabla 46: Proceso de Talento Humano

Proceso	PG-004	Talento Humano				
Misión	Contratar al trabajador idóneo que cumpla los requerimientos para el cargo disponible					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Recepción de CV		Interesados en el trabajo	P	Establecer requerimientos para los puestos vacantes	Ventas	Trabajador contratao
			H	Contratar al (los) trabajador(es) que cumplan el perfil del puesto	Compras	
			V	Verificar Referencias, Realizar pruebas psicométricas para comprobar aptitudes necesarias, solicitar examen médico		
			A	Proceder a la firma del contrato o repetir el proceso	Producción	
Responsable			**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**			**Documentos**
Gerente General						Planificación mensual de
Participan						ventas
Ventas			Eficiencia de contratación =			
Compras			(Ventas generadas / Costo total del personal) *100			
Producción						
Procesos de Soporte			**Recursos**			**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Contabilidad			Hardware			
Planificación			Internet			6.1; 6.2

Tabla 47: Proceso de Compras

Proceso	PC-001	Compras				
Misión	Mantener los mínimos de stock en inventario en el local de manera que no afecte al flujo de efectivo					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Pedidos Realizados		Clientes	P	Comprobar que los inventarios estén de acuerdo a los pedidos y las cantidades mínimas de stock	Ventas	Punto de equilibrio para ventas mensuales
			H	Realizar las compras de los ítems necesarios	Producción	Transformación de materia prima
Existencia mínima de stock		Inventarios de productos	V	Comprobar que los mínimos de stock no afecte el flujo de efectivo		
			A	Ajustar el inventario de acuerdo a las necesidades del local y los requerimientos de los clientes	Contabilidad	Reporte de Compras

Responsable	**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**	**Documentos**
Gerente General		
Participan		Histórico de costos
Ventas	Equilibrio de Compras =	Mínimos de inventarios
Producción	(Costo compras / Valor de inventarios mínimos + Valor Pedidos) *100	Pedidos clientes
Contabilidad		
Procesos de Soporte	**Recursos**	**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Caja	Vehículo de transporte	
	Estuches protectores para vestidos	7.1; 7.3; 7.4

Tabla 48: Proceso de Producción

Proceso	PP-001	Producción				
Misión	Transformar el producto de acuerdo a los pedidos de los clientes y a los parámetros de control de calidad					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Atención al cliente		Clientes	P	Comprobar que se tengan los materiales necesarios para la producción	Ventas	Recuperación de Cartera
			H	Realizar los productos necesarios para pedidos e inventarios		
Planificación		Inventarios mínimos	V	Realizar control de calidad de acuerdo a los parámetros de la empresa y los proporcionados por el cliente		
			A	En caso de que el producto no pase los filtros de control de calidad, repetir el ciclo		

Responsable	**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**	**Documentos**
Gerente General		
Participan	Eficacia de Producción =	Pedidos de Clientes
Ventas	(Producto Terminado Aprobado / Producción Total) *100	Mínimos de inventarios
Planificación	Eficiencia de Producción =	Procesos de producción
	(Costo de materiales utilizados / Costo presupuestado) *100	
Procesos de Soporte	**Recursos**	**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Caja	Materia Prima (accesorios)	
Contabilidad	Maquinaria / Herramientas de transformación	7.1; 7.3; 7.5; 7.6

Tabla 49: Proceso de Apertura de local

Proceso	PV-001	Apertura Local				
Misión	Mantener el local de acuerdo a parámetros establecidos por la gerencia para llamar la atención de los clientes					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Caja		Procesos internos	P	Determinar los requerimientos de apertura diarios	Atención al Cliente	Local que cumple parámetros para llamar atención de los clientes
			H	Realizar la apertura del local de acuerdo a las instrucciones del día		
Cierre Local			V	Verificar que no existan divergencias con lo solicitado		
			A	Corregir los requerimientos de apertura		
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**				**Documentos**
Vendedor asignado						
Participan		Eficacia de Visitas =				Planificación de apertura
Caja		(Numero de supervisiones aprobadas / Total de revisiones de escaparate) *100				
Cierre Local						
		Recursos				
Procesos de Soporte		Caja Registradora				**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Compras		Fondo de caja				
Ventas		Utensilios de limpieza y decoración				6.3; 6.4

Tabla 50: Proceso de Arreglo de local

Proceso	PV-002	Arreglo Local				
Misión	Crear una vitrina y escaparate llamativos que logre captar la atención de los clientes					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Últimas tendencias	→	Planificación	P	Diseñar la vitrina y el escaparate, de acuerdo a las últimas tendencias y al producto que requiere promoción	Atención al cliente	Atraer clientela al local
Productos nuevos	→	Producción	H	Separar el producto que se va a poner en escaparate y vitrina para realizar los cambios necesarios		
Productos con baja rotación	→	Ventas	V	Verificar que la vitrina y el escaparate atraigan más clientes		
			A	Arreglar detalles que pueden estar fuera de lugar		

Responsable	**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**	**Documentos**
Gerente General		
Participan	Eficiencia de Vitrina y Escaparate =	Requerimientos del día
Planificación	(Clientes que realizan compras / Clientes que entran al local) *100	Disponibilidad de Productos
Compras		Ultimas tendencias
Producción	**Recursos**	
Ventas	Producto terminado	
Procesos de Soporte	Maniquíes	**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Contabilidad	Estanterías	
	Mostradores	6.1; 6.3; 6.4

Tabla 51: Proceso de Atención al cliente

Proceso	PV-003	Atención al Cliente				
Misión	Entrenar a los Vendedores para que aumenten sus índices de ventas					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Caja	→	Reporte de ventas	P	Determinar el tipo de capacitación para el personal de ventas	Contabilidad	Aumento de liquidez
			H	Entrenar a vendedores en atención al cliente		
			V	Verificar que los índices de ventas aumenten		
			A	Si los resultados no están conforme a lo planeado, tomar medidas de ajuste		

Responsable	**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**	**Documentos**
Vendedor asignado		
Participan		Lineamientos de atención al cliente
Ventas	Eficacia de Atención al Cliente =	Histórico de productos
Caja	Encuesta de satisfacción	
Contabilidad	Se espera tener un resultado ≥ 70%	
Procesos de Soporte	**Recursos**	**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Producción	Producto Disponible	
	Catálogo de Productos	6.1; 7.5

Tabla 52: Proceso de Ventas

Proceso	PV-004	Ventas				
Misión	Alcanzar las metas previstas para cada vendedor con el fin de satisfacer al cliente y aumentar la liquidez del local					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Atención al Cliente	→	Ventas	P	Planificar la venta conjuntamente con Atención al Cliente	Clientes	→ Satisfacción del Cliente
			H	Efectivizar la venta utilizando los lineamientos de atención al cliente		
Cliente	→	Externo	V	Analizar la productividad de cada vendedor		→ Aumento de Liquidez
			A	Tomar medidas correctivas si es necesario para premiar los buenos resultados y correctivas si es necesario		
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**				**Documentos**
Vendedor Responsable						
Participan		Eficiencia en las ventas =				Planificación de Ventas mensuales
		(Ventas Mensuales / Ventas planificadas mes) *100				
Caja						
Atención al cliente						
		Recursos				
Procesos de Soporte		Caja registradora				**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Contabilidad		Comprobantes de ventas / Facturas				
		Notas de retención				7.5; 8.5

Tabla 53: Proceso de Cierre de local

Proceso	PV-005	Cierre Local				
Misión	Preparar el local para el siguiente día y asegurar la mercadería					
Entradas		**Proveedores**	**Ciclo PHVA**		**Clientes**	**Salidas**
Hora de cierre	→	Fin del horario laborable	P	Recibir disposiciones de horarios de apertura y condiciones de cierre	Local	→ Orden y seguridad
			H	Constatar que todo este en su lugar, organizar el local, realizar la limpieza y asegurar el local		
			V	Comprobar que no falte producto y que las seguridades estén correctamente accionadas	Caja	→ Cierre de caja
			A	Corregir los pasos anteriores si surge la necesidad		
Responsable		**Parámetros de Control/Medición/Seguimiento**				**Documentos**
Vendedor Responsable						
Participan		Efectividad del Cierre = (Correcto conteo de caja + Local asegurado / 2) *100				Arqueo de caja
Caja						
Contabilidad						
		Recursos				
Procesos de Soporte		Cadena de seguridad				**Requisitos a Cumplir Norma ISO 9001:2008**
Apertura de local		Fondo de caja				
		Utensilios de limpieza				5.3; 6.3

4.4 Modelamiento

A continuación, partiendo de la caracterización realizada para cada proceso, se realiza la diagramación de las actividades considerando la mejora de su desarrollo y la maximización de la efectividad de cada uno de ellos.

Para la presente diagramación se está tomando como referencia a la simbología proporcionada por el Instituto Nacional de Normalización Estadounidense ANSI (*American National Standard Institute*) (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009)

Se va a mantener una estructura vertical de los procesos para facilitar su seguimiento por la persona o el área encargada y que de esta manera sirva como herramienta de control, si el proceso lo requiere.

