

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Dirección de Postgrado

**Determinación estándar de procesos para la
administración de cadenas de suministros para el
negocio “Modas Duque”**

**Proyecto de grado previa a la obtención del título de
Magister en Administración y Dirección de Empresas
(MBA)**

Estudiante

Lic. Diego Salazar Duque

Tutor:

Msc. Juan Lascano

2010-2011

Quito - Ecuador

Tmail.cíndice

	Paginas
CAPÍTULO I	
1. Antecedentes	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Formulación del problema	4
1.1.2. Sistematización del problema	4
1.2. OBJETIVO GENERAL	4
1.2.1. Objetivos Específicos	4
1.3. Justificación de la Investigación	5
1.3.1. Justificación Teórica	5
1.3.2. Justificación Metodológica	6
1.3.3. Justificación Práctica	6
1.4. Marco de Referencia	6
1.4.1. Marco Teórico	6
1.4.2. Marco Conceptual	9
1.4.3. Marco espacial	11
1.4.4. Marco Temporal	12
1.5. Hipótesis	12
1.5.1. Hipótesis Específicas	12
1.6. Aspectos Metodológicos	12
1.6.1. Estudio descriptivo	12
1.6.2. Método de Investigación	13
1.6.3. Fuentes y Técnicas para la recolección de información	
Fuentes Secundarias	13
1.6.4. Fuentes Primarias	13

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico Estratégico	14
2.1 Marketing Mix	14
2.1.1. Producto	14
2.1.2. Precio	14
2.1.3. Plaza	15
2.1.4. Promoción	15
2.2. Análisis del Macroentorno	16
2.2.1. Demográficos	16
2.2.2. Económicos	18
2.2.3. Socio culturales	21
2.2.4. Legales y Políticos	23
2.2.5. Tecnológicos	24
2.2.6. Ambientales	26
2.3. Análisis Microentorno	26
2.3.1. Poder de negociación de proveedores	27
2.3.2. Rivalidad entre competidores	28
2.3.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	29
2.3.4. Poder de negociación de los compradores	30
2.3.5. Amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales	31
2.4. Análisis externo de la Organización	32
2.5. Análisis Interno de la Organización	37
2.6. Factores Claves de Éxito	40
2.7. Matriz Ofensiva	42
2.8. Matriz Defensiva	43
2.9. Objetivos Corporativos	44
2.9.1. Objetivos de Crecimiento	44
2.9.2. Objetivos de Producción	44
2.10. Matriz FODA	45
2.11. Plan de Acción	47
2.12. Balance Score Card	56
2.12.1. Clasificación de los planes estratégicos según BSC	

2.13.	Mapa Estratégico BSC	58
-------	----------------------	----

CAPITULO III

3.	Direccionamiento Estratégico	
3.1.	Propuesta Estratégica	59
3.1.1.	Marco Legal	59
3.2.	Misión	61
3.3.	Visión	61
3.4.	Cadena de Valor Actual	61
3.4.1.	Procesos Operativos	64
3.4.2.	Procesos de Apoyo	65
3.5.	Flujo Grama de la Empresa	66
3.5.1.	Simbología	67
3.6.	Levantamiento de los procesos de la empresa	66
3.6.a	Procesos de Apoyo	69
3.6.b.	Procesos Operativos	81
3.6.1.	Logística de entrada	81
3.6.2.	Procesos de producción	92
3.6.3.	Venta	105
3.6.4.	Marketing	112
3.6.5.	Post- Venta	114
3.7.	Análisis de Costos y Tiempos	115
3.7.1.	Cuadro de Sueldos de los empleados de “Modas Duque”	
3.7.2.	Análisis de tiempos expresados en minutos	115
3.7.3.	Análisis de tiempos que agregan o no valor en minutos	
3.8.	Matriz de análisis de procesos	117
3.8.a)	Procesos de apoyo	118
3.8.b)	Procesos Operativos	130
3.8.1.	Descripción del proceso de Logística de entrada	130
3.8.2.	Descripción del proceso de Producción	141
3.8.3.	Descripción del proceso de Ventas	154
3.8.4.	Descripción del proceso de Marketing	161

3.8.5.	Descripción del Proceso de Post- Venta	165
3.8.6.	Descripción de eficiencia de los procesos actuales	166
3.9.	Levantamiento de procesos mejorados	167
3.10.	Propuesta estratégica	167
3.11.	Direccionamiento estratégico de la empresa	168
3.11.1.	Propuesta estratégica	168
3.11.2.	Misión	168
3.11.3.	Visión	169
3.11.4.	Funciones de personal de la empresa	169
3.11.5.	Políticas Empresariales	170
3.12.	Cadena de Valor mejorada	171
3.12.1.	Mapa de proceso mejorado	172
3.13.	Procesos mejorados	174
3.13.a)	proceso de apoyo	174
3.13.B)	procesos operativos	175
3.14.	Diagramas mejorados	177
3.14.a)	procesos de apoyo	177
3.14.b)	Proceso operativo	189
3.14.1.	Logística de entrada	189
3.14.2.	Proceso de Producción	193
3.14.3.	Venta	200
3.14.4.	Marketing	201
3.14.5.	Post- Venta	202
3.15.	Análisis de costos y tiempos	203
3.15.1.	Cuadros de Sueldos	203
3.15.2.	Análisis de tiempos	203
3.16.	Matriz de Análisis de procesos mejorados	205
3.16.a.	Proceso de apoyo	205
3.16.b.	Proceso de Operación	217
3.16.1.	Descripción del proceso de logística de entrada	217
3.16.2.	Descripción de procesos de producción	221
3.16.3.	Descripción del proceso de Venta	228

3.16.4.	Descripción del Marketing	229
3.16.5.	Descripción del proceso de postventa	231

CAPÍTULO IV

4.	Evaluación Financiera	233
4.1.	Análisis costo Beneficio	233
4.2.	Referencias Históricas de la situación financiera	238
4.3.	Análisis de Factibilidad financiera de la implementación estratégica	242
4.3.1.	Inversión inicial para el desarrollo de estrategia	242
4.4.	Pronóstico y Políticas empresariales	243
4.4.1.	Presupuesto de ingresos	244
4.4.2.	Presupuesto de egresos para implementar	244
4.5.	Flujos incrementales al implementar la estrategia	247
4.6.	Evaluación de factibilidad financiera	250
4.7.	Análisis Financiero	253
4.7.1.	Análisis vertical y Horizontal	253
4.8.	Indicadores	254

