

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA MEJORAR EL
CONTROL EN LA EMPRESA PARFUMS ZOE S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MYRIAM LIZETH TOTOY ROMERO

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA

QUITO, ABRIL 2016

DIRECTOR:

Mgr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Ing. Juan Carlos Piñuela

Ing. Jorge Cisneros

AGRADECIMIENTO

“Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para vosotros en Cristo Jesús”

1 Tesalonicenses 5:18

A veces volteo al cielo, sonrío y digo: Yo sé que fuiste tú!, gracias a Dios por darme la increíble bendición de permitirme llegar hasta este momento de la mano de su amor y su gracia, por darme la sabiduría suficiente para poder desenvolverme en cada área de mi vida y enfrentar los retos que tuve en frente; pero sobre todo gracias a él por ayudarme a culminar este trabajo guiada en cada paso, por ser mi apoyo incondicional y fortaleza, edificando mi vida y guiando mi camino.

También quiero agradecer a mi madre por su amor, porque cada día fue mi fortaleza, apoyo y quien incansablemente luchó a mi lado de muchas formas para que yo pueda llegar hasta acá, a mi hermana por ser la mejor amiga y compañera que Dios me pudo haber dado, a mis tíos Mónica y Francisco por permitirme realizar este trabajo su empresa, a toda mi familia y a mi mascota Nina, ya que cada uno de alguna forma aportó en todo este proceso y en general a lo largo de mi vida.

Quiero agradecer también a todos mis amigos a quienes quiero tanto, son la familia que yo pude escoger y forman parte de mi corazón, gracias porque desde el principio me brindaron su amistad, estuvieron conmigo, fueron mis compañeros de aventura, me sacaron mil sonrisas pero sobretodo me brindaron su apoyo y estuvieron para mí en todo momento, gracias a cada uno porque aporta a mi vida y deja una enseñanza por la cual cada día soy mejor.

Y finalmente quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme sus puertas y brindarme los conocimientos necesarios para que yo pueda alcanzar mi sueño de llegar a ser una profesional excepcional y al Ing. Iván Rueda quien aparte de ser un gran profesional y excelente profesor también representa un amigo y una guía para mí, es un honor poder decir que pude trabajar con él y gracias por su apoyo absoluto en la elaboración de este trabajo.

Lizeth

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 9

1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL, 9

1.1.1 Análisis externo, 9

- 1.1.1.1 Económico, 9
- 1.1.1.2 Político-legal, 21
- 1.1.1.3 Social, 36
- 1.1.1.4 Ambiental, 43
- 1.1.1.5 Tecnológico, 46
- 1.1.1.6 Tecnológico-industrial, 50
- 1.1.1.7 Sector industrial, 53

1.1.2 Análisis interno, 60

- 1.1.2.1 Antecedentes históricos de la empresa, 60
- 1.1.2.2 Infraestructura, 63
- 1.1.2.3 Tecnología, 64
- 1.1.2.4 Recursos humanos, 66
- 1.1.2.5 Recursos financieros, 68
- 1.1.2.6 Productos, 72
- 1.1.2.7 Proveedores, 74
- 1.1.2.8 Clientes, 75
- 1.1.2.9 Competencia, 78
- 1.1.2.10 Filosofía corporativa, 79

1.2 RESUMEN INSTITUCIONAL-ANÁLISIS FODA, 85

2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 90

2.1 MARCO TEÓRICO, 90

2.1.1 Proceso, 93

2.1.2 Levantamiento de procesos, 102

2.1.3 Diagramación, 112

- 2.1.3.1 Tipos de diagramas de flujo, 115
- 2.1.3.2 Simbología, 116

2.1.4 Análisis de valor agregado, 118

2.2 PROCESOS ACTUALES, 122

2.2.1 Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo, 123

2.2.2 Etapa 2 y etapa 3: Identificación de los procesos, los usuarios, los límites y sus necesidades así como la recolección de información del proceso en estudio, 124

2.2.3 Etapa 4: Selección de procesos clave-Realización de matriz de identificación y documentación de procesos, 125

2.2.4 Etapa 5: Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas, 143

3 MEJORA DE PROCESOS Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN, 152

3.1 MARCO TEÓRICO, 152

3.1.1 Mapa de procesos, 158

3.1.2 Diseño de indicadores, 163

3.1.3 Etapa 6: Corrección de problemas, 171

3.1.3.1 Procesos antiguos, 172

3.1.3.2 Mapa de procesos, 172

3.1.3.3 Procesos mejorados, 175

3.1.3.4 Manual de procedimientos, 201

3.1.4 Etapa 7: Establecimiento de indicadores, 207

3.2 RESUMEN DE MECANISMOS O MEDIOS PARA EL CONTROL, 211

4 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, 212

4.1 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA, 212

4.2 PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 232

4.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, 238

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 244

5.1 CONCLUSIONES, 244

5.2 RECOMENDACIONES, 248

REFERENCIAS, 252

ANEXOS, 260

Anexo 1: Formato de entrevista de levantamiento de procesos, 261

Anexo 2: Calendario de relevamiento de información, 263

Anexo 3: Registro de control de reuniones, 264

Anexo 4: Procesos Levantados, 265

Anexo 5: PAP-001 Almacenaje de Productos, 270

Anexo 6: PDC-001 Elaboración de cremas, 271

Anexo 7: PDE-001 Empacado, 273

Anexo 8: PDS-001 Sellado, 274

Anexo 9: PEC-001 Envasado de cremas, 276

Anexo 10: PEF-001 Elaboración de perfumes, 278

Anexo 11: PFE-001 Filtrado y envasado, 280

Anexo 12: PGF-001 Gravado de frascos, 281

Anexo 13: PLE-001 Limpieza envase plástico, 285

Anexo 14: PMB-001 Ingreso a bodega, 286

Anexo 15: PMP-001 Compras, 287

Anexo 16: PPP-001 Venta de pedido provincia, 290

Anexo 17: PPV-001 Venta de pedido, 292

Anexo 18: PSP-001 Salida de bodega, 293

Anexo 19: Sellado – Actual, 294

Anexo 20: Empacado – Actual,	295
Anexo 21: Filtrado y Envasado – Actual,	296
Anexo 22: Elaboración de cremas – Actual,	297
Anexo 23: Elaboración Fragancias – Actual,	298
Anexo 24: Venta por Pedido Provincia – Actual,	299
Anexo 25: Venta por Pedido – Actual,	300
Anexo 26: Gravado de frascos – Actual,	301
Anexo 27: Compras – Actual,	302
Anexo 28: Envasado de cremas – Actual,	303
Anexo 29: Limpieza de envases plásticos – Actual,	304
Anexo 30: Salida de bodega – Actual,	305
Anexo 31: Ingreso a bodega – Actual,	306
Anexo 32: Almacenaje de producto – Actual,	307
Anexo 33: Sellado – Mejorado,	308
Anexo 34: Empacado – Mejorado,	309
Anexo 35: Filtrado y Envasado – Mejorado,	310
Anexo 36: Procesamiento de cremas – Mejorado,	311
Anexo 37: Procesamiento de fragancias – Mejorado,	312
Anexo 38: Venta por pedido - Provincia – Mejorado,	313
Anexo 39: Gravado de frascos – Mejorado,	314
Anexo 40: Compras – Mejorado,	315
Anexo 41: Envasado de cremas – Mejorado,	316
Anexo 42: Gestión de bodega – Mejorado,	317
Anexo 43: PPP-Manual de procedimientos proceso de venta de pedido,	318
Anexo 44: PFE-Manual de procedimientos proceso de filtrado y envasado,	329
Anexo 45: PMB-manual de procedimientos proceso de gestión de bodega,	337
Anexo 46: PDE-Manual de procedimientos proceso de empacado,	352
Anexo 47: PDS-Manual de procedimientos proceso de sellado,	360
Anexo 48: PEC-Manual de procedimientos proceso de envasado de cremas,	368
Anexo 49: PEF-Manual de procedimientos procesamiento de fragancias,	376
Anexo 50: PGF-Manual de procedimientos proceso de gravado de frascos,	385
Anexo 51: PMP-Manual de procedimientos proceso de compras,	393
Anexo 52: PDC-Manual de procedimientos proceso de elaboración de cremas,	405
Anexo 53: Diagrama causa efecto-mudas procesos,	411
Anexo 54: Diagrama causa efecto-recursos humanos,	413
Anexo 55: Diagrama causa efecto-equipos e infraestructura,	415
Anexo 56: Diagrama causa efecto-sistemas registros y documentos,	417
Anexo 57: Registros,	419

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción, 18
Tabla 2: Recaudaciones tributarias por actividad económica en USD para el año 2012, 29
Tabla 3: Agrupamiento de actividades económicas por peso de recaudación, 30
Tabla 4: Uso de páginas Web por tamaño de empresa al año 2010, 47
Tabla 5: Gasto en actividades de ciencias, tecnología e información, 49
Tabla 6: Costos y precios de los productos, 69
Tabla 7: Indicadores financieros, 70
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos, 87
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos, 87
Tabla 10: Simbología ANSI, 117
Tabla 11: Inventario inicial de procesos, 126
Tabla 12: Proceso: (Mudas en general, valor agregado), 144
Tabla 13: Personas: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.), 145
Tabla 14: Infraestructura: (Edificaciones, instalaciones, etc.), 146
Tabla 15: Equipos: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.), 146
Tabla 16: Software: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.), 147
Tabla 17: Materiales: (Materia prima, suministros de oficina, etc.), 147
Tabla 18: Normativa: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.), 148
Tabla 19: Medición: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.), 149
Tabla 20: Documentación: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.), 150
Tabla 21: Dimensiones de los indicadores de gestión, 170
Tabla 22: Cuadro comparativo de fusión de procesos, 173
Tabla 23: Campos de definición de indicadores, 207
Tabla 24: Indicadores priorizados, 210
Tabla 25: Campos de definición de un plan de mejora, 213
Tabla 26: Plan de mejora orientado a mejorar sistemas, registros y documentos, 216
Tabla 27: Plan de mejora orientado a la motivación del personal, 220
Tabla 28: Plan de mejora orientado a la reducción de mudas en los procesos, 224
Tabla 29: Distribución de costos orientados a reducción de mudas en los procesos, 227
Tabla 30: Plan de mejora de equipos e infraestructura, 228
Tabla 31: Distribución de costos orientados a la mejora de equipos, 231
Tabla 32: Distribución de costos orientados a mejora de infraestructura de oficinas, 231
Tabla 33: Campos de definición de un plan de implementación, 232
Tabla 34: Plan de implementación, 234
Tabla 35: Distribución de costos, 240
Tabla 36: Producción y costos de 1 unidad adicional de perfumes y 0,5 de cremas, 241
Tabla 37: Resumen de reducción de 10% de tiempo en la producción, 241
Tabla 38: Detalle de costo por desperdicio, 242
Tabla 39: Costo-Beneficio, 243

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Inflación por divisiones de productos, 11
- Figura 2: Evolución mensual de la inflación de bienes y servicios, 11
- Figura 3: Evolución de la inflación anual, 12
- Figura 4: Evolución de la inflación anual, 15
- Figura 5: Aporte de las industrias en el 2014, 16
- Figura 6: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción, 18
- Figura 7: Porcentaje recaudado por tipo de impuesto hasta el año 2012, 31
- Figura 8: Promedio de participación de impuesto hasta el año 2012, 32
- Figura 9: Recaudación de impuestos por grupo hasta el año 2012, 32
- Figura 10: Composición de importaciones desde Colombia, 35
- Figura 11: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, 36
- Figura 12: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, 37
- Figura 13: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, 37
- Figura 14: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, 38
- Figura 15: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, 39
- Figura 16: Actividad económica del Ecuador por Rama de actividad, 40
- Figura 17: Analfabetismo, 40
- Figura 18: Escolaridad, 41
- Figura 19: Empresas innovadoras por actividad económica, 49
- Figura 20: Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación, 50
- Figura 21: Principales destinos de las exportaciones del sector cosmético, 55
- Figura 22: Evolución de las exportaciones del sector cosmético, 56
- Figura 23: Evolución de las exportaciones del sector cosmético, 58
- Figura 24: Distribución de ventas por zonas, 62
- Figura 25: Estructura orgánica, 68
- Figura 26: Media de ventas mensuales de perfumes del 2008-2015, 75
- Figura 27: Media de ventas mensuales de cremas del 2011-2015, 75
- Figura 28: Ventas de perfumes registradas anualmente, 76
- Figura 29: Ventas de cremas registradas anualmente, 77
- Figura 30: Ventas anuales de fragancias de hombres y mujeres, 77
- Figura 31: Ventas anuales de cremas de hombres y mujeres, 78
- Figura 32: Matriz FODA, 86
- Figura 33: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos, 92
- Figura 34: Diferencia entre procesos y procedimientos, 95
- Figura 35: Tipos de procesos, 97
- Figura 36: Representación de un proceso, 98
- Figura 37: Tipos de procesos, 102
- Figura 38: Relación de los procesos de la organización, 110
- Figura 39: Algoritmo de Harrington, 122
- Figura 40: Análisis de valor agregado-Salida de bodega, 130
- Figura 41: Análisis de valor agregado-Compras, 131
- Figura 42: Análisis de valor agregado a bodega, 132
- Figura 43: Análisis de valor agregado-Almacenaje de producto, 133
- Figura 44: Análisis de valor agregado-Venta de pedido, 134
- Figura 45: Análisis de valor agregado-Venta de pedido a provincia, 135
- Figura 46: Análisis de valor agregado-Limpieza de envases, 136

- Figura 47: Análisis de valor agregado-Gravado de frascos, 137
- Figura 48: Análisis de valor agregado-Filtrado y envasado, 138
- Figura 49: Análisis de valor agregado-Elaboración de fragancias, 139
- Figura 50: Análisis de valor agregado-Envasado de cremas, 140
- Figura 51: Análisis de valor agregado-Sellado, 141
- Figura 52: Análisis de valor agregado-Empacado, 142
- Figura 53: Análisis de valor agregado-Elaboración de cremas, 143
- Figura 54: Ciclo PDCA, 154
- Figura 55: Ciclo PDCA, 155
- Figura 56: Modelo de mapa de procesos, 159
- Figura 57: Mapa de procesos “Parfums Zoe”, 175
- Figura 58: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de gestión de bodega, 179
- Figura 59: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de envasado de cremas, 181
- Figura 60: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de compras, 183
- Figura 61: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de gravado de frascos, 186
- Figura 62: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Venta por pedido, 188
- Figura 63: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Procesamiento de fragancias, 190
- Figura 64: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Procesamiento de cremas, 193
- Figura 65: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de filtrado y envasado de fragancias, 195
- Figura 66: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de empacado, 197
- Figura 67: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de sellado, 200
- Figura 68: Plan de mejora orientado a mejorar sistemas, registros y documentos, 218
- Figura 69: Plan de mejora orientado a la motivación del personal, 222
- Figura 70: Plan de mejora orientado a la reducción de mudas en los procesos, 226
- Figura 71: Plan de mejora de equipos e infraestructura, 230
- Figura 72: Plan de implementación, 237

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nace la iniciativa de mejorar la calidad de los productos y procesos a través de indicadores de la empresa Parfums Zoe, mismos con los que se espera optimizar las actividades de la empresa.

Por lo tanto este estudio se llevó a cabo a través de 5 ejes fundamentales que son:

- Aspectos generales, mismo que incluirán un análisis exhaustivo de los factores internos como externos que afectan a la organización.

A partir del análisis de estos factores se pudo obtener información fundamental sobre el giro del negocio, la industria en donde se encuentra inmersa esta empresa, los factores tanto económicos, políticos, legales, ambientales y tecnológicos que la afectan externamente, además de la situación actual de la empresa, misma que está compuesta por elementos como: tecnología, recursos humanos, recursos financieros, estructura orgánica, productos, proveedores, clientes, competencia e infraestructura.

Con lo cual se pudo complementar la información obtenido con la valiosa colaboración de los propietarios y empleados del lugar a través de charlas y visitas de planta.

Es así que luego de analizar todos los datos obtenidos se pudo llegar a la conclusión de que la empresa no posee una estructura sistemática bien definida que carece de procesos estructurados e indicadores para los mismos.

- Levantamiento de procesos actuales, mismo que se basa en la diagramación de los procesos, caracterización, análisis de valor agregado, análisis causa-efecto y un estudio de tiempos.

Esta parte de la investigación tuvo como objetivo fundamental estructurar los procesos de la empresa, si bien estos no constan en un documento oficial es claro que día a día se los lleva a cabo.

Por lo tanto fue necesario iniciar con la realización de diagramas de flujo para la posterior puesta en marcha el análisis de valor agregado, análisis causa-efecto y las fortalezas y debilidades detectadas en cada proceso. Con lo cual se pudo constatar los problemas existentes en los procesos de la organización como desperdicios y falta de rentabilidad esperada.

- Mejora de procesos y diseño de indicadores de gestión.

Una vez detectados los problemas que posee la organización y establecidos los procesos que la componen fue necesario mejorarlos, debido a que un proceso tal cual no siempre es el más idóneo algunos requirieron la añadidura de nuevas actividades en cambio otros requirieron la supresión de las mismas, para que conforme a diagramas de flujo mejoradas se puedan establecer indicadores que permitirán que la empresa se

encamine a los objetivos a largo plazo que posee, mejorando el control de los procesos, los desperdicios, rentabilidad, satisfacción de la clientela, entre otros.

- Análisis costo-beneficio para realizar una propuesta de implementación adecuada.

La propuesta de mejora consta de factores de vital importancia organizacional como: el manual de procedimientos además los respectivos indicadores de gestión y una serie de factores necesarios para la mejoras de los procesos como la contratación de empleados adicionales, charlas motivacionales, capacitaciones, entre otros.

Todo esto conjuntamente con una propuesta costo-beneficio de ideas que se traduce en un estimado que podría llegar alcanzar la empresa implementando dichas mejoras.

- Conclusiones y recomendaciones.

Se pudo concluir satisfactoriamente apoyando al desarrollo de la organización y realizando recomendaciones que serán tomadas en cuenta para su posterior implementación.

INTRODUCCIÓN

Cada día son más y más las organizaciones ecuatorianas que se suman a la gestión enfocada a los procesos, es notable que día a día juntan sus esfuerzos para garantizar productos y servicios con un 100% de la calidad.

Es claro que toda empresa busca sobrevivir y prosperar, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, es ahí donde interviene la gestión por procesos, la cual es una disciplina que busca dar un enfoque total al cliente desplegando en el interior de la organización una serie de actividades con un estándar claramente marcado que busquen satisfacer las necesidades del cliente superando sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generarán valor agregado al producto o servicio.

Una organización debe procurar crear un ambiente óptimo con condiciones adecuadas para que tanto sus clientes como colaboradores pueden desenvolverse de la mejor manera, generando una sinergia enfocada a la satisfacción de necesidades y a la creación de valor en cada área de la organización.

Por lo tanto el uso de indicadores nace de la necesidad de que los procesos de la empresa Parfums Zoe, sean llevados a cabo de la mano de un correcto análisis a través del levantamiento de procesos en posiciones estratégicas específicas que en el mediano y largo plazo optimizarán sus actividades demostrando mejoras notables, además de la utilización

de herramientas que permitan comprobar y analizar la ejecución de las diferentes etapas de los procesos productivos y empresariales.

Hay que tener en muy claro el concepto de medición, medir es comparar una o varias magnitudes con parámetros establecidos previamente a través de estudios concretos que se verán reflejados en correctas políticas de gestión y control, por ende será mucho más sencillo alcanzar un adecuado manejo y gestión eficiente y eficaz que de soporte a la administración y permita evaluar día a día el desempeño de la empresa generando información integra continuamente, misma que en manos de los miembros de la empresa permitirá autoevaluar su gestión y realizar a tiempo los correctivos necesarios.

Es por eso que el diseño de indicadores de gestión a través del levantamiento de procesos surge de la necesidad que tiene la empresa Parfums Zoe de mejorar sus operaciones para proveer un servicio inigualable mediante la elaboración de productos que superen las expectativas de los clientes que irán de la mano con un servicio integral.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño de indicadores de gestión el control a través del levantamiento de los procesos mejorará el control en la Empresa Parfums Zoe S.A.?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Se encuentra integrada y disponible la información referente a la empresa?
- ¿Hay un correcto manejo de los procesos?

- ¿Cuál debería ser el apropiado sistema de control que debería llevar la organización?
- ¿Cómo establecer apropiados sistemas de control de la gestión en la empresa?

OBJETIVOS

General

- Diseñar indicadores de gestión a través del levantamiento de procesos para mejorar el rendimiento de las distintas áreas de la empresa Parfums Zoe S.A.

Específicos

- Realizar un diagnóstico de la organización.
- Analizar los procesos de la empresa.
- Seleccionar mecanismos de medición para indicadores de gestión.
- Diseñar parámetros para evaluar indicadores de gestión.
- Establecer sistemas de control de gestión de la compañía.
- Integrar la información de diversas áreas de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

La investigación se llevará a cabo a través de la aplicación de teorías y conceptos basados fundamentalmente en autores como Harrington y Pérez quienes al ser especialistas en este temas como el levantamiento de procesos y las mejoras para el control, servirán como guía

en todo el proceso de análisis y estudio para generar resultados óptimos a lo largo de la investigación.

El mejoramiento de un proceso se traduce en el cambio de un proceso para hacerlo más eficiente, eficaz y adaptable a los requerimientos de una organización y a los distintos cambios externos que pueda enfrentar la misma. (Harrington, 1993).

Lo cual lo sustenta a través de la teoría de mejoramiento de Harrington compuesta por 5 fases fundamentales que se traducen en la organización de todos los parámetros para el mejoramiento a través del conocimiento de los procesos, permitiendo la modernización de los mismos mediante controles y mediciones continuas; mismas que aportan a la obtención de información oportuna para poner en marcha medidas y planes de acción buscando la mejora para toda la organización. (Harrington, 1993).

Es claro que el mejoramiento por sí solo, es un término utópico debido a que necesita de otros medios para ser ejecutado a cabalidad por ello, este estudio se verá complementado a través de la identificación y gestión de procesos, mismo que se encuentran sustentados fundamentalmente en conceptos y temas planteados por el autor José Antonio Pérez Fernández, quien habla de herramientas de medición y seguimiento conjuntamente con la integración de los procesos, propiciando alta calidad, seguridad y respeto ambiental.

Otro factor clave fundamental serán las referencias de calidad y excelencia que permitirán seguir los principios de calidad alineando de esa manera a todos los procesos de la organización hacia la excelencia.

Justificación metodológica

Para la respectiva investigación será llevada a cabo a través de un estudio exploratorio que será utilizado para examinar el tema y obtener fuentes de información como guías para la investigación.

Además se llevará a cabo un estudio descriptivo con el cual se busca describir lo que realmente ocurre en los procesos de la organización.

Una de las metodologías a utilizar en la respectiva investigación será de la Harrington quien plantea algunas actividades básicas de mejoramiento que debería llevar a cabo todo tipo de organización:

- Obtención de compromiso de la alta dirección. (Harrington, 1993).
- Establecimiento de un consejo directivo centrado en el mejoramiento.(Harrington, 1993).
- Participación total de la administración. (Harrington, 1993).
- Participación en equipos de los empleados. (Harrington, 1993).
- Participación individual de cada miembro de la organización. (Harrington, 1993).
- Establecimiento de equipos de control de los procesos. (Harrington, 1993).

- Desarrollo de actividades propiciando la participación de los proveedores. (Harrington, 1993).
- Establecimiento de actividades que aseguren la calidad de los sistemas. (Harrington, 1993).
- Desarrollo de planes de implementación de mejoramiento a corto plazo. (Harrington, 1993).
- Desarrollo e implementación estrategias de mejoramiento a largo plazo. (Harrington, 1993).
- Establecimiento de un sistema de reconocimientos. (Harrington, 1993).

Entre algunas otras provenientes de otros autores como Pérez (2012) quien plantea la aplicación de varios modelos de procesos en una organización o la ISO 9001 que plantea un modelo basado en procesos.

Todas estas metodologías se basan fundamental mente en conocimiento, interpretación, análisis y diseño de procesos eficaces y eficientes.

Como fuente información primaria, se tomará a la observación directa de procesos misma que será complementada con una entrevista con el gerente encargado de la organización a partir de la cual se podrá realizar un diagnóstico situacional de la organización en relación a todos los componentes que esta posee desde recursos tecnológicos y financieros hasta el personal y los insumos que maneja.

Como fuente de información secundaria se procederá a la revisión de libros, artículos, páginas web y blogs que alimentarán las fuentes informativas de la investigación y servirán como guía para enmarcar los procesos y los parámetros de calidad a cumplirse.

Justificación Práctica

Justificación personal

Mi objetivo primordial a través de esta investigación es alcanzar mi título de educación superior con lo cual podré mejorar y afianzar el conocimiento que he ido adquiriendo en todos estos años de estudio además de poner en práctica los mismos.

Es claro que una investigación también tiene por objetivo ayudar a mejorar algún aspecto de algo, es así que a través de mi trabajo busco ayudar a mejorar el manejo productivo de la empresa Parfums Zoe S.A., que no solo es una empresa emergente en el mercado ecuatoriano sino que tengo el orgullo de decir que pertenece a uno de los miembros de mi familia por cual deberé esforzarme para poder aportar en la mejora de la misma.

Justificación empresarial

Luego de mantener una serie de conversaciones con los miembros de la empresa se pudo llegar a concluir en que este estudio será necesario para optimizar el manejo de los recursos que se emplean en los procesos además de los tiempos utilizados para cada uno de estos.

Como toda organización también es clara la búsqueda de la obtención de mayores rendimientos económicos a través de procesos eficientes que generarán mayor valor

agregado para los clientes que lo perciben y para todo el personal que conforma la organización.

Por lo cual la empresa busca la solución de problemas productivos para mejorar que perdurarán a largo plazo, es notable la necesidad de un cambio positivo para crear las bases de una empresa que perdurará en el tiempo.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

1.1.1 Análisis externo

1.1.1.1 Económico

En el aspecto económico Ecuador es una de las economías más importantes de América Latina, tomando el octavo puesto en relación a todos los países que conforman el bloque.

La economía ecuatoriana ha logrado mantener un crecimiento sostenido gracias a la adopción del Dólar, mismo que permitió que el país no entre en recesión económica durante la crisis económica mundial el año 2009.

Uno de los factores un poco favorables para el país es que al igual que la mayoría de países latinoamericanos, este posee una economía dependiente en su mayoría a exportaciones tanto de materias primas que para el caso de Ecuador son: banano, flores, cacao, camarón, tagua, entre otros, así como petróleo y las remesas provenientes de los migrantes. Por ello, el ambiente económico puede afectar de manera significativa el desenvolvimiento empresarial.

En estos últimos años se ha podido vivenciar una serie de cambios que han ido generando incertidumbre, ya sea a mayor o menor escala en el desenvolvimiento económico del país.

Entre el 2011 y el 2013, Ecuador se ubicó entre las economías más dinámicas de la región, tomando el segundo puesto del ranking detrás de Perú, mismo que registro un crecimiento económico de 6.4% dentro del periodo en cuestión, a partir de un análisis publicado por el diario Folha de Sao Paulo. (Revista Gestión Economía y Sociedad, 2013).

Según (INEC, 2015) dentro del periodo de enero del 2015, se pudieron observar las siguientes variaciones en cuanto a la inflación del país: 0.59% en lo que respecta a la inflación mensual y acumulada; acompañado de una inflación anual del 3.53%; a diferencia de las variaciones registradas en el periodo del 2014 que fueron de 0.72% en cuanto a la inflación mensual y acumulada; y 2.92% tratándose de la inflación anual.

Los principales contribuyentes a estos cambios en las variaciones inflacionarias registradas en el mes de enero se deben a las divisiones de transporte, alimentos y bebidas no alcohólicas (ver Figura 1: Inflación por divisiones de productos (INEC, 2015)).

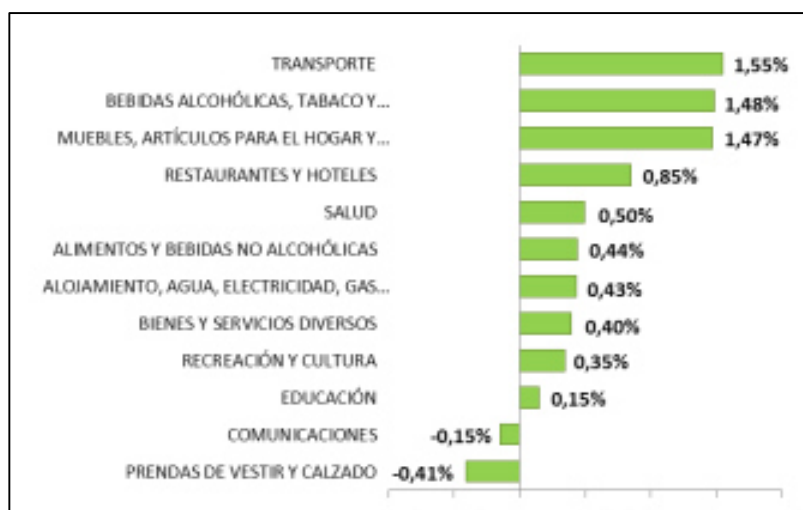


Figura 1: Inflación por divisiones de productos

Fuente: (INEC, 2015)

Como lo muestra la Figura 2: Evolución mensual de la inflación de bienes y servicios, otros de los cambios más significativos a tomar en cuenta en el análisis inflacionario es la variación mensual de los bienes que tuvo un registro de 0.42% y 0.82% respecto a los servicios, a diferencias de los datos registrados en enero del 2014 con 1.05% en bienes y 0.23% en servicios (INEC, 2015).

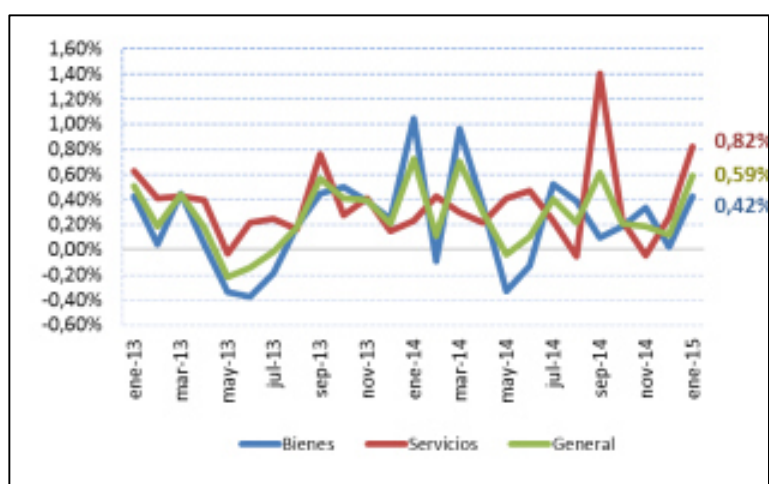


Figura 2: Evolución mensual de la inflación de bienes y servicios

Fuente: (INEC, 2015)

A continuación a partir de la Figura 3: Evolución de la inflación anual se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.

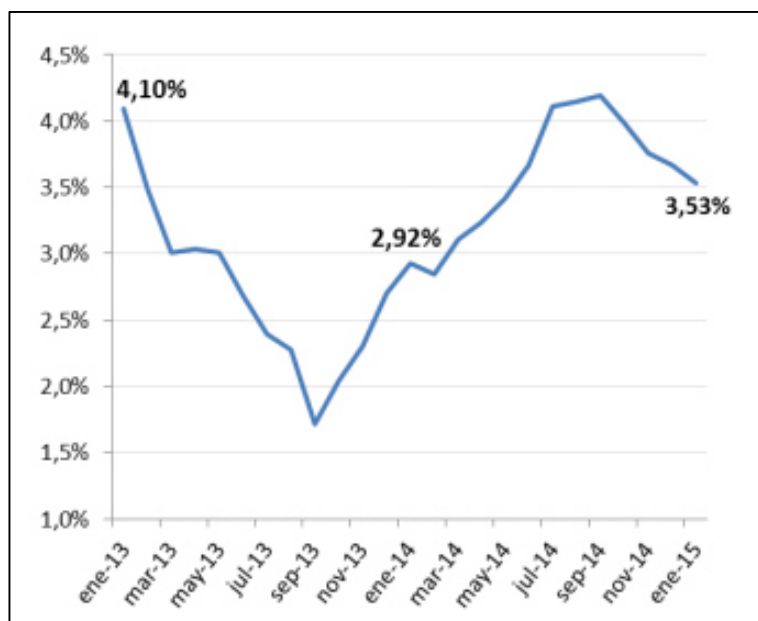


Figura 3: Evolución de la inflación anual

Fuente: (INEC, 2015)

Algo de conocimiento general es que cuando suben los precios de los **bienes y servicios**, esto generará una caída del poder adquisitivo.

Según, Banco de la República (2013), una inflación baja se puede considerar estable ya que está contribuye al bienestar de la población, generando un uso eficiente de recursos productivos, disminuyendo la incertidumbre (factor que afecta negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por ende el crecimiento a largo plazo), incentivando la inversión y evitando redistribuciones de ingreso que suelen afectar en su mayoría al sector más pobre de la población.

Por lo tanto frente a los distintos cambios suscitados en el índice inflacionario, estos pueden calificarse como buenos para la economía del país, al mantenerse dentro de niveles relativamente bajos.

Otro indicador fundamental en la economía del Ecuador es la canasta básica referida a un hogar con 4 miembros y 1/6 perceptores (esto equivale a que al menos un miembro del hogar gana como mínimo el salario básico y el otro miembro gana el 60% de ese salario). (INEC, 2014).

Para enero del 2015, el valor de la canasta básica se registró en \$653.21, acompañado de un ingreso familiar de \$660.80. Con esto se puede decir que el ingreso familiar tendría una cobertura de 101,16% sobre el costo total de la canasta básica. (INEC, 2015).

En cuanto a las restricciones de consumo que enfrentan los ecuatorianos, existe como principal referente del mismo: las salvaguardas, que no son más que una medida de carácter restrictivo para el comercio exterior dada por la caída del precio del petróleo. Con esta medida implementada desde el pasado 11 de marzo del presente año, se espera evitar la salida de unos \$ 2.200 millones y así corregir la balanza, afectando significativamente a 2.800 sub-partidas de productos. (El Universo, 2015).

Las salvaguardas implican el uso de un arancel sobre ciertos tipos de productos que ingresen desde otras partes del mundo, estas tasas arancelarias toman los siguientes valores:

- 5 % para los bienes de capital y materias primas no esenciales.
- 15 % para bienes de sensibilidad media.
- 25 % para neumáticos, cerámica, CKD (partes) de televisores y CKD de motos.
- 45 % para bienes de consumo final (incluyendo alimentos y bebidas), televisores y motos. (El Universo, 2015).

El uso de una salvaguarda en el país es una clara implicación de falta de diversificación de exportaciones, elevado gasto público (pasando de 33% del PIB en el 2009 al 43% en 2014), falta de inversión extranjera. (El Universo, 2015).

Otro factor a tomar en cuenta es el precio del petróleo, el cual es uno de los factores más importantes de la economía ecuatoriana, según la Figura 4: Evolución de la inflación anual basado en recientes análisis económicos; en el pasado mes de mayo fluctuó entre \$ 59.75 hasta el 16 de junio cerrándose con \$ 59.52, sufriendo altas y bajas considerables, siendo estas \$61.34 y \$57.26 respectivamente. (Sistema Nacional de Información, 2015).

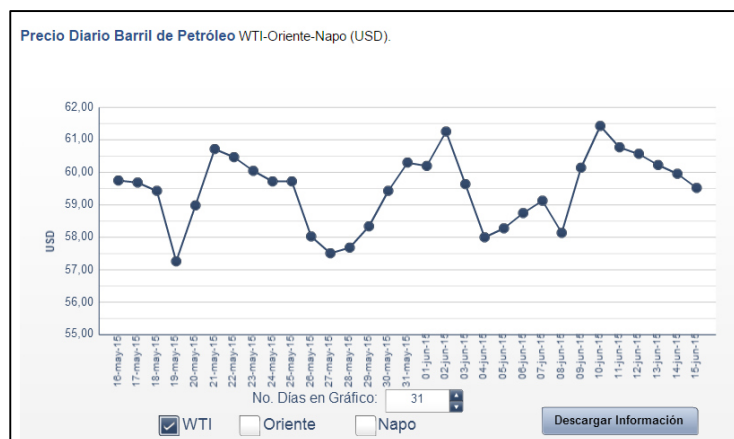


Figura 4: Evolución de la inflación anual

Fuente: (Sistema Nacional de Información, 2015)

A pesar de que el gobierno fijó en la proforma presupuestaria del 2015 el precio del barril en \$ 79.7, este sufrió una serie de cambios cuya diferencia en cifras oficiales equivale a \$ 2.400 millones menos en ingresos para el país sumados a un déficit de \$ 5.369 millones en el presupuesto. (El Universo, 2015).

Este aspecto influencia considerablemente en las exportaciones del país, dejando atrás la dependencia del petróleo que estaría representando un 55% de sus exportaciones y financia el 15% del Presupuesto General del Estado. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015).

A pesar de esto, el PIB registra valores cercanos al 4%, por lo cual se espera que tanto las salvaguardas como las recaudaciones tributarias, logren combatir el escenario poco alentador que enfrenta Ecuador. (Revista EKOS, 2015)

Según la Figura 5: Aporte de las industrias en el 2014, los siguientes sectores industriales aportaron de manera significativa al país.

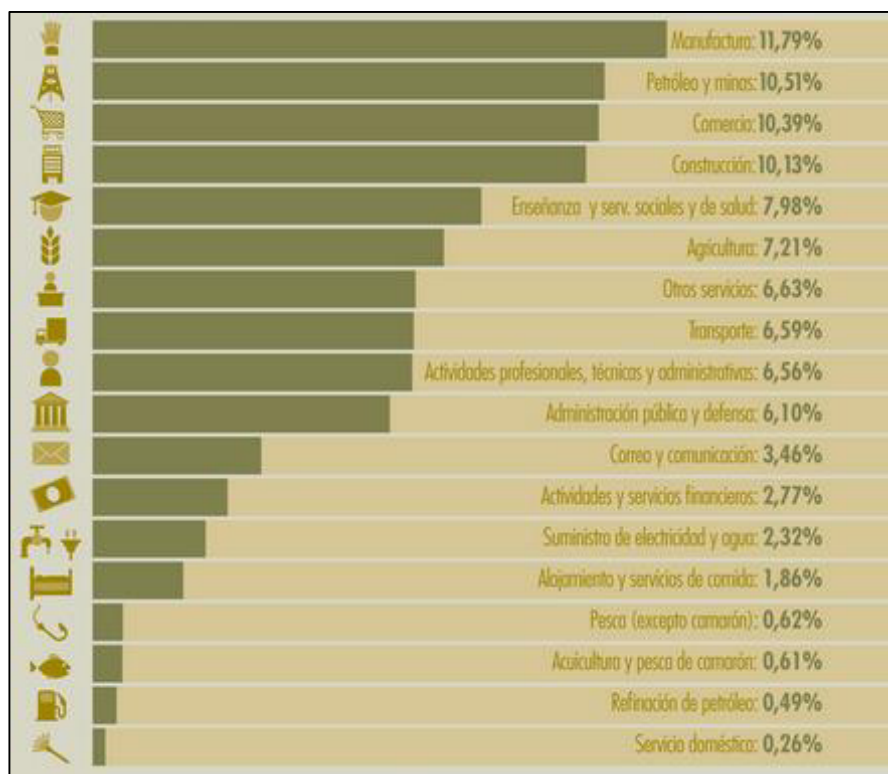


Figura 5: Aporte de las industrias en el 2014

Fuente: (Revista Gestión, 2015)

Una de las industrias que más aporta al PIB es la manufacturera, seguida de la de petróleos y minas y la industria comercializadora, en el caso de la empresa Parfums esta pertenece a la industria de cosmética y perfumería que tomaría su lugar en el ranking de otros servicios con un 6,63%.

El Ecuador hasta el mes de mayo del 2015 tenía una tasa de interés activa de 8,70% y la tasa de interés pasiva de 0,18%. (Revista Gestión, 2015).

De acuerdo a este indicador, es claro que se está buscando incentivar el ahorro de todo el país, siendo esta una medida que podría deberse a los problemas económicos que se han enfrentado en estos últimos años que en su mayoría se deben al endeudamiento público, así como al cambio en el precio del petróleo.

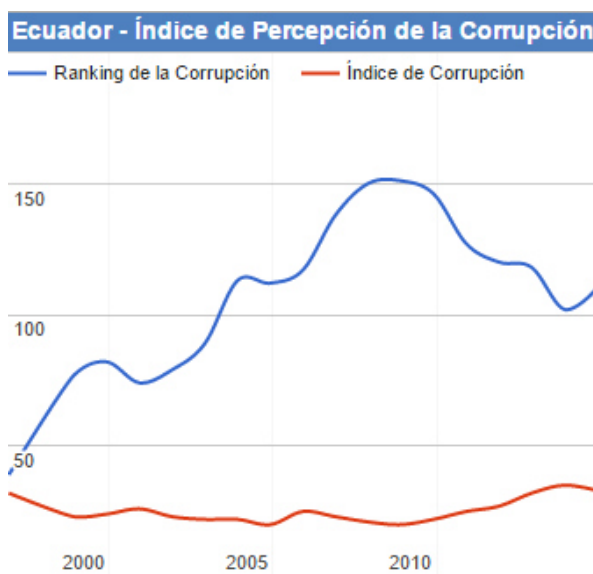
Para abordar el tema del riesgo país, es importante recalcar Ecuador ha ido mostrando una mejoría significativa en sus indicadores macroeconómicos, a pesar de esto Ecuador es un país que aún mantiene riesgos asociados a factores como son: el grado de intervención económica del estado en la economía, un bajo nivel en cuanto a inversión extranjera y debilidad institucional. (CorpResearch, 2013).

La debilidad institucional es un factor compuesto por tres índices, el grado de percepción de corrupción en el país y el índice de libertad económica, Ecuador se localiza en el puesto 110 en el ranking de corrupción, obteniendo 33 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional (ver la Tabla 1: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción y la Figura 6: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción), misma que clasifica a los países entre 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. (Datos Macro, 2015).

Tabla 1: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción

Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción		
Fecha	Ranking de la Corrupción	Índice de Corrupción
2014	110°	33
2013	102°	35
2012	118°	32
2011	120°	27
2010	127°	25
2009	146°	22
2008	151°	20
2007	150°	21
2006	138°	23
2005	117°	25
2004	112°	20
2003	113°	22
2002	89°	22
2001	79°	23
2000	74°	26
1999	82°	24
1998	77°	23
1996	39°	32

Fuente: (Datos Macro, 2015).

**Figura 6: Ecuador-Índice de percepción de la corrupción**

Fuente: (Datos Macro, 2015).

Según IEEP (2015) El índice de libertad económica es un referente muy importante para las naciones que busca reflejar que los país que poseen altos niveles de libertad económica, disfrutan de una mayor grado de prosperidad, libertades individuales, y expectativas de vida. Este índice se mide a partir de cinco áreas diferentes: tamaño del gobierno, estructura legal y garantía de los derechos de propiedad, acceso a un dinero sano, libertad de comercio internacional, y regulación del crédito, el trabajo y los negocios.

Los resultados de Ecuador en los componentes clave de libertad económica fueron de 5.83 puntos (del 1 a 10, dónde el valor más alto indica un mayor nivel de libertad económica).

- Tamaño del gobierno: 8.
- Estructura legal y garantía de los derechos de propiedad: 3,9.
- Acceso a un dinero sano: 5.
- Libertad de comercio internacional: 6,6.
- Regulación del crédito, el trabajo y los negocios: 5.6.

Además es necesario destacar que en el ambiente de inestabilidad política que ha vivido el Ecuador en los últimos años, con 9 Presidentes, el cambio del sucre al dólar (año 2000) y las políticas gubernamentales han ido deteriorando este índice. (IEEP, 2015).

Ecuador ha ido enfrentando dos episodios de cesación de pagos, el más reciente en diciembre de 2008, hecho que llevó a las principales empresas

clasificadoras de riesgo a calificar al país con niveles mínimos. Si bien en 2009 la situación se normalizó, el país se encuentra con bajos indicadores de liquidez externa y niveles de reservas internacionales, aumentando las necesidades de financiamiento externo y dejando al país en una posición bastante vulnerable. (CorpResearch, 2013).

Por lo tanto este conjunto de factores analizados dejan al país con un Clasificación Definitiva a nota 3,0 en cuanto riesgo país. (CorpResearch, 2013).

Luego de analizar todos estos indicadores económicos se puede concluir en que la economía ecuatoriana ha sufrido algunos problemas debidos en su mayoría a los cambios en los precios del petróleo además de la falta de inversión privada, lo más importante es buscar medidas que favorezcan la inversión privada e impulsen la economía del país.

A pesar de que el gobierno ha implementado medidas que podrían dañar la industria al ser de carácter restrictivo para las importaciones, es necesario que la empresa ecuatoriana busque alternativas para sacar sus productos o servicios a flote, ya que solo esto será un factor decisivo en el desarrollo del país y el aumento de plazas de trabajo.

En cuanto al ámbito económico, la empresa Parfums Zoe tendrá que enfrentar el manejo de productos que registran un incremento arancelario por la implantación de salvaguardas, es necesario que se tomen medidas

que logre combatir este problema, más allá de eso, la empresa no se verá afectada por la inflación en el sector donde incurre la empresa ya que esta solo crecerá un 0.40%, permitiendo que los clientes puedan continuar formando parte de la cartera de cliente de la empresa además de disminuir la incertidumbre sobre la rentabilidad esperada de la inversión hecha por la empresa y por ende promover el crecimiento de la misma a largo plazo.

1.1.1.2 Político-legal

De acuerdo con Morejón (2015) Ecuador ha entrado en una época de cambio, debido a que no era común que un gobierno dure más de dos o tres años, actualmente el régimen lleva gobernando ocho años, lo cual para las grandes empresas extranjeras se ha traducido de cierta manera como estabilidad política y económica en el país, convirtiéndose en un atractivo al momento de pensar en un gran negocio, sin embargo aún existen rezagos, ya que no toda la población se siente de acuerdo con ciertas medidas políticas tomadas.

Actualmente el país es considerado como un país referente en América Latina, por su notable reducción de la pobreza y de desigualdad, avances en su sistema educativo.

Uno de los cambios sustanciales, ha sido el de la matriz energética y productiva que busca generar energía limpia y amigable con el medio ambiente, que incluso va a poder ser exportada a países vecinos.

Ecuador otorga a los inversores, incentivos arancelarios para materias primas y maquinarias de producción; así como el ingreso de productos ecuatorianos en mercados de la región con cero aranceles. (Presidencia de la República del Ecuador, 2015).

Todas estas medidas conjuntamente con la estabilidad política del Ecuador representan un atractivo para los inversionistas extranjeros que deseen inyectar capitales, en relación a las demás naciones latinoamericanas, donde las empresas podrían convertirse en un foco de producción para abastecer mercados en Colombia, Perú, Bolivia y Venezuela, entre otros países. (Presidencia de la República del Ecuador, 2015).

Es por eso que en el ámbito productivo, el país ha ido avanzando considerablemente, las políticas públicas que se ha ido implementando han generado resultados muy favorables como son:

- El crecimiento del sector industrial un 6.8% hasta el año 2012.
- La sustitución de importaciones permitiendo un ahorro de 618 millones de dólares entre los años 2007-2012. (Josse.V, 2013).

Además se están buscando políticas industriales que promuevan el fortalecimiento de la economía y la diversificación de la producción, de manera que puedan generar una oferta exportable que sustituya paulatinamente las importaciones. (Josse.V, 2013).

Hasta el año 2012 se han invertido 68 millones de dólares en infraestructura productiva, siendo el Ministerio de Industrias el que financia 1,4 millones en proyectos de esta índole, y aportando al desarrollo productivo con un 40% sobre el PIB y 60% en la generación de nuevas plazas de empleo directo. (Josse.V, 2013).

El cambio en la matriz productiva ha generado diversos avances en la economía del país sobre todo en el campo de la cosmética y a perfumería.

Desde el inicio de esta medida gubernamental, se ha duplicado las exportaciones no petroleras alcanzando \$10,850 millones de dólares hasta el año 2013, permitiendo aumentar la calidad de los productos y haciendo que estos lleguen a 168 países alrededor del mundo. (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2014).

Hablando específicamente de los perfumes en relación a los cambios de la matriz productiva, estos se perfilan con un “plus” a nivel internacional, gracias al alcohol ecuatoriano, el cual es catalogado como el segundo mejor del mundo después del alcohol francés; destacándose por sus propiedades y tomando un lugar significativo en la elaboración de los perfumes. (León, 2015).

Gracias a estos cambios en la matriz, los perfumes hechos en Ecuador están compuestos por un 60% de productos nacionales, permitiendo que el país se profile como un destino atractivo para la inversión en la industria cosmética. (León, 2015).

Cabe destacar que además de poseer estos beneficios, Ecuador pertenece a la Comunidad Andina con quien cuenta con una serie de acuerdos bilaterales de cooperación. El impulso hacia el cambio de la matriz productiva ha permitido generar un escenario ideal para el emprendimiento, bajo regulaciones encaminadas a comercio exterior a través de la implementación de industrias con valor agregado, cuyo objetivo primordial es la transformación de materias primas. (ProEcuador, 2014).

Es necesario que la industria trabaje conjuntamente con el gobierno para poder conseguir asesoramiento tecnológico basado en petroquímica que es la base fundamental para la transformación de insumos en productos cosméticos. (León, 2015).

Otro tema a tomar en cuenta en cuanto al ámbito político-legal del país en relación a las empresas, es el Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene por objetivo la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad, el incremento de la productividad y el bienestar de los consumidores y usuarios, garantizando el cumplimiento de los derechos ciudadanos, relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, así como la preservación del medio ambiente. (Koneggi, 2015).

Además es necesario tomar en cuenta tres lineamientos importantes a ser cumplidos por las empresas cosméticas que son:

- Norma RTE-INEN 093.
- Norma técnica ecuatoriana NTE INEN-ISO 22716:2013.
- Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario (acuerdo no. 00004712).

La Norma RTE-INEN 093, presenta una serie de requisitos que todas las empresas encaminadas a la perfumería deben cumplir para proveer productos de calidad, entre estos tenemos como principales:

- Presentación del producto.
- Calidad.
- Lista de ingredientes utilizados.
- Instrucciones de uso y eliminación.
- Calidad microbiológica.
- Buenas prácticas de manufactura. (INEN, 2014).

La Norma técnica ecuatoriana NTE INEN-ISO 22716:2013, pretende proporcionar guías para llevar a cabo buenas prácticas de manufactura en industrias cosméticas proporcionando asesoramiento sobre la gestión de recursos humanos, técnicos y administrativos que se vean envueltos en la calidad del producto. (INEN, 2014).

El Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario busca, establecer los requisitos que los establecimientos sujetos a control y vigilancia de carácter sanitario. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

Para obtener este permiso, la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Copia del RUC del establecimiento.
- Plano del local a escala 1.50.
- Croquis con referencias de ubicación del establecimiento.
- Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica.
- Copias de la Cédula de ciudadanía o pasaporte del propietario o representante legal.
- Copia de la Papeleta de votación del propietario o representante legal.
- Copia certificada o notariada del nombramiento del representante legal.

- Copia certificada o notariada del Título del profesional responsable técnico registrado en el Ministerio de Salud Pública (Bioquímico farmacéutico o Químico farmacéutico opción tecnología farmacéutica).
- Copia del registro del título en el SENESCYT.
- Copia de los certificados de salud ocupacional emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud.
- Lista de productos con el respectivo registro sanitario.
- Contrato de trabajo actualizado con el Químico Farmacéutico o Bioquímico Farmacéutico, en el que conste por lo menos 20 horas de servicios profesionales.
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito). (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Culminando con esta parte, es claro que la empresa Parfums no cumple con todos estos requisitos a cabalidad debido a que al ser una empresa relativamente nueva en el mercado aún no ha podido implantar buenas prácticas de manufactura en el caso de la Norma INEN, pero dejando ese aspecto de lado, la empresa si posee los permisos sanitarios respectivos para su funcionamiento.

Por lo tanto implementar mejoras en la empresa será un factor de vital importancia para agregarle valor a sus productos y asegurando el bienestar tanto de sus clientes como sus colaboradores.

En el ámbito de carácter legislativo los entes reguladores para este tipo de empresas como son:

- Superintendencia de compañías.
- Cámara de comercio de Quito.
- Municipio de Quito.

La empresa Parfums debe trabajar rigiéndose a estas entidades, ya que son los entes reguladores tanto de las empresas como de los establecimientos de la ciudad de Quito, además debe tomar a consideración su afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, debido a que la misma representa una serie de beneficios para la empresa.

Otro aspecto clave a tomarse en cuenta en este ámbito legal son las tasas impositivas planteadas en el país para una serie de productos e insumos, en Ecuador actualmente se encuentran vigentes el IVA y el ICE.

El IVA o impuesto al valor agregado, busca agregar valor a la transferencia de dominio de un bien o a un servicio prestado, el cual puede tomar dos valores tarifarios que son 0% y 12%, tomando como base imponible el valor total del bien mueble o del servicio que se haya prestado además de

los gastos imputables al precio de los mismos, que en el caso de las importaciones serían impuestos, aranceles, tasas, derechos entre otros gastos. (SRI, 2013).

De acuerdo a este análisis el IVA es uno de los mecanismos de recaudación más importantes del Ecuador, partiendo de esto el aporte tributario por parte de los sectores económicos del país hasta el año 2012 se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2: Recaudaciones tributarias por actividad económica en USD para el año 2012

ACTIVIDAD ECONÓMICA	RECAUDACIÓN
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS	2.813.188.307,18
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	2.132.986.675,65
INTERMEDIACION FINANCIERA	1.704.950.626,20
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	855.895.261,89
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	750.817.294,59
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	717.975.055,36
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE OBLIGACION OBLIGATORIA	459.461.540,38
CONSTRUCCIÓN	316.879.013,33
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	158.936.979,64
OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS	148.147.305,87
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	130.926.312,38
HOTELES Y RESTAURANTES	115.662.495,10
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	104.398.868,39
ENSEÑANZA	97.920.946,38
PESCA	65.027.774,14
SIN ACTIVIDAD ECONOMICA-CIIU	62.478.208,92
BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PRIVADO	2.441.691,04
BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PUBLICO	1.318.348,86
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	843.737,02
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	759.845,38
TOTAL RECAUDADO	10.641.016.287,70

Fuente: (Bustamante & Otros, 2012, p. 7)

Es claro que los tres primeros grupos mantienen una importancia significativa en relación a los otros grupos, por lo cual estos toman la siguiente clasificación de acuerdo a su peso en las recaudaciones (ver la Tabla 3: Agrupamiento de actividades económicas por peso de recaudación).

Tabla 3: Agrupamiento de actividades económicas por peso de recaudación

GRUPOS	ACTIVIDAD ECONOMICA
GRUPO 1	COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS
	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
GRUPO 2	INTERMEDIACION FINANCIERA
	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS
	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES
	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER
	ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE OBLIGACION OBLIGATORIA
	CONSTRUCCION
	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA
	OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS
	ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD
	HOTELES Y RESTAURANTES
	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
ENSEÑANZA	
GRUPO 3	PESCA
	SEN ACTIVIDAD ECONOMICA-CIU
	BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PRIVADO
	BAJO RELACION DE DEPENDENCIA SECTOR PUBLICO
	HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	

Fuente: (Bustamante & Otros, 2012, p. 8)

El ICE o impuesto a los consumos especiales es un rubro de carácter tributario aplicable a bienes y servicios tanto de procedencia nacional como importados, su base imponible se determinará en relación al precio de venta sugerido, mismo que debe corresponder a un 25% del margen mínimo de comercialización. (SRI, 2013).

De acuerdo con la Figura 7: Porcentaje recaudado por tipo de impuesto hasta el año 2012, es claro que el IVA es uno de los rubros tributarios más importantes para el ente regulador como lo es el SRI y más significativo para el país.

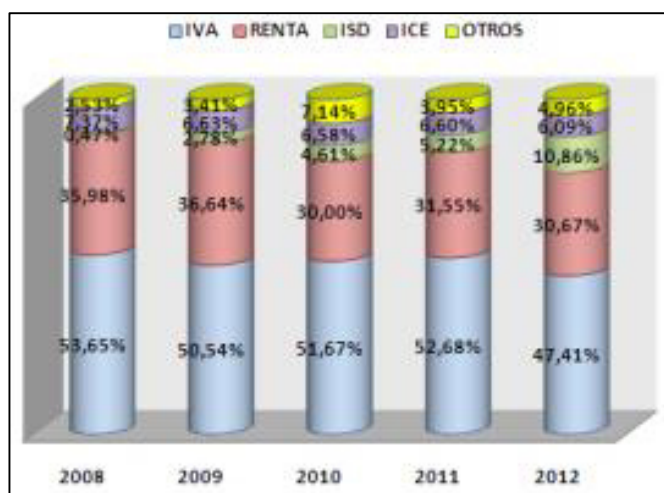


Figura 7: Porcentaje recaudado por tipo de impuesto hasta el año 2012

Fuente: (Bustamante & Otros, 2012, p. 8)

Dando como eso un promedio de recaudación de 51% anual de IVA, 31% de impuesto a la renta, 7% ice, 5% impuesto a la salida de divisas y 4% correspondiente a otros impuestos (ver la Figura 8: Promedio de participación de impuesto hasta el año 2012).

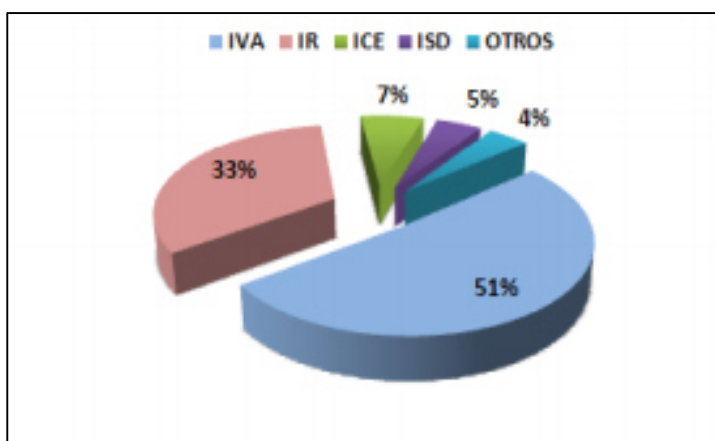


Figura 8: Promedio de participación de impuesto hasta el año 2012

Fuente: (Bustamante & Otros, 2012, p. 8)

Al ser estos impuestos de vital importancia estos conllevan un grado de importancia mayor de acuerdo al grupo en el cual se ven envueltos, misma importancia tributaria se ve reflejada en la siguiente figura:

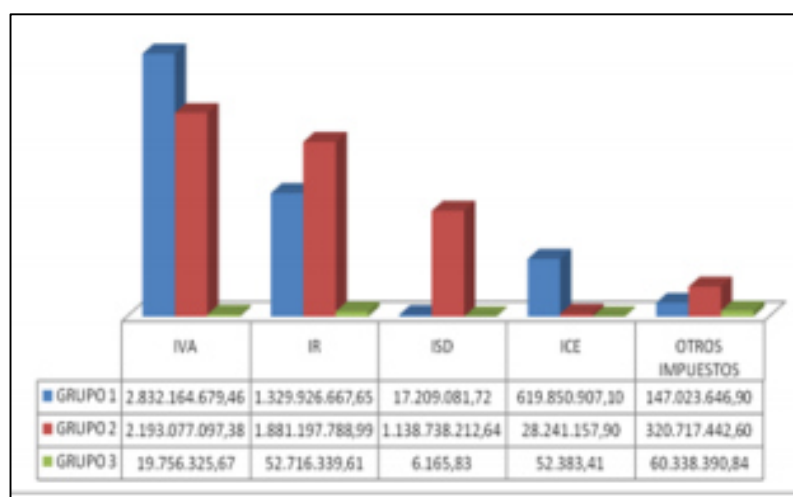


Figura 9: Recaudación de impuestos por grupo hasta el año 2012

Fuente: (Bustamante & Otros, 2012, p. 8)

En cuanto al aspecto tributario la empresa Parfums debe ser muy diligente debido a que al tener productos de carácter suntuario y de lujo estos se ven gravados tanto con IVA como ICE, estos rubros deberán ser tomados en

cuenta al momento de realizar la fijación de precios a los productos, de manera que se fijen precios competitivos frente al resto de productos presentes en el mercado.

Además de los tributos antes mencionados es necesario tener conocimiento acerca de las tasas arancelarias, implementadas con el afán de reducir el número de importaciones para que la industria ecuatoriana sea más productiva y competitiva.

En relación a esta medida se tomaron en cuenta alrededor de 2800 partidas arancelarias de productos importados, mismo que se deben analizar debido a que la empresa Parfums trabaja con algunos de estos como materia prima base en la fabricación de sus productos.

En base a estos vemos que las sobretasas arancelarias vigentes van desde un 5% al 45%, porcentajes que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Artículos de uso personal se aplica un 45% a las preparaciones para lentes de contacto, betún, accesorios de vestir, artículos de higiene, navajas de afeitar y calzado, tomando este último solo un 15%. (El Universo, 2015).

Las herramientas como martillos, cepillos, fundidores, pedales entre otras trabajan con un 15%. (El Universo, 2015).

Los vehículos trabajan con un 25% para neumáticos, 45% para neumáticos de motos y bicicletas además de otros insumos vehiculares y un 5% para hilos de metal mismo que conforman la materia prima base para la elaboración de las llantas. (El Universo, 2015).

Los útiles escolares y de oficina trabajan con un 45% a excepción de las computadoras, teclados, dispositivos, calculadoras y máquinas registradoras a las mismas que se les aplica solo un 15%. (El Universo, 2015).

Las sobretasa a tomarse en cuenta específicamente para la empresa Parfums son: los perfumes y aguas de tocador, sales perfumadas y otras preparaciones para el baño, cajas, bolsas y presentaciones similares de papel, cartón y envases de vidrio con un 45%, mientras que las máquinas que efectúen operaciones de mecanizado 15%. (Comité de comercio exterior, 2015).

Además es necesario acotar que Ecuador bajo la resolución 42 del comité de comercio exterior establece que no se fijarán aranceles, restricciones u otros mecanismos que afecten a las importaciones provenientes de la Unión Europea. (Comité de comercio exterior, 2014).

De acuerdo a información proveniente del Ministerio de Comercio Exterior, los principales países con los que Ecuador lleva a cabo el comercio exterior son Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Corea del Sur,

USA, India, Japón, México, Tailandia, Taiwán y Venezuela. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

Bajo esta pauta y de acuerdo a la Figura 10: Composición de importaciones desde Colombia, uno de los principales países con sus importaciones son de carácter imprescindible para la empresa Parfums es Colombia debido a que el 1,1% son destinadas a preparaciones de belleza, mismas que son utilizadas por la empresa como materia prima base para la elaboración de sus productos.

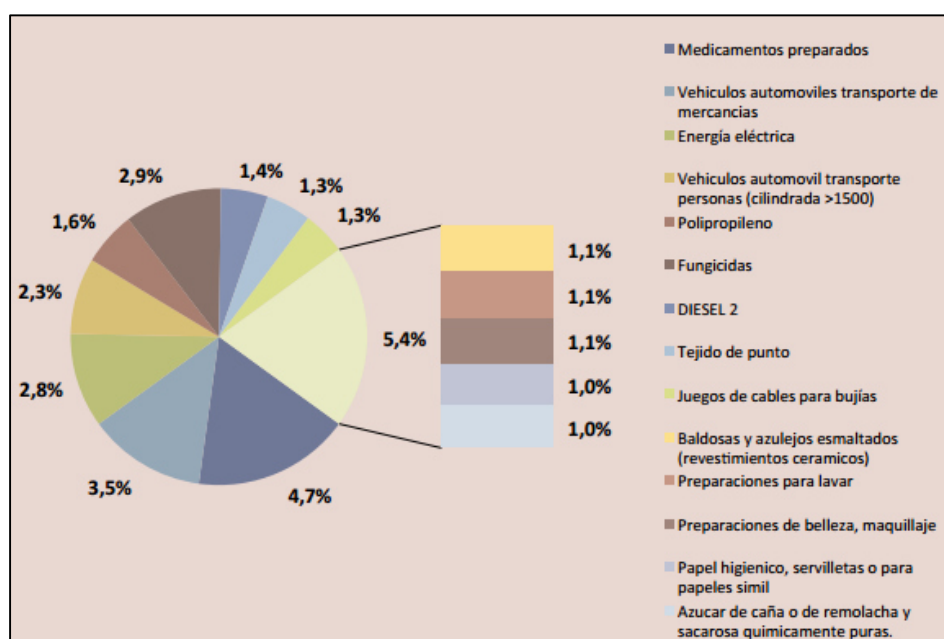


Figura 10: Composición de importaciones desde Colombia

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012, p. 4)

Una vez analizado el ámbito político legal es claro que este representa un atractivo para los inversionistas y emprendedores tanto nacionales como extranjeros, debido a que al representan un buen sustento en cuanto al crecimiento productivo del país, la economía y la estabilidad política.

1.1.1.3 Social

Según datos recopilados del INEC (ver la Figura 11: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015) hasta marzo del 2015, se considera que una persona es pobre si percibe un ingreso per cápita menos a \$82,11 y es un pobre extremos si percibe un monto menor a \$46,27.

En cuanto a la pobreza extrema, se considera que un individuo entra en esta categoría si percibe un ingreso menor a \$46,27. (INEC, 2015).

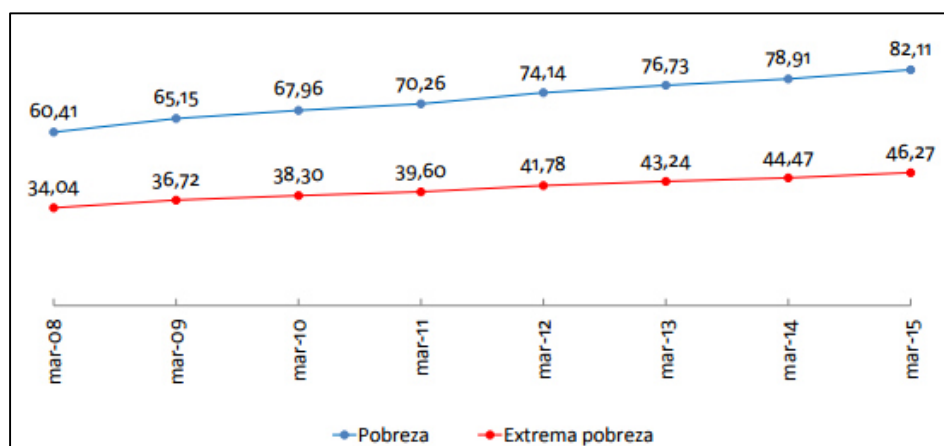


Figura 11: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015

Fuente: (INEC, 2015, pág. 3).

Según se muestra en la Figura 12: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, la pobreza a nivel nacional se ubicó en un 24.12% de la población total y un 8.97% toma el porcentaje de pobreza extrema, conformando un porcentaje de 15.07% de pobreza y 3.90% de pobreza extrema en el área urbana. (INEC, 2015).

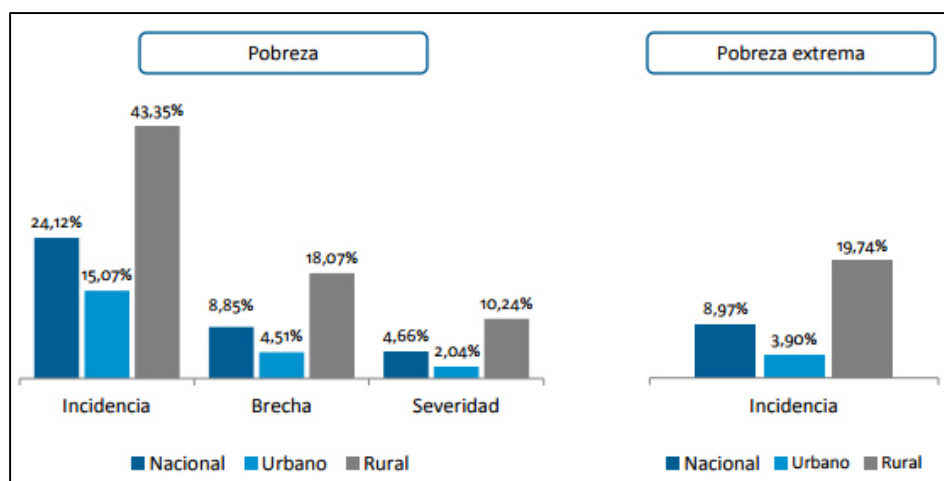


Figura 12: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015

Fuente: (INEC, 2015, pág. 4).

Las variaciones de pobreza desde el 2007 han ido fluctuando de manera favorable ya que han disminuido paulatinamente (ver la Figura 13: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015), la relación de marzo del 2014 con marzo del 2015 es una diferencia de 0,43 puntos porcentuales mismo que se consideran no significativos. (INEC, 2015).

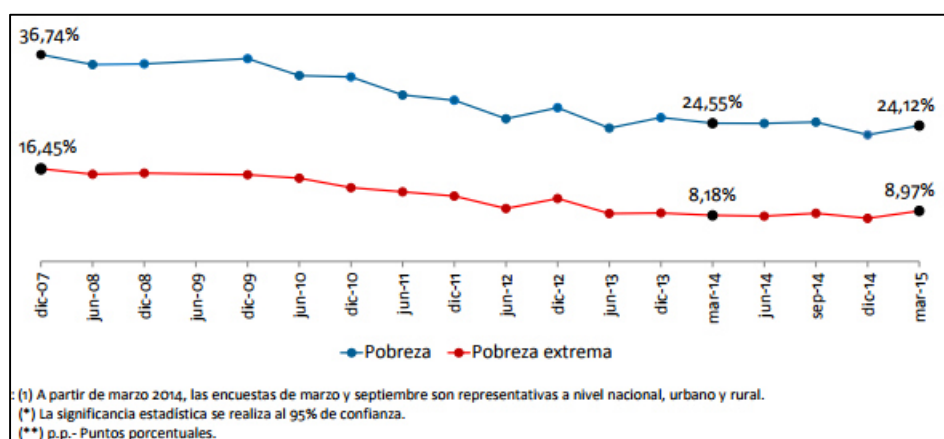


Figura 13: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015

Fuente: (INEC, 2015, pág. 5).

Otro indicador fundamental en el análisis de la pobreza es el coeficiente de Gini, el mismo que se encarga de medir el grado de desigualdad (distribución del ingreso per cápita de un hogar en la sociedad), tomando este el valores desde cero (igualdad) hasta uno (desigualdad). (INEC, 2015).

Según la Figura 14: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, el coeficiente de Gini a nivel nacional para marzo del 2015 fue de 0.455 a nivel nacional, en el área rural de 0.431 y de 0.452 en el área urbana. (INEC, 2015).

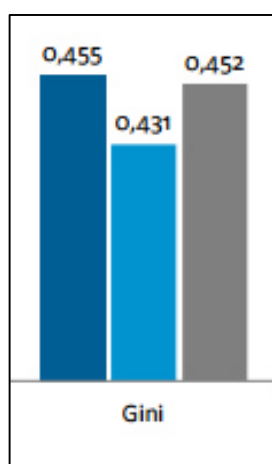


Figura 14: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015

Fuente: (INEC, 2015, pág. 19).

Tomando en cuenta periodos anteriores es posible ver que en la Figura 15: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015, a nivel nacional el coeficiente de Gini ha ido disminuyendo de manera significativa, lo cual se traduce en un mayor grado de igualdad entre todos los miembros de la sociedad.

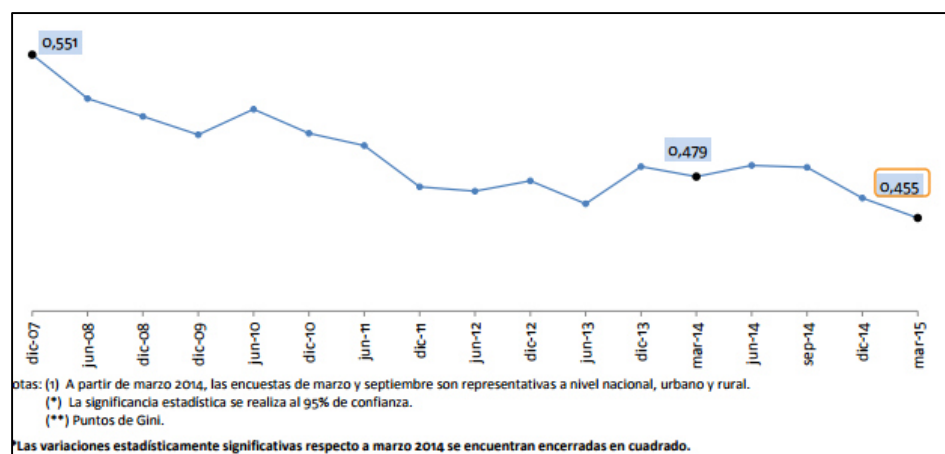


Figura 15: Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015

Fuente: (INEC, 2015, pág. 20).

En cuanto al índice de desempleo según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo, se ubicó en 3,84% para marzo del 2015, donde de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, y dos son generadas por el sector público; además la tasa de empleo para los hombres se ubicó en 16,2 puntos porcentuales sobre la de las mujeres, de manera que el 50,37% de los hombres tienen un empleo adecuado frente al 34,13% de las mujeres. Por lo tanto las mujeres tienen un desempleo de 4,89% frente al 3,11% de los hombres. (INEC, 2015).

Según la Figura 16: Actividad económica del Ecuador por Rama de actividad, una de las actividades económicas más populares en el país es el comercio al por mayor y menor siendo esta la que posee una mayor tasa de ocupación con un 53.93%, seguido de actividades de manufactura con un 10.36%.



Figura 16: Actividad económica del Ecuador por Rama de actividad

Fuente: (INEC, 2013)

Otro factor importante a considerar es el nivel de educación en la población que según la Figura 17: Analfabetismo, hasta el año 2014 fue de 5.8%, registrándose un 3.8% en el área urbana y 10.3% en el área rural. (DAE, 2014).

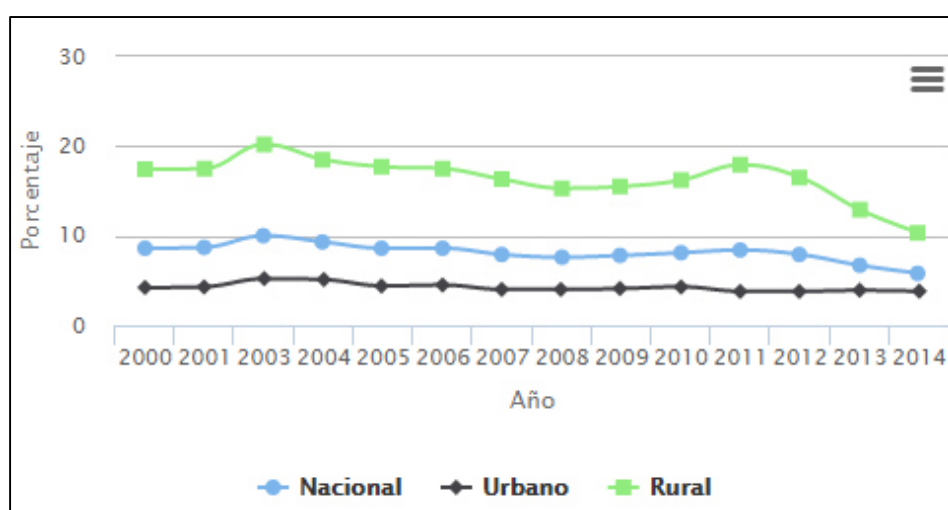


Figura 17: Analfabetismo

Fuente: (INEC, 2014).

En comparación a los años anteriores es claro que el analfabetismo en el país ha disminuido de manera significativa, un país que le da importancia a la educación es un país que saldrá adelante.

Así pues la escolaridad según la Figura 18: Escolaridad (basado en el número de años aprobados para personas de 24 años en adelante) es de 9.8 años promedio a nivel nacional, 10.9 años en el área urbana y 7.4 en el área rural.

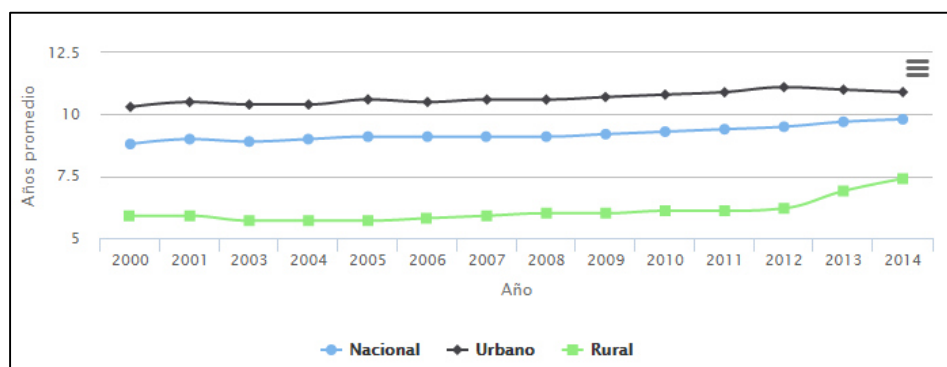


Figura 18: Escolaridad

Fuente: (INEC, 2014).

El crecimiento de la población ha ido aumentando significativamente, actualmente hay 16'279.589 habitantes 50.1% (8'151.661) equivalen a la población masculina y 49.9% (8'127.928) equivalen a la población femenina.

En cuanto a las tendencias de consumo de productos cosméticos de los ecuatorianos, es claro que estas han ido cambiando conforme el pasar de los años arrojando las siguientes cifras:

Actualmente, en Ecuador se utilizan 40 millones de productos cosméticos al día, de manera que la industria mueve 800 millones de dólares al año por este consumo siendo un 80% del sector importado y un 20% de producción nacional. (Ecuadorinmediato, 2015).

La brecha de consumo en el Ecuador poco a poco se ha ido equiparando, de manera que la demanda de productos se distribuye de la siguiente manera un 65% corresponde al consumo de mujeres y un 35% al consumo de hombres, siendo este último un importante segmento en crecimiento. (Ecuadorinmediato, 2015).

Los hombres han comenzado a consumir cierto tipo de cremas hidratantes, bloqueador solar, perfumes, entre otros. (Maldonado.C, 2013).

El 98% de la población ecuatoriana consume 5 productos básicos que son: jabón, shampoo, desodorante, fragancias y crema de dientes. (Pro Cosméticos, 2015).

De este dato cada persona gasta en promedio \$35 al mes en productos cosméticos mientras que las personas de un estrato más alto llegan a gastar unos \$150 al mes. (Ecuadorinmediato, 2015).

A partir de este análisis es claro que la empresa Parfums tiene una oportunidad de crecimiento en el mercado actual ya que no muchas empresas incurren en la industria de cosmética y perfumería, además según el grado de educación es claro que la mayoría de la población posee

estudios lo cual es fundamental de la empresa para que posea personal altamente capacitado, otro tema a tomar en cuenta es el crecimiento de la población debido a que el nivel tanto de hombres como de mujeres lo cual será fundamental para la realización de productos destinados a ambos nichos de mercado.

Otra acotación fundamental a tomar en cuenta en el análisis social es que la ciudad de Quito es una metrópoli llena de riqueza cultural y étnica, está conformada por un sociedad honesta centrada en valores y principios cuyo eje fundamental es la familia, a pesar de que con el pasar del tiempo este núcleo se ha visto afectado, aún se mantiene como pilar fundamental.

Otros aspectos que caracterizan a la sociedad es su espíritu conservador, a pesar de que las nuevas generaciones plantean nuevas creencias y estilos de vida, Ecuador y Quito aún mantienen sus raíces de antaño.

1.1.1.4 Ambiental

Ecuador a través de los años ha constituido políticas ambientales estructuradas bajo ciertos parámetros fundamentales como son: la conservación, preservación, recuperación y usos sostenible del capital natural, y la promoción de la calidad ambiental para así poder mejorar la calidad de vida de la población y por ende dar mayor competitividad a los procesos productivos y los servicios de las empresas ecuatorianas, encaminado al país al desarrollo sustentable. (ProChile, 2012).

Para ello, se han ido implementando Políticas Básicas Ambientales como son:

- La creación de la Estrategia Ambiental para el desarrollo sustentable del Ecuador, misma que se sustenta en el derecho que tienen todos los ecuatorianos a una mejor calidad de vida, en un ambiente sano, plasmado también en la constitución del Ecuador. (ProChile, 2012).
- La gestión de la calidad ambiental, que trata de mejorar la gestión ambiental en los centros urbanos y las áreas rurales, la prevención y control de la contaminación, la utilización de medios tecnológicos para una producción limpia, además de implementación de procesos productivos que minimicen el deterioro ambiental y fortalezcan el manejo responsable del ambiente. (ProChile, 2012).
- La política y estrategia de biodiversidad, que reconoce a la biodiversidad como un recurso estratégico para el país, por ende establece el adecuado manejo y uso sustentable de esta riqueza biodiversa. (ProChile, 2012).