	MIA	**ÁREA:** Gerencia General **PROCESO:** Planificación	**CÓDIGO:** PG-001

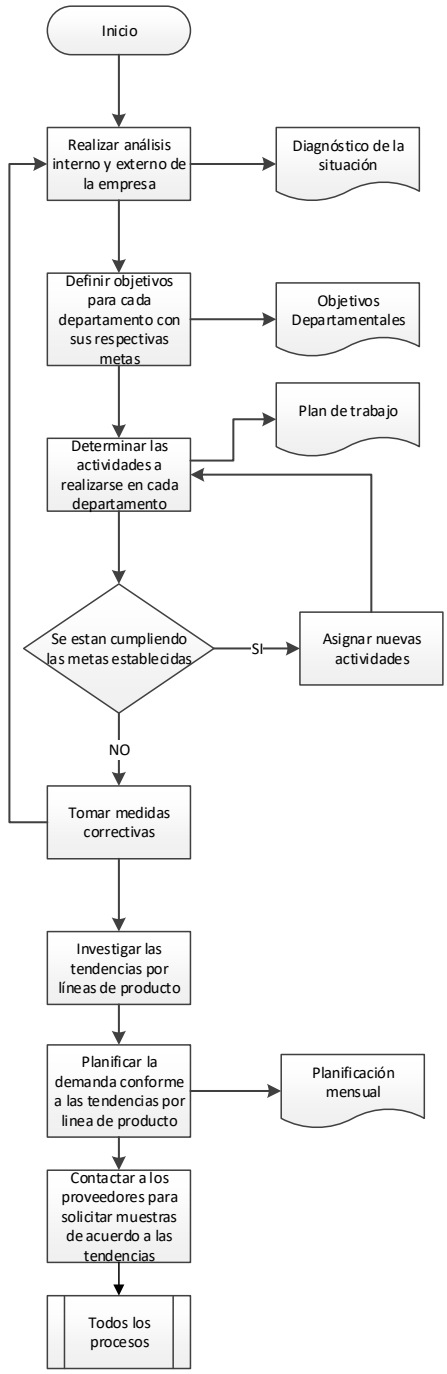


Figura 31: Proceso de Planificación

	MIA	**ÁREA:** Gerencia General **PROCESO:** Contabilidad	**CÓDIGO:** PG-002

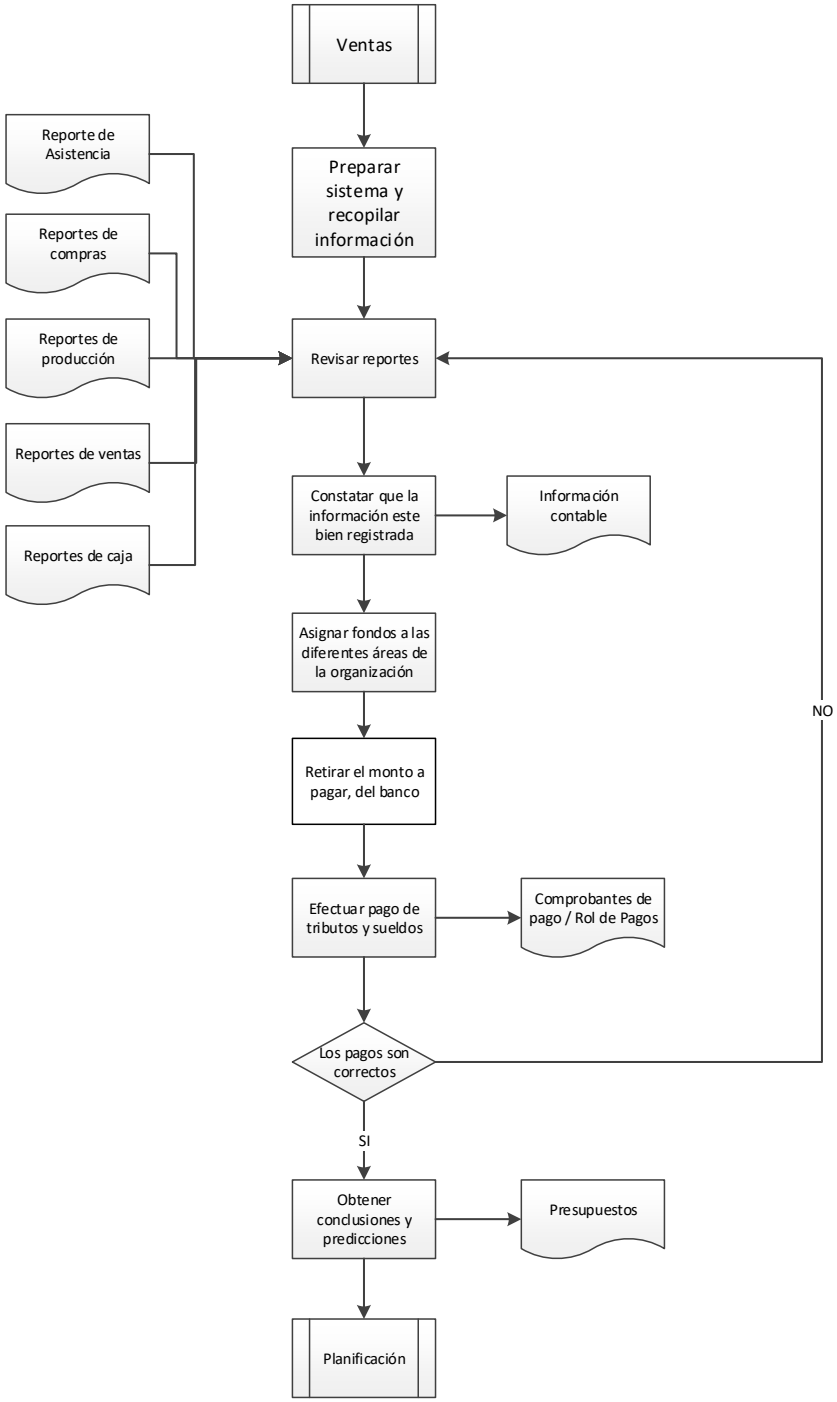


Figura 32: Proceso de Contabilidad

	MIA	**ÁREA:** Gerencia General **PROCESO:** Caja	**CÓDIGO:** PG-003

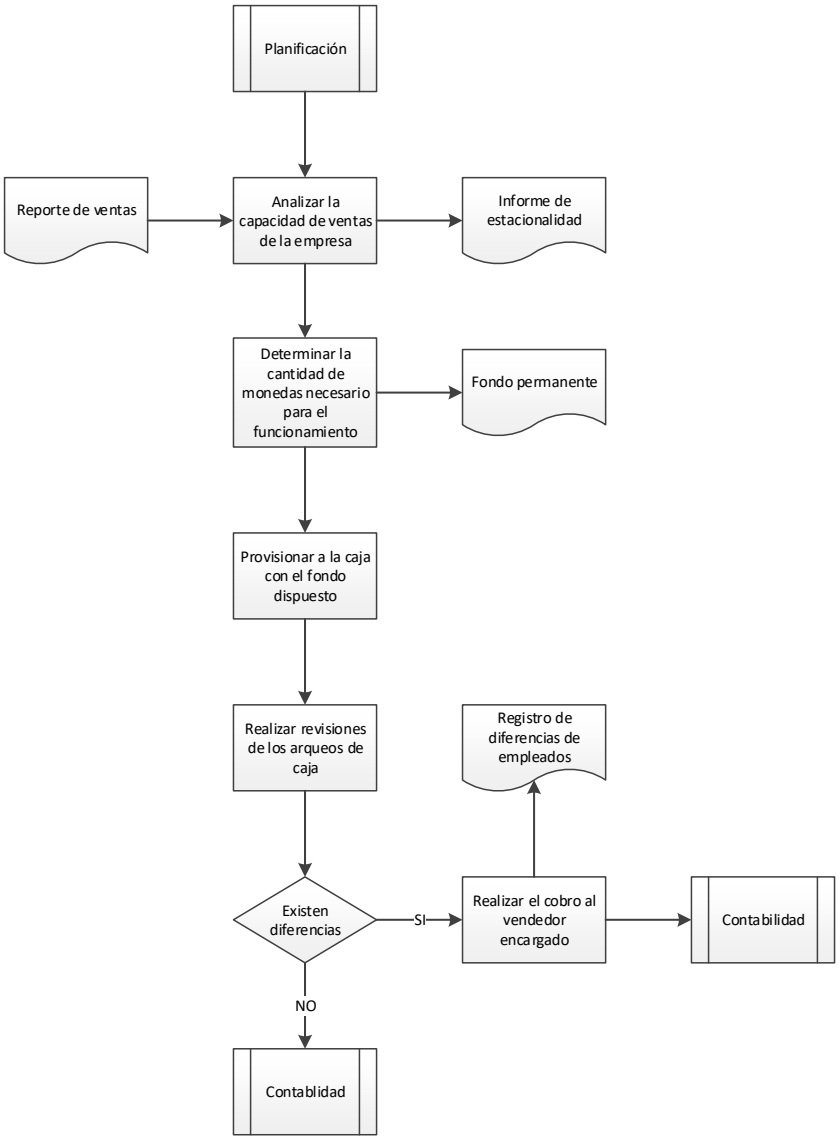
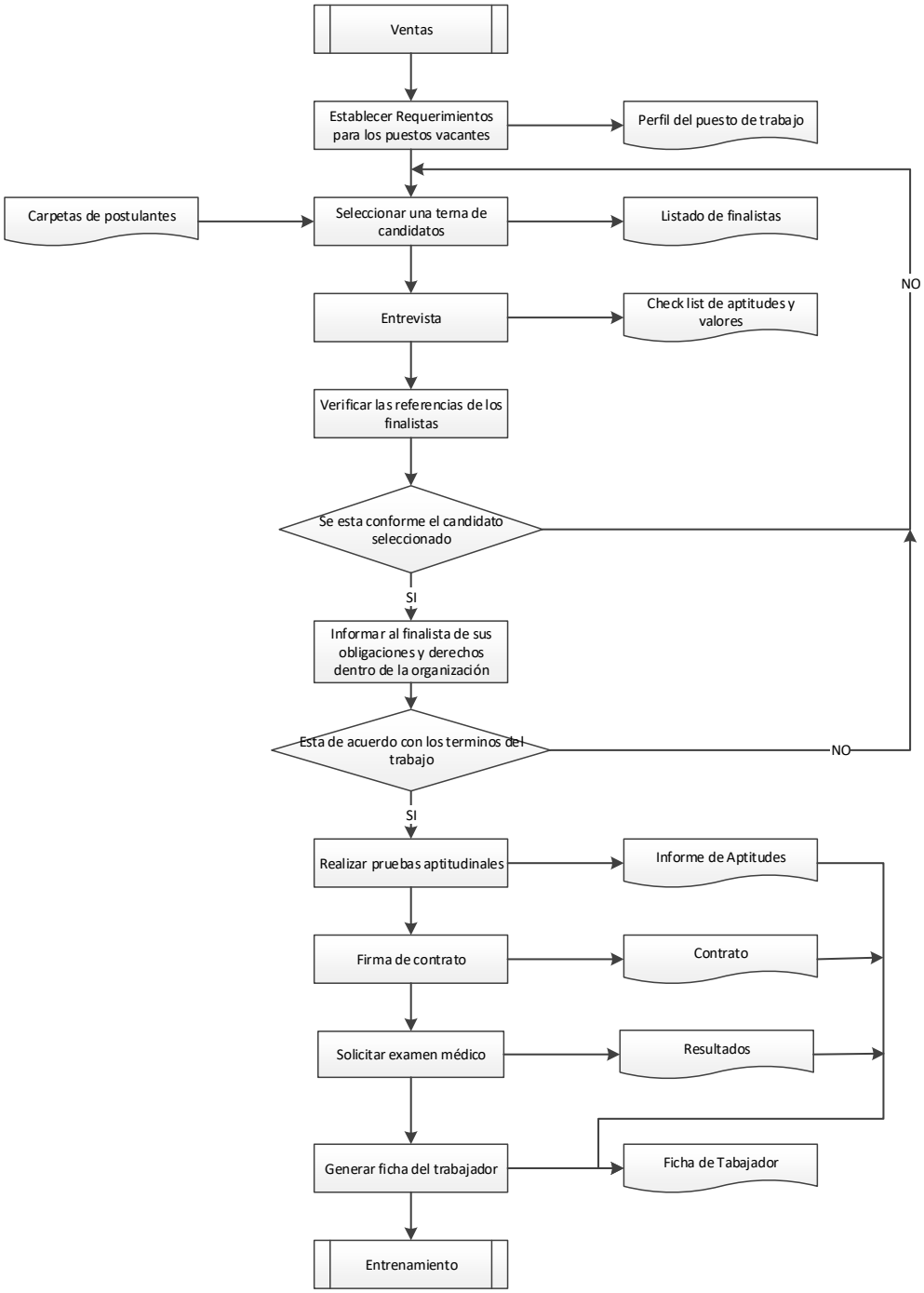