CAPÍTULO V

5.1.	Conclusiones	255
5.2.	Recomendaciones	256

Anexos

Bibliografía

Índice de cuadros y tablas

Detalle	Nombre	Página
Cuadro N° 1	población del cantón quito	16
Cuadro N° 2	Inflación en el Ecuador periodo 2010	20
Cuadro N° 3	Análisis canasta básica	21
Cuadro N° 4	Lista de proveedores	27
Cuadro N° 5	Competencia Directa	28
Cuadro N° 6	Amenazas de productos o servicios sustitutos	30
Cuadro N° 7	Factores de entorno (POAM)	32
Cuadro N° 8	Matriz de perfil de capacidades internas	37
Cuadro N° 9	Análisis interno y externo de la Empresa	41
Cuadro N° 10	Matriz de Aprovechamiento Ofensivo	42
Cuadro N° 11	Matriz de vulnerabilidad Ofensiva	43
Cuadro N° 12	Matriz FODA	46
Cuadro N° 13	Plan de Acción	48
Cuadro N° 14	Plan de Acción	50
Cuadro N° 15	Plan de Acción	52
Cuadro N° 16	Plan de Acción	54

Cuadro N° 17	Objetivos Estratégicos según BSC	57
Cuadro N° 18	Mapa Estratégico BSC	58
Cuadro N° 19	Cadena de Valor	62
Cuadro N° 20	Mapa de Procesos actuales	63
Cuadro N° 21	Logística interna	64
Cuadro N° 22	Producción	64
Cuadro N° 23	Venta	65
Cuadro N° 24	Marketing	65
Cuadro N° 25	Post- Venta	65
Cuadro N° 26	Símbolos de la Norma ANSI	65
Cuadro N° 27	Símbolos de procedimientos ASME	68
Diagrama de flujo de apoyo N°1		69
Diagrama de flujo de apoyo N°2		70
Diagrama de flujo de apoyo N°3		71
Diagrama de flujo de apoyo N°4		72
Diagrama de flujo de apoyo N°5		73
Diagrama de flujo de		74

apoyo N°6		
Diagrama de flujo de apoyo N°7		75
Diagrama de flujo de apoyo N°8		76
Diagrama de flujo de apoyo N°9		77
Diagrama de flujo de apoyo N°10		78
Diagrama de flujo de apoyo N°11		79
Diagrama de flujo de apoyo N°12		80
Diagrama de Flujo N° 1		81
Diagrama de Flujo N° 2		82
Diagrama de Flujo N° 3		83
Diagrama de Flujo N° 4		84
Diagrama de Flujo N° 5		85
Diagrama de Flujo N° 6		86
Diagrama de Flujo N° 7		87
Diagrama de Flujo N° 8		88
Diagrama de Flujo N° 9		89

Diagrama de Flujo N° 10		90
Diagrama de Flujo N° 11		91
Diagrama de Flujo N° 12		92
Diagrama de Flujo N° 13		93
Diagrama de Flujo N° 14		94
Diagrama de Flujo N° 15		95
Diagrama de Flujo N° 16		96
Diagrama de Flujo N° 17		97
Diagrama de Flujo N° 18		98
Diagrama de Flujo N° 19		99
Diagrama de Flujo N° 20		100
Diagrama de Flujo N° 21		101
Diagrama de Flujo N° 22		102
Diagrama de Flujo N° 23		103
Diagrama de Flujo N° 24		104
Diagrama de Flujo N° 25		105
Diagrama de Flujo N° 26		106
Diagrama de Flujo N° 27		107
Diagrama de Flujo N° 28		108
Diagrama de Flujo N° 29		109

Diagrama de Flujo N° 30		110
Diagrama de Flujo N° 31		111
Diagrama de Flujo N° 32		112
Diagrama de Flujo N° 33		112
Diagrama de Flujo N° 34		113
Diagrama de Flujo N° 35		113
Diagrama de Flujo N° 36		114
Cuadro N° 28	Cuadro de sueldos	115
Cuadro N° 29	Costo Total de procesos	116
	Matriz de apoyo N°1-12	118-129
Cuadro N° 30- 44	Matriz de análisis de Logística de entrada	130-140
Cuadro N° 45- 57	Matriz de análisis de Producción	141– 153
Cuadro N° 58 - 64	Matriz de análisis de Ventas	154 - 160
Cuadro N° 64 – 68	Matriz de análisis de marketing	161- 164
Cuadro N° 69	Matriz de análisis de Post - Venta	165
Cuadro N° 70	Eficacia del trabajo Actual	166
Organigrama N° 1	Organigrama Modas Duque	169

Cuadro N° 71	Cadena de valor	172
Cuadro N° 72	Mapa de procesos	173
Cuadro N° 73	Logística interna	175
Cuadro N° 74	Producción	175
Cuadro N° 75	venta	176
Cuadro N° 76	Marketing	176
Cuadro N° 77	Post- Venta	176
Diagrama de flujo de apoyo N° 1		177
Diagrama de flujo de apoyo N° 2		178
Diagrama de flujo de apoyo N° 3		179
Diagrama de flujo de apoyo N° 4		180
Diagrama de flujo de apoyo N° 5		181
Diagrama de flujo de apoyo N° 6		182
Diagrama de flujo de apoyo N° 7		183
Diagrama de flujo de apoyo N° 8		184

Diagrama de flujo de apoyo N° 9		185
Diagrama de flujo de apoyo N° 10		166
Diagrama de flujo de apoyo N° 11		187
Diagrama de flujo de apoyo N° 12		188
Diagrama de flujo N° 1		189
Diagrama de flujo N° 2		190
Diagrama de flujo N° 3		191
Diagrama de flujo N° 4		192
Diagrama de flujo N° 5		193
Diagrama de flujo N° 6		194
Diagrama de flujo N° 7		195
Diagrama de flujo N° 8		196
Diagrama de flujo N° 9		197
Diagrama de flujo N° 10		198
Diagrama de flujo N° 11		199
Diagrama de flujo N° 12		200
Diagrama de flujo N° 13		201

Diagrama de flujo N° 14		201
Diagrama de flujo N° 15		202
Cuadro N° 73	Cuadro de sueldos	203
Cuadro N° 74	Tiempos Mensuales	204
	Matriz de apoyo N° 1-12	205-216
Cuadro N° 1A – 4A	Procesos de logística de entrada	217 – 220
Cuadro N° 5A – 11A	Proceso de producción	221 - 228
Cuadro N° 12A – 18A	Proceso de ventas	228 - 228
Cuadro N° 13A -14A	Proceso de marketing	229 – 230
Cuadro N° 15A	Proceso de Postventas	231
Cuadro N° 75	Eficacia del trabajo	232
Tabla N° 1	Cuadro de sueldos	233
Tabla N° 2	Procesos actuales de la empresa	234
Tabla N° 3	Procesos mejorados de la empresa	234
Tabla N° 4	Beneficio en costo	235
Tabla N° 5	Beneficio en tiempo	236
Tabla N° 6	Procesos actuales de la empresa	237
Tabla N° 7	Procesos mejorados de la empresa	238
Tabla N° 8	Ventas periodo 2010	238
Tabla N° 9	Costo materia prima	239