En el Ecuador solo el 7 de cada 10 consumidores y 6 de cada 10 empresarios tienen en mente el concepto de una empresa socialmente responsable con el ambiente, pero realmente al 98% de los consumidores les importan que las empresas tomen muy en serio su papel de responsabilidad social con el ambiente. (Helena.J, 2013).

Solo el 44% de los empresarios plantean que una de las áreas más importantes de enfoque de la empresa es el área ambiental. (Helena.J, 2013).

Actualmente Ecuador no cuenta con regulaciones ambientales de carácter fuerte u obligatorio, ya que el cuidado y preservación ambiental es un tema relativamente nuevo en el ámbito empresarial, a pesar de esto el 86% de la opinión pública considera que las empresas deberían ser obligadas a ser socialmente responsable, el 17% de eso considera que debe enfocarse al tema medioambiental. (Helena.J, 2013).

Es así que uno de los factores de mayor importancia en las organizaciones ecuatorianas es el medio ambiente, el 76% de las empresas consideras que este es uno de los factores fundamentales a ser tratado. (Helena.J, 2013).

En el caso de la empresas Parfums se debe tener especial cuidado con los perfumes debido que al ser un tipo de aerosol causan un 20% de contaminación espontanea lo cual debería dirigirse con buenas prácticas medio ambientales. (Helena.J, 2013).

La empresa deberá adoptar papel activo en el cuidado del medioambiente ya que según las estadísticas un 80% de la población estarían dispuesto a pagar un 10% adicional sobre un cierto producto o servicio, además el 94% de los consumidores estaría dispuesto a cambiar de una marca específica con el afán de aportar al cuidado del ambiente. (Helena.J, 2013).

Es necesario recordar que la empresa se rige a la ordenanza metropolitana N° 404 reformativa de la Ordenanza Metropolitana N° 213, sustitutivo “del Medio ambiente” del libro segundo del código municipal del Código Municipal, la cual dicta los lineamientos a seguir por la misma.

1.1.1.5 Tecnológico

Día a día son más las empresas que se unen al uso de tecnología y medios para mejorar su gestión empresarial, la tecnología no es solo la utilización de maquinaria de punta, ya que con la generación millennial nace la necesidad de incorporar a todas las organizaciones el manejo no solo del internet sino de las redes sociales.

En el Ecuador las microempresas, pequeñas y medianas empresas utilizan la red de Internet, para vender productos, servicios y realizar contactos mediante el correo electrónico o redes sociales. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).

La proporción de empresas que utilizan Internet se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Microempresas alcanzan un 48,6%. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).
- Medianas empresas un 56,9%. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).

- Pequeñas empresas un 52,9%. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).

Además, se establece que solo el 27,4% de empresas tiene presencia en la web, por ello el personal de las empresas que conforman las Mipymes, ubicadas en ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Manta, entre otras ciudades, coincidieron con que el uso de las TIC, como el Internet, les ayudó a mejorar la gestión de la empresa en un 95%. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013).

Hasta el año 2010, se pudo apreciar en la Tabla 4: Uso de páginas Web por tamaño de empresa al año 2010, que de cada 9 microempresas privadas hay una microempresa pública que usa una página web. Seguida a esta relación aproximadamente 18 empresas privadas medianas usan página web por cada empresa mediana pública.

Tabla 4: Uso de páginas Web por tamaño de empresa al año 2010

Tamaño de empresa	Publica	Privada	Rel. Pri/Pub
Micro	767	6.609	8,62
Pequeña	65	1.848	28,43
Mediana	36	644	17,89
Grande	44	354	8,05

Fuente: (Salas.E, 2013)

En cuanto al manejo de redes sociales, la adopción de la red social Facebook entre los ecuatorianos sigue en aumento. De acuerdo a las estadísticas presentadas por Social Bakers, Ecuador ocupa la séptima

posición en número de usuarios de Facebook entre los países de América del Sur, alcanzando más de 3,5 millones de usuarios. (Bejar, 2011)

Adicionalmente, tomando las últimas referencias estadísticas publicadas en el sitio de la Superintendencia de Telecomunicaciones de Ecuador, existirían más usuarios de Facebook que cuentas de acceso a Internet registradas en el país. (Bejar, 2011).

Hablando ya en temas más amplios en los últimos años Ecuador ha ido buscando tener mayor acceso a nuevas tecnologías e incrementar el desarrollo de nuevos emprendimientos. (INEC & Senecyt, 2009-2011)

Según la Tabla 5: Gasto en actividades de ciencias, tecnología e información, el gasto en Ecuador destinado a ciencia, tecnología e innovación hasta el año 2011 llegó a \$ 1.210 millones, equivalentes al 1.58% del PIB, de los cuales solo en lo que se refiere a investigación y desarrollo (I+D) se destinaron \$ 269,47 millones, conformando el 0.35% del PIB. (INEC & Senecyt, 2009-2011).

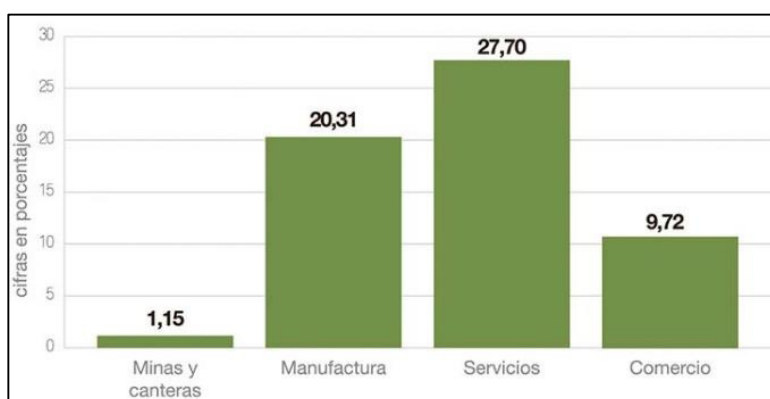
En lo que se refiere específicamente a innovación en 2011 se gastaron \$ 898.40 millones o el 1.17% del PIB. (INEC & Senecyt, 2009-2011).

Tabla 5: Gasto en actividades de ciencias, tecnología e información

Tipo de gasto	2011 (millones de dólares)	% del PIB
Investigación y desarrollo	269,47	0,35%
Otras actividades de ciencia y tecnología	42,66	0,06%
Otras actividades de innovación	898,40	1,17%
Total	1 210,53	1,58%

Fuente: (INEC & Senecyt, 2009-2011)

Además según, la Figura 19: Empresas innovadoras por actividad económica, en el sector de servicios se encuentra el mayor número de empresas consideradas innovadoras (27.7%), seguido por manufactura (20.31%), comercio (9.72%) y minas y canteras (1.15%) siendo estas las de menor grado de innovación. (INEC & Senecyt, 2009-2011).

**Figura 19: Empresas innovadoras por actividad económica**

Fuente: (INEC & Senecyt, 2009-2011)

De los datos expuestos anteriormente, los recursos obtenidos para generar innovaciones provienen principalmente de las mismas empresas como lo refleja la Figura 20: Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación (INEC & Senecyt, 2009-2011).

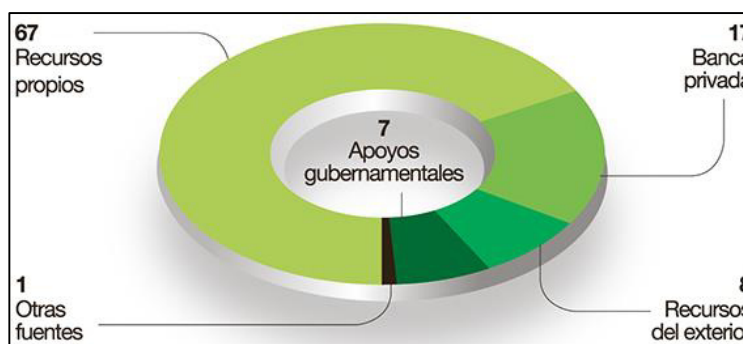


Figura 20: Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación

Fuente: (INEC & Senecyt, 2009-2011)

Gracias a esta apertura a la innovación y al desarrollo, Ecuador está escalando posiciones según el Índice Global de Innovación, que hasta el 2013 subió 15 lugares en el ranking, pasando del puesto 98 al 83. (INEC & Senecyt, 2009-2011).

Por ende se puede concluir con que en el ámbito tecnológico la empresa Parfums puede incursionar de una manera muy amplia y diversa en este campo, ya sea por el lado del manejo de redes social y altos medios de difusión, lo cual a través del uso correcto de estrategias permitirá que la empresa crezca y amplíe su cartera de clientes no solo a nivel nacional sino internacional.

1.1.1.6 Tecnológico-industrial

En el ámbito industrial la tecnología es uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo todo el proceso de elaboración de perfumes.

Las principales industrias de perfumes se localizan en Europa teniendo a 8 empresas importantes como proveedoras de maquinaria que son:

- Tek-iz machine manufacturer.
- Guangzhou abely cosmetics co.ltd.
- Pivaudran G.
- Tournaire S.A.
- Arel installation construction industry & trade ltd CO.
- Socoge international.
- Aromata international gmbh aromata international gmbh.
- E.s. tech s.r.l. (Europages, 2015).

Mismas que están distribuidas en Francia, Alemania, Turquía, China, Italia, Países bajos y Suiza. (Europages, 2015).

Entre las maquinas más utilizadas en esta industria existen:

- Máquina mezcladora, cuyo objetivo es mezclar distintos componentes como son: alcohol, fijador y esencias.
- Máquina llenadora o tapadora, misma que se encarga del llenado y enroscado de botellas de vidrio de entre 5 ml a 100 ml.
- Máquina de serigrafía, encargada de la impresión de marcas en diversas botellas de cristal ya sean de forma redonda, cuadrada u ovalada.

- Máquina estuchadora, esta máquina garantiza el embalaje, impresión de números de lote y cierre.
- Máquina de envoltura, permite la envoltura de las cajas de perfume en celofán. (Bolaños.C, 2015)

Entre los equipos necesarios también se encuentran:

- Báscula industrial.
- Estibador eléctrico de trabajo pesado con operador a pie.
- Maquinaria de sellado de cajas.
- Mesas industriales. (Bolaños.C, 2015)

Además es necesaria la presencia de diversos sistemas que complementen todo el proceso como son:

- Sistemas eléctricos.
- Sistemas de extracción.
- Sistema de seguridad.
- Sistema de ventilación.
- Sistema telefónico.
- Acueductos. (Bolaños.C, 2015).

La innovación tecnológica jugará un papel fundamental en el desarrollo de la empresa, ya sea por fondos propios o ajenos, la empresa debe buscar el

camino de la innovación para ser mucho más competitiva en el creciente mercado ecuatoriano.

Es necesario que para mejorar la calidad de los productos se mejore este aspecto, a través del aumento de la inversión realizada por la empresa se podrá implementar dentro de un futuro este tipo de tecnología.

Cuando la empresa haya tenido un crecimiento significativo, el manejo tecnología de punta será relevante para la ampliación y diversificación de las actividades desarrolladas en la misma.

1.1.1.7 Sector industrial

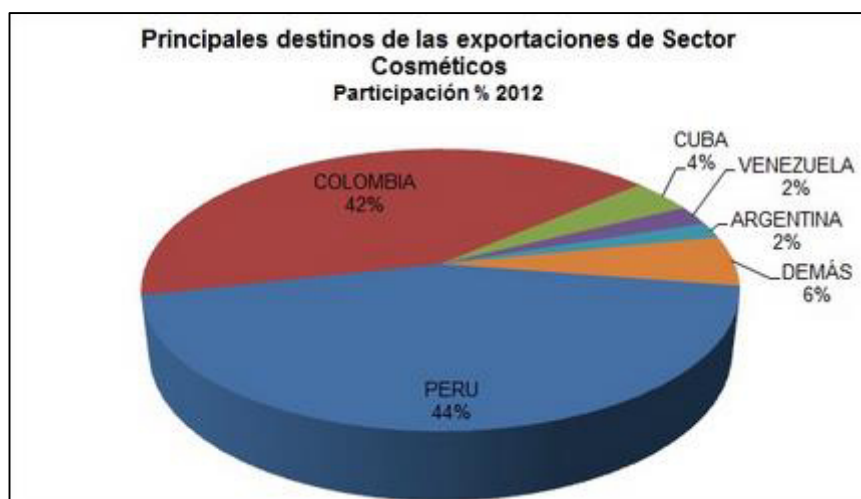
La elaboración de perfumes según el CIU forma parte del literal C202-fabricación de otros productos químicos, dentro de cual se localiza e literal C2023.31 Fabricación de perfumes y cosméticos, mismo que se utiliza para perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y de maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura. (INEC, 2015).

El sector farmacéutico y cosmético contribuyen notablemente al desarrollo de la industria ecuatoriana, actualmente este sector se encuentra creciendo y diversificándose favorablemente no solo a nivel nacional sino internacionalmente también. (ProEcuador, 2015).

Actualmente, Ecuador se encuentra conformado por un sin número de laboratorios cosméticos cuya ubicación está distribuida en un 80% en la ciudad de Guayaquil y Quito (ver la Figura 22: Evolución de las exportaciones del sector cosmético); orientándose de esta manera a la exportación de fragancias, aceites, maquillajes, esmaltes, cremas dentales, tintes, toallas húmedas, jabones, entre otros. (ProEcuador, 2015).

Entre los principales destinos de exportación de los cosméticos ecuatorianos se encuentran (ver la Figura 21: Principales destinos de las exportaciones del sector cosmético):

- Colombia
- Perú
- Venezuela
- Chile
- Tailandia
- Cuba
- Panamá
- Guatemala
- Jamaica. (ProEcuador, 2015).



**Figura 21: Principales destinos de las exportaciones del sector
cosmético**

Fuente: (Senae & Procósméticos, 2015).

El sector cosmético está conformado por 35 empresas, 20 nacionales y 15 extranjeras, de las cuales se desprende Belcorp empresa Colombiana que hasta el año 2012 facturó \$ 115 millones, un 16% más en comparación al 2011. Su presencia en el país ha sido una de las más significativas, mismo que se debe a las marcas que posee como son: L'Bel, Ésika y Cyzone, presentando anualmente una diversificada propuesta compuesta por alrededor de 200 productos nuevos. (El Universo, 2013).

Entre otras empresas sobresalientes en el país se encuentran: Oriflame, que registró un 10% de crecimiento hasta el año 2012, presentando anualmente una propuesta compuesta por alrededor de 15 a 20 productos nuevos, distribuidos en 17 catálogos. (El Universo, 2013).

Además de Yanbal, que hasta el año 2012 facturó \$ 161 millones, registrando un crecimiento significativo en el área de las fragancias. Esta

empresa se considera importante debido a que sus ventas se concentran en las provincias de Guayas y Pichincha, siendo una de las más competitivas al registrar ventas en las dos ciudades más importantes del país. (El Universo, 2013).

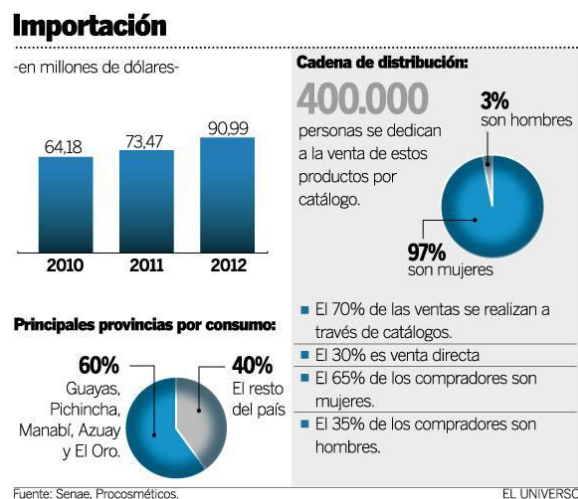


Figura 22: Evolución de las exportaciones del sector cosmético

Fuente: (Senae & Procosméticos, 2015).

Hasta el año 2012 el sector cosmético facturó \$1.000 millones permitiendo que las ventas de mismo crezcan un 9% en relación al 2011. (El Universo, 2013).

Esto se debe a que en Ecuador se utilizan más de 50 millones de productos cosméticos; cifras reflejadas en el día a día de los ecuatoriano quienes aún en época de crisis consumen diariamente productos de esta índole; cada vez son más las personas que toman consciencia sobre una buena imagen. De manera que 98 de cada 100 hogares utiliza al menos cinco productos cosméticos de uso diario ya sea jabones, champú, pastas dentales, desodorantes o fragancias. (El Universo, 2013).

Adicionalmente a las antes mencionadas se registran otras que conforman la industria cosmética que son: 4life, Almacenes Juan Eljuri, Alvarez Barba, Produbel, Bayer, Beirsdorf S.A., Bellemart S.A., BFS importadora Bustamante, Biomak, Blenastor, Carvagu S.A. Natures's Garden, Casa Moeller Martinez S.A., Dermatologica, Didelsa, Dipaso, Drokaras, Dypenko, Ecuaderm S.A., Eduardo Dousdebes Cia.Ltda., Envapress, Eveready Ecuador C.A., Farmacias y comisariatos de medicina S.A., Frascosa, Gammatrade S.A., Genommalab Ecuador S.A., Globalcosmetics, Grupo Belcorp, Herbalife, Importadora Campuzano S.A., Impormass, Cosmefin Cia.Ltda., Industrias Ales C.A., Joboneria Wilson, Johnson & Johnson, Kimberly-Clark Ecuador S.A., La Fabril, Lamosan, Laboratorios Rene Chardon, Lansey-Recamier, Las fragancias, Marketing Worldwide, Mercantil Garzozzi, Mercaquimicos, Nihon Kenko del Ecuador Cia.Ltda., Nital, Omnilife, Operfel, Oriflame, Otelo & Fabel, Paniju, Productores Avon Ecuador S.A., Productos familia Sancela del Ecuador S.A., Quala Ecuador S.A., Quimica Comercial Cia.Ltda., Sanofi-Aventis del Ecuador S.A., Tarsis, Tiens, Unilever, Victoria Imports Cia.Ltda., Yanbal Ecuador, Zaimella del Ecuador S.A., Zaphiredelcor Cia.Ltda., Zona Trade. (Pro Cosméticos, 2015).

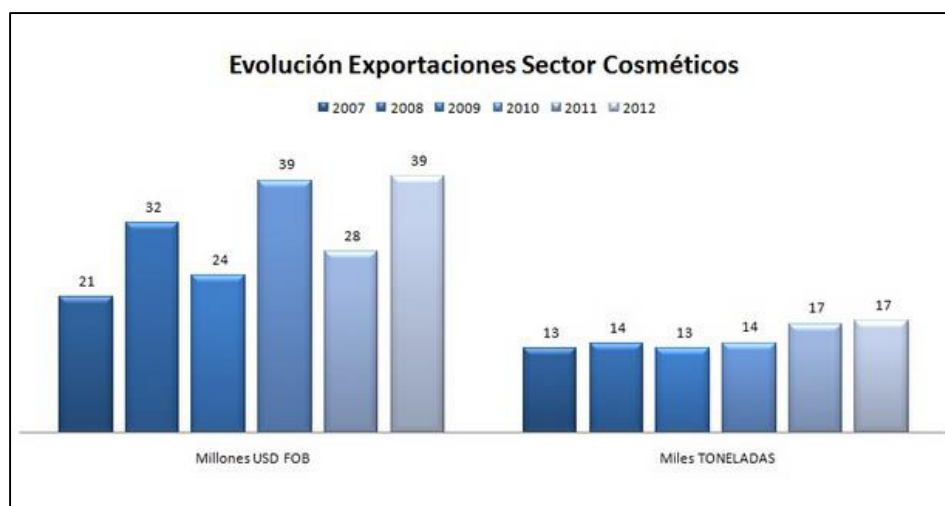


Figura 23: Evolución de las exportaciones del sector cosmético

Fuente: (ProEcuador, 2015).

Otro aspecto notable en la industria ecuatoriana es el convenio suscrito por el Ministerio de Industrias con ProCosméticos, para aumentar la producción, disminuir las importaciones en un 25% respecto al histórico de los periodos 2012-2013 (ver la Figura 23: Evolución de las exportaciones del sector cosmético) y por ende fomentar las exportaciones a través de un incremento de la producción que en el año 2014 fue de \$ 54.6 millones que para el 2015 llegará a \$ 64.9 millones. (Negocios, 2014).

Mediante este convenio las empresas del sector cosmético importaron durante el primer trimestre de este año, el mismo valor del promedio histórico de los periodos 2012-2013. De manera que por cada mes restante deberán reducir sus importaciones a un valor equivalente al 67.21%, estos porcentajes de importación son acumulables mensualmente, siempre que no superen el 75% del valor anual que consta en una tabla referida. (Negocios, 2014).

Es claro que esta medida fue buena para la industria ecuatoriana ya que empresas como Avon, Belcorp, Quala y Yanbal, entre otras, se comprometieron a utilizar el 100 % del alcohol ecuatoriano necesario para la producción de las fragancias que se produzcan en el país (Negocios, 2014).

El análisis del sector industrial es muy importante ya que refleja cómo se ha ido manejando la industria donde se desenvuelve la empresa Parfums, a pesar de que se busca el crecimiento de este sector la industria aún enfrenta ciertos retos como son la escases de materias primas ya que aún existe poca producción nacional, a pesar de aquello se estima que dentro de los próximos 5 años la industria cosmética continúe creciendo. (El Universo, 2012).

Otro reto que enfrenta la industria son las tasas sanitarias debido a que estas son las terceras más altas de Latinoamérica. Las tasas de pago para obtener Notificaciones Sanitarias de cosméticos en el Instituto Nacional de Higiene (INH) han generado falta de competitividad a la industria local, ya que en países como Colombia cuyos pagos son aproximadamente de \$ 1.500, en Perú \$ 130 y en Guatemala o El Salvador unos \$ 200. (El Universo, 2012).

Adicionalmente se extienden problemas como: el contrabando, la falsificación de productos y el tiempo de emisión de permisos sanitarios que pueden llegar a tomar semanas, mientras que en Colombia y Perú tan solo toman 72 horas. (El Universo, 2012).

Luego de lo expuesto, es claro que Parfums enfrenta algunos retos pero estos pueden ser superados ampliamente si se analizan todas las herramientas y formas viables. Al ser una industria con un crecimiento tan notable y diverso, los negocios no se generan ventas a través de un mostrador al contrario es una industria tan dinámica que también se caracteriza por ventas directas a través de catálogos y asesores de ventas.

Por todo lo antes expuesto se puede concluir con que Parfums podría llegar a ser una de las empresas líderes en el campo de la perfumería, es cuestión de empeño y perseverancia, una industria tan creciente a pesar de tener tropiezos siempre representa una oportunidad.

1.1.2 Análisis interno

1.1.2.1 Antecedentes históricos de la empresa

La empresa Parfums nace a mediados del 2008, tomando como pauta el modelo de negocios similares de empresas colombianas, cuyo objetivo fundamental era la venta directa multinivel más no la elaboración de las fragancias.

A partir de esto se inicia un proceso de desarrollo de pruebas de fragancias además de estudios y análisis de sistemas de pagos e incentivos en venta directa sustentada en el liderazgo e iniciativa de los colaboradores.

Luego de esta serie de pruebas la empresa inicia formalmente en el año 2009 con sus instalaciones ubicadas en la ciudadela de Pomasqui donde se desarrollaron hasta el año 2012, posteriormente cambiaron sus instalaciones a un lugar mucho más amplio y más céntrico siendo este el barrio de La Concepción, actualmente la empresa acaba de adquirir instalaciones mucho más amplias y modernas que se localizan en las calles Brasil y Zamora, siendo un punto estratégico de negocios al ubicarse céntricamente en el norte de la ciudad de Quito.

Las fragancias que se utilizan son reconocidas a nivel mundial, están elaboradas a partir de extractos importados que pasan por un extenso proceso de fabricación y envasado para su posterior distribución y venta. Los productos que se ofertan están dirigidos para personas de 15 en adelante tanto hombres como mujeres.

Actualmente la empresa se maneja con cinco personas de cabecera que llevan a cabo el manejo de la empresa ya sea en el área productiva o en el proceso de ventas y cerca de 40 asociados o colaboradores cuyo papel fundamental es la venta de las fragancias y cremas que ahí se producen.

El modelo de negocios de esta empresa es de carácter productivo con venta directa es decir que un grupo de personas interesadas se afilian a la empresa y venden directamente los productos de la misma, este modelo se diferencia del multinivel en el sentido de que no hay pirámides construidas por los vendedores sino todos se afilian a una empresa como tal.

Estos colaboradores se encuentran distribuidos de la siguiente manera, como se puede apreciar en la Figura 24: Distribución de ventas por zonas, que se presenta a continuación:

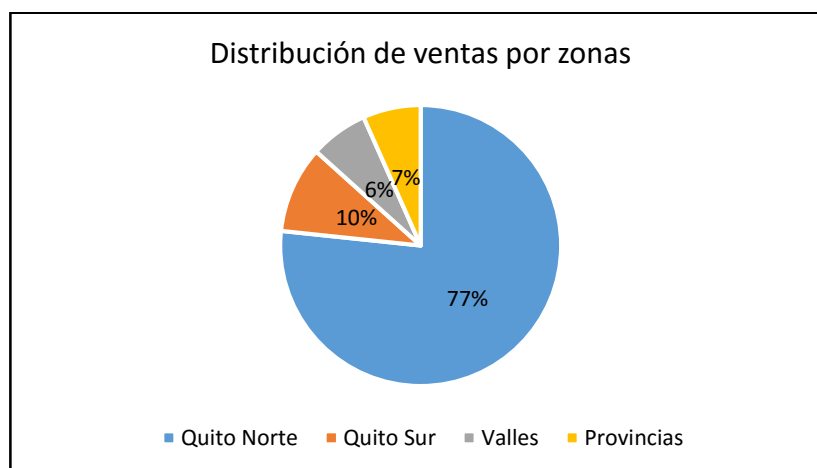


Figura 24: Distribución de ventas por zonas

La empresa presenta un porcentaje de ventas siendo este el 77% en el norte de la ciudad de Quito, seguido por el Sur y los valles de la capital respectivamente y un 7% en las distintas ciudades de provincias del país siendo estas: Loja, Zamora, Coca, Ibarra, Macas, Sto. Domingo, Quevedo, Cayambe y Ambato. Por ende es necesario que la empresa tome estas pautas para aumentar su clientela tanto dentro de la ciudad de Quito como en las distintas provincias del país.

Actualmente la empresa solo fabrica fragancias y cremas pero a futuro buscan ampliar su catálogo de productos a partir de la producción de fragancias de niños, bloqueadores solares y una gran gama de jabones.

1.1.2.2 Infraestructura

La empresa acaba de mudarse a un espacio mucho más amplio mismo que se ubica al norte de capital, en las calles Brasil y Zamora, en el edificio Anaheim plaza 3er piso, la empresa cuenta con todos los servicios básicos siendo estos: agua, luz, teléfono, alcantarillado, internet inalámbrico (wi-fi) además de una excelente ubicación debido a la gran accesibilidad a transporte público y privado además de la existencia de alumbrado público y vías de acceso.

Todos los espacios se encuentran distribuidos en 200 m² de construcción que se dividen en tres áreas cada una con alrededor de 60 m² de construcción que se dividen de la siguiente manera: área de facturación y ventas, área de capacitación (con un aforo de 50 personas) y área de producción y despacho, es necesario complementar los espacios con ciertos ítems, más allá de eso cada espacio cuenta con los insumos necesarios y señalética adecuada.

El área de producción posee una correcta distribución de manera que cuenta con:

- Una bodega de producto procesado.
- Primera estación de trabajo-ensado.
- Segunda estación de trabajo-sellado frascos.
- Tercera estación de trabajo-empaquetado.
- Bodega de producto terminado.

A continuación se encuentra el área de facturación y ventas con su sala de espera para los clientes y la bodega de despacho (stock del producto). Y el área de capacitación misma que contiene todo lo necesario además de que no interfiere en ningún otro proceso.

Por lo tanto todos los espacios se encuentran muy bien distribuidos además de que responden favorablemente a las necesidades actuales que presenta la empresa.

1.1.2.3 Tecnología

El área de producción de Parfums posee toda la maquinaria necesaria, misma que está compuesta por:

- Dos máquinas selladoras una eléctrica y una manual.
- Selladora de envases y plásticos termo-incogibles de las cajas.
- Medidores de cantidades.
- Filtros para proceso de filtración.
- Una guillotina para proceso de empaçado.

La empresa planea automatizar su planta de producción a través de la implementación de bandas continuas, esto se irá dando con el tiempo y de acuerdo al crecimiento de la demanda que tengan los productos.

Además es necesario acotar que los insumos en su mayoría son importados a través de agentes distribuidores tanto en Quito como Guayaquil mismo

que se encargan de abastecer los requerimientos de la empresa por ejemplo: los frascos que provienen de USA, los envases para las cremas y el alcohol son de origen colombiano, las fragancias de origen europeo; solo los insumos para el proceso de empaçado como: cartones, cajas y plásticos son de origen ecuatoriano. Todo es importado para abastecer los requerimientos de la empresa.

En caso de que la maquinaria requiera mantenimiento esto se puede solucionar a través de la asistencia de una empresa de mecánica industrial misma que se encarga de reparar todos los problemas que puedan suscitarse.

Actualmente no se requiere de un número mayor de máquinas pero a futuro se planea aumentar número de maquinarias y automatizar el proceso productivo.

En el aspecto tecnológico es necesario acotar que la empresa también cuenta con un software especializado llamado OGS post, mismo que se encarga de la facturación, acreditación y cálculo de pago de incentivos por número de ventas a colaboradores.

La empresa no maneja otro software de carácter contable pero a futuro se busca implementarlo para llevar un correcto manejo de cuentas además de un correcto registro de ventas, también se planea implementar un sistema encargado únicamente de llevar a cabo todo el proceso de facturación electrónica por lo cual se están realizando los estudios necesarios para

contratar al mejor proveedor de este software además de pruebas piloto para ver la factibilidad de esta implementación.

En cuanto al tema de comunicación y medios, la empresa maneja mails, medios telefónicos y medios escritos como información e carteleras, pero el uso masivo de redes sociales aun es mínimo a pesar de que la empresa cuenta con una cuenta de Facebook y su propia página web, por lo tanto esta es una oportunidad a explotar en un futuro cercano.

1.1.2.4 Recursos humanos

Actualmente la empresa Parfums, no cuenta con un área ni con colaboradores encargados específicamente de todos los aspectos referentes a los recursos humanos, por lo cual todos los procesos correspondientes a esta rama no están plena ni formalmente definidos, siendo así evidente la falta de evaluaciones y otros parámetros clave en el proceso de selección del personal, tomando simplemente como requisito principal de ingreso experiencia o buenas referencias siendo este el caso. La única persona que actualmente cumple netamente con esas funciones es el gerente general.

En cuanto al manejo de personal la empresa provee capacitación a sus colaboradores en temas de venta más no se realizan capacitaciones en temas productivos, manejo administrativo o contable; además la empresa maneja un sistema de remuneración y bonificaciones por ventas más no existen otro tipo de compensaciones ni programas de desarrollo de carrera para el resto del personal.

La estructura orgánica (ver la Figura 25: Estructura orgánica) se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Un Gerente general.
- Un Gerente ventas que también cumple algunos deberes del área de talento humano como son: capacitación, motivación, comunicación con el personal.
- Un asistente de cobranza cuyo deber fundamental es la cobranza y la facturación de los productos vendidos.
- Un gerente de producción.
- Dos asistentes de producción.
- Colaboradores o asociados (componen la fuerza de ventas, actualmente la empresa cuenta con 40 personas activas y 300 personas con ventas esporádicas).

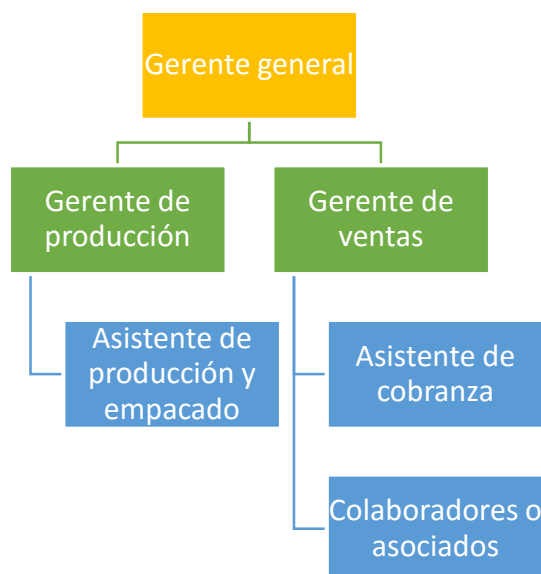


Figura 25: Estructura orgánica

1.1.2.5 Recursos financieros

Para abordar el tema de recursos financieros es necesario acotar que la empresa cuenta con un encargado de facturación, cobranza y manejo de datos financieros, pero al ser relativamente nueva en el mercado aun o posee políticas bien establecidas, al haber realizado la reciente compra de las nuevas instalaciones, Parfums no posee inversiones en instrumentos financieros simplemente inversiones de carácter operativo.

En cuanto a políticas de cobro tampoco están establecidas en un medio oficial, a pesar de esto si hay parámetros bien definidos, manejando la forma de cobro al contado además de mecanismos de crédito a ciertas personas bajo el parámetro de fidelidad a la empresa.

Para las políticas de pago se lleva un mecanismo similar, la empresa cuenta con seis proveedores de principales con los cuales realiza todos pagos al

contado a excepción del proveedor de frascos con el cual tiene crédito a 30 días y 60 días plazo para realizar los pagos.

Además es necesario acotar que la empresa no se encuentra endeudada ya que al manejarse en su mayoría con políticas de crédito al contado todas las deudas son saldadas en el momento en que se realizan transacciones tanto de compra como de venta a excepción de ciertos pedidos con crédito de máximos 60 días con los proveedores.

Abordando el tema de ingresos la empresa cuenta con un estimado de ventas de alrededor de \$8000 mensuales en perfumes y \$1800 en venta de crema, cuyos costos se distribuyen de la siguiente como se muestra en la Tabla 6: Costos y precios de los productos.

Tabla 6: Costos y precios de los productos

Costos y precios de los productos				
Tipo	Perfumes		Cremas	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Costo de producción	7,00	6,00	3,00	2,00
Precio para los asociados	17,96	15,85	8,98	7,93
Precio de venta	34,00	30,00	18,00	16,00

A continuación en la Tabla 7: Indicadores financieros, se muestran los indicadores financieros que presenta la empresa, mismo que fueron proporcionados por la misma.

Tabla 7: Indicadores financieros

Factor	Indicadores Técnicos	Fórmulas	Resultado
Liquidez	Liquidez Corriente	Activo corriente/Pasivo Corriente	\$2,8890
	Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	\$1,8561
Solvencia	Apalancamiento	Activo total/Patrimonio	\$3,0802
	Endeudamiento del activo	Pasivo Total/Activo Total	\$0,2981
Gestión	Rotación de activos	$360(\text{Ventas}/\text{Activo Total})$	267 días
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas}) * (\text{Ventas}/\text{Activo total}) * 100$	38%
	Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas	\$0,4181

Fuente: Datos financieros 2014 “Parfums”.

Análisis:

- Liquidez corriente: es un indicador muy importante en el campo financiero debido a que representa las posibilidades que tiene una empresa para respaldar sus deudas, en base a esta explicación previa vemos que el indicador arrojó un dato de \$2.89.

Lo cual se traduce en que por cada dólar de deuda de la empresa, existen \$2.89 para respaldar dicha deuda.

- Prueba ácida: nos muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo siendo así, el indicador nos arrojó la respuesta de \$1.86 lo cual se interpreta como que por cada dólar que adeuda la empresa, esta dispone de \$1.86 para pagar sus pasivos a corto plazo.
- Apalancamiento: este indicador nos muestra la relación cuánto dinero ha conseguido la empresa por cada dólar de patrimonio invertido, reflejando así como \$3.08 recuperados por dólar invertido.
- Endeudamiento del activo: este índice representa un referente en cuanto al nivel de autonomía financiera que tiene la empresa, por lo cual al ser un índice bajo (0,30) se traduce en que la empresa posee un buen nivel de independencia de sus acreedores.
- Rotación de los activos: representa la cantidad de dinero vendido por cada dólar invertido en planta y equipo, dicho esto los activos rotan cada 267 días, demostrando que las ventas de los productos superan a la compra de equipos.
- Rentabilidad neta de activo: es un indicador que refleja el grado de rentabilidad que generó la inversión de activos para la empresa, de manera que los activos de la empresa durante un año generaron un 38% de rentabilidad.

Según el análisis es claro que la empresa está yendo por buen camino a pesar de carecer de algunos elementos como políticas bien estructuradas y procesos concretos, se ha ido desarrollando de una manera satisfactoria. Si se toman las medidas necesarias esta empresa podrá crecer en una mayor magnitud.

Es necesario acotar que estos datos fueron provistos por la gerencia de la empresa por lo cual solo se pudo realizar un análisis únicamente de la información proporcionada; a pesar de que en algunos casos los resultados arrojados fueron de cierta manera muy positivos para la empresa estos se podrían interpretar como información no muy clara, es por eso que se recomienda realizar un análisis financiero mucho más exhaustivo para saber datos más exactos y acordes a la realidad de la empresa y por ende tomar medidas que favorezcan al desempeño de la organización.

1.1.2.6 Productos

Fragancias y cremas de mujer:

- Iris
- Delice
- Sky
- Magic
- Faith
- Follow me

- Harmony
- Magnetic
- Tamiz
- Only you
- Exotic
- Finesse
- Grazie
- Taiz
- Jade
- Angie
- Intense
- Fresh
- Gala
- Illusion

Fragancias y cremas de hombre:

- Volcano
- Bruno
- Danger
- Liberty
- Extrait
- Electric
- Infinity
- Power

- Level
- Attraction
- Energy
- Elite

1.1.2.7 Proveedores

La empresa cuenta con nueve proveedores de vital importancia que son:

- Proveedor de frascos.
- Proveedor de envases de cremas.
- Proveedor encargado del procesamiento de agua.
- Proveedor del alcohol.
- Proveedor de cajas.
- Proveedor encargado de la marca (stickers, cartillas, publicidad).
- Proveedor de plásticos termo-incogibles.
- Proveedor de probadores de fragancias.
- Proveedor de maletas de ventas.
- Otros esporádicos de acuerdo a la necesidad que presente a empresa.

Por políticas de privacidad de la empresa no se pueden revelar específicamente los proveedores con lo que trabaja.

1.1.2.8 Clientes

La empresa toma como clientes principales a sus 40 colaboradores de cabecera quienes adquieren el productos y los venden a otros clientes interesados, por lo tanto los clientes de Parfums son personas mas no empresas, lo cual se planea cambiar debido a que son una oportunidad de incursión en un nuevo tipo de mercado, el cual será tomado en cuenta a futuro.

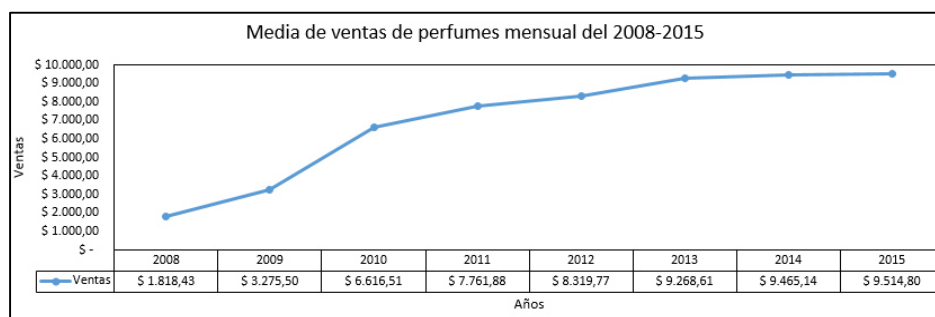


Figura 26: Media de ventas mensuales de perfumes del 2008-2015

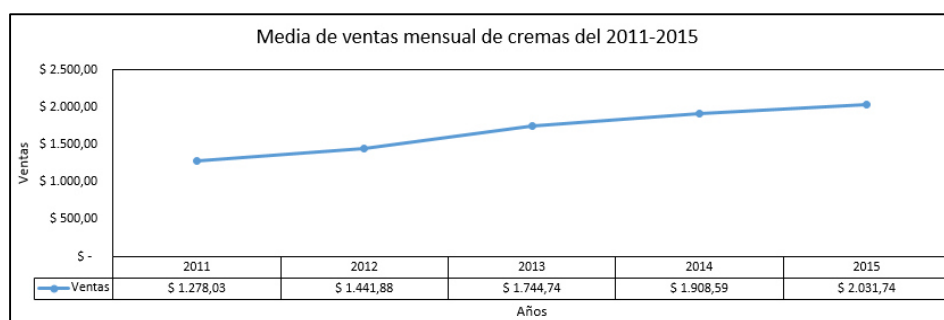


Figura 27: Media de ventas mensuales de cremas del 2011-2015

Como se muestra en la Figura 26: Media de ventas mensuales de perfumes del 2008-2015 y en la Figura 27: Media de ventas mensuales de cremas del 2011-2015, es claro que la empresa ha registrado un crecimiento considerable en sus ventas y por ende de su clientela desde su inicio, a

pesar de que en estos últimos años este índice de crecimiento ha ido disminuyendo; es claro que posee una buena aceptación de sus clientes, generando de esta manera una media mensual de ventas de \$9.465,14 mensuales en el año 2014 y \$9.514,80 en el año 2015 en cuanto fragancias y una media mensual de ventas de \$1.908,59 mensuales en el año 2014 y \$2.031,74 en el año 2015 respecto a cremas.

De la misma manera como se muestra en la Figura 28: Ventas de perfumes registradas anualmente y en la Figura 29: Venta de cremas registradas anualmente, la empresa ha registrado un crecimiento significativo en los primeros años de vida de la misma, a pesar de que ahora se encuentre en un periodo de madurez con un crecimiento desacelerado; es necesario que se tomen en cuenta nuevas estrategias que permitan que la empresa siga creciendo y desarrollándose en el mercado ecuatoriano.

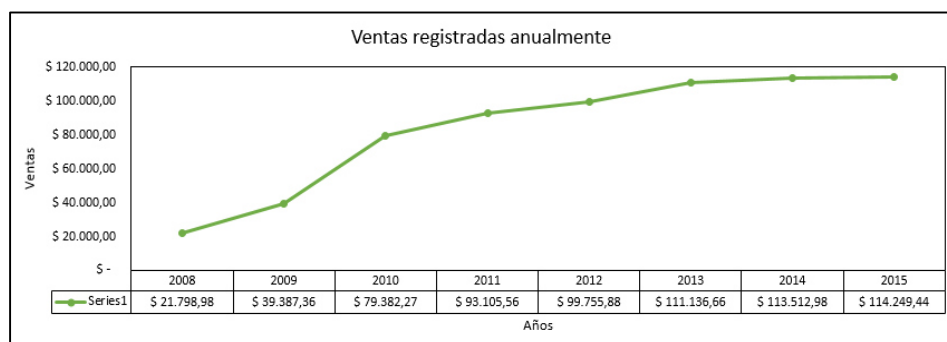


Figura 28: Ventas de perfumes registradas anualmente

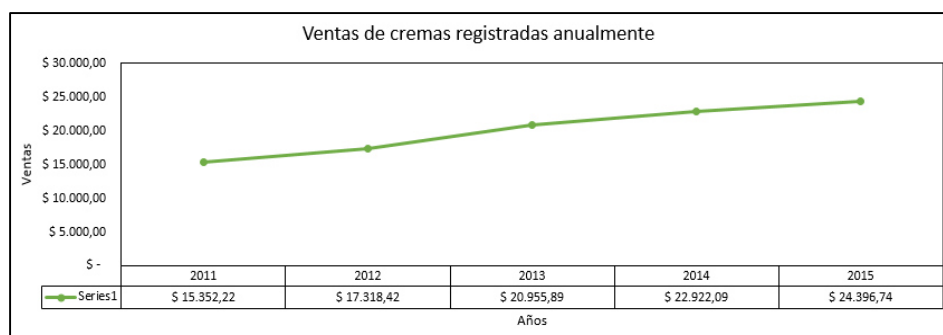


Figura 29: Ventas de cremas registradas anualmente

Otro factor a tomar en cuenta sobre la clientela de la empresa, es la acogida que tienen los productos para los hombres como para las mujeres, según la Figura 30: Ventas anuales de fragancias de hombres y mujeres; y en la Figura 31: Ventas anuales de cremas de hombres y mujeres; es claro que la aceptación que tienen los productos para el género femenino es mucho más alta en relación a la existente para el género masculino, de manera que la venta de productos femeninos tiene un relación 3 a 1 en comparación con los de carácter masculino.

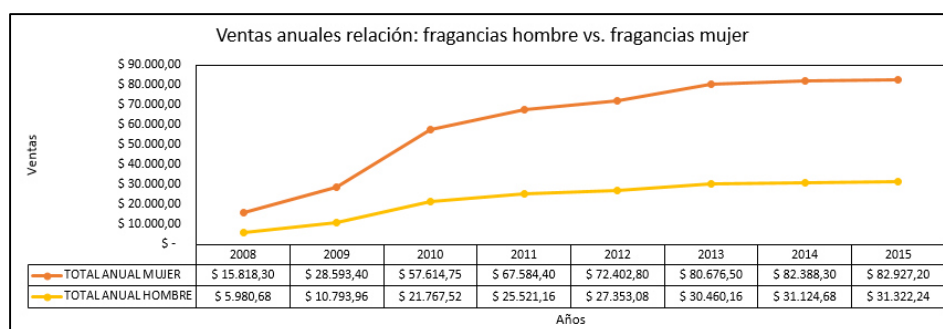


Figura 30: Ventas anuales de fragancias de hombres y mujeres

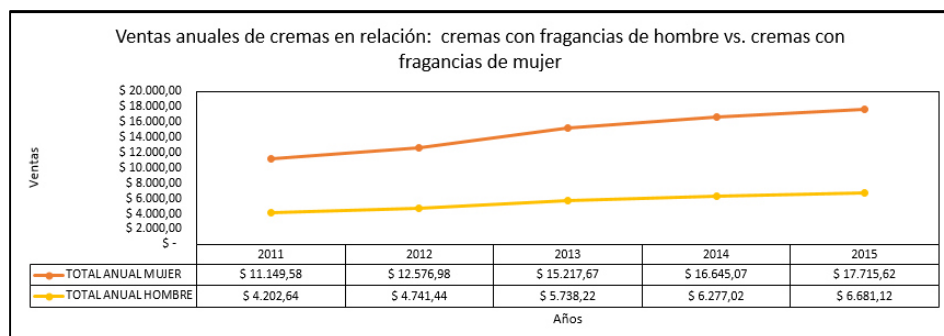


Figura 31: Ventas anuales de cremas de hombres y mujeres

1.1.2.9 Competencia

Al analizar el mercado se pudo observar que no existen empresas con características idénticas a la de Parfums, pero hay algunas que podrían ser competencias por características similares como las de venta por catálogo siendo de estas las ms representativas:

- Yambal.
- Cyzone.
- Esika.
- Avon.
- L´ebel.
- Oriflame.

Además de otras empresas que se dedican exclusivamente a la elaboración de perfumes personalizados como:

- Perfumería Bibi´s.
- Chavels perfumería.

- Thelab.
- Perfumes europeos.
- Entre otras.

Y otras empresas encargadas únicamente de a comercialización de fragancias como:

- Las fragancias.
- Burbujas.
- L'occitane.
- Secretos para el baño.

1.1.2.10 Filosofía corporativa

Parfums es una empresa que está creciendo día a día, por lo cual es necesario que tenga toda su filosofía corporativa bien definida.

Para esto se llevó a cabo una reunión con el gerente general mediante la cual se pudo apreciar lo que es la empresa misma además para poder crear todos los componentes de su filosofía corporativa, también se requirió de otras fuentes que sirvan de guía en la elaboración de esta, permitiendo de esta manera plasmarla continuación.

Misión

La misión de la empresa juega un papel fundamental al momento de crear los cimientos de toda organización, la misión contempla varias definiciones, entre las cuales se destacan tres siendo estas muy significativas por el contenido enriquecedor que transmiten al momento de plantear la misión de Parfums.

- Misión se define como: Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson, 2001, pág. 4).
- La misión es: Lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (Fleitman.J, 2000, pág. 37).
- La misión es: El origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento. (Pujol.B, 1999, pág. 216).

Luego de analizar estas tres definiciones se pudo concluir en que la misión de la empresa Parfums es la siguiente: “Somos una empresa comprometida con sus clientes, que provee fragancias y cremas de calidad y aroma únicos, a través de una atención personalizada y un trato honesto.”

Visión

La visión representa el camino a seguir de la organización desde sus inicios por ello es necesario entender correctamente su concepto fundamental, por lo cual se han planteado dos definiciones de distintos autores.

- Visión se define como: El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman.J, 2000, pág. 283).
- La visión representa: Una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson & Strickland, 2001, pág. 4).

Luego de analizar estos dos conceptos la visión de la empresa quedaría de la siguiente manera: “Ser la empresa de perfumes con la más alta calidad tanto en nuestros productos como en nuestro servicio, a través de atención personalizada brindada por un grupo humano altamente capacitado y motivado, capaz de enfocarse en las futuras necesidades de nuestros clientes.”

Valores corporativos

Representan a todos los principios éticos sobre los cuales se sientan las bases de toda la cultura de una empresarial, siendo así pautas primordiales para el comportamiento de todos los colaboradores que conforman una empresa y que por ende deben encaminarse a ser cumplidos y transformarse en una realidad vivida día a día. (Espinosa.R, 2012).

Por lo tanto, los valores corporativos de la empresa Parfums son los siguientes:

Honestidad: Parfums es una empresa que se maneja bajo todo reglamento vigente en el Ecuador, demás busca evitar todo tipo de acción que atente contra el buen nombre de la empresa así como de sus empleados, colaboradores y clientela. La empresa prohíbe todo tipo de acción que conlleve a llevar algún tipo de ventaja sobre la mismo o sobre alguno de sus colaboradores como podría ser la exigencia de frades de cualquier tipo.

Responsabilidad: La empresa Parfums busca cumplir con todas las exigencias de sus clientes dentro de los plazos determinados manteniendo siempre un buen servicio, además se busca que sus colaboradores cumplan con este principio a través de la realización de todas sus actividades asignadas dentro de los plazos establecidos.

Respeto: La empresa Parfums busca manejarse a través de un ambiente adecuado para todos los miembros mediante el empleo de buenos modales,

normas de educación y ética en todas sus actividades, evitando problemas de acoso o cualquier tipo de agresión que atente contra alguno de ellos o sus clientes.

Confianza: La empresa busca una buena comunicación tanto entre colaboradores como superiores y clientela de manera que promueve vías de dialogo que permitan que todas las necesidades o ideas de los mismos sean escuchados y atendidos.

Objetivos

Los objetivos empresariales no son más que el resumen de los resultados que la empresa planea alcanzar dentro de un horizonte determinado de tiempo a través del uso de ciertos recursos, su vital importancia radica en que plantean el curso a seguir de toda organización.

Por ellos los objetivos que se plantea la empresa son los siguientes:

- Mejorar la estructura organizacional interna con el fin de mejorar los procesos para la producción y venta de perfumes para el año 2015.
- Incrementar la participación en el mercado nacional en un 30% para el año 2017.

Los objetivos administrativos:

- Establecer una estructura orgánica funcional que permita identificar cada una de las áreas, funciones y responsabilidades de la empresa y miembros que laboren en ella, con lo cual se reduzca en un 50% los problemas productivos 2017.
- Brindar capacitación a la fuerza de ventas de la empresa con el fin de adquirir habilidad y destreza aumentando las ventas en un 50% en las maquinas meta para el año 2019.

Los objetivos Financieros:

- Aumentar el rendimiento financiero de la empresa en un 30% a través de políticas financieros bien establecidas para el año 2017.

Los objetivos Operativos:

- Bajar el porcentaje de desperdicios al 3 % implementando un sistema de administración por procesos que contenga políticas y lineamientos para el manejo productivo para el año 2017.
- Identificar los problemas de la falta de calidad de los productos para reducir a 0% el número de quejas de los clientes para el año 2020.

1.2 RESUMEN INSTITUCIONAL-ANÁLISIS FODA

Es una herramienta de carácter estratégico que busca analizar la situación en la que se encuentra una empresa, proporcionando un claro diagnóstico de la misma, tomando en cuenta sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; para posteriormente poder generar un panorama más amplio al momento de tomar decisiones estratégicas en las cuales prevalezca el futuro buen manejo de toda la organización. (Espinosa.R, 2013).

Para resumir el diagnóstico situacional de la empresa, se presenta continuación un análisis FODA que contiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y enfrenta la misma.

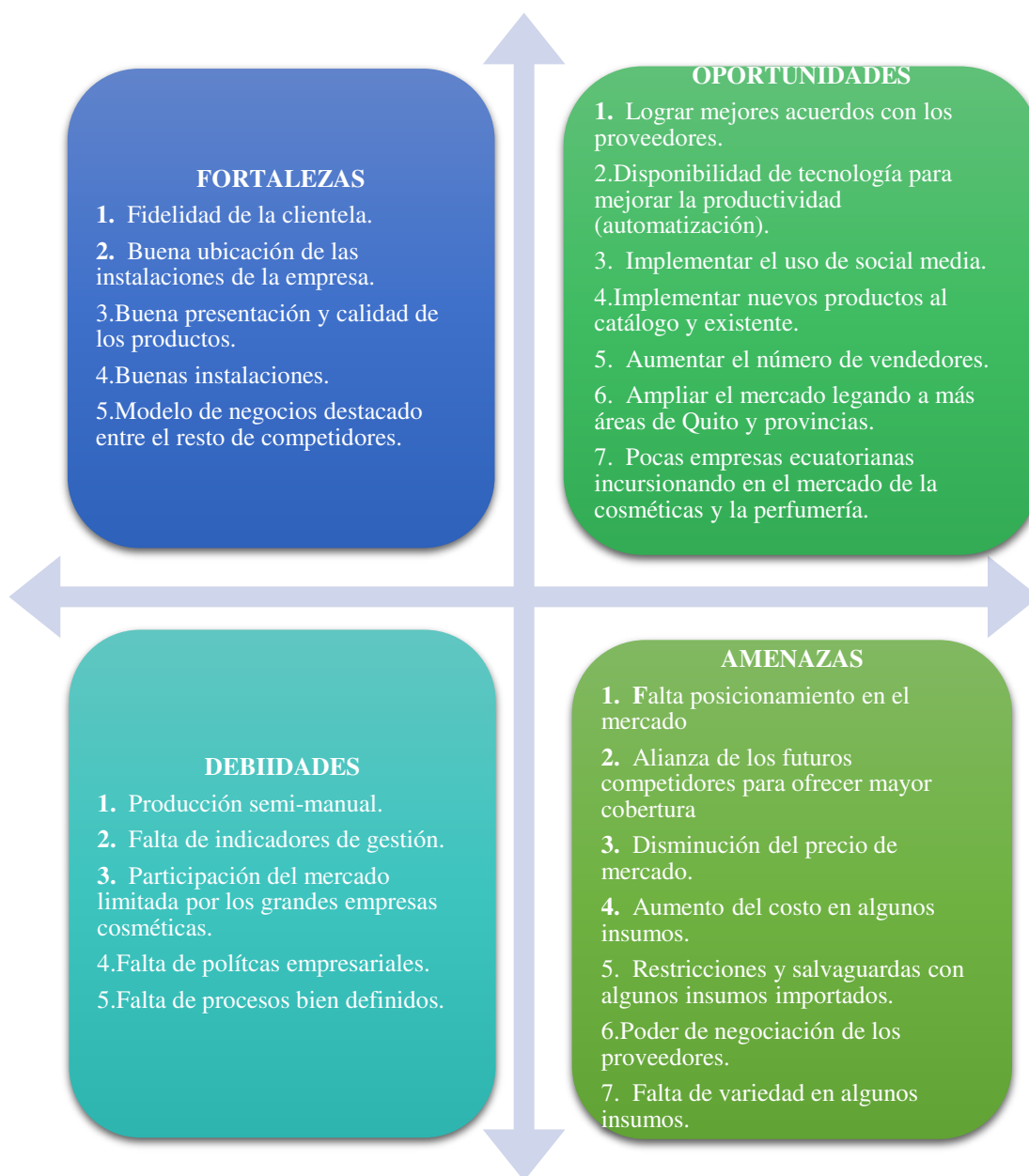


Figura 32: Matriz FODA

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Fidelidad de la clientela.	0,13	4	0,52
Buena ubicación de las instalaciones de la empresa.	0,08	3	0,24
Buena presentación y calidad de los productos.	0,11	4	0,44
Buenas instalaciones.	0,08	3	0,24
Modelo de negocios destacado entre el resto de competidores.	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Producción semi-manual.	0,08	2	0,16
Falta de indicadores de gestión.	0,09	3	0,27
Participación en el mercado limitada por grandes empresas cosméticas.	0,13	4	0,52
Falta de políticas empresariales.	0,09	2	0,18
Falta de procesos bien definidos.	0,11	2	0,22
Total	1,00		3,09

Tabla 9: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Lograr mejores acuerdos con los proveedores.	0,06	3	0,18
Implementación de tecnología para mejorar la productividad (automatización).	0,09	2	0,18
Implementar el uso de social media.	0,08	3	0,24
Implementar nuevos productos al catálogo y existente.	0,09	3	0,27
Aumentar el número de vendedores.	0,06	2	0,12
Ampliar el mercado legando a más áreas de quito y provincias.	0,07	3	0,21
Pocas empresas ecuatorianas incursionando en el mercado de la cosmética	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Posibilidad de falta posicionamiento en el mercado.	0,09	4	0,36
Alianza de los futuros competidores para ofrecer mayor cobertura.	0,07	3	0,21
Disminución del precio de mercado.	0,06	3	0,18
Aumento del costo en algunos insumos.	0,07	3	0,21
Restricciones y salvaguardas con algunos insumos importados.	0,07	2	0,14
Poder de negociación de los proveedores.	0,09	3	0,27
Falta de variedad en algunos insumos	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,87

Este análisis permite evaluar el entorno de la empresa “Parfums Zoe”, para tener una perspectiva general de factores que afectan significativamente al giro del negocio.

De acuerdo a la ponderación y análisis realizado, es claro que la mayor fortaleza que posee la empresa es la fidelidad de la clientela que ha ido incorporando con el pasar de los años; sin embargo el no tener procesos bien definidos además de políticas y una falta considerable de variedad de ciertos insumos ha sido un gran limitante, ya que al no tener procesos y políticas bien definidas produce ciertas falencias administrativas y financieras además de problemas con inventarios entre otros. Por lo tanto de acuerdo a la ponderación la APPPEO la empresa de acuerdo a los factores internos se encuentra sobre la media (1,83), lo que significa que deberá trabajar para superar las debilidades encontradas además de mejorar sus estrategias para aumentar las fortalezas, sin embargo esto se encuentra justificado debido a que es relativamente nueva en el mercado ecuatoriano.

La mayor oportunidad que se le presentaría a la empresa “Parfums Zoe”, sería la implementación de nuevos productos al catálogo existente además de recursos tecnológicos para así experimentar un aumento en su producción y ventas, debido a que al desenvolverse en un medio donde el cambio tecnológico y la innovación es primordial es necesario que la empresa tome esta posta, también es necesario acotar que la falta de materias primas, insumos y restricciones juegan un papel fundamental en las amenazas que enfrenta la empresa ya que la carencia de estos la hacen menos competitiva en el mercado ecuatoriano disminuyendo el valor agregado que se busca dar al producto.

Según el análisis la empresa enfrenta algunas amenazas significativas pero estas pueden verse insignificantes si se toman las medidas correctivas necesarias como son la mejora de estrategias empresariales además de la búsqueda de nuevos proveedores

e insumos ecuatorianos para la elaboración de los productos, a pesar de esto la empresa posee una calificación de (2,87), poniéndola sobre la media previamente establecida lo cual nos dice que a pese a que registra ciertas falencias esta empresa podría mejorar significativamente.

Para culminar este primer capítulo, se puede concluir en que la empresa se encuentra bien a pesar de tener ciertos aspectos que mejorar es una empresa que ha ido creciendo favorablemente, poco a poco ha ido ganándose la confianza de sus clientes de manera que sus visión a futuro es muy buena, es cuestión de implementar ciertos cambios que le serán de provecho en un futuro.

2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.1 MARCO TEÓRICO

La administración por procesos es una metodología que permite gestionar una organización de forma clara, precisa y directa a través del análisis de desempeño de actividades, resultados, productos, satisfacción de los usuarios y posibilidades de mejora que puede llegar a tener cada actividad que conforma un proceso. (Rivera.P, 2012).

La Gestión por Procesos permite la identificación clara de los destinatarios del proceso a través del conocimiento de sus expectativas, definiendo el nivel de calidad de los producto y/o servicios que la organización desea prestar a través de la coordinación de diferentes unidades funcionales de actividades que intervienen en el proceso, eliminando todo actividad que o añada valor y por ende consumiendo inteligentemente todos los recursos, lo cual se traduce en la definición de indicadores oportunos cuya ejecución le dará información oportuna a la empresa sobre eficiencia,, eficacia y por ende la existencia de oportunidades de mejora. (MIDEPLAN, 2015).

De acuerdo con Mallar (2010) La gestión por procesos se caracteriza por las siguientes propiedades:

- Dominio del Proceso sobre la Estructura: La estructura sigue al proceso y el proceso sigue a la estrategia.
- Transversalidad de la organización y gestión por procesos: Se orientaba a la configuración de un conjunto o sistema de procesos y actividades que añadan valor para el cliente.
- Predominio de la Información en la Organización por Procesos: El flujo de información es un elemento fundamental para llevar a cabo las distintas actividades.
- Orientación a la generación de valor en la misma actividad organizativa de procesos.

Para la ISO 9001, la gestión por procesos también permite determinar y gestionar un sin número de actividades empresariales utilizando recursos que permitan la entrada de elementos para generar productos y/o servicios, un enfoque basado en procesos permite que la organización identifique los procesos que están inmersos en ella así como las interacciones existentes en los mismos.

Esta norma también plantea que los procesos se aplican de acuerdo a la metodología PHVA, descrita en la siguiente figura:

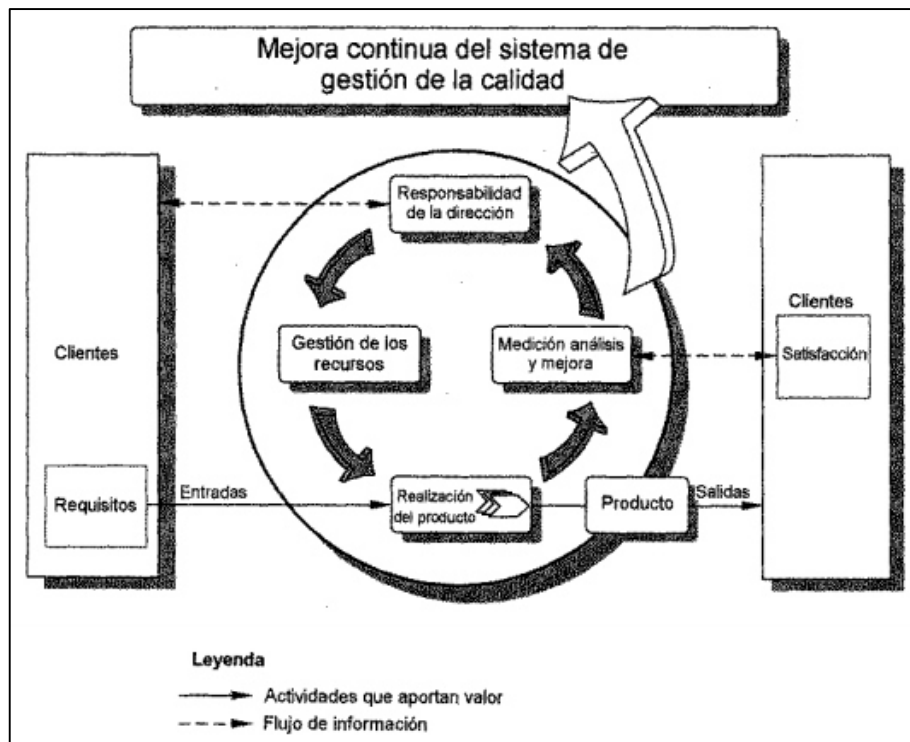


Figura 33: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos

Fuente: (CCE, 2008, pág. 7)

De acuerdo con Harrington (1993), la gestión por procesos tiene tres objetivos principales:

- Efectividad de los procesos, generando resultados deseados.
- Eficiencia de los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Adaptabilidad de los procesos, generando la capacidad de que los mismos se adapte a los cambios en necesidades y clientes de la empresa.

El levantamiento de procesos es un actividad que tiene por objetivo conocer más a fondo todos los aspectos que conforman cada proceso de la organización, aquí se busca

conocer a los dueños de los procesos, las actividades y procedimientos que se ejecutan, las entadas de los respectivos procesos así como los productos resultantes de los mismo.

Con la aplicación de esta metodología se puede lograr la obtención de estructuras empresariales planas, sencillas y flexibles, que propician el trabajo en equipo y la medición de resultados.

Al diseñar los procesos las empresas toman como pauta de enfoque a las necesidades y expectativas tanto de sus clientes internos como externos, a través de la implementación de estructuras lógicas y ordenadas proporcionando agilidad en las actividades, mejora bienes y servicios además de la detección oportuna de fallas, manteniendo los niveles de calidad y efectividad requeridos. (Rivera.P, 2012).

2.1.1 Proceso

Los procesos tienen la finalidad de orientar a las organizaciones relacionando sus actividades con los recursos que se emplean en ellas, para originar operaciones con valor añadido dirigido, mismo que será percibido por los clientes a manera de un aumento en su satisfacción frente a los productos o servicios ofrecidos. (López.S, 2007).

Existen varias formas de definir a los procesos entre las más notables se encuentran las siguientes:

- ISO 9000 lo define como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (CCE, 2005, pág. 2).
- Es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Pérez, 2012).
- Conjunto de actividades de carácter comercial o de producción existentes en una organización, representa a las interacciones entre ciertas combinaciones de personas, materiales, equipos, métodos, mediciones además de ambientes para generar un resultado siendo este un producto o servicio. (Besterfield.D, 2009).

Cabe destacar que no es lo mismo hablar de un proceso que de un procedimiento a pesar de que su significado podría sonar de cierta manera muy parecido, ambos términos encierran dos conceptos muy diferentes concluyéndose en qué un proceso es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos y/o servicios, es decir lo que se hace mientras que procedimientos son el conjunto de actividades que se llevan a cabo o se encuentran descritas en el proceso, refiriéndose a la manera en cómo se hacen las cosas; para poder entender claramente estos dos tipos de conceptos que se encuentran ligados entre si la

Figura 34: Diferencias entre procesos y procedimientos.



Figura 34: Diferencia entre procesos y procedimientos

Fuente: (López.S, 2007, pág. 18).

De acuerdo con Euskalit (2015) un proceso no es solo una secuencia de actividades, su mayor diferenciador son dos características esenciales detalladas a continuación:

- Variabilidad del proceso: Son ligeras variaciones en la secuencia de actividades de un proceso, mismas que se registran cada vez que el mismo se repite, estas variaciones están expresadas a través de mediciones concretas cuyos resultados repercutirán en el grado de satisfacción del destinatario del proceso.
- Repetitividad del proceso como clave para su mejora: La repetitividad de los procesos es una característica que permite trabajar sobre el mismo y mejorarlo, debido a que cada repetición atribuye más experiencia y mejorar el proceso.

Una vez que se tienen claros estos dos conceptos es necesario acotar que ambos forman parte de una jerarquía compuesta de la siguiente manera:

- Macro-procesos: Es la representación global de todos los procesos que se llevan a cabo conjuntamente en la organización. (UEMED, 2015).
- Procesos: Conjunto de procedimientos que siguen un orden determinado para lograr la consecución de objetivos. (MIDEPLAN, 2015).
- Procedimientos: Es el conjunto de descripciones de tareas necesarias para ejecutar un trabajo determinado. (MIDEPLAN, 2015).
- Tareas: Conjunto de operaciones coordinadas que una persona o entidad realiza para cumplir con sus funciones determinadas. (MIDEPLAN, 2015).

Como se puede ver en la Figura 35: Tipos de procesos, se puede apreciar la distribución de todas las jerarquías que componen los procesos de una organización.

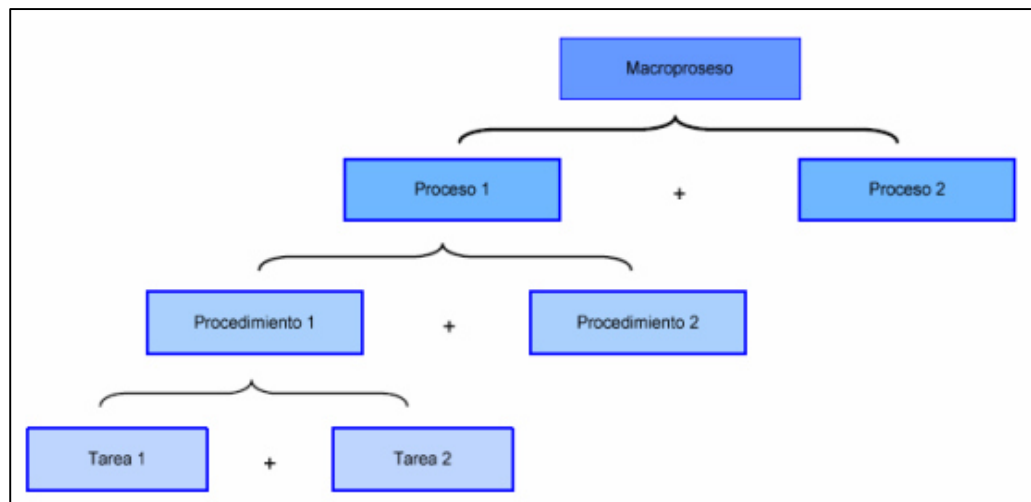


Figura 35: Tipos de procesos

Fuente: (MIDEPLAN, 2015, pág. 12).

Un proceso como tal siempre poseerá limitantes o límites finales del proceso, estos elementos tienen por objetivo definir los siguientes aspectos:

- Que se incluirá en el proceso.
- Que no se incluirá en el proceso.
- Cuáles son los outputs del proceso.
- Cuáles son los inputs del mismo.
- Cuáles serán los departamentos involucrados en el proceso. (Harrington.J, 1993)

Cada proceso no es un ente que trabaja por sí mismo sino que está conformado por otros componentes, los cuales intervienen en distintas partes del mismo desencadenándolo o dándole inicio, transformando insumos o dándole fin y generando resultados (Figura 36: Representación de un proceso), según Pérez (2012) estos elementos son los siguientes:

- Input: Entrada principal, productos con características objetivas que responden a un estándar o criterios de aceptación definido.
- Secuencia de actividades: Conjunto de actividades necesarias para ejecutar un proceso.
- Output: Salida, producto con calidad exigida por el estándar del proceso.

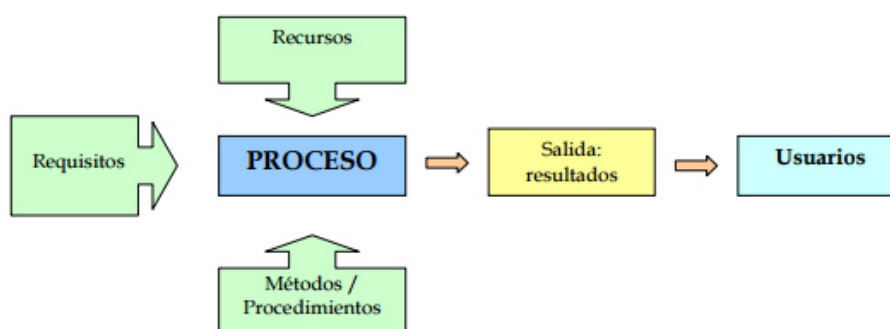


Figura 36: Representación de un proceso

Fuente: (MIDEPLAN, 2015, pág. 6).

Y otro tres secundarios que complementan a los procesos por sus características, que son:

- Sistemas de control: Indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y nivel de satisfacción del usuario. (Pérez, 2012).
- Valor: Todo aquello que se aprecia o se estima. (Pérez, 2012)
- Clientes: Entes que pueden ser internos (totalidad de integrantes de la organización, reciben productos de diferentes áreas de la misma) o

externos (son aquellos que no forman parte de la organización, ellos adquieren bienes o servicios brindados por la misma) para los cuales las salidas o productos sean bienes, servicios o ambos, tienen un valor esperado basado en sus necesidades y expectativas. (Camejo.J, 2012).

De acuerdo con Harrington (1993), existen cinco tipos de clientes que pueden participar del proceso ya sea dentro o fuera de la organización, entre ellos se pueden identificar a los siguientes:

- Clientes primarios: Reciben directamente los output del proceso.
- Clientes secundarios: Se trata de una organización que se encuentra fuera de los límites del proceso, recibe outputs (se necesitan para respaldar otros procesos de la organización) del mismo, pero no necesariamente respalda la misión primaria del proceso.
- Clientes indirectos: Son los que a pesar de estar en la organización no reciben directamente el output del proceso pero si se ven afectados por él.
- Clientes externos: Son los clientes externos a la empresa, mismo que reciben el producto y/o servicio final.
- Consumidores: el cliente externo y el consumidor son la misma persona cuando la organización envía directamente el output al cliente.

De acuerdo con Pérez (2012), un proceso no solo trabaja con cierto tipo de componentes ya que hay una serie de factores intervinientes en el que son los cinco factores de un proceso, estos conjuntamente con el proceso conforman un todo y son los siguientes:

- **Personas:** Responsable o miembros del equipo de proceso poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias adecuadas.
- **Materiales:** Son el conjunto de materias primas o semi-elaboradas además de información necesaria para el proceso.
- **Recursos físicos:** Consiste en el conjunto de instalaciones, maquinarias, hardware, software.
- **Métodos del proceso:** Consiste en el conjunto de procedimientos, instrucciones técnicas, instrucciones de trabajo entre otros, cuyo objetivo primordial es proveer la descripción sobre el manejo de recursos, responsables de los procesos y funcionamiento de los mismos.
- **Medio ambiente:** Corresponde a entorno donde se llevará a cabo el proceso.

Para diferenciar un proceso es necesario distinguirlo de entre los tres tipos de procesos que puede tener una empresa que son:

- Proceso de dirección, estratégicos o management processes: Son un conjunto de procesos que permiten la determinación, desarrollo, seguimiento y evaluación de objetivos. (Pérez, 2012).

Para otro autor, son aquellos a través de los cuales se planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, orientándolos a la misión y la visión de la empresa. (Mallar.M, 2010).

- Procesos de apoyo, secundarios o supporting processes: Proporcionan las personas y los recursos necesarios para el proceso conforme a los requisitos de los clientes internos. (Pérez, 2012).

También son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero son necesarios para que los procesos operativos se puedan llevar a cabo. (Mallar.M, 2010).

- Procesos operativos, clave o core processes: Son procesos que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando valor agregado. (Pérez, 2012).

Son los procesos referentes al impacto directo sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto misional de la organización y constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor. (Mallar.M, 2010).

La Figura 37: Tipos de procesos, muestra claramente los distintos procesos existentes en una empresa.



Figura 37: Tipos de procesos

Fuente: (Mallar.M, 2010).

Por lo tanto los procesos representan un papel fundamental en el presente estudio ya que ellos nos proveen una herramienta fundamental para la gestión de la organización, su enfoque no solo es el orden de las actividades que se realizan día a día sino que busca agregar valor a los productos.

2.1.2 Levantamiento de procesos

Existen algunas organizaciones que funcionan a base de sus conocimientos empíricos mas no poseen una estructura bien definida con puestos de trabajos, procesos, procedimientos y políticas que regulen y estandaricen la realización de sus actividades en el día a día.

Es aquí donde entra el levantamiento de los procesos, en organizaciones de creación reciente cuyas funciones no han sido desarrolladas al cien por ciento,

donde se busca formalizar la manera en que los miembros de la organización realizan sus actividades, delimitando la forma correcta de realizar cada función asignada y creando procedimientos bien fundamentados. (MIDEPLAN, 2015).

El levantamiento de procesos está conformado por siete etapas que son:

- Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo.

Para Rivera (2012) en esta parte, es necesario que haya un compromiso por toda la organización, tanto de los altos mandos así como de todos los colaboradores ya que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos.

Por lo tanto al iniciar el levantamiento se requiere la conformación de un equipo de trabajo bien integrado tanto por los funcionarios de la organización así como por los consultores o encargados de este proceso.

Según Mallar (2010) se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc. Además será necesario un análisis completo sobre los factores que influencia el accionar de la organización, identificando factores internos como externos, sus resultados y efectos en la gestión diaria de la misma.

- Etapa 2: Identificación de los procesos, los usuarios, los límites y sus necesidades.

Se busca la identificación de los usuarios de los procesos así como sus necesidades y/o expectativas, aquí se busca responde a tres preguntas fundamentales que son:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos? (Rivera.P, 2012).

De acuerdo con Mallar (2010) es necesario elaborar una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con el que se identifique a cada proceso.
- Listado de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, ya sea que se encuentren o no en los procesos debido a que estas reflejaran el grado de relevancia que poseen si este es bajo podrían ser descartadas.

Una vez identificados claramente los procesos se debe definir un mapa de procesos donde se pueda verificar el grado de relevancia que posee cada proceso en la organización entendiéndose como relevante a todo aquellos que incide sobre la satisfacción del cliente y las operaciones de la empresa.

Por lo tanto los aspectos primordiales a tomarse en cuenta son: la primera y última actividad de cada proceso, quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o interno, las relaciones existentes con otros procesos, los problemas que se presenta en cada uno de ellos y las posibilidades de mejora existentes, delimitando el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.

Además existen otros aspectos tomarse en consideración que son:

- El reconocimiento y documentación de las actividades relacionadas.
 - La definición de la manera en que se están ejecutando los procesos, los documentos existentes en el mismo, los procedimientos llevados a cabo y los indicadores de los mismos.
- Etapa 3: Recolección de información del proceso en estudio

En esta parte es necesario que se haga una recolección de todo el material útil para ser utilizado en el estudio, este material se recopila a través de las siguientes herramientas:

- Investigación documental: recopilación de documentación interna y externa de la organización o de toda la información relacionada a los procesos de la misma. (López.S, 2007).

- Encuestas o entrevistas estructuradas: con la ayuda de un cuestionario previamente elaborado se realiza una encuesta o una entrevista para obtener mayor información sobre los procesos en cuestión. (López.S, 2007).
- Observación directa: comprende a una serie de visitas y/o conversatorios con funcionarios de la organización para conocer más a fondo los procesos y los productos o servicios en cuestión, con lo cual se realiza un seguimiento personal desde el inicio al final para analizar todo el desarrollo de los procesos o los requerimientos necesarios. (López.S, 2007).
- Etapa 4: Selección de procesos clave-Realización de matriz de identificación y documentación de procesos.

Cuando se ha establecido todos los procesos en un listado se debe proceder a diferenciarlos tomando la clasificación de procesos relevantes (secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado consiguiendo resultados que se ajusten a los objetivos y estrategias de la organización así como los requerimientos del cliente) y procesos clave (son aquellos que forman parte de los procesos relevantes e inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos). (Mallar.M, 2010).

Esto se lo hace con la ayuda de la Matriz para el diseño y documentación de procesos, según López (2007) esta tabla debe contener los siguientes parámetros para poder ser un aporte:

- Dependencia: hace mención a los otros procesos o elementos intervinientes, este parámetro debe estar bien especificado debido a que su aporte es de vital importancia al momento de crear y modificar algún proceso de la organización.

- Unidad programática: se le asigna al proceso una unidad ejecutora.

- Nombre del proceso: plante un nombre específico con el cual cada proceso va a ser identificado, este nombre debe ser lo más conciso y claro posible, de manera que todos los miembros de la organización puedan estar familiarizados.

- Clasificación del proceso: es necesario dejar en claro a qué tipo de proceso pertenece cada uno de los procesos de la empresa es decir si estos son estratégicos, operativos o de soporte.

- Alcance: establece los límites de los procesos, describiendo el alcance que este posee en relación a las entradas de insumos y salidas de productos y/o servicios.

- Código: plantea un código de identificación del proceso, el cual permanecerá a lo largo del tiempo y será de vital importancia para la identificación de cada proceso en relación a los otros presentes en la organización.