Figura 33: Proceso de Caja

	MIA	**ÁREA:** Gerencia General **PROCESO: Talento Humano**	**CÓDIGO: PG-004**



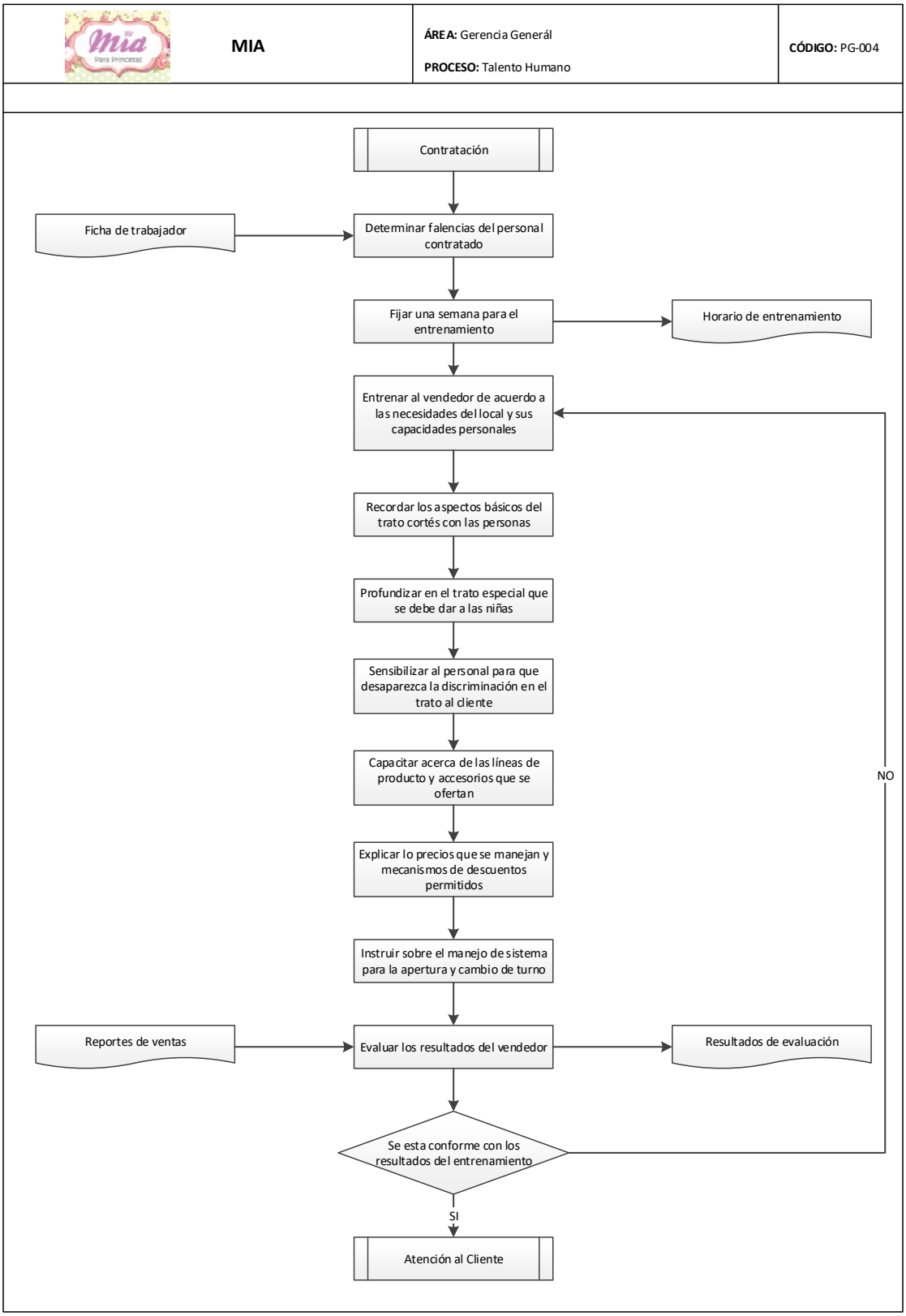


Figura 34: Proceso de Talento Humano

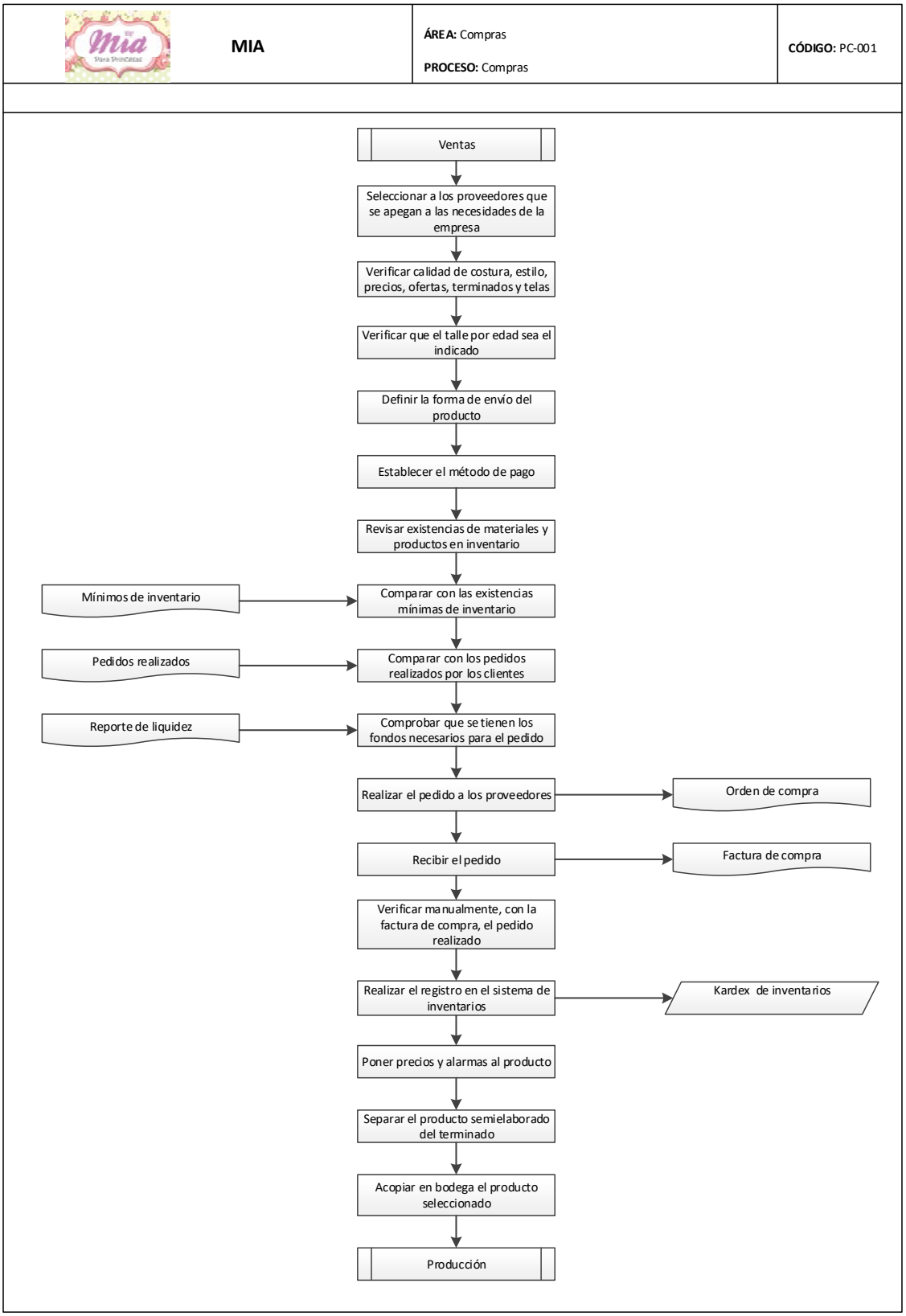


Figura 35: Proceso de Compras

	MIA	ÁREA: Producción PROCESO: Producción	CÓDIGO: PP-001



Figura 36: Proceso de Producción

MIA	ÁREA: Ventas PROCESO: Apertura de Local	CÓDIGO: PV-001

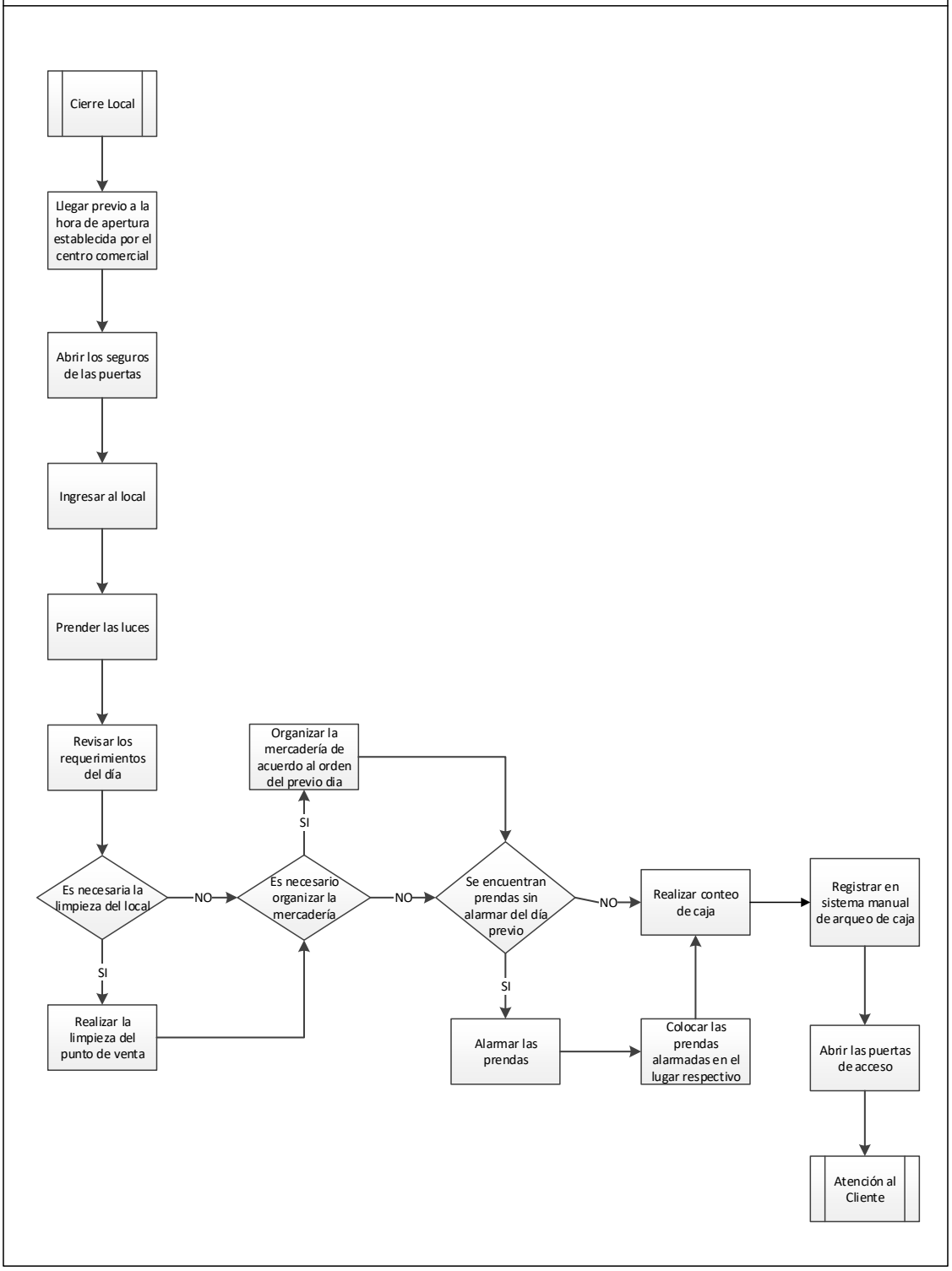


Figura 37: Proceso de Apertura local

MIA	**ÁREA:** Ventas **PROCESO:** Arreglo Local	**CÓDIGO:** PV-002

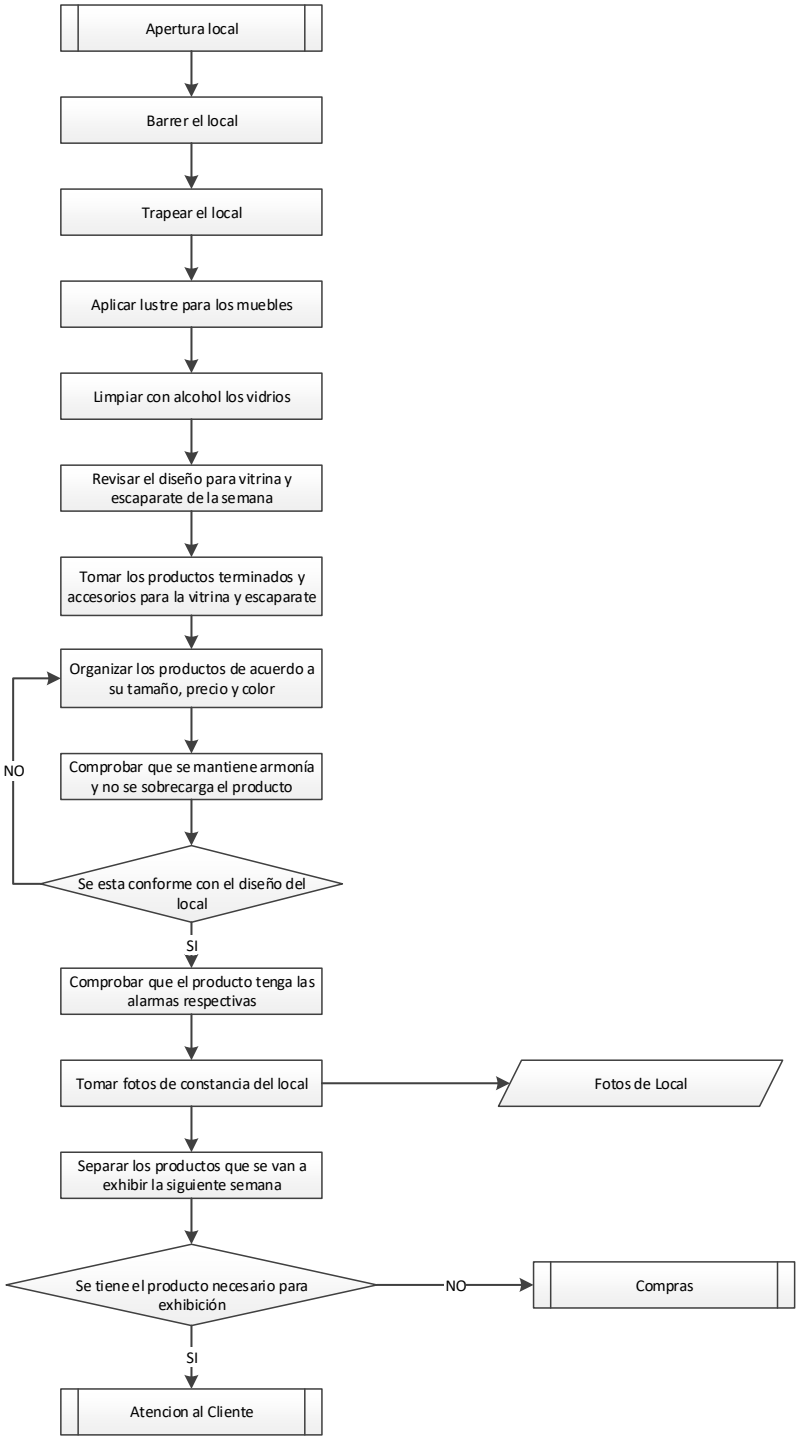


Figura 38: Proceso de Arreglo local

	MIA	**ÁREA:** Ventas **PROCESO:** Atención al Cliente	**CÓDIGO:** PV-003

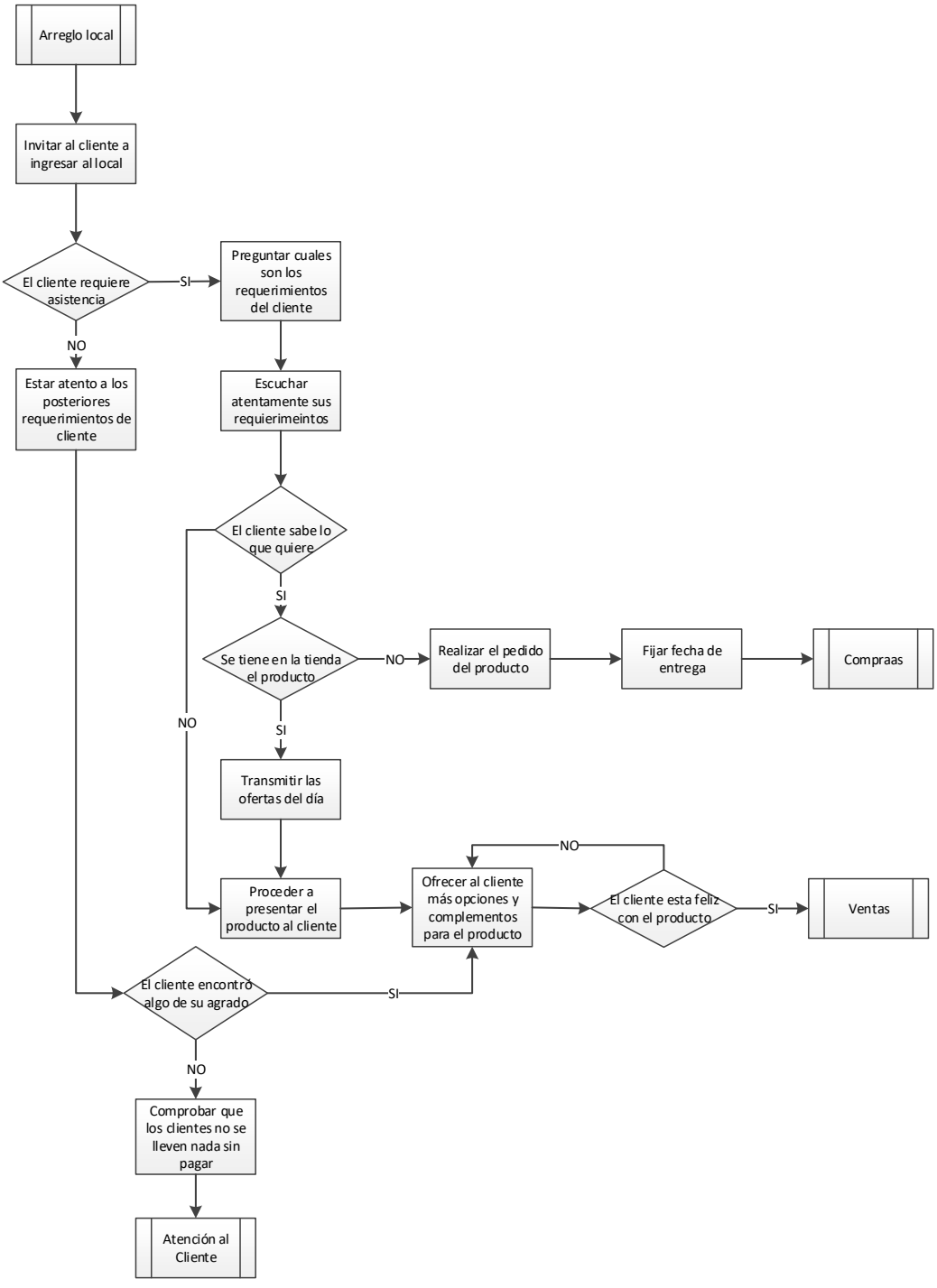


Figura 39: Proceso de Atención al cliente

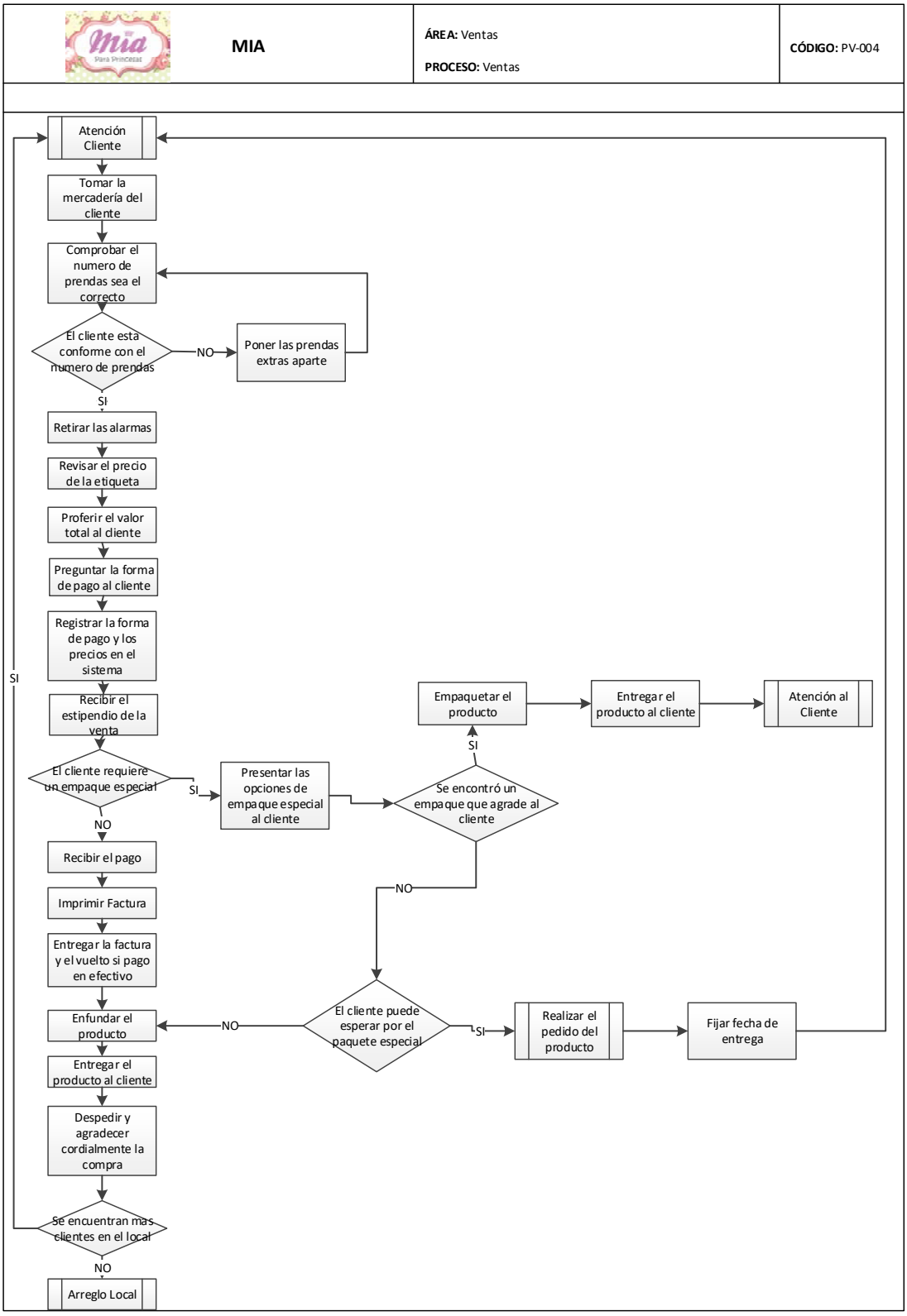


Figura 40: Proceso de Ventas

MIA	**ÁREA:** Ventas **PROCESO:** Cierre de Local	**CÓDIGO:** PV-005

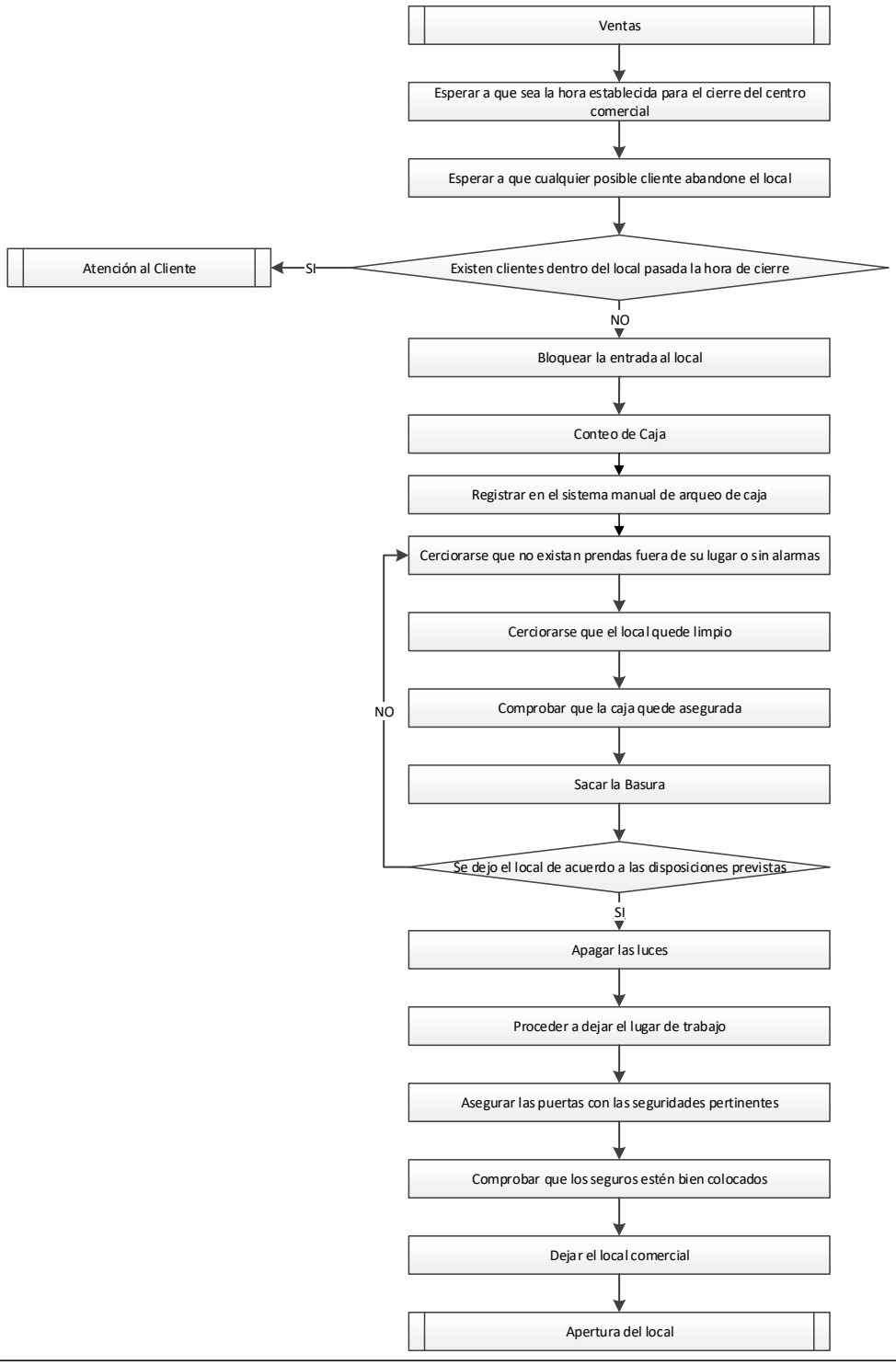


Figura 41: Proceso de Cierre de local

4.5 Plan de implementación

Tabla 54: Plan de implementación

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR			PLAN DE ACCIÓN			CRONOGRAMA
		NOMBRE	RELACIÓN	META	RESPONSABLE	INICIATIVA	COSTO	
Planificación	O1. Planificar las actividades de las áreas de la organización mensualmente	Eficacia de planificación	(Áreas planificadas / Total de áreas) *100	100%	Gerente General	O1.1. Determinar necesidades por áreas O1.2. Asignar Responsabilidades O1.3. Asignar Recursos O1.4. Entregar cronogramas	A determinar	A determinar
Contabilidad	O2. Llevar las cuentas de acuerdo a las disposiciones legales y resguardar la liquidez de la empresa	Eficacia de la Contabilidad	(Número de planillas con recargo / Número total de planillas pagadas) *100	0%	Gerente General	O2.1. Mantenerse actualizado en las disposiciones legales O2.2. Establecer niveles razonables de reservas para eventualidades O2.3. Pagar cuentas a entidades públicas a su debido tiempo	A determinar	A determinar
		Eficiencia Sobre Costo	(Monto pagado por mora en planillas / total de monto pagado de impuestos) *100	0%	Gerente General		A determinar	A determinar
Caja	O3. Determinar un fondo de caja que no interfiera con las ventas y compras del local	Fondo de caja	(Monto total de caja diario - Fondo de caja) - Monto total de ventas diarias	> 1 ó <1 Registro descuento	Gerente General	O3.1. Calcular promedio de ventas O3.2. Establecer un fondo fijo	A determinar	A determinar
Talento Humano	O4. Contratar al trabajador idóneo que cumpla los requerimientos para el cargo disponible	Eficiencia de contratación	(Ventas generadas / Costo total del manejo de la empresa) *100	> 100%	Gerente General	O4.1. Crear un perfil basado en el puesto de trabajo O4.2. Contratar al candidato idóneo O4.3. Entrenar al nuevo empleado	A determinar	A determinar
Arreglo Local	O5. Crear una vitrina y escaparate llamativos que logren captar la atención de los clientes	Eficiencia de Vitrina y Escaparate	(Clientes que realizan compras / Clientes que entran al local) *100	100%	Gerente General	O5.1. Planificar vitrina de acuerdo a tendencias O5.2. Mantener escaparate abastecido y ordenado	A determinar	A determinar
Compras	O6. Mantener los mínimos de stock en inventario en el local de manera que no afecte al flujo de efectivo	Equilibrio de Compras	(Costo compras / Valor de Inventarios mínimos + Valor Pedidos) *100	= 1	Gerente General	O6.1. Mantener los mínimos de inventarios proporcionados por el sistema O6.2. Realizar conteos de inventarios para mantener concordancia con la información física y en sistema	A determinar	A determinar
Producción	O7. Mantener la calidad en los productos creados de acuerdo a las últimas tendencias de moda	Eficacia de Producción	(Producto Terminado Aprobado / Producción Total) *100	100%	Gerente General	O7.1. Establecer parámetros de calidad O7.2. Planificar el uso de los materiales y el proceso de producción O7.3. Registrar los insumos utilizados y la producción final	A determinar	A determinar
		Eficiencia de Producción	(Costo de materiales utilizados / Costo presupuestado) *100	≥ 90%	Gerente General		A determinar	A determinar
Apertura Local	O8. Mantener el local de acuerdo a parámetros establecidos por la gerencia para llamar la atención de los clientes	Eficacia de decoración semanal	(Número de supervisiones aprobadas / Total de revisiones de escaparate) *100	100%	Gerente General	O8.1. Proporcionar el check list O8.2. Revisar su cumplimiento O8.3. Tomar medidas correctivas	A determinar	A determinar
Atención al Cliente	O9. Incrementar las ventas basadas en la satisfacción al cliente	Eficacia de Atención al Cliente	Encuesta de satisfacción	≥ 70%	Gerente General	O9.1. Realizar la encuesta O9.2. Promediar resultados mensuales O9.3. Reforzar o premiar los resultados	A determinar	A determinar
Ventas	O10. Cumplir los presupuestos de ventas	Eficiencia en las ventas	(Ventas Mensuales / Ventas planificadas mes) *100	≥ 100%	Gerente General	O10.1. Proporcionar herramientas útiles O10.2. Establecer metas O10.3. Revisar índices de ventas individuales	A determinar	A determinar
Cierre Local	O11. Preparar el local para el siguiente día y asegurar la mercadería	Efectividad del Cierre	(Correcto conteo de caja + Local asegurado / 2) *100	100%	Gerente General	O11.1. Proporcionar el check list O11.2. Revisar su cumplimiento O11.3. Tomar medidas correctivas	A determinar	A determinar