Tabla N° 10	Costos unitarios de mano de obra y material	239
Tabla N° 11	Gastos de fabricación	239
Tabla N° 12	Descomposición de GIF	239
Tabla N° 13	Detalle costo Unitario	240
Tabla N° 14	Gastos Operativos	240
Tabla N° 15	Descomposición de Inventario	241
Tabla N° 16	Estados de Resultados 2010	241
Tabla N° 17	Balance general al 31 de diciembre del 2010	242
Tabla N° 18	Compras de activos Fijos	243
Tabla N° 19	Ventas periodo 2011	244
Tabla N° 20	Materia Prima	244
Tabla N° 21	Mano de Obra Directa	245
Tabla N° 22	Compra de Activo Fijo	245
Tabla N° 23	Gastos de Operación	245
Tabla N° 24	Costo Indirecto	246
Tabla N° 25	Gastos financieros	246
Tabla N° 26	Presupuesto de Caja en Ventas	246
Tabla N° 27	Presupuesto de Caja en Compras	247

Tabla N° 28	Pronóstico de ventas	248
Tabla N° 29	Programa de producción por modelo	248
Tabla N° 30	Compras necesarias de materia prima	248
Tabla N° 31	Mano de Obra Directa	248
Tabla N° 32	Presupuesto de gastos de fabricación	249
Tabla N° 33	Información para el flujo de caja	249
Tabla N° 34	Distribución de GIF	249
Tabla N° 35	Gastos de Operación	250
Tabla N° 36	Estado de Costos de producción y Ventas	251
Tabla N° 37	Estado de Resultados Proforma	251
Tabla N° 38	Flujo de caja	252
Tabla N° 39	Balance general hasta el 31 de 2011	253
Tabla N° 40	Balance general	253
Tabla N° 41	Estado de Resultados	254
Tabla N° 42	Indicadores	255

Agradecimiento

A Dios... quien a pesar que sea una oveja que se pierde en momentos difíciles, siempre has estado a mi lado... cuando me caigo, siempre has estado ahí y nunca me has dejado solo.

A mi madre... quien has sido mi maestra día a día y mi ángel de la guarda que Dios te de la vida y nunca te aparte de mi lado por todas aquellas oraciones que has hecho por mí y nuestra familia

A mi padre... que has sabido luchar día tras día, llevando una hogaza de pan a nuestra mesa y has hecho que no nos falte nada y podamos ser siempre un hogar fuerte y unido, quien me ha enseñado a sumar y escribir y gracias a ti soy quien soy ahora.

A mi hermano... que has sido mi compañero de travesuras, compañero en la vida y con el que aprendí a jugar y a saber que siempre a la distancia pase lo que pase y tomemos caminos diferentes, siempre estaremos unidos.

A mi compañera Alejandra... que sin ti y Emy, no podría haber logrado cumplir miles de sueños y descubrir la felicidad y confianza a tu lado, ahora nos faltan muchos sueños más por cumplir juntos como una nueva familia.

Dedicatoria

A todos aquellos quijotes que tratan de mover y cambiar el universo con un pedazo de cinta y simples tachuelas; para aquellos que pintan el mundo con el corazón día tras día y riegan las montañas y los ríos con sueños y esperanzas; para aquellos que descubren el infinito con en simples juguetes de madera y cartón; para aquellos compañeros de la vida que en algún momento me extendieron la mano y me dieron un abrazo; para todos aquellos que caminamos un día y nos levantamos con lágrimas en los ojos y logramos salir adelante y sobre todo para aquellos que están por descubrir la felicidad.

Les dedico esta investigación

Todo esto es por ustedes.

Certificado

Certifico que esta tesis es elaborada por mi persona Diego Salazar Duque con cédula de identidad 171404341-9, bajo la tutoría del Ingeniero Juan Lascano.

Atentamente:

Diego Salazar Duque

Introduction

Reengineering process is one of the new management tools, which is applied as a reaction to change business realities. It focus on the essentials, this set of activities that add value, are strategic for to the customer service and seek to redo them in order to maximize productivity redo. The fundamental arm of any program of reengineering program is the radical process improvement; the therefore it is a process redirection towards the customer to achieve fast cycle improvement, quality service and cost.

Modes Duque opened in 1970 in change of its current owner Flavia Duque in San Blas neighborhood with 15 employees, this business has lasted until nowadays, in a traditional way designing woman's clothing with easy processes.

Whit this precedent this work is presented in four chapters as follows:

Chapter I

Methodology that present the Project structure

Chapter II

Strategic Diagnostic to identify its strengths and weaknesses, determining its strategic profile and setting the terms and conditions on which the company Works and can complete.

Chapter III

Strategic Management, which outlines the mission; vision and values of the company, the value chain, business processes, cost analysis and time, and the proposed improvements

Chapter IV

Financial Evaluation in running cost-benefit analysis, financial feasibility analysis of implementation strategy.

CAPITULO I

Antecedentes

Sobre la cadena de suministros: La administración de cadenas o redes de suministro (en inglés, *Supply chain management, SCM*) que no es otra cosa que el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. La gerencia de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo. En el área de alimentos y bebidas los procesos que conciernen a la planeación, ejecución y control en la cadena de suministros son diversos y no estandarizados ya que cada establecimiento maneja de acuerdo a las competencias que posee, determinando y formulando supuestos procesos que determinaran una mejor calidad en satisfacción al cliente.

La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción así realizar una retroalimentación que mejore dichos procesos.

Sobre el negocio escogido:

El negocio "Modas Duque" es un negocio artesanal que se encuentra activa desde hace 40 años aproximadamente el cual su propietaria desde sus inicios (La señora Flavia Duque) no posee una educación universitaria o capacitación en el área administrativa que beneficie estratégicamente al negocio tanto operativamente y financieramente. Este negocio confecciona ropa para mujer a la medida sin importar la edad o el nivel económico y trabajos de costura de materiales domésticos como sabanas cobijas, manteles entre otros, sembrando clientes finales confiables en su mayoría y fieles al negocio. Cuenta con 3 empleadas operativas especializadas en diversas tareas de producción y

confección a tiempo completo con un salario igual y la misma propietaria que también trabaja operativamente.