- **Objetivo:** plantea el propósito que tiene que cumplir el proceso, como acotación este objetivo debe ser planteado con un verbo en infinitivo.
- **Responsable(s):** persona encargada del proceso asignado a través de un puesto de trabajo con lo cual adquiere deberes de supervisión, ejecución y control además de autoridad y autonomía sobre las decisiones de su puesto.
- **Participantes del proceso:** son todos aquellos entes necesarios para que se lleve cabo el proceso.
- **Producto y/o servicio:** se refiere al producto y/o servicio resultante del proceso.
- **Usuario y/o cliente:** es el usuario o cliente para el cual se produce todo el proceso y se generan los resultados.
- **Insumo(s) requerido(s):** se refiere a todo lo necesario que se requiere para producir un producto o brindar un servicio.
- **Proveedores del insumo:** puestos de trabajo, empresas o entes que suministran los insumos necesarios para el proceso.
- **Recursos requeridos:** se refiere a todos los materiales, equipos, sistemas, instalación, infraestructura, tecnología, otros necesarios para la transformación de insumos en determinados productos y/o servicios.

- Proveedores del recurso: puestos de trabajo, entes o empresas que suministran los recursos necesarios para el proceso.
- Descripción de las actividades: es una descripción ordenada y cronológica de las actividades llevadas cabo en el proceso.
- Normativa: menciona la normativa tanto interna como externa a la que se regirá el proceso.
- Controles asociados: plantea las medidas o punto de control de las actividades de cada proceso a través de inspecciones, evaluaciones o supervisiones.
- Formularios relacionados: son todos aquellos documentos necesarios para la ejecución del proceso.
- Relación con otros procesos: indica los procesos que se vinculan o relacionan directamente con el proceso en cuestión.

Es necesario que las relaciones existentes en cada proceso se encuentren bien definidas para que los procesos en conjunto puedan orientarse a cumplir los objetivos que tiene la organización, como se puede apreciar en la Figura 38: Relación de los procesos en la organización, se puede apreciar cómo se relaciona el proceso en general.



Figura 38: Relación de los procesos de la organización

Fuente: (ISO 9000.2008 México, 2015).

- Etapa 5: Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas.

En esta instancia hay que analizar cada proceso, verificando la manera en como da respuesta a los objetivos por los que fue definido, si las respuestas son satisfactorias se continuará ejecutando de la misma manera pero si la respuesta no es la esperada, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso. (Mallar.M, 2010).

- Etapa 6: Corrección de problemas.

En esta etapa se tomará en consideración todos los problemas presentados en los procesos así como las posibilidades reales de solución, para lo cual se elaborará un plan de mejoras cuyo objetivo sea la definición, modificaciones y/o rediseño de los procesos a través de cambios cuya factibilidad de aplicación sea posible, evitando de esta manera futuras contradicciones internas. (Mallar.M, 2010).

- Etapa 7: Establecimiento de indicadores.

De acuerdo con Mallar (2010) Los procesos deben ser evaluados periódicamente por ello, se deben realiza mediciones sobre fallas, tasas de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, satisfacción al cliente, etc.

Las evaluaciones deben realizarse en referencia a patrones de comparación previamente establecidos a manera de estándares de evaluación.

La utilización de indicadores es fundamental para asegurar el desempeño de las organizaciones frente a sus clientes, además de servir como referencias para realizar cambios oportunos o prever nuevas necesidades.

Todas estas etapas son fundamentales para el correcto análisis de los procesos presentes en una organización, es necesario acotar que se requiere de trabajo en conjunto para obtener los beneficios esperados, una vez que se inicia un estudio de este tipo, es necesario el compromiso de toda la organización para poder sacarlo adelante, el levantamiento de procesos es uno de los ejes de ejecución más importantes para una organización, solo así es posible conocer los límites de cada proceso, sus insumos clientes, proveedores así como todos los parámetros necesarios para que estos sean ejecutados de la mejor manera.

2.1.3 Diagramación

Los diagramas de flujo son una herramienta que permite la descripción gráfica y secuencial de las actividades que conforman un proceso, a través de símbolos y flechas que indican la dirección de flujo de cada actividad, el flujo de la información y de los requerimientos materiales además de las operaciones de interdepartamentales, entre otros.

Según Filippi, J. (2011) Los diagramas de flujo son una forma de representación gráfica de datos que describen la secuencia de operaciones de un determinado proceso.

Es una representación gráfica de la secuencia de pasos realizados para obtener un determinado producto, prestar un servicio o la combinación de ambos. (Fundibeq, 2010).

Según Harrington (1993), los diagramas de flujo son una herramienta que facilita la lectura de los procesos y cuya semejanza es un mapa vial de cómo se llevan a cabo los procesos o el curso que sigue un determinado producto y/o servicio hasta llegar a un determinado cliente.

Los diagramas de flujo poseen dos características principales Fundibeq (2010):

- Capacidad de comunicación: permite que todos los miembros de la organización tengan una amplia comprensión de los procesos de la organización.

- Claridad: proporciona información clara, concisa y ordenada acerca de los procesos de la empresa.

Por lo tanto la aplicación de esta técnica le permite a la empresa obtener los siguientes beneficios:

- Amplia comprensión de los procesos a través de visualización transparente de los mismos.
- Permite apreciar las interrelaciones que conforman los distintos procesos de la empresa.
- Permite definir los límites del proceso, entendiéndose a estos como los proveedores y clientes que se encuentran involucrados en el.
- Facilita la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Permite la introducción de un lenguaje común que puede ser ampliamente entendido por todos los miembros de la organización.
- Es una herramienta para establecer el valor agregado de cada actividad que conforma el proceso.
- Facilita el establecimiento de mecanismos de control y medición de procesos. (Talavera.C, 1999)

Para elaborar un diagrama de flujo realizar ciertas acciones previas como son:

- Identificación de las ideas principales que se busca sean incluidas en el proceso.
- Identificación de la empleabilidad del mismo.
- Establecimiento del nivel de detalle que requiere la elaboración del respectivo flujo.
- Determinación de los límites del flujo. (Filippo.J, 2011).

Luego de haber tomado en cuenta los requisitos previos para la elaboración del diagrama de flujo se puede continuar con la realización de los mismos, por lo cual será necesario seguir los siguientes pasos:

- Establecimiento del alcance del proceso definiendo su inicio y su fin.
- Identificación y descripción cronológica de las actividades que conforman el proceso.
- Identificación de los puntos de decisión.
- Construcción del diagrama siguiendo una secuencia cronológica.

- Verificación del diagrama a través de la constatación de requisitos a transmitir en el mismo. (Filippo.J, 2011).

2.1.3.1 Tipos de diagramas de flujo

Existen cuatro tipos de diagramas de flujo que se pueden utilizar en un organización, estos se ajustarán a las necesidades que tenga la misma.

- Formato vertical: Es un flujo cuya secuencia de operaciones se representa de manera vertical es decir de arriba para abajo.
- Formato horizontal: Es un flujo cuya secuencia de operaciones se representa de manera horizontal es decir de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: Es un tipo de formato donde el flujo está representado en una sola hoja a través de representaciones tanto horizontales como verticales, por lo que puede apreciarse con un vistazo rápido, su utilización sirve para personas que no están familiarizadas.
- Formato arquitectónico: describe el itinerario de ruta de una forma o individuo sobre un plano arquitectónico del área de trabajo. (Filippo.J, 2011)

2.1.3.2 Simbología

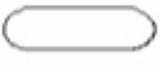









La simbología utilizada en el levantamiento de procesos tiene sus inicios en los primeros símbolos creados por Frank B Gilbreth, posteriormente adaptados por Ben Graham. (Graham.B, 2002).

Actualmente los procesos se diagraman en base a la simbología ANSI (Instituto Nacional de Normalización Estadounidense), cuyo propósito primordial es la clara representación de los flujos de Información.

De acuerdo con Harrington (1993) los diagramas de flujo con simbología ANSI, proporcionan una comprensión mucho más amplia y detallada de un proceso; por lo que también pueden ser usados como una herramienta de uso cotidiano para los colaboradores de las organizaciones.

A continuación en la Tabla 10: Simbología ANSI se muestran los principales símbolos utilizados en la diagramación de procesos.

Tabla 10: Simbología ANSI

	Este símbolo inidica el inicio o fin de un proceso
	Este símbolo inidica un decisión del tipo si o no.
	Este símbolo inidica la presencia de un conjunto de documentos.
	Este símbolo inidica la presencia de un proceso diferente al que se presenta en el diagrama de flujo.
	Este símbolo inidica la presencia de una nase de datos.
	Este símbolo inidica una actividad determinada llevada a cabo en el proceso.
	Este símbolo inidica la presencia o utilización de un documento.
	Este símbolo inidica la continuación de una actividad determinada.
	Este símbolo se utilizada para reflejar la acción de archivo de un documento o un expediente.
	Este símbolo inidica el sentido de flujo del proceso.

Fuente: (Aiteco, 2013).

La diagramación de procesos juega un papel fundamental debido a que representara el reflejo vivo de cómo son todas las operaciones que se realizan en la compañía, esta parte requiere de un mayor grado de atención y detalle, debido a que al buscar claridad se debe plantear un modelo cuyas actividades que componen su estructura puedan ser comprendidos a cabalidad por todos los miembros de la organización además de cumplir con sus objetivos principales que son aportar al grado de satisfacción del cliente y a la transformación del producto.

2.1.4 Análisis de valor agregado

Es una herramienta utilizada para medir la eficiencia y eficacia de los procesos que se manejan en una organización, busca analizar cada una de las actividades del proceso permitiendo la detección oportuna de problemas operativos, de actividades q no agregan valor alguno, así como del plus existente en cada proceso, entendiéndose este concepto como un valor añadido para a la empresa o para el producto. (Maylín, Hernández, & otros, 2011).

Según Dávila (2014), se entiende como una metodología utilizada para la evaluación de la eficiencia del proceso desde su etapa inicial a la final, con el afán de localizar los problemas presentes en el mismo y minimizando todo desperdicio, duplicidad de trabajo o cualquier tipo de actividad innecesaria.

Según Cabrera (2014) El análisis de valor agregado consiste en el estudio de aquellas actividades dentro de un proceso donde:

- El cliente está dispuesto a pagar por la realización de esa actividad.
- La actividad de transformación que cambia un determinado producto o permite la prestación de un servicio.
- La actividad que se realiza perfectamente en un solo intento o una sola oportunidad.

Por lo tanto las actividades que no tenga una contribución directa en la elaboración del producto o a la prestación del servicio no agregaran valor.

Para Cabrera (2014) Se entiende como desperdicio a las siguientes actividades:

- Actividades que el cliente no está dispuesto a pagar porque no agregan valor.
- Actividades que no cumplen las expectativas de los clientes.

Además este autor reconoce otras actividades que no agregan valor como:

- Tiempos de espera.
- Duplicación de actividades o de información.
- Defectos.
- Movimientos innecesarios de transporte.
- Todo producto o servicio que no cumple con las expectativas de los clientes.
- Información errónea o incompleta.

Es así que se los principales objetivos de la aplicación del análisis de valor agregado son:

- La minimización de movimientos de documentos a través de la combinación de operaciones.
- La minimización del tiempo de espera a través de la combinación de operaciones, automatización u otras medidas.
- Reducción de problemas a través de la eliminación de causas iniciales.
- Reducción de controles innecesarios a través de cambios en políticas o procedimientos. (Harrington.J, 1993).

Su importancia radica en que es un tipo de evaluación que implica la verificación de cada actividad de los procesos presentes en la organización, determinando en qué medida contribuyen a la satisfacción de necesidades del cliente. (Harrington.J, 1993).

En términos más exactos, el valor agregado representa un incremento del valor sobre el costo inicial del proceso a lo largo de todas las etapas que lo componen (valor obtenido después del procesamiento menos el valor antes del procesamiento), cada actividad de un proceso tendrá una contribución en este valor siendo VAC, VAN o NVA de acuerdo a sus características en relación al aporte que tengan. (Harrington.J, 1993).

- VAC: Se refiere a aquellas actividades que son necesarias para satisfacer los requerimientos del cliente.
- VAN: Se refiere a las actividades que no agregan valor al cliente pero que la empresa requiere para satisfacer sus propias necesidades o requerimientos.
- NVA: Son actividades que no agregan ningún tipo de valor por lo tanto pueden ser eliminadas sin alterar la elaboración del producto o la prestación del servicio. (Harrington.J, 1993).

Para determinar la clasificación de las actividades que conforman el proceso es necesario utilizar una herramienta de decisión muy importante, el algoritmo de Harrington el cual plantea tres preguntas fundamentales sobre las necesidades que presentan el producto y/o servicio, el cliente y la empresa.

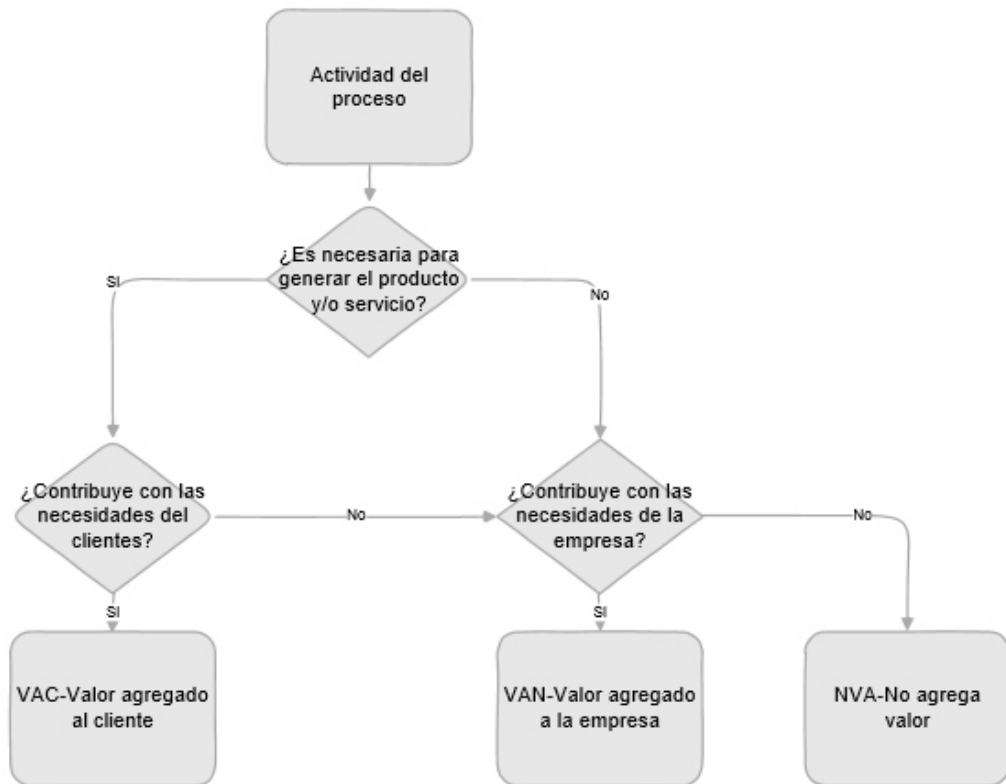


Figura 39: Algoritmo de Harrington

Fuente: (Harrington.J, 1998).

El análisis de valor agregado juega un papel fundamental en el desarrollo del presente estudio, por lo tanto será necesario analizar cada una de las actividades que se realizan dentro de los distintos procesos de la empresa, muchas veces las actividades a las que menos se les da importancia juegan un rol determinante a la hora de fabricar un producto o prestar un servicio.

2.2 PROCESOS ACTUALES

Para establecer los procesos con los que se están manejando actualmente la empresa se utilizó como referencia la metodología de Mallar (2010) quien plantea ocho etapas que comprende en levantamiento y mejora de los procesos.

2.2.1 Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo

Esta etapa comprende la preparación de todos los requerimientos necesarios para el levantamiento de los procesos, mismo que no solo consiste en graficarlos sino requiere de una serie de reuniones con el gerente y los responsables de los procesos para explicarles la metodología a llevar a cabo y trabajar conjuntamente con el compromiso de los mismos.

Estas reuniones fueron de gran utilidad ya que generaron un buen flujo de información y retroalimentación entre las partes implicadas investigador-dueños de los procesos.

A continuación se presentan los tres requerimientos utilizados:

- Formato de entrevista para el levantamiento de información, para este ítem se utilizó como guía el formato de entrevista para levantamiento de procesos como se puede apreciar en el Anexo 1. Ceti (2010).
- Calendario de relevamiento de información. (Ver Anexo 2).
- Lista de requerimientos para levantamiento de información:
 - Formato de entrevista de levantamiento de procesos
 - Insumos requeridos para levantamiento: hojas, lápiz y borrador.
 - Hoja de registro de reuniones. (Ver Anexo 3).

2.2.2 Etapa 2 y etapa 3: Identificación de los procesos, los usuarios, los límites y sus necesidades así como la recolección de información del proceso en estudio

En estas dos etapas se procedió a realizar el levantamiento de información a través de la identificación de los usuarios de los procesos, sus necesidades, expectativas, así como las falencias existentes en los mismos.

Los objetivos principales de las mismas, fueron la identificación de cada proceso, la documentación relacionada y la definición de la manera en que se ejecutan así como todas las actividades que lo componen a través de la definición del grado de relevancia de cada una de ellas, los problemas que se presenta en cada uno de ellos y las posibilidades de mejora existentes, delimitando el alcance de cada proceso.

Es necesario acotar que la recolección de todo el material fue realizada a través de una serie de conversatorios con el gerente de la empresa así como los responsables de los procesos y observación directa de los procesos de manera que se obtuvo un visión global del día a día de la empresa, así como los procesos que se ejecutan en ella.

A través del Anexo 4 se puede apreciar una breve descripción de la información levantada acerca de cada proceso.

Tabla 11: Inventario inicial de procesos

PARFUMS ZOE		
INVENTARIO INICIAL DE PROCESOS		
ÁREA	CÓDIGO	PROCESO
PLANIFICACIÓN	PPV-001	Planificación de ventas
	PPR-001	Planificación de producción
RELACIONES PÚBLICAS Y MERCADERO	PPE-001	Planificación de eventos
	PPD-001	Promociones
	PIC-001	Imagen corporativa
	EDC-001	Elaboración de catálogos
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	PDP-001	Desarrollo de nuevos perfumes
	PCN-001	Desarrollo de nuevas cremas
PRODUCCIÓN	PDC-001	Elaboración de cremas
	PDE-001	Empacado
	PDS-001	Sellado
	PEC-001	Envasado de cremas
	PEF-001	Elaboración de perfumes
	PFE-001	Filtrado y envasado
	PGF-001	Gravado de frascos
	PLE-001	Limpieza de envases plásticos
BODEGA	PMB-001	Ingreso a bodega
	PSP-001	Salida de bodega
	PAP-001	Almacenaje de productos
VENTAS	PPP-001	Venta por pedido a provincia
	PPV-001	Venta por pedido
RECURSOS HUMANOS	PCP-001	Contratación de personal
	PCA-001	Capacitación del personal
	PDN-001	Nómina
GESTIÓN FINANCIERA	PGS-001	Pagos
	CPC-001	Cuentas por cobrar
	INV-001	Inversiones
	PRS-001	Presupuesto
	OBT-001	Obligaciones tributarias
	PRC-001	Registro contable
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PMP-001	Compras
	CMP-001	Proveedores
	MDI-001	Mantenimiento de infraestructura

A partir de esta parte de la investigación, el presente trabajo tendrá como alcance y por ende se centrará en los principales procesos de la empresa, siendo estos de carácter productivo desde la elaboración de los productos hasta su posterior comercialización, para después enfocarse netamente en las mejoras de los mismos.

A continuación se presenta una breve explicación sobre cada uno de los procesos levantados, mismos que se dividen en procesos referentes a cremas así como a perfumes.

Entre los procesos correspondientes a la producción de perfumes se encuentran los siguientes:

- Gravado de frascos: el proceso de gravado, es llevado a cabo por una entidad externa pero este proceso contempla la solicitud del pedido de gravado así como la recepción del pedido.
- Elaboración de fragancias: este proceso inicia con la necesidad de stock de fragancias, la elaboración de las mismas así como su maceración.
- Filtrado y envasado: este proceso contempla la etapa de filtración de sedimentos que podrían estar presentes en las fragancias así como del envasado de las mismas.
- Sellado: este proceso contempla la colocación de pistillos, atomizadores así como sellado de frascos.

- Empacado: como su nombre lo indica este proceso contempla el empaqueo de cada fragancia en su caja así como el plastificado de la mismas.

Entre los procesos correspondientes a la elaboración de cremas se encuentran los siguientes:

- Limpieza de envases plásticos: este proceso contempla la recepción de envases su limpieza y la verificación de condiciones idóneas para el envasado.
- Elaboración de cremas: este proceso contempla la elaboración de cremas mediante la utilización de ingredientes de acuerdo a una fórmula maestra, así como el pesaje y mezcla de los mismos.
- Envasado: mediante este proceso se busca el correcto envasado de las cremas para su posterior bodegaje.

Además se toman en cuenta otros procesos relacionados como son:

- Pedido de venta: este proceso contempla la solicitud de pedido de producto así como la negociación de mismo, posterior facturación y despacho.
- Despacho a provincias: este proceso contempla el pedido del producto con su diferencial de que al ser de provincia requiere un tratamiento diferente a la hora de cobro y entrega del mismo.

Y otros procesos relacionados a la producción como son:

- Compras: este proceso contempla la solicitud de pedidos a proveedores.
- Ingreso a bodega: este proceso busca el registro y correcto almacenamiento de insumos así como materias primas solicitadas a proveedores.
- Almacenaje de bodega: este proceso recibe los productos en proceso así como los productos terminados originados en otros procesos de carácter productivo.
- Salida de bodega: este proceso tiene por objetivo despachar las materias primas, insumos así como el producto terminado.

Luego de la identificación de los procesos se procedió a su diagramación, misma que se encuentra en los Anexos del 5 al 18 respectivamente.

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de valor agregado a través del cual se pudo identificar claramente que procesos presentan demoras, duplicidad o falta de actividades así como los procesos que agregan poco valor o que no agregan valor alguno.

Los análisis de valor agregado como tal, se presenta en los Anexos del 19 al 32 respectivamente, pero de manera general se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Proceso de salida de bodega (PSP-001)

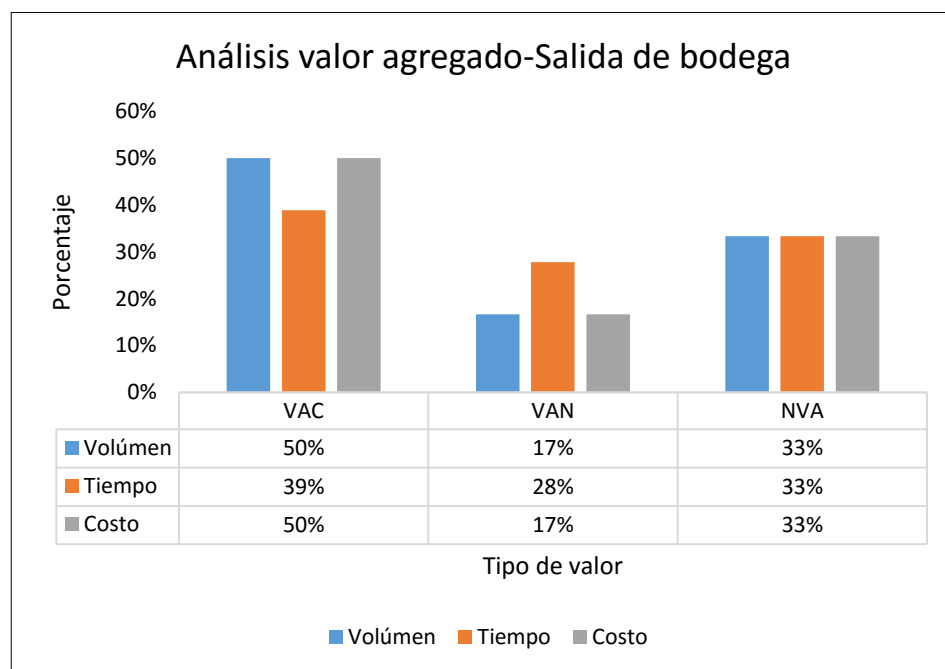


Figura 40: Análisis de valor agregado-Salida de bodega

Según la Figura 40: Análisis de valor agregado-Salida de bodega, se puede apreciar que el proceso agrega en gran magnitud valor para el costo, el volumen así como el tiempo, lo cual se debe a que este proceso se relaciona tanto con los clientes internos siendo estos los colaboradores de la empresa así como los clientes externos siendo estos la clientela, sin embargo el valor que el proceso agrega en relación de volumen-costo-tiempo a la empresa es relativamente bajo lo cual podría relacionarse a una demora presente en la verificación de existencias en bodega así como en la preparación del despacho del pedido.

Un factor notable también es que hay un 33% del proceso que no agrega valor alguno, este porcentaje es significativo debido a que través de ciertas

mejoras podría reducirse notablemente, este porcentaje toma importancia en el ámbito costo-tiempo debido a que a la larga esto afecta negativamente al desarrollo del proceso y por ende de la empresa.

- Compras (PMP-001)

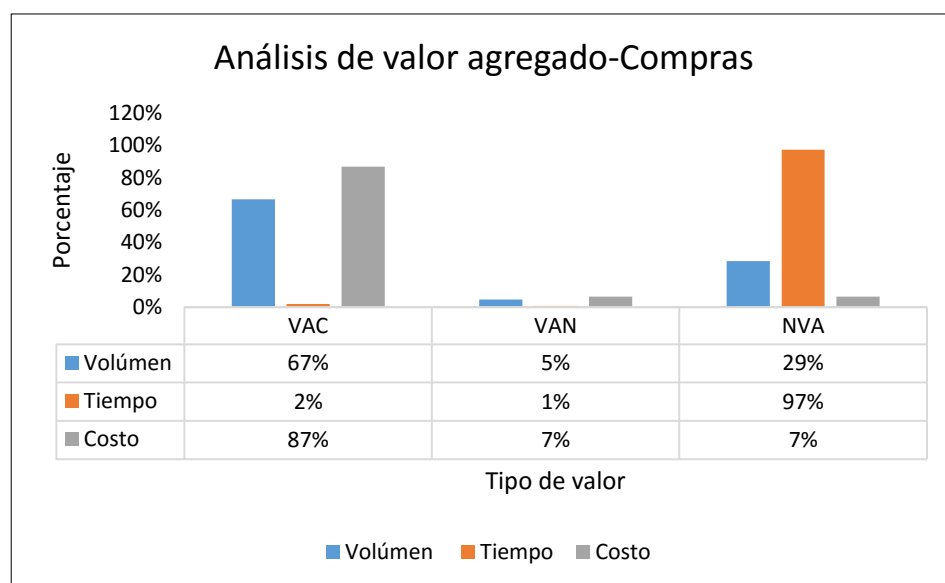


Figura 41: Análisis de valor agregado-Compras

Según la Figura 41: Análisis de valor agregado-Compras, se puede apreciar que en relación costo-volumen existe un alto porcentaje de valor agregado al cliente, mientras que el valor agregado a la empresa es muy bajo en relación costo-volumen lo cual se debe a que al existir un poco de diversidad de proveedores y al tiempo invertido en la negociación con los mismos es alta, lo cual también se ve reflejado en el análisis costo.-volumen-tiempo de actividades que no agregan valor, mismo que generó un porcentaje significativo que se debe a que las negociaciones con los proveedores pueden llegar a tardar días enteros haciendo al proceso mucho más lento y afectando el desenvolvimiento de la empresa.

- Ingreso a bodega (PMB-001)

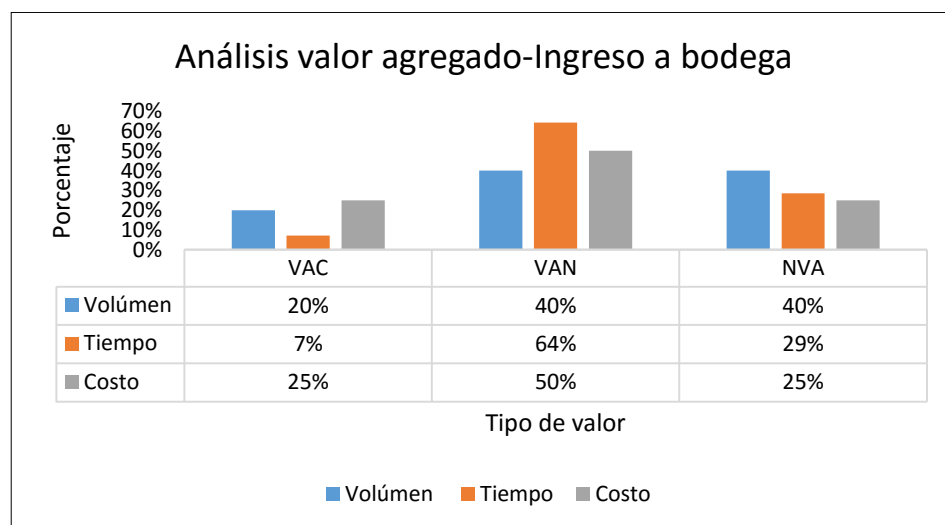


Figura 42: Análisis de valor agregado a bodega

De acuerdo con la Figura 42: Análisis de valor agregado a bodega, se puede apreciar que el valor agregado en relación costo-volumen-tiempo para los clientes está entre un porcentaje de 7% a 25% mientras que el valor agregado en relación a la empresa es mucho mayor, tomando un porcentaje del 64% en relación tiempo, 40% en relación volumen y 50% en relación costo; lo cual puede deberse a importancia que tiene este proceso para los otros con quienes está relacionado.

Además se puede apreciar que a pesar de esto aún existe un porcentaje significativo de VNA debido a una demora significativa en el transporte del pedido a su respectiva bodega, así como la constatación física de las condiciones de las materias primas ya que en algunas ocasiones pueden llegar con fallas, ya sea por problemas directamente con el proveedor o por problemas generados en el transporte de estas materias primas.

- Almacenaje de producto (PAP-001)

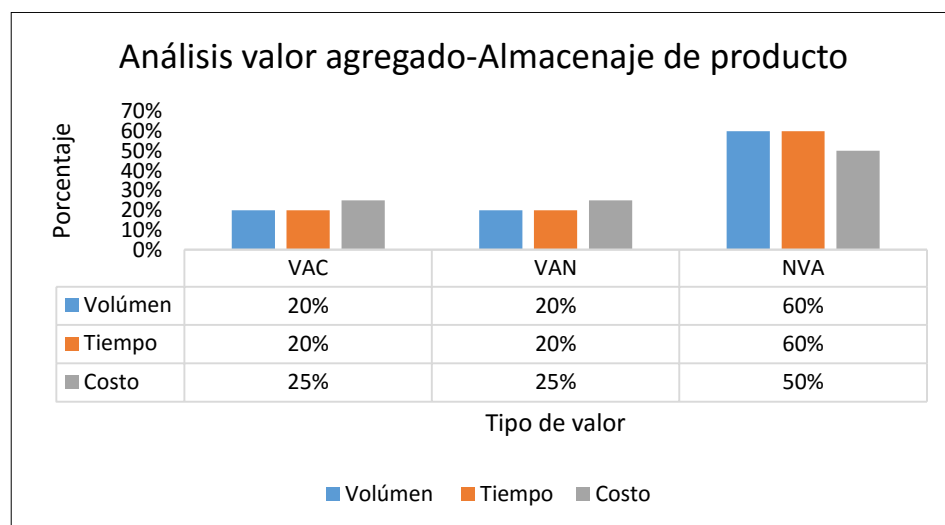


Figura 43: Análisis de valor agregado-Almacenaje de producto

De acuerdo con la Figura 43: Análisis de valor agregado-Almacenaje de producto, se puede apreciar que el valor agregado en relación costo-volumen-tiempo para los clientes al igual que el valor agregado en relación a la empresa, toman un porcentaje similar que está entre el 20% al 25%; lo cual puede deberse a importancia que tiene este proceso para los otros con quienes está relacionado.

Además se puede apreciar que a pesar de esto aún existe un porcentaje significativo del 50% de VNA, debido a una demora significativa en el transporte del pedido para su despacho, además del tiempo que toma la verificación física del producto en bodega.

- Venta de pedido (PPV-001)

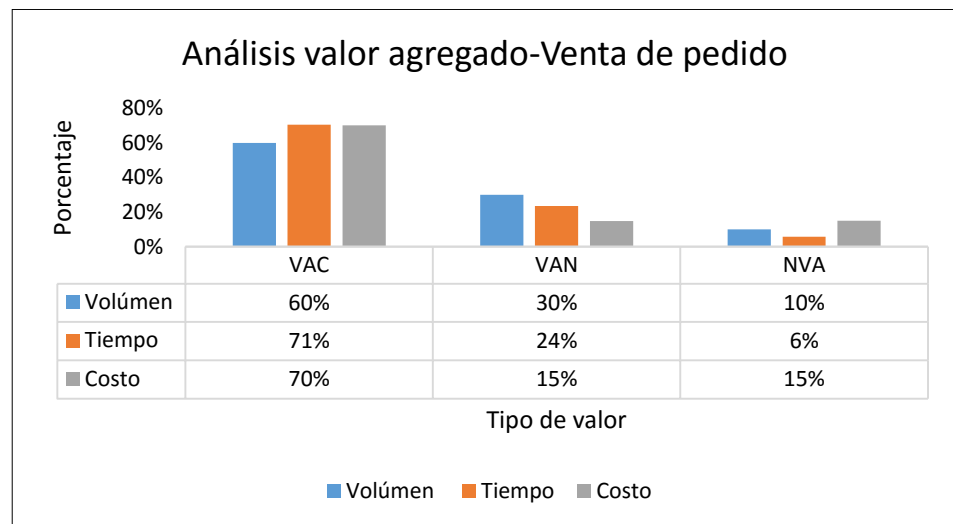


Figura 44: Análisis de valor agregado-Venta de pedido

Según la Figura 44: Análisis de valor agregado-Venta de pedido, es claro que el proceso genera gran valor para la clientela en un 70% de costo, 71% tiempo y 60% en volumen, de la misma manera este proceso genera valor para la empresa en el sentido de que el proceso fluye como tal y no registra demoras significativas, de manera que el grado de NVA es bajo.

A pesar de esto el proceso deberá implementar una serie de controles y registros para tener un mayor grado de control del proceso y su desenvolvimiento como tal.

- Venta de pedido a provincia (PPP-001)

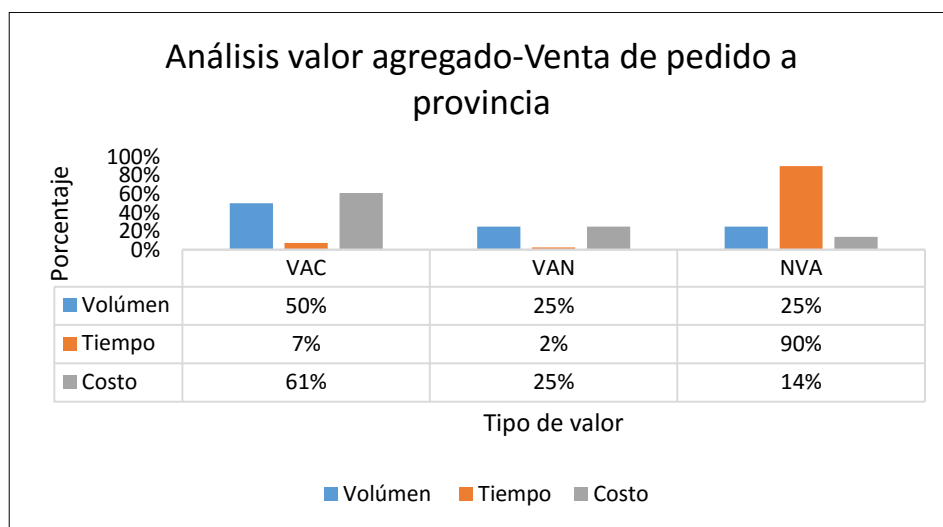


Figura 45: Análisis de valor agregado-Venta de pedido a provincia

De acuerdo con la Figura 45: Análisis de valor agregado-Venta de pedido a provincia, es claro que el proceso genera gran valor para la clientela en un 61% de costo, y 50 % en volumen, de la misma manera este proceso genera valor para la empresa en el sentido de que el proceso fluye como tal pero a pesar de esto aún genera poco valor agregado del tiempo, esto se debe a que al ser una venta a provincia existe una demora significativa al momento del envío del pedido ya que en ocasiones también suele presentar problemas adicionales como cuando este pedido no llega a tiempo o no se le asigna número de envío por lo cual no es posible saber en qué parte del país se encuentran el mismo.

- Limpieza envase plástico (PLE-001)

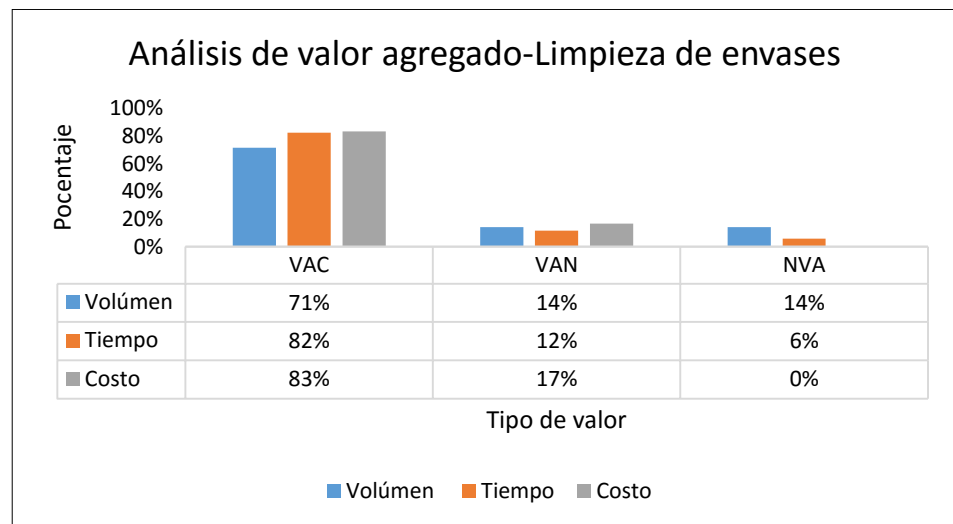


Figura 46: Análisis de valor agregado-Limpieza de envases

De acuerdo con la Figura 46: Análisis de valor agregado-Limpieza de envases, es claro que el proceso como tal genera gran valor al cliente, esto es sustentado en la razón de ser del proceso mediante el cual se busca garantizar un producto de calidad.

Como factor de contraste también se puede apreciar que en relación volumen-tiempo; al ser un proceso manual, requiere de tiempo para ejecutarse además se presenta un demora significativa por espera de la llegada de los envases desde bodega hasta el área de producción, lo cual a la larga genera problemas en el desenvolvimiento del proceso.

- Gravado de frascos (PGF-001)

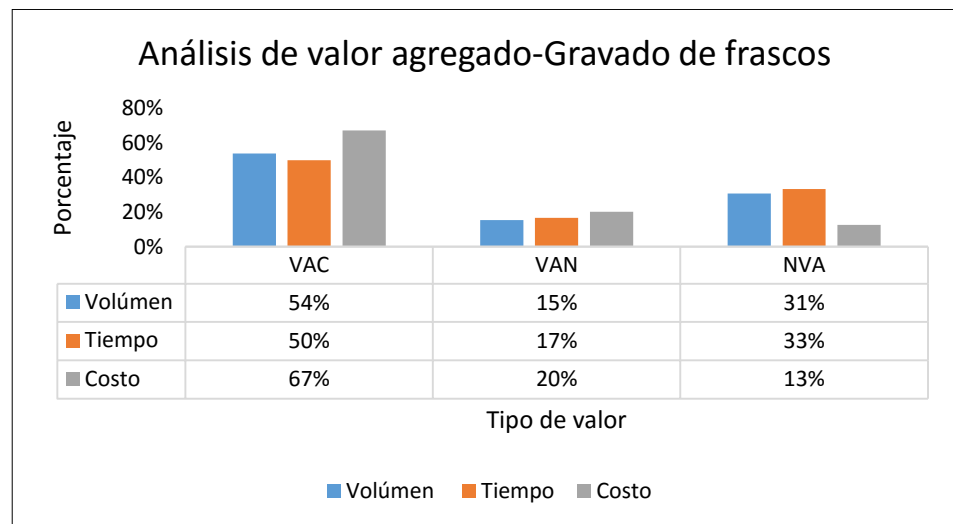


Figura 47: Análisis de valor agregado-Gravado de frascos

De acuerdo a la Figura 47: Análisis de valor agregado-Gravado de frascos, el proceso genera valor a cliente en el sentido de que se busca promover la buena elaboración de producto sin embargo, el valor generado para la empresa es muy bajo debido a que en las instalaciones de la misma no se realiza el proceso de gravado; por lo cual la empresa depende de otra encargada de este aspecto generando a la larga demoras por motivo de entrega de los frascos a la empresa.

- Filtrado y envasado (PFE-001)

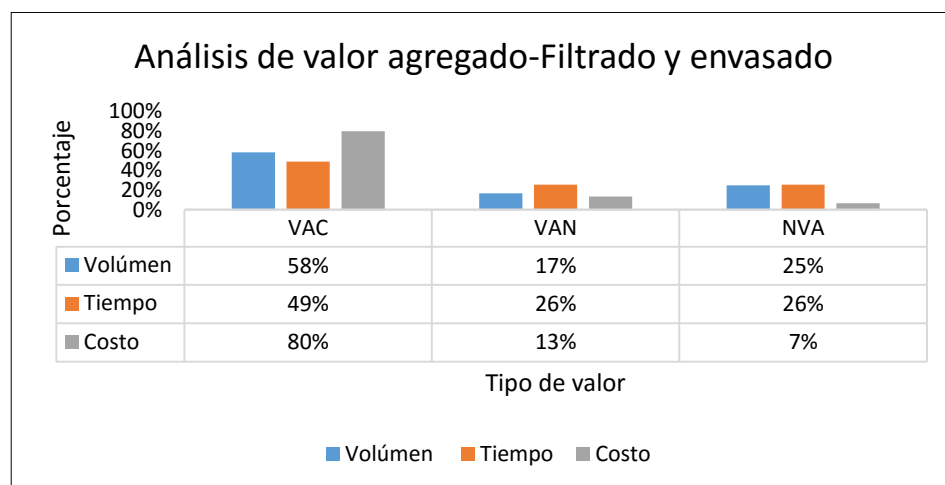


Figura 48: Análisis de valor agregado-Filtrado y envasado

De acuerdo con el análisis se puede apreciar que el grado en que se genera valor para el cliente es alto destacándose la relación de costo con un 80%, seguida de volumen con un 58% y tiempo con un 49% reflejando la importancia de este proceso para la producción de los perfumes. De la misma manera, es claro que hay poco valor agregado a la empresa y un porcentaje relativamente alto de actividades que no agregan valor alguno, lo cual se debe a las demoras presentadas en el proceso ya sea por el llenado de contenedores así como el análisis de sedimentos.

Es por esto que al poseer demoras en dos actividades cuya significancia es notoria en el proceso se debe buscar vías de mejora para el mismo, con el afán de obtener un proceso adecuado para la empresa.

- Elaboración de fragancias (PEF-001)

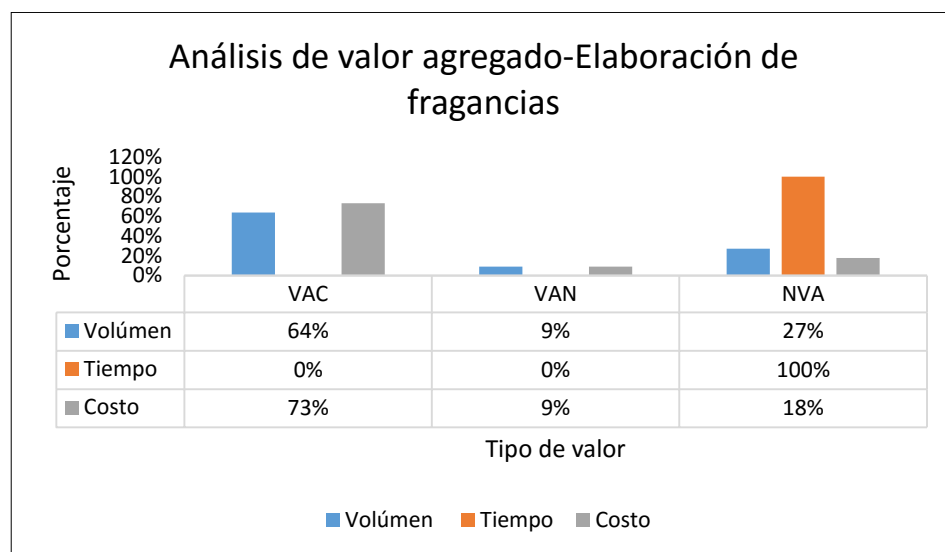


Figura 49: Análisis de valor agregado-Elaboración de fragancias

Según el análisis se encontró que el proceso agrega valor para el cliente en relación costo-volumen con un 73% y 64% respectivamente pero a pesar de esto, en relación al tiempo el grado de valor agregado es nulo lo cual se debe al proceso de maceración de las fragancias dura seis meses es decir que una vez que se ha realizado la mezcla de los componente de la fragancia esta ingresa al cuarto de maceración donde permanecerá por los siguientes seis meses, es por esta razón que el proceso genera estos resultados, a pesar de aquello este es un paso que no se puede obviar por el hecho de que es necesario para asegurar la calidad del producto.

- Envasado de cremas (PEC-001)

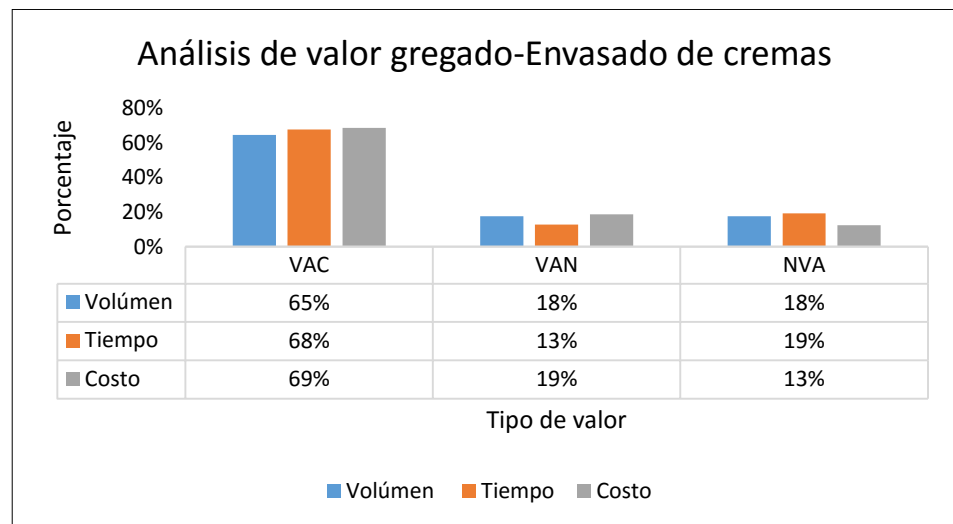


Figura 50: Análisis de valor agregado-Envasado de cremas

Luego de realizar el análisis de valor agregado del proceso de envasado de cremas, es claro que el proceso como tal se desenvuelve de manera adecuada generando un 69% de valor agregado para el cliente en relación de costo, 68% en relación de tiempo y 65% en relación volumen.

Pese a esto como todo sistema, presenta demoras lo cual en este caso se debe a una demora por envío y recepción de producto así como una generada por el tiempo invertido en almacenaje de producto en stands de bodega.

- Sellado (PDS-001)

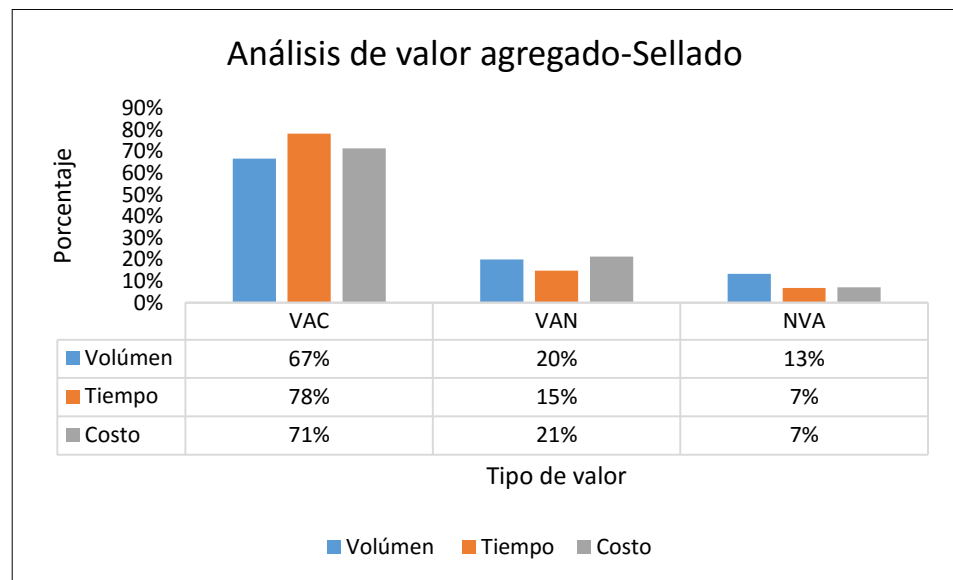


Figura 51: Análisis de valor agregado-Sellado

Luego de realizar el análisis de valor agregado del proceso de sellado, es claro que el proceso como tal se desenvuelve de manera adecuada generando un 72% de valor agregado para el cliente en relación de costo, 78% en relación de tiempo y 67% en relación volumen.

Además el grado de valor agregado a la empresa es mucho menor en relación al cliente, pese a esto como todo sistema presenta demoras lo cual en este caso se debe a una demora por prueba de atomizado, sin embargo al ser una actividad importante para la el acabado final del producto no puede ser eliminada sino se buscará la mejora de la misma.

- Empacado (PDE-001)

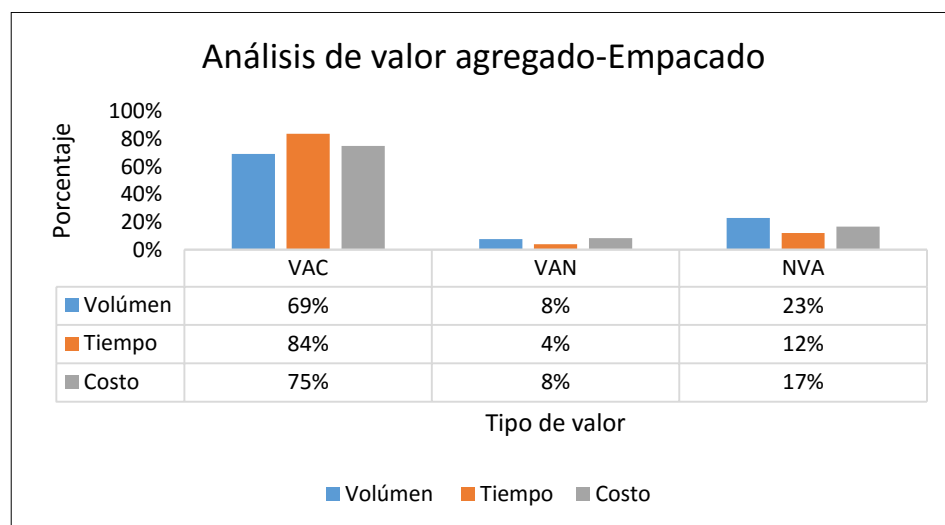


Figura 52: Análisis de valor agregado-Empacado

Luego de realizar el análisis del proceso de empacado, se puede apreciar que el proceso se desarrolla de manera adecuada generando un 75% de valor agregado para el cliente en relación de costo, 84% en relación de tiempo y 69% en relación volumen.

Pese a esto el valor generado para la empresa es bajo ya que como todo proceso presenta una demora lo cual se debe al envío del producto a bodega y a la organización del mismo.

- Elaboración de cremas (PDC-001)

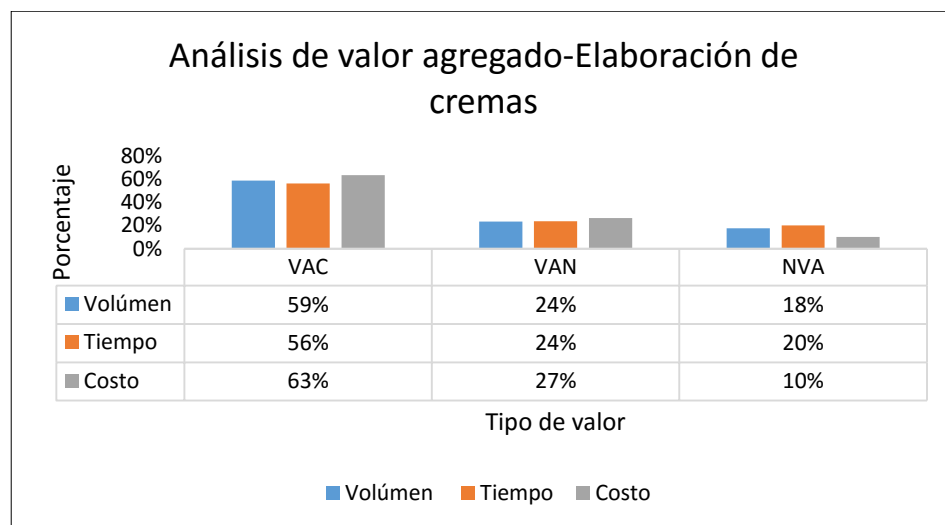


Figura 53: Análisis de valor agregado-Elaboración de cremas

Luego de realizar el análisis del proceso de elaboración de cremas, se puede apreciar que se desenvuelve de manera adecuada generando un 63% de valor agregado para el cliente en relación de costo, 56% en relación de tiempo y 59% en relación volumen.

A pesar de esto como todo sistema presenta demoras, siendo estas una demora por solicitud de materia prima y otra por el mesclado de producto.

2.2.4 Etapa 5: Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

Esta etapa trata de detectar los problemas presentados en los procesos, a través del análisis de las oportunidades y debilidades de los mismos.

Luego del exhaustivo análisis de los 14 procesos antes mencionados se puede concluir con que cada uno es fundamental para la fabricación de los productos,

la mayoría de ellos se desenvuelve de manera adecuada a pesar de que presentan algún tipo de falencia, son cosas que se pueden mejorar.

A continuación, se presenta a continuación se resumen los principales problemas hallados en los procesos antes mencionados en los análisis de aspectos débiles y oportunidades de mejora.

Tabla 12: Proceso: (Mudas en general, valor agregado)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Mala colocación insumos para darle los acabados finales a los productos. • Mal empaçado de los productos. • Demora en el transporte tanto de productos como de insumos desde bodega a producción y viceversa. • Mala proporción de materias primas utilizadas produce el desperdicio de toda la mescla. • Los ingredientes se mesclan y se enfrían de forma manual, generando demoras • Demora en las pruebas de productos • Duplicación de limpieza de envases • Demora en filtrado de fragancias y análisis de sedimentos. • Demora en realización y recepción de pedido. • Demora frente a malas condiciones de producto. • Demora frente a una mala preparación de despacho de producto así como de materia prima. • Implementación de registro en inventario de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Control en los acabados y colocación de materias primas así como la creación de metodologías para realizarlos. • Creación de metodología para empaçado adecuado. • Análisis de distintas formas de transportar los productos para de esa manera determinar la más viable. • Realizar control en el pesaje de materia prima y ejecución de proceso. • Adquirir maquinaria de mescla y enfriamiento de cremas o redistribuir correctamente las tareas de los encargados del procesos para que no haya desperdicio de tiempo. • Generar alternativas óptimas para realizar las pruebas de los productos. • Generar metodología para correcto tratamiento de envases. • Creación de políticas de pedido y selección de proveedores. • Creación de metodología para manejo de bodega y despacho así como transporte de productos.

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de tratamiento para producto en malas condiciones y metodología para el mismo. • Demora en llegada de pedidos a provincias 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de registro en inventario de productos • Creación de tratamiento para producto en malas condiciones y metodología para el mismo. • Mejorar o implementar otros canales de comunicación con el proveedor que agilite el proceso de negociación con el mismo. • Realizar estudio de proveedores alterativos para abastecer producto.

Tabla 13: Personas: (Carga, remuneración, motivación, competencias, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Poca adaptabilidad. • Mediano compromiso al trabajo. • Falta de técnicas de persuasión. • Falta de capacitación. • Falta de técnicas para ejecución de trabajo. • Encargado de producción también se encarga de almacenaje en bodega. • Falta de personal exclusivo para manejo de compras y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de procesos y actividades. • Técnicas de liderazgo para aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores. • Capacitación a encargados del procesos. • Re-distribución de carga para empleados y contratación de un encargado únicamente de bodega. • Contratación de encargado de bodega y mensajero. • Establecimiento de manual de funciones de persona encargada de proveedores. • Contratar una persona exclusiva para manejo de compras y proveedores.

Tabla 14: Infraestructura: (Edificaciones, instalaciones, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de stands para organización de elementos de empackado, todos se encuentran en cajas mas no están organizados correctamente. • Área de perfumes es compartida con área de cremas. • Falta de un área específica para limpieza de envases. • Falta de departamento de compras. • Falta de organización en los stands de bodega. • Los stands y mesas para organización de elementos de sellado no están organizados correctamente, al momento de sellar existe cierto desorden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el área de empackado. • Crear un área especializada en cremas. • Adquirir maquinaria específica para dicha actividad. • Adaptar un área específica para limpieza de envases. • Creación de oficina para departamento de compras. • Mejorar el área de bodega implementando un plan de mayor organización y adquisición de otros elementos de infraestructura. • Organizar el área de sellado

Tabla 15: Equipos: (Maquinaria, computadores, equipo de oficina, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipos como: pistolas de calor. • Cocineta de cocción de cremas es antigua. • Recipientes de cocción no son los adecuados. • Llenado de frascos se lo hace de forma manual por lo que hay una notable necesidad de maquinaria para llenado de frascos. • Falta de computadora e impresora para el departamento de compras. • Bodega no posee un equipo de cómputo para registro de entradas y salidas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un mayor número de pistolas de calor. • Cocineta de cocción de cremas es antigua. • Recipientes de cocción no son los adecuados. • Adquisición de computadora e impresora para departamento de compras. • Adquisición de equipos de cómputo actualizado adema de equipo de oficina. • Ajustes a máquina de sellado o adquisición de una nueva.

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<p>productos además de no tener el equipo de oficina adecuado para poder desenvolverse bien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máquina de sellado presenta algunos problemas. 	

Tabla 16: Software: (Licencias, desarrollo, reportes, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistema de registro entrada y salida de elementos de bodega y despacho. • Falta de sistema de solicitud de pedidos. • Servidor de internet es lento 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de programa de inventario que mantenga registro permanente de entrada de insumos, materias primas así como de productos de bodega. • Colocación de bpm donde se realice el registro de pedidos de área productiva a bodega así como la solicitud de despacho de productos. • Creación de base de datos de existencias de productos • Contratar otro servidor de internet.

Tabla 17: Materiales: (Materia prima, suministros de oficina, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Algunas materias primas no llegan a tiempo por parte del proveedor. • Falta de insumos de oficina para registro de entradas y despacho de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir con anticipación materia prima. • Realizar análisis de necesidad periódicamente. • Buscar más proveedores o cambiar de anterior.

Tabla 18: Normativa: (Reglamentos, políticas, directrices, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existe metodología para empacado. • No existen manuales para los empleados. • No existe reglamentos de funciones de empleados. • No existe metodología para manejo de bodega. • No existen manuales para los empleados. • No existe reglamentos de funciones de empleados. • No existen políticas definidas para el manejo de la bodega. • No existe reglamentos para la asistencia del personal. • No existen manuales para los empleados. • No existe reglamentos de funciones de empleados. • No existen políticas el manejo de materias primas y elaboración de perfumes y cremas. • No existe metodología para manejo de proveedor. • No existe metodología ni políticas establecidas para la solicitud y requerimientos sobre las muestras. • No existen políticas para el manejo de proveedores. • Falta de parámetros para calificación de proveedores. • No existe metodología para manejo de bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear reglas e informar al personal sobre la política de asistencia • Crear una guía por escrito de las funciones que debe hacer el personal • Crear manual para empacado adecuado. • Crear una guía para manejo de bodega. • Crear manual de proceso. • Creación de políticas para el manejo de la bodega. • Crear reglas e informar al personal sobre la política de asistencia • Crear una guía por escrito de las funciones que debe hacer el personal • Crear políticas de manejo de materias primas y elaboración de perfumes y cremas. • Crear una guía metodológica sobre manejo de proveedores • Crear manual de proceso. • Implementar políticas para el manejo de proveedores y muestras. • Implementar parámetros para calificación de proveedores. • Crear una guía para manejo de bodega. • Crear manual de proceso. • Creación de políticas para los ingresos así como los despachos en bodega. • Creación de políticas de confirmación bancaria, despacho y envío oportuno.

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existen manuales para los empleados. • No existe reglamentos de funciones de empleados. • No existen políticas definidas para el manejo de la bodega. • No existe metodología para sellado. • No existen políticas definidas para venta y despacho a provincia. 	

Tabla 19: Medición: (Dispositivos de medición, indicadores, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existen indicadores sobre eficiencia o eficacia del proceso. • No existe periodicidad de medición. • No existen controles para evitar desperdicios. • No existen indicadores sobre eficiencia o eficacia del proceso. • No existe periodicidad de medición. • No existen controles para evitar problemas y demoras de almacenaje. • No existen indicadores sobre eficiencia o eficacia del proceso. • No existe periodicidad de medición. • No existen controles para evitar desperdicios. • No existen controles para evitar problemas de envío en provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear indicadores. • Medir periódicamente los indicadores que serán establecidos. • Crear medios de control para manejo de desperdicios. • Crear procesos de tratamiento de producto no conforme. • Crear indicadores. • Medir periódicamente los indicadores que serán establecidos. • Crear medios de control de almacenaje. • Crear indicadores. • Medir periódicamente los indicadores que serán establecidos. • Crear medios de control para manejo de desperdicios. • Crear procesos de tratamiento de producto no conforme. • Crear medios de control de envíos.

Tabla 20: Documentación: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Aspectos débiles	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de documentación adecuada para registro de ingreso de producto a bodega proceso y salida de producto de proceso. • Falta de documentación de existencias productos. • Falta de documentación de registro de llegada de materia prima al proceso y salida de producto. • Falta de documentación de registro de llegada de solicitud, llegada y uso de muestras. • Falta de política institucional para el manejo de proveedores. • Falta de política de pago a proveedores. • Falta de registros físicos. • Falta de estudio de proveedores. • Falta de archivo y base de datos de proveedores. • Falta de análisis de pago de prioridad a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear documentación para manejo y registro de producto. • Crear una base de datos actualizada sobre los productos. • Control y creación de registros en bodega para ingreso de productos. • Creación de metodología para manejo de bodega y despacho así como transporte de productos. • Implementación de registro en inventario de productos. • Crear documentación para manejo y registro tanto de producto como de materia prima. • Crear documentación para manejo y registro muestras. • Realizar estudio de proveedores. • Realización de base de datos y proveedores. • Implementar políticas de compras y manejo de proveedores. • Implementar políticas de pago a proveedores y crédito con los mismos. • Crear documentación: lista de proveedores por producto, costo y por tiempo. • Creación de una base de datos sobre antigüedad de proveedores. • Archivo de carpeta de proveedores (Información básica del proveedor). • Si existiese acuerdo establecido es necesario un archivo de acuerdos con proveedores.

Entre los hallazgos más significativos se encontró lo siguiente:

- Algunos procesos presentan demoras por transporte y almacenaje de bodega.
- Existen falta de insumos y materias primas al momento de producir, lo cual se debe en la mayoría de veces al abastecimiento por parte del proveedor a la empresa, lo cual significa que el grado de poder de negociación que este posee es alto por lo que si no hay un abastecimiento oportuno se generan demoras en los procesos.
- Es necesario la contratación de un encargado de bodega.
- Es necesaria la implementación de políticas, metodologías de trabajo manuales de procesos e indicadores para poder mejorar la ejecución de las tareas que componen los procesos además de mejorar el control de los mismos.
- Es necesario implementar registros que den fe de las operaciones que se realizan día a día.

3 MEJORA DE PROCESOS Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Lloréns & Fuentes (2005), la mejora en una organización no se enfoca solo en mejorar la calidad de los productos o de los servicios; al contrario es un proceso dinámico cuyo objetivo es, hacer mejor todas las cosas a través de la implementación de políticas de mejora constante, cambios positivos en el producto o servicio y la estandarización de resultados.

La mejora en la organización y los procesos busca la modificación de los productos o servicios de una determinada empresa a través del trabajo continuo sobre las necesidades que presentan los clientes y rendimiento identificado en cada proceso.

De acuerdo con Fortuna (1991), la mejora implica la aplicación de estrategias que permitan alcanzar nuevos estándares de calidad permitiendo que la organización pueda mantener un perfil competitivo en el mercado.

Para Harrington (1993), el mejoramiento de un proceso significa cambiar un proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Kabboul (1994), define el mejoramiento como una serie de cambios que deben llevar a cabo las organizaciones de países en vías de desarrollo, donde cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto a países claramente desarrollados.

Según Deming (1989) es necesaria la existencia de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, el mismo que tendrá como objetivo la perfección, misma que no muchas veces se logra pero si es posible buscarla.

Según Chiavenato (1999), todo cambio en la organización generará un problema que deberá solucionarse de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución.

Para implementar la mejora es necesaria una adecuada gestión de acuerdo con la CCE (2005) la gestión se define como: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Una adecuada gestión está basada en el ciclo de Deming o PDCA, el cual es modelo fundamental que se encuentra basado en la búsqueda constante de la obtención de objetivos y solución de problemas a través de tres elementos fundamentales que son: el escenario, la estrategia y el objetivo. (Pérez, 2012).

De acuerdo con Pérez (2012), el ciclo Deming se traduce en cuatro actividades fundamentales mismas reflejadas en la Figura 54: Ciclo PDCA.

- (Plan) Planificar los objetivos de mejora y la manera en que se van a alcanzar esos mismos objetivos.

- (Do) Ejecutar las actividades planificadas así alcanzar la mejora del proceso.
- (Check) Comprobar la efectividad de las actividades de mejora.
- (Act) Actualizar la nueva manera de ejecución del proceso con las mejoras efectivas.



Figura 54: Ciclo PDCA

Fuente: (Pérez, 2012, pág. 138)

Según Harrington (1993) existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa que son:

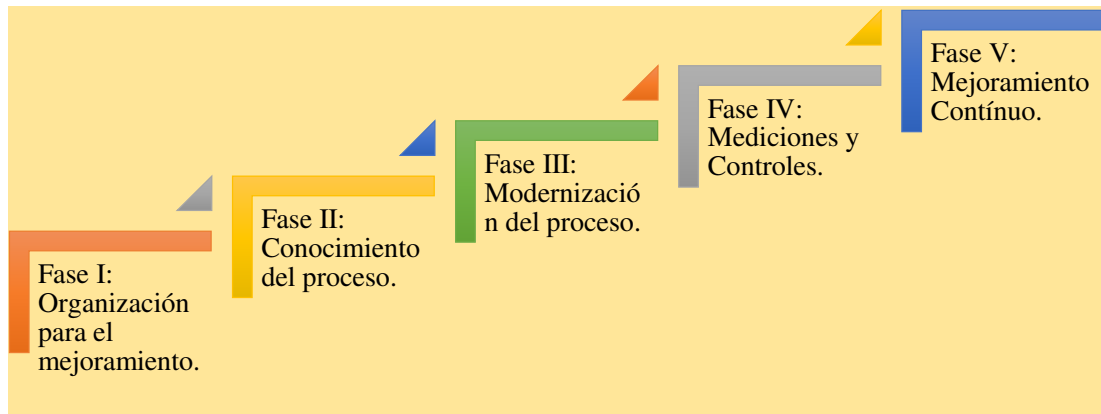


Figura 55: Ciclo PDCA

Fuente: (Harrington.J, 1993, pág. 26).

Fase I: Tiene por objetivo desarrollar un modelo de mejoramiento a través de la revisión de las estrategias de la empresa y los requerimientos del cliente, seleccionado los procesos críticos de la empresa y comunicando a todos los que conforman la organización cuales son las metas a cumplir.

Fase II: Busca definir a cada uno de los procesos de la empresa a través del establecimiento del alcance, la misión y la visión del proceso así como de sus límites y medios de evaluación además de todos los datos que conciernen a costos, tiempos y valor; para posterior diagramación y documentación mediante la solución de diferencias que podrían presentarse.

Fase III: Esta fase tiene por objetivo identificar las oportunidades de mejora de la empresa para la posterior eliminación de la burocracia empresarial, actividades sin valor agregado, simplificación de procesos así como reducciones de tiempo de los mismos; mejorando notablemente la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de cada uno de los procesos presentes en la empresa.

Fase IV: Poner en práctica controles en los procesos a través de mediciones de procesos y el establecimiento de un sistema de retroalimentación sobre las novedades halladas en los procesos y los costos generados por las mismas.

Fase V: Busca promover el mejoramiento continuo de los procesos a través de la calificación de los procesos, revisiones periódicas así como la detección de problemas y la búsqueda de soluciones de los mismos, evaluando el impacto de todos estos cambios sobre los clientes y la empresa misma.

Para realizar la mejora de los procesos de la empresa existen algunos tipos que podrían ser adoptados por la empresa:

- Mejoras estructurales: Son un tipo de mejoras de carácter conceptual que se basan en la mejora de procesos a través de aportes creativos conjuntamente con sentido crítico. (Euskalit, 2015).

Para este tipo de cambio lo más aconsejable es utilizar herramientas y técnicas de tipo creativo o conceptual, como:

- Encuestas a Clientes
- La Reingeniería
- Análisis del Valor
- QFD
- Entre otras. (Euskalit, 2015)

Como principales mejoras de este tipo se tiene:

- La redefinición de expectativas acerca de los procesos de la organización.
 - La redefinición de los resultados obtenidos en los procesos de la organización.
 - La redefinición de los intervinientes.
 - La redefinición de la secuencia de actividades. (Euskalit, 2015)
- Mejoras en el funcionamiento

Este tipo de mejora se basa en la conversión del proceso con el objetivo de aumentar su eficiencia, eficacia o bien ambas, por lo cual es muy recurrente el uso de herramientas como:

- Herramientas Clásicas de resolución de problemas
- Los Sistemas de Sugerencia.
- El Diseño de Experimentos.
- Entre otras basadas en datos. (Euskalit, 2015).

De acuerdo con Harrington (1993), existen diez herramientas básicas y diez herramientas complejas para la mejora de procesos, entre las básicas se encuentran las siguientes:

- Conceptos y teoría referente a la mejora de procesos.
- Diagramas de flujo.
- Métodos de medición (costo, tiempo de ciclo, eficiencia, efectividad y adaptabilidad).

- Métodos para la eliminación de actividades que no agregan valor.
- Métodos de eliminación de burocracia a nivel de toda la organización.
- Técnicas de simplificación de procesos.
- Análisis y métodos realizados a través de un lenguaje simple.
- Métodos de revisión de procesos.
- Análisis de costo y tiempo.

Entre las herramientas complejas se pueden utilizar algunas como:

- Despliegue de la función de calidad (DFC).
- Técnicas de evaluación y revisión de programas (PERT).
- Planeación de sistemas de la empresa (PSE).
- Técnicas para el análisis de procesos (TAP).
- Análisis/diseño estructurado (AE/DE).
- Análisis de valor.
- Ingeniería de información.
- Benchmarking.
- Costo de la mala calidad.

3.1.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos es fundamental a la hora de planear mejoras en los procesos empresariales, un mapa de procesos representa una visión general de cómo funcionan los procesos de la empresa en conjunto y las relaciones existente entre ellos. Actualmente no existe un formato predeterminado para la elaboración de

un mapa de procesos de manera que este diseño deberá adaptarse a las necesidades existentes en cada organización. (SIG, 2015).

De acuerdo con Macías & otros (2007), el mapa de procesos es un diagrama de valor semejante a un inventario gráfico que refleja a todos los procesos que componen a la organización.

Al no existir un formato predeterminado los autores recomiendan utilizar el siguiente:



Figura 56: Modelo de mapa de procesos

Fuente: (Macías, y otros, 2007, pág. 11).

El mapa de procesos debe incluir los procesos identificados y seleccionados adecuadamente además de las interrelaciones entre los mismos, un aspecto fundamental de la elaboración de un mapa de procesos será la identificación de salidas u outputs así como de sus entradas o inputs. (CCE, 2008).

Como objetivos de la utilización de un mapa de procesos se tienen:

- Facilitar la interpretación de la secuencia e interacción de los procesos.
- Agrupar procesos en función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos.
- Promover una mayor comprensión de los procesos que dados en la organización.
- Mejorar la gestión debido a que son utilizados como una herramienta para llevar a cabo la misma. (CCE, 2008).

De acuerdo con la ISO 9000, los mapas de procesos permiten apreciar la estructura medular de toda organización, es un medio donde pueden evidenciarse todos los procesos a través de una clasificación de ellos en tres grandes grupos:

- Procesos estratégicos: procesos de gestión cuya responsabilidad principal de la Gerencia General.
- Procesos operativos: procesos necesarios para la realización del producto y/o prestación del servicio (Razón de ser del negocio).
- Procesos de apoyo: procesos necesarios para el control y mejora y soporte. (CCE, 2005).

Además la ISO 9000 también plantea que la elaboración de este deberá considerar 8 aspectos primordiales:

- Enfoque de la organización al cliente: comprensión de la existencia clientes internos como externos quienes se busca satisfacer sus necesidades.
- Liderazgo de la dirección: deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Implicación de los recursos humanos: el personal, con independencia del nivel de la organización cuyas capacidades sean usadas para el beneficio de dicha organización.
- Gestión enfocada hacia los procesos: los resultados deseados se alcanzan a través de los procesos.
- Sistema integrado por procesos enfocados hacia la gestión: la identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema para alcanzar los objetivos planteados en la organización.
- Mejora continua de las actividades de la organización: la mejora continua de la organización y sus actividades.

- Orientación de datos e información para la toma de decisiones: Las decisiones se basan en el análisis de datos y son reflejadas en el mapa de procesos.
- Relaciones mejoradas con los proveedores: Mantener buenas relaciones con proveedores ya que estas aumentan la capacidad de ambos para crear valor, un mapa de procesos se identificará con facilidad cuáles son las funciones de los entes externos para el beneficio de la organización. (CCE, 2005).

De acuerdo con Pereiro (2008) existen cuatro pasos para la elaboración de un mapa de procesos que son:

- Paso 1: Identificar a los actores

Esta etapa trata de identificar a cabalidad a todos los agentes, actores o participantes que existen en los procesos como son: clientes, proveedores así como otras organizaciones con las que se relación la empresa.

- Paso 2: Identificar la línea operativa

Trata de la identificación encadenada de todos los procesos necesarios para llevar a cabo la elaboración de producto o la prestación del servicio.

- Paso 3: Añadidura de los procesos de soporte y dirección

Este paso busca añadir al esquema a todos los procesos que colaboran dando soporte a los procesos misionales además de la añadidura de los procesos estratégicos primordiales para el buen manejo de toda la organización.

- Paso 4: añadidura de todos los procesos que afectan al sistema

Entre este tipo de procesos encontramos a los de gestión de incidencias, productos no conformes, etc.

Estos procesos buscan transformar los problemas detectados en otros procesos en soluciones para los mismos, se caracterizan porque pueden recibir entradas de cualquier otro proceso del sistema de acuerdo a la variedad de situaciones que se presenten en él.

Por lo tanto un mapa de procesos será fundamental en el presente trabajo, ya que no solo es una buena herramienta de gestión sino que permite entender de una manera gráfica y mucho más amplia como funciona todo el sistema compuesto por los procesos de una empresa.

3.1.2 Diseño de indicadores

Los indicadores en una organización juegan un papel fundamental debido a que nos permiten tomar acción y seguimiento sobre los procesos que se llevan a cabo,

los indicadores pueden tomar diversos enfoques pero su papel primordial en cuanto a la temática de procesos es la definición de las mediciones del funcionamiento de cada uno de ellos dentro de la organización.

De acuerdo con Camejo (2012), un indicador es un dato utilizado como herramienta que refleja las consecuencias de las acciones tomadas dentro de una organización por lo tanto su importancia radica en permitir el análisis situacional de la misma.

Camejo (2012) también plantea que los objetivos de los indicadores como tal son los siguientes:

- Evaluar el logro de objetivos empresariales.
- Generar información sobre el desempeño de cada una de las áreas de la organización así como de los colaboradores que se desempeñan en las mismas.
- Detectar y prever problemas en el logro de objetivos.
- Generar alertas de acción sobre problemas presentes en los procesos.
- Analizar las tendencias históricas.
- Establecer relaciones entre productividad y rentabilidad.

- Direccionar o redireccionar planes empresariales y en ocasiones específicamente planes financieros.
- Medir situación de riesgo de la empresa.
- Proporcionar bases para el desarrollo estratégico de la organización.

De acuerdo a estos objetivos es necesario que cada indicador satisfaga los siguientes atributos:

- Medible: las características descritas por el indicador deben ser cuantificables en términos de grado o de frecuencia de cantidades.
- Entendible: debe ser reconocido o entendido por todos los que harán uso del mismo.
- Controlable: debe ser controlado dentro de la organización.

Según Rincón (1998), adicionalmente a los atributos antes expuestos existen algunos otros que son los siguientes:

- Simplicidad Las características descritas por el indicador son poco costosas en tiempo y recursos.

- Validez en el tiempo: refleja su permanencia por un periodo deseado.
Participación de los usuarios: habilidad de involucramiento en todas las etapas del indicador desde su diseño hasta su ejecución.
- Utilidad: Orientación de indicador a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: Capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

Todo indicado como tal no solo representa un dato, de acuerdo con Rincón (1998) adicionalmente la elaboración del mismo requiere que se consideren ciertos elementos que se presentan a continuación:

- Definición: Es una expresión que cuantifica las características o hechos a ser controlados.
- Objetivo: Expresión que transmite lo que persigue el indicador seleccionado en sentido de mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).
- Valores referenciales: Niveles de referencia para comparar el valor de un indicador.
 - Valor histórico: Es un dato referencial que muestra una tendencia a través del tiempo, permitiendo realizar proyecciones y cálculos de valores esperados en un periodo de tiempo además de señalar variaciones de resultados.

- Valor estándar: Señala el potencial de un sistema determinado.
 - Valor teórico o de diseño: Es un referencial de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
 - Valor de requerimiento de los usuarios: Es un referencial acorde a los componentes de atención al cliente cuyo objetivo es el cumplimiento de ellos en un tiempo determinado.
 - Valor de la competencia: Son referenciales provenientes de la competencia.
 - Valor por política corporativa: Es un referencial basado en una política a seguir respecto a la competencia y al usuario, donde se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades.
-
- Puntos de Medición: Forma de obtención y conformación de datos, sitios y momento de medición.
 - Periodicidad: Define el período de realización de la medida, presentación de datos y realización de lecturas puntuales.
 - Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones: sistema de información que garantiza confiabilidad de datos además de la presentación oportuna de los mismos al momento de tomar decisiones.

De acuerdo con Euskalit (2015), existen dos tipos de indicadores que son:

- Indicadores de eficacia: se encargan de la medición del grado de cumplimiento de objetivos con las expectativas de los destinatarios del proceso.
- Indicadores de eficiencia: se encargan de la medición del grado de consumo de los recursos que participan en el proceso.

Estos dos tipos de indicadores permiten la obtención de un mayor grado de control sobre los resultados del proceso mediante mediciones de las variaciones que ocurren día a día en el proceso.

Según Camejo (2011), existen adicionalmente otras categorías que hacen referencia a los distintos tipos de indicadores existentes, entre estos se encuentran:

- Indicadores de cumplimiento: Su objetivo principal es la medición del grado de consecución de una tarea.
- Indicadores de evaluación: Reflejan en rendimiento obtenido de una tarea, trabajo o proceso, la evaluación realizada por este tipo de indicador está relacionada con las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los procesos.

- **Indicadores de gestión:** Este tipo de indicador se relaciona con la forma de administrar y/o establecer acciones concretas, busca medir el grado en que se han ejecutados o realizado tareas o trabajos programados o planificados.

Un indicador reflejará el resultado de un proceso de medición, por lo cual es necesario que haya un buen manejo de información y una buena técnica de recolección de datos.

El manejo de indicadores permite generar control de todos los procesos presentes en la empresa, definiendo este término como la acción cuyo papel primordial es mantener la variabilidad de resultados dentro de límites fijados estadísticamente permitiéndonos que cada operación del proceso se mucho más fiable y sencilla a través de la obtención de condiciones de operación estables (Moreno, 2011).