4.6 Análisis de Valor Agregado Propuesto

Tabla 55: Planificación propuesto

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Planificación	**Código del Proceso:**	PG-001
Subproceso:	Planificación y Actualización de tendencias de moda		

				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Realizar análisis interno y externo de la empresa		X					30	1,80
2	Definir objetivos para cada departamento con sus respectivas metas		X					20	1,20
3	Determinar las actividades a realizarse en cada departamento		X					30	1,80
4	Investigar las tendencias por líneas de producto		X					1200	72,00
5	Planificar la demanda conforme a las tendencias por linea de producto	X						30	1,80
6	Contactar a los proveedores para solicitar muestras de acuerdo a las tendencias		X					60	3,60
	Total:	**1**	**5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1370**	82,20

Planificación			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	30	2,19%	$ 1,80
2.- Agregan Valor al Proceso	1340	97,81%	$ 80,40
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**1370**	**100%**	**$ 82,20**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1370**	**100%**	**$ 82,20**

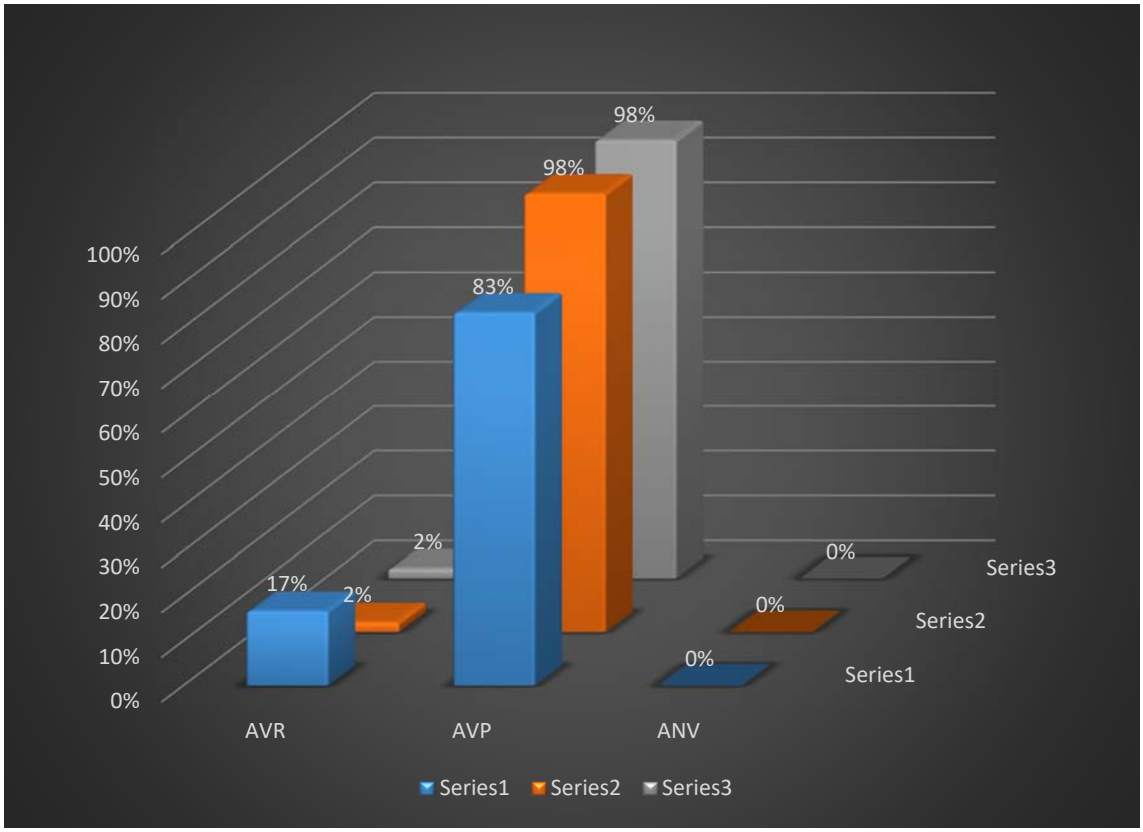


Figura 42: Planificación propuesto
Fuente: Tabla 55

Tabla 56: Talento Humano propuesto

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas		
Proceso:	Talento Humano	**Código del Proceso:**	PG-002
Subproceso:	Demanda, Contratación , Capacitación, Supervisión y control de personal y Cambio de turno.		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Establecer parámetros para el puesto de trabajo		X					1	0,06
2	Realizar un boca a boca en locales del centro comercial		X					25	1,50
3	Solicitar recomendaciones de personal confiable a familiares y conocidos				X			30	1,80
4	Receptar C.V. en el local de personas que están interesadas.		X					5	0,30
5	Seleccionar los C.V. que se apeguen a los parámetros del puesto de trabajo							5	0,30
6	Realizar verificación de referencias en trabajos pasados				X			30	1,80
7	Seleccionar una terna de candidatos		X					30	1,80
8	Entrevistar a los candidatos				X			1	0,06
9	Elegir al mejor candidato		X		X			5	0,30
10	Explicar las condiciones laborales a las que estará sujeto		X					20	1,20
11	Realizar pruebas aptitudinales				X			15	0,90
12	Realizar contratación formal		X					8	0,48
13	Solicitar examen médico					X		1	0,06
14	Generar ficha de trabajador				X			10	0,60
15	Recordar los aspectos básicos del trato cortés con las personas	X						15	0,90
16	Profundizar en el trato especial que se debe dar a las niñas	X						20	1,20
17	Sensibilizar al personal para que desaparezca la discriminación en el trato al cliente	X						30	1,80
18	Capacitar acerca de las líneas de producto y accesorios que se ofertan	X						60	3,60
19	Explicar los precios de los productos y mecanismos de descuentos permitidos	X						30	1,80
20	Instruir sobre el manejo de sistema para la apertura y cambio de turno		X					30	1,80
21	Coordinar que existe el personal adecuado en cada cambio de turno				X			30	1,80
22	Controlar que no existan irregularidades en los registros del sistema		X					30	1,80
23	Realizar visitas sorpresa a la empresa				X			30	1,80
24	Llevar un control de las horas trabajadas, permisos, vacaciones, etc., del personal		X					20	1,20
25	Evaluar los resultados del vendedor		X					10	0,60
26	Hacer un recuento de la caja				X			20	1,41
27	Cerrar el cuadro de registro personal				X			8	0,57
28	Entregar caja al vendedor entrante					X		100	7,07
29	Abrir nueva cuadro de registro personal				X			10	0,71
30	Hacer un recuento de la caja que se recibe				X			20	1,41
31	Registrar el efectivo en el cuadro de registro		X					8	0,57
	Total:	**5**	**12**	**0**	**12**	**2**	**0**	**657**	**41,19**

Talento Humano			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	155	23,59%	$ 9,30
2.- Agregan Valor al Proceso	192	29,22%	$ 11,61
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	209	31,81%	$ -
5.- Espera	101	15,37%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**657**	**100%**	**$ 20,91**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**347**	**52,82%**	**$ 20,91**

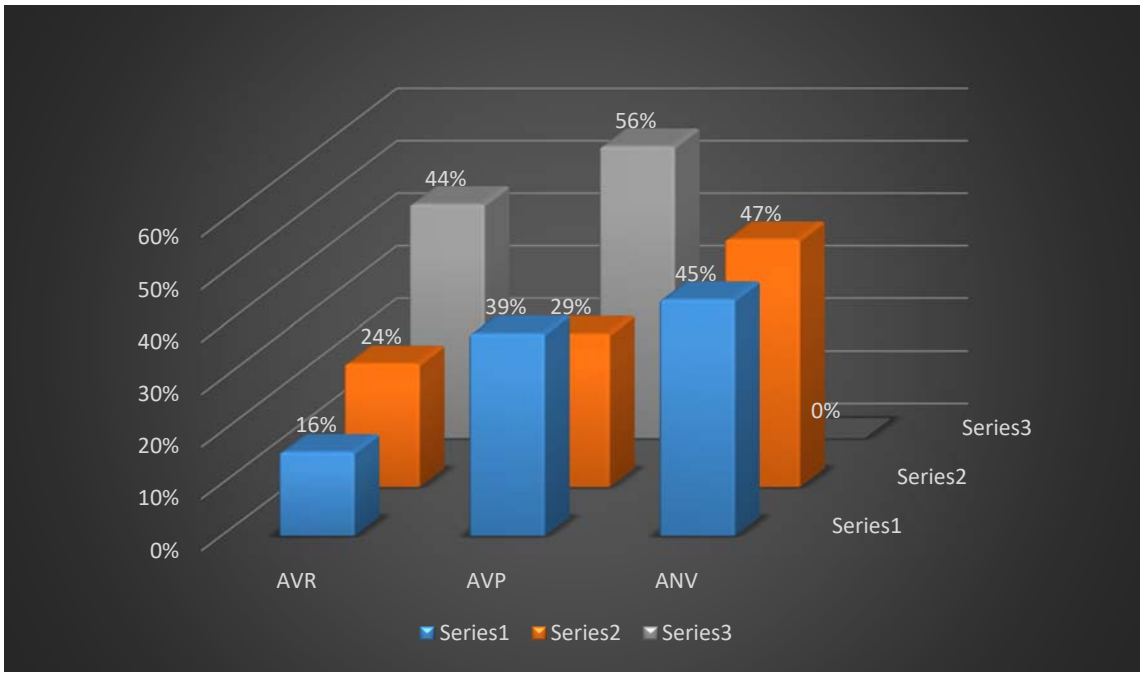


Figura 43: Talento Humano propuesto
Fuente: Tabla 56

Tabla 57: Contabilidad propuesto

Área de análisis:	Contabilidad		
Proceso:	Contabilidad	**Código del Proceso:**	PG-003
Subproceso:	Anàlisis de informaciòn y Rol de pagos		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Archivar las Facturas de ventas y gastos						X	20	1,20
2	Analizar la información provista por el sistema, para la toma de decisiones		X					300	18,00
3	Realizar una conciliación del reporte contable vs. el sistema contable				X			8	0,48
4	Aprobar el reporte contable		X					4	0,24
5	Calcular el sueldo total por empleado, los aportes e impuestos a pagar, de acuerdo a la asistencia real.		X					30	1,80
6	Totalizar los pagos		X					5	0,30
7	Realizar valor del banco			X				30	1,80
8	Realizar el abono del 40% del sueldo cada quincena.		X					10	0,60
9	Completar el 60% del sueldo al fin de mes		X					10	0,60
10	Realizar los pagos de decimos en las fechas correspondientes		X					10	0,60
	Total:	0	7	1	1	0	1	427	25,62

Contabilidad			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	369	86,42%	$ 22,14
3.- Transporte	30	7,03%	$ 1,80
4.- Inspección	8	1,87%	$ 0,48
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	4,68%	$ 1,20
Total:	**427**	**100%**	**$ 25,62**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**369**	**86,42%**	**$ 22,14**

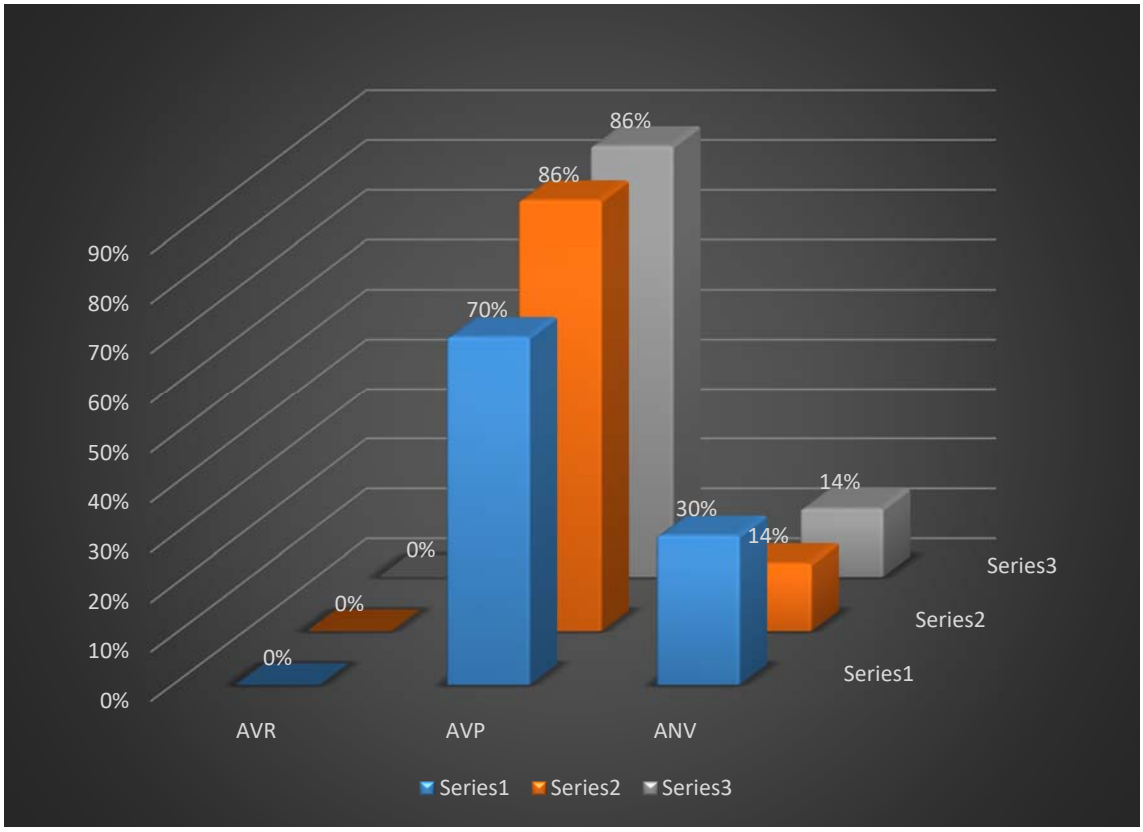


Figura 44: Contabilidad propuesto
Fuente: Tabla 57

Tabla 58: Caja propuesto

Área de análisis:	Gerencia General		
Proceso:	Caja	Código del Proceso:	PG-004
Subproceso:	Caja		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Guardar el efectivo y cheques en el cajón del escritorio						x	20	1,20
2	Asignar un fondo fijo para operaciones diarias		x					1	0,06
3	Depositar en el banco dependiendo la cantidad de efectivo que se maneja durante el día			x				60	3,60
	Total:	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**1**	**81**	4,86

Caja			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	1	1,23%	$ 0,06
3.- Transporte	60	74,07%	$ 3,60
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	24,69%	$ 1,20
Total:	**81**	**100%**	**$ 4,86**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1**	**1,23%**	**$ 0,06**

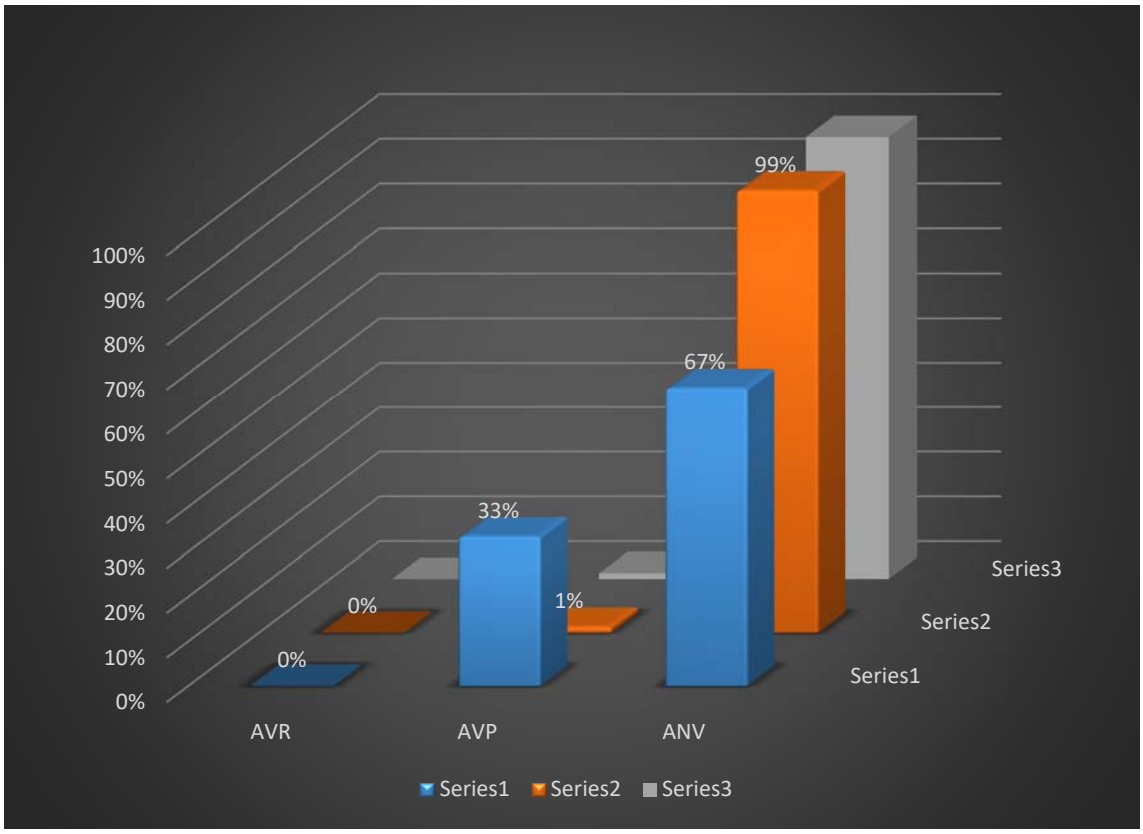


Figura 45: Caja propuesto
Fuente: Tabla 58

Tabla 59: Compras propuesto

Área de análisis:	Gerencia General								
Proceso:	Compras	**Código del Proceso:**	PC-001						
Subproceso:	Gestionar proveedores, Selecciòn de productos, Reposiciòn de inventarios, Recepciòn y bodegaje del producto								
				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Contactar proveedores habituales		x					10	0,71
2	Buscar proveedores por internet				X			15	1,06
3	Recibir a posibles proveedores en el local					X		0	0,00
4	Seleccionar a los proveedores que se apegan a las necesidades de la empresa		X					10	0,71
5	Verificar calidad de costura, estilo, precios, ofertas, terminados y telas		X					180	12,72
6	Verificar que el talle por edad sea el indicado				X			10	0,71
7	Definir la forma de envío del producto				X			5	0,35
8	Establecer el método de pago				X			5	0,35
9	Revisar las ventas en el sistema				X			15	1,06
10	Revisar el nivel de liquidez				X			8	0,57
11	Revisar minimos de inventarios en el sistema				X			8	0,57
12	Revisar los pedidos realizados por los clientes				X			20	1,41
13	Hacer una compra de inventario de acuerdo a la información analizada		X					60	4,24
14	Recibir el producto					X		15	1,06
15	Verificar manualmente, con la factura de compra, el pedido realizado				X			20	1,41
16	Realizar el registro manual en un cuaderno de pedidos				X			10	0,71
17	Poner precios al producto		X					50	3,53
18	Almacenar el producto						X	20	1,41
	Total:	**0**	**4**	**0**	**10**	**2**	**1**	**461**	**$ 32,58**