1. Planteamiento del Problema

En Ecuador una parte de los negocios antiguos que se encuentran enfocadas al área artesanal, no manejan procesos de administración adecuados, ya que son negocios que han sembrado conocimiento con el pasar de los tiempos sin el manejo de herramientas o formatos digitales en sus procesos, sino manualmente como medio de recopilación masiva de información personalizado y/o ambiguo sin un sustento adecuado o un diseño que maneje procesos eficaces y eficientes para el negocio tanto estratégicamente, tácticamente y operacionalmente sin la optimización de recursos que aporten al resultado final de la satisfacción del cliente.

Por lo tanto el negocio de modas “Modas Duque” no posee un adecuado sistema estandarizado en el canal de suministros y no maneja procesos óptimos, por lo que deja a un lado costos y recursos que van de la mano con la planificación, coordinación y pronóstico de la demanda de todos los clientes y proveedores, el transporte de proveedores y del inventario adecuado de mercadería para el uso y transformación de la misma antes de ser procesada, el flujo de mercancías acabadas, almacenamiento de datos de clientes, coordinación del diseño de producto para poder integrar óptimos productos nuevos y existentes en la cadena de suministros, entre otros.

La debilidad en los pilares estratégicos de la empresa ha hecho que se mantenga a flote con una inestabilidad por temporadas, lo que ha hecho que el trabajo operativo se mantenga con altas y bajas en la participación frente al mercado meta o la competencia, donde el nivel artesanal es un limitante frente a grandes competidores del mercado.

Una de las principales causas es que el cliente moderno es más astuto, difícil y menos indulgente que nunca. Hoy, el cliente viene programado para ser cínico, desleal y simplemente ingobernable. Se le ha enseñado que debe exigir

calidad, servicio y grandeza. El escucha las palabras una y otra vez en cualquier parte, y ha tomado esta actitud como derecho de nacimiento aunque en las empresas artesanales que llevan sus años de experiencia no demuestren gran seriedad y actitud frente a estas por el mismo hecho de sostenerse en palabras de que “ya conoce el negocio”. Por lo que la Empresa Modas Duque ha elaborado estrategias sencillas y sin sustento en los procesos administrativos y operativos logrando sacar productos finales por un resultado monetario básico estancándose en un pequeño mercado a pesar de su tiempo. El desconociendo en el manejo de tecnología como es el internet y la falta de cursos administrativos por parte de la propietaria Flavia Irene Duque ha hecho que la calidad y el manejo de la administración en suministros no se maneje profesionalmente sino corrientemente, llevado información operacional en hojas sueltas o libros que no poseen una correcta distribución de orden en el trabajo, centrándose en el proveedor en lugar de centrarse en el consumidor.

Con un incompleto o inadecuado proceso para la administración de canales de suministros expresará una incidencia del Proceso Productivo y administrativo en costos altos para la empresa, lo que dificultará predecir y controlar cambios que se susciten en el camino frente a las grandes competencias de ropa, bajando la capacidad de la empresa para competir en la mejora de recursos disponibles lo que retrasa actividades complejas posteriores a estas.

Con un mejor nivel de proceso en la calidad del servicio y producto, los clientes estarían dispuestos a pagar hasta un 30% más por un producto promedio. De ser así el proceso de producción en el caso de un producto promedio corresponde a menos del 10% de su valor y la industria de servicio por parte de los empleados representa ese 100% por sus procesos.

La resolución de los problemas de la cadena de suministro implica el mejoramiento a niveles estratégicos, tácticos y operacionales de actividades en la empresa de modas; esta cadena de procesos o redes darán como resultados la confiabilidad de los procesos de la empresa, en mejor tiempo de respuesta y de excelente calidad a bajo costo.

Al tener un adecuado proceso en la cadena de suministros, podrá haber responsables en la forma como se cumple el proceso con límites definidos documentados con unos correctos controles de evaluación y feed-back cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad. Medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente en tiempos de ciclo conocidos y una estandarización de procesos enfocados especialmente a la cadena de suministros que necesita emplear el negocio.

1.1. Formulación del Problema

¿Cuál será el costo beneficio en la determinación estándar de procesos en la administración de cadenas de suministros para el negocio Modas Duque?

1.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las características de los procesos en administración de suministros en control y seguimiento de la empresa?
- ¿De qué modo el direccionamiento estratégico puede ser la alternativa a los problemas de planeación de la empresa?
- ¿Qué herramientas o directrices serían las más idóneas en el proceso de toma de decisiones y planeación de la empresa?
- ¿Cuál es el resultado costo beneficio en la determinación estándar de procesos para la administración de cadenas de suministros para el negocio “Modas Duque”?

2. Objetivo General

Proponer estrategias administrativas que permitan a la empresa adoptar un sistema de procesos eficientes que optimice recursos en la administración de la cadena de suministros de la empresa.

2.1. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis crítico de los procesos de la empresa, a fin de determinar y definir las características administrativas, que permita determinar procesos adecuados y específicos para la empresa.
- Identificar el direccionamiento estratégico de la empresa Modas Duque, que por su necesidad y desconocimiento ha manejado durante años y lograr resultados frente a su mercado meta.
- Establecer herramientas o directrices para el proceso de toma de decisiones y planeación de la empresa, que determinen mediante un método estándar, procesos para la administración de cadenas de suministros del negocio.
- Determinar el resultado costo beneficio que se obtendría en la implementación estándar de procesos para la administración de cadenas de suministros, que viabilicen resultados financieramente positivos para la empresa.

3. Justificación de la Investigación

3.1. Justificación Teórica

El proyecto se orienta a realizar un modelo de gestión por procesos para la administración de cadenas de suministros que puedan ser aplicadas a la realidad por parte de la propietaria del negocio y del personal que se encuentra trabajando actualmente, basándose en modelos de procesos ya existentes, adaptándoles al uso exclusivo del negocio.

Una de las principales razones por la que se ha tomado en consideración este proyecto es el gran crecimiento en recursos tecnológicos y de materia prima en las empresas sobre todo las artesanales frente a sus competidores directos como es el de diseño de moda que va cambiando con en transcurso del

tiempo, lo que permitirá un manejo apropiado de recursos y un aumento en la calidad frente a la de la competencia que en el sector ha crecido por ser un lugar estratégico comercialmente para pequeños negocios.

3.2. Justificación Metodológica

Esta investigación pretende establecer modelos de almacenamiento de información, procesos de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible con parámetros de atención al cliente óptimos

Esta determinación de procesos permitirá emitir conclusiones y resultados físicos para llegar a un análisis comparativo entre las empresas que ofrecen el mismo tipo de producto. También se pretende con esta investigación, planear soluciones a los problemas que se presentan a futuro retrasando actividades complejas posteriores a estas en su nivel operacional.