Camejo (2011), plantea una metodología a seguir para la construcción de indicadores la cual se sustenta en 5 preguntas explicadas a continuación:

- **¿Qué hacer?** Aquí se debe realizar una descripción de los procesos y sus actividades principales con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante la aplicación de un indicador.
- **¿Qué se desea medir?** Se debe hacer una selección actividades que se consideren prioritarias, estableciendo una relación valorada según el criterio que establecido previamente además del porcentaje de tiempo

dedicado, debido a que es mejor enfocarse en aquellas tareas que consuman un mayor grado de esfuerzo.

- ¿Quién utilizará la información? Selección de los destinatarios de la información.
- ¿Cada cuánto tiempo? Periodicidad con la que se desea obtener la información.
- ¿Con qué o quién se compara? Establecimiento de referenciales respecto a su estructura, proceso o resultado, para efectuar comparaciones.

A su vez Rincón (1998), plantea una serie de parámetros al momento de elaborar indicadores los cuales se ven expresados en la Tabla 21: Dimensiones de los indicadores de gestión:

Tabla 21: Dimensiones de los indicadores de gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Fuente: (Rincón.R, 1998, pág. 10).

Por lo tanto la elaboración de indicadores es vital para el desempeño de la organización, es por eso que día a día son más y más las empresas que deciden adoptar modelos de gestión donde utilizan como herramientas los indicadores.

Los principales objetivos de uso de los indicadores en las empresas son:

- Incremento de la productividad.
- Mejores rendimientos.
- Mejor calidad.
- Ahorro energético y de insumos.
- Control medioambiental.
- Seguridad operativa.
- Optimización operativa.
- Fácil acceso a información del proceso. (Moreno, 2011).

La formulación de indicadores se considera uno de los factores clave del éxito de una organización, ya que al trabajar en torno a las cuatro perspectivas que son: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados; permite obtener los mejores resultados de análisis además de información oportuna para la toma de decisiones empresariales.

3.1.3 Etapa 6: Corrección de problemas

En esta etapa se tomara en consideración todos los problemas presentados en los procesos así como las posibilidades reales de solución, para lo cual se elabora

un plan de mejoras cuyo objeto sea la definición de modificación y/o rediseño de los procesos a través de cambios cuya factibilidad de aplicación sea posible evitando de esta manera futuras contradicciones internas. (Mallar.M, 2010).

3.1.3.1 Procesos antiguos

Los procesos son una secuencia de actividades que buscan generar valor para el cliente, transformando entradas en salidas.

Luego de levantar 14 procesos previamente explicados en el capítulo 2, se obtuvieron 14 diagramas de flujo, mismo que reflejan cómo se llevan a cabo estos procesos en la organización así como las falencias que presentaron frente a los cuales se busca hallar mejoras oportunas.

En los Anexos del 5 al 18 respectivamente, se pueden apreciar los 14 procesos de los cuales se habla.

3.1.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos es fundamental para la mejora de los procesos ya que representa una visión general de cómo funcionan los procesos que componen a la organización.

Bajo esta explicación previa, se presenta a continuación el Figura 57: Mapa de procesos “Parfums Zoe”, mismo que contiene todos los procesos que

conforman a la empresa, estos procesos iniciaron siendo 14 pero tras el análisis de los mismos, se determinó que 4 de ellos realmente estaban conformados por actividades que eran parte de otros procesos mucho más completos, es por esta razón que estos procesos fueron unificados a otros de carácter a fin a los mismos.

A continuación en la Tabla 22: Cuadro comparativo de fusión de procesos, se muestran los procesos en cuestión junto con la fusión de los mismos.

Tabla 22: Cuadro comparativo de fusión de procesos

PROCESOS ANTIGUOS	PROCESOS NUEVOS	OBJETIVO
Salida de bodega	Gestión de bodega	Este proceso contempla el manejo de la bodega como tal desde la llegada de insumos y materias primas, el almacenamiento de materias primas e insumos y producto terminado así como la salida de los mismos.
Entrada de bodega		
Almacenaje		
Compras	Compras	Este proceso contempla la solicitud de pedidos a proveedores fijos como alternos de los mismos en caso de que ellos no puedan satisfacer los pedidos de la empresa.
Venta por pedido-local	Venta por pedido	Este proceso contempla la solicitud de pedido de producto así como la negociación de mismo, posterior facturación y despacho ya sea a clientes locales así como a clientes a nivel provincial.
Venta por pedido-provincia		
Gravado de frascos	Gravado de frascos	El proceso de gravado, es llevado a cabo por una entidad externa pero este proceso contempla la solicitud del pedido de gravado así como la recepción del pedido.

PROCESOS ANTIGUOS	PROCESOS NUEVOS	OBJETIVO
Filtrado y envasado	Filtrado y envasado de fragancias	Este proceso contempla la etapa de filtración de sedimentos que podrían estar presentes en las fragancias así como del envasado de las mismas.
Envasado de cremas	Envasado de cremas	Este proceso contempla la recepción de envases su limpieza y posteriormente el llenado de los mismos con las cremas.
Limpieza de envases		
Elaboración de cremas	Procesamiento de cremas	Este proceso contempla la elaboración de cremas mediante la utilización de ingredientes de acuerdo a una fórmula maestra, así como el pesaje y mezcla de los mismos.
Elaboración de fragancias	Procesamiento de fragancias	Este proceso inicia con la necesidad de stock de fragancias, la elaboración de las mismas así como su maceración.
Sellado	Sellado	Este proceso contempla la colocación de pistillos, atomizadores así como sellado de frascos.
Empacado	Empacado	Este proceso contempla el empacado de cada fragancia en su caja así como el plastificado de las mismas.

Para un mejor entendimiento de este mapa, a continuación se presenta la Figura 57: Mapa de procesos “Parfumes Zoe”, donde se pueden identificar 10 procesos mismos que se encuentran resaltados con un óvalo rojo.

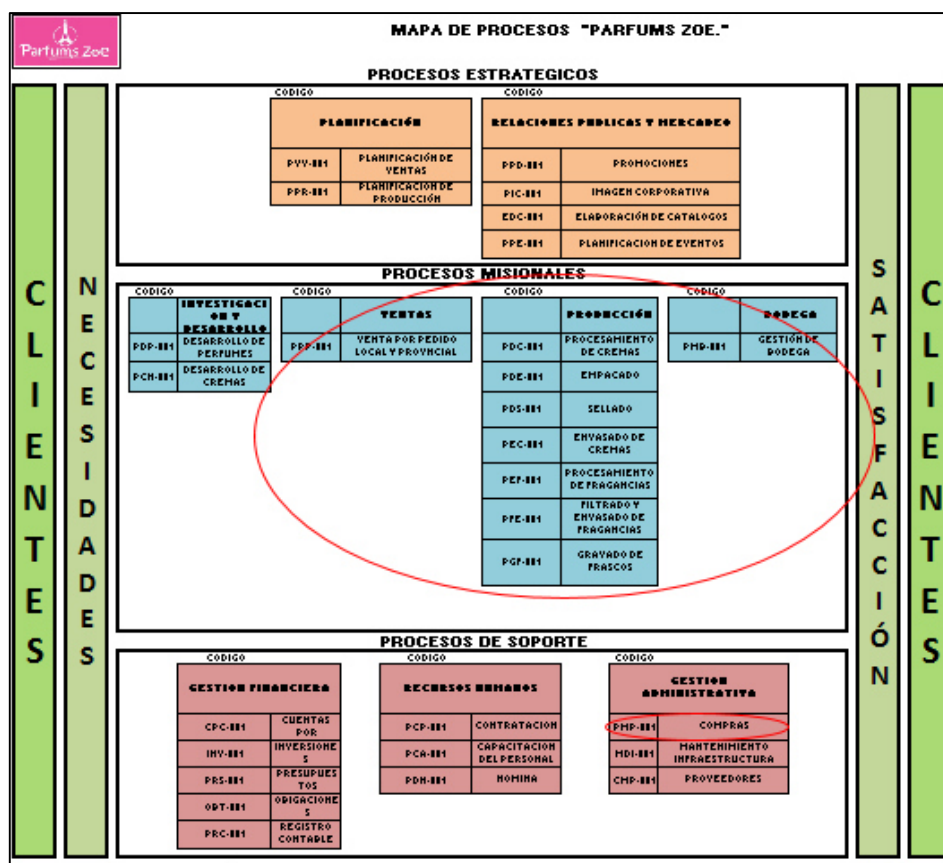


Figura 57: Mapa de procesos "Parfums Zoe"

3.1.3.3 Procesos mejorados

Luego de levantar los 14 procesos, se procedió a mejorar los mismos basándose en los requerimientos necesarios de cada proceso de tal manera que 4 quedaron fusionados dando como resultando 10 procesos.

Entre las principales mejoras implementadas en la diagramación están: la incorporación de personal para la ejecución de ciertas tareas así como la implementación de registros y documentos, que permitan tener un mayor control sobre los procesos.

En los anexos 33 al 42 se pueden apreciar los valores agregados de los 10 procesos de los cuales se habla.

A continuación para tener una explicación mucho más amplia acerca de las mejoras antes mencionadas, se presenta a cada proceso conjuntamente con el análisis comparativo inicial y mejorado de cada valor agregado en cuestión.

- Gestión de bodega

En sus inicios este proceso estaba dividido en tres procesos que eran:

- Ingreso a bodega: tenía como objetivo principal manejar las entradas de materia prima a bodega.
- Almacenamiento: buscaba ingresar todo el producto terminado o producto en proceso a bodega.
- Salida de bodega: tenía como objetivo manejar todos los despachos de materia prima y producto.

Estos tres procesos no contaban con registros ni documentación adecuados para sustentar las entradas y salidas de bodega, sino que se hacían de manera empírica por lo cual presentaban problemas al momento de ingresar o despachar elementos de la misma.

Otro problema encontrado fue la falta de documentación para solicitar entradas o salidas de bodega, debido a que muchas veces esto se lo hacía de manera verbal, lo cual ocasionaba problemas como:

- Falta de abastecimiento a las áreas productivas.
- Sobreabastecimientos a las áreas productivas.
- Doble despacho de productos.
- Mal ingreso de materias primas e insumos a bodega.
- Al no contar con una base de datos o un registro adecuado no se tenía concretamente un dato oficial de inventarios existentes en bodega.

Además al levantar los procesos se pudo constatar que el mismo encargado de producción, también estaba encargado de manejar las bodegas, por lo cual no había organización ni una correcta distribución las actividades.

Es por eso que en la mejora de este proceso se plantea la unificación de los tres procesos en uno solo que es el proceso de “Gestión de bodega”, debido a que el manejo de los tres se realiza de una manera

afín, permitiendo tener mayor control sobre las bodegas además de ser representativa un manejo más sencillo para una persona encargada únicamente de este proceso y en el futuro con el crecimiento de la empresa se pueda incorporar más personal capacitado para el manejo del mismo.

Por lo tanto también se plantea la incorporación de un nuevo miembro, que sería el encargado de bodega, el cual tendrá como principal tarea llevar un correcto registro de todas las entradas y salidas de bodega, así como mantener el orden de las bodegas y realizar correctamente los despachos tanto de los productos como los abastecimientos de materias primas a los procesos productivos.

Tomando en cuenta las falencias del proceso antes mencionadas como se muestra en la Figura 58: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de gestión de bodega, se presenta un análisis comparativo de valor agregado del proceso.

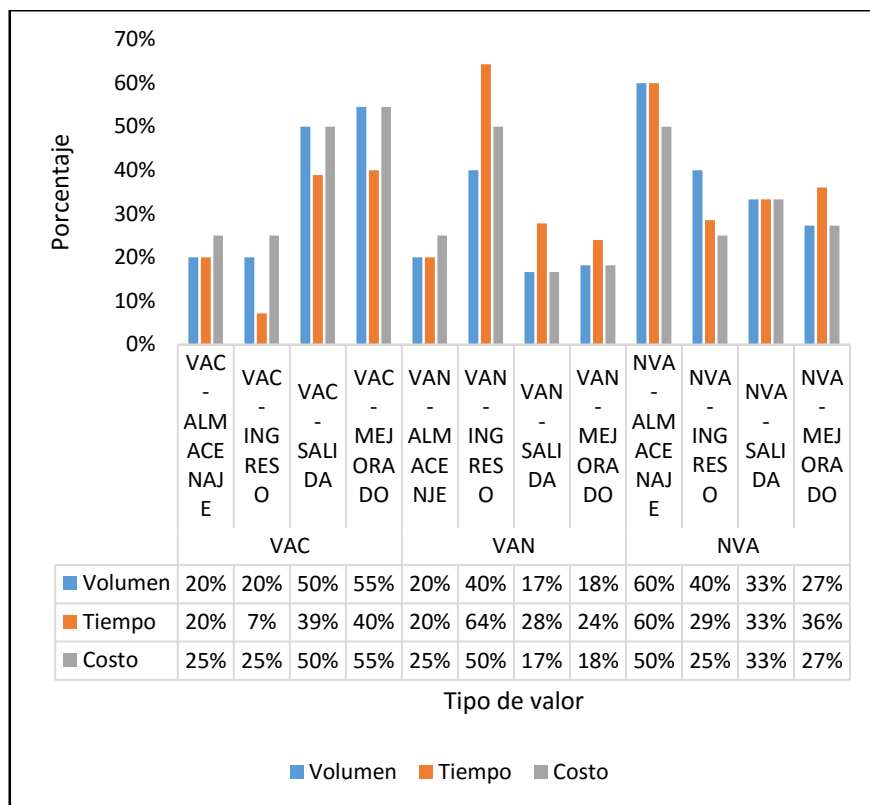


Figura 58: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de gestión de bodega

De acuerdo al análisis comparativo de valor agregado se puede apreciar que haciendo referencia al valor agregado al cliente, este aumentó significativamente; al fusionar los tres procesos en uno solo se puede apreciar el crecimiento de valor agregado volumen-tiempo-costo siendo estos 55%,40% y 55% respectivamente lo cual es una gran pauta referencial de como la unificación de un proceso puede ser significativamente beneficiosa para los clientes internos como externos de un proceso.

En cuanto al valor agregado a la empresa se puede apreciar que el crecimiento de este no fue tan significativo en relación al del cliente, esto se debe a que al unificar los tres procesos se verá la presencia

de más registros y controles lo cual puede afectar en volumen-tiempo-costo reduciendo estos porcentajes a 18%, 24% y 18% significativamente.

Pero no todo es desfavorable debido que esta unificación de procesos también redujo a menos del 50% las actividades que no agregan ningún tipo de valor.

- Envasado de cremas

El proceso de envasado de cremas está conformado por la fusión de dos procesos que son la limpieza de envases y el proceso de envasado de cremas como tal.

Estos dos procesos eran ejecutados por separado pero al realizar la mejora de los mismos se pudo identificar que al ser dos procesos afines podían fusionarse como un solo.

Las principales mejoras llevadas cabo en este proceso fueron:

- La implementación de registros y documentación necesaria para llevar un mejor control del proceso.
- La mejor distribución de actividades evitando la duplicación de las mismas.

Mediante el análisis del proceso se identificó que el encargado de producción a parte de realizar sus tareas también debía ejecutar las tareas referentes al envasado de las cremas, por lo cual se plantea la correcta asignación de tareas en su puesto de trabajo mediante la asignación de una sola persona para ser líder de este proceso.

Tomando en cuenta los aspectos a mejorados del proceso, a continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras sobre el mismo.

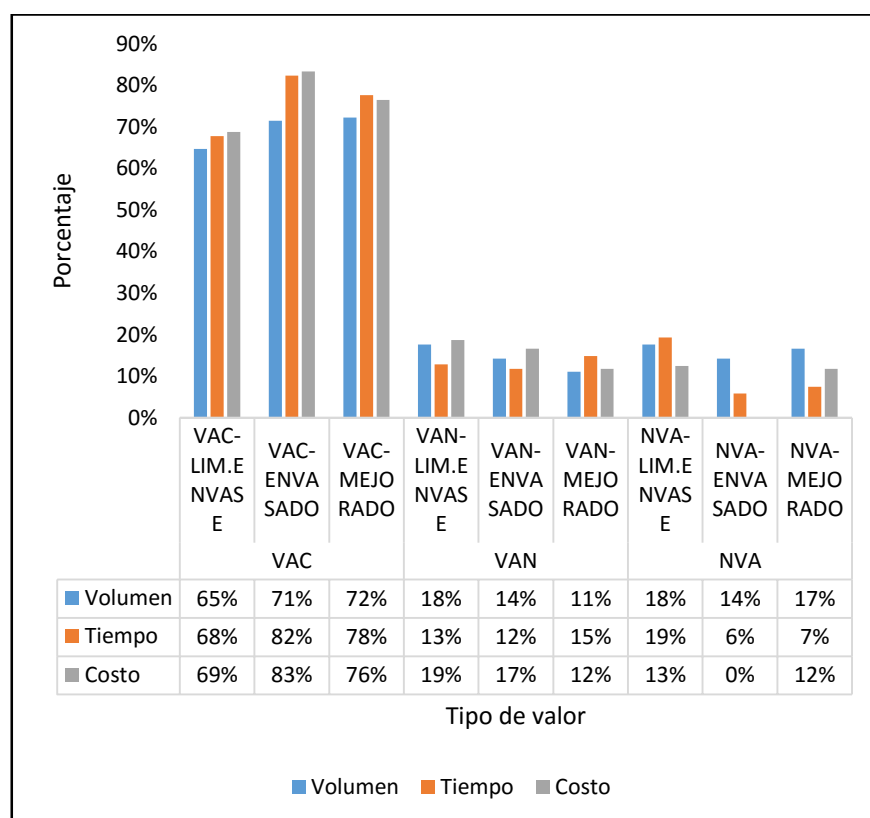


Figura 59: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de envasado de cremas

De acuerdo al análisis comparativo se puede ver que el valor agregado en relación al cliente mejoró considerablemente con la

fusión de los dos procesos mejorando en volumen un 72%, en tiempo un 78% y en costo un 76%, a pesar de que el costo de VAC bajo en 6% en relación al proceso anterior de envasado esto se compensa con las mejoras registradas en volumen y tiempo.

En cuanto al valor agregado de la empresa, es claro que no hubo un cambio radical con esta fusión ya que los datos se mantienen en rangos similares mientras que las actividades que no agregan valor alguno se redujeron a excepción del factor costo o cual se debe a que al unificar dos procesos, se crearon una serie de actividades y registros para el control del mismo, por lo tanto algunas de estas actividades no generan valor en relación a la empresa y al cliente.

- Compras

El proceso de compras tiene como objetivo primordial realizar las compras para el abastecimiento de materias primas de los procesos productivos, inicialmente el proceso antes mencionado se realizaba mediante la solicitud de compra a proveedores vía mail, pero no se tenía un registro que contenga todos los proveedores de la empresa, todo se hacía de acuerdo a las necesidades que surgían para la misma.

Ahora se plantea implementar una base de datos con los registros de todos los proveedores calificados con los que cuenta la empresa de manera que si la compra es con un proveedor con el que se ha

trabajado antes se realiza directamente, mientras que si esta es con un proveedor nuevo se solicita un proforma y si fuere necesario un muestrario del producto en cuestión.

Además de eso a este proceso se le suma el archivo de las facturas y un aviso de nota de envío de producto entrante a bodega de manera que la empresa pueda tener un mayor grado de control de los insumos y materias primas adquiridas y que por ende ingresan a bodega.

Tomando en cuenta los aspectos a mejorados del proceso, a continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras sobre el mismo.

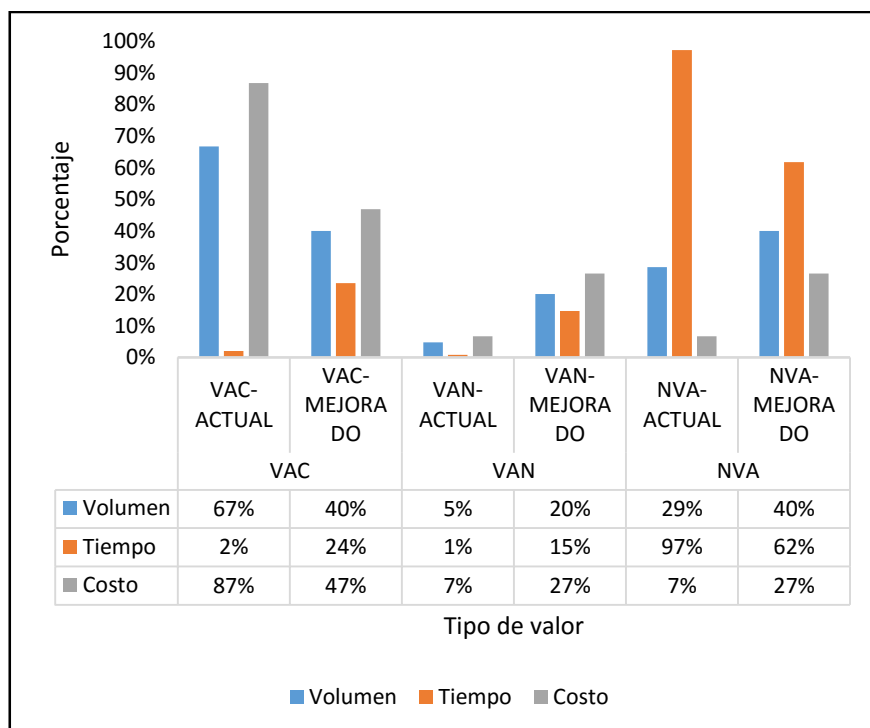


Figura 60: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de compras

De acuerdo al análisis comparativo de valor agregado del proceso de compras en relación al antes y después de las mejoras se puede apreciar que, existe una mejora significativa en cuanto al valor agregado en relación tiempo pasando de un 2% siendo este casi nulo a un 24%, pesar de que en cuanto a las relaciones tiempo y volumen se registraron bajas de alrededor de 20%, estas fueron compensadas por la mejora registrada en el tiempo.

En cuanto al valor agregado para la empresa se puede apreciar una notable mejoría en relación volumen, tiempo y costo que pasaron de 5%, 1% y 7% cuyo aporte era casi nulo para la empresa a 20%, 25% y 27% respectivamente, siendo la principal razón el planteamiento de actividades favorables para la empresa en relación a las compras que realiza la misma.

De la misma manera se puede ver una notable baja de 97% a 62% en actividades que no agregan valor en relación al tiempo, a pesar de que el porcentaje no bajo del todo, esta disminución es favorable debido a que refleja que el tiempo destinado a actividades que no generan valor también disminuyó.

- Gravado de frascos

Este proceso no se realiza en la empresa sino que se solicita el servicio de una empresa de gravado, inicialmente este proceso no contaba con registros de entrada o de salida de insumos, ni con bases

de datos que provean información actualizada del status de frascos en bodega, además en el proceso anterior a la mejora se mezclaban actividades de gestión de bodega con las actividades exclusivas al gravado de frascos, por lo cual se hizo una redistribución de las actividades a ejecutarse en cada proceso así como de los encargados de las mismas.

Otra mejora planteada fue la creación de una política con el proveedor donde se plantea que el tiempo de entrega de los frascos es de 48 h y no de 1 semana, debido a que al ser un tiempo tan largo en ocasiones provocaba que la producción de fragancias se detenga hasta el abastecimiento de frascos.

Bajo esta pauta, a continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras del proceso.

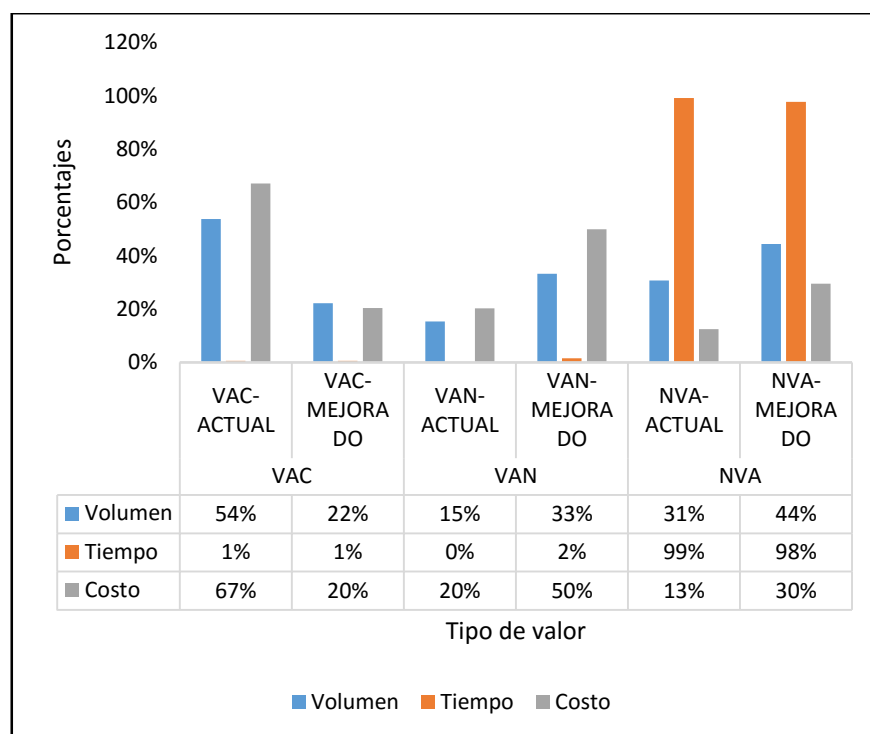


Figura 61: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de gravado de frascos

De acuerdo al análisis se puede ver que las actividades de valor agregado al cliente disminuyeron alrededor de 20 puntos porcentuales lo cual se compensa en las actividades de valor agregado a la empresa que registraron un aumento significativo en volumen, tiempo y costo de 15%, 0% y 20% a 33%, 2% y 50% debido a la redistribución de las actividades de los procesos, a pesar de que el porcentaje en relación tiempo no aumentó significativamente, ese 2% se puede considerar favorable y se debe a la política implementada que reduce el tiempo de entrega de frascos de un semana a 48 horas.

Es claro también tiene porcentajes considerables en relación a VAC y a VAN lo cual se debe a que no es un proceso propio de la empresa y que registra demoras considerables para la ejecución de proceso.

- Venta por pedido

El proceso de venta está conformado por la fusión del proceso de venta de pedido a provincia y el proceso de venta de pedido local.

Estos procesos fueron fusionados debido a que se maneja de la misma manera, por lo que la única variante que presentaban era el despacho del producto.

Una vez fusionado este proceso se procedió a plantear la implementación de registros de entradas y salidas, así como de controles través de bases de datos que permitan obtener la información oportuna de las ventas y los despachos realizados. Además se plantearon actividades que den seguimiento a la llegada de los pedidos a nivel provincial debido a que en algunas ocasiones la empresa tuvo problemas por retraso de los pedidos o porque sencillamente estos nunca llegaron a sus destinos.

A continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras del proceso.

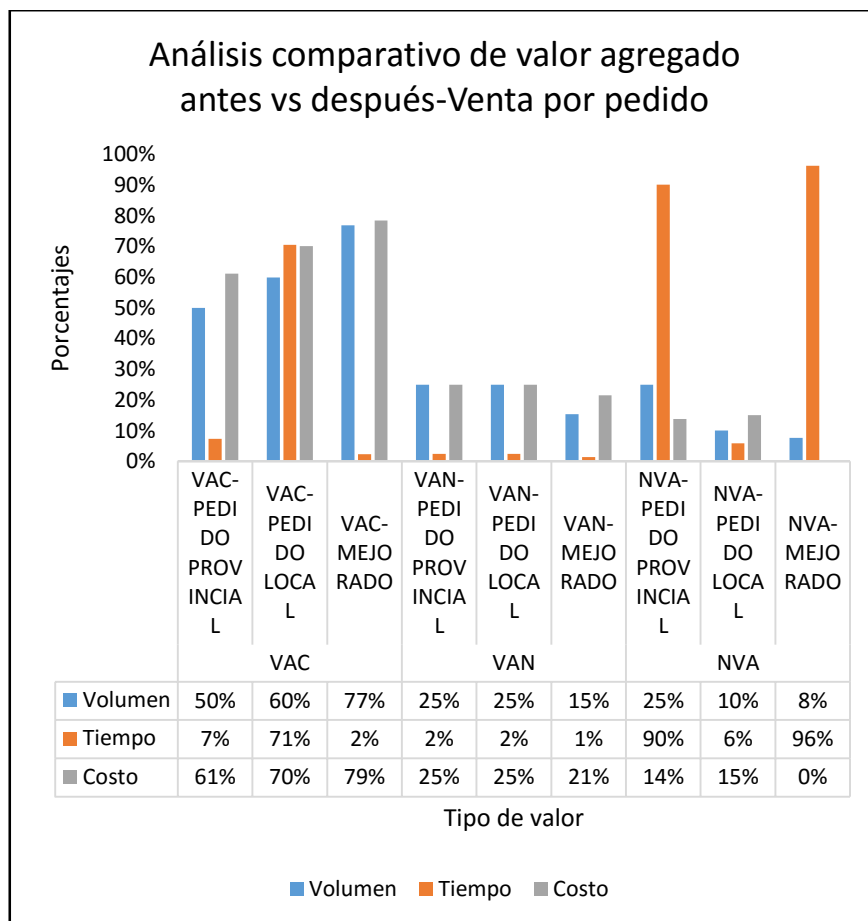


Figura 62: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Venta por pedido

De acuerdo al análisis comparativo se puede apreciar que hubo una mejora significativa en las actividades de valor agregado al cliente en relación volumen y costo pasando a 77% y 79% respectivamente, a pesar de que el tiempo no registró una mejora lo cual se debe a que una vez enviado un pedido a provincia existe un periodo de espera significativo hasta que este llegue al cliente.

En cuanto al VAN se puede apreciar que el porcentaje de actividades que agregan valor a la empresa disminuyó alrededor de diez puntos porcentuales debido a que al unificar dos procesos se crearon más

actividades de control y registro, tanto de entradas y salidas para promover el correcto despacho de los productos.

Esta fusión también se ven reflejadas en el NVA, el cual posee las cifras más altas en relación al tiempo que como se explicó anteriormente representa un periodo considerable en la demora para la llegada de producto a su destino final en provincia.

- Procesamiento de fragancia

El procesamiento de fragancias es un proceso que tiene por objetivo realizar la mezcla de necesaria para producir fragancias las cuales una vez listas serán transportadas a la bodega de maceración donde reposarán alrededor de 6 meses.

Este proceso tuvo como principal mejora la implementación de documentos de entrada como la solicitud de abastecimiento de materia primas así como de salida como la nota de envío a bodega, además se creó una base de datos donde una vez elaborada la fragancia se registra para tener mayor control y conocimiento sobre la producción y stock de fragancias en maceración.

Además hubo una redistribución de tareas en el proceso debido a que este se mezclaba con tareas que debían ser ejecutadas en el proceso de gestión de bodega.

Dicho esto a continuación se presentan las mejoras realizadas en el proceso y como afectaron en la generación de valor del mismo.

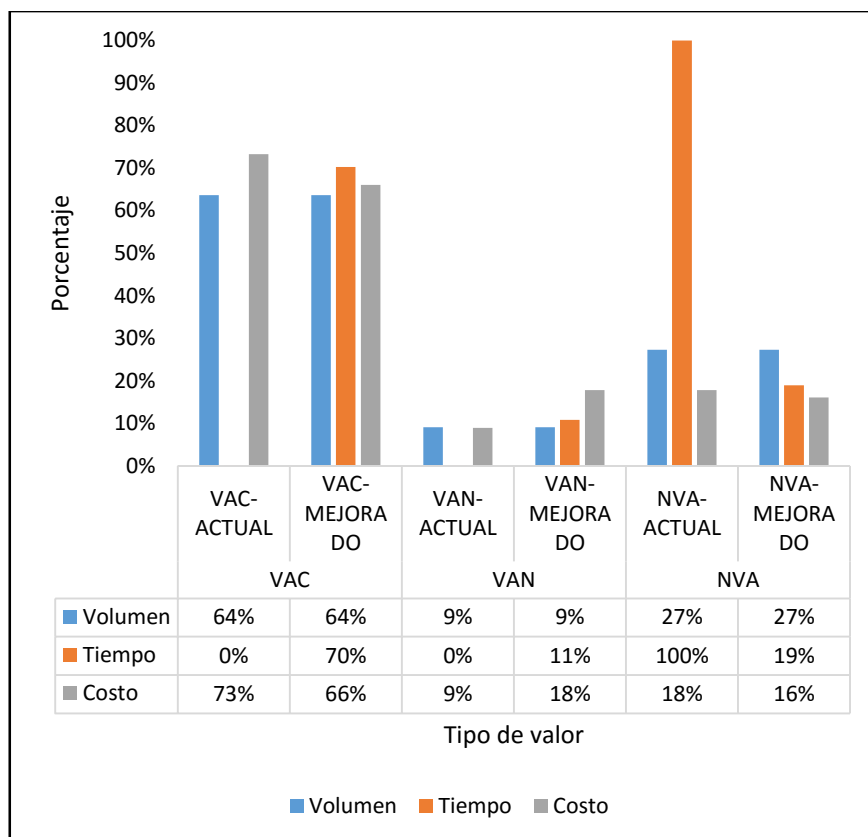


Figura 63: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Procesamiento de fragancias

De acuerdo a la figura anterior, se puede apreciar una mejora considerable en las actividades de valor agregado al cliente en relación al factor tiempo, lo cual se debe a la redistribución de actividades de proceso ya que el almacenamiento en la bodega de maceración es un actividad del proceso de gestión de bodega más no del procesamiento de bodega como tal, lo cual incremento este factor en setenta puntos porcentuales.

En cuanto al VAN o actividades de valor agregado para la empresa es clara la presencia de un incremento significativo en los factores volumen., tiempo y costo pasando de 9%, 0% y 9% a 9%, 11% y 18%, este incremento se debe a la presencia de actividades de control beneficiosas para el proceso y la empresa, esto es favorable en el sentido de que propiciarán la buena ejecución del mismo y por ende aumentaran el grado de control presente en este.

Pese a esto las actividades de no generan valor aún se encuentran presentes, la mejora no logro que estas se redujeran en un cien por ciento pero por lo menos estas pudieron minimizarse en un 83% en relación al factor tiempo, un 16% en relación al factor costo y se mantuvieron con un 27% en relación al volumen.

- Procesamiento de cremas

Este proceso busca procesar todos los elementos que conforman la fórmula maestra de una crema, mezclarlos, someterlos a calor y dejar la preparación lista para su envasado.

Uno de los principales problemas encontrado en este proceso fue que si en alguna parte del mismo se realiza mal la ejecución de una de sus tareas, toda la mezcla de producto en su totalidad se echa a perder, generando un desperdicio significativo y por ende una pérdida económica para la empresa, es por esto que se implementaron actividades de monitoreo del proceso así como una

hoja de registro de control del proceso la cual se firma por el dueño del proceso una vez concluido el mismo. En caso de que el resultado del proceso sea un desperdicio la misma hoja de control sirve para tener constancia de cuanto se desperdició además de que se planteó la creación de una base de datos que registra los resultados de este desperdicio, proporcionando de esta manera la información exacta de cómo se está llevando a cabo el proceso y los resultados que se están generando en el mismo.

Adicionalmente se creó documentación de entrada y salida de proceso así como una base de datos que registra los resultados favorables de este proceso siendo así a producción de las cremas.

En esta mejora también se redistribuyeron las actividades del proceso conjuntamente con las de gestión bodega ya que no estaban totalmente delimitadas como tal, además se planteó la presencia de un encargado de producción para ser dueño y manejar el proceso y por ende deberá estar capacitado correctamente para manejar el proceso y evitar la generación de desperdicios.

Bajo esta pauta, a continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras del proceso.

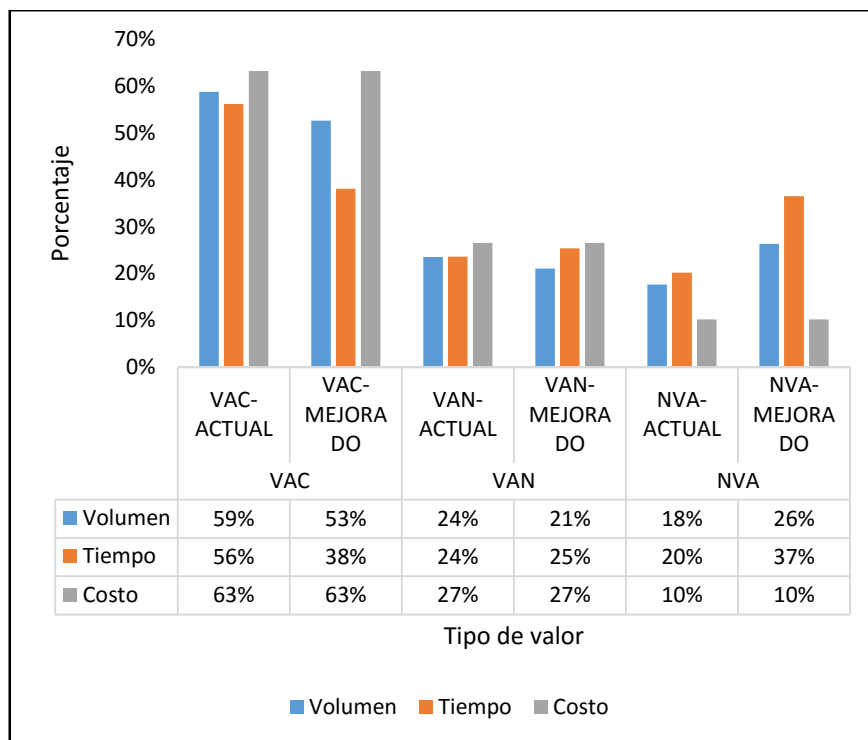


Figura 64: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Procesamiento de cremas

De acuerdo al análisis comparativo se puede apreciar que las mejoras en relación al valor agregado al cliente no fueron notables, lo cual se debe a que la estructura del proceso como tal no cambió significativamente.

En cuanto a las actividades de valor agregado para la empresa se puede apreciar un aumento de un punto porcentual en relación al tiempo pasando de un 24% a un 25% debido a la creación de actividades que promueva el control en la ejecución del proceso.

A pesar de estos cambios existió un aumento de alrededor de diez puntos porcentuales en las actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, debido a tres demoras significativas en el

proceso, cada una alrededor de 40 minutos; estas demoras obviamente afectan al proceso pero no deben considerarse como un factor que lo pone en desventaja sino al contrario son un aspecto positivo ya que promueven la correcta elaboración del producto así como el enfriamiento del mismo; si no existiesen estas demoras el producto no tomaría las condiciones adecuadas y por ende pasaría a ser un desperdicio automáticamente.

- Filtrado y envasado de fragancias

Este proceso tiene como principal objetivo la eliminación de sedimentos presentes en las fragancias producto de su procesamiento así como el envasado de las mismas.

Uno de los principales problemas localizados en este proceso fue la falta de documentación que sustente el paso de producto de un proceso a otro debido a que una vez culminado el procesamiento en las fragancias estas simplemente pasaban a ser filtradas, pero no existía un documento que sustente el paso de un proceso a otro ni tampoco una solicitud de abastecimiento de materia prima para el envasado de las fragancias, sino que todo se realizaba de manera empírica por lo cual el control de materia prima, producto en proceso y por ende el desperdicio de los mismo era casi nulo.

Otro problema localizado fue la falta de una base de datos donde se registre el resultado final de proceso de envasado así como la falta

de actividades que verifiquen la buena ejecución del proceso como tal.

Por lo tanto en la mejora de este proceso se propuso, la creación de documentación de entrada y salidas del proceso así como la base de datos de registro de producción del mismo, el objetivo de la creación de estas herramientas no es la pérdida de tiempo al contrario se busca promover mayor control en el proceso y por ende en la ejecución del mismo.

Bajo esta pauta, a continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras del proceso.

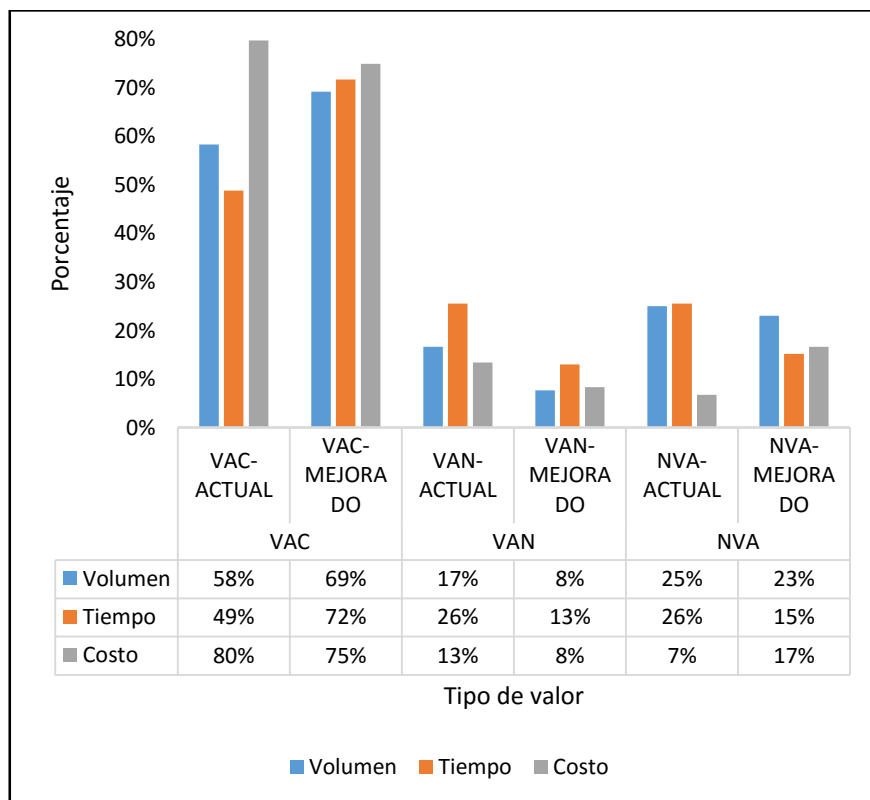


Figura 65: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de filtrado y envasado de fragancias

De acuerdo al análisis comparativo se aprecia un aumento significativo de valor agregado al cliente, en relación volumen y tiempo pasando de 58% y 49% a 69% y 72% respectivamente, lo cual se debe a la implementación de tareas en beneficio de la buena calidad del producto.

En cuanto al valor agregado para la empresa se puede apreciar una baja de alrededor de cinco puntos porcentuales en los factores de costo, tiempo y volumen lo cual radica en la presencia de una sola actividad de inspección en el proceso, a pesar de esto no se considera perjudicial para el mismo debido a que esta actividad es necesaria y duplicarla sería un error.

Pese a esto también se puede apreciar una reducción en los factores relacionados a las actividades que no agregan valor, debido a la correcta distribución de tareas del proceso además de la reducción de tiempos de espera.

- Empacado

El proceso de empacado tiene como objetivo garantizar el correcto empacado de las fragancias así como la buena presentación de las mismas.

Este proceso como tal se ejecuta correctamente la única falencia encontrada fue la falta de documentación del envío de producto de

un proceso otro, ya que se encarga de recibir las fragancias provenientes del proceso sellado y al concluir su ejecución se encarga de enviarlas como producto terminado a bodega.

Frente a este inconveniente se creó la nota de envío de un proceso a otro que promueve el registro de la transferencia del producto además de la creación de la base de datos de producto empacado, misma que tendrá la información de todos el producto que ha sido empacado exitosamente en el proceso permitiendo obtener información del producto terminado y su paso a bodega.

A continuación se presenta el análisis comparativo de valor agregado del antes y el después de las mejoras del proceso.

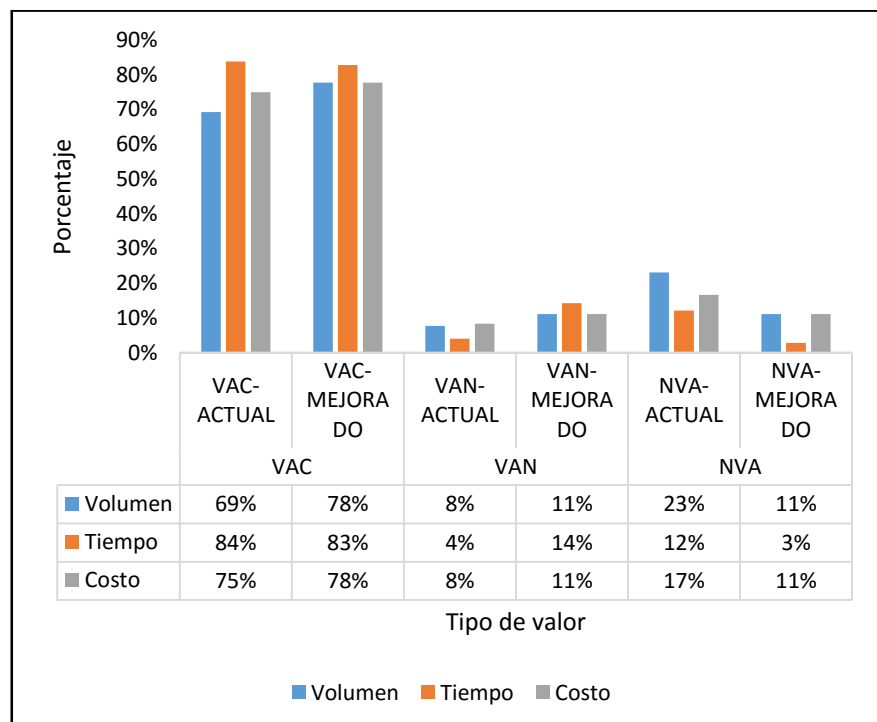


Figura 66: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de empacado

De acuerdo al análisis comparativo se apreciar un aumento significativo de valor agregado al cliente, en relación volumen, tiempo y costo pasando de 69%, 84% y 75% a 78%, 83% y 78% respectivamente debido a la implementación de tareas en beneficio de la buena calidad de empaçado del producto.

De la misma manera se puede ver un aumento significativo en las actividades que agregan valor a la empresa pasando de 8%, 4% y 8% en relación volumen, tiempo y costo a 11%, 14% y 11% respectivamente lo cual se debe a la presencia de actividades de inspección en el proceso, cuyo principal objetivo es garantizar la buena ejecución de las tareas que lo componen.

Así mismo se puede apreciar una disminución de alrededor de diez puntos porcentuales en las actividades que no agregan valor lo cual se debe a una reducción en tiempos de espera como en transporte tras la correcta distribución de actividades del proceso como tal.

- Sellado

Este proceso tiene por objetivo garantizar el correcto sellado de los frascos así como la colocación de pistillos del perfume.

El proceso como tal se ejecuta correctamente a pesar de esto se detectó que la oportunidad de mejora del mismo siendo esta la implementación de documentación del envío de producto de un proceso otro, debido a

que este proceso se encarga de recibir las fragancias provenientes del proceso de filtrado y envasado y al concluir su ejecución se encarga de enviar el producto al proceso de empaçado.

Frente a este inconveniente se creó la nota de envío de un proceso a otro que promueve el registro de la transferencia del producto además de la creación de la base de datos de producto sellado, misma que tendrá la información de todos el producto que ha sido sellado exitosamente en el proceso permitiendo obtener información del producto terminado y su paso a bodega. Además se implementaron tres actividades de control que son la verificación de sellado, del ajuste del atomizador y de las pruebas de atomizado tras la colocación de pistillos.

Dicho esto a continuación se presenta la Figura 67: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de sellado, que nos muestra las mejoras realizadas en el proceso y como afectaron en la generación de valor del mismo.

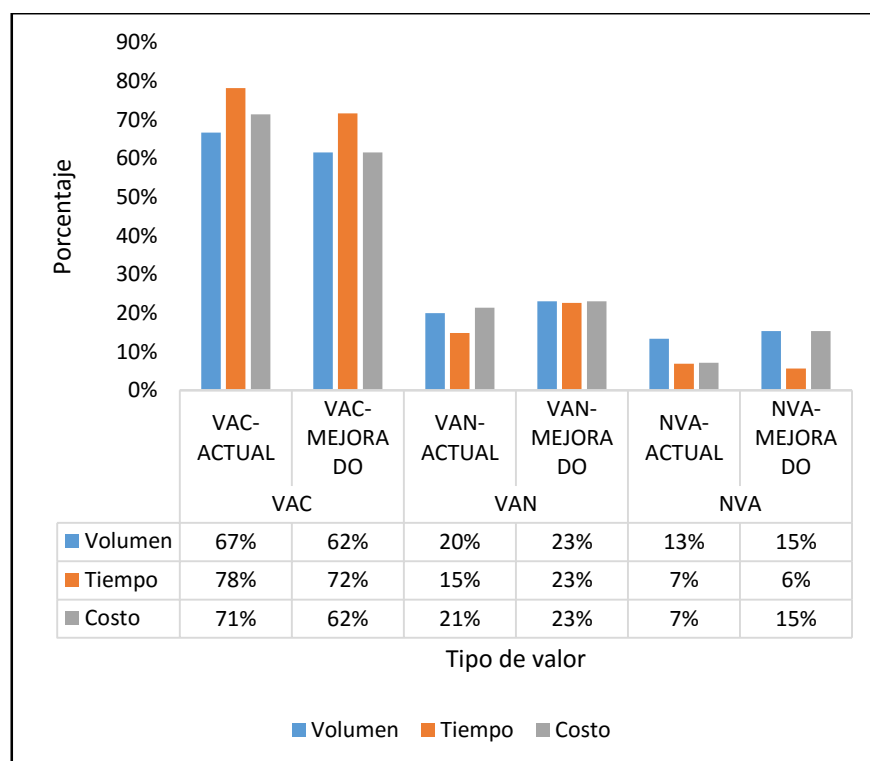


Figura 67: Análisis comparativo de valor agregado antes vs después-Proceso de sellado

De acuerdo al análisis comparativo se aprecia una baja pequeña en el valor agregado al cliente, en relación volumen, tiempo y costo pasando de 67%, 78% y 71% a 62%, 72% y 62% respectivamente, lo cual se debe a la disminución de actividades de operación innecesarias para el proceso pero esto se compensa con un aumento significativo en las actividades que agregan valor a la empresa pasando de 20%, 15% y 21% en relación volumen, tiempo y costo a 23%, 23% y 23% respectivamente lo cual se debe a la presencia de actividades de inspección en el proceso, cuyo principal objetivo es garantizar la buena ejecución de las tareas que lo componen.

De la misma manera en referencia a las actividades que no agregan valor el cambio no es muy significativo lo cual se debe a que en el proceso se mantuvieron las demoras y el actividades del transporte del mismo, a pesar de esto estas actividades no se consideran negativas debido a que son necesarias para la ejecución del proceso como tal.

3.1.3.4 Manual de procedimientos

De acuerdo con Castañeda (2010), los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo ya que describe una secuencia lógica las distintas actividades que componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Los manuales de procedimientos también son medios de comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información en forma ordenada y sistemática reflejando aspectos como las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa.

Según Rebolledo (2010), las ventajas de la elaboración y utilización organizacional de los manuales de procedimientos son las siguientes:

- Es una descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Facilita la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Permite el análisis o revisión de los procedimientos.
- Para establecer o modificar un sistema.
- Proporciona control del cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina las responsabilidades administrativas y funcionales.

Castañeda (2010), plantea que un manual de procedimientos debe elaborarse bajo la siguiente metodología:

- Delimitación del procedimiento en esta parte se deberá fijar el procedimiento a analizar, su inicio y su fin así como los objetivos del mismo.
- Recolección de la Información: recolección de todos los documentos y los datos por lo cual es necesario acudir a diversas fuentes como: los archivos documentales, bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional.

Entre las diversas técnicas que se utilizan para recabar la información necesaria son:

- Investigación documental: Consiste en la selección y el análisis de documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, entre otros.
- Entrevista directa: Consiste agendar reuniones con una o varias personas, y cuestionarlas orientadamente para obtener información.
- Observación de campo: Consiste realizar observaciones en el lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos.
- Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento: Consiste en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información., respondiendo las siguientes preguntas fundamentales:
 - ¿Qué trabajo se hace?
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Cuándo se hace?

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?

Por lo tanto la respuesta a estas preguntas implicará tener especial cuidado con aspectos como:

- La distribución que se hace de los documentos.
 - El tipo de registros empleados.
 - Las probables causas de demora.
 - Los formatos o cédulas que se utilizan.
 - Las claves de los formatos, cédulas u otros.
 - La determinación que se requiere.
 - Las firmas o autorizaciones necesarias.
- Análisis del Procedimiento: En esta parte se deberá realizar una técnica de cinco puntos para llevar a cabo el análisis respectivo.
 - Eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario.
 - Combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite.
 - Realizar una revisión sobre la factibilidad del cambio en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, para simplificar el trabajo.

- Rediseñar una forma, un registro o un informe, procurando realizar alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando otro método.

- Realizar un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

Además Castañeda (2010) también plantea que el manual de procedimientos también deberá contener los siguientes campos:

- Introducción.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de las operaciones.
- Formatos.
- Diagramas de flujo.
- Terminología.

Y su presentación deberá considerar los siguientes aspectos:

- Logotipo.

- Nombre de la empresa.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

En conclusión el manual de procedimientos es vital para llevar a cabo los procesos de la organización debido a que la importancia de su contenido radica en la información que transmite a todos los colaboradores de la misma, los anexos del 43 al 52 contienen todos los manuales de procedimientos de los procesos mejorados en el presente trabajo y en los anexos de 57 al 63 se pueden encontrar los registros planteados para dichos procesos.

3.1.4 Etapa 7: Establecimiento de indicadores

De acuerdo con Mallar (2010) Los procesos deben ser evaluados periódicamente a través de mediciones sobre fallas, tasas de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, satisfacción al cliente, etc.

Los indicadores que se plantean en el presente trabajo, se encuentran en cada uno de los manuales de procedimientos de los 10 procesos mejorados, cada indicador se encuentra plasmado en una tabla como la que se presenta a continuación.

Tabla 23: Campos de definición de indicadores

Nombre						
Descripción						
Fórmula	Responsable del indicador	Frecuencia	Estándar	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis

La Tabla 23: Campos de definición de indicadores: está compuesta por 9 campos detallados a continuación:

- Nombre: a cada indicador se le asignó un nombre que permita su identificación entre varios otros de distintos procesos, este nombre se planteó en base al proceso al que hace referencia o a lo a él/las variables que busca medir.
- Descripción: detalla brevemente la función del indicador, las variables que medirá el mismo; así como la manera en que estará expresado ya sea como

un porcentaje o como un promedio, además de las unidades en que estaría expresado si este fuera el caso.

- Responsable del indicador: detalla el nombre o cargo de la persona que estará encargada de la medición de indicador.
- Frecuencia: detalla el número de veces en las que se realizarán mediciones del indicador dentro de un periodo establecido de tiempo.
- Límite superior: es un punto referencial a través de un rango determinado de gestión, que sustentará el correcto desempeño del proceso de acuerdo a la tendencia positiva del mismo.
- Límite inferior: es un punto referencial a través de un rango determinado de gestión, que sustentará el correcto desempeño del proceso de acuerdo a la tendencia negativa del mismo.
- Responsable del análisis: es la persona encargada de la de la evaluación de resultados obtenidos por un determinado indicador.

La creación de los indicadores así como la priorización de los mismos se realizó en base a una reunión con el gerente general quien después de apreciar los análisis de valor agregado expuso el tipo de indicadores que necesita la empresa, así como la prioridad de cada uno para análisis de los mismos.

De esta manera, cada manual está compuesto por dos a cuatro indicadores dependiendo de la necesidad del proceso, a continuación en la Tabla 24: Indicadores priorizados, se presentan once indicadores, los cuales se tomaron como prioridad en base a lo expuesto previamente.

Tabla 24: Indicadores priorizados

PROCESO	NOMBRE	FÓRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Procesamiento de cremas	Cumplimiento de desperdicios	Total mezcla desperdiciada/ total de mezcla producida	Encargado de producción	Mensual
Empacado	Porcentaje de unidades empacadas correctamente	$(\text{Unid. empacadas correctamente} / \text{Total empacado}) * 100$	Encargado de empacado	Mensual
Envasado de cremas	Porcentaje de unidades envasadas correctamente	$(\text{Unid. envasadas correctamente} / \text{Total lote}) * 100$	Encargado de producción	Mensual
Procesamiento de fragancias	Promedio de fragancias listas para macerar producidas mensualmente	$(Q. \text{ mezcla producida mes anterior} + Q. \text{ mezcla producida mes actual}) / 2$	Encargado de producción	Mensual
Filtrado y envasado de fragancias	Porcentaje de unidades filtradas y envasadas correctamente	$(\text{Unid. filtradas correctamente} / \text{Total lote}) * 100$	Encargado de producción	Mensual
Gravado de frascos	Porcentaje de requisitos cumplidos por el proveedor	$(\text{Requisitos cumplidos} / \text{requisitos solicitados}) * 100$	Gerente de producción	Mensual
Gestión de bodega	Duración de los inventario	$(\text{Costo inventario final al periodo de análisis} / \text{ventas promedio del último trimestre}) * 30 \text{ días}$	Encargado de bodega	Trimestral
	Porcentaje de vejez del inventario	$((\text{Unid. Dañadas} + \text{Unid. obsoletas} + \text{Unid. vencidos}) / (\text{Unidades disponibles del inventario})) * 100$	Encargado de bodega	Mensual
Compras	Porcentaje de requisitos cumplidos por el proveedor	$(\text{Requisitos cumplidos} / \text{requisitos solicitados}) * 100$	Gerente general	Trimestral
Venta por pedido	Porcentaje de clientes nuevos	$(\text{Total clientes nuevos} / \text{Total clientes}) * 100$	Gerente de venta	Mensual
	Porcentaje de pedidos que llegaron a tiempo	$(\text{Pedidos que llegaron a tiempo} / \text{total pedidos a provincia}) * 100$	Gerente de venta	Mensual

3.2 RESUMEN DE MECANISMOS O MEDIOS PARA EL CONTROL

Todos los pasos previamente elaborados sirvieron para establecer mecanismos de control de procesos de la empresa a través de los indicadores previamente expuestos, manuales de procedimientos elaborados con políticas que promuevan el mejor manejo y desempeño de los procesos, diagramas de procesos que dan una pauta de cómo se manejan los mismos a través la verificación de registros de entradas o salidas de procesos mismo que serán fundamentales para obtener información actualizada para la toma de decisiones de la manera más oportuna.

Es necesario tomar en cuenta que estos mecanismos promueven el control de ciertos aspectos de la empresa; pero solo se podrá tener éxito, si toda la organización decide adoptar el compromiso de llevarlos a cabo.

4 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

4.1 PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

Es un conjunto de acciones que busca implementar la organización con el fin de promover cambios favorables en los resultados de su gestión. (Ministerio de administración pública de República Dominicana, 2014).

Las acciones de un plan de mejora deben sustentarse en cuatro atributos:

- Acciones consensuadas: las acciones a llevar a cabo en el plan de mejora deben haber sido debatidas previamente y propuestas bajo el consentimiento de todos los involucrados en las mismas.
- Acciones coherentes: las acciones a ejecutar con el plan de mejora deben tener coherencia con los problemas detectados y por ende con las mejoras identificadas sobre los mismos y con los objetivos que se pretenden lograr.
- Acciones realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.

- **Acciones flexibles:** Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original. (Ministerio de administración pública de República Dominicana, 2014).

A continuación se presentan los campos que contendrá cada plan de mejora.

Tabla 25: Campos de definición de un plan de mejora

OPORTUNIDAD DE MEJORA:						
INDICADOR:						
RESPONSABLE:						
PRESUPUESTO:						
Nº	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados

- **Nº:** define el número de actividades que se buscan realizar en el plan de mejora.
- **Actividades:** conjunto de acciones cuyo fin se encamina al mejoramiento de ciertos aspectos que afectan a los procesos de la empresa.
- **Duración:** tiempo que durará la ejecución de una actividad plasmada en el plan de mejora.
- **Recursos:** son aquellos elementos necesarios para la ejecución de una actividad planteada en el plan de mejora, además constituyen un medio para promover la consecución del objetivo del mismo y por ende de objetivos de la empresa.
- **Costo:** valor monetario que tiene la ejecución de una actividad que conforma el plan de mejora.

- Responsables: es el encargado responsable de la ejecución de una determinada actividad plasmada en el plan de mejora.
- Resultados: es el conjunto de información obtenida después de la ejecución de cada actividad que conforma el plan de mejora.

El principal objetivo del presente plan de mejora es promover el desarrollo de acciones que permitan dar seguimiento y control a las mejoras de procesos propuestas.

A partir de todo lo expuesto previamente, se procedió a la elaboración de cuatro planes de mejora; cuya creación fue realizada en base al análisis causa-efecto de las cuatro principales problemáticas localizadas tras el levantamiento de procesos de la empresa, siendo estas:

- Equipos e infraestructura.
- Mudanzas en los procesos.
- Baja motivación de los colaboradores.
- Sistemas, registros y documentos.

Estos cuatro problemas en conjunto afectan el correcto desarrollo de los procesos, motivo por el cual se decidió tratarlos a través de un conversatorio llevado a cabo con gerencia, donde se determinó que la factibilidad de las actividades plasmadas en los planes de mejora, lo que se espera con las mejoras planteados así como las fechas de ejecución de los mismos entre otros parámetros.

Este conversatorio fue de vital importancia para de respectivo trabajo, debido a que al trabajar en conjunto con gerencia se pudo ver la importancia que tenía la mejora en la empresa así como su pronto ejecución, además de generar retroalimentación entre las partes interesadas y compromiso de las mismas.

Es importante recalcar que los planes de mejora pueden irse modificando de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la empresa así como retrasos o problemas que podrían suscitarse en el camino.

Dicho eso, en los Anexos 53 al 56 se puede apreciar los respectivos análisis causa-efecto de las cuatro problemáticas previamente expuestas; a continuación se presentan los respectivos planes de mejora conjuntamente con sus diagramas de Gantt de los mismos.

- Sistemas y registros

El presente plan de mejora se enfoca a la implementación del uso de bases de datos, documentos y registros para mantener el control en todos los procesos; de la misma manera se enfoca a la actualización de programa informático para la empresa como se muestra en la Tabla 26: Plan de mejora orientado a mejorar sistemas, registros y documentos conjuntamente con su respectivo diagrama de Gantt.

Es necesario acotar que el indicador especificado en el plan de mejora obtendrá los datos para medición del mismo a través de una encuesta on-line que será proporcionada al personal.

Tabla 26: Plan de mejora orientado a mejorar sistemas, registros y documentos

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Creación de documentos, registros y bases de datos e implementación de sistemas.						
INDICADOR: Porcentaje de satisfacción en relación al sistema				FÓRMULA: (Puntaje obtenido/puntaje esperado)*100		
Los beneficios de esta mejora serán medidos a través del presente indicador, el cual obtendrá los datos de encuestas que serán realizadas al personal de la empresa.						
RESPONSABLE: Gerente general						
PRESUPUESTO: \$30						
No.	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
01	Elaboración una lista de las diferentes bases de datos, documentos y registros que necesita implementar la empresa.	2 días	N/A	\$0	Gerente general y jefes de área	Lista de requerimientos
02	Realización de un cronograma de reuniones con cada encargado de procesos, para tratar el tema de la creación o mejora de bases de datos, documentos o registros que hacen referencia a dicho proceso	3 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones
03	Realización reuniones personales con cada encargado de procesos, para tratar el tema de la creación o mejora de bases de datos, documentos o registros que hacen referencia a dicho proceso.	11 días	N/A	\$0	Gerente general y jefes de área	Lista de asistencia a reuniones por parte de los dueños de procesos
04	Recepción de las presentaciones por parte de los encargados de los procesos de bases de datos, documentos o registros iniciales a gerencia	2 días	N/A	\$0	Gerente general	Presentaciones de documentos, bases de datos o registros preliminares
05	Análisis de las presentaciones y envío de sugerencias de mejora de dichas bases de datos, documentos o registros a cada encargado de procesos	9 días	N/A	\$0	Gerente general	Sugerencias de mejora de presentaciones
06	Aprobación formatos de bases de datos, documentos o registros de procesos	3 días	N/A	\$0	Gerente general	Documento de aprobación de bases de datos, documentos o registros de procesos.

No.	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
07	Elaboración un cronograma de reuniones seguimiento y control de bases de datos, documentos y registros con cada dueño del proceso.	2 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones de seguimiento y control.
08	Elaboración de una lista de los sistemas que necesita actualizar la empresa así como de los posibles proveedores para dicha necesidad	4 días	N/A	\$0	Gerente general y jefe de área	Requerimientos y lista de posibles proveedores.
09	Elección de actualizaciones que brinde seguridad de los archivos y a todas las actividades para los que se requiere el mismo en la empresa	3 días	N/A	\$0	Gerente general	Realizar los pros y los contras de los diferentes sistemas.
10	Actualización de software OGS Post	5 días	Presupuesto asignado	\$30	Gerente general	Factura.
11	Instalación de actualizaciones en el sistema en todas las maquinas	13 días	N/A	\$0	Gerente general y jefe de área	Orden de instalación.
12	Curso de capacitación sobre el uso del sistema	7 días	N/A	\$0	Gerente general	Lista de asistencia a capacitación.
13	Elaboración un cronograma de reuniones seguimiento y control al sistema implementado.	1 día	N//A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones de seguimiento y control de sistema.
TOTAL				\$30		

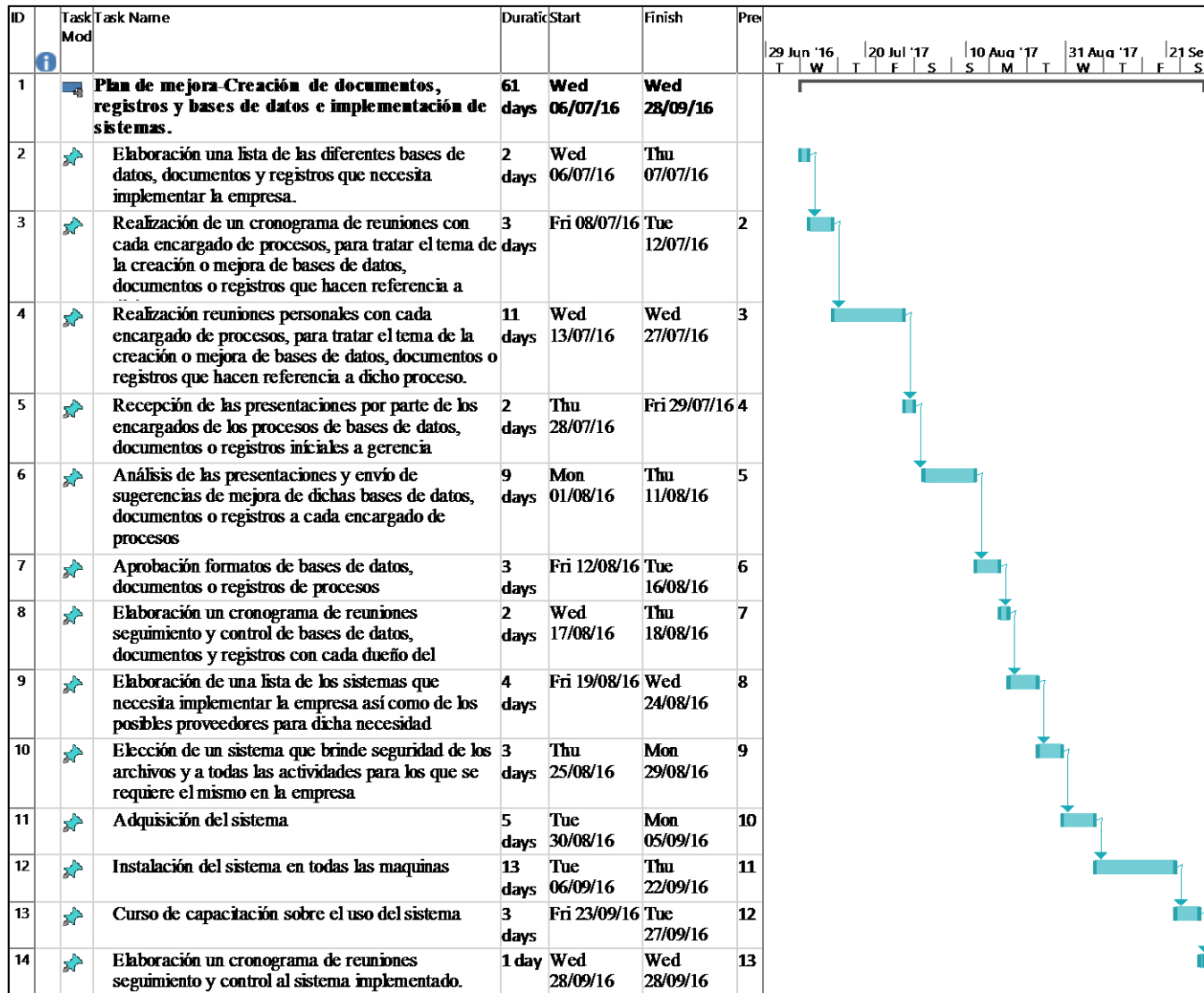


Figura 68: Plan de mejora orientado a mejorar sistemas, registros y documentos

- Motivación del personal

El presente plan de mejora tiene por objetivo aumentar el grado de motivación existente en los colaboradores de la empresa, es necesario acotar que dicha propuesta al no generar beneficios tangibles será medida a través del indicador propuesto en el presente trabajo además los datos obtenidos para medir dicho indicador serán obtenidos de una encuesta on-line que será realizada a los colaboradores de la empresa como se muestra en la Tabla 27: Plan de mejora orientado a la motivación del personal conjuntamente con su respectivo diagrama de Gantt.

Tabla 27: Plan de mejora orientado a la motivación del personal

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Mejorar la motivación del personal						
INDICADOR: Porcentaje de motivación del personal				FÓRMULA: (Puntaje obtenido/puntaje esperado)*100		
Los beneficios de esta mejora serán medidos a través del presente indicador, el cual obtendrá los datos de encuestas que serán realizadas al personal de la empresa.						
RESPONSABLE: Gerente general						
PRESUPUESTO: \$200						
No.	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
01	Diseño una encuesta para conocer los motivos por los cuales el personal se siente desmotivado.	6 días	Medios informáticos para diseño de encuestas.	\$0	Gerente general	Formato digital de encuestas.
02	Envío la encuesta a todos los trabajadores de todos los cargos y tabularlas.	4 días	Medios informáticos para el envío de encuestas	\$0	Gerente general	Informe de los resultados de las encuestas.
03	Evaluación y dirección las actividades para aumentar la motivación del personal.	5 días	N/A	\$0	Gerente general	Acta de las actividades de motivación
04	Proporción las herramientas necesarias para la ejecución y diseño.	2 días	Infocus, parlantes, papelógrafos, marcadores y otros materiales didácticos.	\$50	Gerente general	Informe de lista de herramientas entregadas.
05	Programación de una capacitación para los colaboradores de la empresa con el tema de trabajo en equipo.	8 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de capacitación motivacional
06	Realización de la capacitación con todos los colaboradores de la empresa.	7 días	Capacitador y refrigerio para los asistentes	\$150	Gerente general	Informe de las actividades realizadas en la capacitación motivacional y lista de firmas respaldadas en hoja de asistencia
07	Programación reuniones con cada uno de los trabajadores para delegar tareas a cada uno de ellos y establecer objetivos personales y empresariales.	7 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones personales con trabajadores

No.	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
08	Realización de reuniones personales con los trabajadores para delegar tareas a cada uno de ellos y establecer objetivos personales y empresariales.	1 día	N/A	\$0	Gerente general	Informe detallando cada una de las tareas delegadas a cada colaborador
09	Difusión entre los trabajadores las guías e instructivos de tareas y actividades vía mail para que todos conozcan las actividades que se realizan en la empresa	7 días	Medios informáticos para difusión de información	\$0	Gerente general	Informe de las guías e instructivos entregados al personal de la empresa.
10	Elaboración un cronograma sobre los diferentes eventos externos que se realizarán.	7 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de eventos externos organizados por la empresa.
11	Comunicación a los colaboradores, el cronograma de actividades externas organizado por la empresa.	1 día	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma digital de eventos externos enviado a cada colaborador.
12	Realización un análisis de puestos para encontrar las causas de la baja motivación de los trabajadores.	11 días	N/A	\$0	Gerente general	Informe de descripción y análisis de puestos.
13	Realización un plan de comunicación que permita que los trabajadores sepan cuáles fueron las decisiones del alta gerencias y sus razones.	8 días	N/A	\$0	Gerente general	Plan de comunicación digital sobre decisiones de gerencia.
14	Diseño del formato de una nueva encuesta para conocer lo que piensan los trabajadores y conocer si la motivación del personal ha aumentado.	6 días	Medios informáticos	\$0	Gerente general	Formato digital de encuestas.
14	Envío de la nueva encuesta para conocer lo que piensan los trabajadores y conocer si la motivación del personal ha aumentado.	1 día	Medios informáticos	\$0	Gerente general	Informe de los resultados de las encuestas.
TOTAL				\$200		

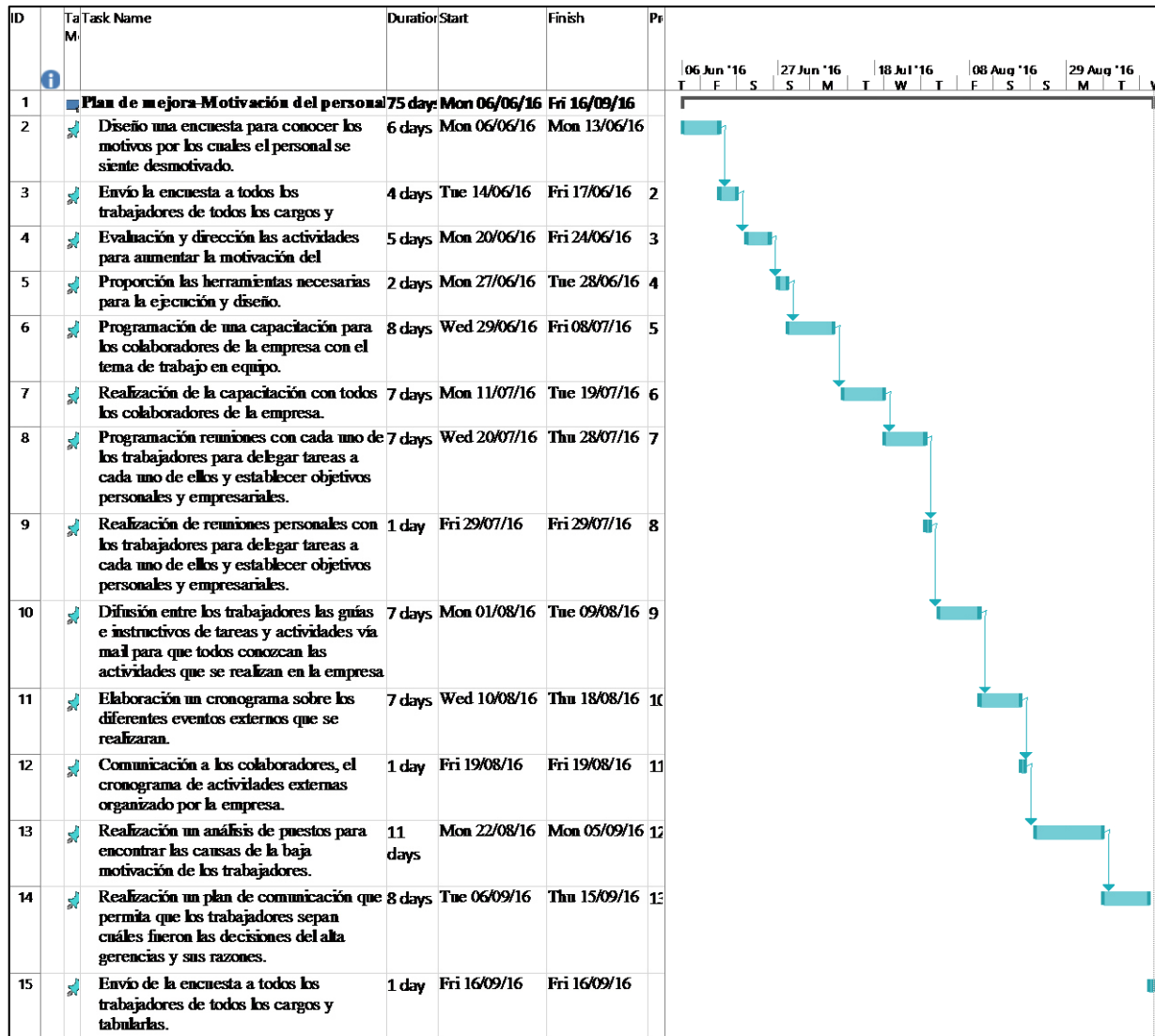


Figura 69: Plan de mejora orientado a la motivación del personal

- Mudadas en los procesos

El presente plan de mejora tiene por objetivo ir mitigando las mudas que se presentan en los procesos previamente especificados de la empresa como se muestra en la Tabla 28: Plan de mejora orientado a la reducción de mudas en los procesos conjuntamente con su respectivo diagrama de Gantt.

Tabla 28: Plan de mejora orientado a la reducción de mudas en los procesos

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Mudras en los procesos						
INDICADOR: Porcentaje de mudras eliminadas				FÓRMULA: (Mudras eliminadas/Mudras establecidas)*100		
Este indicador se medirá a través de la elaboración de una lista de mudras detectadas en los procesos en comparación con las que fueron mitigadas con éxito.						
RESPONSABLE: Gerente general						
PRESUPUESTO: \$9065						
Nº	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
01	Determinación de mudras detectadas en los distintos procesos levantados además de los causales de dichas mudras.	1 día	N/A	\$0	Gerente general y dueños de procesos	Listado de mudras detectadas.
02	Elaboración de cronograma de reuniones con dueños de procesos donde se detectaron mudras.	4 días	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones con dueños de procesos donde se detectaron mudras
03	Realización reuniones personales con cada encargado de procesos, para tratar mudras detectadas.	2 días	N/A	\$0	Gerente general y dueños de procesos	Lista de asistencia de reuniones personales con cada dueño del proceso.
04	Recepción de planes de acción de los encargados de los procesos con soluciones viables a mudras detectadas	4 días	N/A	\$0	Gerente general	Informes de soluciones viables.
05	Análisis de los planes de acción y envío de sugerencias de mejora de dichas mudras a cada encargado de procesos	3 días	N/A	\$0	Gerente general	Respuesta a informes de soluciones viables con sugerencias.
06	Aprobación de los planes de acción	2 días	N/A	\$0	Gerente general	Informes viables aprobados
07	Programación de implementación de planes de acción	9 días	N/A	\$0	Gerente general y dueños de procesos	Cronograma de implementación

N°	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
08	Implementación de planes de acción frente a mudas detectadas.	1 día	Presupuesto asignado	\$9065	Gerente general y dueños de procesos	Manuales de procesos facturas u otros documentos que sustenten cambios en procesos
09	Elaboración un cronograma de reuniones seguimiento y control de mudas con cada dueño del proceso.	1 día	N/A	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones de seguimiento y control.
10	Seguimiento y control de mudas con cada dueño del proceso.	67 días	N/A	\$0	Gerente general y dueños de procesos	Lista de asistencia de reuniones firmada
TOTAL				\$9065		

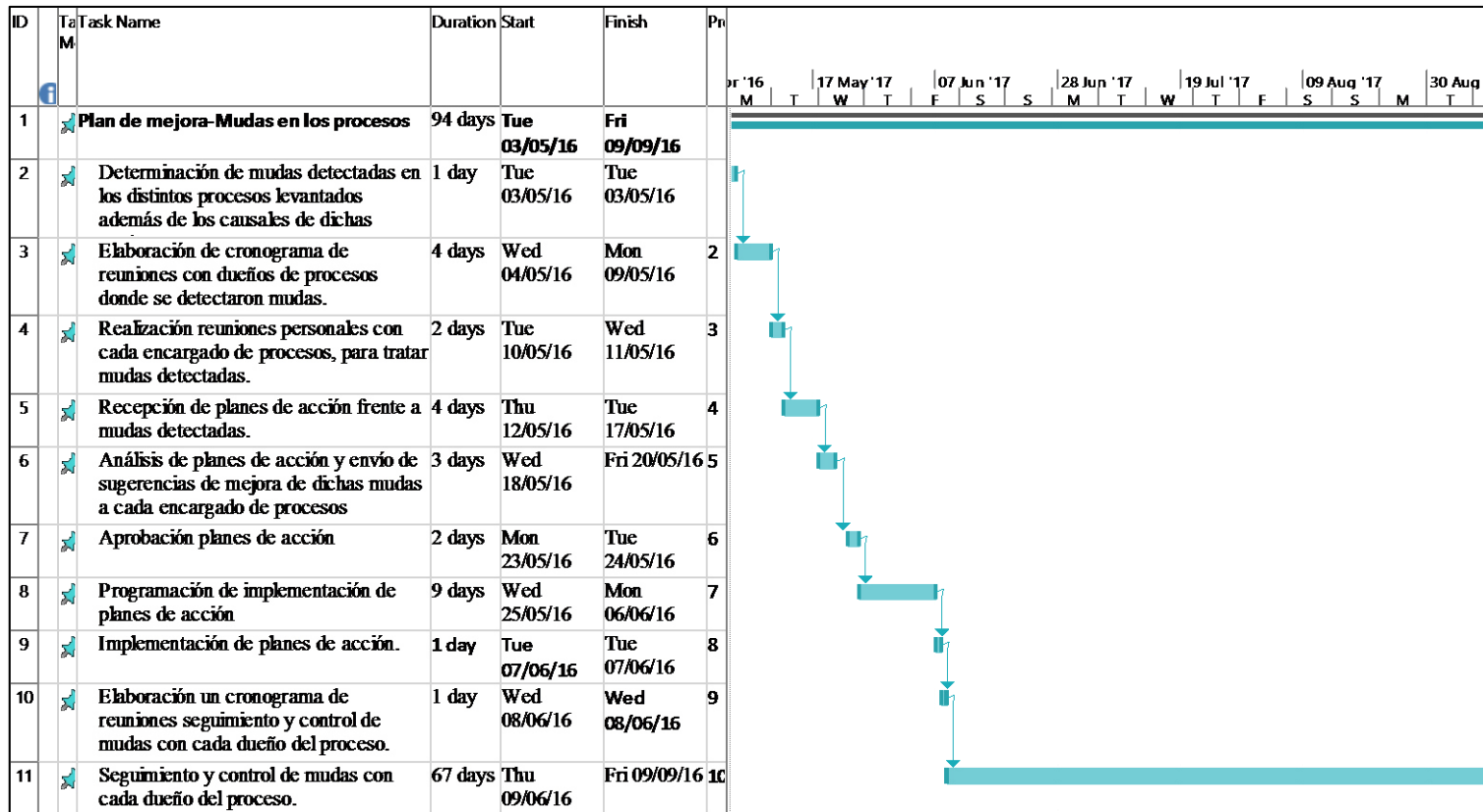


Figura 70: Plan de mejora orientado a la reducción de mudas en los procesos

De acuerdo a la Tabla 29: Distribución de costos orientados a reducción de mudas en los procesos, se puede apreciar que los \$9065 dólares serán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 29: Distribución de costos orientados a reducción de mudas en los procesos

TIPO			COSTO
PROCESOS PRODUCTIVOS	R. HUMANO	Sueldo mensual asistente área productiva	4.320,00
		capacitación personal	200,00
RELACIONADOS A DESPERDICIOS	PRODUCCIÓN	ajuste máquina de sellado	100,00
		ajuste pistola de calor	50,00
		cocineta de cocción para cremas	75,00
OTROS	BODEGA	Encargado de bodega	4.320,00
TOTAL			9.065,00

- Equipos e infraestructura

El presente plan de mejora tiene por objetivo mejorar los equipos y componentes de la infraestructura existentes en la empresa como se muestra en la Tabla 30: Plan de mejora de equipos e infraestructura conjuntamente con su respectivo diagrama de Gantt.