Compras			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	310	67,25%	$ 21,91
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	116	25,16%	$ 8,20
5.- Espera	15	3,25%	$ 1,06
6.- Almacenamiento	20	4,34%	$ 1,41
Total:	**461**	**100%**	**$ 32,58**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**310**	**67,25%**	**$ 21,91**

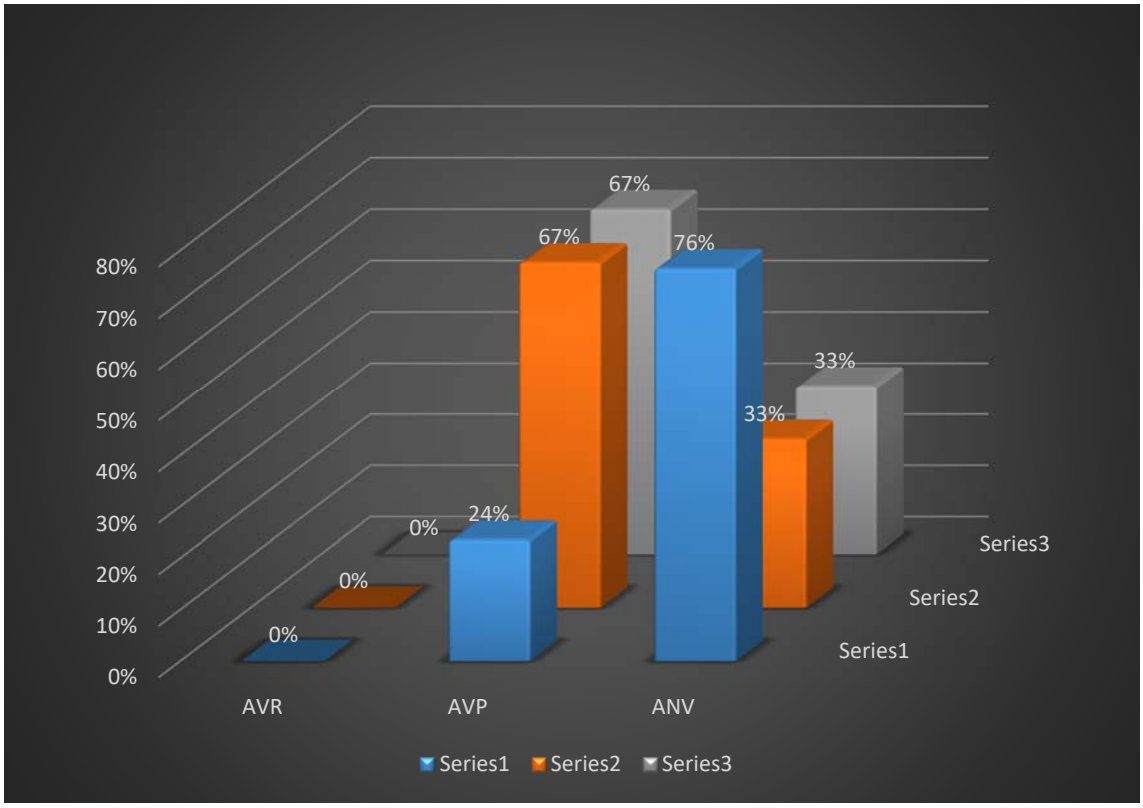


Figura 46: Compras propuesto
Fuente: Tabla 59

Tabla 60: Producción propuesto

Área de análisis:	Gerencia General								
Proceso:	Producción	**Código del Proceso:**	PP-001						
Subproceso:	Fabricación de complementos, Decoración del producto semielaborado y Revisiòn del producto.								
				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Revisar los productos del inventario para fabricar artículos complementarios				X			30	1,80
2	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias				X			15	0,90
3	Proceder a crear los complementos para el producto	X						1800	108,00
4	Revisar los productos del inventario para definir acabados				X			30	1,80
5	Verificar que se tiene la materia prima y las herramientas necesarias				X			15	0,90
6	Proceder a realizar los acabados del producto	X						1800	108,00
7	Enviar al Atelier contratado para realiza los pedidos hechos a la media o arreglos de los vestidos adquiridos en el local	X						15	0,90
8	Separar el producto terminado			X				15	0,90
9	Realizar una inspección del producto				X			80	4,80
10	Corregir detalles e imperfecciones del producto		X					100	6,00
11	Registrar en el sistema		X					20	1,20
12	Enviar al local para su comercialización			X				12	0,72
	Total:	**3**	**2**	**2**	**5**	**0**	**0**	**3932**	**$ 235,92**

Producción			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	3615	91,94%	$ 216,90
2.- Agregan Valor al Proceso	120	3,05%	$ 7,20
3.- Transporte	27	0,69%	$ 1,62
4.- Inspección	170	4,32%	$ 10,20
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**3932**	**100%**	**$ 235,92**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**3735**	**94,99%**	**$ 224,10**

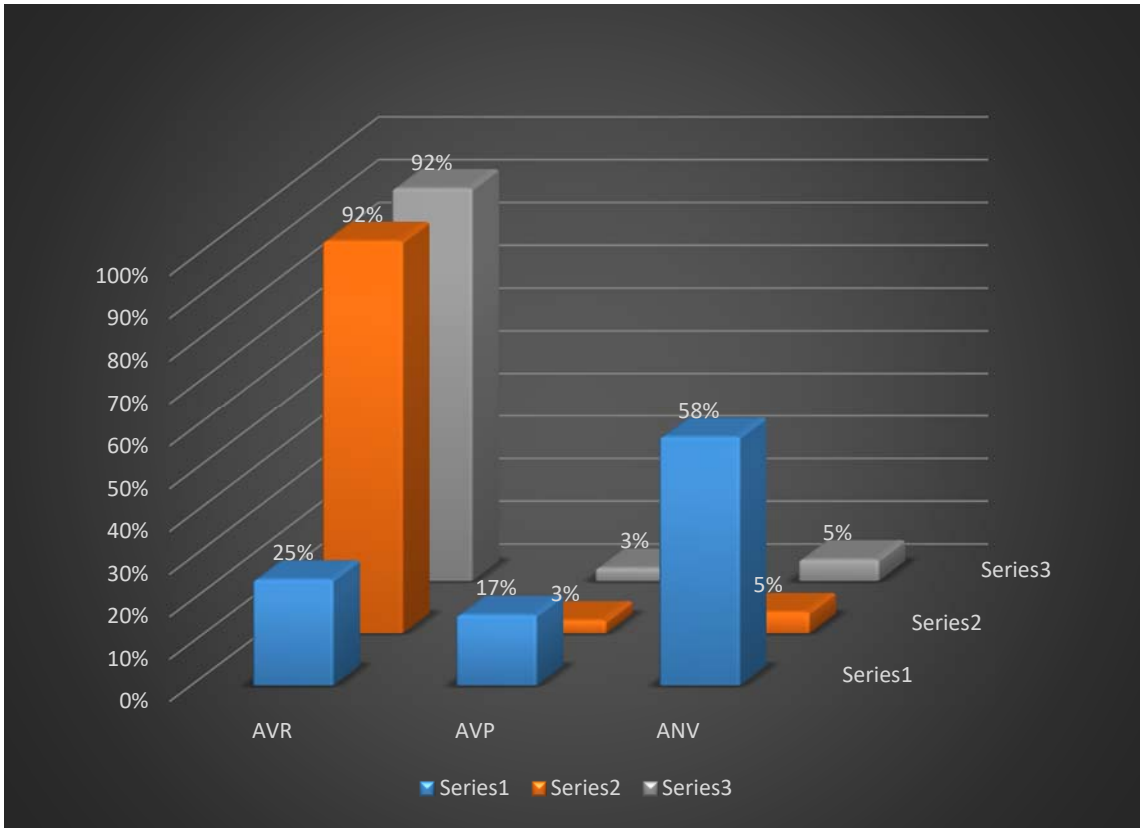


Figura 47: Producción propuesto
Fuente: Tabla 60

Tabla 61: Apertura local propuesto

Área de análisis:	Ventas		
Proceso:	Apertura del local	**Código del Proceso:**	PV-001
Subproceso:	Apertura del Local		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Retirar las seguridades de las puertas		X					40	$ 2,83
2	Abrir las puertas		X					40	$ 2,83
3	Prender las luces		X					40	$ 2,83
4	Revisar que se cumplan los instrucciones del día		X					20	$ 1,41
5	Abrir nuevo cuadro de registro personal		X					20	$ 1,41
6	Contar el efectivo de caja chica				X			100	$ 7,07
7	Registrar el efectivo en el cuadro de registro		X					8	$ 0,57
	Total:	**0**	**6**	**0**	**1**	**0**	**0**	268	$ 18,94

Apertura Local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	168	62,69%	$ 11,87
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	100	37,31%	$ 7,07
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**268**	**100%**	**$ 18,94**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**168**	**62,69%**	**$ 11,87**

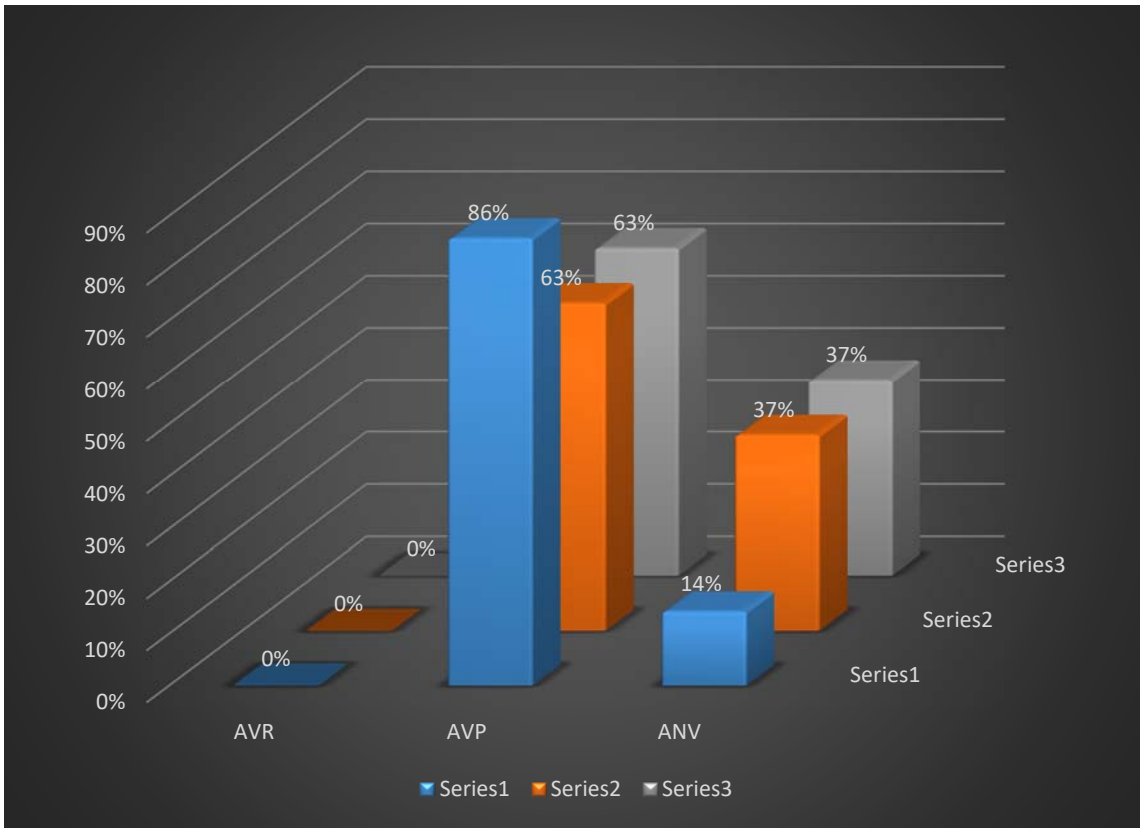


Figura 48: Apertura local propuesto
Fuente: Tabla 61

Tabla 62: Arreglo local propuesto

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas								
Proceso:	Arreglo Local	**Código del Proceso:**	PV-002						
Subproceso:	Cambio de Vitrina, Limpieza del Local y Exhibiciòn Interna								
				ANV					
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
1	Verificar los productos existentes en la vitrina				X			15	0,90
2	Elegir del inventario los productos que se van a exhibir por tendencias y colores	X						30	1,80
3	Realizar pruebas en la vitrina con la mercadería seleccionada			X				60	3,60
4	Elegir la mejor opción	X						5	0,30
5	Barrer el local	X						30	2,12
6	Trapear el local	X						30	2,12
7	Aplicar lustre para los muebles	X						50	3,53
8	Limpiar con alcohol los vidrios	X						70	4,95
9	Elegir las prendas a exhibir dentro del local				X			15	1,06
10	Ordenar las prendas por colores	X						30	2,12
11	Verificar que la cromía sea la indicada		X					335	23,67
	Total:	**7**	**1**	**1**	**2**	**0**	**0**	**670**	**$ 46,17**

Arreglo Local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	245	36,57%	$ 16,94
2.- Agregan Valor al Proceso	335	50,00%	$ 23,67
3.- Transporte	60	8,96%	$ 3,60
4.- Inspección	30	4,48%	$ 1,96
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**670**	**100%**	**$ 46,17**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**580**	**86,57%**	**$ 40,61**

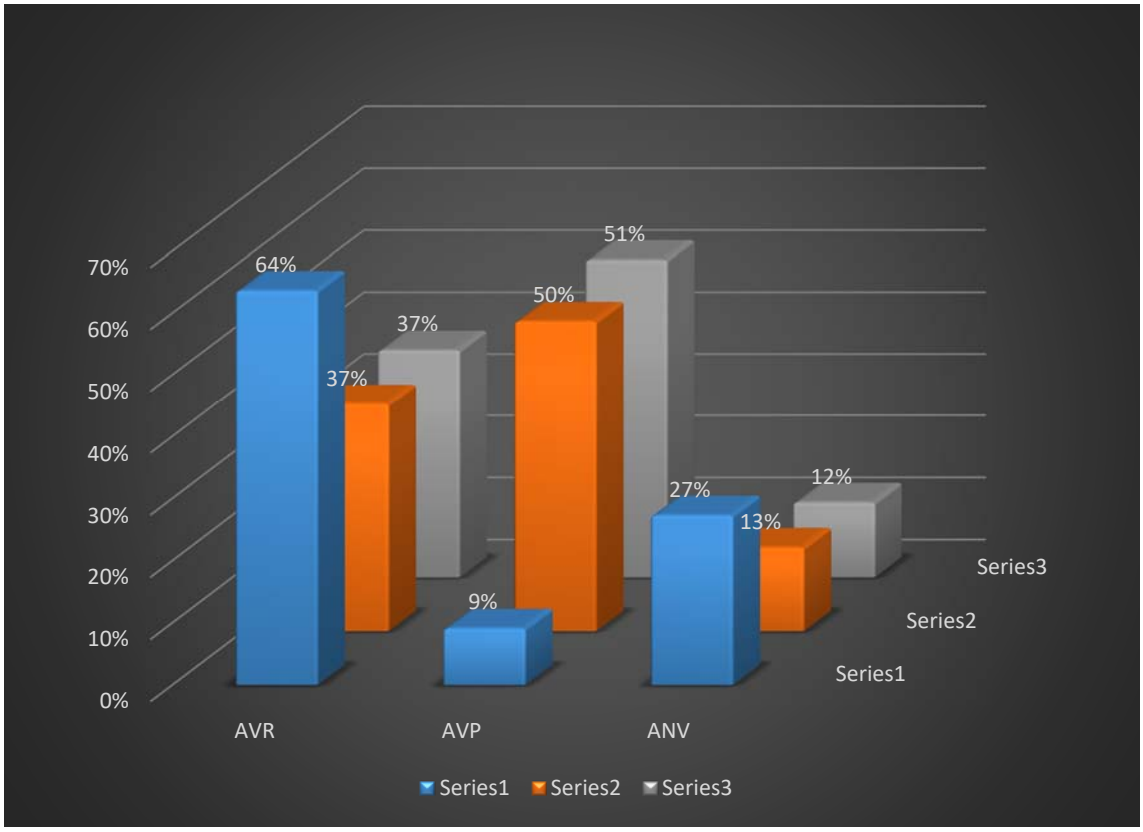


Figura 49: Arreglo local propuesto
Fuente: Tabla 62

Tabla 63: Atención al cliente propuesto

Área de análisis:	Ventas		
Proceso:	Atención al cliente	**Código del Proceso:**	PV-003
Subproceso:	Atención al cliente y vigilancia		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Invitar a pasar a las personas que están cerca del local	X						240	$ 16,96
2	Explicar las ofertas del día		X					40	$ 2,83
3	Estar atento a los gustos del cliente				X			20	$ 1,41
4	Ofrecer los productos que se apeguen a sus necesidades, gustos y preferencias	X						30	$ 2,12
5	Concretar la venta		X					30	$ 2,12
6	Estar pendientes de las prendas que se prueban los clientes				X			25	$ 1,77
7	Tener cuidado que no se comprometa la integridad del producto				X			60	$ 4,24
8	No dejar clientes desatendidos	X						40	$ 2,83
	Total:	**3**	**2**	**0**	**3**	**0**	**0**	485	$ 34,27