3.3. Justificación Práctica

Este proyecto en mención busca establecer un nuevo proceso al negocio con actividades coordinadas u organizadas que se realizan o sucedan alternativamente o simultáneamente, pretendiendo dar soluciones prácticas a dudas que puedan existir en la estructuración y planificación de la elaboración de los bienes o servicios finales.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico

Existen muchas filosofías acerca del mejoramiento continuo, la calidad, los procesos y de cómo se deben manejar, es necesario identificar los conceptos que servirán como guía para el desarrollo del proyecto.

El mejoramiento de un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso según el Dr. James Harrington (1993). Mientras que para el Dr. Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Otro exponente que no podemos dejar es el concepto del Dr. Eduardo Deming (1996), el cual según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca

Tema: “LOGÍSTICA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS”.

Autor: Ballou, Ronald H.

Cita: “La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de ministros como una contribución al proceso de añadir valor. Si sólo se le puede añadir poco valor, entonces se podrá cuestionar si dicha actividad debe existir”.

Síntesis: En este libro el autor hace referencia a cómo debemos manejar los suministros en especial con los proveedores, enfatizando el conocimiento de la materia prima con la que se trabaja desde sus orígenes y colocándolos como ítems en los procesos básicos para conseguir el éxito de la venta como un valor agregado más, el cual va a estar organizado y estandarizado según las cualidades del negocio.

Tema: CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE SUMINISTROS: EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUMINISTROS

Autor: Arturo Waldron I.

Síntesis: Provee información sobre la administración de suministros a nivel central. Responde a las preguntas: ¿cuánto y cuando comprar? ¿a dónde, a quien, como y en cuanto? En la segunda parte, el autor enfoca todas las actividades que hay que desarrollar en la administración de suministros; explica detalladamente, los pasos a seguir para cubrir todo el proceso y lograr que los resultados de dicha gestión sean normales y satisfactorios, que los presupuestos de suministros se inviertan adecuadamente y asimismo, que la calidad y cantidad, sean los requeridos para responder a las necesidades del sistema de suministros.

Tema: MANUAL DE LOGÍSTICA INTEGRAL

Autor: Pau Cos Jordi

Cita: “Aún existen muchas empresas que no tienen implantada un área logística propiamente dicha. A pesar de que la pequeñas y medianas empresa no consideran necesario el establecer un departamento de logística, por los pequeños volúmenes de movimiento y quizá por la falta de conocimiento profundo sobre la logística por parte de la dirección, es muy conveniente y beneficioso para cualquier empresa el disponer de un área que controle, gestione y dirija los dos flujos básicos: flujo físico y flujo de información.”

Síntesis: el presente libro trata de temas de manejo de empresa con rigor y brillantez, configurándose como un utilísimo manual que permite aproximarse a los nuevos conceptos y técnicas de logísticas como a su vez la relación con los proveedores bajo la búsqueda permanente de la calidad en todos los procesos de aprovisionamientos, producción, distribución, mantenimiento y servicio post-venta de las empresas.

Tema: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Autor: Heizer, Jay y Render, Barry

Cita: La administración de la cadena de suministros es la integración de actividades en la compra de materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados, y entregarlos al cliente. Estas actividades incluyen, además de compras y subcontratación, muchas otras funciones importantes para la relación con proveedores y distribuidores. Comprende la determinación de vendedores de transporte, transferencias de crédito y dinero en efectivo, proveedores, distribuidores bancos, cuentas por cobrar y pagar, almacenamiento y niveles de inversión, cumplimiento de pedidos y compartir información con el cliente, pronósticos y producción. El objetivo que enfoque a maximizar el valor para el cliente final

Síntesis: este gran libro de ciencia administrativa, manifiesta una gran información que requieren los empresarios en empresas de negocios tanto grandes como pequeñas como Hard Rock Café hasta una tienda de bebidas. Manifestando técnicamente y financieramente los procesos adecuados y específicos que una empresa requiere manejar, estableciendo parámetros de operatividad.

4.2. Marco Conceptual

Administración y control de inventarios: Tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos en proceso y terminados o acabados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

Administración de redes de suministro: Es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.

Suministro: La parte del suministro se concentra en cómo, donde y cuando se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación de los productos terminados.

Gerencia de Inventario: Es la cantidad y localización del inventario incluyendo las materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

Sourcing: Se define como el proceso estratégico de selección de proveedores y la definición de un contrato de compras de bienes o servicios con un precio y un tiempo previamente establecidos y negociados.

E-sourcing, Es la automatización a través de Internet de la búsqueda de las fuentes de suministro de una empresa.

Benchmarking: Se definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones

que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Proceso: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

La Cadena de Valor: La cadena de valor, propuesta por Porter, es un elemento clave para el desarrollo del proyecto, ya que esta es considerada como uno de los instrumentos más ricos para el análisis interno de la empresa.

Sistema de Gestión de la Calidad: Es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua

Herramientas de Gestión: Son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales: Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial, Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales, Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

Diseño de Modas: Es el arte dedicado al diseño de ropa y accesorios creados dentro de las influencias culturales y sociales de un período específico. Representa el estilo e idea del diseñador según como diseña.

Empresa Artesanal: Opera grandes volúmenes de producción, sus procesos requieren de la adición e incorporación de materiales ya procesados (una especie de cadena productiva del producto en particular). Para el caso de la pequeña empresa que ya cuenta con un volumen importante de producción, el proceso cambia al emplear un mayor número de trabajadores.

4.3. Marco Espacial

El lugar de investigación para la presente tesis, es Modas Duque, empresa de confección de prendas femeninas en la Ciudad de D.M. de Quito, sector San Carlos.

4.4. Marco Temporal

La determinación de los procesos establecidos a partir de esta fecha para su uso posterior, el cual será determinado en los resultados obtenidos en la elaboración de esta tesis en un total de seis meses.

5. Hipótesis

La determinación estándar de los procesos en la administración de la cadena de suministros en la empresa Modas Duque, permitirá optimizar recursos y reducir sus costos.

5.1. Hipótesis Específicas

- El análisis crítico de los procesos de la empresa permitirá determinar procesos adecuados y específicos para la empresa.
- El direccionamiento estratégico de la empresa Modas Duque logrará resultados favorables frente a su mercado meta.
- Establecer las directrices en el proceso de toma de decisiones y planeación de la empresa permitirá estandarizar procesos para la administración de cadenas de suministros del negocio.
- La implementación estándar de procesos para la administración de cadenas de suministros favorecerá positivamente a sus costos

6. Aspectos Metodológicos

6.1. Estudio Descriptivo

Mediante un estudio descriptivo se podrá manejar una adecuada recolección de información, como la observación, las entrevistas y encuestas, como a su vez informes y documentos que aporten como fuente investigativa para la obtención de herramientas idóneas en la determinación de procesos para la empresa Modas Duque.