Tabla 30: Plan de mejora de equipos e infraestructura

OPORTUNIDAD DE MEJORA: Equipos e infraestructura						
INDICADOR: Disponibilidad de equipos, maquinaria o elementos en buenas condiciones			FÓRMULA: $\frac{\Sigma \text{de equipos disponibles}}{N^{\circ} \text{ total de equipos}}$			
RESPONSABLE: Gerente general						
PRESUPUESTO: \$1680						
N°	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
01	Determinación de requerimientos de las áreas de bodega, producción y compras	3 días	Recursos de oficina para redacción de informe de requerimientos de cada área.	\$0	Jefes de área	Informe de requerimientos de cada área.
02	Inventarios de equipos, maquinaria y elementos necesarios para adecuación de infraestructura existentes en la empresa	2 días	Recursos de oficina para llevar a cabo toma física de elementos existentes, listas de inventario y personal para llevar a cabo el mismo.	\$0	Jefes de área	Cantidad de elementos en buen estado como obsoletos.
03	Establecimiento de características específicas elementos necesarios para cada área	2 días	Recursos de oficina y su fuere necesario computadores con servidores de búsqueda para obtención de información necesaria	\$0	Gerente general y jefes de área	Características específicas de los equipos, maquinaria, muebles y elementos de infraestructura (precio, tipo de tecnología, características físicas, marcas, etc.)
04	Elaboración de presupuesto de compras	4 días	Recursos de oficina para elaboración de presupuesto y computador.	\$0	Gerente general y jefes de área	Cantidad presupuestada para suplir las necesidades de cada área.

Nº	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
05	Cotizaciones de elementos necesarios para cada área	5 días	Medio telefónico, computadores e internet para realizar cotizaciones en línea si fuere necesario.	\$0	Gerente general	Precios de los elementos que se busca adquirir.
06	Análisis de cotizaciones y elección de la mejor opción	5 días	N/A	\$0	Gerente general	Elección de la mejor oportunidad de compra.
07	Adquisición de elementos necesarios para cada área	10 días	Presupuesto asignado para la compra.	\$990	Gerente general	Implementación y mejora de cada área.
08	Retiro de equipos, maquinaria y elementos de infraestructura obsoletos	4 días	Personal para retiro de equipos y medios de transporte para el retiro de los mismos.	\$0	Jefes departamentales	Eliminación de equipo, maquinaria y otros elementos innecesarios.
09	Mantenimiento de equipos y maquinaria existentes	5 días	Presupuesto asignado para el mantenimiento.	\$140	Encargado servicio técnico	Buen funcionamiento de equipos y maquinarias existentes.
10	Distribución de nuevas adquisiciones a todas las áreas	6 días	Lista de adquisiciones con distribución de las misma.	\$0	Gerente general y jefes de área	Equipamiento de todas las áreas.
11	Instalación de nuevos equipos, maquinarias y elementos necesarios para una buena infraestructura	6 días	N/A	\$0	Encargado servicio técnico	Equipos y elementos listos para ser utilizados.
12	Seguimiento de uso y mantenimiento de equipos y maquinaria.	67 días	Manuales de uso y mantenimiento de cada equipo así como herramientas necesarias para el mantenimiento de los mismos.	\$0	Jefes de área	Control de uso y funcionamiento de equipos y maquinarias.
TOTAL				\$1130		

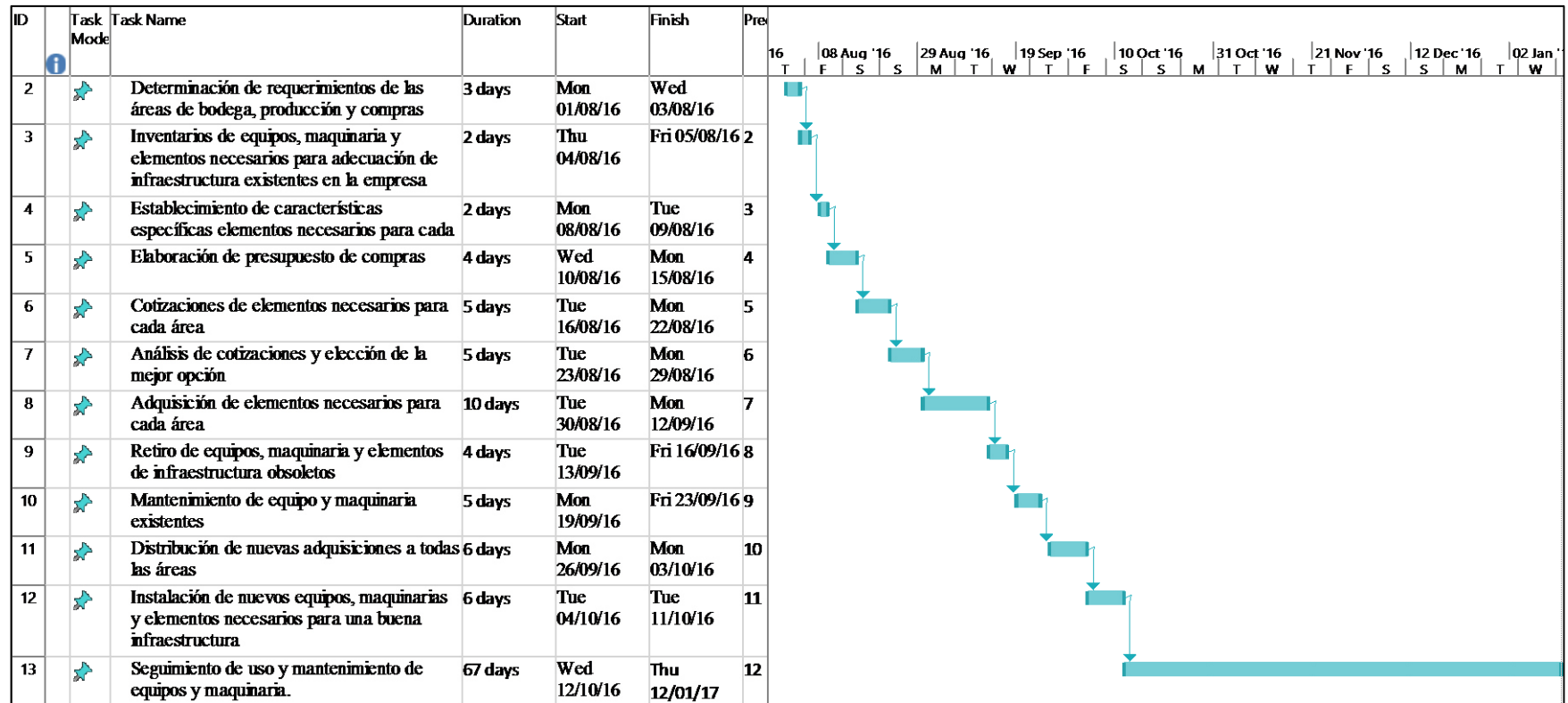


Figura 71: Plan de mejora de equipos e infraestructura

De acuerdo a la Tabla 31: Distribución de costos orientados a la mejora de equipos y a la Tabla 32: Distribución de costos orientados a mejora de infraestructura de oficinas, se puede apreciar que los \$1130 están distribuidos de la siguiente manera, \$140 serán destinados a la reparación y mantenimiento de equipos mientras que \$990 serán destinados a la adquisición de equipo y la adecuación de infraestructura es decir de las oficinas.

Tabla 31: Distribución de costos orientados a la mejora de equipos

TIPO			COSTO
PROCESOS PRODUCTIVOS	EQUIPOS	Reparación de computadora	50,00
		Mantenimiento de equipos	90,00
TOTAL			140,00

Tabla 32: Distribución de costos orientados a mejora de infraestructura de oficinas

COSTOS ÁREA PRODUCTIVA			
TIPO			COSTO
PROCESOS PRODUCTIVOS	EQUIPOS	Computadora	250,00
		Impresora	70,00
	A. OFICINA	Artículos de oficina	300,00
OTROS	BODEGA	Computadora	250,00
		Impresora	70,00
		Artículos de oficina	50,00
TOTAL			990,00

De acuerdo a los planes de mejora es claro que la empre deberá asumir un compromiso para que estos se puedan llevar a cabo, el costo estimado de la puesta en marcha de dichos planes es de \$10425.

4.2 PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación es una herramienta fundamental para el presente trabajo debido a que refleja todas las actividades que deberán ser llevadas a cabo para alcanzar cambios positiva y por ende beneficiosos para la empresa.

En la Tabla 33: Campos de definición de un plan de implementación, se puede apreciar cómo está estructurado el mismo.

Tabla 33: Campos de definición de un plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
RESPONSABLE:						
INDICADOR:						
PRESUPUESTO:						
N°	Actividades	Tiempo	Recursos	Costo	Responsables	Resultados

- N°: define el número de actividades que se buscan realizar en el plan de implementación.
- Actividades: conjunto de acciones a ser implementadas en la empresa.
- Tiempo: periodo estimado que tomará llevar a cabo una determinada actividad que conforma el plan.
- Recursos: son aquellos elementos necesarios para la ejecución de una actividad planteada en el plan de implementación, además constituyen un medio para

promover la consecución del objetivo del mismo y por ende de objetivos de la empresa.

- Responsables: es el encargado responsable de la ejecución de una determinada actividad plasmada en el plan.
- Resultados: es el conjunto de información obtenida después de la ejecución de cada actividad que conforma el plan de implementación.

Para la elaboración del presente plan de mejora es necesario tomar en cuenta que se realizó un conversatorio con el gerente general de la empresa, mismo quien está a la cabeza de la ejecución y cumplimiento de todas las actividades de dicho plan. La presencia del gerente en esta parte del trabajo fue necesaria debido a que reflejó el compromiso del mismo con toda la empresa que maneja.

Es importante recalcar que los planes de implementación pueden irse modificando de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la empresa así como retrasos o problemas que podrían suscitarse en el camino.

Dicho eso en la Tabla 34, se puede apreciar el plan de implementación conjuntamente con el diagrama de Gantt del mismo en la Figura 72.

Tabla 34: Plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
INDICADOR: Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media				FÓRMULA: (Puntaje obtenido/puntaje esperado)*100		
RESPONSABLE: Gerente general						
PRESUPUESTO: \$10975						
N°	Actividades	Tiempo	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
01	Elaborar un cronograma de implementación de cambios realizados en los procesos.	1 día	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Cronograma detallado de actividades.
02	Elaboración de campaña para dar a conocer todo el personal, los cambios a realizarse en los procesos.	2 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Presentación digital, informativos a entregarse, copias de mail enviados e información de carteleras.
03	Campaña de socialización con los colaboradores de la empresa.	1 día	Medios de comunicación, recurso humano y presupuesto asignado	\$0	Gerente general	Informe de cumplimiento de horas de capacitación y firmas en listas de asistencia.
04	Coordinar capacitaciones con dueños de los procesos	2 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Cronograma de capacitaciones.
05	Capacitaciones con dueños de los procesos	7 días	Recurso humano, material didáctico, audiovisual y afines.	\$200	Gerente general	Lineamientos de acción, funciones y responsabilidades de cada dueño de proceso y hoja de registro con cumplimiento de horas y firmas de asistencia.

Nº	Actividades	Tiempo	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
06	Elaboración de cronograma de implementación de nuevos registros, documentos y manuales de procedimientos.	2 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Cronograma de implementación de nuevos registros, documentos y manuales de procedimientos.
07	Implementación de nuevos registros, documentos y manuales de procedimientos.	30 días	Recurso humano, material de oficina si fuere necesario y registros, documentos y manuales de procedimientos.	\$30	Gerente general	Formatos definidos para registros y documentos, así como manuales de procedimientos.
08	Implementación de cambios en procesos	30 días	Recurso humano, material de oficina, equipos de computación y otros recursos afines.	\$10225	Gerente general	Procesos mejorados ejecutados.
09	Elaboración de cronograma de revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos.	2 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Cronograma de revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos.
10	Realizar revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos	30 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general y dueños de los procesos	Hoja de revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos firmada por cada dueño de proceso.
11	Elaboración de informe sobre hallazgos encontrados.	8 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Dueños de los procesos	Informe de revisión, monitoreo y control de mejoras implementadas en los procesos

N°	Actividades	Tiempo	Recursos	Costo	Responsables	Resultados
12	Análisis de hallazgos encontrados.	3 días	Recurso humano.	\$0	Gerente general y dueños de los procesos	Lista de hallazgos localizados.
13	Establecer medidas correctivas y preventivas.	5 días	Recurso humano.	\$0	Gerente general y dueños de los procesos	Planes de acción a ejecutarse
14	Elaborar cronograma de reuniones de retroalimentación con dueños de procesos	2 días	Recurso humano, equipos de oficina y material de oficina.	\$0	Gerente general	Cronograma de reuniones de retroalimentación con dueños de procesos
15	Reuniones de retroalimentación con dueños de procesos	8 días	Recurso humano	\$0	Gerente general y dueños de los procesos	Informes con sus respectivas evaluaciones así como firmas en listas de asistencia.
16	Inicio formal de las actividades de la empres	Indefinid o	Recurso humano, material de oficina, equipos de computación y otros recursos afines.	\$0	Gerente general y dueños de los procesos	Cambios en procesos puestos en marcha.
TOTAL		\$10425				

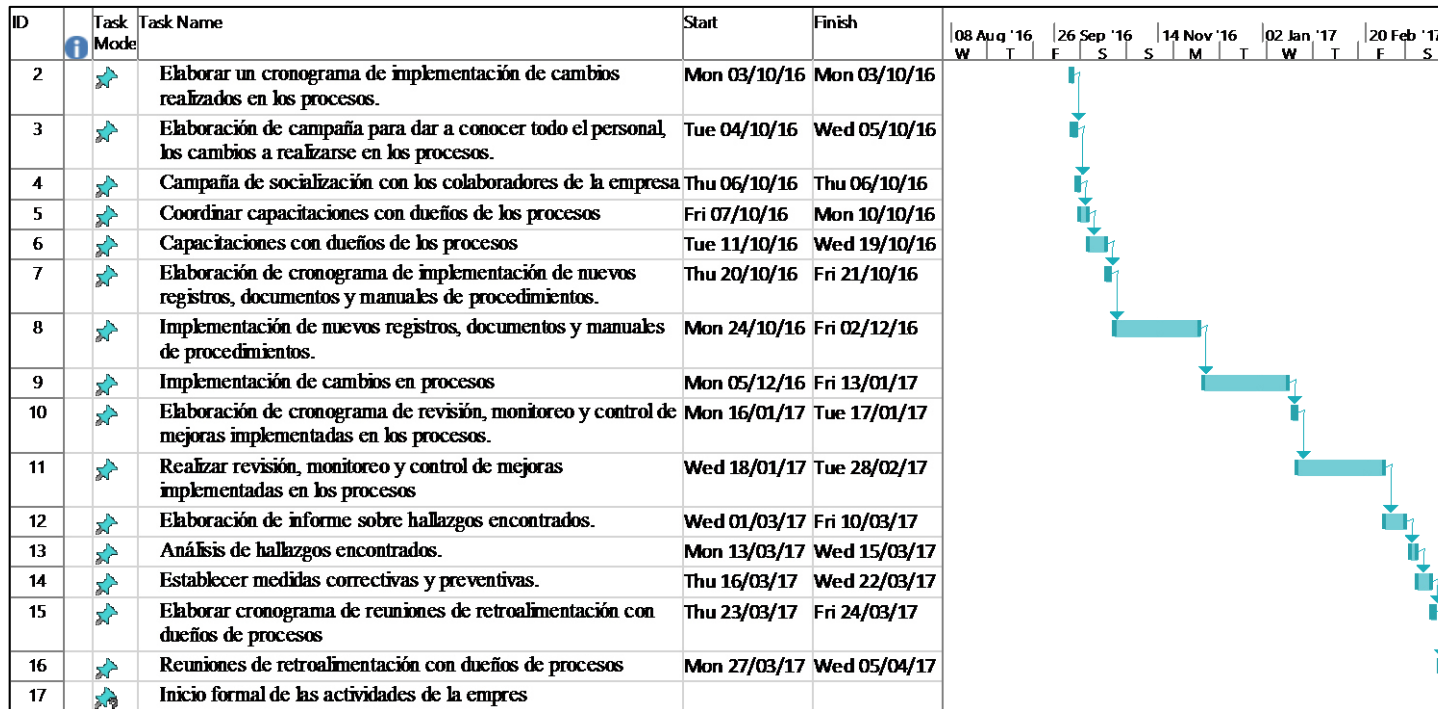


Figura 72: Plan de implementación

El presente plan de implementación posee un costo de \$10425 los cuales corresponden a los costos previamente establecidos en los planes de mejora y que también se encuentran detallados en la Tabla 35: Distribución de costos, además es necesario acotar que el indicador planteado en el respectivo plan obtendrá sus datos de medición en base a una encuesta on-line que será realizada al personal.

4.3 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

De acuerdo a lo analizado el levantamiento de procesos, la creación de manuales de procedimientos y el establecimiento de indicadores serán un beneficio para la empresa, por esta razón el presente capítulo busca analizar el beneficio que se obtendrá al incurrir a diversos costos relacionados a la mejora de los procesos previamente explicados.

Al definir correctamente las actividades que conforman los diversos procesos tratados en el presente trabajo, implementar indicadores y tras haber mantenido una reunión con el gerente general se pudo determinar que al ser la primera vez que se estructuran procesos, indicadores y se plantea la utilización de manuales de procedimientos conjuntamente con la mejora de dichos procesos y al no existir estudios previos sobre como beneficiarían las mejoras en los procesos en relación a los costos destinados a estos, se llegó a concluir con gerencia que una meta que se espera alcanzar con todo lo previamente expuesto, es una reducción de 10% de tiempo invertido en los siguientes procesos de carácter productivo:

- Procesamiento de fragancias
- Filtrado y envasado de fragancias

- Sellado
- Envasado de cremas

Además de una reducción de desperdicios en los procesos de:

- Empacado, debido a que comúnmente se estima que se echan a perder alrededor de 10 cajas con sus respectivos plásticos al momento de empacar las fragancias.
- Procesamiento de cremas, debido a que si existe algún elemento que interfiera en este proceso como por ejemplo la temperatura, un mal estado en la materia prima u otro factor en algunos casos contaminante; dicho elemento va a dañar toda la producción del lote de cremas, el cual equivale aproximadamente a 7 cremas que pudieron ser destinadas a la venta.

De esta manera se determinaron los siguientes costos:

Tabla 35: Distribución de costos

COSTOS ÁREA PRODUCTIVA				
TIPO		COSTO		
PROCESOS PRODUCTIVOS	R. HUMANO	Sueldo mensual asistente área productiva	4.320,00	
		Capacitación personal	200,00	
	EQUIPOS	Computadora	250,00	
		Impresora	70,00	
		Reparación computadora existente	50,00	
		Mantenimiento equipos	90,00	
		Actualización de software en la existente	30,00	
	A. OFICINA	Artículos de oficina	300,00	
	RELACIONADOS A DESPERDICIOS	PRODUCCIÓN	Ajuste máquina de sellado	100,00
			Ajuste pistola de calor	50,00
Cocineta de cocción para cremas			75,00	
OTROS	BODEGA	Encargado de bodega	4.320,00	
		Computadora	250,00	
		Impresora	70,00	
		Artículos de oficina	50,00	
	PERSONAL	Charla motivacional	200,00	
TOTAL		10.425,00		

Dicha reducción del 10% de tiempo esperada por gerencia, originaría una producción estimada de 1 unidad adicional de perfumes y 0,5 unidades de cremas, lo cual produciría anualmente alrededor de 1746 unidades de perfumes y 960 unidades de cremas adicionales al año, cuyo margen unitario sería de \$10,96 en perfumes de hombre y \$5,98 en cremas de hombre así como \$9,85 en perfumes de mujer y \$ 5,93 en cremas de manera que la utilidad por dicho mejoramiento sería de \$17.682,62 en perfumes y \$5.701,20 en cremas rubros a los cuales se reducen \$ 3.507,57 correspondientes a comisiones generando así una utilidad de \$19.876,24, con este aumento en la producción se podría generar un aumento en las ventas de la empresa,

pero este resultado solo podría verse reflejado una vez que se hayan implementado dichos cambios, a continuación, se puede apreciar un resumen de lo explicado.

Tabla 36: Producción y costos de 1 unidad adicional de perfumes y 0,5 de cremas

	HOMBRE		MUJER	
	PERFUMES	CREMAS	PERFUMES	CREMAS
PROD. ADICIONAL MENSUAL	36,38	20,00	109,13	60,00
PROD. ADICIONAL ANUAL	436,50	240,00	1.309,50	720,00
P.V.	17,96	8,98	15,85	7,93
C. PROD	7,00	6,00	3,00	2,00
MARGEN	10,96	5,98	9,85	5,93
UTILIDAD	4.784,04	1.435,20	12.898,58	4.266,00

Tabla 37: Resumen de reducción de 10% de tiempo en la producción

TIPO	TIEMPO	U. ADICIONALES	PROD. ADICIONAL ANUAL	UTILIDAD BRUTA
PERFUMES	REDUCCIÓN 10%	1	1746	17.682,62
CREMAS	REDUCCIÓN 10%	0,5	960	5.701,20
TOTAL				23.383,82
COMISIONES				3.507,57
BENEFICIO				19.876,24

Otro objetivo que se busca con el levantamiento de procesos y la implementación de indicadores, es el control y la reducción de los desperdicios, debido a que según datos proporcionados por el gerente general de la empresa, se determinó que en el proceso de empaqueo se desperdician alrededor de 10 unidades de plásticos y 10 unidades de cajas para el empaqueo de los perfumes.

Otro proceso donde existe desperdicio es el procesamiento de cremas, debido a que si hubo un mal manejo de materia prima o poco control de la temperatura en el proceso, todo el lote producido se echa a perder; el mismo que equivale alrededor de 7 cremas.

Dicho esto se estableció que la mejora de los procesos así como la implantación de indicadores en los mismos, buscaría mitigar estos desperdicios dándose así los siguientes resultados explicados en la Tabla 38: Detalle de costo por desperdicio.

Tabla 38: Detalle de costo por desperdicio

PROCESOS PRODUCTIVOS	TIPO AHORRO	UNIDADES	C. UNIT. DESPERDICIO
Empacado	costo	10,00	0,4
Procesamiento de cremas	costo	7,00	1,2
GASTO X DESPERDICIO	U. MES	U. AÑO	C. PROD ANUAL DEL DESP
4,00	200	2400	960
8,40	140	1680	2016

Como se puede observar la reducción de desperdicios de 10 unidades de plásticos para envoltura y 10 unidades de cajas en el proceso de empacado generaría un ahorro de 200 unidades mensuales y por ende 2400 unidades anuales cuyo costo sería \$ 960.

De la misma manera si existe se reduce el desperdicio de 7 cremas en el procesamiento de las cremas, esto generaría un ahorro de 140 cremas mensuales y 1680 cremas anuales, cuyo costo sería \$2016.

Tabla 39: Costo-Beneficio

Costo	Beneficio	Análisis
10.425,00	22.852,24	2,19

Por lo tanto luego de todo lo expuesto previamente, se puede apreciar que los costos de dichas mejoras serían alrededor de \$ 10425 mientras que los beneficios originados por dichos costos serían alrededor de \$22.852,24 en la producción generando un costo beneficio de alrededor de \$2,19 por cada dólar invertido para dichas mejoras. Es necesario acotar, que solo una vez que se decidan implementar las mejoras se podrá vivenciar un resultado más objetivo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Parfums Zoe posee una buena oportunidad de crecimiento debido a su excelente ubicación misma que se localiza en un área céntrica de Quito.
- La empresa Parfums Zoe a pesar de tener competencia se destaca por la fidelidad de sus clientes y el compromiso que esta cumple a través de la buena calidad de sus productos; es necesario destacar que pese a este factor favorable la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de satisfacción al cliente ni seguimiento del mismo posterior a la venta del producto.
- La empresa a pesar de ser relativamente pequeña y no poseer manuales de procedimientos ni políticas bien planteadas; posee procesos definidos, es cuestión de plasmarlos oficialmente y organizar ciertos parámetros para que estos funcionen a cabalidad.
- La inexistencia de indicadores en los procesos es desfavorable para la empresa ya que se disminuye el grado de control que se tiene sobre los procesos en especial con los de carácter productivo que se llevan a cabo en la misma.

- La empresa enfrenta algunos retos pero estos pueden ser superados ampliamente ya que al ser tan dinámica, también se caracteriza por ventas directas a través de catálogos y colaboradores que brindan asesoría en cada venta.
- Actualmente la empresa no requiere de un número mayor de máquinas pero a futuro será necesario aumentar este número de maquinarias y automatizar algunos procesos productivos para poder ser competitiva en el mercado, mismo que está en constante cambio.
- La empresa no cuenta con un encargado de talento humano, lo cual afecta el rendimiento de la misma por el bajo nivel de motivación presente en los colaboradores además de una mala delegación de funciones en los mismos.
- La empresa no realiza evaluaciones periódicas de desempeño de su personal, ni capacitaciones periódicas que promuevan el desarrollo de sus colaboradores, tampoco cuenta con un programa de desarrollo de carrera debido a que la estructura organizacional con la que se maneja actualmente aun no lo permite, a pesar de eso cuenta con un programa de incentivos que aún tiene la capacidad de explotarse en beneficio de todos los que conforman Parfums Zoe.
- La empresa no posee un encargado de compras lo cual afecta el desenvolvimiento pleno del gerente general debido a que al tener un sin número de obligaciones no puede manejar oportunamente los temas relacionados a compras y proveedores.

- La empresa no cuenta con políticas de cobro debidamente establecidas por lo cual varios registros y actividades se llevan a cabo de manera informal impidiendo que se mantenga un control adecuado de los mismos y del proceso en general. Pese a esto la empresa se maneja con una forma de cobro al contado además de algunos casos excepcionales de crédito a determinadas personas bajo el parámetro de antigüedad y fidelidad a la empresa.
- La empresa no se encuentra endeudada ya que se maneja con políticas de crédito al contado, esta manera todas las deudas son saldadas en el momento en que se realizan transacciones tanto de compra como de venta a excepción de ciertos pedidos a proveedores con crédito de máximos 60 días.
- Las políticas de pago de la empresa tampoco se encuentran debidamente establecidas, a pesar de esto si hay parámetros bien definidos, la empresa cuenta con seis proveedores principales con los cuales realiza todos pagos al contado a excepción del proveedor de frascos con el cual tiene crédito a 30 días y 60 días plazo para realizar los pagos.
- La empresa posee una buena distribución de áreas pero necesita complementarla con la colocación de estantes, divisiones u otros elementos que promuevan orden y aprovechamiento de espacios.
- Existe un alto grado de dependencia de la empresa con sus proveedores representando un problema significativo a la hora de realizar pedidos, escoger variedad de insumos y materias primas e incluso en la entrega de los mismos por retrasos u otros inconvenientes suele existir retraso.

- La empresa maneja mails, medios telefónicos y medios escritos como información e carteleras, pero el uso masivo de redes sociales aun es mínimo a pesar de que la empresa cuenta con una cuenta de Facebook y su propia página web.
- La empresa no cuenta con documentos ni registros que propicien el control en los procesos, además es evidente la falta de manejo de bases de datos que contengan información actualizada.
- Al realizar el levantamiento de los procesos, se determinó que los mismos no presentan mecanismos de control dejando en evidencia:
 - Falta de abastecimiento a las áreas productivas.
 - Sobreabastecimientos a las áreas productivas
 - Doble despacho de productos.
 - Mal ingreso de materias primas e insumos a bodega.
 - Al no contar con una base de datos o un registro adecuado no se tenía concretamente un dato oficial de inventarios existentes en bodega.
 - Falta de registros en todos los procesos.
 - Desperdicios de materia prima, insumos y producto en proceso.
 - Reprocesos.
 - Otros.
- El presente trabajo ha permitido determinar aquellos aspectos tanto positivos como negativos que influyen en el éxito de la empresa, no todo es bueno o malo; a pesar de que hay aspectos que deben mejorar, es una empresa que ha sabido

salir adelante y ganarse la fidelidad de su cliente, el secreto no es solo fabricar un buen producto sino también brindar un buen servicio.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez realizado el presente estudio a los procesos detallados se recomienda a la empresa Parfums Zoe lo siguiente:

- La gerencia debe analizar detenidamente la propuesta presentada en el presente estudio con el fin de que el mismo sirva como herramienta para el desarrollo favorable de toda la empresa.
- La empresa debe aprovechar las fortalezas que posee y las oportunidades presentes en el entorno para mantener a los clientes actuales satisfechos además de conseguir un aumento significativo en la futura clientela mediante todo lo propuesto en el presente trabajo, que no lo permite mantener un mejor manejo de los procesos sino que también se busca promover el control de todas las actividades que los conforman y de la misma manera encaminar a la empresa a cumplir los objetivos que se fija a corto, mediano y largo plazo.
- Los planes de mejora propuestos en el presente trabajo deben ser analizados por gerencia con el fin de asumir el compromiso de cambio planteado través de los mismo, además se deben promover reuniones informativas y charlas de capacitación continuamente para que de esta manera, todo el personal que conforma la empresa tenga pleno conocimiento de todo lo que se realiza en ella, así como de las actividades que realiza como miembro de la misma.

- La empresa debe realizar un análisis financiero mucho más exhaustivo para saber datos más exactos y acordes a la realidad de la empresa y por ende tomar medidas que favorezcan al desempeño de la organización.
- Se deben realizar campañas internas que permitan conocer a los miembros de la organización la misión, visión y objetivos que la misma busca alcanzar, de modo que todo el personal asuma un mayor grado de compromiso con la empresa y por lo tanto busque generar acciones en beneficio de la misma.
- La gerencia de la empresa debe crear estrategias para mejorar la venta de los productos existentes debido a que estas ya entraron en un periodo de madurez presentando un crecimiento desacelerado en relación a las ventas de años anteriores.
- A fin de mejorar los procesos de la empresa se recomienda analizar la propuesta realizada en el presente trabajo de manera que los cambios en los mismos, así como los indicadores planteados puedan ser implementados oportunamente y en consecución a los objetivos de la empresa.
- Se recomienda establecer líneas base para los indicadores con el fin de mantenerlos y por ende crear medios de control de los mismos.
- La empresa debería contratar un mensajero y adquirir una moto, con el fin de agilizar las entregas de pedidos a oficinas postales en el caso de que estas sean por ventas a nivel provincial, además de que la presencia del mensajero será de gran ayuda dentro de otros procesos en la empresa.

- Una vez implementados los cambios en los procesos previamente expuestos, se recomienda monitorearlos con el fin de darles seguimiento y por ende promover avances oportunos en la mejora de los mismos.
- A futuro se debería realizar un estudio de tiempos estándar de los procesos productivos con el fin de promover mediadas de monitoreo y evaluación en beneficio de la creación de mejoras para los mismos.
- Gerencia debería promover la creación de un departamento exclusivo para el manejo de talento humano y otro para el manejo de las compras debido a que actualmente estos son manejados por el gerente general pero no están bien encaminados a cumplir sus objetivos.
- La empresa debe adoptar un papel activo en el manejo de recursos y cuidado del medioambiente, con el fin de producir artículos de calidad que de alguna manera estén involucrados en el manejo sustentable de los recursos ya sea a través del reciclaje de recursos, la utilización de materias primas biodegradables entre otros aspectos.
- La empresa debe analizar el uso de maquinarias que permitan la automatización de ciertos procesos con el fin de mejorar la calidad de los productos que brinda la empresa.
- La empresa debe buscar nuevos proveedores tanto para materias primas, insumos y servicios.

- La empresa debe realizar el seguimiento post-venta y encuestas de satisfacción a sus clientes a manera de generar retroalimentación empresa-cliente, fidelización y por ende la creación de una relación a largo plazo.
- Se recomienda a la empresa ampliar su negocio incursionando en la venta de productos no solo a personas sino a empresas.
- Se tiene conocimiento que la empresa quiere ampliar su catálogo de productos mediante la reacción de fragancias orientadas al mercado infantil así como artículos de tocador y próximamente bloqueadores solares, por lo que se le recomienda a la empresa analizar la factibilidad de producción de estos productos en las instalaciones actuales que posee la empresa además de realizar un estudio de mercado donde se pueda visualizar la aceptación de estos nuevos productos en el mercado.
- Cuando la empresa crezca se recomienda a la empresa adoptar un sistema contable que permita el registro de todas las transacciones así como la obtención de información oportuna en caso de ser necesario.

REFERENCIAS

1. AEC. (25 de Mayo de 2006). *AEC*. Obtenido de AEC: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=7a531320-6dd9-4fad-bc7c-7abea56b9240&groupId=10128
2. Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (Julio de 2014). *Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria*. Obtenido de Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/REGLAMENTO-PERMISOS-DE-FUNCIONAMIENTO-No.-4712.pdf>
3. Aiteco. (2013). *Aiteco*. Obtenido de Aiteco: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
4. Banco central del Ecuador. (2012). *COMEX*. Obtenido de COMEX: <http://barreras.corporaciondf.com/PERFIL/PERFIL%20COMERCIAL%20COLOMBIA.pdf>
5. Banco de la República. (2013). *Banco de la República*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/porque-es-importante-mantener-inflacion-baja-estable>
6. Bejar, E. (11 de Agosto de 2011). *El Universo*. Obtenido de Doctor Tecno: <http://www.doctortecno.com/noticia/ecuador-s-ptimo-en-sudam-rica-en-n-mero-de-usuarios-en-facebook>
7. Besterfield.D. (2009). *Control de calidad* . México: Peason Prentice Hall.
8. Bolaños.C. (20 de Agosto de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/iwuti21bexie/planta-de-produccion-de-perfumes/>
9. Bustamante.L, &. o. (2012). *dspace*. Obtenido de espol: http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24344/1/Articulos%20de%20Tesis_An%C3%A1lisis%20de%20la%20Recaudaci%C3%B3n.pdf
10. Cabrera.C. (Julio de 2014). *Liderazgo lean 6 sigma*. Obtenido de Liderazgo lean 6 sigma: <http://www.liderazgolean6sigma.com/2014/07/valor-agregado.html>

11. Cámara de comercio de Quito. (02 de Julio de 2015). *Cámara de comercio de Quito*. Obtenido de CCQ: <http://www.lacamaradequito.com/la-camara/quienes-somos/>
12. Camejo.J. (28 de Noviembre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
13. Camejo.J. (2012). *Grande Pymes*. Obtenido de Grande Pymes: <https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
14. CCE. (2005). ISO 9000. En CCE, *ISO 9000* (pág. 2). Ginebra: ISO.
15. CCE. (2008). ISO 9001:2008. En CCE, *ISO 9001:2008* (pág. 41). Ginebra: ISO.
16. CETI. (2010). *CETI*. Obtenido de CETI: http://archivos.ceti.mx/SIPPAFI/encuesta_de_levantamiento.pdf
17. Chiavenato, I. (1999). *Administración de RRHH*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
18. Comision de Legistacion Y codificacion. (17 de Noviembre de 2004). *Ley de Regimen tributario interno*. Obtenido de Ministerio de Finanzas : http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ley_regimen_tribut_cod.pdf
19. Comité de comercio exterior. (29 de Diciembre de 2014). *COMEX*. Obtenido de COMEX: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/RESOLUCION-42.pdf>
20. Comité de comercio exterior. (11 de Marzo de 2015). *El Universo*. Obtenido de El Universo: http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
21. CorpResearch. (2013). *Informe de Riesgo País: Ecuador*. CorpResearch.
22. DAE. (2014). *SISE*. Obtenido de <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>
23. Datosmacro. (20 de Agosto de 2015). *Datosmacro*. Obtenido de Datosmacro: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
24. Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad: La salida de la crisis*. -: Diaz de Santos.
25. EKOS. (2015). Perspectivas económicas. *Revista EKOS*.
26. El Emprendedor. (31 de Enero de 2012). *El Emprendedor*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>

27. El Universo. (27 de Enero de 2012). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2012/01/27/1/1356/tasas-aquejan-sector-cosmeticos.html>
28. El Universo. (16 de Septiembre de 2013). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/16/nota/1450436/industria-cosmetico-esta-creciendo-pais>
29. El Universo. (23 de Octubre de 2014). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/10/23/nota/4135951/importaciones-cosmeticos-disminuyeron-35>
30. El Universo. (29 de Marzo de 2015). El efecto de las salvaguardias ya se siente en el consumo. *Diario "El Universo"*.
31. El Universo. (11 de Marzo de 2015). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
32. Espinosa.R. (10 de Octubre de 2012). *Roberto Espinosa Blog*. Obtenido de Roberto Espinosa Blog: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
33. Espinosa.R. (29 de Julio de 2013). Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
34. Europages. (20 de Agosto de 2015). *Europages*. Obtenido de Europages: <http://quimica-farmacia-maquinaria-y-material.europages.es/empresas/Perfumer%C3%ADa:%20m%C3%A1quinas%20y%20material%20para%20la%20industria.html>
35. Euskalit. (2015). *EUSKALIT*. Obtenido de EUSKALIT: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
36. Filippo.J. (Marzo de 2011). *José Filippo*. Obtenido de José Filippo: <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/diagramas-de-flujo.pdf>
37. Fleitman.J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw Hill.
38. Fundibeq. (2010). *Fundibeq*. Obtenido de Fundibeq: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
39. Graham.B. (2002). *Ben Graham Corporation*. Obtenido de Ben Graham Corporation: <http://www.mejoresprocesos.com/articles/symbols.pdf>

40. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: Mc Gran Hill.
41. Harrington.J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
42. Hedera. (16 de Septiembre de 2015). *Hedera*. Obtenido de Hedera: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/06/enfoque-al-cliente-principios-de-la.html>
43. Helena.J. (2013). *Los consumidores, las empresas y el medio ambiente*. Quito: Consultor Apoyo Inteligencia de mercados.
44. IEEP. (20 de Agosto de 2015). *Instituto ecuatoriano de economía política*. Obtenido de Instituto ecuatoriano de economía política: http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1733&catid=43:liberalismo-economico&Itemid=101
45. INEC & Senecyt. (2009-2011). *Encuesta de actividades de ciencia, tecnología e innovación*. Guayaquil: Diario El Telégrafo.
46. INEC. (2013). *Anuario estadístico 2013*. Quito: Instituto nacional de estadísticas y censos.
47. INEC. (2014). *Analfabetismo*. Quito: Instituto de estadísticas y censos.
48. INEC. (2014). *Escolaridad*. Quito: Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos.
49. INEC. (06 de febrero de 2014). *Reporte de inflación octubre 2014*. Quito: INEC.
50. INEC. (20 de Agosto de 2015). *CIIU* . Quito: INEC. Obtenido de INEC Web site: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
51. INEC. (2015). *Indicadores de pobreza y desigualdad-Marzo 2015*. Quito: Instituto nacional de estadísticas y censos.
52. INEC. (2015). *Informe de inflación mensual Enero del 2015* . Quito: Instituto nacional de estadísticas y censos.
53. INEC. (Marzo de 2015). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de Instituto nacional de estadísticas y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2015/>
54. INEN. (2014). *INEN*. Obtenido de INEN: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_093.pdf

55. INEN. (2014). *INEN*. Obtenido de INEN: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/EXTRACTO_2014/VGR/n-te_inen_iso_22716extracto.pdf
56. ISO 9000.2008 México. (14 de Septiembre de 2015). *ISO 9000.2008 México*. Obtenido de ISO 9000.2008 México: http://www.iso9000.com.mx/iso2000_3.html
57. Josse.V, S. d. (2013). País productivo. *Revista del Ministerio de Industrias y productividad*.
58. Kabboul, F. (1994). *La Reingeniería en las empresas de servicio*. -: IESA.
59. Koneggi. (24 de Junio de 2015). *Koneggi*. Obtenido de <http://koneggi.com.ec/blog/rige-reglamento-a-la-ley-del-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad>
60. León.M. (28 de Septiembre de 2015). *El comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/producto-ecuatoriano-busca-espacio-empresas.html>
61. Lloréns, J., & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. España: Grupo Anaya S.A.
62. López.S. (05 de Septiembre de 2007). *HMP*. Obtenido de HMP: http://www.hmp.sa.cr/files/control_interno/Otros/Procesos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20levantamiento.PDF
63. Macías, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martinez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Cádiz: UCA.
64. Mallar.M. (Enero de 2010). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
65. Maylín, Hernández, & otros. (16 de Diciembre de 2011). *Scielo*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v16n1/v16n1a02.pdf>
66. MIDEPLAN. (15 de Septiembre de 2015). *MIDEPLAN*. Obtenido de MIDEPLAN: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
67. Ministerio coordinador de la producción, empleo y competitividad. (24 de Mayo de 2014). *Ministerio coordinador de la producción, empleo y competitividad*. Obtenido de Ministerio coordinador de la producción, empleo y competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>



68. Ministerio de administración pública de República Dominicana. (Abril de 2014). *Ministerio de administración pública de República Dominicana*. Obtenido de MAP: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
69. Ministerio de Comercio Exterior. (02 de Julio de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: http://barreras.corporaciondfl.com/repts/pais_perfil_cliente.php
70. Ministerio de Salud Pública. (Julio de 2013). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>
71. Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (26 de Agosto de 2013). *El 823 de mipymes en el Ecuador utilizan internet*. Obtenido de Telecomunicaciones Web site: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>
72. Morejón, K. (23 de Enero de 2015). La estabilidad política ha atraído estabilidad económica. *El ciudadano*.
73. Moreno, P. (Marzo de 2011). *MAVAINSA*. Obtenido de MAVAINSA: https://pastranamoreno.files.wordpress.com/2011/03/control_procesos-valvulas.pdf
74. Municipio Metropolitano de Quito. (09 de Julio de 2015). *Quito*. Obtenido de Municipio Metropolitano de Quito: <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/concejo-metropolitano>
75. Negocios. (2014). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mas-cosmeticos-2014-y-2015.html>
76. Pereiro.J. (24 de Abril de 2008). *Portalcalidad*. Obtenido de Portalcalidad: http://www.portalcalidad.com/articulos/73-como_hacer_mapa_procesos
77. Peresson.L. (Enero de 2007). *Sistemas de gestión de calidad con enfoque al cliente*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>
78. Pérez, A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
79. Presidencia de la República del Ecuador. (30 de Marzo de 2015). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>
80. ProChile. (2012). *Estudio de Mercado de Servicios de medioambiente en el Ecuador*. Guayaquil: ProChile.

81. ProCosméticos . (09 de Julio de 2015). *ProCosméticos* . Obtenido de ProCosméticos : <http://www.procosmeticos.ec/index.php/widgetkit/lista-de-miembros>
82. ProEcuador. (2014). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/sector8-2/>
83. ProEcuador. (09 de Julio de 2015). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/plasticos-farmaceutica-cosmeticos/>
84. Pujol.B. (1999). *Diccionario de Marketing*. México: Grupo Cultural.
85. Rebolledo.J. (Agosto de 2010). *Universidad de Chile*. Obtenido de Universidad de Chile: <file:///C:/Users/LIZ/Downloads/manual%20de%20procedimientos%20de%20la%20unidad%20de%20gestion.pdf>
86. Revista Gestión. (Mayo de 2015). *Gestión Economía y Sociedad*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?cat=439&paged=2>
87. Revista Gestión Economía y Sociedad. (22 de Abril de 2013). *CASIC*. Obtenido de CASIC: <http://www.casic-la.org/noticias/ecuador/704-ecuador-segunda-economia-dinamica-de-sudamerica.html>
88. Rincón.R. (Agosto de 1998). “*Los indicadores de Gestión Organizacional*” una guía para su definición. Obtenido de publicaciones.eafit: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
89. Rivera.P. (Octubre de 2012). *PROCENEC*. Obtenido de PROCENEC: <http://procenec.blogspot.com/2012/10/levantamiento-de-procesos.html>
90. Salas.E. (2013). Impacto de los medios sociales en las empresas publicas y privas. *FENopina*. Obtenido de Fen Web site.
91. Secretaria nacional de planificación y desarrollo. (2015). *Proforma 2015*. Quito: Secretaria nacional de planificación y desarrollo.
92. SIG. (2015). *Soluciones SIG*. Obtenido de Soluciones SIG: <http://www.solucionessig.com/portal/mapa-de-procesos>
93. Sistema nacional de información. (16 de Junio de 2015). *Sistema nacional de información*. Obtenido de Sistema nacional de información: <http://infdigital.sni.gob.ec/>
94. SRI. (20 de mayo de 2013). *Asociacion ecuatoriana de venta directa*. Obtenido de aevd: <http://www.aevd.ec/attachments/article/104/GU%C3%8DA%20TRIBUTARIA%20SRI.pdf>

95. Superintendencia de compañías, valores y seguros. (02 de Julio de 2015). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
96. Talavera.C. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Granada: ISBN.
97. Thompson, A. y. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
98. Thompson, A., & Strickland, J. (Diciembre de 2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. Bogotá: Mc Graw Hill. Obtenido de PromoNegocios: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
99. UEMED. (15 de Septiembre de 2015). *UEMED*. Obtenido de UEMED.com: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/40.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de entrevista de levantamiento de procesos



	Entrevista para el levantamiento de información acerca de los procesos CETI	
Equipo Líder CLAVE DEL PROYECTO : GRP CETI	Fecha (aaaa.mm.dd): 2010.05.24 Hoja : 1 de 2	

Nombre del encuestado: _____

Área de adscripción: _____

Puesto que desempeña: _____

1. ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en esta área?
2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?, en caso de no contar con algún procedimiento que avale alguna o algunas de las actividades indíquelo.
3. ¿Cómo se están haciendo tales actividades, funciones y/o procesos?
4. ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?
5. ¿Cuál es la cantidad de transacciones o decisiones por actividad, función y/o proceso?
6. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad, función y/o proceso?
7. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos? (con enfoque a proceso no a personas)
8. ¿En qué actividades, funciones y/o procesos no se cumple con la meta de eficiencia y eficacia?, y Señale el ¿Por qué?
9. ¿Qué tan serios son los problemas descritos?
10. ¿Ha logrado identificar la causa principal de los problemas descritos? En caso afirmativo indique cuál es.
11. ¿Qué interacciones existen entre el personal y las áreas, que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación establecidos para cada una de las actividades, funciones y/o procesos que realiza?
12. ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas y procedimientos?
13. ¿Cuáles elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus actividades, funciones y/o procesos?

 <p>ceti CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA INDUSTRIAL</p>	<p>Entrevista para el levantamiento de información acerca de los procesos CETI</p>	 <p>SEP</p>
<p>Equipo Líder</p> <p>CLAVE DEL PROYECTO : GRP CETI</p>	<p>Fecha (aaaa.mm.dd): 2010.05.24</p> <p>Hoja : 2 de 2</p>	

14. ¿Cómo circula la información y las instrucciones entre las áreas de la Institución?
15. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?
16. ¿Qué herramientas informáticas, bases de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.
17. ¿En qué procesos y/o procedimientos se incumple con la entrega de formatos registrados en el SGC?

Anexo 2: Calendario de relevamiento de información

Id	Modo de tarea	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras																																												
							2	19	26	feb '15	2	9	16	23	mar '15	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	jun '15	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19
1			Primera reunión con gerente de empresa para hablar sobre tesis y acordar un	0 días	jue 15/1/15	jue 15/1/15		15/1																																										
2			Firma de compromiso como tal e inicio de plan	0 días	mar 20/1/15	mar 20/1/15		♦ 20/1																																										
3			Finalización propuesta plan de tesis	0 días	mié 15/4/15	mié 15/4/15		♦ 15/4																																										
4			Elaboración de tesis capítulo 1 y 2	76 días	lun 1/6/15	dom 13/9/15																																												
5			Primera reunión con gerencia con motivo de información acerca de levantamiento, forma de realizarlo y planteamiento de compromiso de la empresa.	1 día	lun 14/9/15	lun 14/9/15																																												
6			Segunda reunión: recorrido por la empresa y presentación de todos los colaboradores	1 día	mar 15/9/15	mar 15/9/15																																												
7			tercera reunión: conversatorio con gerencia acerca de todos los procesos a levantarse, necesidades existentes, programación de reunión para levantar procesos y tiempos, etc.	1 día	mié 16/9/15	mié 16/9/15																																												
8			Levantamiento de procesos	2 días	vie 25/9/15	sáb 26/9/15																																												
9			Levantamiento de tiempos	2 días	lun 5/10/15	mar 6/10/15																																												
10			Elaboración de tesis: diagramación de flujos, valores agregados y detección de fortalezas y debilidades de cad proceso	19 días	mié 7/10/15	sáb 31/10/15																																												
11			Elaboración de tesis: mejora de	20 días	dom 1/11/15	jue 26/11/15																																												

Anexo 3: Registro de control de reuniones

FECHA	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO	ESTADO
15-01-15	Primera reunión con gerente de empresa para hablar sobre tesis y acordar un compromiso.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
20-01-15	Firma de compromiso como tal e inicio de plan de tesis.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
14-09-15	Primera reunión con gerencia con motivo de información acerca de levantamiento, forma de realizarlo y planteamiento de compromiso de la empresa.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
15-09-15	Segunda reunión: recorrido por la empresa y presentación de todos los colaboradores.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
16-09-15	tercera reunión: conversatorio con gerencia acerca de todos los procesos a levantarse, necesidades existentes, programación de reunión para levantar procesos y tiempos, etc.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
25-09-15	Levantamiento de procesos.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO
05-10-15	Levantamiento de tiempos.	Lizeth Totoy	CONCLUIDO

Anexo 4: Procesos Levantados**PRODUCCIÓN-PERFUMES****Gravado de frascos**

La empresa analiza stock de frascos si existen suficientes continua con el proceso de envasado sino realiza solicitud de gravado de frascos empresa grabadora especificando el número de frascos a grabar, modelo del frasco y otras especificaciones.

Encargado de frascos agrupa frascos y retira de bodega (falta registro de retiro de frascos) y envía a empresa.

En el transcurso de una semana los frascos gravados son entregados a la empresa, bodeguero recibe los frascos, realiza constatación física, registra ingreso a bodega y acomoda en perchas.

Elaboración de fragancias

Encargado de producción analiza stock para 4 o 5 meses y necesidad de producción de fragancia hombre o mujer , si existen suficientes fragancias esta pasa al proceso de envasado de perfumes sino se empieza la producción, primero se pesan las cantidades de agua, fragancias y alcohol de acuerdo a proporciones establecidas en su fórmula maestra, si las proporciones no son correctas se repite esta parte del proceso hasta alcanzarlas en cambio si estas son adecuadas se procede a la mezcla por proporciones si tiene proporciones exactas se continua el proceso sino se repite hasta alcanzar la proporción adecuada, a continuación la mezcla se vierten en frascos ámbar de almacenamiento (oscuros), estas fragancias se reúnen en contenedores y se transportan a la bodega de almacenamiento de fragancias(cuarto oscuro) (en esta parte no existe un control de llegada ni un registro de fragancias=producción en proceso) estas fragancias se almacenan durante 6 meses (maceración), una vez q ha transcurrido este tiempo la fragancia esta lista para el proceso de carga de perfumes.

Filtrado y Envasado

Al transcurridos los 6 meses de maceración encargado procede a retirar de bodega la cantidad de fragancia necesaria para envasar, esta fragancia es transportada área de envasado (no existe control de salida de materia prima), una vez que se han retirado las fragancias, se acomodan en mesas de producción y se inicia el filtrado de fragancia a través de papeles filtro y embudos en contenedores de la siguiente manera una vez llenados los contenedores con las fragancias se analiza la existencia de sedimentos en ellas, si hay sedimentos se vuelve a filtrar sino se agrupan los frascos del mismo tipo en serie , se procede a llenarlos de acuerdo a la capacidad del frasco 30 ml y de 50 mml (decisión de capacidad) se coloca el atomizador y finalizando con la entada de los frascos a la máquina de sellado.

Sellado

Encargado recibe frascos (no hay constatación ni registro de recepción), estos frascos son agrupados con numero de atomizadores requeridos para el pedido (se lo hace de forma empírica no hay registro de pedido de atomizadores a producción ni correcto inventario de atomizadores), los frascos son agrupados de acuerdo al tipo de fragancia y contenido, posteriormente son colocados en la máquina de sellado, una vez sellados los frascos y se ajustan los atomizadores, encargado analiza los atomizadores se encuentran fijos en los frascos si no están procede a sellar de nuevo pero si se encuentran fijos se colocan pistillos del atomizador, encargado hace pruebas con el atomizador si no se cumple se procede de nuevo el proceso y si pistillo cumple se coloca la tapa del frasco y adhesivo trasparente en la base del frasco.

Empacado.

Encargado agrupa fragancias listas de acuerdo al tipo de fragancia y contenido, se coloca capuchón en el cuello del frasco, se introduce en frasco con el capuchón dentro de la caja que contiene especificación de fragancia, se coloca un stickers de identificación, se cierra la caja y se la coloca en plástico termo-encogible, se sella con pistola de calor, si el producto con el plástico no cumple parámetros se repite el proceso de plastificado si está bien (sin arrugas ni huecos), se manda a bodega de producto terminado sino se retira de la fragancia

el plástico y se repite plastificado, se hace nota de ingreso e bodega, se recibe el producto, se hacen constatación física y fin.

PRODUCCIÓN-CREMAS

Envase plástico (colapsible)

Se hace pedido de envase a bodega, recibe envase de bodega, se realiza análisis de envases este decir si envase está en buenas condiciones y limpio, si el producto está limpio se continua con el proceso dejándolo listo para envasado de cremas sino se realiza limpieza de envase (limpieza manual con trapo húmedo) se deja listo.

Elaboración de cremas

Se procede a pedir stock de materiales necesarios a través de solicitud a bodega, se recibe el pedido, se realiza el pesaje de los insumos de acuerdo a formula (crema base: componentes humectantes ,agua, fragancia, acido regulador de pH), si existe una proporción correcta en formula se continua, sino se repite pesaje, posteriormente se coloca mezcla con cada porcentaje y un recipiente de mezclado, se lo somete a calor hasta (buscar grados punto de ebullición se utiliza termómetro se analiza temperatura adecuada), se retira mezcla del recipiente, se procede a mezclar y se deja enfriar a temperatura ambiente con movimientos circulares constantes, encargado analiza aspecto de mezcla hasta que coja aspecto de crema (buscar cualidades), se procede a coloca la fragancia a la mezcla, se mezcla y se coloca el regulador de pH a esa mezcla, encargado utiliza medidor de PH y analiza gama de colores arrojada por medidor de PH (5,5 color amarillos) si cumple se continua y se procede al envasado y si no cumple la mezcla se desecha.

Envasado

Se reciben los envases plásticos 120 ml de proceso de limpieza de envases y la mezcla de la crema, se ordena de acuerdo a tipo de crema por fragancia, se procede envasar a través de jeringuillas de envasado), se llena los envases, se verifica llenado por peso (buscar) si está en 120 ml el producto está listo sino se procede a vaciar y llenar de nuevo el envase, se coloca la tapa del envase, el sticker referencial del producto si esta bien colocado se continua

sino se procede a retirar y se realiza de nuevo procesos de limpiado de envase posteriormente se coloca el plástico termo-encogible, se sella con pistola de calor, si el producto con el plástico no cumple parámetros se repite el proceso de plastificado si está bien (sin arrugas ni huecos) se envía a bodega de producto terminado.

Pedido de venta

Encargado recibe solicitud de pedido por códigos nombre y número, encargado analiza stock si hay procede enviando solicitud a encargado de bodega de despacho de producto terminado sino se negocia otro pedido con clientes y provee muestras, si hay encargado solita el pago del producto, se realiza facturación, envía a cliente a bodega de despacho con nota de retiro, retira su producto y se coloca sello de cancelado.

Despacho

Se recibe factura de pedido, se retira de bodega cantidad solicitada de producto, bodeguero entrega el producto, recibe copia de factura y pone de entregado en factura original y hace firmar un acta de constancia de entrega.

Despacho-provincia

Se recibe el pedido través de vía telefónica o mail, se solicita pago a través de depósito o transferencia, se solicita el envío de número de depósito, confirma en el banco a través de encargado de ventas, se ordena facturación.

Se envía factura a despacho (sellos cancelado y entregado), despacho almacena pedidos en cajas con datos pertinentes, se entrega a mensajero, se lleva a oficina postal y se envía, encargado de ventas hace llamada o mail confirmado envió con fecha y numero de envió.

Pedido se demora 24 horas máximo en llegar a provincia al día siguiente encargado de ventas realiza una llamada telefónica de confinación si todo está bien finaliza el proceso pero se en ocasiones se demora pero no pasa nada, sino llega se hace seguimiento de pedido se localiza se notifica al cliente se confirma la llegada y fin.


Proveedores

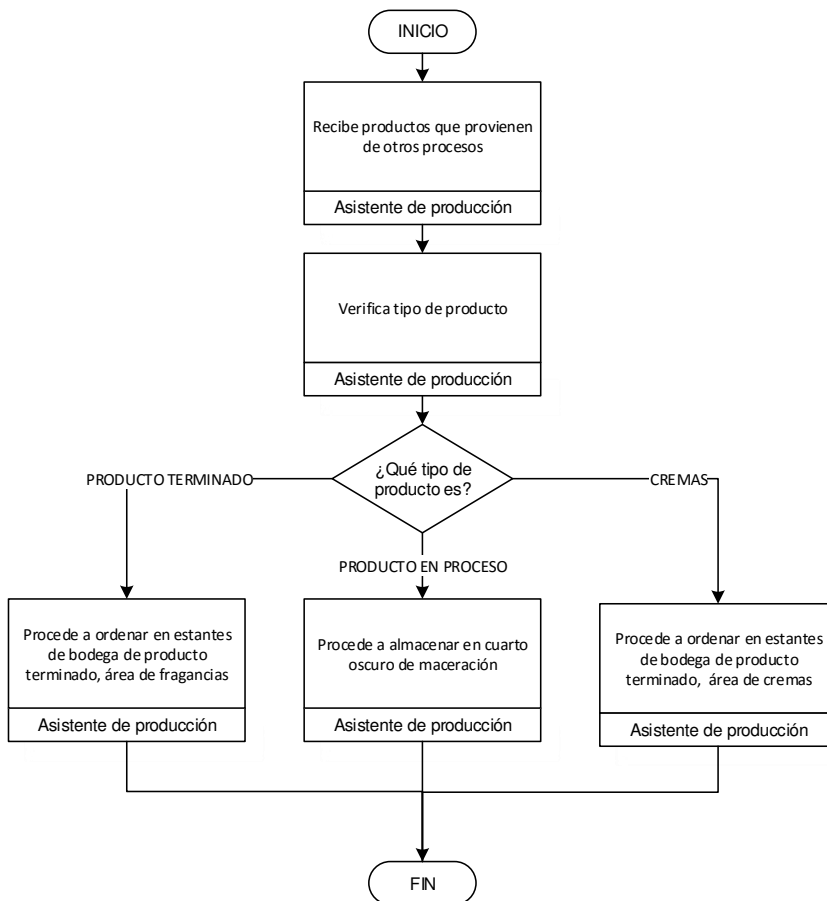
Gerente de producción analiza necesidades de materia prima u otros insumos para producir por 3 meses, analiza stock si hay no hago nada sino y envía requerimiento a gerente general quien analiza lista de proveedores (selección por tipo de proveedor), proveedor envía respuesta a pedido, si es negativa gerente busca un nuevo proveedor si fuera el caso o sino realiza nueva negociación con proveedor solicitando muestras, al recibir las muestras si no son acordes a necesidad busca un nuevo proveedor si son al igual que si la respuesta fuere afirmativa confirma pedido a proveedor, Proveedor manda proforma, encargado analiza proforma, si se ajusta a parámetros acepta envía a proveedor respuesta afirmativa sobre pedido, este a su vez envía información perteneciente a pedido acordando fecha de entrega de pedido, cantidad y factura , el pago se realiza pago al contado o 3 meses crédito de acuerdo al proveedor, proveedor manda notificación y factura con pedido, se archiva factura y se culmina el proceso.

Bodega


- Recepción de pedidos de Bodega: recibe pedido hecho a proveedores, verificar que el pedido sea el adecuado tras previa notificación verbal del gerente verificar condiciones del pedido y cantidad del mismo si este está en malas condiciones notifica a gerente general quien corrobora mal estado de pedido y notifica al proveedor, coordina la devolución al Proveedor. Si el pedido es el correcto se procede almacenar en bodega de insumos de producción.
- Almacenaje de productos en bodega: recibe productos provenientes de otros procesos, analiza que tipo de producto es, si es producto terminado recibe pedido, verifica pedido y procede ordenar en pechas y almacenar en bodega producto terminado, si es producto en proceso procede a ordenar en estantes y almacenar en cuarto oscuro de maceración.
- Sacar materia prima de bodega: recibe pedido de materia prima, se dirige a bodega y verifica existencia, si hay pedido organiza pedido y envía a producción. Si no hay notifica gerente general para que realice pedido.

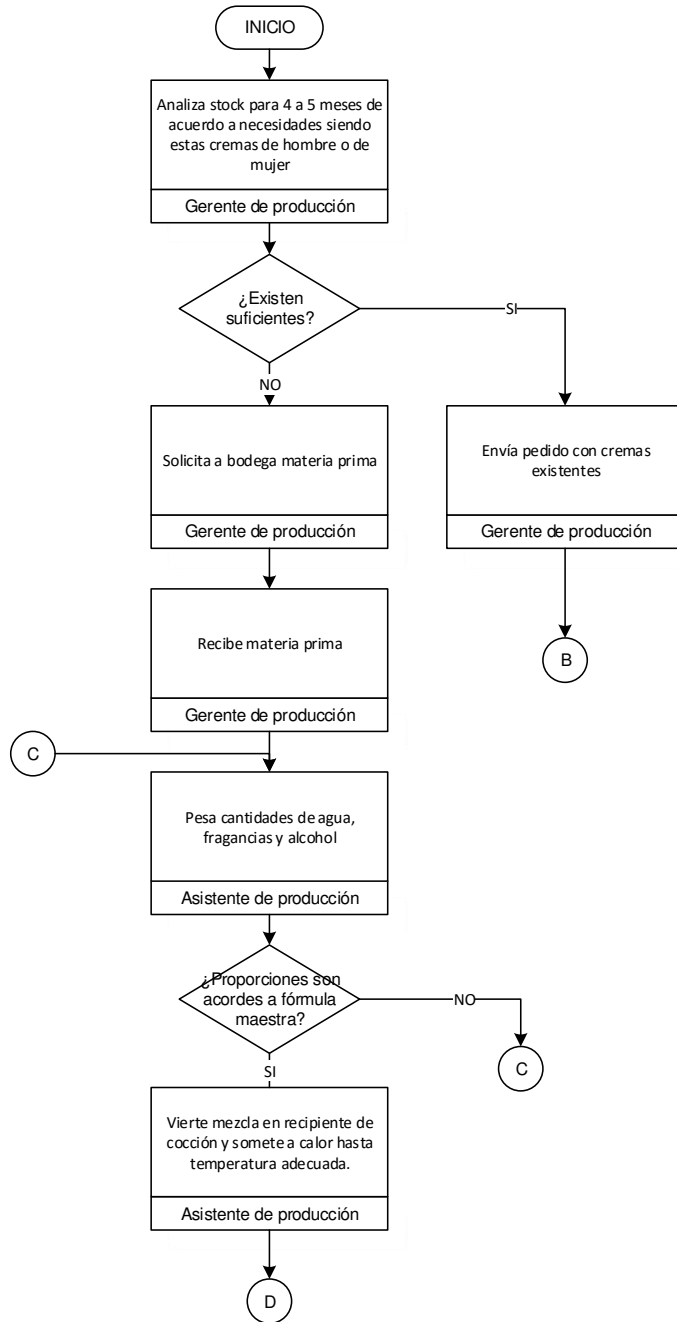
Anexo 5: PAP-001 Almacenaje de Productos


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PAP-001	Proceso: Almacenaje de productos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1

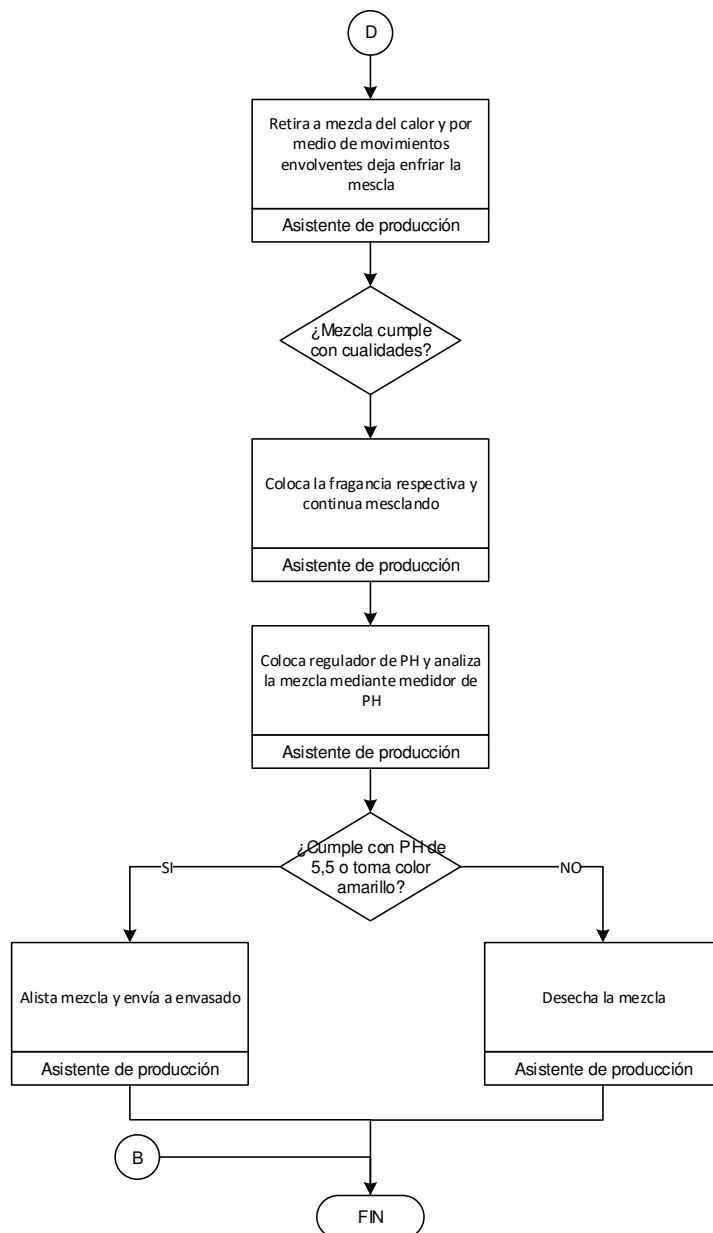


Anexo 6: PDC-001 Elaboración de cremas


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PDC-001	Proceso: Elaboración de cremas	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

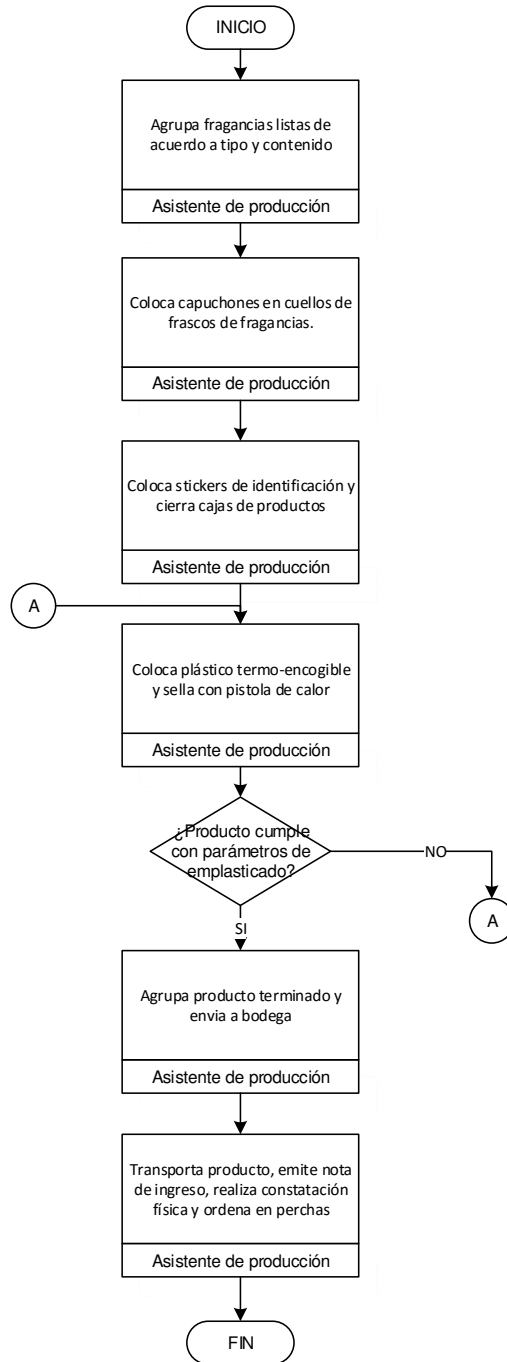


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PDC-001	Proceso: Elaboración de cremas	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2




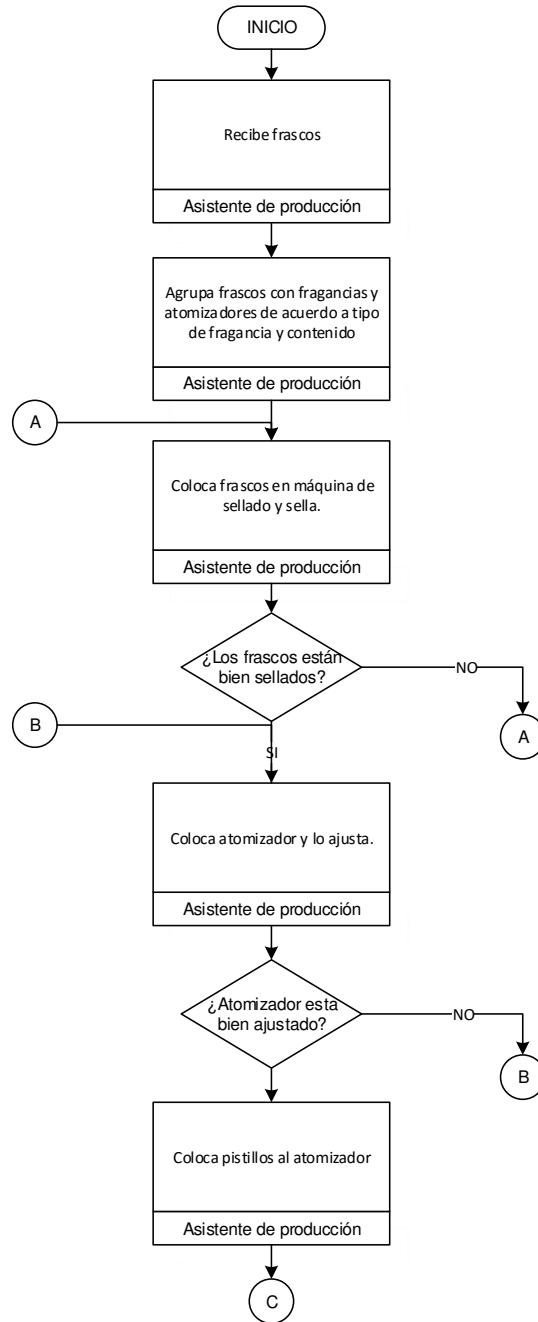
Anexo 7: PDE-001 Empacado


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PDE-001	Proceso: Empacado	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1

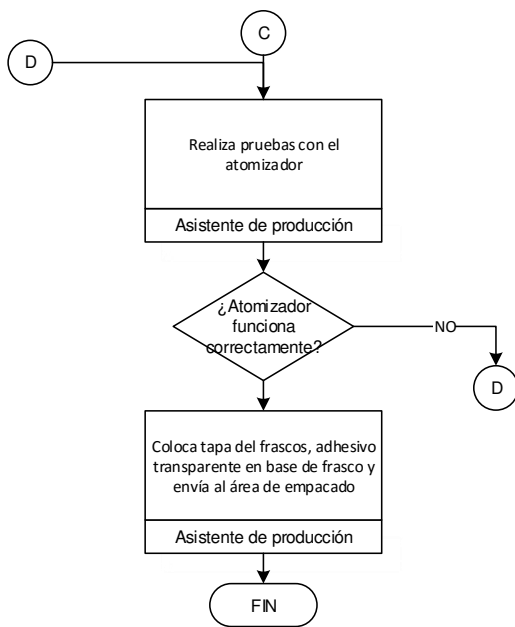


Anexo 8: PDS-001 Sellado


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PDS-001	Proceso: Sellado	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

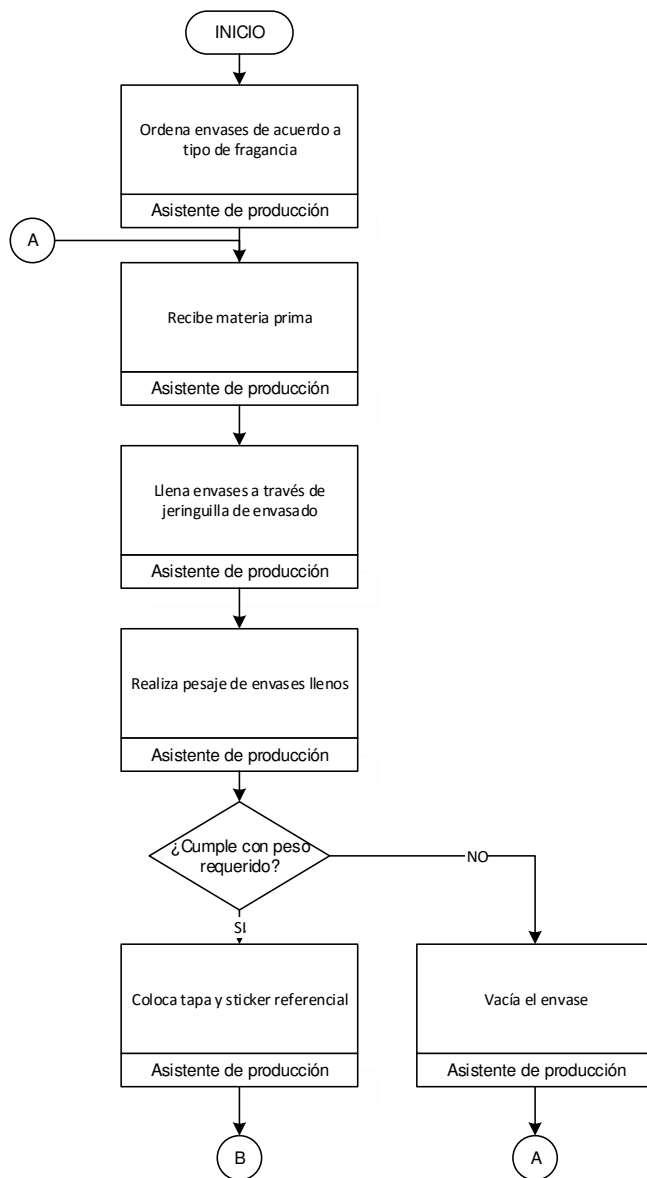



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PDS-001	Proceso:	Sellado
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

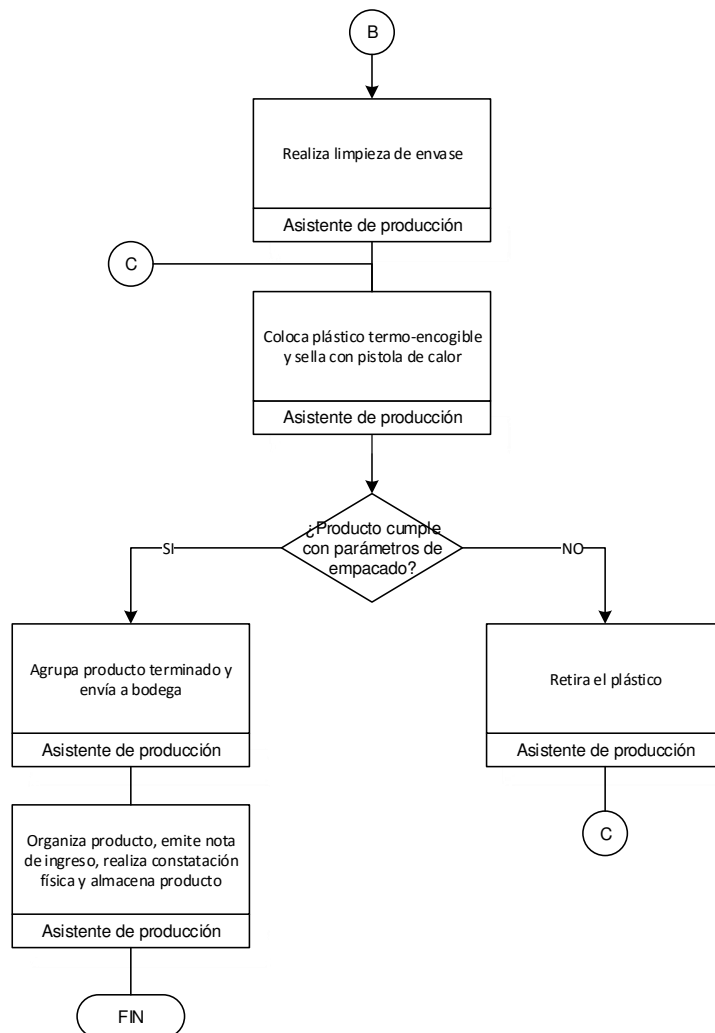


Anexo 9: PEC-001 Envasado de cremas


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PEC-001	Proceso: Envasado de cremas	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