Atención al Cliente			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	310	63,92%	$ 21,91
2.- Agregan Valor al Proceso	70	14,43%	$ 4,95
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	105	21,65%	$ 7,42
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**485**	**100%**	**$ 34,27**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**380**	**78,35%**	**$ 26,85**

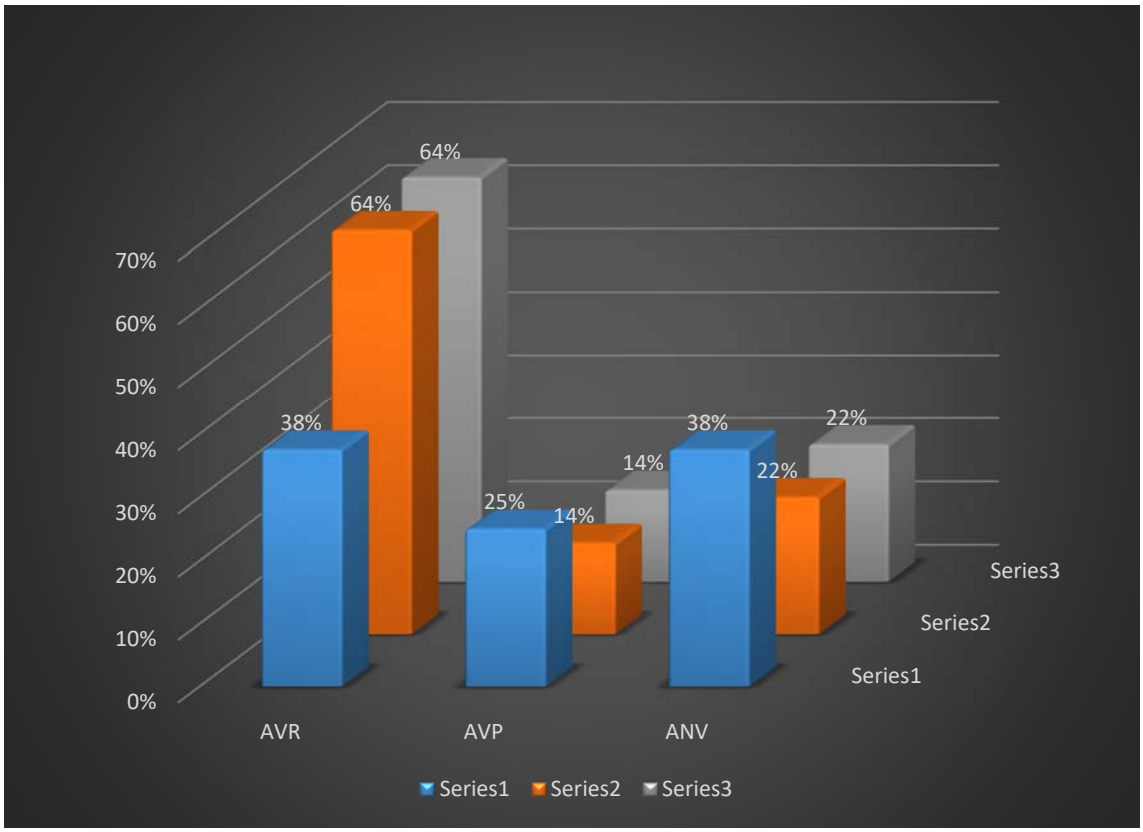


Figura 50: Atención al cliente propuesto
Fuente: Tabla 63

Tabla 64: Ventas propuesto

Área de análisis:	Gerencia General-Ventas									
Proceso:	Ventas	**Código del Proceso:**	PV-004							
Subproceso:	Apoyo en ventas									
				ANV						
N°	Actividad	AVR	AVP	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento	Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)	
1	Dar soporte al personal mediante vía telefónica				X			30	1,80	
2	Asistir a los vendedores en casos excepcionales				X			30	1,80	
3	Administrar las redes sociales de la empresa para promocionar los productos	X						30	1,80	
4	Verificar que el producto este completo				X			80	5,65	
5	Empacar las prendas	X						40	2,83	
6	Registrar en el sistema				X			20	1,41	
7	Imprimir la factura		X					20	1,41	
8	Recibir el monto de pago		X					20	1,41	
9	Entregar el vuelto, si se paga en efectivo		X					40	2,83	
10	Entregar las prendas y la factura al cliente			X				20	1,41	
	Total	**2**	**3**	**1**	**4**	**0**	**0**	**330**	22,36	

Ventas			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	70	21,21%	$ 4,63
2.- Agregan Valor al Proceso	80	24,24%	$ 5,65
3.- Transporte	20	6,06%	$ 1,41
4.- Inspección	160	48,48%	$ 10,67
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**330**	**100%**	**$ 22,36**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**150**	**45,45%**	**$ 10,28**

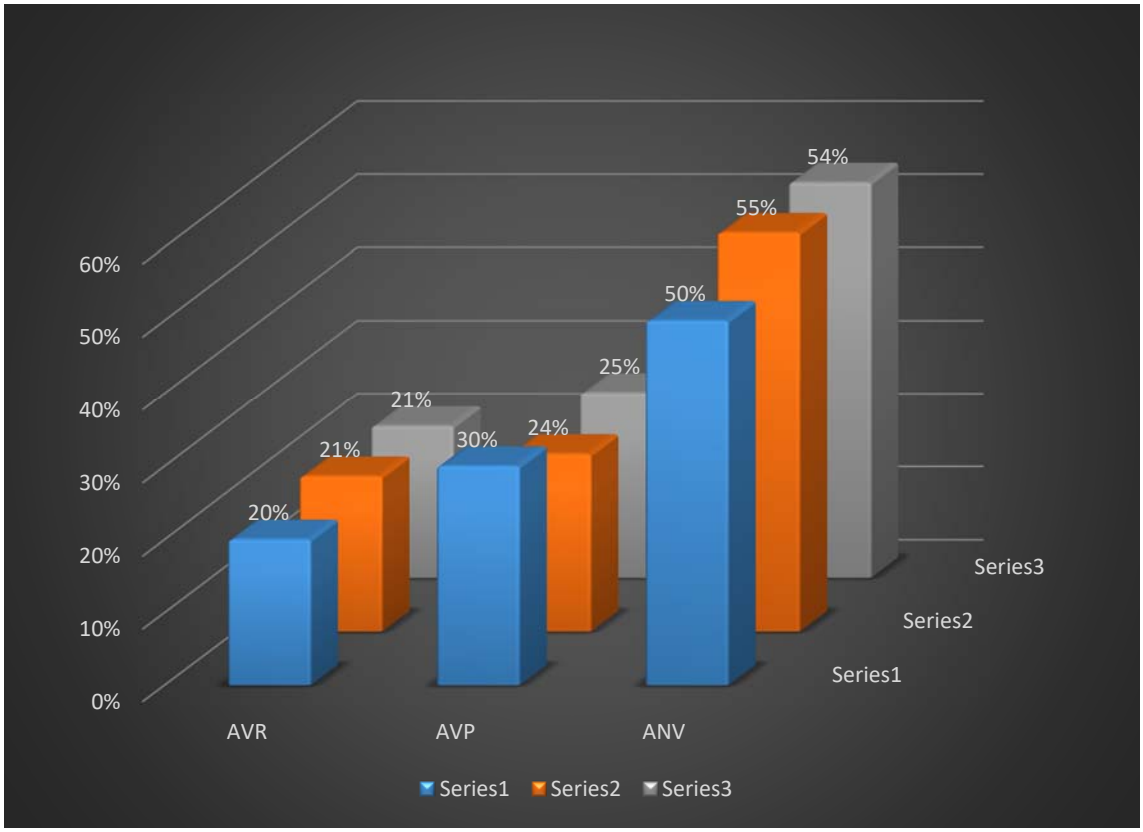


Figura 51: Ventas propuesto
Fuente: Tabla 64

Tabla 65: Cierre local propuesto

Área de análisis:	Ventas		
Proceso:	Cierre del local	**Código del Proceso:**	PV-005
Subproceso:	Cierre del local		

N°	Actividad	AVR	AVP	ANV				Tiempo (Minutos)	Costo (Dólares)
				Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Hacer un recuento de la caja que se recibe				X			20	$ 1,41
2	Cerrar el cuadro de registro				X			8	$ 0,57
3	Realizar una limpieza del local		X					40	$ 2,83
4	Verificar que todo esté en su lugar				X			50	$ 3,53
5	Sacar la basura		X					30	$ 2,12
6	Apagar las luces		X					40	$ 2,83
7	Cerrar las puertas		X					40	$ 2,83
8	Asegurar el local		X					45	$ 3,18
	Total:	**0**	**5**	**0**	**3**	**0**	**0**	273	$ 19,29

Cierre Local			
Actividades	**Tiempo (Min)**	**%**	**Costo**
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	195	71,43%	$ 13,78
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	78	28,57%	$ 5,51
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**273**	**100%**	**$ 19,29**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**195**	**71,43%**	**$ 13,78**

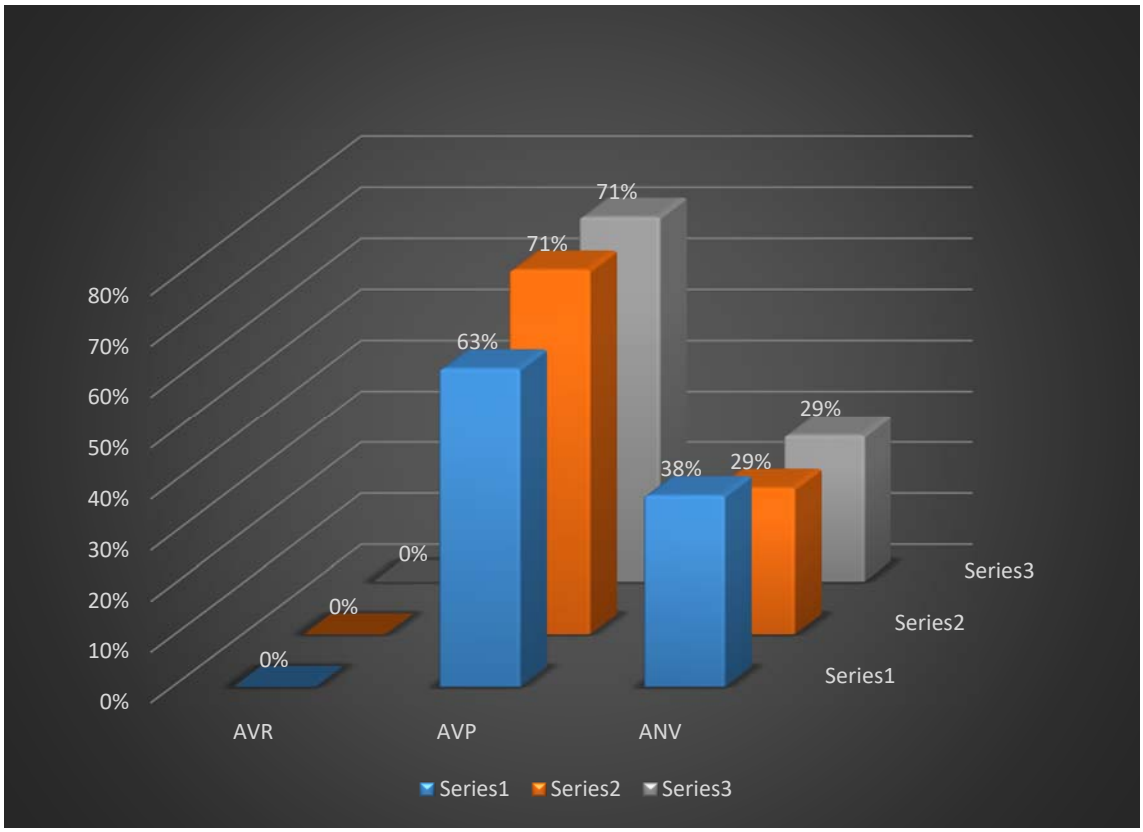


Figura 52: Cierre local propuesto
Fuente: Tabla 65

Tabla 66: Comparación de actual y propuesto de Planificación

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	30	2,33%	$ 1,80
2.- Agregan Valor al Proceso	1260	97,67%	$ 75,60
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**1290**	**100%**	**$ 77,40**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1290**	**100%**	**$ 77,40**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	30	2,19%	$ 1,80
2.- Agregan Valor al Proceso	1340	97,81%	$ 80,40
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**1370**	**100%**	**$ 82,20**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1370**	**100%**	**$ 82,20**

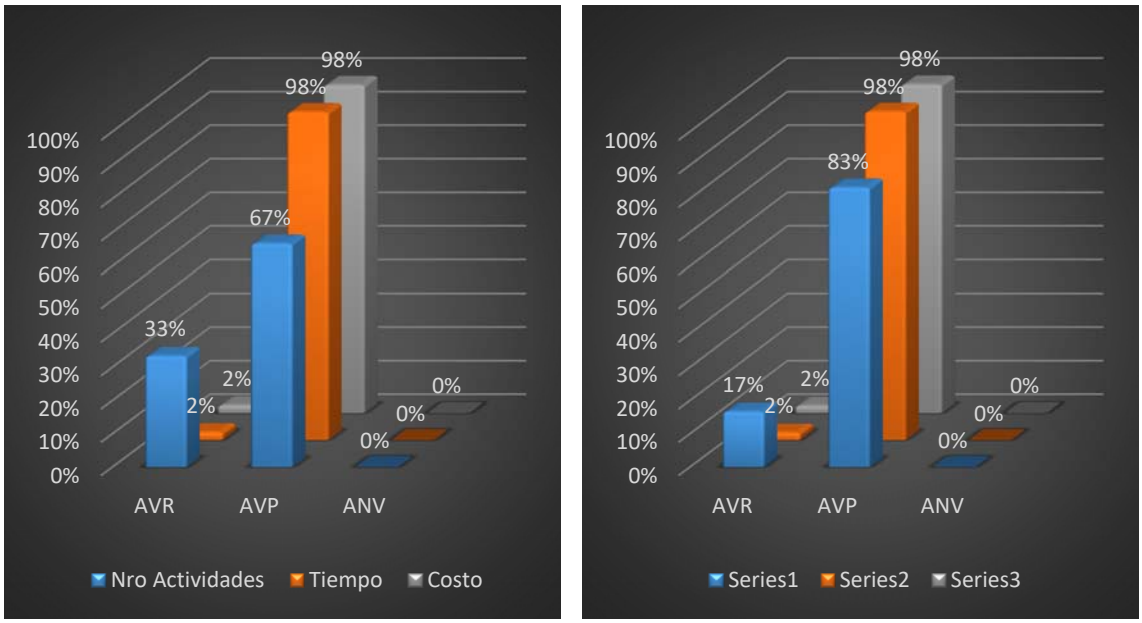


Figura 53: Comparación de actual y propuesto de Planificación
Fuente: Tabla 66

En este proceso, se aumentan los pasos necesarios de una planificación administrativa, es por eso que se aumenta el costo en las actividades que agregan valor al proceso.

Tabla 67: Comparación de actual y propuesto de Contabilidad

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	1365	86,67%	$ 81,90
3.- Transporte	70	4,44%	$ 4,20
4.- Inspección	120	7,62%	$ 7,20
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	1,27%	$ 1,20
Total:	**1575**	**100%**	**$ 94,50**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1365**	**86,67%**	**$ 81,90**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	369	86,42%	$ 22,14
3.- Transporte	30	7,03%	$ 1,80
4.- Inspección	8	1,87%	$ 0,48
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	4,68%	$ 1,20
Total:	**427**	**100%**	**$ 25,62**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**369**	**86,42%**	**$ 22,14**

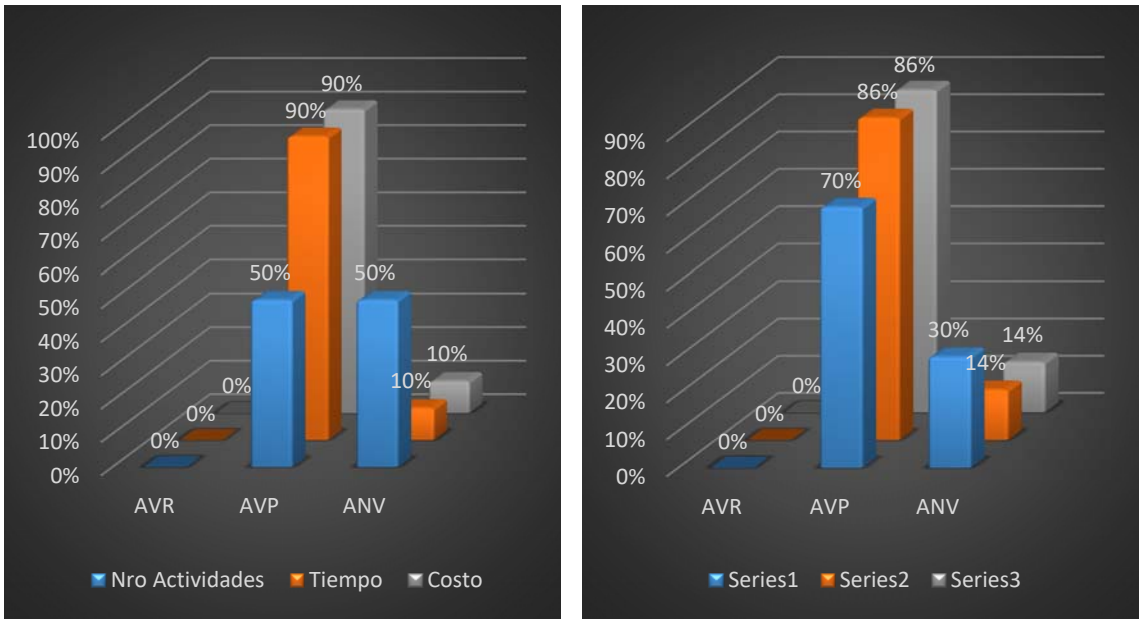


Figura 54: Comparación de actual y propuesto de Contabilidad
Fuente: Tabla 67

Al automatizar la mayor parte del proceso, se nota una disminución considerable en los costos de las actividades que agregan valor al proceso y de igual manera a las que no agregan valor.