6.2. Método de Investigación

Mediante un estudio investigativo se logrará realizar un diagnóstico de la empresa tanto en su área financiera como de producción, utilizando métodos de observación, método de deducción y método de análisis.

6.3. Fuentes y Técnicas para la recolección de información

6.3.1. Fuentes secundarias

Se procederá a la utilización de textos, documentos y libros que se encuentren enfocados al objetivo general, que sirvan como apoyo y sustento de aporte de información para la determinación de procesos en administración de cadenas de suministros.

6.3.2. Fuentes primarias

Se procederá a la recopilación de información mediante la observación tomados en el transcurso del periodo establecido para la elaboración del tema.

CAPÍTULO II

2.0. Diagnóstico Estratégico

2.1 Marketing Mix

Se denomina marketing mix a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo). Este forma una lista considerada como 4 P's: precio, producto, plaza, promoción.¹

2.1.1. Producto

Actualmente la empresa Modas Duque cuenta con una gran variedad de prendas de mujer que puede elaborar, sin importar la dificultad o el estilo que sea. Entre estas la empresa elabora: vestidos, blusas, camisas, faldas, uniformes, pantalones, manteles, cortinas, sábanas entre otros como se manifiesta en el Anexo 1²

Debido a que la empresa trabaja bajo pedido personal, no lleva un inventario de lo que realiza de una manera formal, por lo que lleva un historial en un libro en el que apunta las salidas de las prendas a su propietario

2.1.2. Precio

La empresa al estar funcionando por 40 años en el mercado, su principal característica es la de ofrecer productos a un precio bajo con relación a empresas o almacenes de centros comerciales, ganando experiencia,

¹ KOTLER Filip, "Fundamentos de Marketing", "El Marketing según Kotler"

² Anexo 1

confianza y un buen posicionamiento en clientes fieles que le han hecho acreedora a la calidad de sus trabajos con precios muy competitivos.

En el Anexo 1, presenta la lista de precios de los productos que ofrece la empresa hasta la fecha, recalcando que variará según el pedido o las características que el cliente final solicite y el tamaño de la prenda ya que no es lo mismo una de niña como una de adulto.

2.1.3. Plaza

El negocio modas duque, es una empresa que se dedica a la elaboración de prendas de vestir para dama, cuyas instalaciones se han trasladado en el transcurso de los años por el sector centro y norte de Quito. Su principal mercado específicamente han sido mujeres de 25 a 50 años de edad, amas de casa del sector norte en las parroquias de Cotocollao y el Condado del Distrito Metropolitano de Quito, las cuales han seguido el negocio a pesar de la distancia y clientes nuevos que han descubierto un negocio seguro y de buena calidad. En la actualidad se encuentra instalado en el sector de San Carlos en la Vaca de Castro y Simón Portilla.

2.1.4. Promoción

En este momento la empresa no cuenta con un sistema de publicidad directa como publicidad en radio, afiches entre otros sino por una publicidad de boca a boca, la cual ha sido efectiva por parte de clientes que han comprado sus productos y traen a clientes nuevos manteniendo así una publicidad sin costo logrando una relación personal entre sus clientes.

De la misma forma la empresa no ofrece por escrito o no tiene establecido una promoción en sus productos elaborados, pero si una pequeña reducción del precio final a clientes antiguos, aquellos que ya están acostumbrados a usar sus servicios.

2.2. Análisis Macroentorno

El macro entorno está formado por las variables que afectan directamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno esta por las variables que influyen sobre el proceso social. Estas variables se encuentran interrelacionadas entre sí pero no pueden ser controladas por la empresa, aunque podrá desarrollar acciones para tratar de influir en ellas. Este análisis permitirá identificar las oportunidades de negocio como las amenazas para su funcionamiento. Para el análisis del macro entorno del negocio Modas Duque se detallan a continuación las siguientes variables.³

2.2.1. Demográficos

Para determinar un análisis demográfico, se analizará los aspectos como tasa de mortalidad y natalidad, estructura de edades, cambios en la composición familiar y los movimientos poblacionales, aquellos que estarán ligados directamente con la Empresa.

A pesar que en el Ecuador ha realizado el último censo en el 2010, no se encuentran datos exactos sobre los aspectos demográficos del país actualizados, por lo que se manejarán datos establecidos del 2007 y algunos datos que ya se ha logrado obtener del INEC hasta la actualidad del último censo.

- Los datos generados por el INEC informan que en el 2010, aproximadamente 14'233.900⁴ de personas habitan Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del

³ Rivera Jaime Camino, "Dirección de marketing"; editorial ESIC, ESPAÑA pág. 55

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador#Demograf.C3.ADa>

49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana. Aproximadamente el 66% de la población reside en los centros urbanos, mientras el resto se desenvuelve en el medio rural lo que es un factor positivo ya que el segmento de mercado está enfocado al sexo femenino

- El distrito metropolitano de Quito es la ciudad capital que cuenta con 2'200 000 habitantes⁵, siendo la sede de gobierno donde se concentran los poderes del estado, es la primera en ser declarada patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO, concentra el mayor número de centros gerenciales de empresas del País, tanto del sector público como del privado, estableciendo una población de 134.869 habitantes en Cotocollao y el Condado, los que mantienen una tasa de crecimiento de población de 7.6 mayor a las demás parroquias de la zona⁶ convirtiéndose en una oportunidad para la empresa Modas Duque ya que la localización del negocio está en este sector.
- Con respecto a la estructura de edades en la ciudad de Quito, los habitantes se distribuyen de la siguiente manera:⁷ 0-14 años: 34.9%, 15-64 años: 60.6%, 65 años y más: 4.5% como indica en el Cuadro N° 1. Es decir 340.212 mujeres entre edades de 30 a 60 años por lo que aparece una oportunidad para el negocio en la cual existe una mayor cantidad de mujeres determinando una acogida al negocio

Cuadro N° 1			
Poblacional del Cantón Quito			
ÁREA # 17 PICHINCHA			
GRUPOS DE EDAD	SEXO		Total
	Hombre	Mujer	
Menor de 1 año	16,060	15,748	31,808