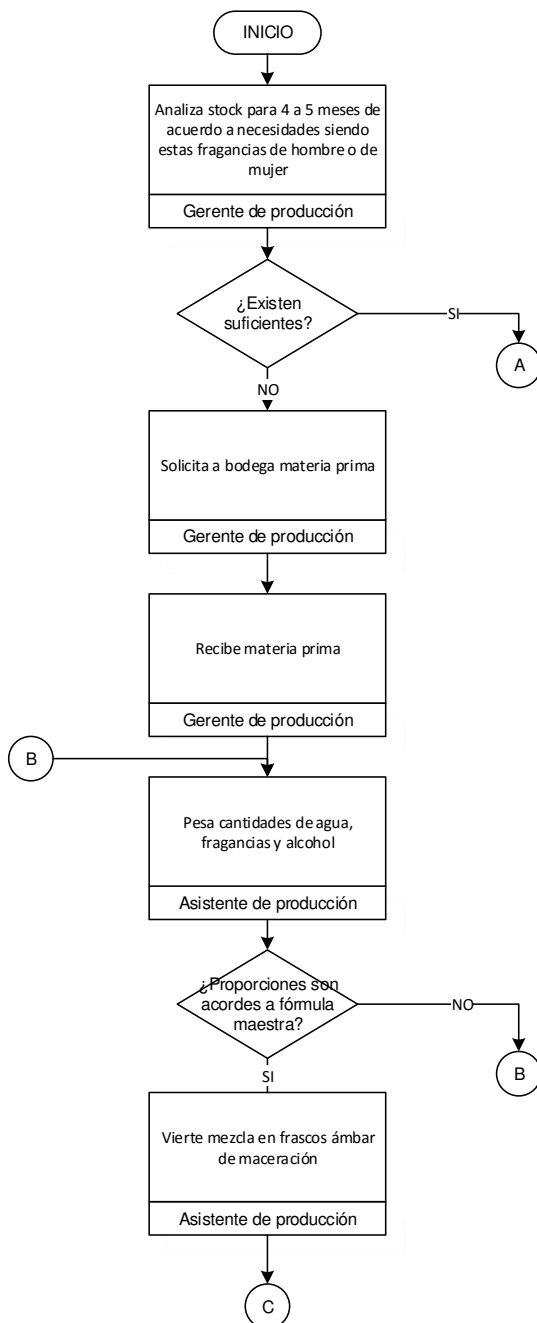



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PEC-001	Proceso: Envasado de cremas	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

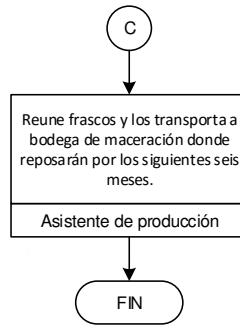


Anexo 10: PEF-001 Elaboración de perfumes


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PEF-001	Proceso: Elaboración de fragancias	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

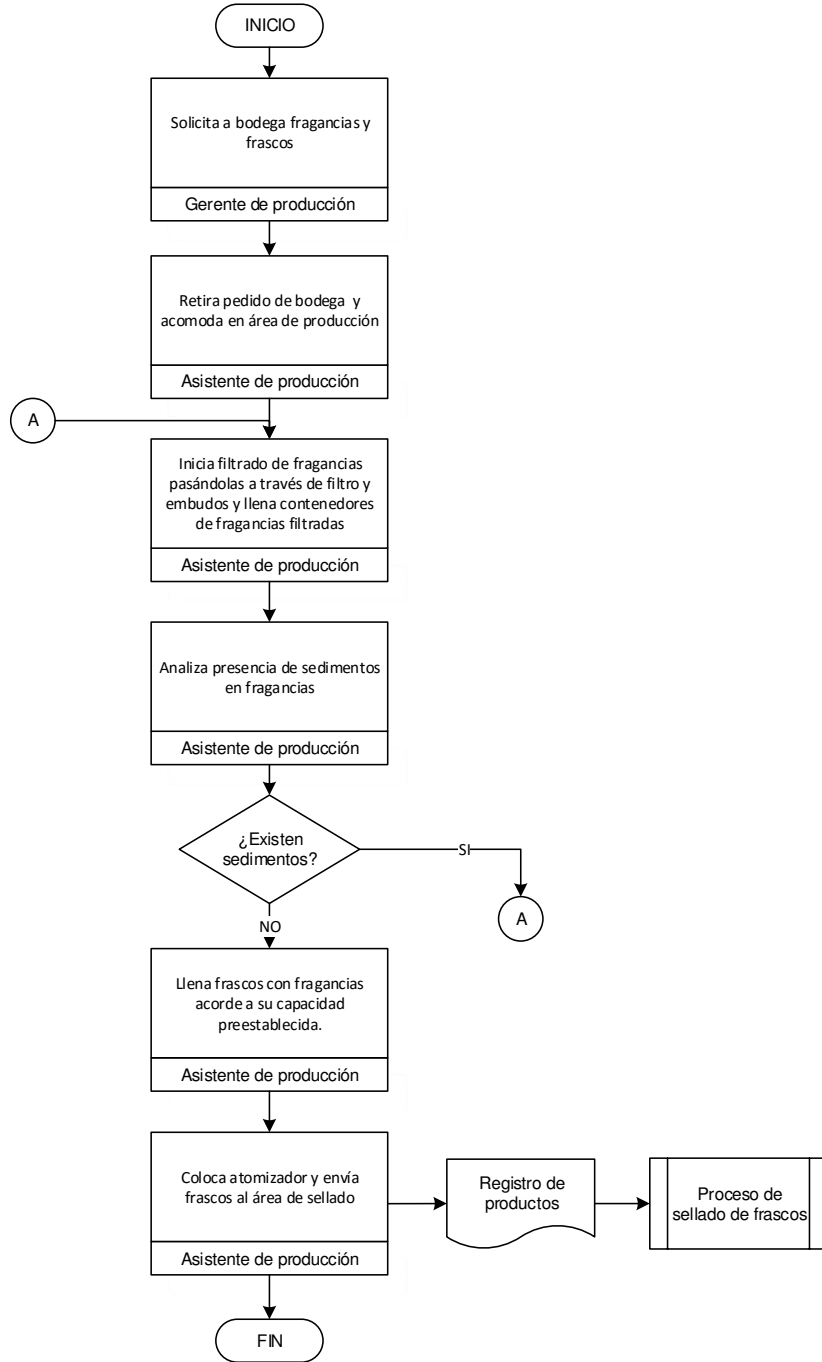


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PEF-001	Proceso: Elaboración de fragancias	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2




Anexo 11: PFE-001 Filtrado y envasado


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PFE-001	Proceso: Filtrado y envasado	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1

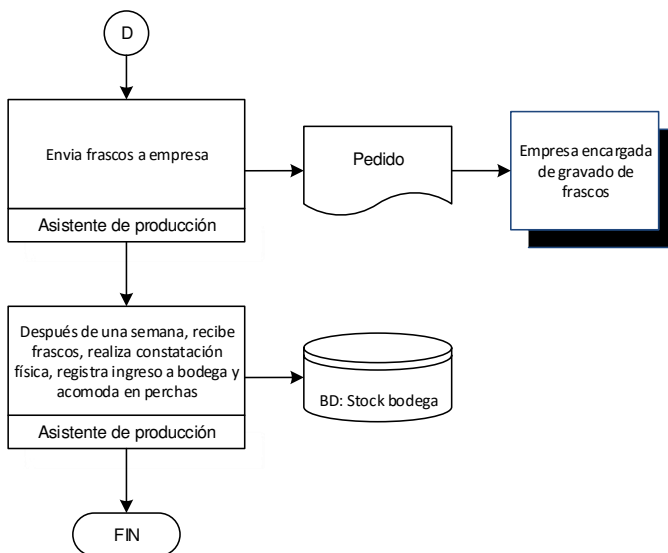



Anexo 12: PGF-001 Gravado de frascos

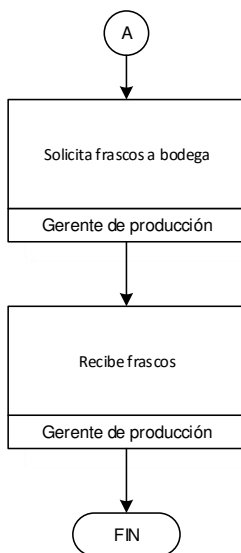
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PGF-001	Proceso: Gravado de frascos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 4




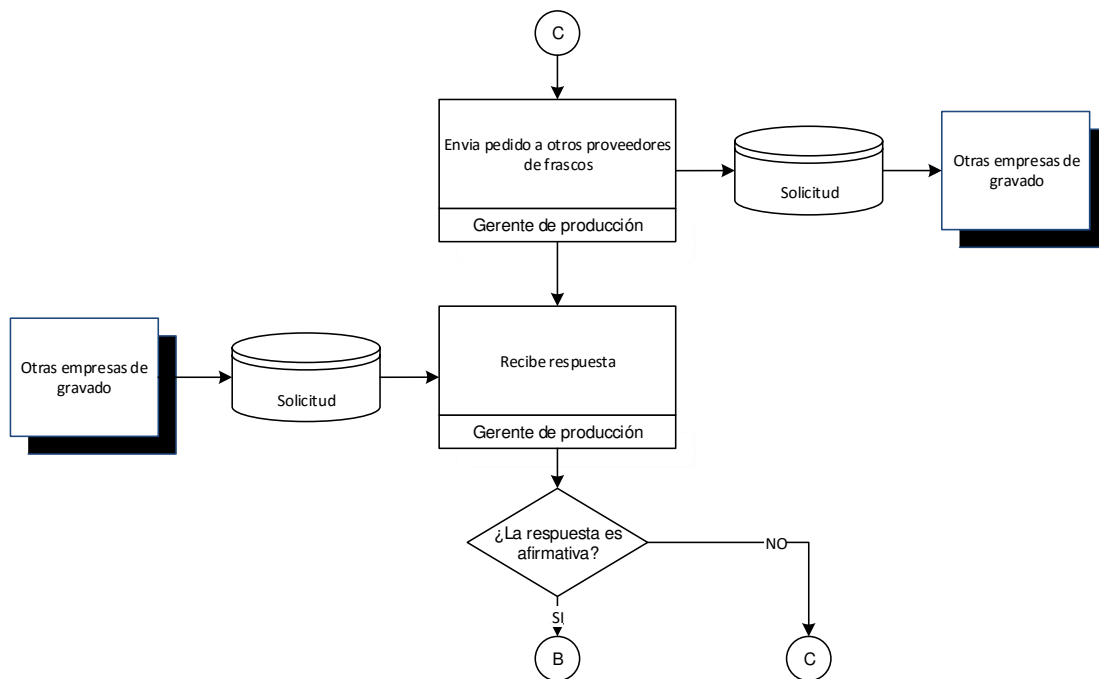
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PGF-001	Proceso: Gravado de frascos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 4




		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PGF-001	Proceso: Gravado de frascos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 4

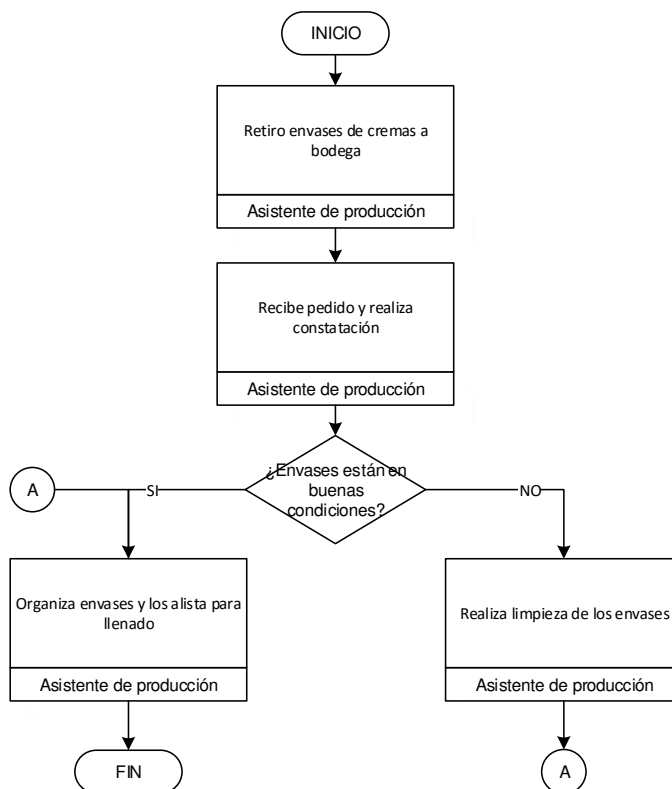


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PGF-001	Proceso: Gravado de frascos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 4




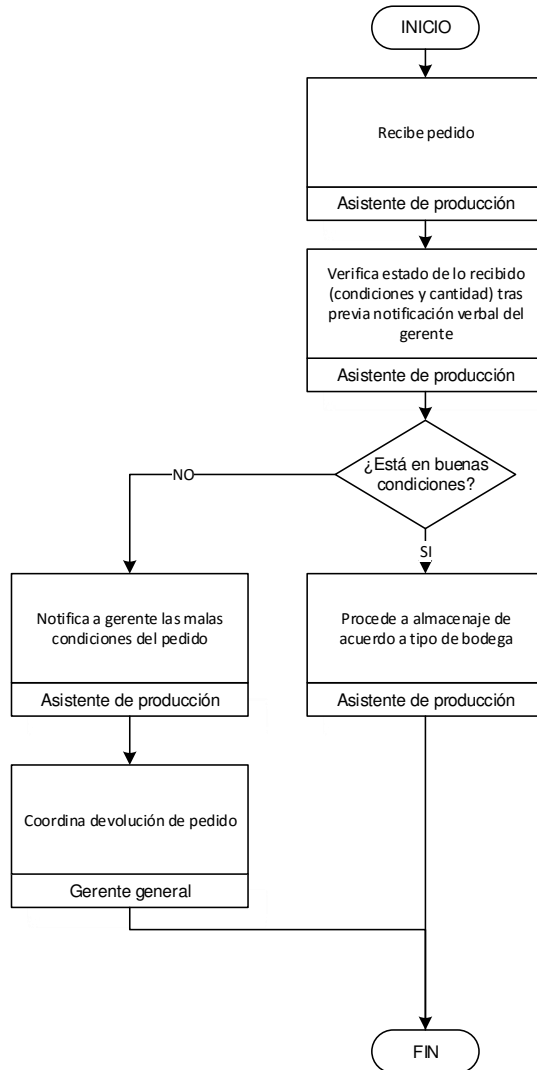
Anexo 13: PLE-001 Limpieza envase plástico

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PLE-001	Proceso: Limpieza envases plásticos	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1




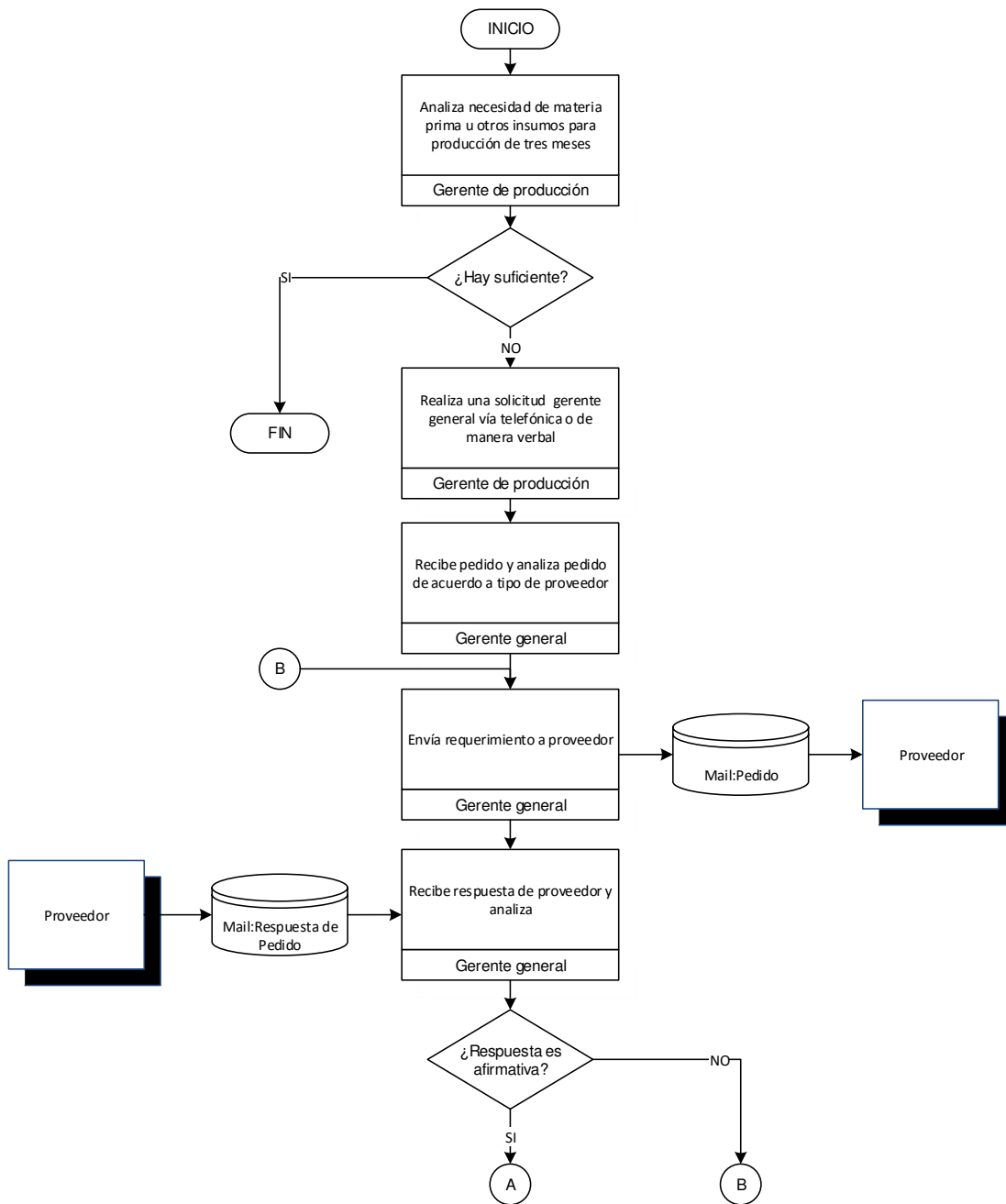
Anexo 14: PMB-001 Ingreso a bodega


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PMB-001	Proceso: Ingreso a bodega	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1

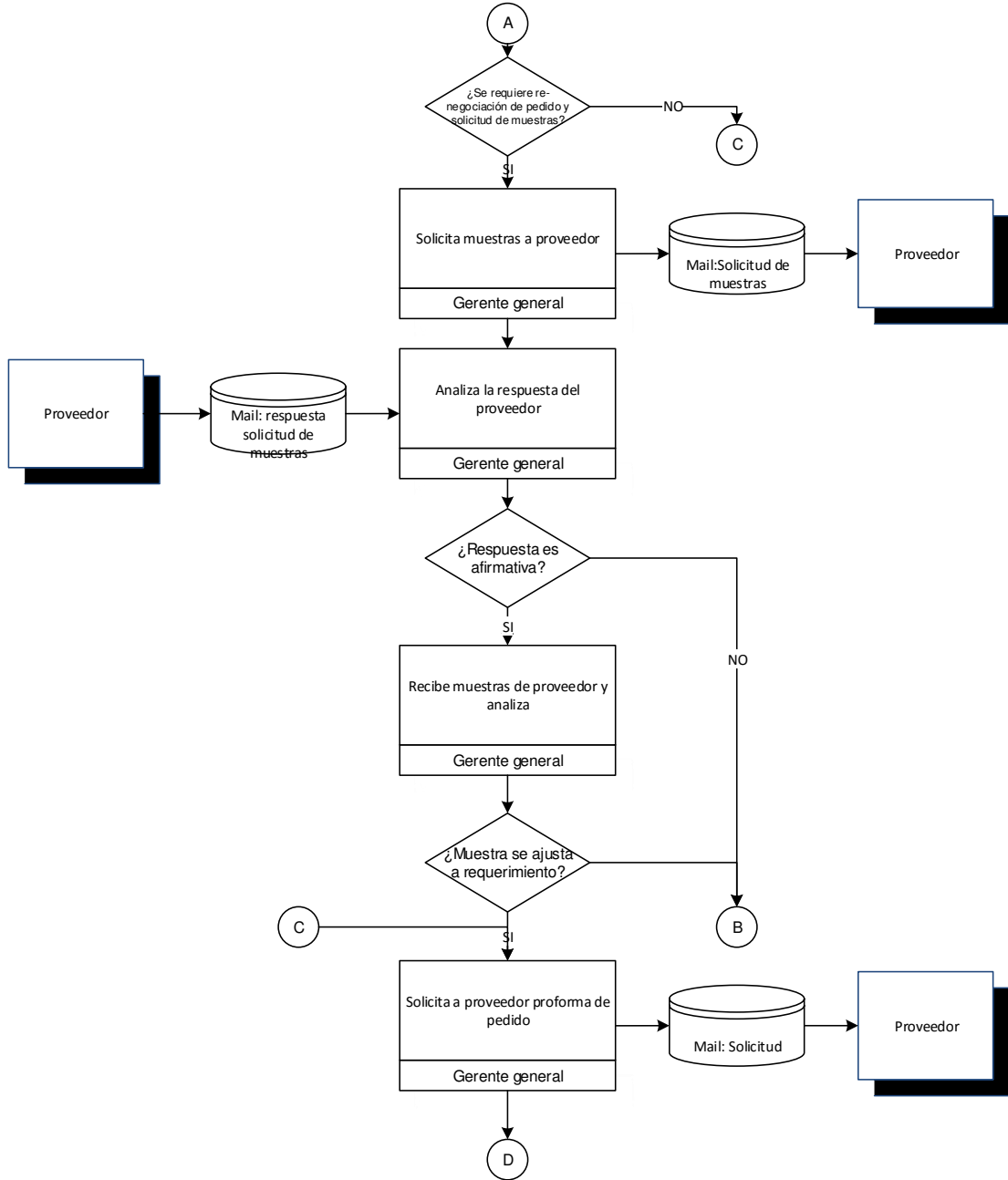



Anexo 15: PMP-001 Compras

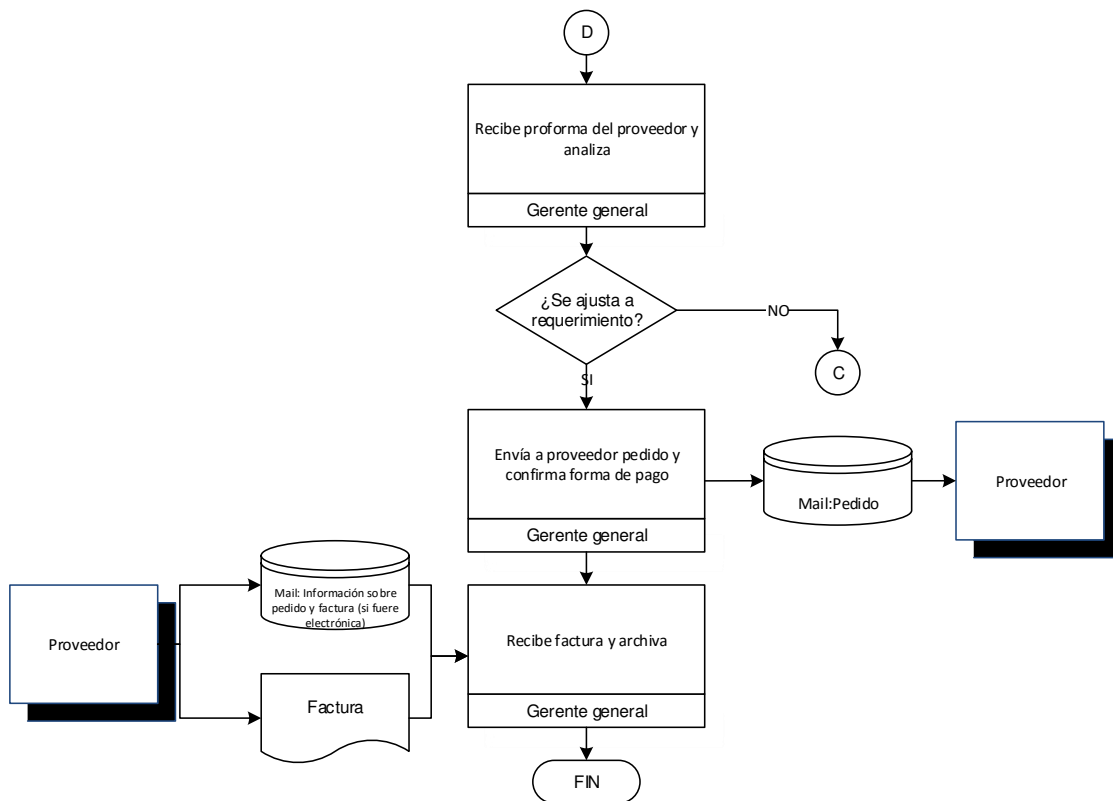
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PMP-001	Proceso: Proveedores	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 3




		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PMP-001	Proceso: Proveedores	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 3

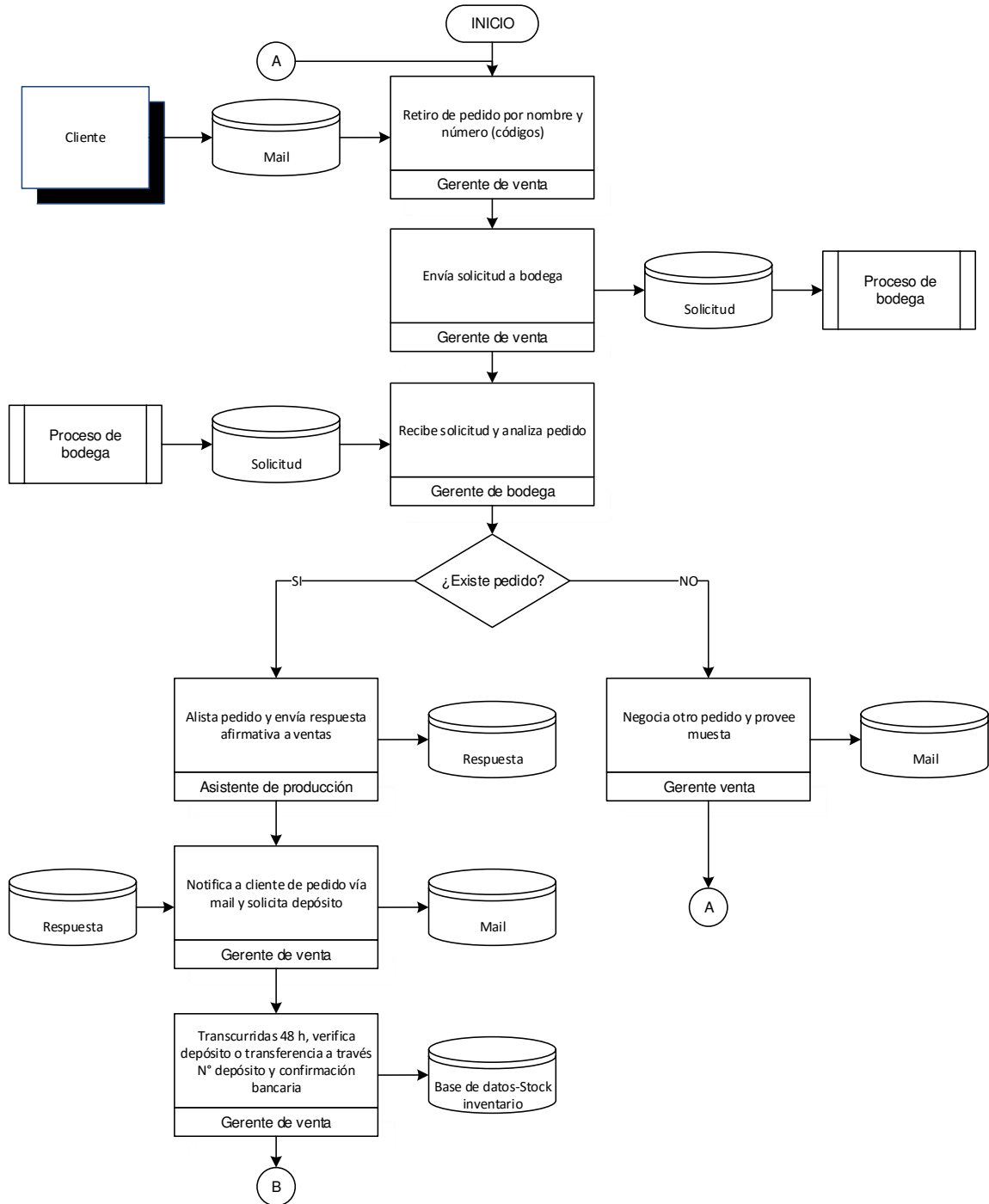


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PMP-001	Proceso: Proveedores	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 3

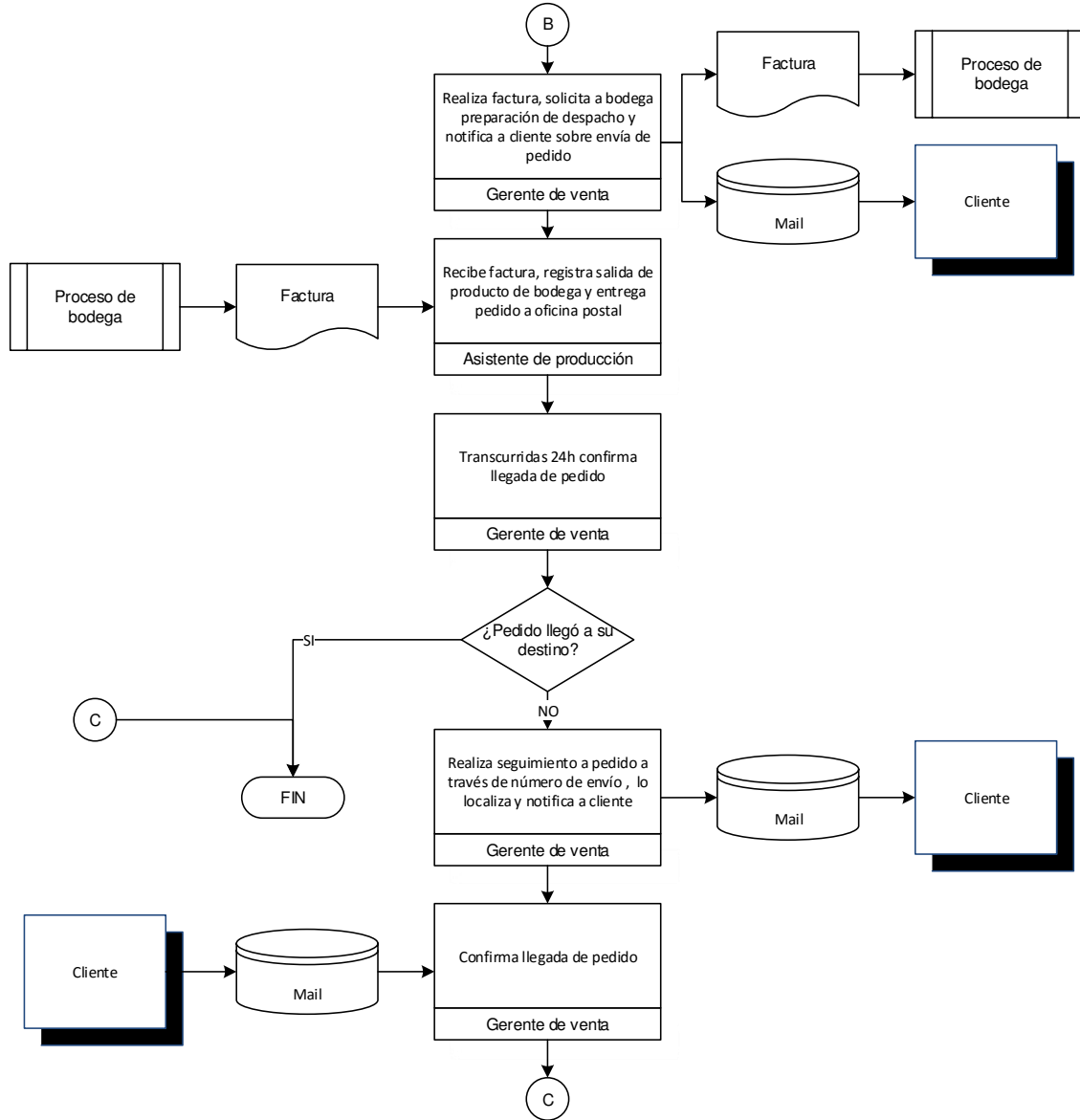


Anexo 16: PPP-001 Venta de pedido provincia


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PPP-001	Proceso: Venta de pedido a provincia	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2

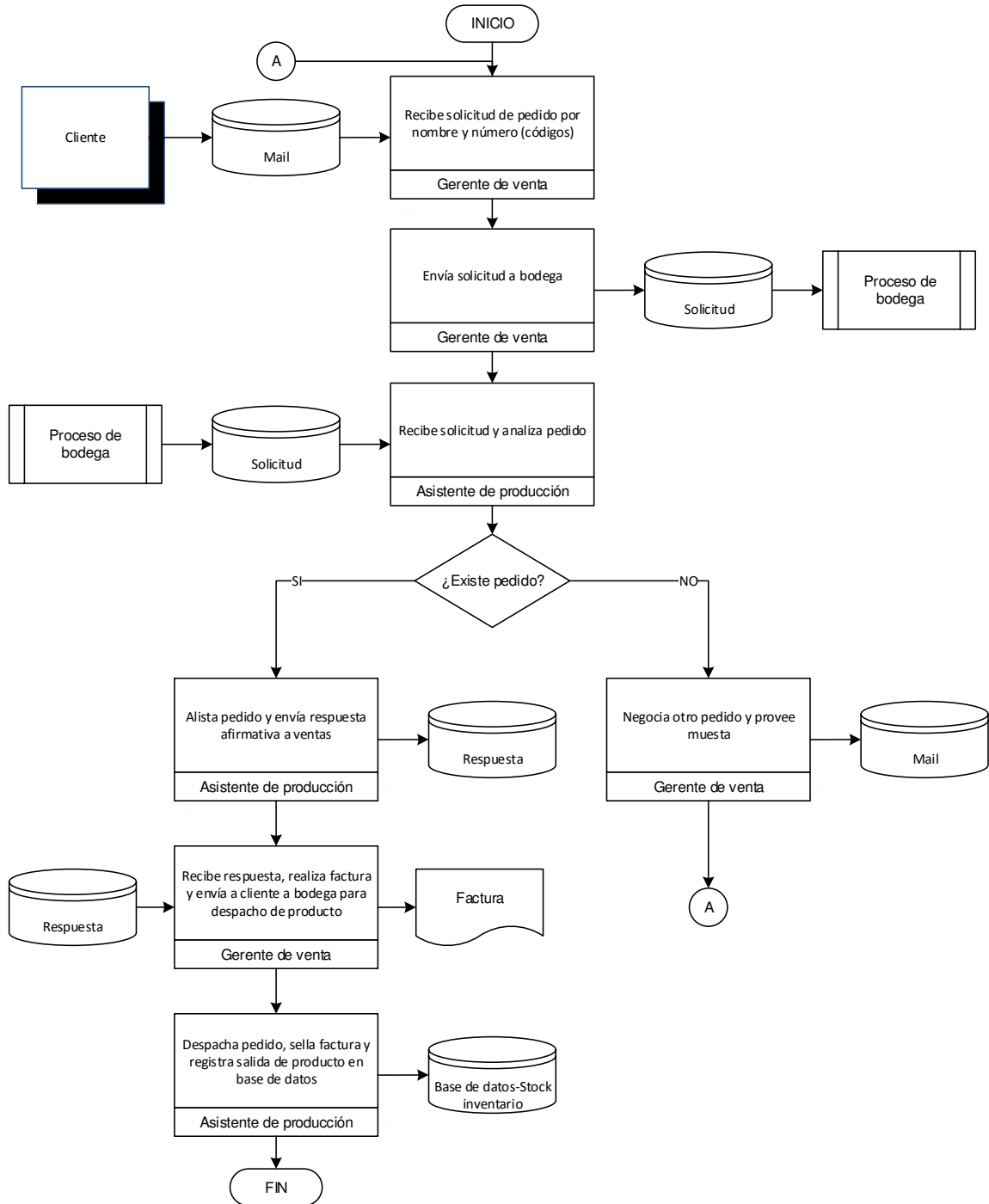


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PPP-001	Proceso: Venta de pedido a provincia	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 2




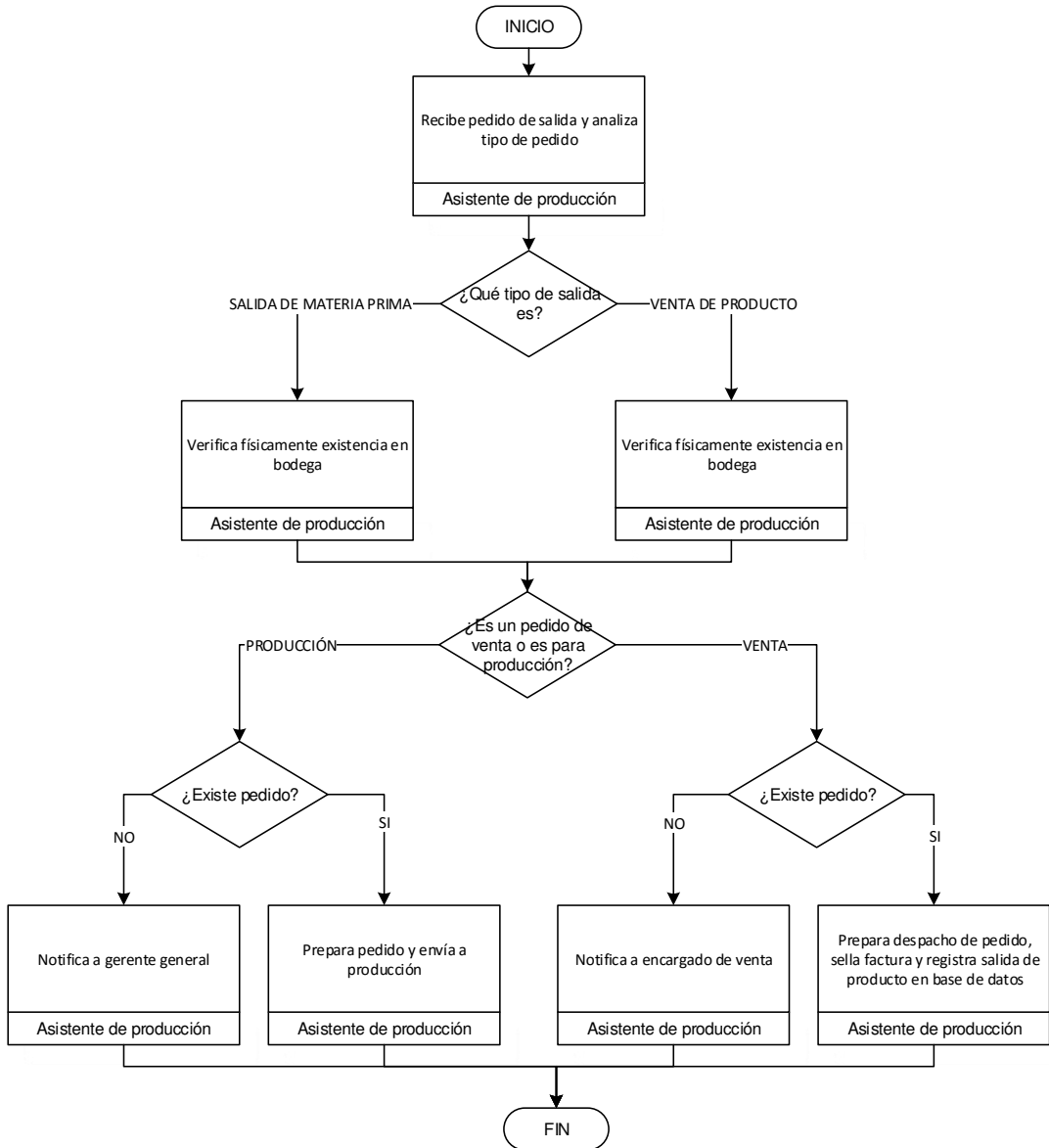
Anexo 17: PPV-001 Venta de pedido

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PPV-001	Proceso: Venta de pedido	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1

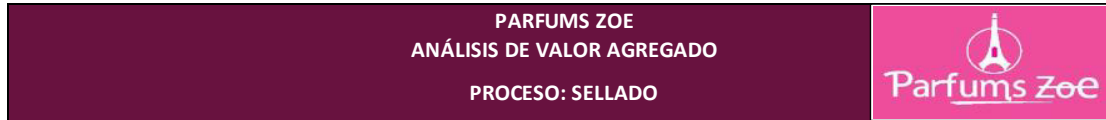


Anexo 18: PSP-001 Salida de bodega

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO PMB-001	Proceso: Salida a bodega	
Edición: 01		Pág. Página-1 de 1



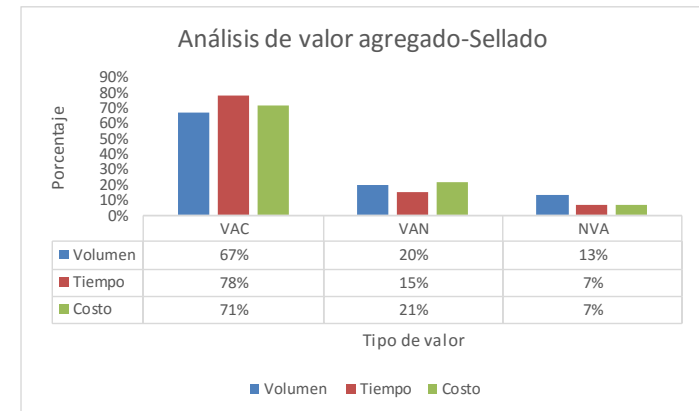
Anexo 19: Sellado - Actual




No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de frascos	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Organización de frascos de acuerdo a co	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Organización de atomizadores de acuerd	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Colocación de frascos en máquina sellac	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Sellado de frascos	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Verifica sellado		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Colocación de atomizador	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Ajuste de atomizador	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Verifica atomizador		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Colocación de pistillos de atomizador	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Pruebas de atomizado		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Demora				X		2		
13	Colocación de tapa	X					2	\$ 0,03750	Asistente de producción
14	colocación de adhesivo	X					2	\$ 0,03750	Asistente de producción
15	Envío área de empaçado			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		10	3	1	1	0	41	\$ 0,52500	
Total Tiempo		79	15	5	2	0			
Total Costo		0,375	0,1125	0,0375	0	0			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	10	3	2	15	67%	20%	13%	100%
Tiempo	79	15	7	101	78%	15%	7%	100%
Costo	0,375	0,1125	0,0375	0,525	71%	21%	7%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



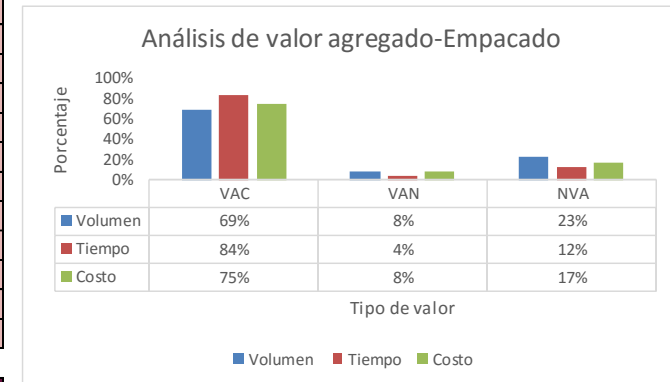
Anexo 20: Empacado - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: EMPACADO	
---	---

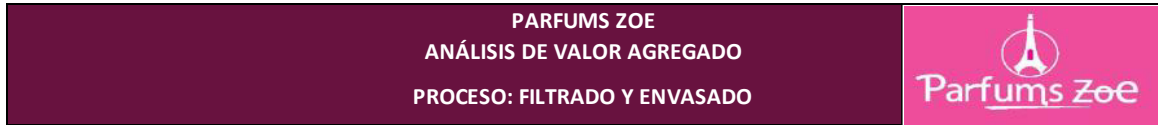
No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Organización de fragancias de acuerdo a	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Colocación de capuchones	X					30	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Colocación de stickers de identificación	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Colocación de cajas	X					25	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Colocación de plástico termo-encogible	X					30	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Sellado a través de pistola de calor	X					50	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Organización de producto terminado	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Envío a bodega			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Demora				X		5		
10	Orgnización de producto	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Emisión de nota de ingreso	X					2	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Constatación física de productos		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
13	Almacenaje en perchas					X	20	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		9	1	1	1	1	122	\$ 0,45000	
Total Tiempo		207	10	5	5	20			
Total Costo		0,3375	0,0375	0,0375	0	0,04			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	9	1	3	13	69%	8%	23%	100%
Tiempo	207	10	30	247	84%	4%	12%	100%
Costo	0,3375	0,0375	0,075	0,45	75%	8%	17%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750

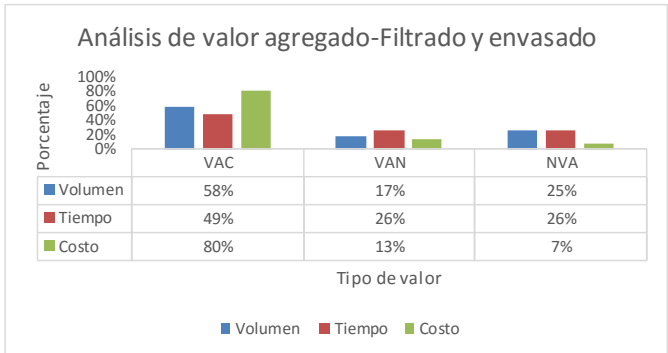


Anexo 21: Filtrado y Envasado - Actual



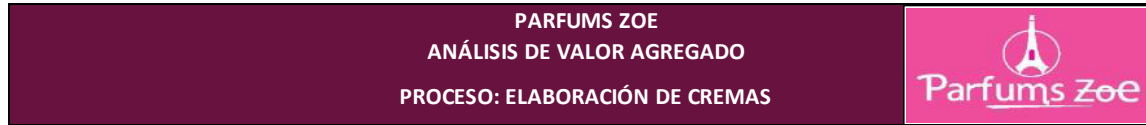
No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Solicitud a boega de materia prima	X					5	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Retiro de pedido en bodega	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Organización del área de trabajo y m.pri	X					15	\$ 0,08333	Gerente de producción
4	Filtrado de fragancias	X					30	\$ 0,08333	Gerente de producción
5	Llenado de contenedores	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Demora				X		15		
7	Análisis de sedimentos		X				30	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Demora				X		30		
9	Llenado de frascos	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Verificación de capacidad		X				25	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Colocación de atomizadores	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Envío de frascos			X			10	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		7	2	1	2	0	125	\$ 0,55833	Asistente de producción
Total Tiempo		105	55	10	45	0			
Total Costo		0,44583	0,075	0,0375	0	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



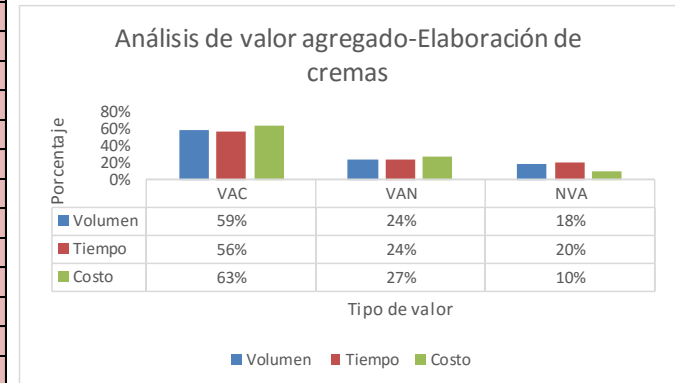
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	7	2	3	12	58%	17%	25%	100%
Tiempo	105	55	55	215	49%	26%	26%	100%
Costo	0,44583	0,075	0,0375	0,5583	80%	13%	7%	100%

Anexo 22: Elaboración de cremas - Actual




No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Análisis de stock y necesidades		X				30	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Solicitud de materia prima	X					2	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Demora				X		30		Asistente de producción
4	Recepción de pedido	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
5	Pesaje de insumos de producción	X					40	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Verifica proporciones para mezcla		X				25	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Elaboración de mezcla	X					40	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Somete mezcla a calor	X					25	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Realización de movimientos envolventes	X					25	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Demora				X		25	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Análisis de mezcla		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Colocación de fragancias	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
13	Mesclado de componentes	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
14	Colocación de regulador de PH	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
15	Análisis de PH		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
16	Reune mezcla en contenedor	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
17	Envío de mezcla a envasado			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		10	4	1	2	0	120	\$ 0,73750	
Total Tiempo		167	70	5	55	0			
Total Costo		0,46667	0,1958	0,0375	0,0375	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



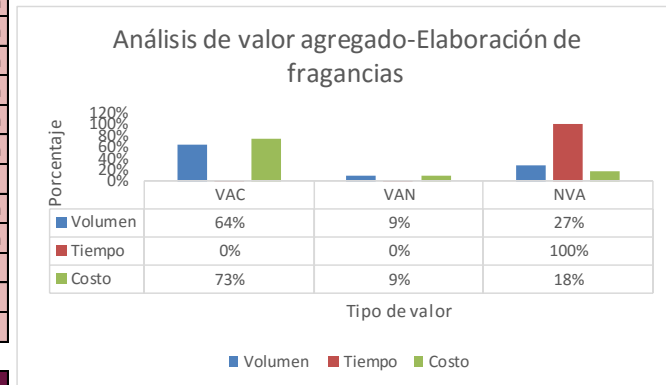
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	10	4	3	17	59%	24%	18%	100%
Tiempo	167	70	60	297	56%	24%	20%	100%
Costo	0,46667	0,1958	0,075	0,7375	63%	27%	10%	100%

Anexo 23: Elaboración Fragancias - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: ELABORACIÓN DE FRAGANCIAS		
--	--	---

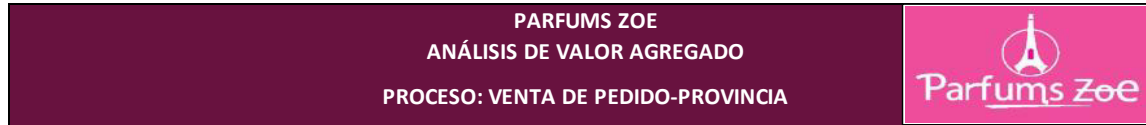
No.	ACTIVIDADES	○	◻	➡	◐	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Análisis de stock y necesidades	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Solicitud de materia prima	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Demora				X		5		
4	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Pesaje de insumos de producción		X				15	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Elaboración de mezcla	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Colocación de mezcla en frascos ámbar	X					25	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Agrupamientos de frascos	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Transporte bodega de almacenaje			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Demora						5		
11	Organización de frascos en bodega	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Maceración de fragancias				X		259200	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		7	1	1	2	0	259260	\$ 0,42083	
Total Tiempo		90	15	5	259205	0			
Total Costo		0,30833	0,0375	0,0375	0,0375	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



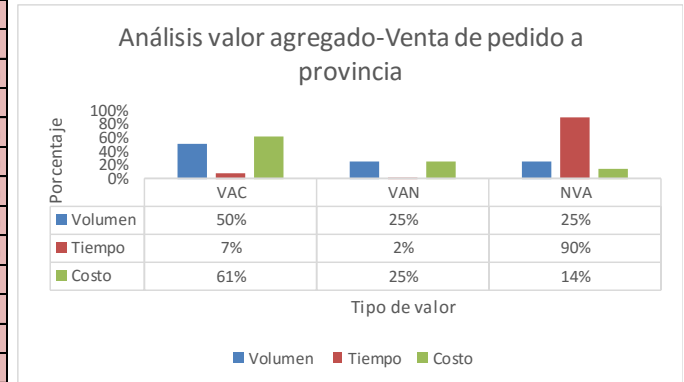
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	7	1	3	11	64%	9%	27%	100%
Tiempo	90	15	259210	259315	0%	0%	100%	100%
Costo	0,30833	0,0375	0,075	0,4208	73%	9%	18%	100%

Anexo 24: Venta por Pedido Provincia - Actual



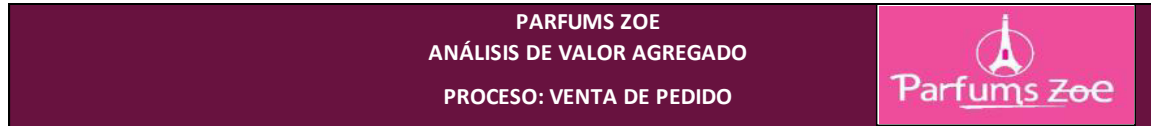
No.	ACTIVIDADES	○	◻	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
2	Retiro de pedido a bodega			X			5	\$ 0,11458	Encargado de venta
3	Demora				X		5		
4	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Análisis de pedido		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Renegociación del pedido	X					30	\$ 0,11458	Encargado de venta
7	Preparación de pedido	X					10	\$ 0,11458	Encargado de venta
8	Envía respuesta afirmativa a ventas			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Realización de confirmación bancaria		X				10	\$ 0,11458	Encargado de venta
10	Facturación de pedido	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
11	Preparación de despacho	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Notifica a cliente sobre envío	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
13	Sellado de factura		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
14	Registro de salida de pedido		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
15	Entrega pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
16	Transporte de pedido a oficina postal			X			30	\$ 0,03750	Asistente de producción
17	Entrega de pedido a oficina postal	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
18	Espera (24h)				X		1440		
19	Realiza seguimiento de pedido	X					30	\$ 0,11458	Encargado de venta
20	Confirma llegada de pedido		X				10	\$ 0,11458	Encargado de venta
Total Volumen		10	5	3	2	0	60	\$ 1,02708	
Total Tiempo		120	40	40	1445	0			
Total Costo		0,8375	0,3417	0,1896	0	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de venta	\$ 1.100,00	\$ 0,11458
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



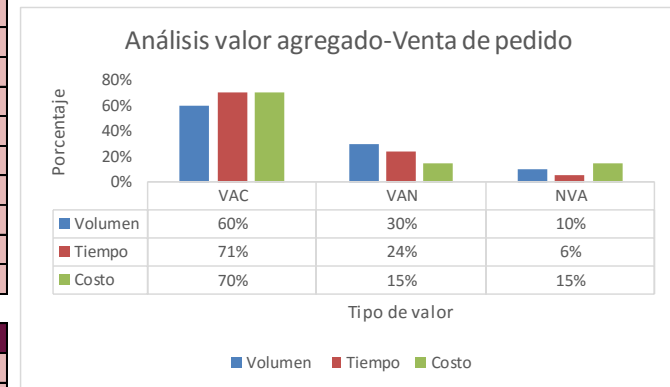
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	10	5	5	20	50%	25%	25%	100%
Tiempo	120	40	1485	1645	7%	2%	90%	100%
Costo	0,8375	0,3417	0,1896	1,3688	61%	25%	14%	100%

Anexo 25: Venta por Pedido - Actual



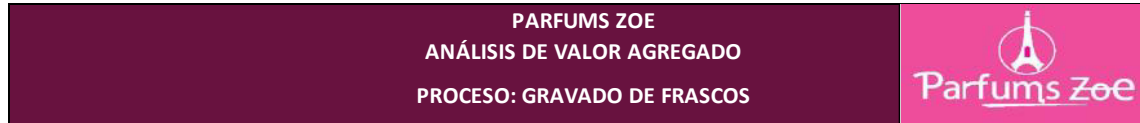
No.	ACTIVIDADES	○	◻	➔	◐	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
2	Envío de solicitud a bodega			X			5	\$ 0,11458	Encargado de venta
3	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Análisis de pedido		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Renegociación del pedido	X					30	\$ 0,11458	Encargado de venta
6	Preparación de pedido	X					10	\$ 0,11458	Encargado de venta
7	Facturación de pedido	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
8	Despacho de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Sellado de factura		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Registro de salida de pedido		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		6	3	1	0	0	30	\$ 0,76042	
Total Tiempo		60	20	5	0	0			
Total Costo		0,53333	0,1125	0,1146	0	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de venta	\$ 1.100,00	\$ 0,11458
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



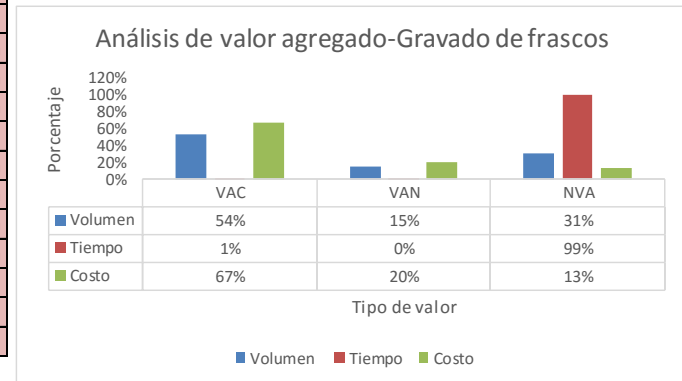
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	6	3	1	10	60%	30%	10%	100%
Tiempo	60	20	5	85	71%	24%	6%	100%
Costo	0,53333	0,1125	0,1146	0,7604	70%	15%	15%	100%

Anexo 26: Gravado de frascos - Actual




No.	ACTIVIDADES	○	◻	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Análisis de stock de frascos	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Realización de solicitud de frascos	X					5	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Demora				X		10		
4	Revisión de respuesta a solicitud		X				5	\$ 0,08333	Gerente de producción
5	Realización de orden de retiro de frascos	X					5	\$ 0,08333	Gerente de producción
6	Organización de frascos	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Retiro de frascos	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Envío de frascos			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Demora				X		10080		
10	Recepción de frascos	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Constatación física		X				15	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Registro de ingreso a bodega	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
13	Ubicación en perchas					X	20	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		7	2	1	2	1	10140	\$ 0,59583	
Total Tiempo		60	20	5	10090	20			
Total Costo		0,4	0,1208	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	7	2	4	13	54%	15%	31%	100%
Tiempo	60	20	10115	10195	1%	0%	99%	100%
Costo	0,4	0,1208	0,075	0,5958	67%	20%	13%	100%

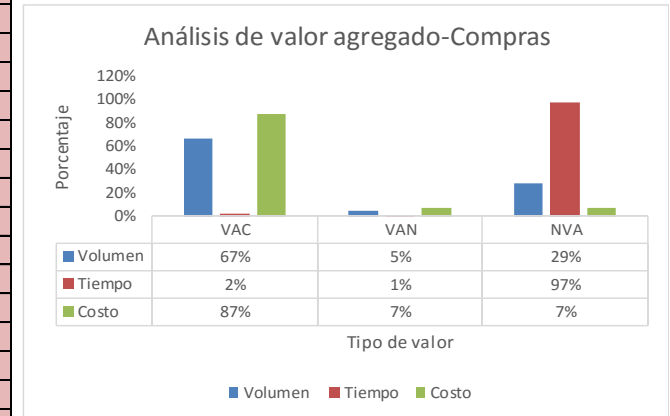
Anexo 27: Compras - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: COMPRAS		
--	--	---

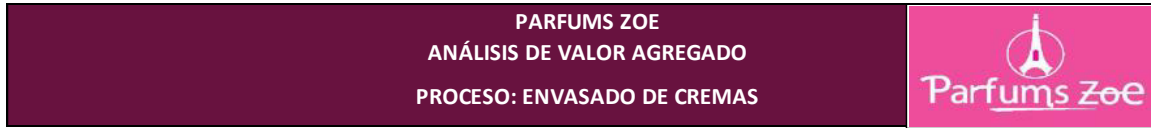
No.	ACTIVIDADES	○	◻	➡	D	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Análisis de necesidades de materia prima u otros insumos	X					30	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Solicitud de necesidad a gerencia	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Envío de requerimientos a proveedor	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
4	Demora				X		1440		
5	Recepción de respuesta de proveedor	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
6	Análisis de respuesta	X					10	\$ 0,15625	Gerente general
7	Solicitud de requerimiento de muestras	X					10	\$ 0,15625	Gerente general
8	Demora				X		1440		
9	Análisis de respuesta de proveedor	X					10	\$ 0,15625	Gerente general
10	Demora				X		1440		
11	Recepción de muestras	X					15	\$ 0,15625	Gerente general
12	Análisis de muestras		X				60	\$ 0,15625	Gerente general
13	Solicitud de proforma a proveedor	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
14	Demora				X		1440		
15	Recepción de proforma	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
16	Análisis de proforma	X					30	\$ 0,15625	Gerente general
17	Elaboración de pedido a proveedor	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
18	Confirmación de forma de pago	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
19	Demora				X		1440		
20	Recepción de factura	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
21	Archivo					X	30	\$ 0,15625	Gerente general
Total Volumen		14	1	0	5	1	3015	\$ 2,04167	
Total Tiempo		150	60	0	7200	30			
Total Costo		2,04167	0,1563	0	0	0,16			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	14	1	6	21	67%	5%	29%	100%
Tiempo	150	60	7230	7440	2%	1%	97%	100%
Costo	2,04167	0,1563	0,1563	2,3542	87%	7%	7%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Gerente general	\$ 1.500,00	\$ 0,15625

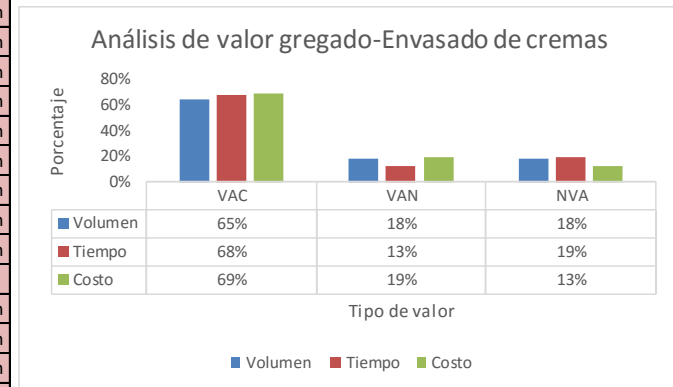


Anexo 28: Envasado de cremas - Actual




No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Organización de envases	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Recepción de materia prima	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Llenado de envases	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Pesaje de envases llenos	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Verificación de pesos		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Colocación tapa y sticker referencial	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Verificación de estado del envase		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
8	Realiza limpieza del envase	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
9	Colocación de plástico termo-encongible	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
10	Sellado de envase con pistola de calor	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
11	Análisis de parámetros de empaquetado		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
12	Envío de producto a bodega de almacenaje			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
13	Demora				X		5		
14	Recepción de producto	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
15	Emisión nota de ingreso	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
16	Constatación física	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
17	Almacenaje de producto-ubicación en perchas					X	20	\$ 0,03750	Asistente de producción
18	Demora				X		20		
Total Volumen		11	3	0	2	1	85	\$ 0,60000	
Total Tiempo		105	20	5	5	20			
Total Costo		0,4125	0,1125	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	11	3	3	17	65%	18%	18%	100%
Tiempo	105	20	30	155	68%	13%	19%	100%
Costo	0,4125	0,1125	0,075	0,6	69%	19%	13%	100%

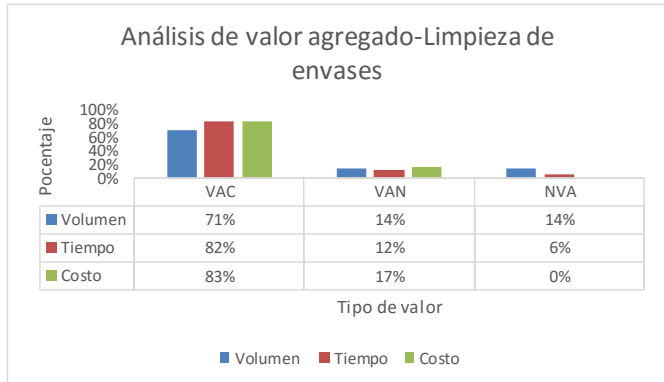
Anexo 29: Limpieza de envases plásticos - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: LIMPIEZA DE ENVASES		
--	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Retiro de envases plásticos a bodega	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Demora				X		5		
3	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Constatación de pedido		X				10	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Limpieza de envases	X					30	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Organización de envases	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
7	Preparación de pedido	X					15	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		5	1	0	1	0	15	\$ 0,22500	
Total Tiempo		70	10	0	5	0			
Total Costo		0,1875	0,0375	0	0	0			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	5	1	1	7	71%	14%	14%	100%
Tiempo	70	10	5	85	82%	12%	6%	100%
Costo	0,1875	0,0375	0	0,225	83%	17%	0%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



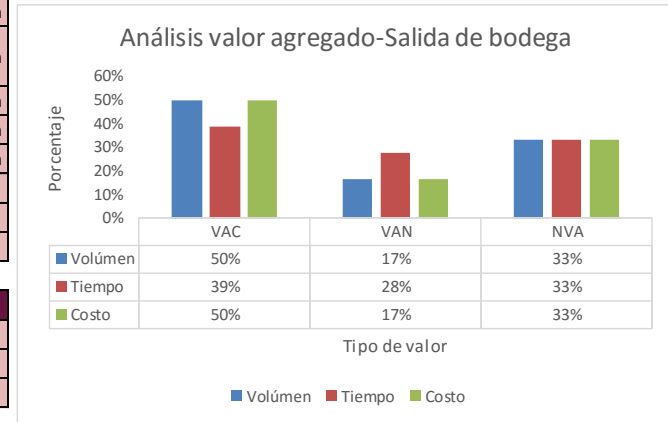
Anexo 30: Salida de bodega - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: SALIDA DE BODEGA		
---	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	◻	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de Pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Análisis de pedido	X					10	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Verificación física de existencia en bodega		X				25	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Demora				X		10	\$ 0,03750	Asistente de producción
5	Preparación de pedido	X					20	\$ 0,03750	Asistente de producción
6	Envío de pedido			X			20	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		3	1	1	1	0	90	\$ 0,22500	
Total Tiempo		35	25	20	10	0			
Total Costo		0,1125	0,0375	0,0375	0,0375	0			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	3	1	2	6	50%	17%	33%	100%
Tiempo	35	25	30	90	39%	28%	33%	100%
Costo	0,1125	0,0375	0,075	0,225	50%	17%	33%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



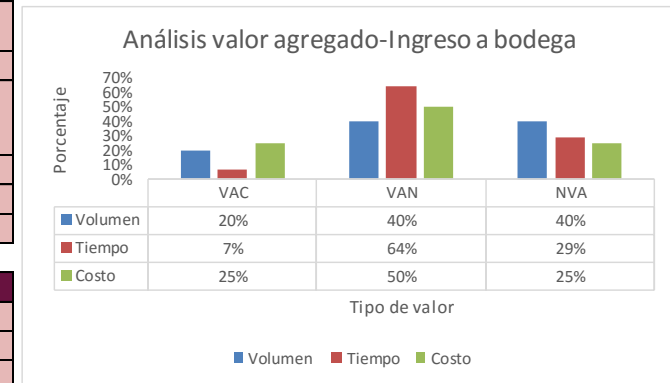
Anexo 31: Ingreso a bodega - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: INGRESO A BODEGA		
---	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de pedido	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Verificación de estado del pedido		X				15	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Transporte de pedido a su respectiva bodega			X			10	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Demora				X		10		
5	Frente a buenas condiciones almacenaje de producto de acuerdo a tipo de bodega		X				30	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		1	2	1	1	0	70	\$ 0,15000	
Total Tiempo		5	45	10	10	0			
Total Costo		0,0375	0,075	0,0375	0	0			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	1	2	2	5	20%	40%	40%	100%
Tiempo	5	45	20	70	7%	64%	29%	100%
Costo	0,0375	0,075	0,0375	0,15	25%	50%	25%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



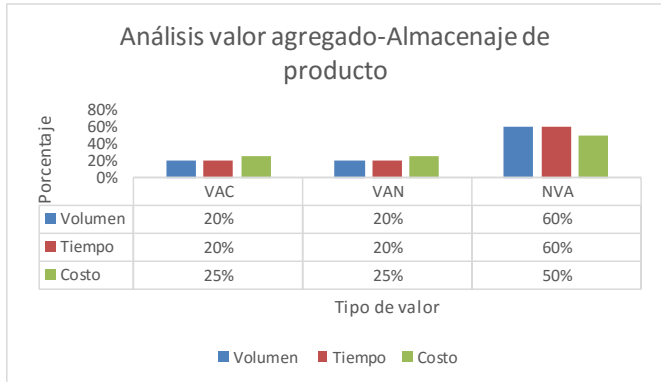
Anexo 32: Almacenaje de producto - Actual

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: ALMACENAJE DE PRODUCTO		
---	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	◐	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepción de productos	X					5	\$ 0,03750	Asistente de producción
2	Verificación de tipo de producto		X				5	\$ 0,03750	Asistente de producción
3	Transporte de producto a bodega respectiva			X			5	\$ 0,03750	Asistente de producción
4	Demora				X		5		
5	Almacenamiento de producto en su respectiva bodega					X	5	\$ 0,03750	Asistente de producción
Total Volumen		1	1	1	1	1	25	\$ 0,15000	
Total Tiempo		5	5	5	5	5			
Total Costo		0,0375	0,0375	0,0375	0	0,04			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	1	1	3	5	20%	20%	60%	100%
Tiempo	5	5	15	25	20%	20%	60%	100%
Costo	0,0375	0,0375	0,075	0,15	25%	25%	50%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Asistente de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750

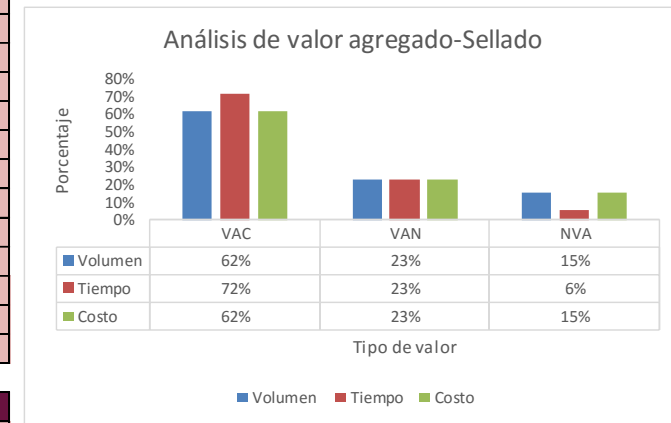


Anexo 33: Sellado - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: SELLADO		
--	--	---

No.	ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recibe frascos	X					10	\$ 0,03750	Encargado de sellado
2	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de sellado
3	Organiza fragancias y atomizadores	X					20	\$ 0,03750	Encargado de sellado
4	Sella frascos	X					30	\$ 0,03750	Encargado de sellado
5	Verifica sellado		X				15	\$ 0,03750	Encargado de sellado
6	Coloca atomizadores	X					25	\$ 0,03750	Encargado de sellado
7	Ajusta atomizadores	X					30	\$ 0,03750	Encargado de sellado
8	Verifica atomizadores		X				15	\$ 0,03750	Encargado de sellado
9	Coloca pistillos	X					25	\$ 0,03750	Encargado de sellado
10	Realiza pruebas de atomizado		X				30	\$ 0,03750	Encargado de sellado
11	Coloca tapa y adhesivo	X					25	\$ 0,03750	Encargado de sellado
12	Prepara envío	X					25	\$ 0,03750	Encargado de sellado
13	Envía al área de empaclado			X			10	\$ 0,03750	Encargado de sellado
Total Volumen		8	3	1	0	1	185	\$ 0,48750	
Total Tiempo		190	60	10	0	5			
Total Costo		0,3	0,1125	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de sellado	\$ 360,00	\$ 0,03750



	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	8	3	2	13	62%	23%	15%	100%
Tiempo	190	60	15	265	72%	23%	6%	100%
Costo	0,3	0,1125	0,075	0,4875	62%	23%	15%	100%

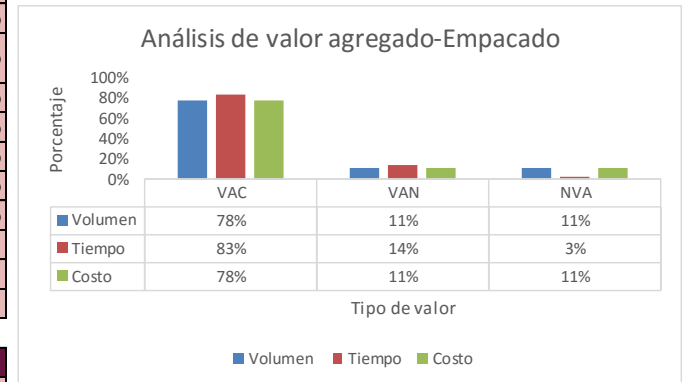
Anexo 34: Empacado - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: EMPACADO		
---	--	--


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recibe nota en envío	X					5	\$ 0,03750	Encargado de empacado
2	Sella nota de envío	X					5	\$ 0,03750	Encargado de empacado
3	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de empacado
4	Organiza fragancias	X					20	\$ 0,03750	Encargado de empacado
5	Coloca capuchones en cuellos de los frascos	X					30	\$ 0,03750	Encargado de empacado
6	Coloca los plásticos termo-encogibles	X					35	\$ 0,03750	Encargado de empacado
7	Sella con pistola de calor	X					35	\$ 0,03750	Encargado de empacado
8	Analiza emplastado		X				25	\$ 0,03750	Encargado de empacado
9	Organiza producto terminado	X					15	\$ 0,03750	Encargado de empacado
10	Envía a bodega						10	\$ 0,03750	Encargado de empacado
Total Volumen		7	1	0	0	1	120	\$ 0,37500	
Total Tiempo		145	25	0	0	5			
Total Costo		0,2625	0,0375	0	0	0,04			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	7	1	1	9	78%	11%	11%	100%
Tiempo	145	25	5	175	83%	14%	3%	100%
Costo	0,2625	0,0375	0,0375	0,3375	78%	11%	11%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de empacado	\$ 360,00	\$ 0,03750

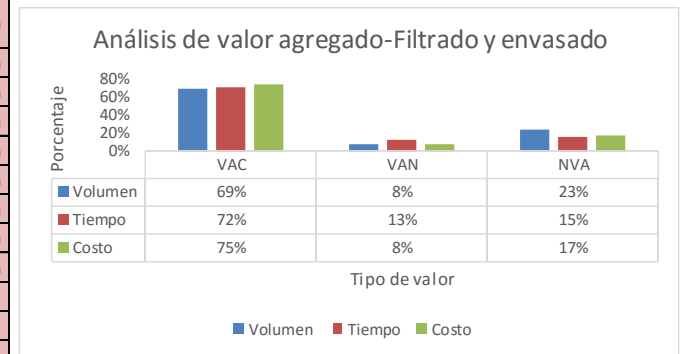


Anexo 35: Filtrado y Envasado - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: FILTRADO Y ENVASADO		
--	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Revisa orden de envasado	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
2	Solcita abastecimiento a bodega	X					5	\$ 0,03750	Encargado de producción
3	Demora				X		20	\$ -	
4	Recibe pedido	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
5	Acomoda m.prima en área de producción	X					15	\$ 0,03750	Encargado de producción
6	Sella nota de envío	X					5	\$ 0,03750	Encargado de producción
7	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de producción
8	Filtra fragancias	X					40	\$ 0,03750	Encargado de producción
9	Analiza sedimentos		X				30	\$ 0,03750	Encargado de producción
10	Llena frascos con fragancia	X					40	\$ 0,03750	Encargado de producción
11	Coloca atomizador	X					30	\$ 0,03750	Encargado de producción
12	Prepara despacho	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
13	Envía al área de sellado			X			10	\$ 0,03750	Encargado de producción
Total Volumen		9	1	1	1	1	160	\$ 0,45000	
Total Tiempo		165	30	10	20	5			
Total Costo		0,3375	0,0375	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



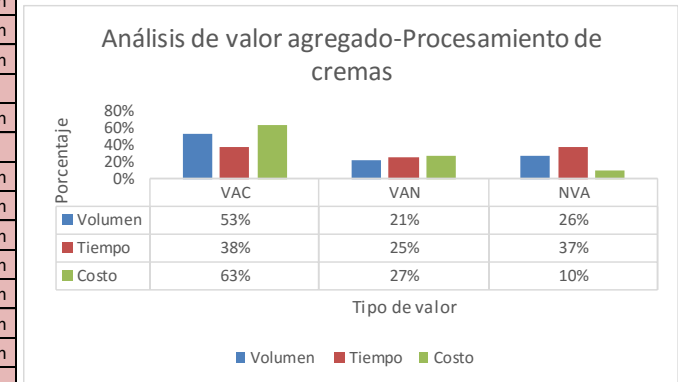
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	9	1	3	13	69%	8%	23%	100%
Tiempo	165	30	35	230	72%	13%	15%	100%
Costo	0,3375	0,0375	0,075	0,45	75%	8%	17%	100%

Anexo 36: Procesamiento de cremas - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: PROCESAMIENTO DE CREMAS		
--	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	⬇	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Analiza de stock y necesidades		X				25	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Solicita de materia prima	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Demora				X		20	\$ -	
4	Recepción de pedido	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
5	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de producción
6	Realiza pesaje de ingredientes	X					15	\$ 0,03750	Encargado de producción
7	Verifica proporciones de los ingredientes		X				20	\$ 0,03750	Encargado de producción
8	Coloca la mezcla en un recipiente	X					25	\$ 0,03750	Encargado de producción
9	Somete la mezcla a calor	X					5	\$ 0,03750	Encargado de producción
10	Demora				X		40	\$ -	
11	Mescla contenido hasta que enfríe	X					5	\$ 0,03750	Encargado de producción
12	Demora				X		40	\$ -	
13	Verifica condiciones de la mezcla		X				15	\$ 0,03750	Encargado de producción
14	Coloca fragancia	X					15	\$ 0,03750	Encargado de producción
15	Coloca regulador de PH	X					15	\$ 0,03750	Encargado de producción
16	Analiza PH		X				20	\$ 0,03750	Encargado de producción
17	Alista mezcla	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
18	Llena y archiva hoja control proceso	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
19	Envía a envasado			X			10	\$ 0,03750	Encargado de producción
Total Volumen		10	4	1	3	1	210	\$ 0,73750	
Total Tiempo		120	80	10	100	5			
Total Costo		0,46667	0,1958	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Encargado de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



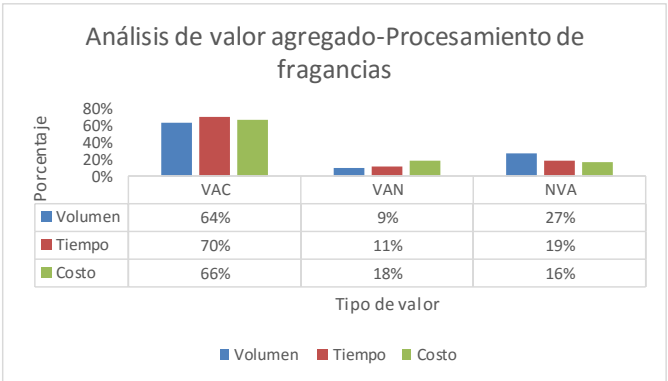
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	10	4	5	19	53%	21%	26%	100%
Tiempo	120	80	115	315	38%	25%	37%	100%
Costo	0,46667	0,1958	0,075	0,7375	63%	27%	10%	100%

Anexo 37: Procesamiento de fragancias - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: PROCESAMIENTO DE FRAGANCIAS		
--	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Analiza stock		X				20	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Solicita abastecimiento de m.prima	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Demora				X		20	\$ -	
4	Recibe M.prima	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
5	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de producción
6	Distribuye m.prima en proporciones requeridas	X					30	\$ 0,03750	Encargado de producción
7	Realiza pesaje	X					10	\$ 0,03750	Encargado de producción
8	Prepara mezcla	X					30	\$ 0,03750	Encargado de producción
9	Coloca mezcla en frascos ámbar de maceración	X					25	\$ 0,03750	Encargado de producción
10	Prepara frascos	X					15	\$ 0,03750	Encargado de producción
11	Envía frascos a bodega de maceración			X			10	\$ 0,03750	Encargado de producción
Total Volumen		7	1	1	1	1	80	\$ 0,46667	
Total Tiempo		130	20	10	20	5			
Total Costo		0,30833	0,0833	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Encargado de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750



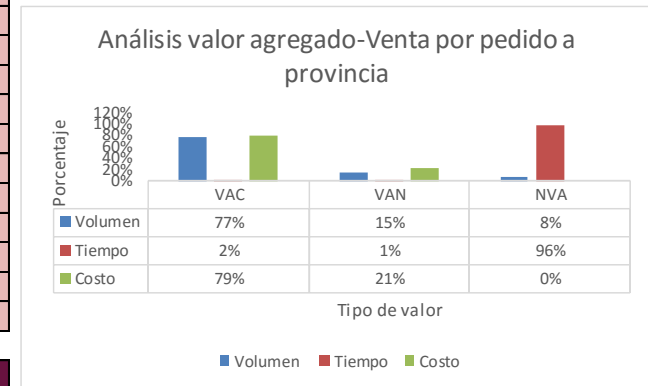
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	7	1	3	11	64%	9%	27%	100%
Tiempo	130	20	35	185	70%	11%	19%	100%
Costo	0,30833	0,0833	0,075	0,4667	66%	18%	16%	100%