Tabla 68: Comparación de actual y propuesto de Caja

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	10	11,11%	$ 0,60
3.- Transporte	60	66,67%	$ 3,60
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	22,22%	$ 1,20
Total:	**90**	**100%**	**$ 5,40**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**10**	**11,11%**	**$ 0,60**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	1	1,23%	$ 0,06
3.- Transporte	60	74,07%	$ 3,60
4.- Inspección	0	0,00%	$ -
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	20	24,69%	$ 1,20
Total:	**81**	**100%**	**$ 4,86**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**1**	**1,23%**	**$ 0,06**

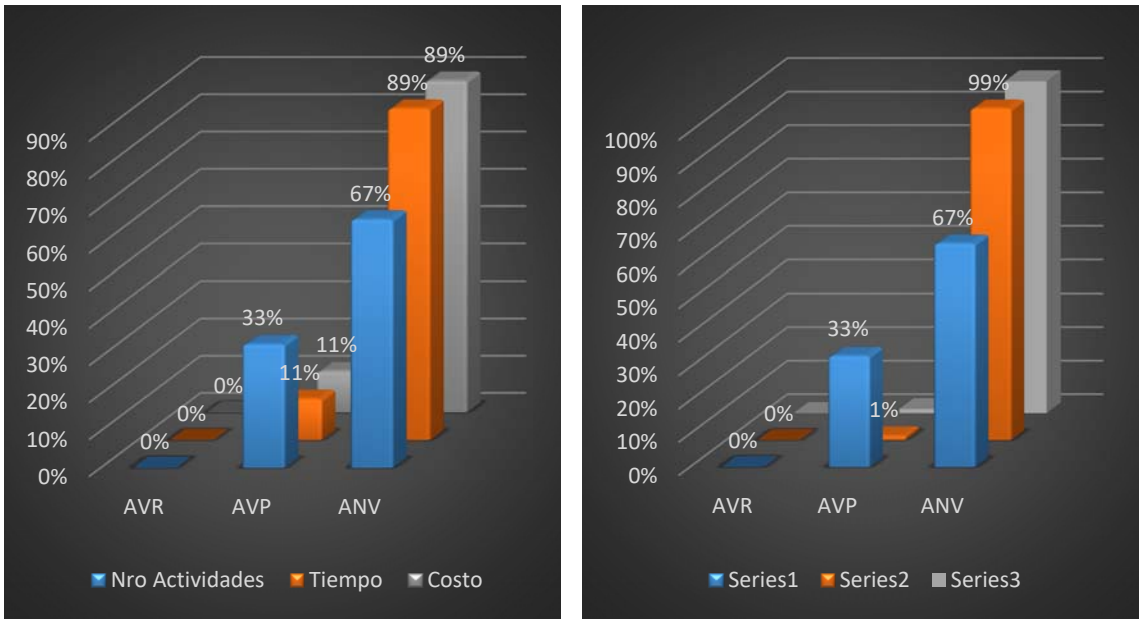


Figura 55: Comparación de actual y propuesto de Caja
Fuente: Tabla 68

El proceso de automatización, permite que los arqueos se realicen de manera manual, para los empleados y automática para los gerentes, minimizando el tiempo que emplea el gerente en asignar fondo diario y agilitando el arqueo manual realizado por los vendedores.

Tabla 69: Comparación de actual y propuesto de Talento Humano

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	155	16,77%	$ 9,90
2.- Agregan Valor al Proceso	204	21,24%	$ 12,54
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	350	45,73%	$ 27,00
5.- Espera	100	10,16%	$ 6,00
6.- Almacenamiento	60	6,10%	$ 3,60
Total:	**869**	**100%**	**$ 59,04**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**359**	**38,01%**	**$ 22,44**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	155	23,59%	$ 9,30
2.- Agregan Valor al Proceso	192	29,22%	$ 11,61
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	209	31,81%	$ -
5.- Espera	101	15,37%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**657**	**100%**	**$ 20,91**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**347**	**52,82%**	**$ 20,91**

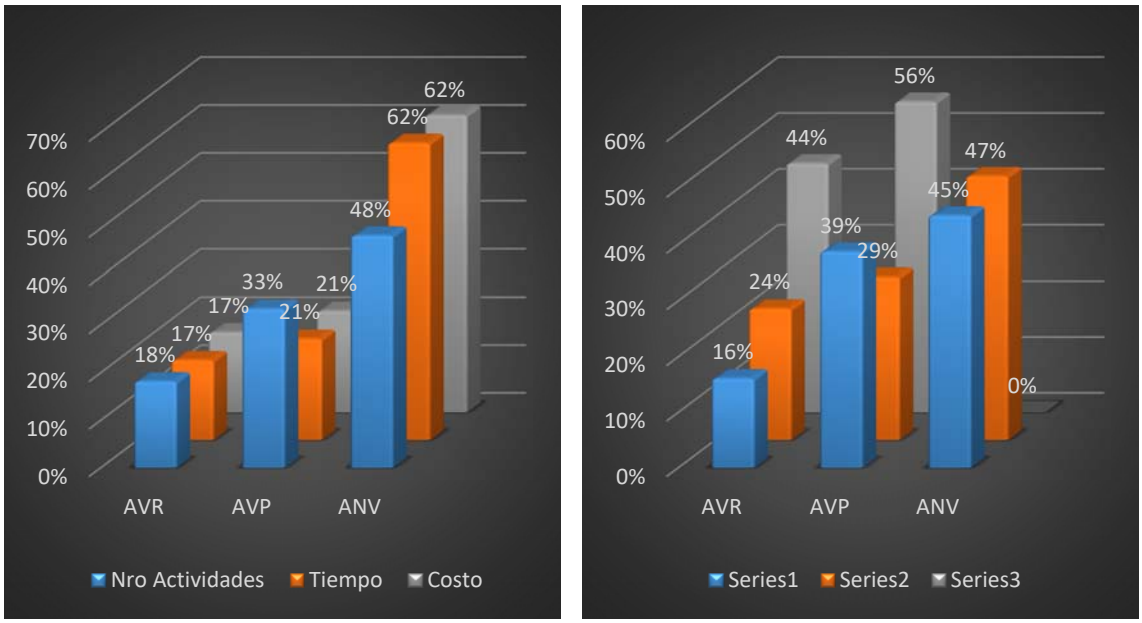


Figura 56: Comparación de actual y propuesto de Talento Humano
Fuente: Tabla 69

Organizando de mejor manera el proceso, se pudieron recortar actividades innecesarias y unificar actividades que agregan valor al proceso, de esta manera ahorrando tiempo y dinero para la organización.

Tabla 70: Comparación de actual y propuesto de Ventas

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	50	10,53%	$ 2,83
2.- Agregan Valor al Proceso	160	42,11%	$ 11,31
3.- Transporte	20	5,26%	$ 1,41
4.- Inspección	140	21,05%	$ 5,65
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	80	21,05%	$ 5,65
Total:	**450**	**100%**	**$ 26,85**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**210**	**52,63%**	**$ 14,13**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	70	21,21%	$ 4,63
2.- Agregan Valor al Proceso	80	24,24%	$ 5,65
3.- Transporte	20	6,06%	$ 1,41
4.- Inspección	160	48,48%	$ 10,67
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**330**	**100%**	**$ 22,36**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**150**	**45,45%**	**$ 10,28**

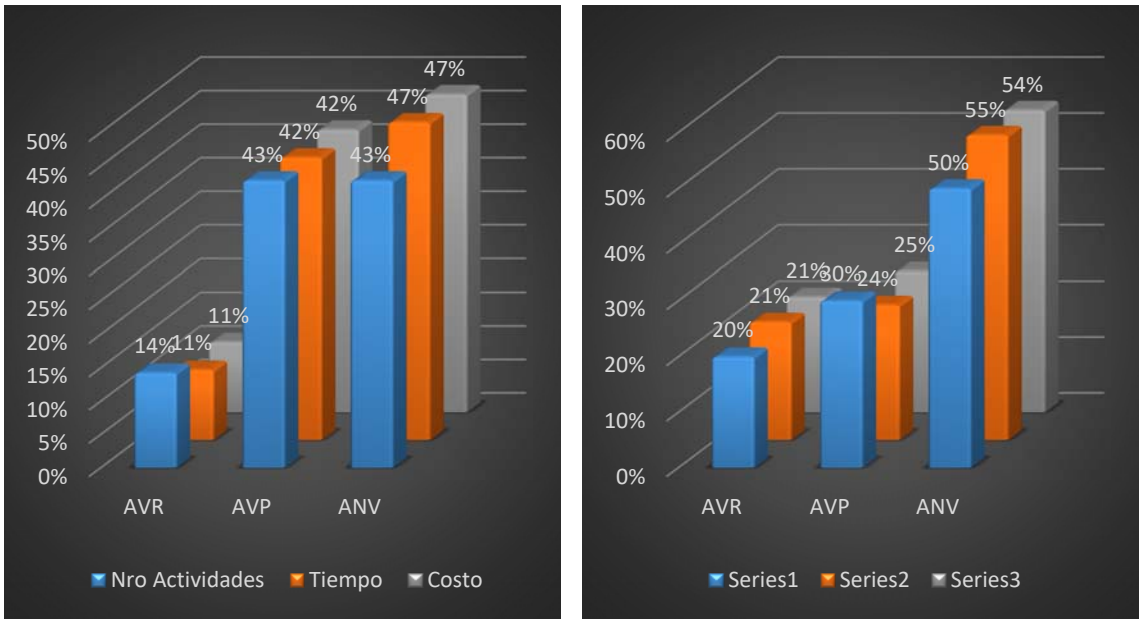


Figura 57: Comparación de actual y propuesto de Ventas
Fuente: Tabla 70

Para el área de ventas, se buscó maximizar el valor que se va a presentar al cliente final, combinando actividades que agregan valor al proceso, afinando controles de calidad y eliminando almacenamientos que no agregan valor.

Tabla 71: Comparación de actual y propuesto de Arreglo local

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	245	72,06%	$ 17,31
2.- Agregan Valor al Proceso	5	1,47%	$ 0,35
3.- Transporte	60	17,65%	$ 4,24
4.- Inspección	30	8,82%	$ 2,12
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**340**	**100%**	**$ 24,03**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**250**	**73,53%**	**$ 17,67**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	245	36,57%	$ 16,94
2.- Agregan Valor al Proceso	335	50,00%	$ 23,67
3.- Transporte	60	8,96%	$ 3,60
4.- Inspección	30	4,48%	$ 1,96
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**670**	**100%**	**$ 46,17**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**580**	**86,57%**	**$ 40,61**

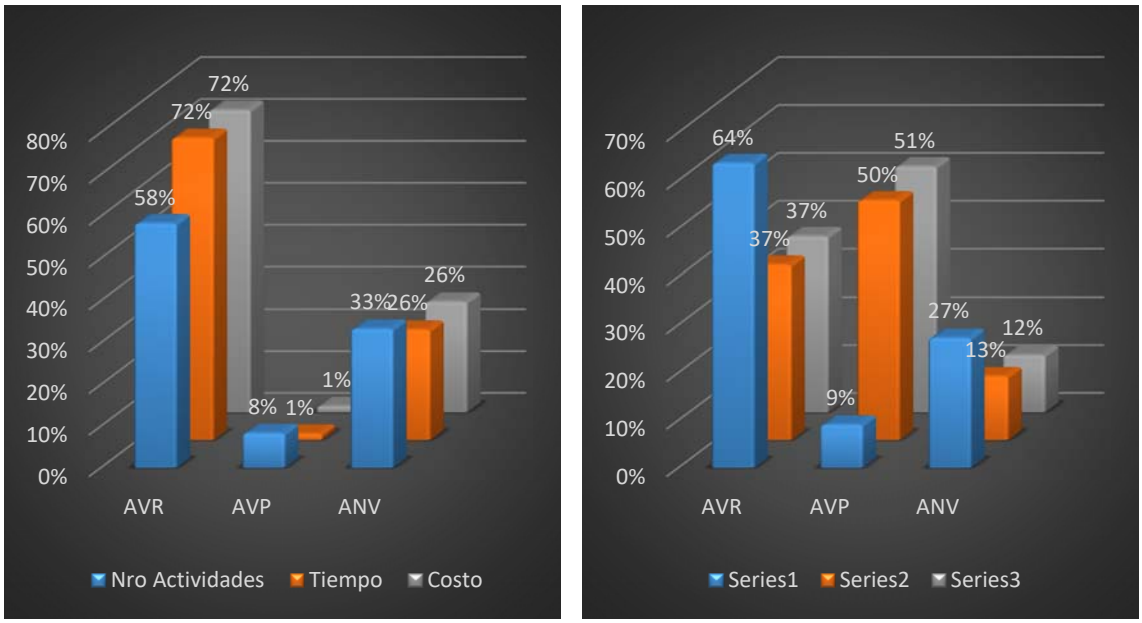


Figura 58: Comparación de actual y propuesto de Arreglo local
Fuente: Tabla 71

En este proceso, se le da especial énfasis a la manera en la que se manejan los colores en el escaparate y la vitrina, por lo cual se ve un importante aumento en las actividades que agregan valor al proceso.

Tabla 72: Comparación de actual y propuesto de Compras

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	600	70,59%	$ 36,00
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	215	25,29%	$ 12,90
5.- Espera	15	1,76%	$ 0,90
6.- Almacenamiento	20	2,35%	$ 1,20
Total:	**850**	**100%**	**$ 51,00**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**600**	**70,59%**	**$ 36,00**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	310	67,25%	$ 21,91
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	116	25,16%	$ 8,20
5.- Espera	15	3,25%	$ 1,06
6.- Almacenamiento	20	4,34%	$ 1,41
Total:	**461**	**100%**	**$ 32,58**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**310**	**67,25%**	**$ 21,91**

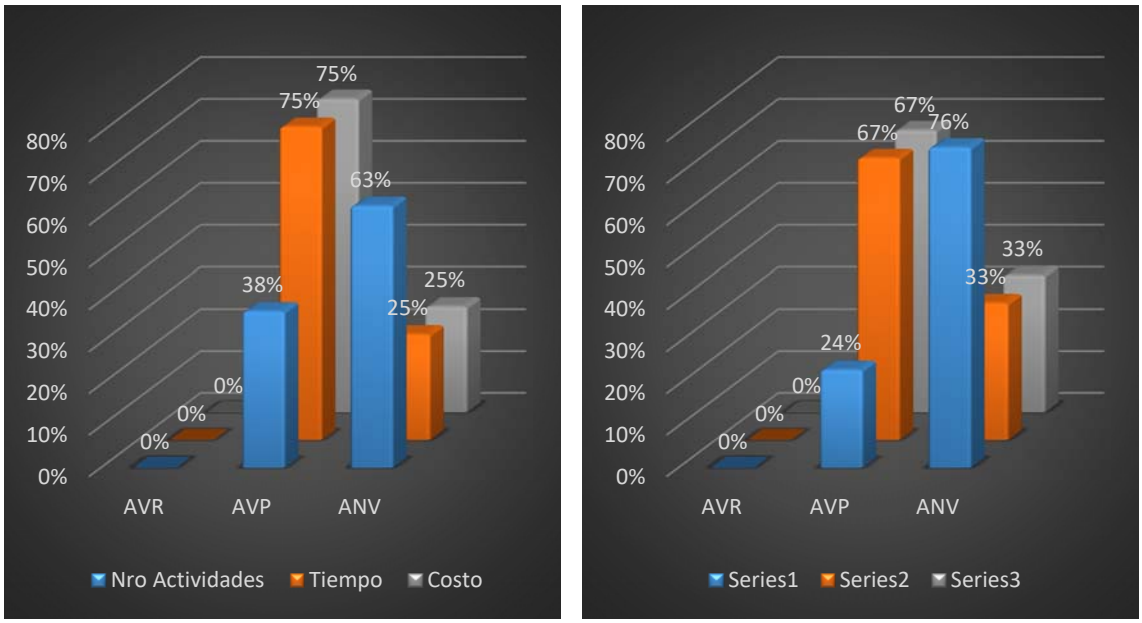


Figura 59: Comparación de actual y propuesto de Compras
Fuente: Tabla 72

En el área de compras, se puede ver el impacto del sistema nuevamente, ya que reduce casi a la mitad las actividades que se realizan manualmente para obtener información de inventarios; también reduce las inspecciones, ya que la obtención de información se automatiza.