⁵ http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

⁶ Anexo 2

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador

De 1 a 4 años	74,679	72,225	146,904
De 5 a 9 años	92,487	90,043	182,530
De 10 a 14 años	90,748	89,682	180,430
De 15 a 19 años	91,791	95,748	187,539
De 20 a 24 años	94,504	99,970	194,474
De 25 a 29 años	77,110	84,038	161,148
De 30 a 34 años	69,134	74,494	143,628
De 35 a 39 años	60,905	68,742	129,647
De 40 a 44 años	54,023	59,379	113,402
De 45 a 49 años	42,054	46,370	88,424
De 50 a 54 años	34,977	38,204	73,181
De 55 a 59 años	24,914	27,444	52,358
De 60 a 64 años	19,671	22,579	42,250
De 65 a 69 años	15,462	18,789	34,251
De 70 a 74 años	12,862	15,123	27,985
De 75 a 79 años	8,903	11,117	20,020
De 80 a 84 años	5,771	8,078	13,849
De 85 a 89 años	3,565	5,035	8,600
De 90 a 94 años	1,961	2,830	4,791
De 95 y más	989	1,645	2,634
Total	892,570	947,283	1'839,853

Elaborado por Diego Salazar

Fuente: INEC- censo 2010

- El informe, denominado Caracterización socio demográfica y económica de las y los emigrantes ecuatorianos, presenta un perfil del compatriota que decidió alejarse del país por varias razones como es la inestabilidad política y económica en búsqueda de un nuevo estilo de vida particularmente a las grandes ciudades incrementando la población urbana, lo que permite a las mujeres buscar un nuevo estilo de vida aprovechando al negocio ofrecer productos diversos para las diferentes necesidades.

2.2.2. Económicos

Para el análisis económico se procederá a una investigación sobre el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y la tasa de interés. Aparecen regularmente en los diarios del país. Los políticos y analistas siguen

con atención la tendencia de estas señales y cualquier cambio da lugar a acciones por parte de los agentes económicos. Se trata de cifras cuya pertinencia nadie cuestiona. Sin embargo, los indicadores económicos como instrumentos de gobierno esconden un hecho importante: estas medidas no reflejan adecuadamente los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población.

- El Ecuador al ser un país en el cual casi todo el ingreso económico le es gracias al petróleo el cual se encuentra el barril a 90.3 dólares⁸ siempre va a tener su Producto Interno Bruto muy vareado ya que los precios del petróleo se renuevan constantemente llegando a representar un 15.30%⁹; en realidad si el petróleo es el mayor ingreso que tiene el Ecuador, para las empresas pequeñas significaría que el gobierno no está apuntando en inversión a estas por lo que corren un gran riesgo y terminan absorbidos por los monopolios al no tener otra opción.
- Las tasas de interés activas en Ecuador para el 2010 fue de 8.59% y las tasas de interés pasivas para enero del 2011 es de 4.55%. estas tasas manejadas por entidades financieras locales son altas por lo que al solicitar un crédito afectaría negativamente convirtiéndose en una amenaza para la empresa.
- Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. El cuadro N° 2 muestra el porcentaje de inflación en el Ecuador según los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador¹⁰. La inflación está medida a través del Índice de Precios al Consumidor del área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos,

⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib

¹⁰ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

establecida a través de una encuesta de hogares determinando una cifra de 3.33%. lo que para el negocio Modas Duque representa una amenaza en la que para los clientes limitan el poder adquisitivo por lo que cada mes va disminuyendo o aumentando notablemente.

Cuadro N° 2			
Inflación en el Ecuador periodo 2010			
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre -31-2010	3.33%	Noviembre-30-2009	4.02 %
Noviembre-30-2010	3.39 %	Octubre-31-2009	3.50 %
Octubre-31-2010	3.46 %	Septiembre-30-2009	3.29 %
Septiembre-30-2010	3.44 %	Agosto-31-2009	3.33 %
Agosto-31-2010	3.82 %	Julio-31-2009	3.85 %
Julio-31-2010	3.40 %	Junio-30-2009	4.54 %
Junio-30-2010	3.30 %	Mayo-31-2009	5.41 %
Mayo-31-2010	3.24 %	Abril-30-2009	6.52 %
Abril-30-2010	3.21 %	Marzo-31-2009	7.44 %
Marzo-31-2010	3.35 %	Febrero-28-2009	7.85 %
Febrero-28-2010	4.31 %	Enero-31-2009	8.36 %
Enero-31-2010	4.44 %	Diciembre-31-2008	8.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %		

Elaborado por Diego Salazar

Fuente: INEC- censo 2010

- Con relación al desempleo en el Ecuador, se redujo de 9,1%, en el tercer trimestre de 2009, a 7,9%, en el cuarto trimestre del mismo año, según datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el 2010 se terminó una una cifra de 7.44% lo que en el transcurso del tiempo llegará a convertirse en una oportunidad para el negocio Modas Duque ofreciendo un mayor poder adquisitivo para los clientes actuales y nuevos.
- El presidente de la República, Rafael Correa, dijo, en una entrevista en EcuadorTV, que la tasa todavía es preocupante pues equivale a unos 400.000 desempleados. De todas formas, indicó que el índice del Ecuador es mejor frente a otros países como Chile, con una tasa del 11%, o en Colombia con un 14%. Aunque lamentablemente la canasta básica Ecuatoriana este en un costo de \$541.82 habiendo un ingreso promedio de \$448 familiar ósea, \$260 dólares de salario básico, tal como muestra en el Cuadro N° 3¹¹ y en el Anexo 3¹². Esto afecta a la empresa Modas Duque llegando hacer una amenaza, ya que las familias están enfocadas en necesidades principales como comida, salud, educación dejando a la vestimenta o los lujos en segundo plano.

Cuadro N° 3
Análisis canasta básica

Gobierno	Mes	Año	Costo canasta	Ingreso familiar
Lucio Gutiérrez	Noviembre	2004	\$ 392.26	\$ 265.95
Alfredo Palacios	Noviembre	2006	\$ 453.31	\$ 298.67
Rafael Correa	Noviembre	2010	\$541.82	\$ 448

Elaborado por Diego Salazar

Fuente: INEC

¹¹ http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc/inf_act_ind/ser_his

¹² Anexo 3

2.2.3. Socioculturales

Para el análisis sociocultural se procederá a manejar aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, tendencias de educación entre otros; análisis de este que se procederá a la información que proporciona el SIISE, una innovadora herramienta pública, técnicamente autónoma.¹³

- Para que los objetivos de desarrollo social o las metas que se proponga la sociedad requiere que los ciudadanos/as tengan acceso a la amplia gama de información atinente a sus intereses; solo así las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y los agentes económicos dialogarán en igualdad de condiciones. Sin embargo, durante las últimas décadas, la participación de los actores sociales en la esfera pública se ha visto debilitada por la crisis de las instituciones y debe resaltarse por su débil cultura de información una amenaza que el negocio Modas Duque debe pasar para cumplir sus metas para el desarrollo común.
- Unos ecuatorianos gozan de mayor bienestar que otros. La disponibilidad de recurso humano dependen de factores como el nivel socioeconómico de sus hogares, de su sexo, del área y región de residencia lo que puede ser una amenaza a la empresa ya que no todos pueden adquirir de los servicios que se ofrece delimitando solo a un espacio reducido.
- La delincuencia e inseguridad son cifras altas que a nivel nacional afecta a todos los ciudadanos por lo que el negocio Modas Duque, se encuentra situado en una zona insegura lo que amenaza al negocio y

¹³ <http://www.siise.gob.ec/>

puede disminuir sus ventas.