Anexo 38: Venta por pedido - Provincia - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: VENTA POR PEDIDO-PROVINCIA		
---	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	□	→	⬇	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Recibe solicitud de pedido	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
2	Envía solicitud a bodega	X					3	\$ 0,11458	Encargado de venta
3	Recibe solicitud de pedido	X					5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
4	Analiza pedido	X					15	\$ 0,03750	Encargado de bodega
5	Envía respuesta afirmativa	X					3	\$ 0,03750	Encargado de bodega
6	Notifica a cliente	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
7	Demora				X		2880	\$ -	
8	Verifica depósito o transferencia		X				10	\$ 0,11458	Encargado de venta
9	Realiza factura	X					5	\$ 0,11458	Encargado de venta
10	Coloca sello de cancelación	X					2	\$ 0,11458	Encargado de venta
11	Prepara despacho	X					15	\$ 0,03750	Encargado de bodega
12	Realiza seguimiento de pedido		X				30	\$ 0,11458	Encargado de venta
13	Confirma llegada de pedido	X					10	\$ 0,11458	Encargado de venta
Total Volumen		10	2	0	1	0	2957	\$ 1,06667	
Total Tiempo		68	40	0	2880	0			
Total Costo		0,8375	0,2292	0	0	0			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de venta	\$ 1.100,00	\$ 0,11458
Encargado de bodega	\$ 360,00	\$ 0,03750



	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	10	2	1	13	77%	15%	8%	100%
Tiempo	68	40	2880	2988	2%	1%	96%	100%
Costo	0,8375	0,2292	0	1,0667	79%	21%	0%	100%

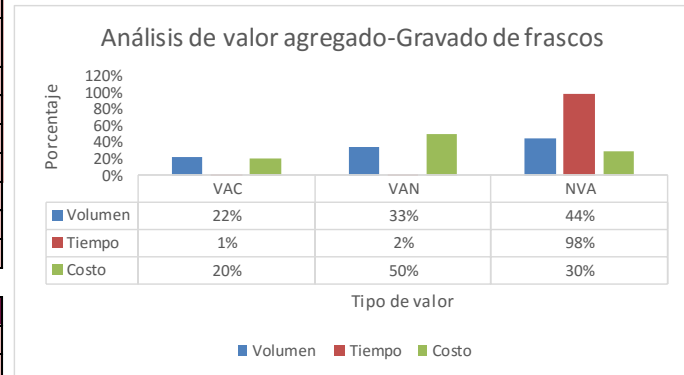
Anexo 39: Gravado de frascos - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: GRAVADO DE FRASCOS		
---	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	◻	➡	◐	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Analiza stock de frascos		X				20	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Realiza solicitud de gravado	X					10	\$ 0,08333	Gerente de producción
3	Demora				X		60	\$ -	
4	Revisa respuesta de proveedor		X				10	\$ 0,08333	Gerente de producción
5	Envía a bodega orden de retiro de frascos			X			10	\$ 0,08333	Gerente de producción
6	Demora				X		2880		
7	Recibe frascos	X					10	\$ -	
8	Realiza constatacion fisica		X				20	\$ 0,03750	Encargado de producción
9	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de producción
Total Volumen		2	3	1	2	1	3025	\$ 0,40833	
Total Tiempo		20	50	10	2940	5			
Total Costo		0,08333	0,2042	0,0833	0	0,04			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	2	3	4	9	22%	33%	44%	100%
Tiempo	20	50	2955	3025	1%	2%	98%	100%
Costo	0,08333	0,2042	0,1208	0,4083	20%	50%	30%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Encargado de producción	\$ 360,00	\$ 0,03750

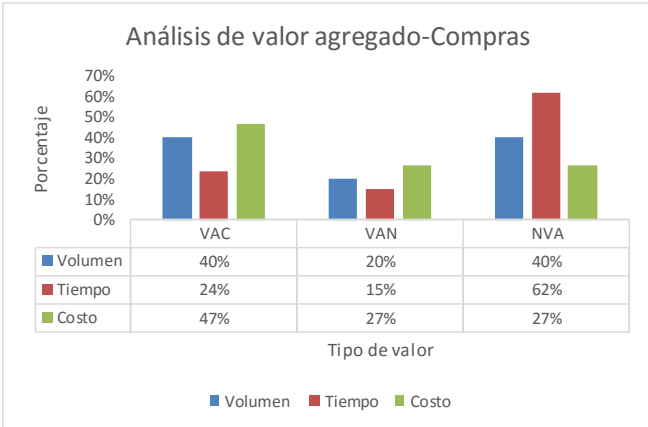


Anexo 40: Compras - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: COMPRAS		
--	--	---


No.	ACTIVIDADES	○	◻	➡	◐	▼	T (min)	Costo	Responsable
1	Realiza solicitud de abastecimiento	X					5	\$ 0,08333	Gerente de producción
2	Busca proveedor acorde a requerimientos	X					20	\$ 0,15625	Gerente general
3	Solicita proforma a proveedor	X					5	\$ 0,15625	Gerente general
4	Demora				X		60	\$ -	
5	Analiza proforma		X				20	\$ 0,15625	Gerente general
6	Confirma pedido y forma de pago	X					10	\$ 0,15625	Gerente general
7	Demora				X		30	\$ -	
8	Recibe y verifica factura		X				5	\$ 0,15625	Gerente general
9	Archiva factura					X	5	\$ 0,15625	Gerente general
10	Envía copia de factura y nota de envío a bodega			X			10	\$ 0,15625	Gerente general
Total Volumen		4	2	1	2	1	15	\$ 1,17708	
Total Tiempo		40	25	10	90	5			
Total Costo		0,55208	0,3125	0,1563	0	0,16			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Gerente de producción	\$ 800,00	\$ 0,08333
Gerente general	\$ 1.500,00	\$ 0,15625



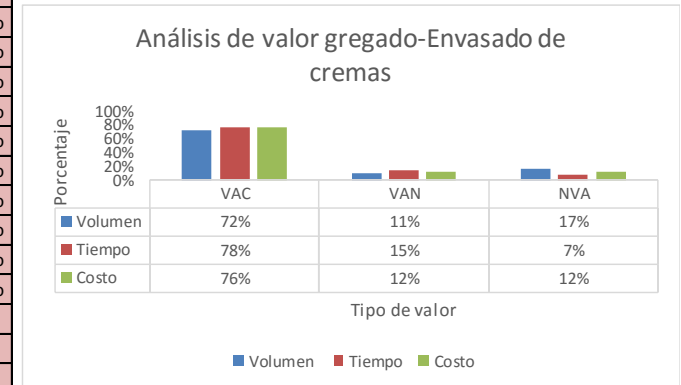
	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	4	2	4	10	40%	20%	40%	100%
Tiempo	40	25	105	170	24%	15%	62%	100%
Costo	0,55208	0,3125	0,3125	1,1771	47%	27%	27%	100%

Anexo 41: Envasado de cremas - Mejorado

PARFUMS ZOE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO: ENVASADO DE CREMAS		
---	--	---

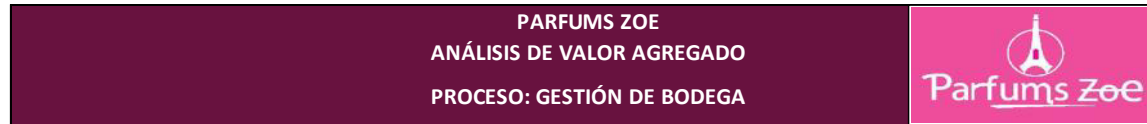
No.	ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recepta orden	X					5	\$ 0,03750	Encargado de envasado
2	Solicita envases a bodega	X					5	\$ 0,03750	Encargado de envasado
3	Demora				X		20	\$ -	
4	Recibe pedido	X					10	\$ 0,03750	Encargado de envasado
5	Archiva nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de envasado
6	Limpia los envases	X					30	\$ 0,03750	Encargado de envasado
7	Organiza envase de acuerdo a contenido	X					25	\$ 0,03750	Encargado de envasado
8	Llena envases	X					45	\$ 0,03750	Encargado de envasado
9	Realiza pesaje de los envases	X					45	\$ 0,03750	Encargado de envasado
10	Analiza pesos		X				40	\$ 0,03750	Encargado de envasado
11	Coloca tapa	X					30	\$ 0,03750	Encargado de envasado
12	Coloca sticker referencial	X					30	\$ 0,03750	Encargado de envasado
13	Limpia los envases	X					30	\$ 0,03750	Encargado de envasado
14	Coloca plástico termo-encogible	X					45	\$ 0,03750	Encargado de envasado
15	Sella con pistola de calor	X					45	\$ 0,03750	Encargado de envasado
16	Verifica emplastado		X				30	\$ 0,03750	Encargado de envasado
17	Agrupar producto	X					20	\$ 0,03750	Encargado de envasado
18	Envía a bodega			X			10	\$ 0,03750	Encargado de envasado
Total Volumen		13	2	1	1	1	415	\$ 0,63750	
Total Tiempo		365	70	10	20	5			
Total Costo		0,4875	0,075	0,0375	0	0,04			

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de envasado	\$ 360,00	\$ 0,03750



	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	13	2	3	18	72%	11%	17%	100%
Tiempo	365	70	35	470	78%	15%	7%	100%
Costo	0,4875	0,075	0,075	0,6375	76%	12%	12%	100%

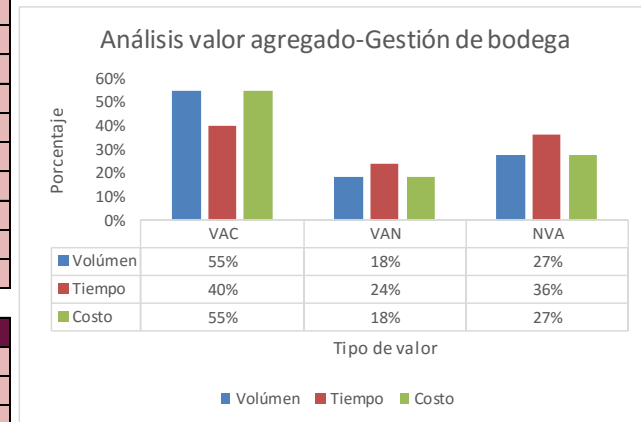
Anexo 42: Gestión de bodega - Mejorado




No.	ACTIVIDADES	○	◻	→	D	▽	T (min)	Costo	Responsable
1	Recibe documentación de otros procesos	X					10	\$ 0,03750	Encargado de bodega
2	Analiza que tipo de bodegaje requiere		X				10	\$ 0,03750	Encargado de bodega
3	Registra ingreso a bodega	X					5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
4	Archiva copia de factura y nota de envío					X	5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
5	Llena hoja de control de pedido	X					5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
6	Almacena en percha designada					X	30	\$ 0,03750	Encargado de bodega
7	Verfica existencias		X				20	\$ 0,03750	Encargado de bodega
8	Prepara pedido	X					20	\$ 0,03750	Encargado de bodega
9	Prepara nota de envío	X					5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
10	Registra salida de bodega	X					5	\$ 0,03750	Encargado de bodega
11	Envía pedido			X			10	\$ 0,03750	Encargado de bodega
Total Volumen		6	2	1	0	2	125	\$ 0,41250	
Total Tiempo		50	30	10	0	35			
Total Costo		0,225	0,075	0,0375	0	0,08			

	VAC	VAN	NVA	TOTAL	VAC	VAN	NVA	TOTAL
Volumen	6	2	3	11	55%	18%	27%	100%
Tiempo	50	30	45	125	40%	24%	36%	100%
Costo	0,225	0,075	0,1125	0,4125	55%	18%	27%	100%

Cargo Empleado	Sueldo Mensual	Sueldo por min
Encargado de bodega	\$ 360,00	\$ 0,03750



**Anexo 43: PPP-Manual de procedimientos
proceso de venta de pedido**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido	
Edición No.1		Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Generar ingresos para la empresa, mediante la transferencia de productos como: cremas y perfumes, a clientes de nivel local así como provincial; a cambio de un pago determinado y un pedido previo.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la venta a niveles locales y provinciales, de perfumes y cremas tanto de hombre como de mujer solicitados previamente a través de un pedido receptado por el gerente de venta.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de venta.

4. DEFINICIONES

BD-Venta provincial: es un medio magnético que provee información y a través del cual se realiza el registro de las ventas a nivel provincial de la empresa.


BD-Ventas locales: es un medio magnético que provee información y a través del cual se realiza el registro de las ventas locales de la empresa.

Muestrario: es medio magnético a través del cual el vendedor da a conocer al comprador potencial toda la gama de productos que está ofertando la empresa.

Pedido local: es una solicitud que el comprador realiza a la empresa con el fin de adquirir los productos de la misma a nivel local es decir en la ciudad de Quito.

Pedido provincial: Se define como una solicitud que el comprador realiza a la empresa con el fin de adquirir los productos de la misma a nivel provincia es decir fuera de ciudad de Quito y otras provincias del Ecuador.


Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de venta	Gerente de venta	Gerente de venta
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido	
Edición No. 1		Pág. 2 de 9

Solicitud de pedido: en una solicitud realizada por el encargado de ventas a bodega para confirmar existencias de productos solicitados para ser vendidos.


5. POLÍTICAS

- Al momento de realizar la venta el encargado de venta deberá verificar la existencia del pedido en bodega.
- Al momento de realizar el despacho constatar que la factura continúe con el número secuencial y verificar que todos los campos de la misma estén llenos.
- Solo se facturará el pedido en caso de que este sea de provincia al momento de confirmar el pago del mismo.
- La empresa solo realizará ventas cuyas condiciones de pago sean en efectivo para pedidos locales y depósitos o transferencias para pedidos a nivel provincial, la empresa no acepta cheques.
- La empresa se reserva el derecho de vender a aquellos compradores que hayan tenido problemas legales, de pago y de cualquier otra índole que pudiera perjudicar a la misma.
- El monto mínimo para facturar una orden de venta es de \$ 15,85 dólares americanos o su equivalente en moneda nacional, tomando en cuenta el IVA.
- Los descuentos otorgados son calculados automáticamente por el sistema, de acuerdo al volumen de compra generado por el cliente.
- La entrega a nivel provincial se realizará de acuerdo al tiempo que la mensajería se tome en entregar, usualmente suele demorar 24h.
- El o los encargados del proceso de ventas deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido	
Edición No. 1		Pág. 3 de 9

manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos en el proceso.

- El personal de ventas de la empresa, no tiene autorizado realizar actos que comprometan a la misma, salvo que sus ofertas estén confirmadas por escrito por personal autorizado.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El/los encargados de ventas, deben ser responsables de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- El encargado del proceso será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido		
Edición No. 1			Pág. 4 de 9

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de ventas en relación a lo presupuestado				
Descripción	Es un indicador que recoge los datos de los ingresos que una empresa ha obtenido durante un periodo determinado de tiempo.				
	El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de ventas locales y la de ventas provinciales.				
	Los límites del presente indicador serán fijados anualmente en relación al volumen de venta que se registró en años anteriores.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Ventas realizadas/ventas planificadas)*100	Gerente de venta	Anual	85%	75%	Gerente de venta

Nombre	Porcentaje de clientes nuevos				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de nueva clientela para la empresa.				
	El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de ventas locales y la de ventas provinciales.				
	El presente indicador también se utiliza para determinar el porcentaje de clientes antiguos con tan solo hacer una diferencia entre el total menos la clientela nueva.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total clientes nuevos/ Total clientes)*100	Gerente de venta	Mensual	60%	30%	Gerente de venta

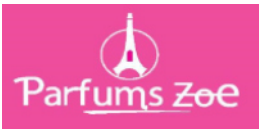


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido
Edición No. 1	
Pág. 5 de 9	

Nombre	Porcentaje de pedidos que llegaron a tiempo				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de entregas enviadas a provincia.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de ventas locales y la de ventas provinciales.</p> <p>El presente indicador también se utiliza para determinar el porcentaje de pedidos que presentaron problemas al momento de enviarlos, con tan solo hacer una diferencia entre el total menos el porcentaje de envíos hechos correctamente.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Pedidos que llegaron a tiempo/total pedidos a provincia)*100	Gerente de venta	Mensual	80%	70%	Gerente de venta

Nombre	Ventas por clientes				
Descripción	<p>Este indicador permite conocer el número de ventas hechas por cliente</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de ventas locales y la de ventas provinciales.</p> <p>A través de este indicador se podrá conocer las solicitudes de pedidos registradas por cada cliente, al detectarse que el número de pedidos bajo a menos de tres, será necesario establecer estrategias para mejorar las ventas y por ende captar la atención de la clientela.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Ventas/N° de clientes	Gerente de ventas	Mensual	10 pedidos	3 pedidos	Gerente de venta

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PPP001	Procedimiento: Venta por pedido	
Edición No. 1		Pág. 6 de 9

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Manual de procedimientos
Muestrario
Solicitud de pedido

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BVL-001	Base de datos de ventas locales	digital	3 años	actualización
BVP-001	Base de datos de ventas provinciales	digital	3 años	actualización



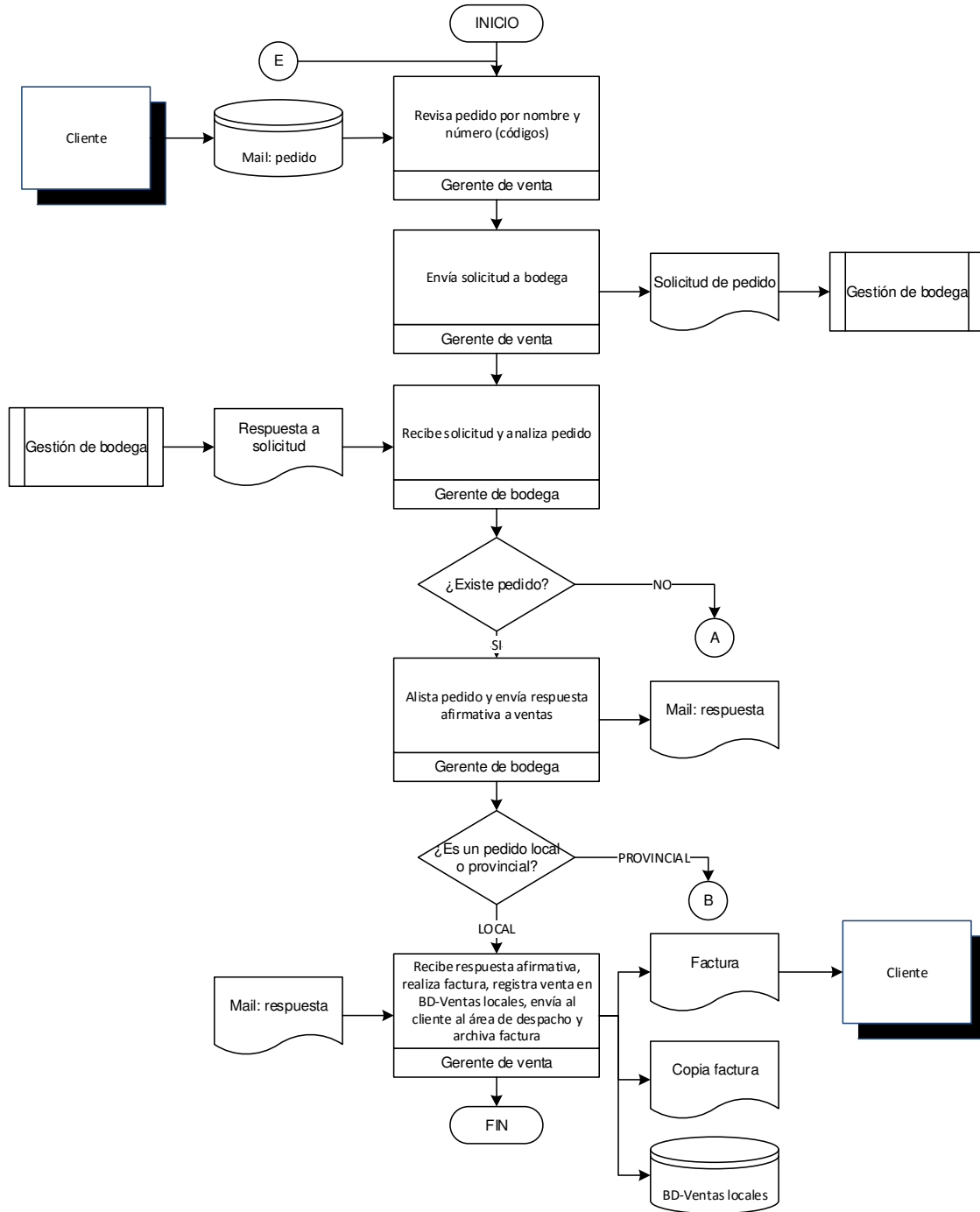
CODIGO:
PPP001

Procedimiento:
Venta por pedido

Edición No. 1

Pág. 7 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO





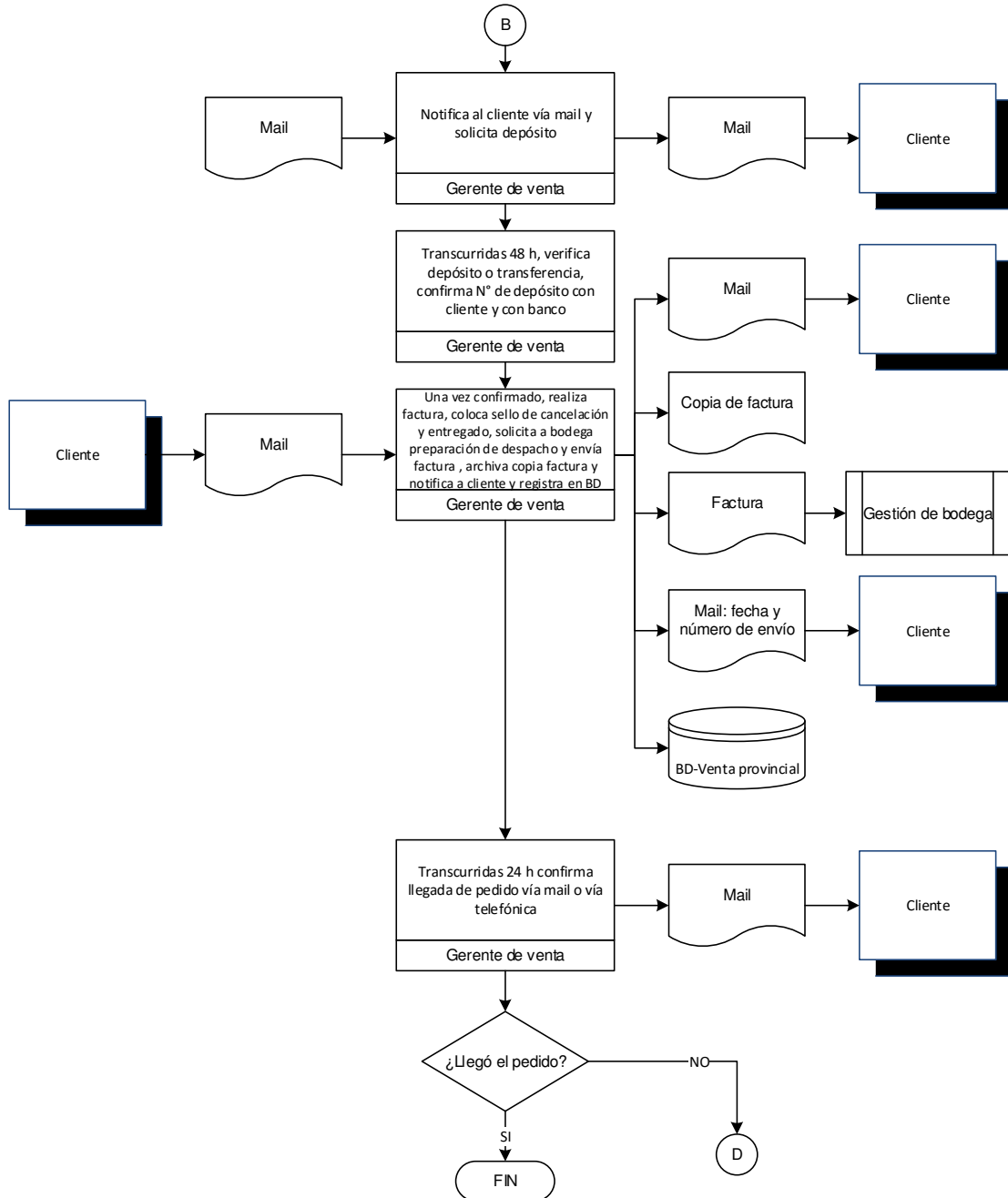
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PPP001

Procedimiento:
Venta por pedido

Edición No. 1

Pág. 8 de 9



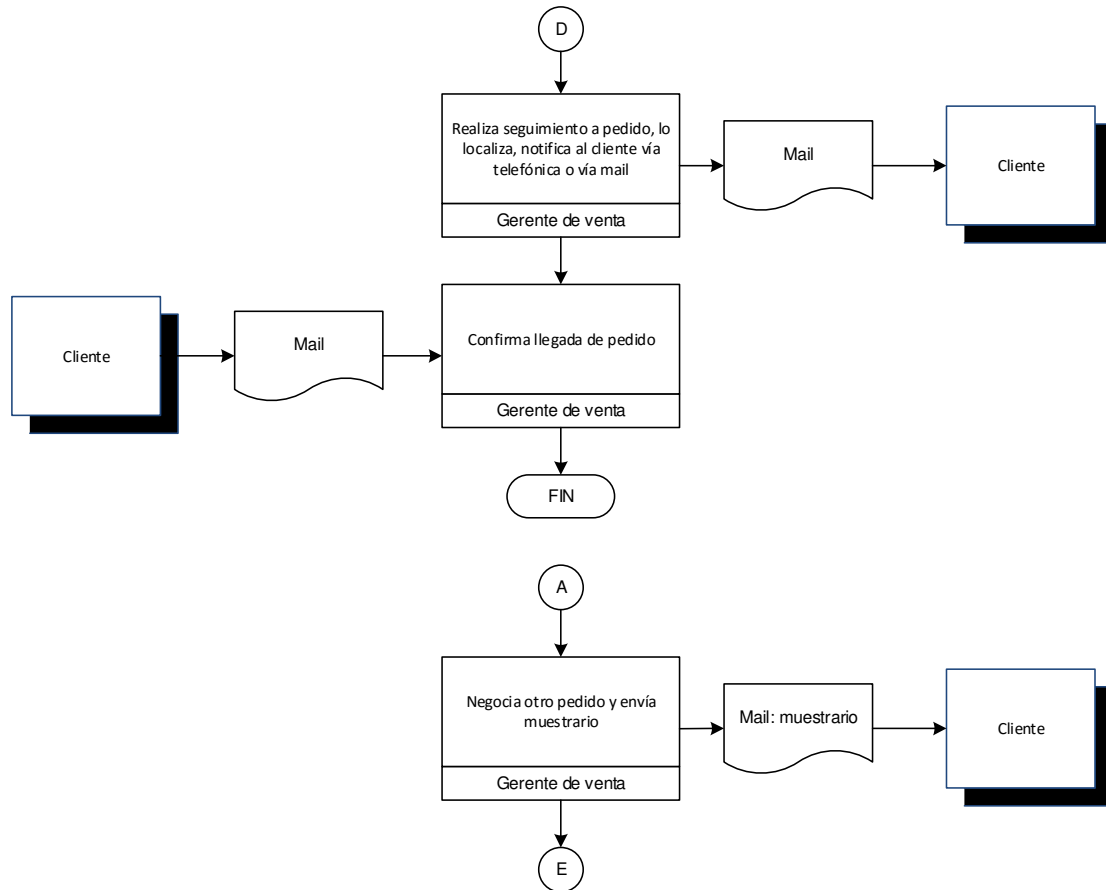


CODIGO:
PPP001


Procedimiento:
Venta por pedido

Edición No. 1

Pág. 9 de 9



**Anexo 44: PFE-Manual de procedimientos
proceso de filtrado y envasado**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Filtrado y envasado	
Edición No. 1		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Realizar el filtrado y envasado de las fragancias, mediante el uso de frascos y filtros que garanticen la separación de sedimentos u otras impurezas que podrían presentarse en las mismas; así como la protección, preservación y buena presentación de los productos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las fragancias tanto de hombre como mujer que hayan pasado previamente por la etapa de procesamiento.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de producción.


4. DEFINICIONES

Atomizador: es un artefacto utilizado con el objetivo de producir una fina pulverización de un líquido determinado.

Envasado: consiste en colocar una determinada sustancia en este caso las fragancias en un recipiente o envase adecuado para el almacenamiento del mismo.

Filtrado: consiste en pasar una fragancia a través de un filtro para separar sedimentos o impurezas de la misma.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de producción	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Filtrado y envasado	
Edición No. 1		Pág. 2 de 7

Nota de envío: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado o producto en proceso o su transferencia de un producto a otro.

Orden de filtrado y envasado: es un documento que se envía desde el departamento de procesamiento de fragancias para iniciar el proceso de filtrado y envasado del producto.

Sedimentos: consisten en un conjunto de materias que tras haber estado suspendidas en un medio líquido se ven acumuladas en el fondo del recipiente.

Solicitud de abastecimiento de fragancias y frascos: es un documento que se utiliza para solicitar a bodega la salida de un producto o insumo determinado hacia el área de producción solicitada.

5. POLÍTICAS

- Verificar la calidad de los insumos necesarios para el filtrado y envasado de las fragancias al momento de su recepción de bodega, mismas que deben ser las siguientes:
 - La fragancia debió haber pasado por 6 meses de maceración.
 - La fragancia debe presentar un color debe ser semi-transparente con pequeños matices de color de acuerdo a tipo de fragancia.
 - La fragancia no deberá presentar olores ajenos a sus 3 notas olfativas que son la base de su compuesto.
 - La fragancia deberá encontrarse en un estado totalmente líquido.
 - Los frascos deberán estar en buenas condiciones lo cual quiere decir sin ningún tipo de orificio, perforación, ralladura u otro tipo de daño que atente contra la buena calidad del producto.
 - Los frascos a utilizar no pueden presentar ningún olor extraño.
- Para el filtrado de las fragancias se verificara que este no contenga daños que generen el paso de los sedimentos que podrían hallarse en las fragancias.
- Una vez que la fragancia se encuentra libre de sedimentos, se procede a llenar los respectivos frascos de la misma, estos frascos deberán ser llenados al grupo de



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PFE001

Procedimiento:


Filtrado y envasado

Edición No. 1

Pág. 3 de 7

consumidor al que van dirigidos siendo estos hombre o mujer, además del tipo de fragancia y el contenido del mismo.

- Al momentos de enviar las fragancias al área de sellado se debe verificar que todas cuenten con su respectivo atomizador.
- Para una óptima utilización de frascos así como de atomizadores será necesario definir con el proveedor los parámetros de calidad necesarios.
- El o los encargados del el filtrado y envasado de fragancias deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos y desperdicios generados en el proceso.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El encargado de filtrado y envasado debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.
- El encargado del proceso será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Filtrado y envasado	
Edición No. 1		Pág. 4 de 7

- Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
- Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de productos en proceso filtrados y envasados				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje en el cuál se han cumplido las metas de productos en proceso filtrados y envasado, en relación a lo planificado para dicho periodo. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto filtrado y envasado.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total producto filtrado y envasado/ total presupuestado)*100	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

Nombre	Promedio de unidades filtradas y envasadas				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el promedio de unidades de fragancias que han sido filtradas y envasadas, dentro de un periodo de tiempo determinado. Este indicador tiene como meta una medición mensual, pero su periodicidad puede adaptarse de acuerdo a las necesidades que surjan en la empresa. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto filtrado y envasado.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.filtradas mes anterior +Unid.filtradas mes actual)/2	Encargado de producción	Mensual	611 unidades	571 unidades	Gerente de producción



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PFE001	Procedimiento: Filtrado y envasado
Edición No. 1	
Pág. 5 de 7	

Nombre	Porcentaje de unidades filtradas y envasadas correctamente				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de unidades filtradas y envasadas correctamente frente a todo el empaque de dicho lote.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto filtrado y envasado.</p> <p>Es necesario acotar que si se requiriera la información del porcentaje de unidades defectuosas se podría obtener este dato por diferencia del total producido menos las unidades empacadas correctamente.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.filtradas corretamente/ Total lote) *100	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto filtrado y envasado.</p> <p>Por fines de entendimiento de toda la empresa este indicador podrá estar dado en unidades de horas así como de minutos, siempre y cuando se realice la transformación respectiva de dichas unidades de tiempo.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas/ Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Filtrado y envasado	
Edición No. 1		Pág. 6 de 7

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Manual de procedimientos
Nota de envío de bodega
Orden de filtrado y envasado
Solicitud de abastecimiento de fragancias y frascos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BFE-001	Base de datos producto filtrado	digital	3 años	actualización



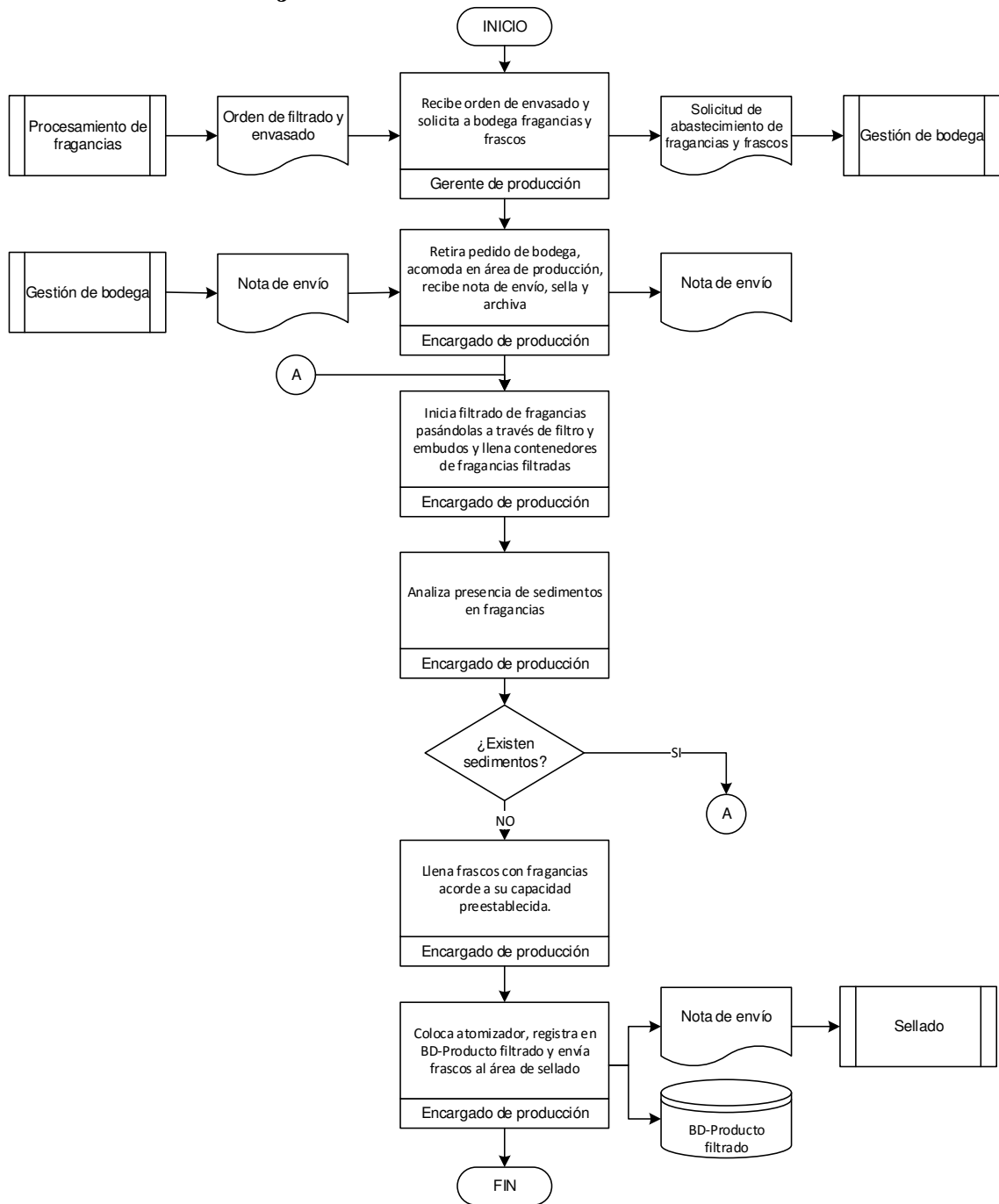
CODIGO:
PFE001

Procedimiento:
Filtrado y envasado


Edición No. 1

Pág. 7 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**Anexo 45: PMB-manual de procedimientos
proceso de gestión de bodega**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMB001	Procedimiento: Gestión de bodega	
Edición No.1		Pág. 1 de 14

1. PROPÓSITO

Realizar la correcta recepción, almacenamiento y despacho de materias primas e insumos de carácter productivo así como productos en proceso y productos terminados de la rama de crema y de fragancias.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los insumos, materias primas, productos en proceso y productos terminados tanto de fragancias así como de cremas, mismo que ingresarán, serán almacenados o despachados de bodega.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de bodega.

4. DEFINICIONES


Almacenaje: se refiere al conjunto de actividades cuyo objetivo es la conservación y preservación un determinado artículo.

BD-Despacho: es un medio magnético que permite el registro y la obtención de información acerca de todo el producto terminado que sale de bodega para ser vendido.

BD-Materia prima: es un medio magnético que permite el registro y la obtención de información acerca de toda la materia prima e insumos que salen de bodega para abastecer a los distintos procesos productivos de bodega.

BD-Producto en proceso: es un medio magnético que permite el registro y la obtención de información acerca de todo el producto en proceso que ingresa a bodega para su almacenaje y posterior procesamiento.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de bodega	Encargado de bodega	Gerente general
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMB001	Procedimiento: Gestión de bodega	
Edición No. 1		Pág. 2 de 14

BD-Producto terminado: es un medio magnético que permite el registro y la obtención de información acerca de todo el producto terminado que ingresa a bodega para su almacenaje y posterior venta.

Guía de despacho: es un documento que acompaña a traslado de un producto, mismo que es emitido al momento de haberse realizado una venta a provincia.

Hoja de control de verificación de pedido: es un documento que permite el registro de las condiciones en las cuales llegó un pedido de materia prima o insumos a bodega.

Ingreso a bodega: se refiere al ingreso de materias primas e insumos a bodega para abastecer a los distintos procesos productivos existentes en la empresa.

Nota de envío: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado y viceversa.

Orden de compra: Documento que la empresa emite al proveedor para solicitar mercadería, en el que se detalla cantidad, precio y forma de pago.

Salida de bodega: se refiere al despacho de materia prima e insumos en el caso de que existiera la necesidad de abastecimiento de un proceso o también al despacho de producto terminado en el caso de las ventas.

5. POLÍTICAS

- El encargado de bodega deberá cumplir con la función de abastecimiento permanente a todas las áreas que así lo requieran.
- El encargado de bodega es responsable de revisar periódicamente y actualizar periódicamente todas las bases de datos con las que se maneja bodega, de manera que se tenga información oportuna sobre existencias o falencias en cualquier de los inventarios existentes en bodega.
- Es obligación del encargado de bodega notificar si algún artículo entrante a las bodegas no se encuentra en buenas condiciones, ya que este deberá ser devuelto oportunamente mas no podrá ser almacenado.
- Los documentos intervinientes en todo el proceso de bodega deberán ser conservados dentro de un periodo de tres años, de la misma manera toda la



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PMB001

Procedimiento:

Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 3 de 14

documentación deberá en custodia en buen estado, de forma ordenada, legible y sin tachaduras.

- Todas las operaciones de entrada, salida, devolución, traslado, resguardo y otras, deberán registrarse en el momento en que se lleven a cabo y contar con la documentación soporte correspondiente.
- Los artículos que ingresan a bodega y que requieran de especial atención deberán ser manejados de acuerdo a los parámetros y necesidades que exija el almacenamiento del mismo.
- Se evitará el uso o la creación de bodegas ajenas a las que ya existen en la empresa.
- Al momento de realizar la venta y despacho de un producto, el encargado de bodega deberá verificar la existencia del pedido en bodega.
- Todo el personal que labore en la bodega si la carga lo requiere, deberá contar con todo el equipo necesario para su manejo siendo este: botas de acero, casco y faja.
- Las bodegas de la empresa deberán contar con extintores de incendios y un botiquín de primeros auxilios para casos de emergencia.
- El uso de cigarrillos, encendedores y todo aquel objeto susceptible a generar un incendio queda prohibido en las bodegas.
- Si la empresa requiriere almacenar sustancias inflamables como gasolina u otros los materiales inflamables de consumo, estos deberán almacenarse en un lugar seguro y por separado, fuera de la bodega.
- El o los encargados del proceso deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento de la misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos en el proceso.
- El/los encargados de gestión de bodega, deben ser responsables de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PMB001

Procedimiento:


Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 4 de 14

- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargado del proceso deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.

- El encargado del proceso será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMB001	Procedimiento: Gestión de bodega	
Edición No. 1		Pág. 5 de 14

6. INDICADORES

Nombre	Rotación de inventarios				
Descripción	<p>Es un indicador que refleja la cantidad de veces que el inventario ha estado presente en bodegas, durante un tiempo determinado generalmente de un año.</p> <p>El análisis de este indicador se llevará a cabo con las bases de datos manejadas en bodega que proveerán información a fin a los inventarios.</p> <p>Un índice bajo de rotación de inventario representa un exceso del mismo además de a presencia de inventario muerto, perdido u obsoleto; mientras que un índice alto representa que los productos de la empresa se están vendiendo rápidamente además podría ser un indicio de que existe una insuficiencia de existencias de seguridad.</p> <p>La fórmula de cálculo del indicador utilizará la fórmula $12 / N^{\circ}$ de veces de rotación, en el caso de que se requiriera saber cada cuantos meses rota en inventario dentro de un año pero si se requiriese saber este dato en días el responsable de este indicador deberá realizar la operación reemplazando el número 12 por 365.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Costo de venta del producto / Costo promedio de inventarios)	Encargado de bodega	Anual	12 veces	5 veces	Gerente general



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PMB001

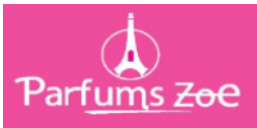
Procedimiento:

Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 6 de 14

Nombre	Duración de los inventario				
<p>Descripción</p>	<p>Es un indicador que refleja cuantas veces o cuánto tiempo duraría el inventario que se tiene en bodega.</p> <p>El análisis de este indicador se llevará a cabo con las bases de datos manejadas en bodega que proveerán información a fin a los inventarios.</p> <p>Un índice bajo de duración de inventario representa que los productos de la empresa se están vendiendo rápidamente además podría ser un indicio de que existe un insuficiencia de existencias de seguridad; mientras que un alto índice representa la existencia de riesgo de la presencia de inventario muerto, perdido u obsoleto.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
<p>(Costo inventario final al periodo de análisis/ ventas promedio del último trimestre)*30 días</p>	<p>Encargado de bodega</p>	<p>Trimestral</p>	<p>72 días (es decir que rota cada 2.4 meses)</p>	<p>30 días (es decir rota una vez al mes)</p>	<p>Gerente general</p>

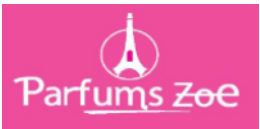


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PMB001	Procedimiento: Gestión de bodega
Edición No. 1	
Pág. 7 de 14	

Nombre	Porcentaje de vejez del inventario				
Descripción	<p>Es un porcentaje que refleja el nivel de productos, insumos, materias primas o mercancías que no están disponibles para ser despachadas ya sea a otros procesos o al cliente final por cuestiones de obsolescencia, deterioro, vencimiento, etc.</p> <p>El análisis de este indicador se llevará a cabo con las bases de datos manejadas en bodega que proveerán información a fin a los inventarios.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
$((\text{Unid. Dañadas} + \text{Unid. obsoletas} + \text{Unid. vencidos}) / (\text{Unidades disponibles del inventario})) * 100$	Encargado de bodega	Mensual	10%	5%	Gerente general

Nombre	Nivel de servicio de despacho				
Descripción	<p>Es un indicador que mide el porcentaje de cumplimiento de despachos en relación al total de pedidos de los mismos.</p> <p>El análisis de este indicador se llevará a cabo con las bases de datos manejadas en bodega que proveerán información a fin a los inventarios.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
$(\text{Unidades despachadas} / \text{Unidades pedidas}) * 100$	Encargado de bodega	Mensual	85%	75%	Gerente general

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMB001	Procedimiento: Gestión de bodega	
Edición No. 1		Pág. 8 de 14

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

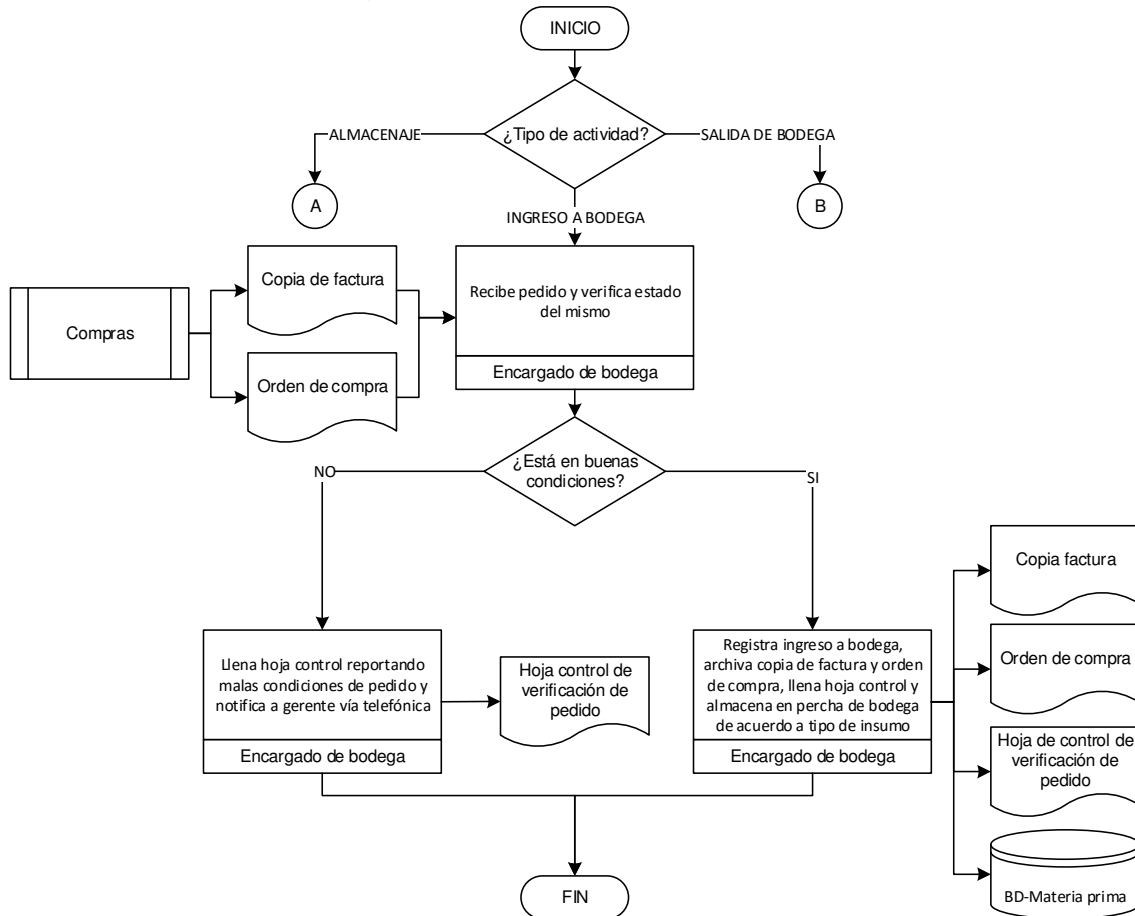
DOCUMENTOS/REGISTROS
Manual de procedimientos
Orden de compra
Hoja de control de verificación de pedido
Nota de envío
Guía de despacho
Solicitud de abastecimiento

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BPT-001	Base de datos de producto terminado	digital	3 años	actualización
BPR-001	Base de datos de producto en proceso	digital	3 años	actualización
BDS-001	Base de datos de despachos	digital	3 años	actualización



9. DIAGRAMA DE FLUJO





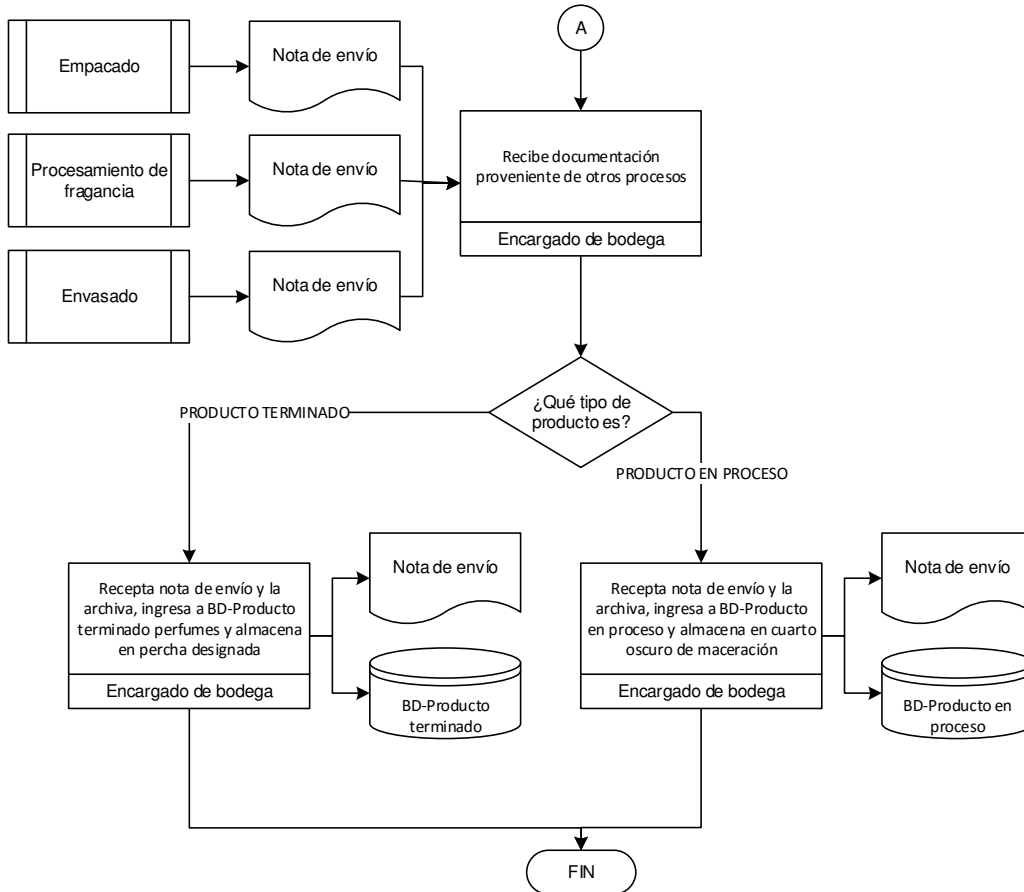
CODIGO:
PMB001

Procedimiento:

Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 10 de 14





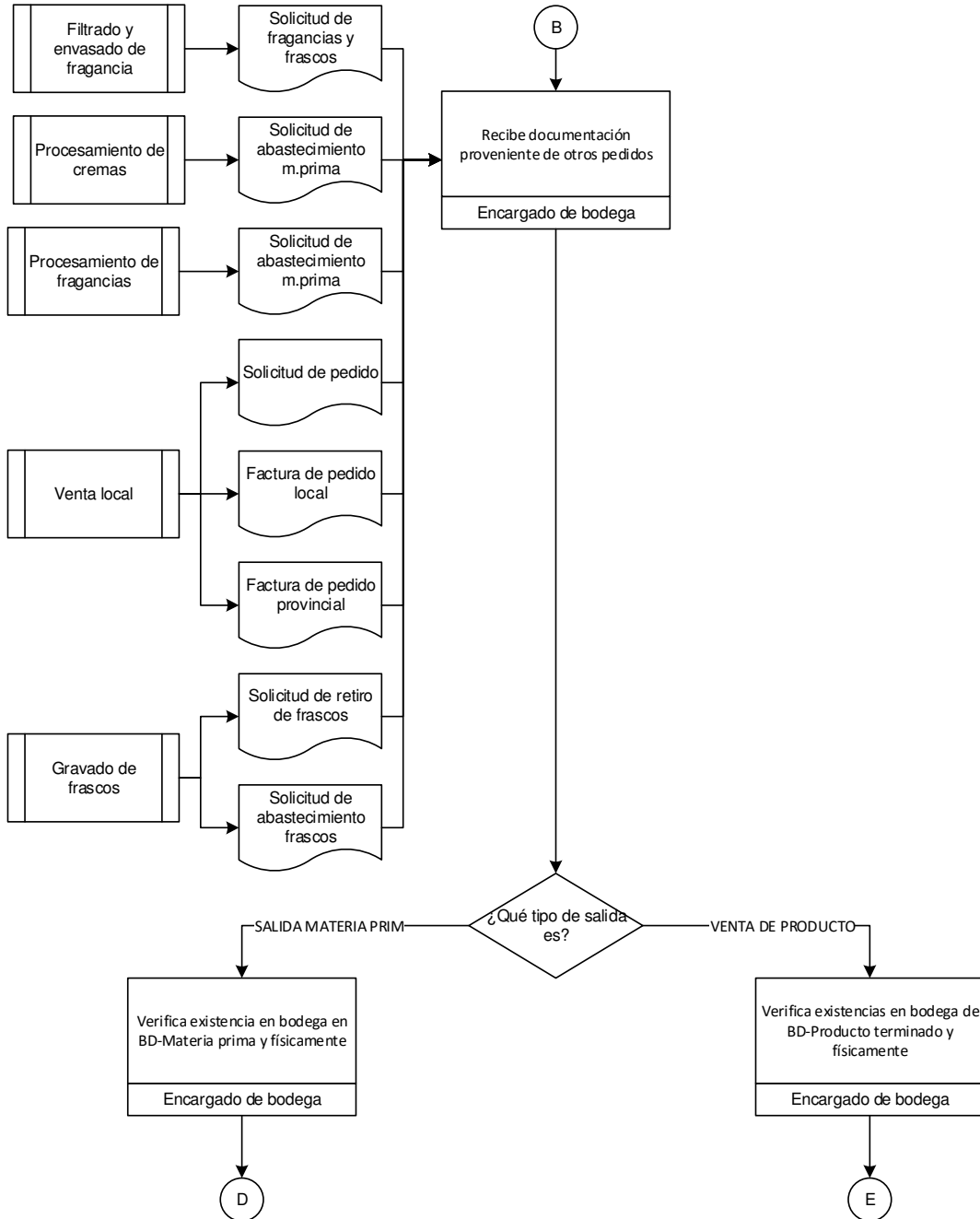
CODIGO:
PMB001

Procedimiento:

Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 11 de 14



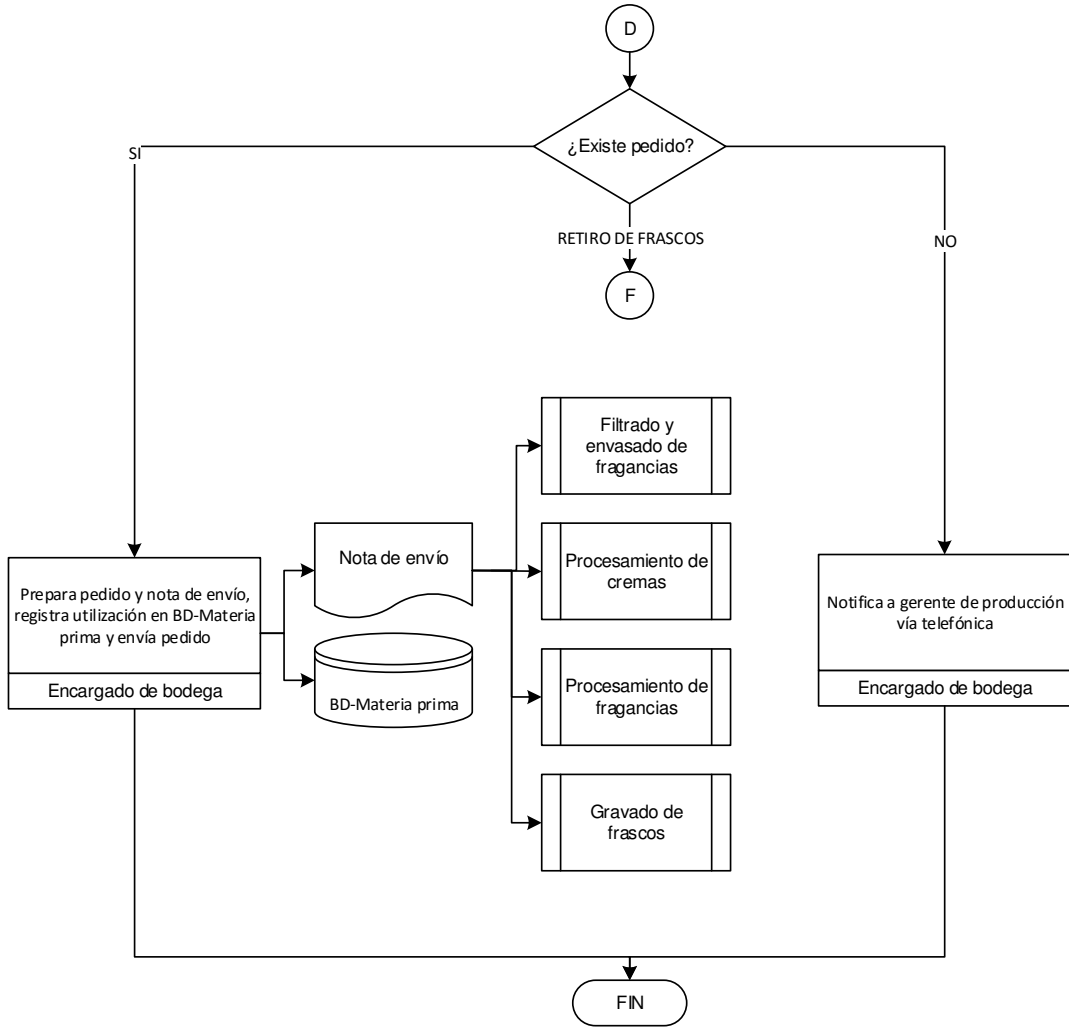


CODIGO:
PMB001

Procedimiento:
Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 12 de 14



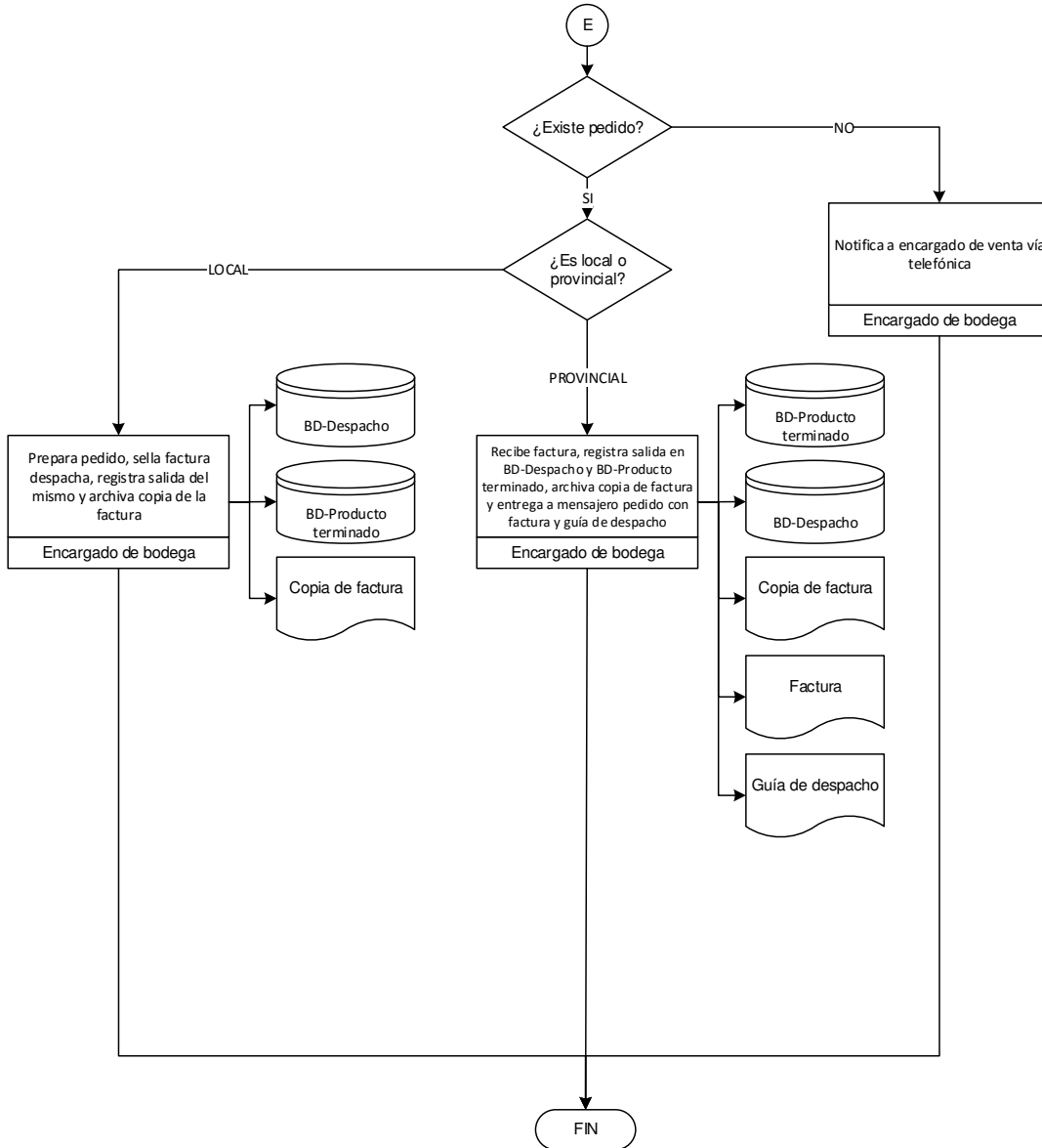


CODIGO:
PMB001

Procedimiento:
Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 13 de 14





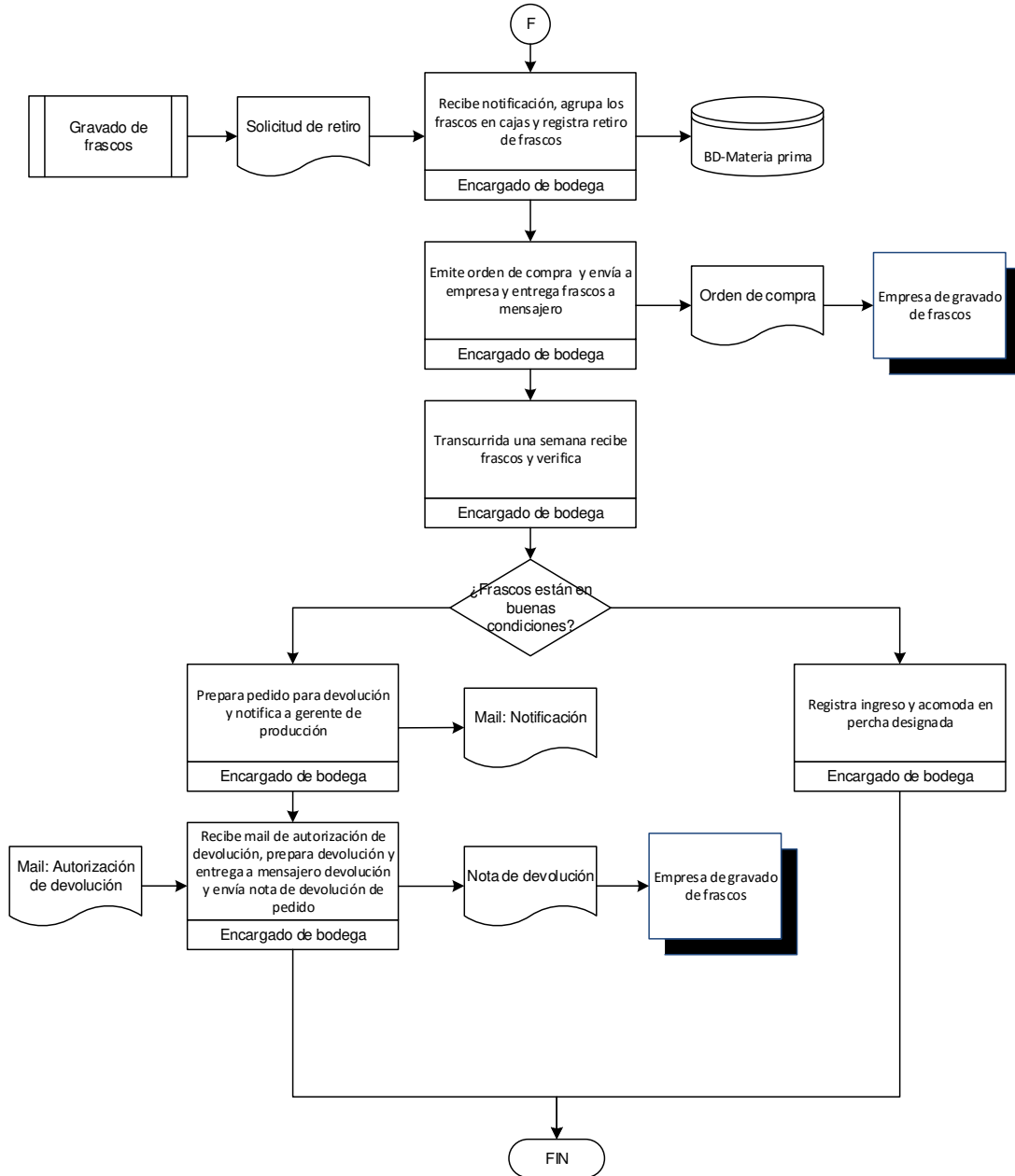
CODIGO:
PMB001

Procedimiento:


Gestión de bodega

Edición No. 1

Pág. 14 de 14



**Anexo 46: PDE-Manual de procedimientos
proceso de empackado**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDE001	Procedimiento: Empacado	
Edición No. 1		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Realizar el correcto empaçado de los frascos que contienen las fragancias, a través de la colocación de los mismos dentro de cajas que son selladas con un plástico termo-encogible; asegurando la calidad, la buena presentación y protección del producto.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las fragancias tanto de hombre como mujer que hayan pasado previamente por la etapa de sellado.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de empaçado.


4. DEFINICIONES

BD-Producto empaçado: es un medio magnético el registro y la obtención de información acerca del producto empaçado en el proceso.

Capuchón: también se define como atomizador, es un utensilio que se emplea para absorber el contenido del frasco y proyectar en forma fina el contenido del frasco a manera de rocío de gotas.

Empacado: conjunto de actividades cuyo principal propósito es mantener el buen estado de un artículo, hasta la posterior apertura del mismo para su uso.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de empaçado	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDE001	Procedimiento: <div style="text-align: right;">Empacado</div>	
Edición No. 1		Pág. 2 de 7

Nota de envío: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado o producto en proceso o su transferencia de un producto a otro.

Plástico termo-encogible: es un polímero o termoplástico utilizado para el empaque de productos.

5. POLÍTICAS

- Verificar la calidad de los materiales de empaque al momento de su recepción, las condiciones del plástico deben ser las siguientes:
 - El plástico debe mantener su transparencia.
 - No debe contener ningún tipo de orificio o perforación.
 - No debe contener ningún tipo de ralladura, porosidad, arruga o pliegue.
 - El plástico no puede presentar ningún olor extraño.
- Una vez concluido el empaque del producto se deberá proceder inmediatamente a la colocación de etiquetas o stickers de identificación del mismo.
- Verificar que la presentación de los productos contengan los siguientes campos ya sea en su caja o en sus respectivas etiquetas:
 - Identificación de la marca
 - Identificación clara del producto
 - Compañía fabricante
 - Lugar de origen
 - Fecha de fabricación
 - Fecha de caducidad
 - Contenido
 - Forma de uso
 - Normas de seguridad

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDE001	Procedimiento: Empacado	
Edición No. 1		Pág. 3 de 7

- Al momentos de apilar los productos empacados para su almacenamiento se deben toma en cuenta los siguientes factores:
 - Verificar que el lugar de almacenamiento se encuentre libre humedad para de esta manera preservar los productos.
 - Promover una correcta colocación de los productos evitando aplastamientos así como dobleces o quebraduras de las cajas que los contienen.
 - La apilación de las mismas debe realizarse haciendo coincidir una esquina de la caja con otra.

- Para una óptima utilización del plástico encogible será necesario definir con el proveedor la temperatura óptima de aplicación de calor sobre el plástico así como el tiempo de aplicación del mismo.


- El o los encargados del área de empacado deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos de empacados y desperdicios generados en el proceso.

- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso de empacado se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.

- El encargado de empacado debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.

- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso de empacado deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.

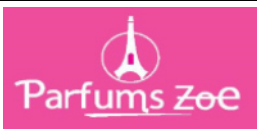
- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PDE001	Procedimiento: Empacado		
Edición No. 1			Pág. 4 de 7

- El encargado del proceso de empaqueo será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de empaque				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje en el cuál se han cumplido las metas de empaqueo en relación a lo planificado para dicho periodo.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto empaqueo.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total producto empaqueo/ total presupuestado)*100	Encargado de empaqueo	Mensual	85%	75%	Gerente de producción




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PDE001	Procedimiento: Empacado
Edición No. 1	
Pág. 5 de 7	

Nombre	Promedio de unidades empacadas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el promedio de unidades de fragancias que se empacan dentro de un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Este indicador tiene como meta una medición mensual, pero su periodicidad puede adaptarse de acuerdo a las necesidades que surjan en la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto empacado</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.empacadas mes anterior +Unid.empacadas mes actual)/2	Encargado de empacado	Mensual	611 unidades	571 unidades	Gerente de producción

Nombre	Porcentaje de unidades empacadas correctamente				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de unidades empacadas correctamente frente a todo el empaque de dicho lote.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto empacado.</p> <p>Es necesario acotar que si se requiriera la información del porcentaje de unidades defectuosas se podría obtener este dato por diferencia del total producido menos las unidades empacadas correctamente.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.empacadas corretamente/ Total empacado) *100	Encargado de empacado	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PDE001	Procedimiento: Empacado		
Edición No. 1			Pág. 6 de 7

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto empacado.</p> <p>Por fines de entendimiento de toda la empresa este indicador podrá estar dado en unidades de horas así como de minutos, siempre y cuando se realice la transformación respectiva de dichas unidades de tiempo.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas/ Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

7. DOCUMENTO/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Nota de envío
Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BDE-001	Base de datos de producto empacado	digital	3 años	actualización



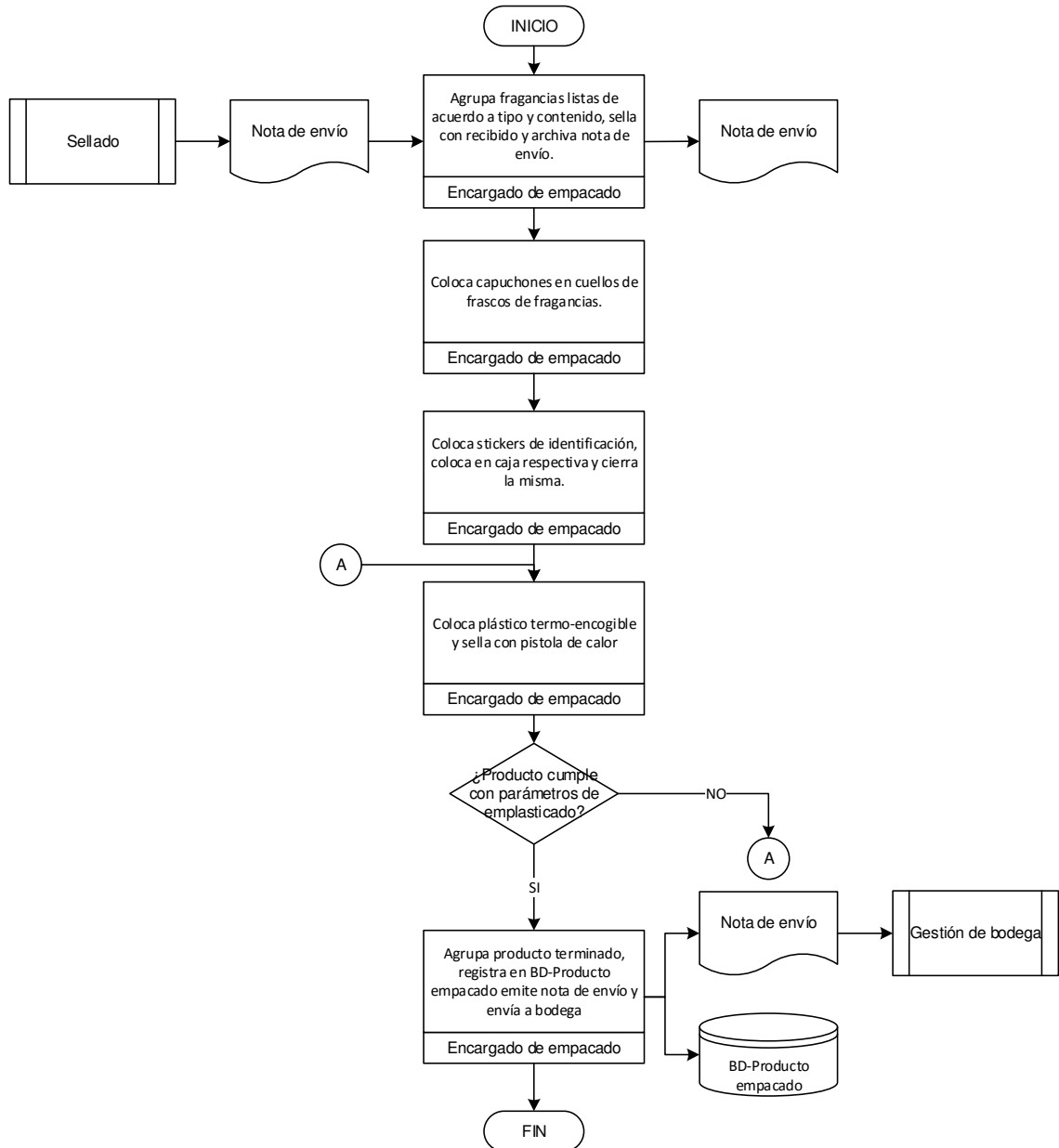
CODIGO:
PDE001

Procedimiento:
Empacado

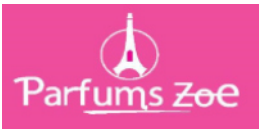
Edición No. 1

Pág. 7 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



**Anexo 47: PDS-Manual de procedimientos
proceso de sellado**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDS001	Procedimiento: Sellado	
Edición No. 1		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Realizar el correcto sellado de los frascos que contienen las fragancias, asegurando la calidad, la buena presentación y protección del mismo; a través de la colocación de atomizadores y pistillos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las fragancias tanto de hombre como mujer que hayan pasado previamente por el proceso de filtrado y envasado.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de sellado.

4. DEFINICIONES


Atomizador: es un artículo que compone el perfume el cual permite que la fragancia pueda salir a manera de rocía de gotas de la misma.

BD-Producto sellado: es un medio magnético que permite el registro y la obtención de información acerca del producto sellado que será enviado al proceso de empaclado.

Nota de envío: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado o producto en proceso o su transferencia de un producto a otro.


Pistillo: es un elemento del frasco de perfume que conjuntamente con el atomizador permiten la salida del mismo.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de sellado	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDS001	Procedimiento: Sellado	
Edición No. 1		Pág. 2 de 7

5. POLÍTICAS

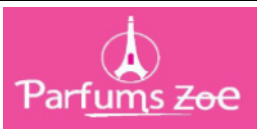
- Verificar la calidad de los materiales necesarios para el sellado del producto, estos no deberán contener:
 - No debe contener ningún tipo de orificio o perforación.
 - No debe contener ningún tipo de ralladura, porosidad, arruga o pliegue.
 - No pueden presentar ningún olor extraño.
- Una vez concluido el proceso de sellado del producto se deberá proceder inmediatamente a enviar el mismo al proceso de empaçado.
- El encargado de sellado deberá realizar pruebas de atomizado para verificar la buena calidad del producto en cuestión.
- El o los encargados del área de sellado deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos de empaçados y desperdicios generados en el proceso.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso de empaçado se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El encargado de empaçado debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso de empaçado deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDS001	Procedimiento: Sellado	
Edición No. 1		Pág. 3 de 7

- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.
- El encargado del proceso de empaclado será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de sellado				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje en el cuál se han cumplido las metas de sellado en relación a lo planificado para dicho periodo. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto sellado.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total producto sellado/ total presupuestado)*100	Encargado de sellado	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

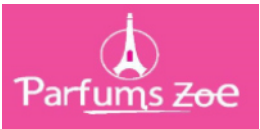


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PDS001	Procedimiento: Sellado
Edición No. 1	
Pág. 4 de 7	

Nombre	Promedio de unidades selladas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el promedio de unidades de fragancias que se han sellado dentro de un periodo de tiempo determinado.</p> <p>Este indicador tiene como meta una medición mensual, pero su periodicidad puede adaptarse de acuerdo a las necesidades que surjan en la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto sellado</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.empacadas mes anterior +Unid.empacadas mes actual)/2	Encargado de empacado	Mensual	611 unidades	571 unidades	Gerente de producción

Nombre	Porcentaje de unidades selladas correctamente				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de unidades selladas correctamente frente a todo el empaque de dicho lote.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto sellado.</p> <p>Es necesario acotar que si se requiriera la información del porcentaje de unidades defectuosas se podría obtener este dato por diferencia del total producido menos las unidades empacadas correctamente.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid.selladas corretamente/ Total empacado) *100	Encargado de sellado	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDS001	Procedimiento: Sellado	
Edición No. 1		Pág. 5 de 7

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto sellado.</p> <p>Por fines de entendimiento de toda la empresa este indicador podrá estar dado en unidades de horas así como de minutos, siempre y cuando se realice la transformación respectiva de dichas unidades de tiempo.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas/ Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

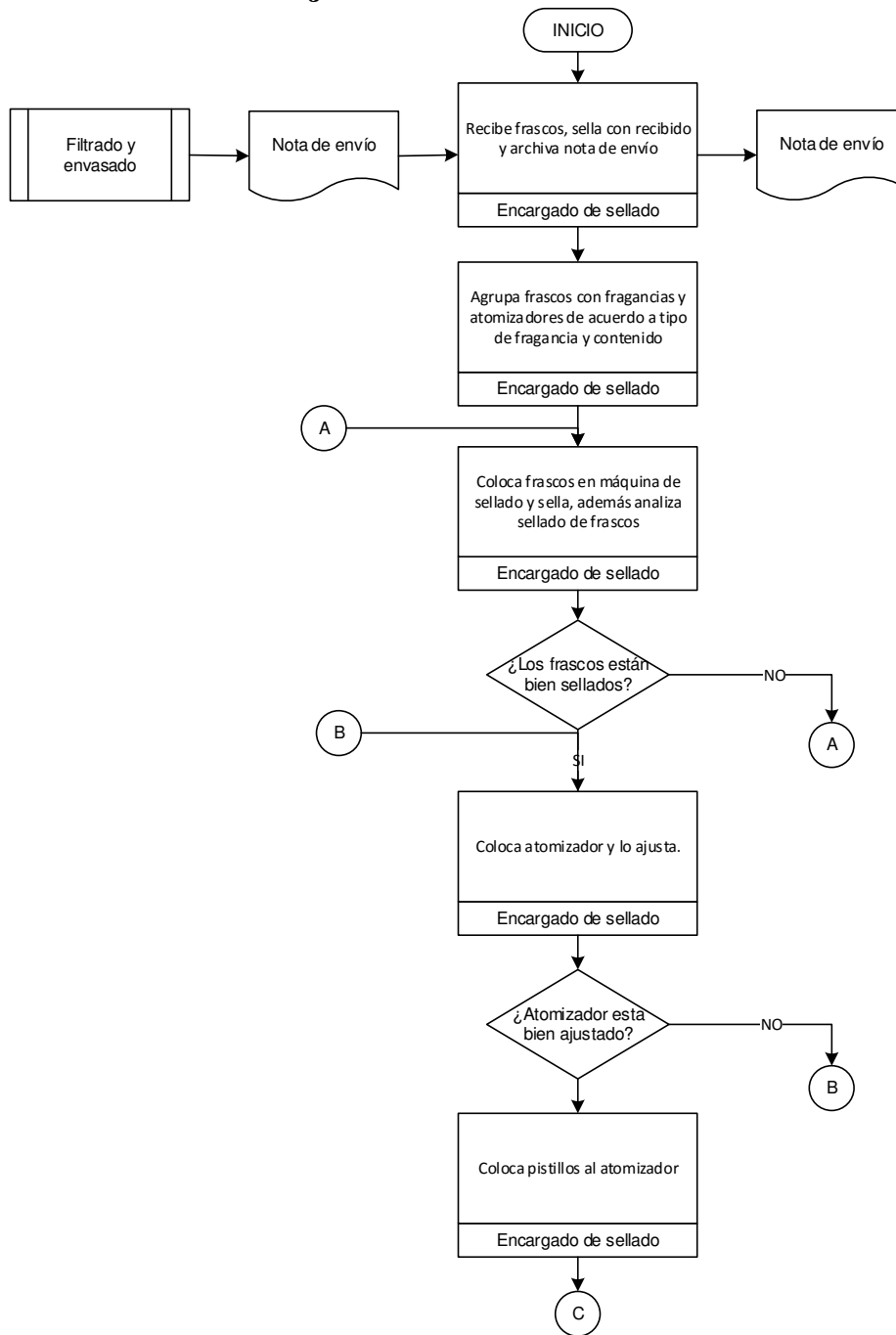
DOCUMENTOS/REGISTROS
Nota de envío
Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BPS-001	Base de datos de producto sellado	digital	3 años	actualización



9. DIAGRAMA DE FLUJO





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

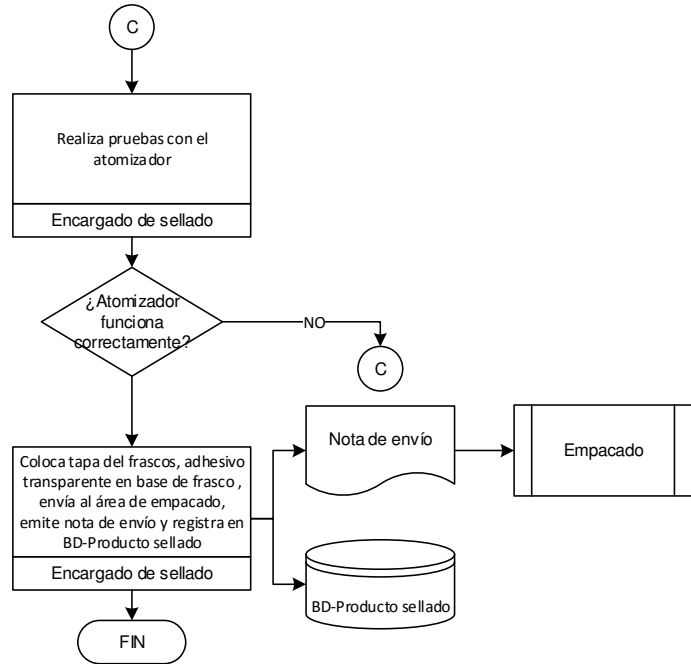
CODIGO:
PDS001

Procedimiento:


Sellado

Edición No. 1

Pág. 7 de 7



**Anexo 48: PEC-Manual de procedimientos
proceso de envasado de cremas**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEC001	Procedimiento: Envasado de cremas	
Edición No.1		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Realizar el envasado del producto, asegurando la calidad así como el correcto almacenamiento de las cremas mediante el uso de recipientes que garanticen la protección, preservación y presentación de los productos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las cremas tanto de hombre como mujer que hayan pasado previamente por la etapa de procesamiento.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de producción

4. DEFINICIONES

BD-Producto envasado: es un medio magnético el registro y la obtención de información acerca del producto envasado en el proceso.