Tabla 73: Comparación de actual y propuesto de Producción

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	3700	94,94%	$222,00
2.- Agregan Valor al Proceso	0	0,00%	$ -
3.- Transporte	12	0,31%	$ 0,72
4.- Inspección	185	4,75%	$ 11,10
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**3897**	**100%**	**$233,82**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**3700**	**94,94%**	**$222,00**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	3615	91,94%	$216,90
2.- Agregan Valor al Proceso	120	3,05%	$ 7,20
3.- Transporte	27	0,69%	$ 1,62
4.- Inspección	170	4,32%	$ 10,20
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**3932**	**100%**	**$235,92**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**3735**	**94,99%**	**$224,10**

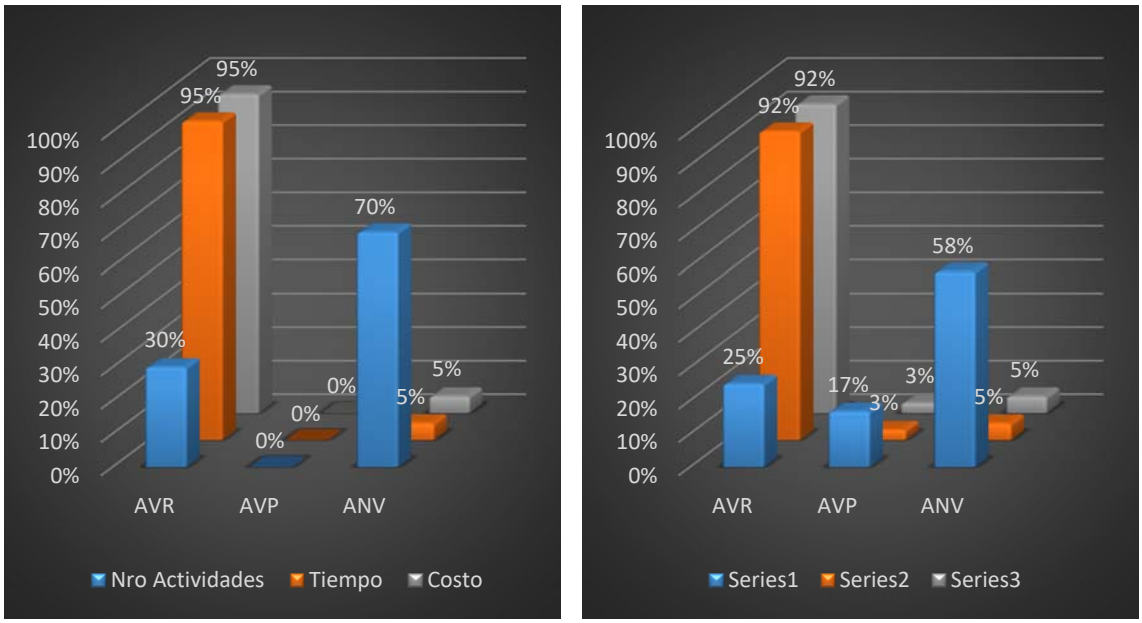


Figura 60: Comparación de actual y propuesto de Producción
Fuente: Tabla 73

Al direccionar la producción al cliente final, se pudo ver la necesidad de realizar mayor control de calidad; de igual manera, se necesita aumentar tiempo de registro para ingresar los productos al sistema.

Tabla 74: Comparación de actual y propuesto de Apertura local

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	150	50,00%	$ 10,60
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	140	46,67%	$ 9,89
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	10	3,33%	$ 0,71
Total:	**300**	**100%**	**$ 21,20**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**150**	**50,00%**	**$ 10,60**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	168	62,69%	$ 11,87
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	100	37,31%	$ 7,07
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**268**	**100%**	**$ 18,94**

Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**168**	**62,69%**	**$ 11,87**

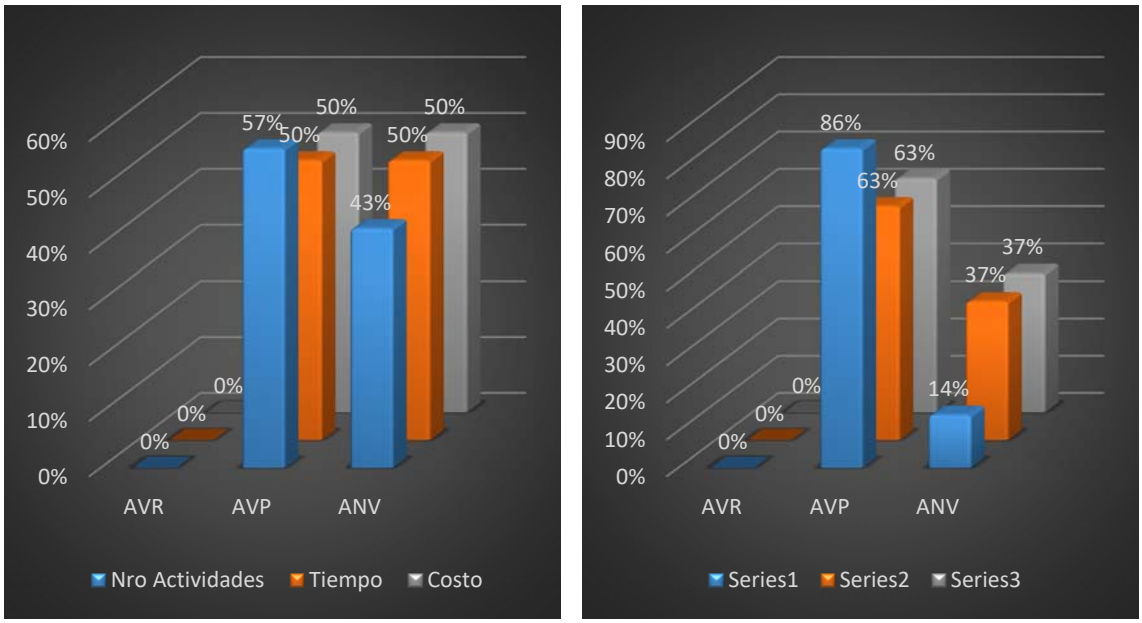


Figura 61: Comparación de actual y propuesto de Apertura local
Fuente: Tabla 74

Al aplicar el uso del Chek List, se aumentó el tiempo de las actividades que aumentan valor al proceso, pero se justifica este aumento, con la reducción del tiempo de inspección y almacenamiento, causadas por el uso del sistema.

Tabla 75: Comparación de actual y propuesto de Atención al Cliente

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	310	103,33%	$ 21,91
2.- Agregan Valor al Proceso	70	23,33%	$ 4,95
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	105	35,00%	$ 7,42
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**485**	**100%**	**$ 34,27**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**380**	**126,67%**	**$ 26,85**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	310	63,92%	$ 21,91
2.- Agregan Valor al Proceso	70	14,43%	$ 4,95
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	105	21,65%	$ 7,42
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**485**	**100%**	**$ 34,27**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**380**	**78,35%**	**$ 26,85**

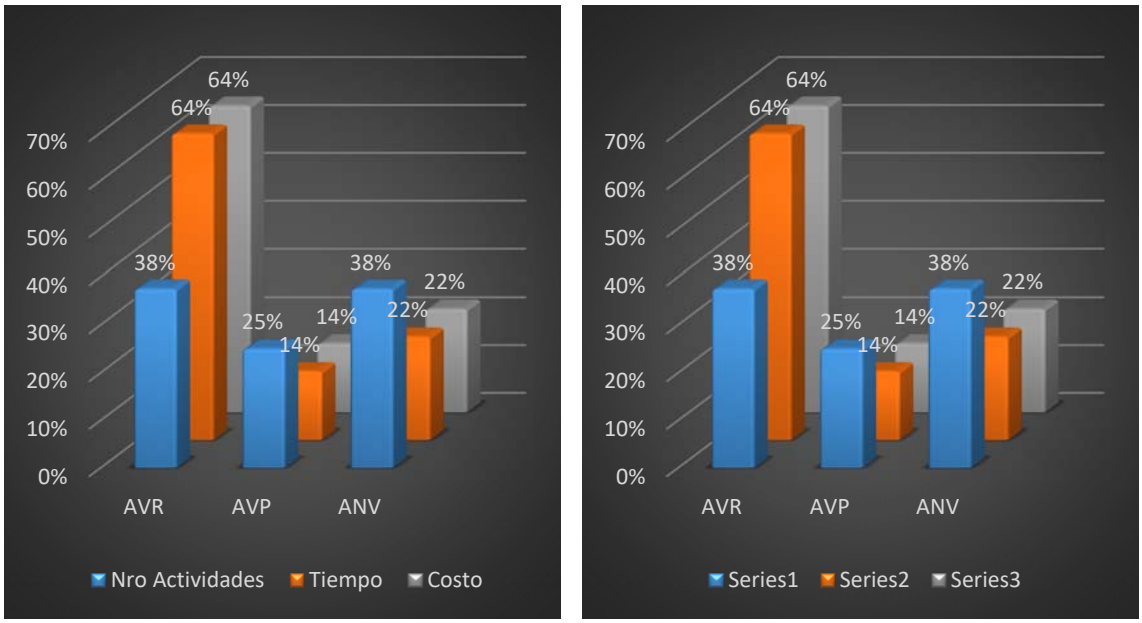


Figura 62: Comparación de actual y propuesto de Atención al Cliente
Fuente: Tabla 75

Este proceso no requirió modificación alguna, ya que la atención al cliente es una de las fortalezas que MIA maneja en el mercado.

Tabla 76: Comparación de actual y propuesto de Cierre Local

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	195	53,42%	$ 13,78
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	110	30,14%	$ 7,77
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	60	16,44%	$ 4,24
Total:	**365**	**100%**	**$ 25,79**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**195**	**53,42%**	**$ 13,78**

Actividades	Tiempo (Min)	%	Costo
1.- Agregan Valor Real	0	0,00%	$ -
2.- Agregan Valor al Proceso	195	71,43%	$ 13,78
3.- Transporte	0	0,00%	$ -
4.- Inspección	78	28,57%	$ 5,51
5.- Espera	0	0,00%	$ -
6.- Almacenamiento	0	0,00%	$ -
Total:	**273**	**100%**	**$ 19,29**
Indice de Val. Agr. (Act.1+Act.2)	**195**	**71,43%**	**$ 13,78**

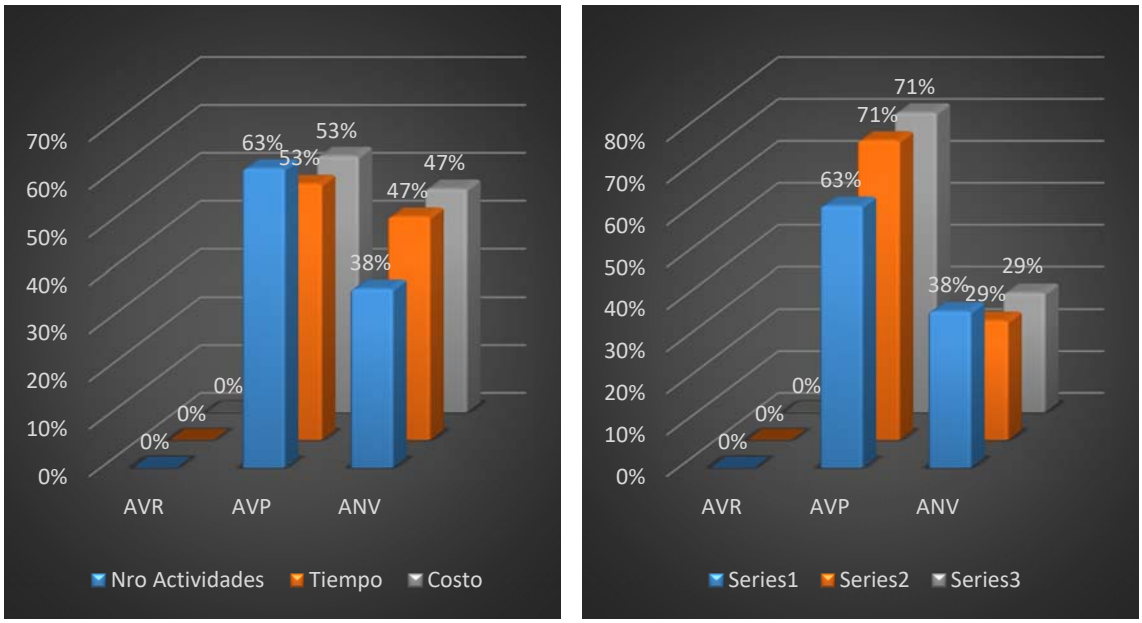


Figura 63: Comparación de actual y propuesto de Cierre Local
Fuente: Tabla 76

El proceso final se vio beneficiado por la aplicación del sistema, al igual que el Chek List, lo cual se puede ver en la reducción de costos de actividades que no agregan valor.

En fin, el costo total de los procesos actualmente, es de $653,31 aproximadamente; en el cual se realizan 10 511 actividades entre todas las áreas de la organización.

Una vez realizado el estudio, se estima un ahorro de $110,19 mensuales, aproximadamente. De igual manera se recortan las actividades a 8 954, reduciendo 1557 actividades innecesarias.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa se creó al surgir la oportunidad de tener un local comercial en el Quicentro del Sur, no fue un proyecto estudiado con antelación. Por lo cual no se realizó ningún tipo de análisis antes de ser considerado.

- Al ser una microempresa, no existe mayor capacidad económica para contratar más personal, por lo cual, la mayoría de las actividades se las reparte el Gerente General y el Vendedor de turno.

- Al iniciar este negocio, no se aplicó metodología alguna para su inicio, por lo tanto, se ha buscado utilizar métodos no tan complicados que se puedan aplicar a PYMES.

- Las actividades que se realizan a diario, no son estudiadas ni mucho menos mejoradas, por ende, el sentido común y la costumbre son las que dictan el ritmo de trabajo.

- La planificación que se realiza, se enfoca en las tendencias de moda y no en la generación de valor para el cliente y el aumento de los ingresos para la empresa.

- La contabilidad se lleva de manera manual y se concentra en el registro de información, mas no en su análisis.

- El fondo de caja no está determinado por el volumen de las ventas, lo cual, en casos, entorpece el proceso de ventas cuando no se tiene monedas para entregar las diferencias en pagos de efectivo.

- Las Compras se realizan de manera subjetiva, lo cual ha causado problemas de falta de producto o inventarios excesivos.

- El área de producción tiene problemas de estandarización, ya que utiliza varios proveedores y productores, dándole volatilidad innecesaria a la calidad del producto.

- El proceso de apertura de local no se realiza satisfactoriamente ya que no se ha normado la manera de realizarlo y no se tienen métodos para controlar el mismo.

- La atención al cliente es limitada, ya que existen actividades manuales que se deben llevar a cabo simultáneamente cuando se está realizando una venta, lo cual pone en riesgo la venta y la seguridad del producto.

- No se ha analizado la capacidad de los vendedores, dando apertura a que no se realice el trabajo de la manera más efectiva y dejando de lado la motivación laboral.

- El proceso de cierre, al no estar normado, da la apertura a que no se complete en su totalidad.

5.2 Recomendaciones

- El propósito del presente trabajo, es analizar los procesos internos de la empresa, por lo cual se recomienda realizar un análisis externo de la empresa para tener una visión completa del entorno en el que se desarrolla la empresa.

- De acuerdo a la capacidad de la empresa, no es necesario contratar más personal, únicamente identificar de mejor manera las actividades que deben desarrollarse de mejor manera y distribuir el trabajo, enfocado en los resultados esperados.

- La metodología utilizada no es complicada, por lo cual es importante mantenerse actualizando la información que se ocupa, para de esta manera aumentar la productividad de los procesos.

- Al darle claridad a la dinámica que se lleva a diario en la empresa, las actividades que se realizan son direccionadas a cumplir metas. Por lo cual se debe tener una visión específica de los objetivos a los que se quieren llegar.

- La planificación se debe enfocar en aumentar valor al cliente y a los dueños de la empresa. Por lo cual se debe usar una metodología de aplicación y sistemas de control para verificar que se está cumpliendo lo propuesto.

- Al aplicar un sistema de contabilidad, se deja de emplear tiempo en el registro manual y se emplea mayor tiempo en el análisis de la información para afinar la planificación de la empresa.

- Al manejar la información electrónica, obtenida del sistema, se puede determinar un fondo de caja apegado a las ventas, mejorando la calidad en este servicio.

- Al tener un mínimo de inventario establecido, mejora la liquidez de la empresa y se reduce el espacio físico necesario para el almacenamiento.

- Estableciendo parámetros de control de calidad para la producción, se puede mejorar la calidad del producto y reducir el gasto en productos que, en otras circunstancias, se recibirían por falta de control de calidad previo.

- Al automatizar gran parte de las actividades de los vendedores, con el sistema contable, se puede garantizar mayor tiempo de atención al cliente, lo cual aumenta las probabilidades de efectivizar una venta.

- Al analizar la capacidad de los vendedores, se puede motivar el buen trabajo y tomar medidas correctivas en el caso contrario. De esta manera se puede mejorar el nivel de ventas.

- Dejando una referencia de lo que se tiene que hacer antes de dejar el lugar de trabajo, se puede controlar de mejor manera que no se deje ninguna tarea sin cumplir.

BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección Nacional Jurídica. (28 de Febrero de 2015). *Servicio de Rentas Internas.* Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de SRI: file:///C:/Users/suario/Downloads/REGLAMENTO%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf

2. Gonzáles, C. (1994). *Calidad Total.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

3. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

4. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill.

5. Imai, M. (1998). *¿Como implementar el kaizen en el sitio de trabajo? (Gemba).* Bogotá: McGraw-Hill.

6. ISO 9000. (1 de Enero de 2015). *NTC-ISO 9000.* Bogotá: Icontec Internacional. Obtenido de Saneamiento Tecnico.

7. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (15 de julio de 2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo.* Obtenido de MidePlan: https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

8. Oficina Internacional del Trabajo. (1996). *Introducción al estudio del trabajo.* Ginebra: OIT.

9. Pérez, J. (2015). *Gestión por procesos.* Bogotá: ESIC. doi:84-7356-389-1

10. Pontificia Universidad Javeriana de Cali. (1 de Enero de 2013). *Alcance del proceso*. Obtenido de http://www.javerianacali.edu.co/alcance-del-proceso

11. Salazar, B. (1 de enero de 2016). *Técnica del Interrogatorio (Examinar e idear con espíritu crítico).* Obtenido de https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/t%C3%A9cnica-del-interrogatorio/

12. SENATI. (1 de abril de 2013). *Gestión de la calidad total.* Obtenido de http://virtual.senati.edu.pe/pub/gct/MANUAL_GCT_U1.pdf