Jeringuilla de envasado: es un instrumento que se utiliza para colocar la crema en los envases a través de la inyección de los mismos.

Nota de envío: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado o producto en proceso o su transferencia de un producto a otro.

Plástico temo-encogible: es un polímero o termoplástico utilizado para el empaque de productos.


Solicitud de abastecimiento de materia prima: es un documento que se utiliza para solicitar a bodega la salida de un producto o insumo determinado hacia el área de producción solicitada.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de producción	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEC001	Procedimiento: Envasado de cremas	
Edición No. 1		Pág. 2 de 7

5. POLÍTICAS

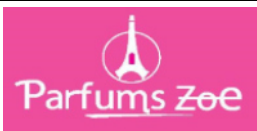
- Verificar la calidad de los materiales necesarios para el envasado del producto, estos no deberán contener:
 - No debe contener ningún tipo de orificio o perforación.
 - No debe contener ningún tipo de ralladura, porosidad, arruga o pliegue.
 - No pueden presentar ningún olor extraño.
- Una vez concluido el proceso de envasado del producto se deberá proceder inmediatamente a enviar el mismo a bodega de producto terminado.
- El encargado de envasado deberá verificar que el producto cumpla con los parámetros de empaqueo es decir:
 - Cumpla con el peso requerido.
 - El envase no contenga ningún tipo de daño no se encuentre sucio.
 - El plástico que cubre el envase debe estar bien colocado, sin arrugas, orificios o daños.
- El o los encargados del área de envasado de cremas deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento de la misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos de envasado y desperdicios generados en el proceso.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso de empaqueo se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El encargado de envasado de cremas, debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargado del proceso de empaqueo deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEC001	Procedimiento: Envasado de cremas	
Edición No. 1		Pág. 3 de 7

- Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.
- El encargado del proceso de empackado será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de productos envasados				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje en el cuál se han cumplido las metas de productos envasados, en relación a lo planificado para dicho periodo. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto envasado.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total producto envasado/ total presupuestado)*100	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PEC001	Procedimiento: Envasado de cremas
Edición No. 1	
Pág. 4 de 7	

Nombre	Porcentaje de unidades envasadas correctamente				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de unidades envasadas correctamente frente a dicho lote.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto envasado.</p> <p>Es necesario acotar que si se requiriera la información del porcentaje de unidades defectuosas se podría obtener este dato por diferencia del total producido menos las unidades empacadas correctamente.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Unid. envasadas correctamente / Total lote) * 100	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de datos de producto envasado.</p> <p>Por fines de entendimiento de toda la empresa este indicador podrá estar dado en unidades de horas así como de minutos, siempre y cuando se realice la transformación respectiva de dichas unidades de tiempo.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas / Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PEC001	Procedimiento: Envasado de cremas		
Edición No. 1			Pág. 5 de 7

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Nota de envío
Manual de procedimientos
Solicitud de abastecimiento

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BCE-001	Base de datos de producto envasado	digital	3 años	actualización



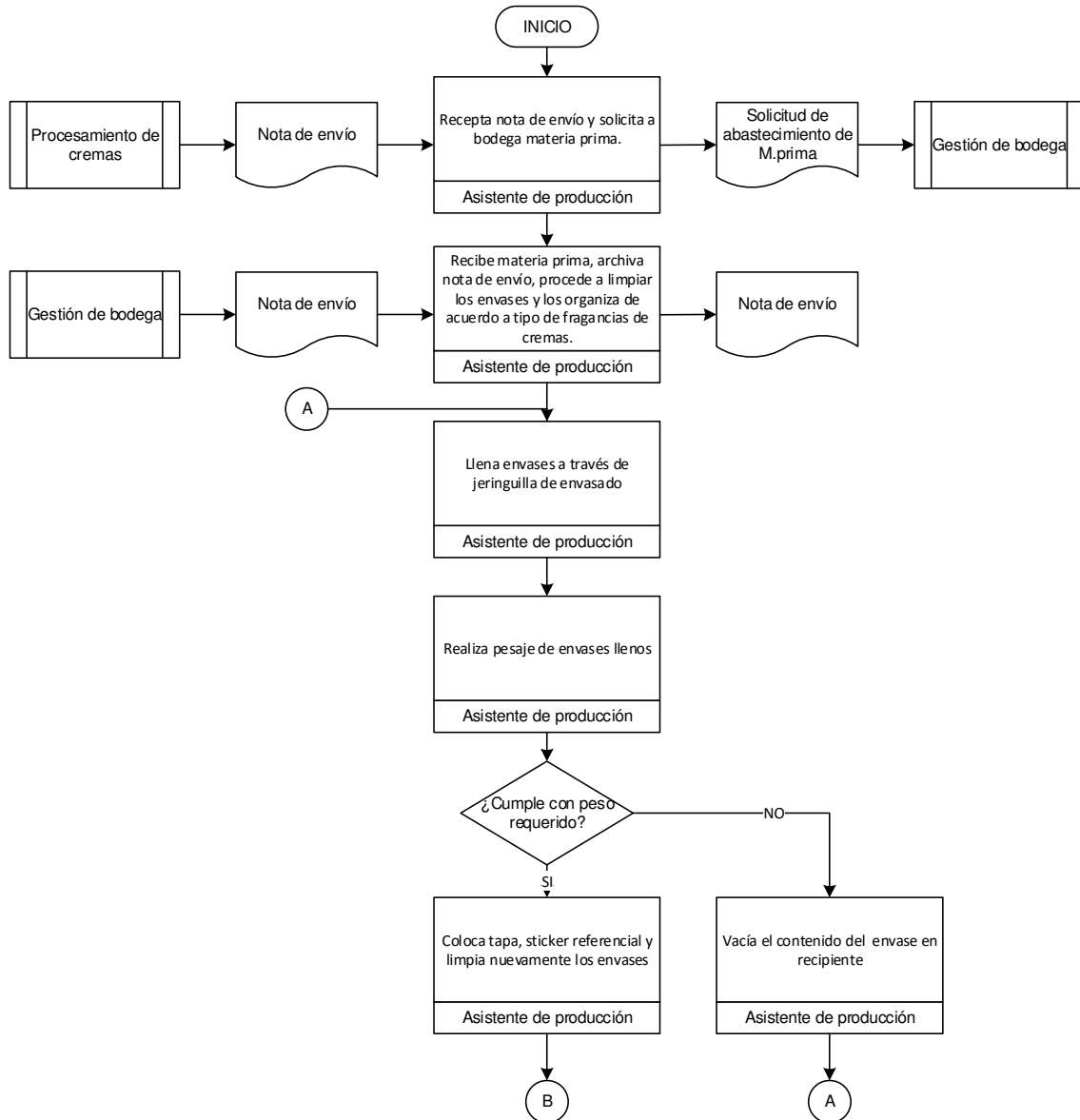
CODIGO:
PEC001

Procedimiento:
Envasado de cremas

Edición No. 1

Pág. 6 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



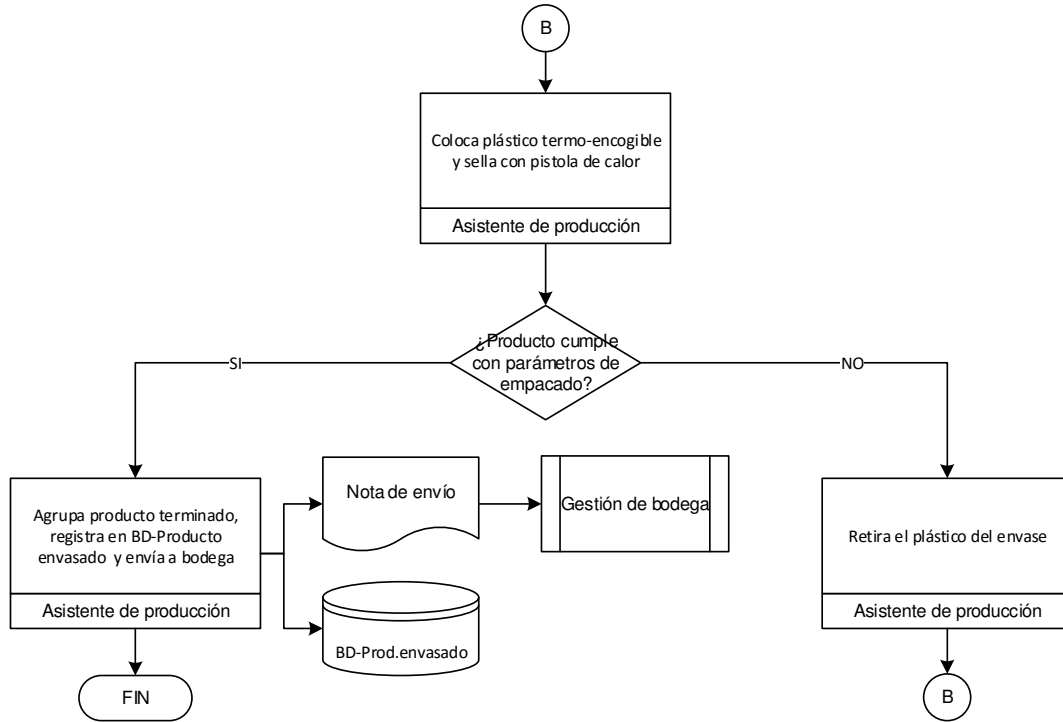


CODIGO:
PEC001


Procedimiento:
Envasado de cremas

Edición No. 1

Pág. 7 de 7



**Anexo 49: PEF-Manual de procedimientos
procesamiento de fragancias**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEF001	Procedimiento: Procesamiento de fragancias	
Edición No.1		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Mantener la calidad de las fragancias mediante la mezcla, pesaje de ingredientes, manejo de todos los insumos e instrumentos intervinientes en el proceso y posteriormente almacenaje de las fragancias en la bodega de maceración.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para toda la materia prima e insumos que estarán presente en el procesamiento de las fragancias tanto de hombre como de mujer.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de producción.

4. DEFINICIONES


Fórmula maestra: son todos los ingredientes y proporciones adecuadas que conforman el producto.

Frasco ámbar de maceración: es un recipiente de vidrio oscuro que se utiliza para macerar fragancias durante un tiempo aproximado de seis meses.

Nota de envío de producto: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado y viceversa.

Pesaje: Consiste en la determinación de los pesos y proporciones a ser utilizados en la elaboración de las cremas.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de producción	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Procesamiento de fragancias	
Edición No. 1		Pág. 2 de 8


Registro BD-Procesamiento de fragancias: es un registro magnético que permite saber cuánta materia prima ha sido utilizada en el proceso con el fin de obtener conocimiento del uso además de contener la información exacta de la cantidad producida en ese lote de perfumes.

Solicitud de abastecimiento de materia prima: es un documento que se utiliza para solicitar a bodega la salida de un producto o insumo determinado hacia el área de producción solicitada.

Stock: corresponde a conjunto de producto almacenados en bodega a la espera de ser consumidos.

5. POLÍTICAS

- Verificar la calidad de los insumos necesarios para la elaboración de las cremas al momento de su recepción de bodega, mismas que deben ser las siguientes:
 - Las materias primas a utilizarse en el procesamiento de las fragancias deben encontrarse en buen estado y dentro de la fecha acorde para su utilización (verificar fecha de vencimiento si fuere el caso).
 - Los ingredientes no deberán presentar olores extraños que podrían conllevar a daños de la fórmula de las fragancias.
 - El recipiente de la mezcla deberá estar en buenas condiciones lo que significa, sin ningún tipo de orificio, perforación, ralladura u otro tipo de daño que atente contra la buena calidad del producto.
 - La fragancia que será utilizada en la mezcla no pueden presentar ningún olor extraño ajeno al lote del producto.
- Para la mezcla de los ingredientes para la preparación de las fragancias, se verificará dos veces las proporciones y pesos de los mismos antes de que vayan al recipiente de mezclado.
- Se deberán efectuar movimientos envolventes para efectuar la mezcla de los elementos que conforman la fragancia.
- Una vez que la mezcla está lista se enviará a la bodega de producto en proceso donde las fragancias reposarán durante seis meses.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFE001	Procedimiento: Procesamiento de fragancias	
Edición No. 1		Pág. 3 de 8

- Las fragancias deberán ser envidas en frascos ámbar de maceración mismo que deberán estar bien sellados con el fin de evitar que ingresen agentes extraños ajenos a la mezcla de la fragancia.
- Al momento de enviar las mezclas a bodega, éstas deberán contar con los distintivos (grupo de consumidor al que van dirigidos siendo estos hombre o mujer, además del tipo de fragancia y el contenido del mismo) correspondientes en sus recipientes de transporte con el fin de evitar confusiones al momento de envasado del producto.
- El o los encargados del procesamiento de cremas, deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos y desperdicios generados en el proceso.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El encargado del procesamiento de fragancias, debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- El encargado del proceso será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

CODIGO:
PFE001
Procedimiento:

Procesamiento de fragancias

Edición No. 1
Pág. 4 de 8

- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.
- El área de producción de cremas deberá contar con extintores de incendios y un botiquín de primeros auxilios para casos de emergencia.
- El uso de cigarrillos, encendedores y todo aquel objeto susceptible a generar un incendio queda prohibido en el área de producción.

6. INDICADORES

Nombre	Unidades de mezcla producidas por unidad de tiempo				
Descripción	Este indicador permitirá conocer la cantidad de unidades de mezcla producida y envasadas en frascos ámbar de maceración 95 minutos de producción (tiempo estimado en procesamiento de fragancia)				
	El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.				
	El resultado de este indicador se registrará en una base de datos de control llevada por el encargado de producción una vez que haya culminado el proceso, quien al final del mes promediará los resultados obtenidos por dicho indicador.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total frascos de maceración llenos/ 95 minutos	Encargado de producción	Mensual	1,5 frascos	1 frascos	Gerente de producción



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PFE001

Procedimiento:

Procesamiento de fragancias

Edición No. 1

Pág. 5 de 8

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.				
	El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.				
	Por fines de entendimiento de toda la empresa este indicador podrá estar dado en unidades de horas así como de minutos, siempre y cuando se realice la transformación respectiva de dichas unidades de tiempo.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas/ Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

Nombre	Porcentaje producción por mes				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.				
	El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total producida/ Total presupuestado	Encargado de producción	Mensual	85%	75 %	Gerente de producción



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PFE001 **Procedimiento:** Procesamiento de fragancias

Edición No. 1

Pág. 6 de 8

Nombre	Promedio de fragancias listas para macerar producidas mensualmente				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el promedio de fragancias que se producen dentro de un periodo de tiempo determinado. Este indicador tiene como meta una medición mensual, pero su periodicidad puede adaptarse de acuerdo a las necesidades que surjan en la empresa. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
$(Q. \text{ mezcla producida mes anterior} + Q. \text{ mezcla producida mes actual})/2$	Encargado de producción	Mensual	80 frascos ámbar de maceración llenos	70 frascos ámbar de maceración llenos	Gerente de producción

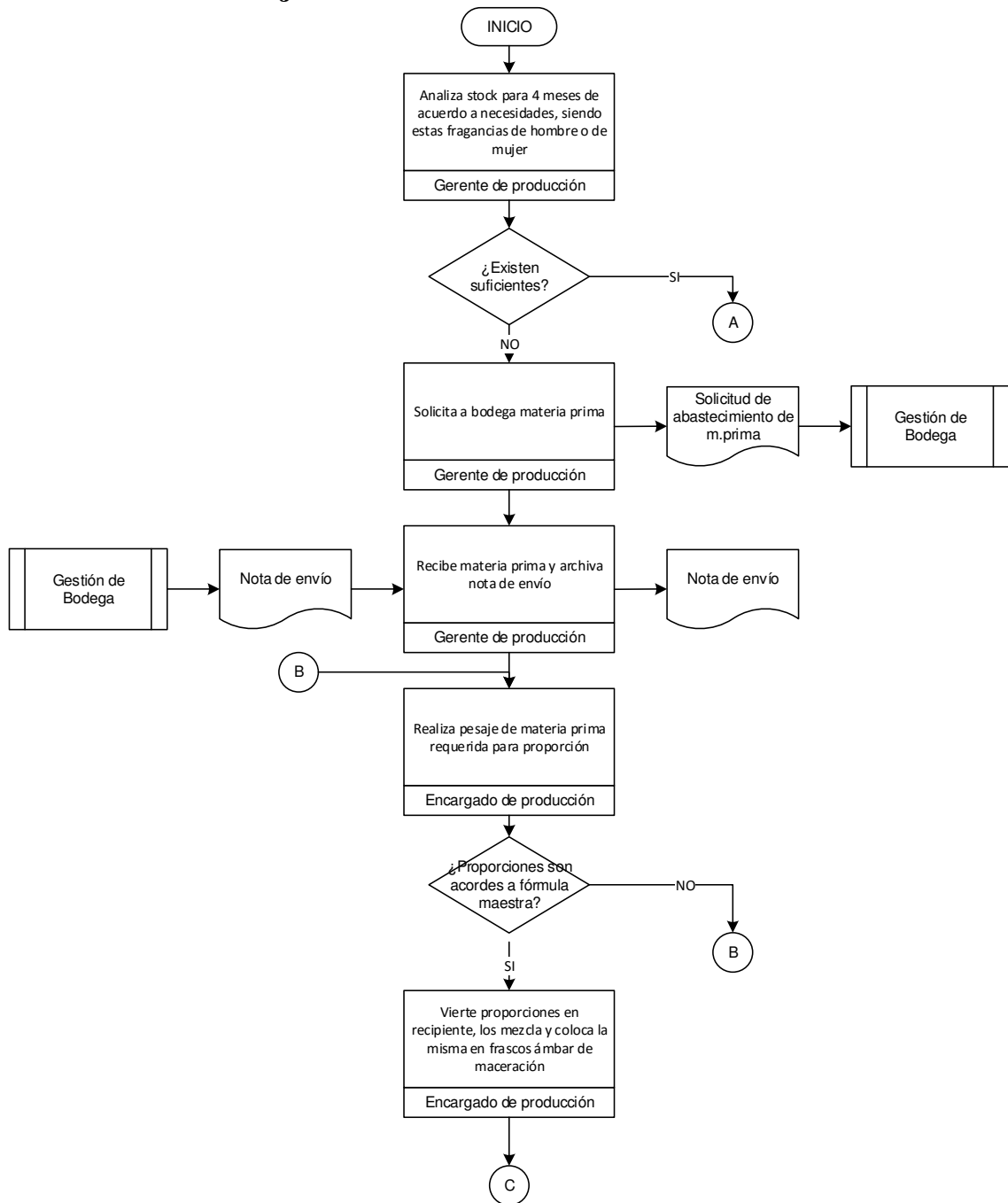
7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Solicitud de abastecimiento de materia prima
Nota de envío de producto
Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BDF-001	Base de datos de procesamiento de fragancias	digital	3 años	actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO

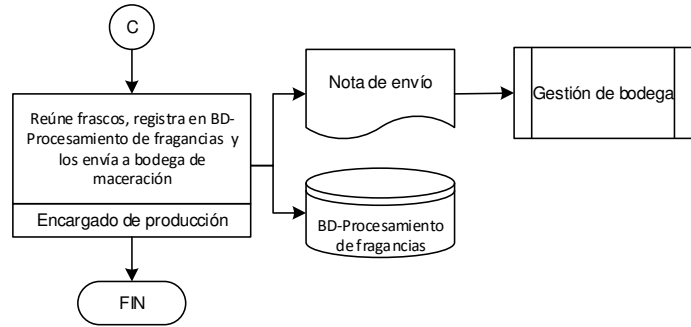


CODIGO:
PFE001


Procedimiento:
Procesamiento de fragancias

Edición No. 1

Pág. 8 de 8



**Anexo 50: PGF-Manual de procedimientos
proceso de gravado de frascos**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PGF001	Procedimiento: Gravado de frascos	
Edición No. 1		Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Abastecer a la empresa de los frascos gravados que se requieren para el envasado de las fragancias, a través de la compra oportuna de los mismos a proveedores seleccionados específicamente para dicho abastecimiento.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para los frascos que serán utilizados en el envasado de las fragancias previa solicitud.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de producción.

4. DEFINICIONES

BD-Proveedores calificados: es un registro magnético que posee una lista de los proveedores aprobados con los que cuenta la empresa para realizar sus compras.


Orden de Compra: Documento que la empresa emite al proveedor para solicitar el servicio de gravado de frascos, en el que se detalla cantidad, precio y forma de pago.

Proveedores calificados: Persona o empresa que cumple todos los requisitos para abastecer de artículos a la empresa.

Solicitud de abastecimiento de materia prima: es un documento que se utiliza para solicitar a bodega la salida de un producto o insumo determinado hacia el área de producción solicitada.


Solicitud de retiro de frascos: Es un documento que emite el gerente de producción para que se retiren frascos de bodega y se envíen a la empresa de gravado de frascos.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente de producción	Gerente general	Gerente general
Fecha:	Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PGF001	Procedimiento: Gravado de frascos	
Edición No. 1		Pág. 2 de 7

5. POLÍTICAS

- El gerente de producción deberá hacer uso de la base de datos de proveedores autorizados al momento de selección de mismo, de manera que se cuente con varias opciones a momento de compra y no se dependa de un solo proveedor.
- Antes de que el encargado del proceso envíe la orden de compra, este deberá verificar los siguientes aspectos:
 - Precio.
 - Calidad.
 - Cantidad.
 - Condiciones de pago.
 - Tiempo de entrega de pedido.
- Una vez generada la orden de compra el pedido deberá ser entregado en el periodo establecido que será de 48 horas.
- Antes de realizar la solicitud de gravado, se debe verificar la falta de existencias de frascos gravados en bodega.
- Al momento de recibir las facturas generadas por la compra verificar que estas cumplan con los siguientes parámetros:
 - Lugar de emisión
 - Fecha de emisión
 - Número de factura
 - Datos fiscales del emisor:
 - Nombre y apellido o si fuere el caso denominación social.
 - RUC
 - Domicilio
 - Descripción de la transacción
 - Base imponible de la transacción
 - IVA 12%, 0% o si no se aplica si fuera el caso (rubros deberán estar bien diferenciados).
- El o los encargados del proceso deberán promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento de la misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos que puedan utilizarse en los mismos.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PGF001	Procedimiento: Gravado de frascos	
Edición No. 1		Pág. 3 de 7


- Las entradas y salidas presentes en el proceso de se deberán documentar y gestionar correctamente.
- El encargado de solicitar el servicio de gravado debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso de empaclado deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- El encargado del proceso de compras será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PGF001	Procedimiento: Gravado de frascos		
Edición No. 1			Pág. 4 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de requisitos cumplidos por el proveedor				
Descripción	<p>Es un indicador que refleja el porcentaje en el que el proveedor cumplió con los requisitos que tiene frente a la empresa.</p> <p>Es necesario recalcar que el encargado de solicitar este servicio, fijará los requisitos al proveedor, la importancia de este indicador radica en que si el proveedor no está cumpliendo con los requisitos previamente establecido con el mismo, la empresa deberá tomar acciones oportunas.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Requisitos cumplidos/requisitos solicitados)*100	Gerente de producción	Mensual	85%	75%	Gerente general

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de presupuestario				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de solicitudes del servicio de gravado frente al presupuesto fijado para las mismas.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total solicitudes de gravado/ Total presupuesto)*100	Gerente de producción	Mensual	85%	75%	Gerente general

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PGF001	Procedimiento: Gravado de frascos		
Edición No. 1			Pág. 5 de 7

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Orden de compra
Nota de envío
Solicitud de abastecimiento de materia prima
Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BDP-001	Base de datos de proveedores calificados	digital	3 años	actualización
BSF-001	Base de datos de stock de frascos	digital	3 años	actualización



CODIGO:
PGF001

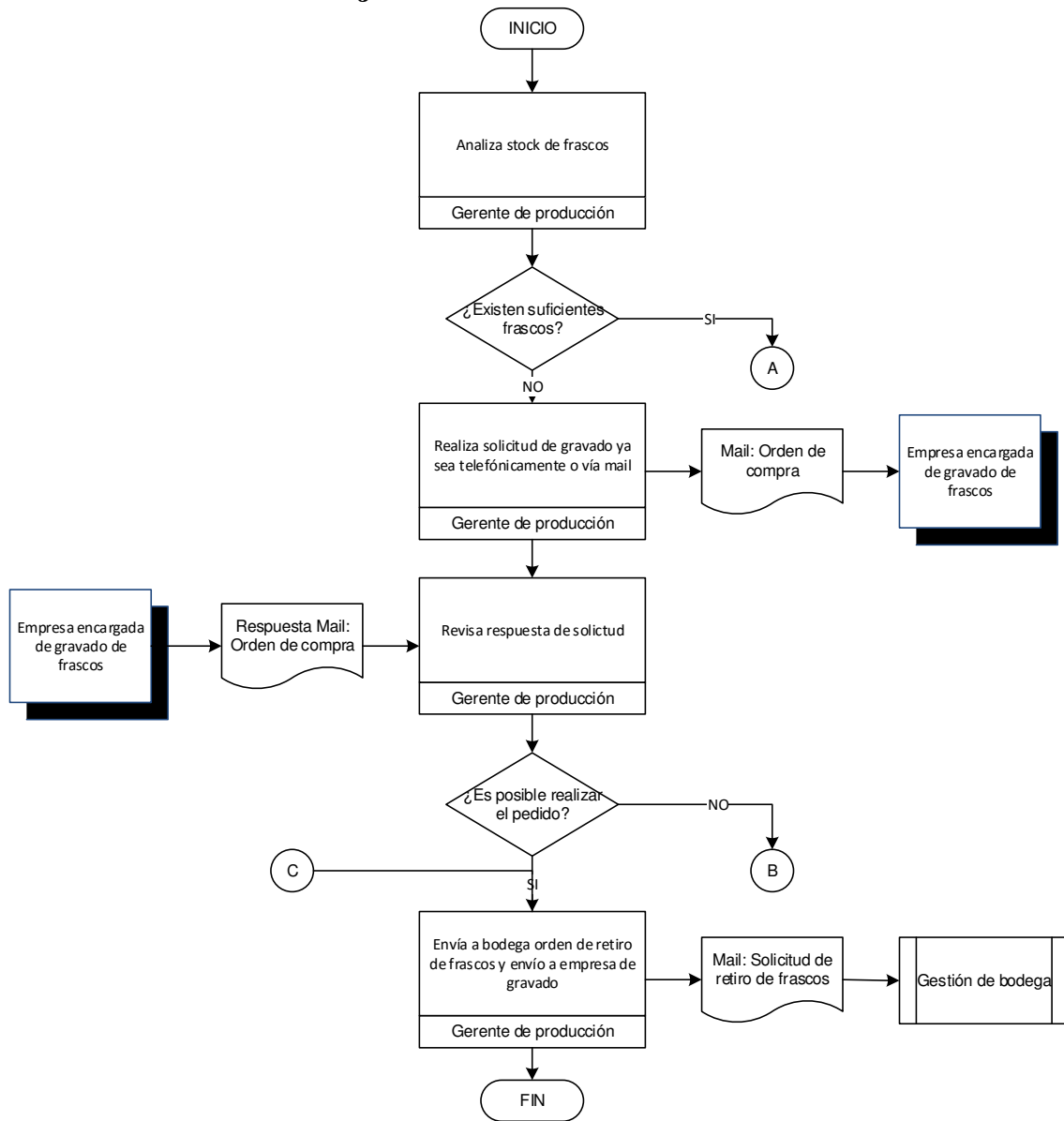
Procedimiento:

Gravado de frascos

Edición No. 1

Pág. 6 de 7

9. DIAGRAMAS DE FLUJO





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

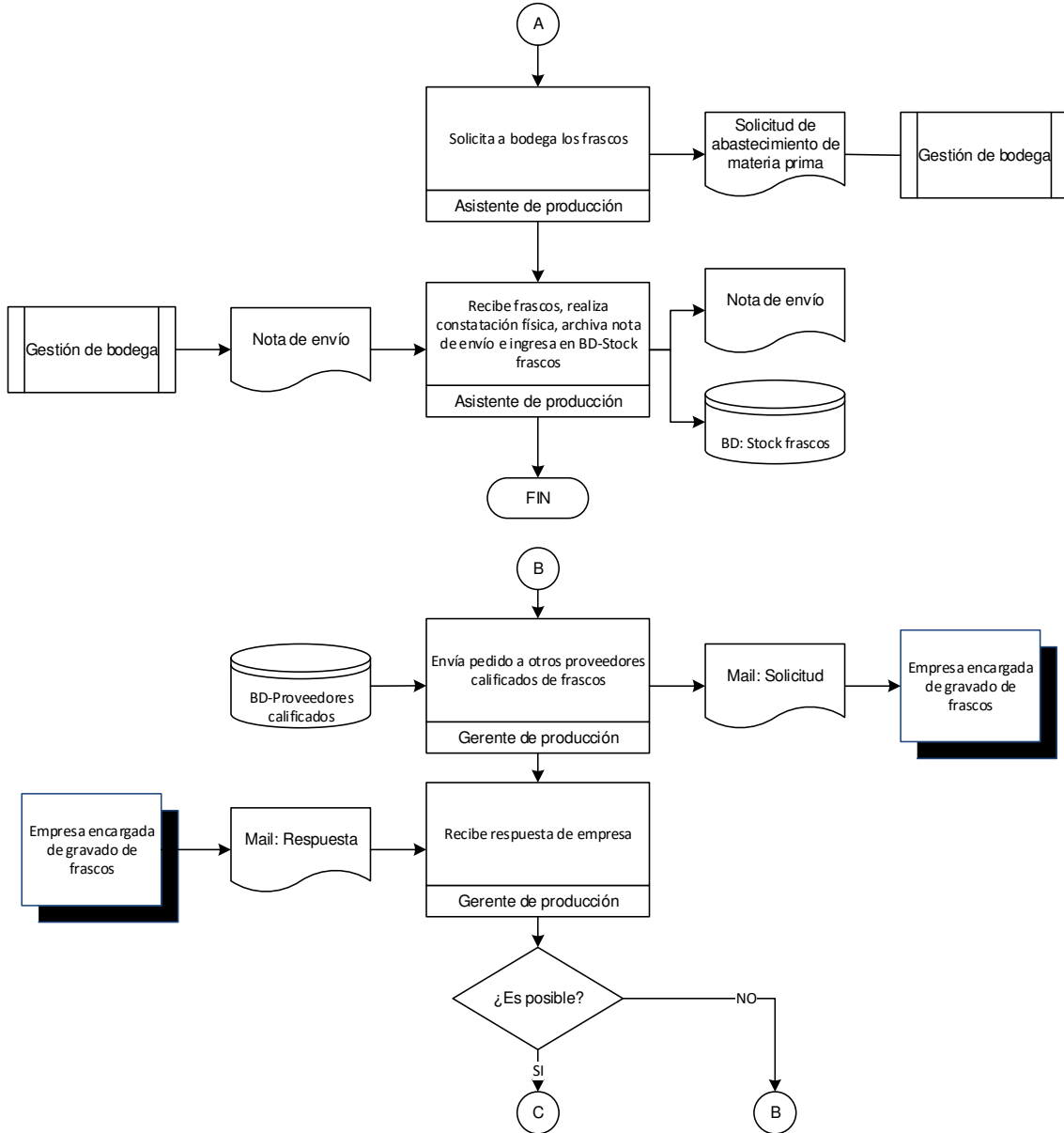
CODIGO:
PGF001

Procedimiento:


Gravado de frascos

Edición No. 1

Pág. 7 de 7



**Anexo 51: PMP-Manual de procedimientos
proceso de compras**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMP001	Procedimiento: Compras	
Edición No. 1		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Abastecer oportunamente a la empresa de todos los insumos y materias primas que se requieren para el proceso productivo, a través de la compra oportuna de los mismos a proveedores seleccionados específicamente para dicho abastecimiento.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todas las compras relacionadas con insumos, materias primas y otros artículos que tengan relación con la producción de cremas y perfume.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente general

4. DEFINICIONES

BD-Proveedores calificados: es un registro magnético que posee una lista de los proveedores aprobados con los que cuenta la empresa para realizar sus compras.


Orden de Compra: Documento que la empresa emite al proveedor para solicitar mercadería, en el que se detalla cantidad, precio y forma de pago.

Proforma: Es una solicitud emitida al proveedor para que este provea a la empresa de información y en algunos casos especificaciones sobre insumos, materias primas, maquinarias u otros elementos que la misma busca adquirir.

Proveedor Calificado: Persona o empresa que cumple todos los requisitos para abastecer de artículos a la empresa.


Solicitud de muestras: Es una solicitud emitida al proveedor para que este le envíe a la empresa un muestrario o un catálogo acerca de la gama de productos, insumos, materias primas u otros elementos que oferta.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Gerente general	Gerente general	Gerente general
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 Parfums Zoë		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMP001	Procedimiento: Compras	
Edición No. 1		Pág. 2 de 8

5. POLÍTICAS

- El encargado de compras deberá hacer uso de la base de datos de proveedores al momento de selección de mismo, de manera que se cuente con varias opciones a momento de compra y no se dependa de un solo proveedor.
- Antes de que el encargado del proceso envíe la orden de compra, este deberá verificar los siguientes aspectos:
 - Precio.
 - Calidad.
 - Cantidad.
 - Condiciones de pago.
 - Tiempo de entrega de pedido.
- Una vez generada la orden de compra el pedido deberá ser entregado en los periodos establecidos con cada proveedor.
- Antes de realizar la compra se debe verificar la falta de existencias en bodega.
- Al momento de realizar la orden de compra se deberá verificar las condiciones y garantías existentes sobre el pedido.
- Al momento de recibir las facturas generadas por la compra verificar que estas cumplan con los siguientes parámetros:
 - Lugar de emisión
 - Fecha de emisión
 - Número de factura
 - Datos fiscales del emisor:
 - Nombre y apellido o si fuere el caso denominación social.
 - RUC
 - Domicilio
 - Descripción de la transacción
 - Base imponible de la transacción
 - IVA 12%, 0% o si no se aplica si fuera el caso (rubros deberán estar bien diferenciados).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PMP001	Procedimiento: Compras	
Edición No. 1		Pág. 3 de 8


- El o los encargados de compras deberán promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento de la misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos que puedan utilizarse en los mismos.
- Las entradas y salidas presentes en el proceso de se deberán documentar y gestionar correctamente.
- El encargado de compras debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso de empaclado deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.
 - Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
 - Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- El encargado del proceso de compras será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PMP001	Procedimiento: Compras		
Edición No. 1			Pág. 4 de 8

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de requisitos cumplidos por el proveedor				
Descripción	<p>Es un indicador que refleja el porcentaje en el que un proveedor cumplió con los requisitos que tiene frente a la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la base de proveedores.</p> <p>Es necesario recalcar que el encargado de compras fijará los requisitos a proveedores en relación al tipo de solicitud de abastecimiento que este emita.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Requisitos cumplidos/requisitos solicitados)*100	Gerente general	Trimestral	85%	75%	Gerente general

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de presupuestario				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de compras hechas frente al presupuesto fijado para las mismas.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
(Total compras/ Total presupuesto)*100	Gerente general	Mensual	70%	60%	Gerente general

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PMP001	Procedimiento: Compras		
Edición No. 1			Pág. 5 de 8

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

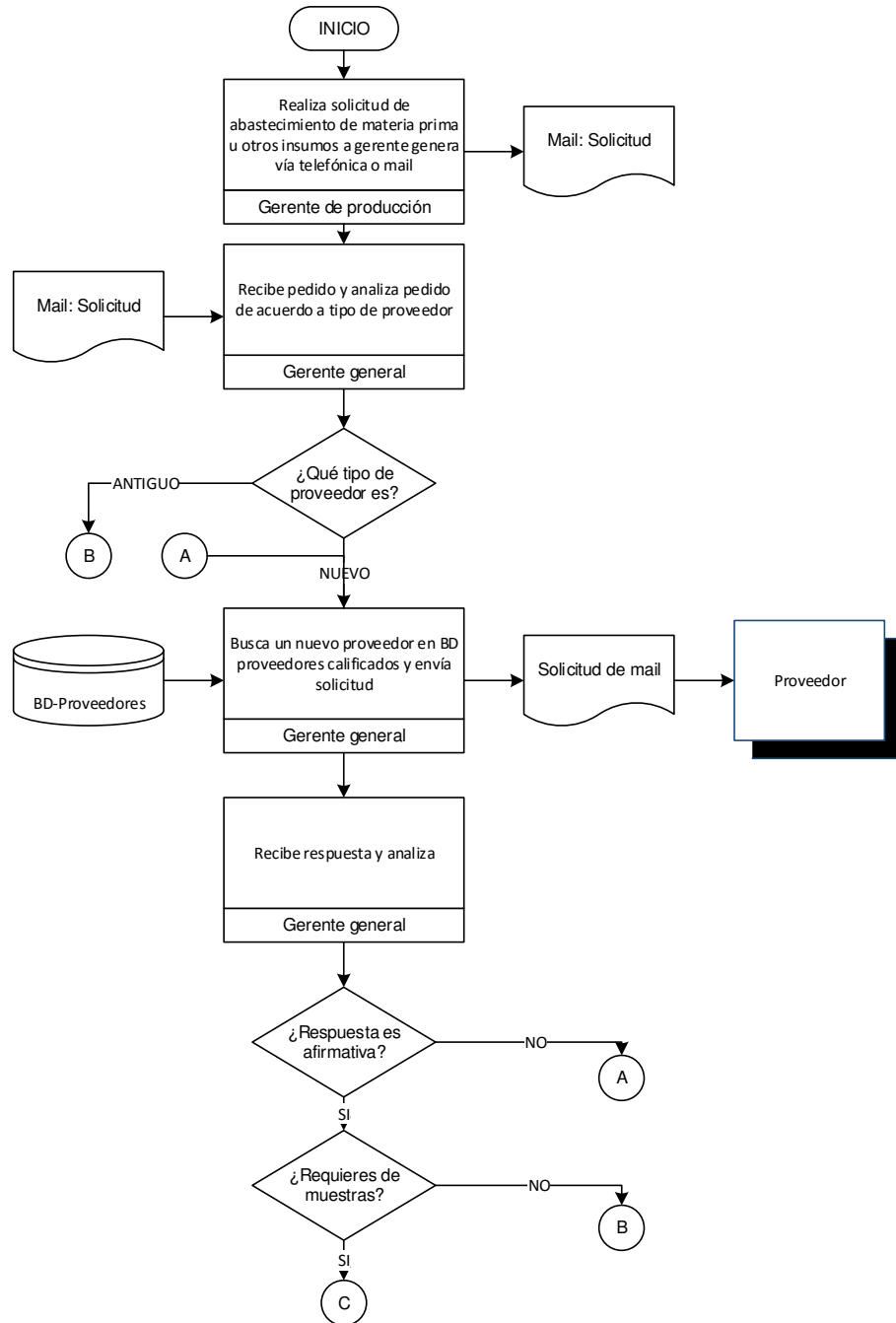
DOCUMENTOS/REGISTROS
Orden de compra
Manual de procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BDP-001	Base de datos de proveedores calificados	digital	3 años	actualización



9. DIAGRAMA DE FLUJO



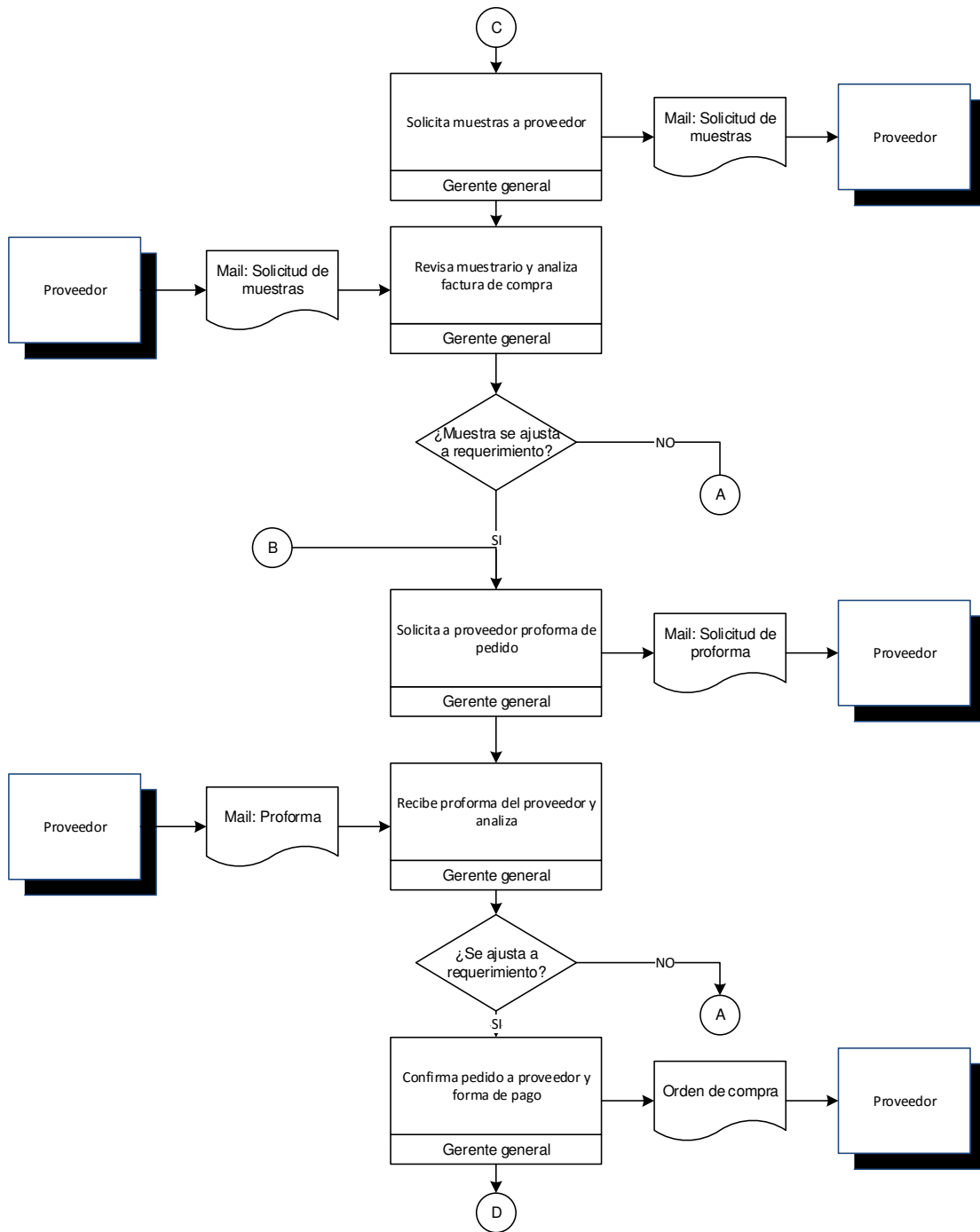


CODIGO:
PMP001

Procedimiento:
Compras

Edición No. 1

Pág. 7 de 8





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

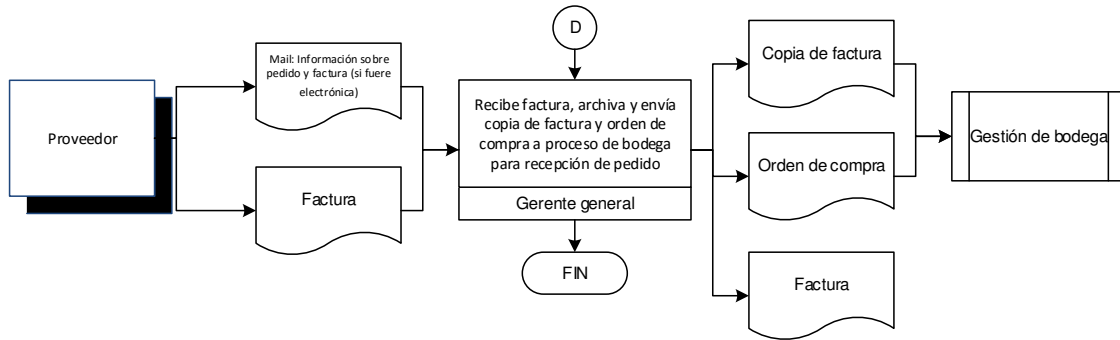
CODIGO:
PMP001

Procedimiento:


Compras

Edición No. 1

Pág. 8 de 8



**Anexo 52: PDC-Manual de procedimientos
proceso de elaboración de cremas**

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDC001	Procedimiento: Procesamiento de cremas	
Edición No.1		Pág. 1 de 8

1. PROPÓSITO

Mantener la calidad de las cremas mediante la mezcla y pesaje de ingredientes, así como el correcto manejo de todos los insumos e instrumentos intervinientes en el proceso asegurando de esta manera la obtención del producto esperado y evitando el desperdicio del mismo.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para toda la materia prima e insumos que estarán presente en el procesamiento de las cremas tanto de hombre como de mujer.

3. LÍDER DEL PROCESO

Encargado de producción.

4. DEFINICIONES


Fórmula maestra: son todos los ingredientes y proporciones adecuadas que conforman el producto.

Hoja de control del proceso: es un documento que registra la materia prima utilizada en el proceso, el tiempo de ejecución del mismo y los resultados obtenidos ya sean favorables o desfavorables.

Medidor de PH: es un instrumento que permite la medición del grado ácido o básico que presenta la mezcla.

Movimientos envolventes: conjunto de movimientos circulares leves de arriba hacia abajo y viceversa con el objetivo de incorporan todos los elementos que conforman la mezcla.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Encargado de producción	Gerente de producción	Gerente de producción
Fecha:	Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDC001	Procedimiento: Procesamiento de cremas	
Edición No. 1		Pág. 2 de 8

Nota de envío de producto: documento que acompaña al producto desde su salida del área de producción hasta su ingreso a bodega de producto terminado y viceversa.

Pesaje: Consiste en la determinación de los pesos y proporciones a ser utilizados en la elaboración de las cremas.

PH: es un coeficiente que indica el grado de básico o ácido que puede tener un compuesto.

Punto de ebullición: consiste en aquella temperatura a la cual los componentes de la mezcla se juntan y van tomando su aspecto de crema.

Registro BD-Desperdicios: es un registro magnético que permite saber cuánta materia prima fue utilizada en el proceso así como la cantidad de crema producida en el lote que por factores diversos se echó a perder generando como resultado desperdicios.

Registro BD-Procesamiento de cremas: es un registro magnético que permite saber cuánta materia prima ha sido utilizada en el proceso con el fin de obtener conocimiento del uso además de contener la información exacta de la cantidad producida en ese lote de cremas.

Solicitud de abastecimiento de materia prima: es un documento que se utiliza para solicitar a bodega la salida de un producto o insumo determinado hacia el área de producción solicitada.

Stock: corresponde a conjunto de producto almacenados en bodega a la espera de ser consumidos.

5. POLÍTICAS

- Verificar la calidad de los insumos necesarios para la elaboración de las cremas al momento de su recepción de bodega, mismas que deben ser las siguientes:
 - Los elementos de las cremas deben encontrarse en buen estado y dentro de la fecha acorde para su utilización (verificar fecha de vencimiento).
 - Los ingredientes no deberán presentar olores extraños que podrían conllevar a daños de la fórmula de las cremas.
 - El recipiente de la mezcla deberá estar en buenas condiciones lo cual quiere decir, sin ningún tipo de orificio, perforación, ralladura u otro tipo de daño que atente contra la buena calidad del producto.



**CODIGO:
PDC001**

Procedimiento:

Procesamiento de cremas

Edición No. 1

Pág. 3 de 8

- La fragancia que será utilizada en la mezcla no pueden presentar ningún olor extraño ajeno al lote del producto.
- Para la mezcla de los ingredientes de las cremas se verificará dos veces las proporciones y pesos de los mismos antes de que vayan al recipiente de mezclado.
- Se verificará constantemente con un termómetro la temperatura que alcanzará la mezcla con el fin de evitar que esta se eche a perder.
- Se deberán efectuar movimientos envolventes constantes hasta que la mezcla se haya enfriado completamente, se verificará constantemente el estado de la mezcla para evitar que se eche a perder.
- Tras haber culminado la preparación de la mezcla se utilizará un medidor de PH para controla el grado de acidez que podría presentar la mezcla.
- Una vez que la mezcla esté lista se enviará al área de envasado en un recipiente sellado con el fin de evitar que ingresen agentes extraños ajenos a la mezcla.
- Al momento de enviar las mezclas al área de envasado éstas deberán contar con los distintivos (grupo de consumidor al que van dirigidos siendo estos hombre o mujer, además del tipo de fragancia y el contenido del mismo) correspondientes en sus recipientes de transporte con el fin de evitar confusiones al momento de envasado del producto.
- El o los encargados de la elaboración de cremas, deben promover acciones en beneficio de su área de trabajo, asegurando el correcto mantenimiento dela misma manteniéndola limpia y ordenada, así como el correcto manejo de todos los insumos y desperdicios generados en el proceso.
- Las entradas y salidas de insumos o productos del proceso se deberán documentar y gestionar correctamente a través del proceso.
- El encargado de la elaboración de las cremas, debe ser responsable de manejar los registros relacionados a este proceso, de forma que se mantengan actualizados, completos y accesibles en el tiempo.
- Si existiera una no conformidad en el proceso el encargo del proceso deberá:
 - Realizar la identificación, documentación y comunicación de No Conformidades reales o potenciales del proceso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PDC001


Procedimiento:

Procesamiento de cremas

Edición No. 1

Pág. 4 de 8

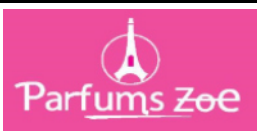
- Realizar el análisis de causa raíz de la no conformidad.
- Participar en la implementación, medición y control de los planes de mejora requeridos.
- El encargado del proceso será responsable de las siguientes acciones:
 - Medición y análisis de indicadores de proceso (incumplimiento),
 - Manejo de reclamos del cliente externo (por estadísticas)
 - Presentación de resultados obtenidos en revisiones por la Dirección
 - Programación de visitas técnicas en caso de ser necesario.
- Cada tres meses el jefe inmediato del encargado del proceso deberá efectuar una evaluación de desempeño del mismo con el fin de promover una correcta ejecución de tareas así como el buen trabajo de los colaboradores, además se efectuará una reunión donde habrá retroalimentación del desempeño del colaborador en su proceso.
- El área de producción de cremas deberá contar con extintores de incendios y un botiquín de primeros auxilios para casos de emergencia.
- El uso de cigarrillos, encendedores y todo aquel objeto susceptible a generar un incendio queda prohibido en el área de producción.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PDC001	Procedimiento: Procesamiento de cremas	
Edición No. 1		Pág. 5 de 8

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de desperdicios				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje en el cuál se ha desperdiciado mezcla de crema en relación al total producido dicho mes.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total mezcla desperdiciada/ total de mezcla producida	Encargado de producción	Mensual	10%	5%	Gerente de producción

Nombre	Producción por mes				
Descripción	<p>Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa.</p> <p>El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.</p>				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total mezcla producida/ Total mezcla presupuestada	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PDC001

Procedimiento:

Procesamiento de cremas

Edición No. 1

Pág. 6 de 8

Nombre	Porcentaje de horas empleadas				
Descripción	Este indicador permitirá conocer el porcentaje de cumplimiento de las horas empleadas en la producción mensual real en relación a la presupuestada por la empresa. El análisis de este indicador utilizará como insumo de apoyo la hoja de control del proceso.				
Fórmula de cálculo	Responsable del indicador	Frecuencia	Límite superior	Límite inferior	Responsable del análisis
Total horas empleadas/ Total horas presupuestadas	Encargado de producción	Mensual	85%	75%	Gerente de producción

7. DOCUMENTOS/REGISTROS

DOCUMENTOS/REGISTROS
Solicitud de abastecimiento de materia prima
Nota de envío de producto
Manual de procedimientos
Hoja de control de proceso

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
BDD-001	Base de datos de desperdicios	digital	3 años	actualización
BDC-001	Base de datos de procesamiento de cremas	digital	3 años	actualización

9. DIAGRAMA DE FLUJO

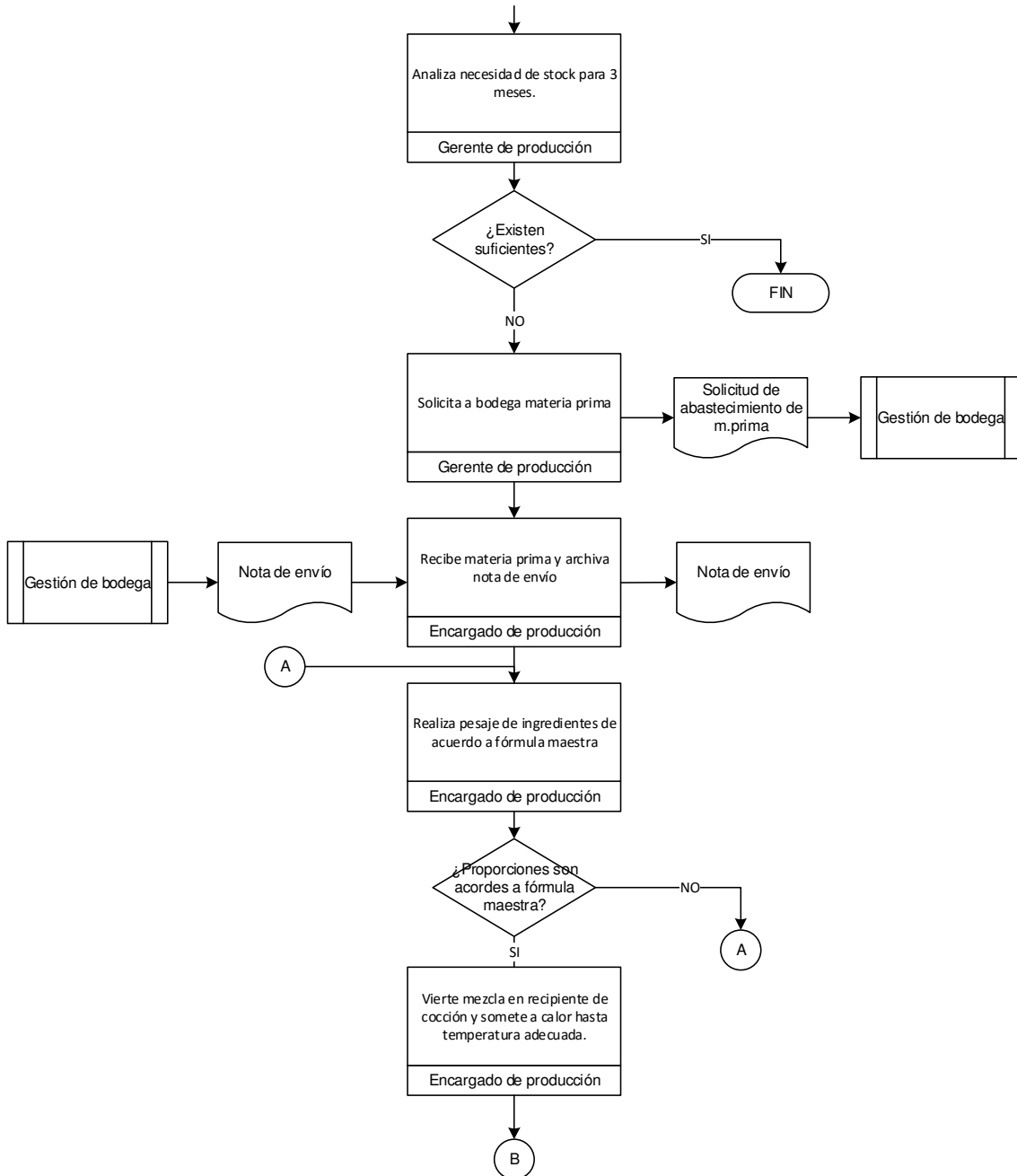


CODIGO:
PDC001

Procedimiento:
Procesamiento de cremas

Edición No. 1

Pág. 7 de 8





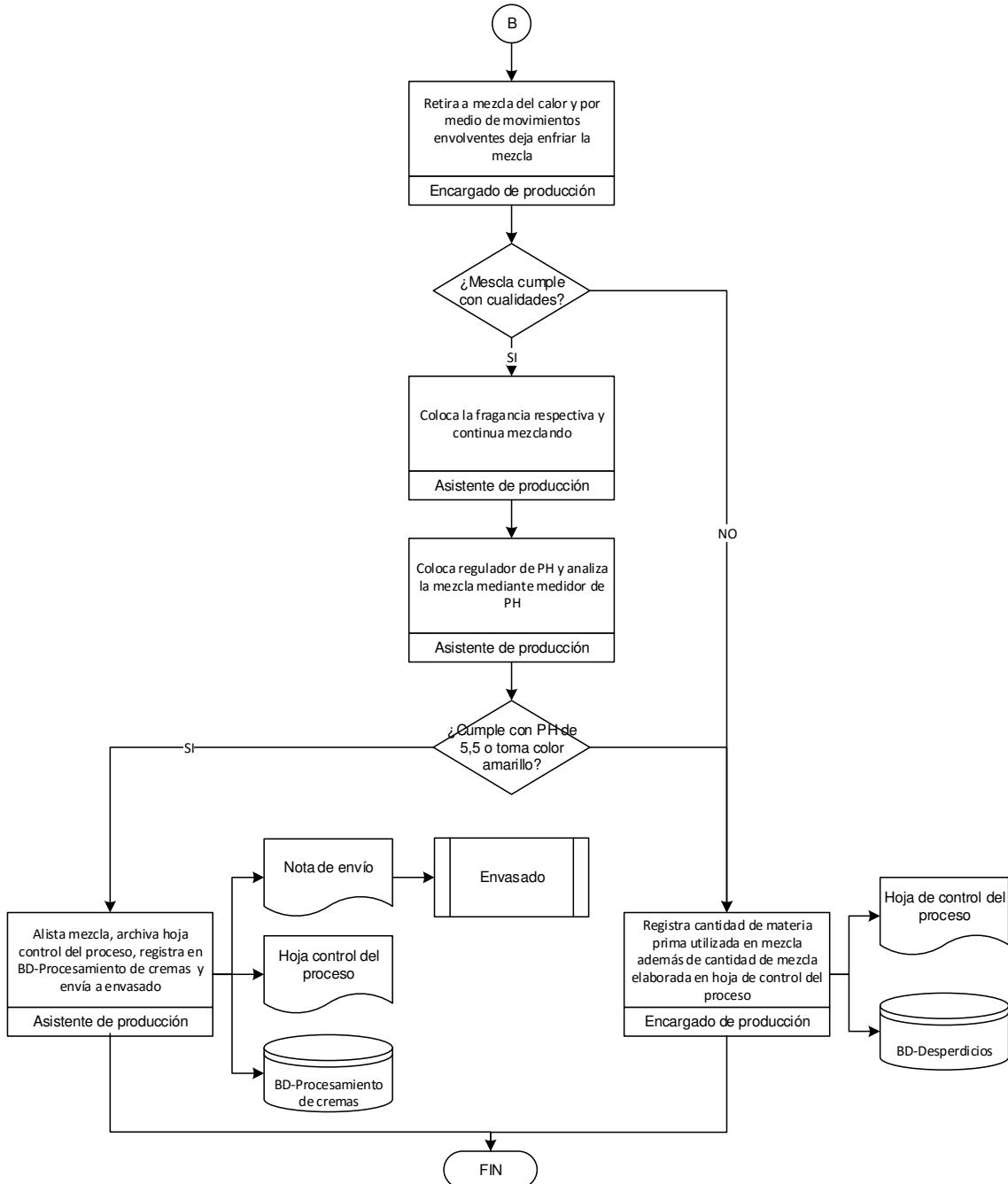
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PDC001

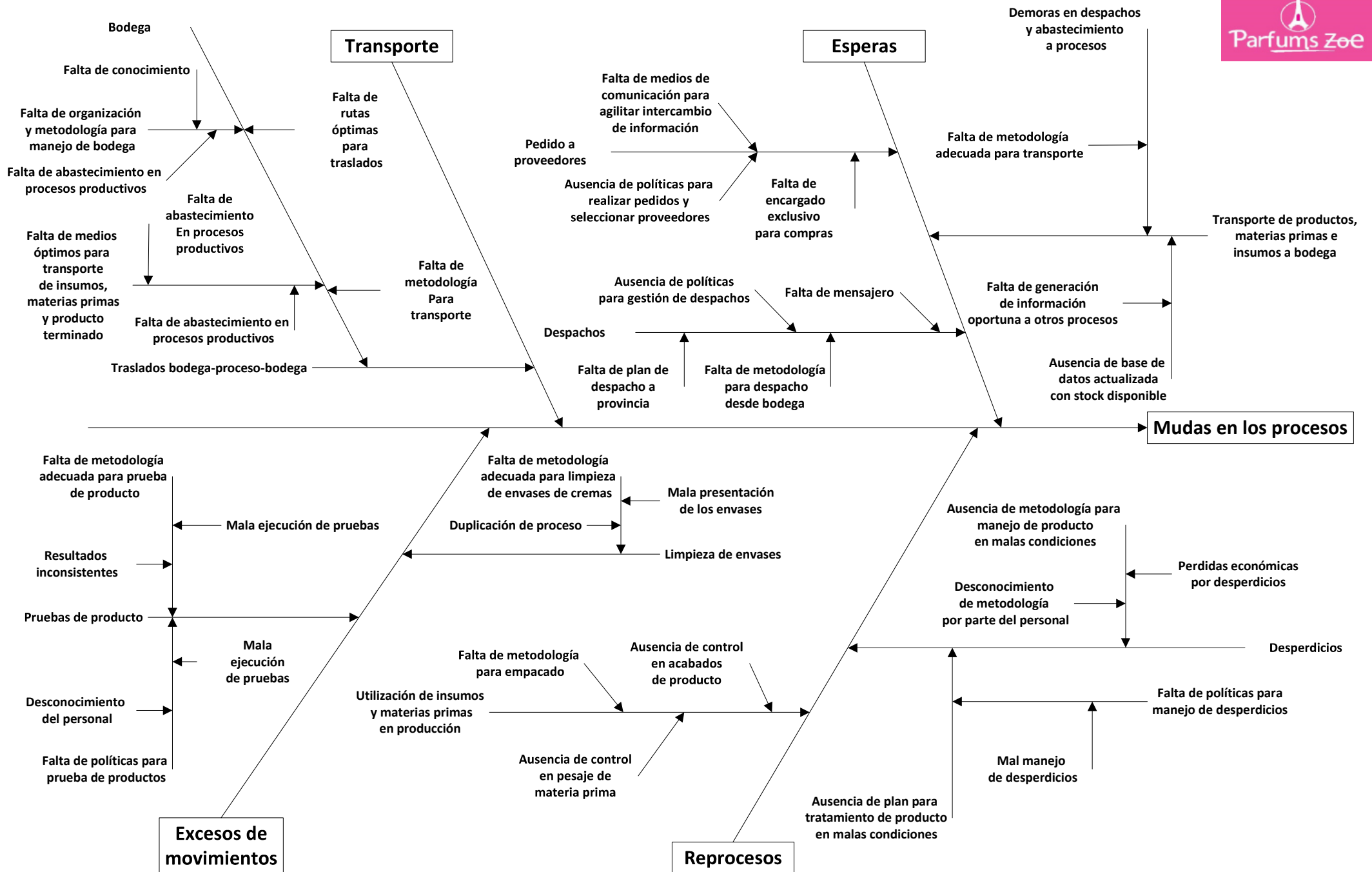
Procedimiento:
Procesamiento de cremas

Edición No. 1

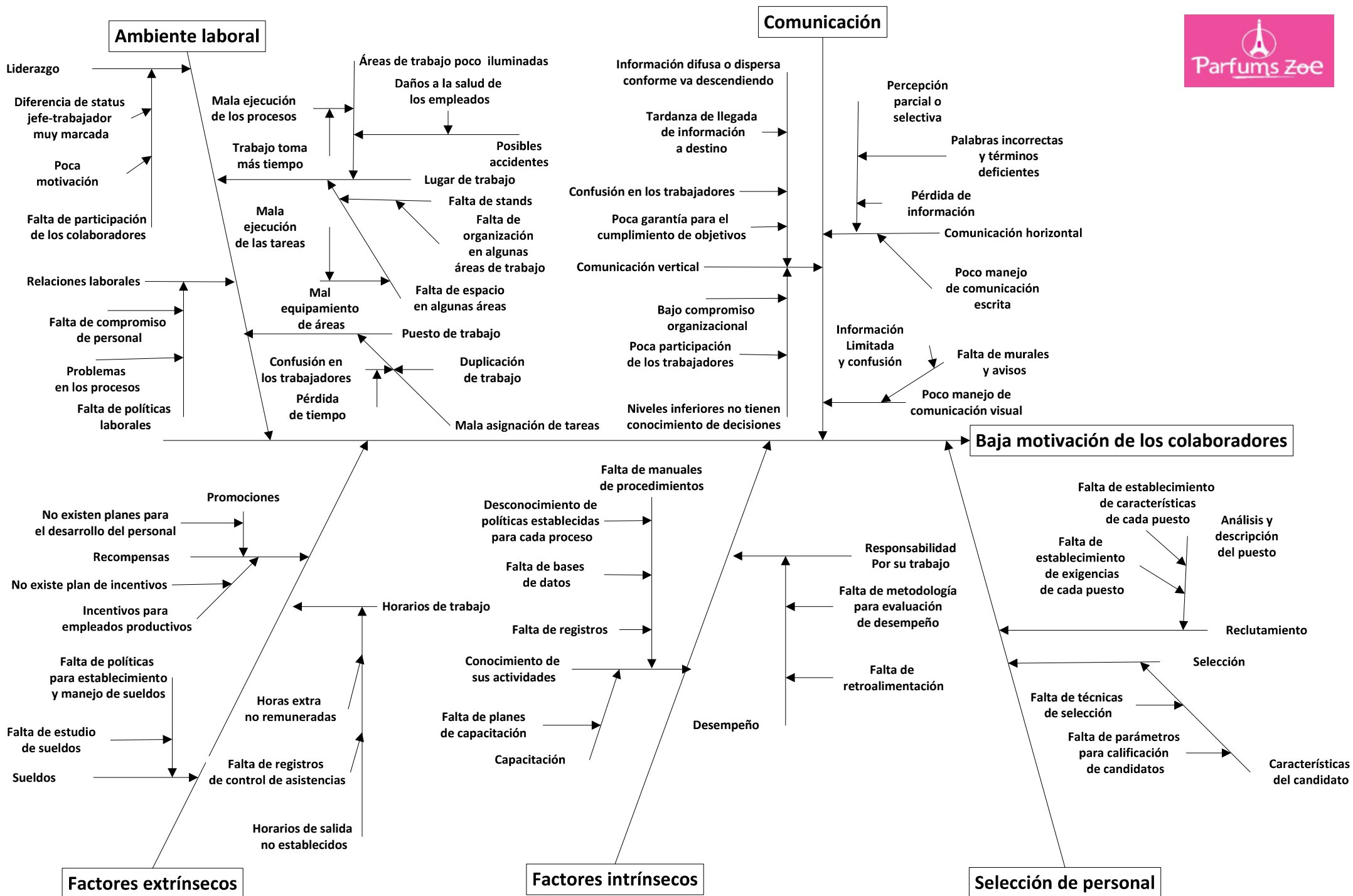
Pág. 8 de 8



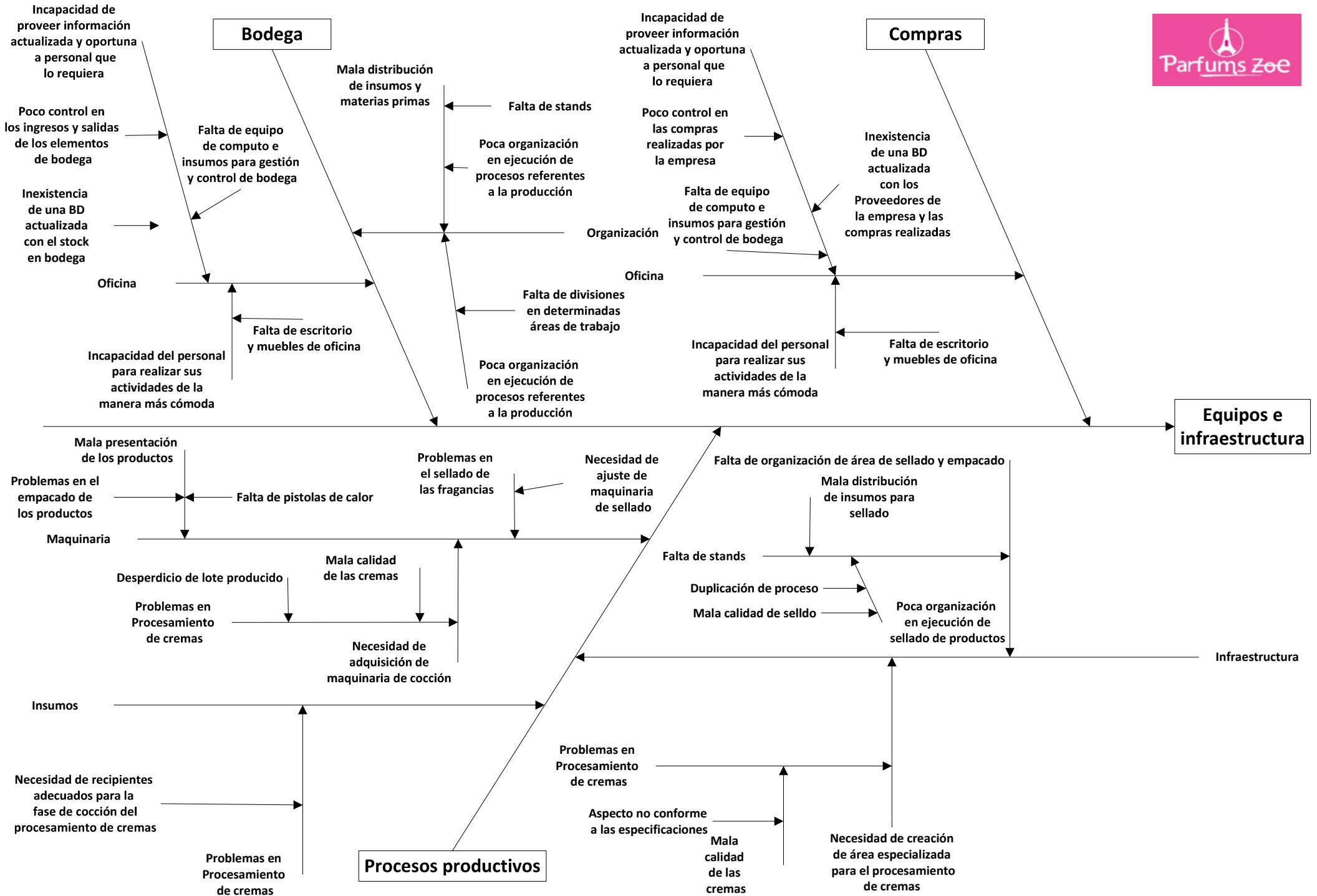
**Anexo 53: Diagrama causa efecto-mudas
procesos**



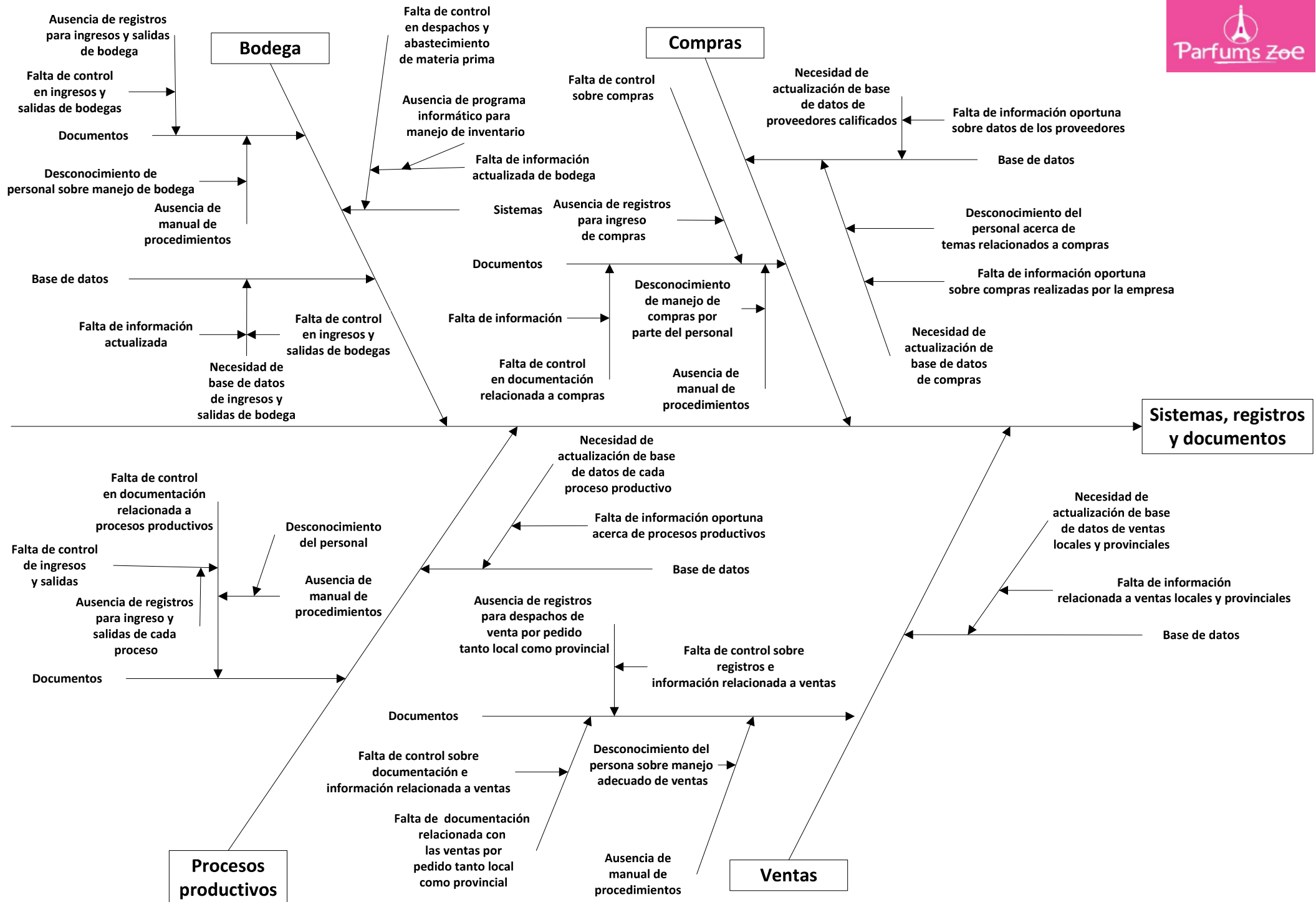
**Anexo 54: Diagrama causa efecto-recursos
humanos**




**Anexo 55: Diagrama causa efecto-equipos e
infraestructura**




**Anexo 56: Diagrama causa efecto-sistemas
registros y documentos**



		GUÍA DE DESPACHO CÓDIGO: R.P 03.			
Señor/a: Dirección: Teléfono: RUC:		Dirección:			
		Teléfono:			
		RUC :			
		Fecha de pedido:			
Dirección: Teléfono: RUC:		Forma de pago:			
		Despachar o suministrar :			
		Agencia de envío:			
		EDICIÓN 01.		PÁG. 01	
Por lo siguiente:					
N°	Código	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Nombre: _____ _____ Firma:				Subtotal Descuento % Base Gravable Impuesto Total	

		HOJA DE VERIFICACIÓN DE CONTROL DE PEDIDO		
CÓDIGO: R.P 05.		N° DOCUMENTO:		
EDICIÓN 01.		PÁG. 01		
Proceso:		Responsable:		
Pedido:		Cantidad Solicitada:		
Descripción del pedido:				
Colocar un "X" en el recuadro que corresponda, según su verificación				
Preguntas de verificación	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
	Cumple	Mediana mente cumple	No cumple	
¿El pedido corresponde a la cantidad solicitada?				
¿El pedido fue entregado dentro del plazo de entrega establecido?				
¿Las especificaciones solicitadas al proveedor?				
¿El pedido se encuentra en buenas condiciones?				
¿El pedido presentó problemas al momento de ser despachado?				
¿El pedido llegó con la documentación correspondiente?				
_____ Solicitante		_____ Responsable		

		HOJA DE VERIFICACIÓN DE CONTROL DE PROCESO		
CÓDIGO: R.P 07.		N° DOCUMENTO:		
EDICIÓN 01.		PÁG. 01		
Proceso:		Responsable:		
Descripción del proceso:				
Colocar un "X" en el recuadro que corresponda, según su verificación				
Preguntas de verificación	Nivel de Cumplimiento			Observaciones
	Cumple	Mediana mente cumple	No cumple	
¿El proceso se ejecutó en el tiempo asignado?				
¿El proceso utilizó todos los recursos asignados?				
¿Exisitó algún problema en la ejecución del proceso?				
el número de unidades esperadas despu				
¿El producto obtenido después de la ejecución del proceso fue el esperado?				
¿ Existieron desperdicios?				
En el caso de haber existido desperdicios, detalle en el recuadro la causa de dicho desperdicio y la cantidad de materia prima que se utilizó.				
Desperdicios:				
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Responsable				