- La cultura de calidad – producto – consumo, paulatinamente ha generado nuevos patrones de consumo hacia productos con algún grado de elaboración y selección que les permitan obtener garantía de calidad oportunidad que le negocio Modas Duque ve para buscar un beneficio y de esta forma satisfacer las exigencias del consumidor final.

2.2.4. Legales y políticos

Las acciones de las empresas y el comportamiento de los mercados están regidos por los procesos políticos legales de la sociedad. Por tanto, las estrategias y planes de marketing deben tener en cuenta la legislación vigente. Según Jaime Rivera Camino autor del libro: "Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas Aplicadas al Marketing", manifiesta que los factores políticos legales se agrupan en cinco categorías: las políticas monetarias y fiscales, leyes sociales, los programas públicos (PYMES), las leyes específicas y por último la legislación por suministro.

- El Ecuador enfrenta varios desafíos económicos que según el presidente de la República el Sr. Rafael Correa se encuentra en buen camino; estos desafíos vienen por los impactos económicos tanto nacional como internacional, así, como por la necesidad de contar con un marco de políticas públicas que fortalezcan y faciliten las actividades empresariales del país al no saber a ciencia cierta cuál será el resultado a largo plazo afecta directamente a esta empresa Modas Duque en una seguridad laboral.
- El 30 de Septiembre del 2010 es uno de los principales incidentes que marcó al Ecuador como algún factores de victoria, junto con la

solidaridad internacional y la decisión, valiente, del presidente Correa al no ceder ante los golpistas dio un resultado que nos puso en la mira política frente a otros países que dependiendo de los resultados a futuro podría afectar o beneficiar al negocio y sector que consume los productos.

- Las leyes empresariales ecuatorianas al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios lo que para la empresa existe una gran oportunidad sobre todo en la materia prima elaborada en el Ecuador que se obtiene a bajo costo.
- Las PYMES cubren una variedad de actividades, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país. ANEXO 4¹⁴. Oportunidades que el estado ofrece para que los artesanos puedan aprovechar de sus habilidades y destrezas.

2.2.5. Tecnológicos

La tecnología es una expresión y un condicionador de una sociedad, por tanto influye tanto en los mercados como en las actividades que desarrollan las empresas para satisfacer sus necesidades.

¹⁴ Anexo 4. Propuesta base para la ley de desarrollo artesanal ecuatoriano

- La actualización en la tecnología modifica la producción y comercialización de los productos, así como el patrón de compra y consumo de los mismos. Estos cambios tecnológicos y el crecimiento de los mismos, pueden causar o influir en la modificación del mercado. Incremento en la productividad e influencia en el marketing mix. Los que puede ser una oportunidad para la empresa lo que logrará una mejora en la productividad.
- El INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos presentó un informe sobre “Tecnologías de la Información y Comunicaciones TICs”. Donde manifiesta que el 73,7% de los hogares ecuatorianos posee telefonía móvil versus al 35,6% de la telefonía fija. El uso del celular subió en 3,8 puntos en comparación a los datos de 2008, cuando se registró un uso de 69,9%. La provincia con mayor uso de telefonía móvil es Pichincha con 81,3%. Oportunidad que la empresa debe aprovechar para la comunicación con los clientes ya que cada día va mejorando la tecnología y la adquisidor del mismo.
- El 23,4% de los hogares posee computadora y el 7,7% tiene acceso a Internet¹⁵. Esta encuesta fue hecha en diciembre de 2009 a 21.768 hogares ecuatorianos, 12.012 viviendas urbanas y 9.756 rurales, a personas de cinco años en adelante y su incremento sigue siendo positivo oportunidad que la empresa Modas Duque puede aprovechar para un servicio más eficiente ya que permite publicitar a la empresa por medio de recursos virtuales en varias redes sociales.

¹⁵ <http://www.itecuador.com/2010/05/estudio-inec-hogares-73-7-posee-telefonía-móvil-y-solo-el-7-7-acceso-a-internet/>

2.2.6. Ambientales

Este componente del macro entorno es uno de los que más ha cambiado en las últimas décadas. Es un estudio técnico, objetivo, de carácter pluri e interdisciplinario, que se realiza para predecir los impactos ambientales que pueden derivarse de la ejecución de un proyecto, actividad o decisión política permitiendo la toma de decisiones sobre la viabilidad ambiental del mismo.

- Tanto los gobiernos como la sociedad han aumentado la presión ambiental sobre las empresas para que éstas reduzcan la contaminación del medio ambiente, usando tecnologías limpias y no ofrecer productos dañinos oportunidad que la empresa tiene ya que la tecnología que maneja aportaría una imagen adecuada para el negocio.
- Para el manejo ambiental de las empresas ecuatorianas se establecen por auditorias que manejan ciertos requisitos en la situación ambiental de las empresas. Entre estas se manejan análisis, pruebas y verificación del cumplimiento de la legislación y reglamentación ambiental vigente. Elaboración de documentos ambientales exigidos a las empresas, obras, actividades o proyectos.¹⁶, si el negocio no lleva los papeles en regla llegaría a ser una amenaza por el mismo hecho del desconocimiento de las mismas auditorias.

2.3. Análisis Microentorno

En el análisis del Micro Entorno, está formado por aquellas variables que tienen una influencia inmediata en las acciones que desarrolla la empresa para satisfacer a los mercados formado por los proveedores y su poder de negociación, la competencia actual y potencial amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, rivalidad entre

¹⁶ <http://www.ecuadorambiental.com/auditorias-ambientales.html>

los competidores existentes; para ello, en el modelo de Michael Porter; quien considera que el éxito o fracaso de las organizaciones no solamente depende de sus planes estratégicos; sino que además éstos deben ser diseñados en función de su ambiente.¹⁷

2.3.1. Poder de negociación proveedores

- En el transcurso que la empresa ha funcionado hace 40 años, ha identificado diversos grupos de proveedores que trabajan directa o indirectamente, con los que ha desarrollado actividades comerciales a pesar de los años sin mencionar los que ya no se encuentran en funcionamiento.
- La propietaria ha logrado entablar nexos obteniendo calidad, variedad, confiabilidad o crédito a cambio de lealtad. Por la influencia que ejercen estos proveedores en el funcionamiento de la empresa, su relación con ellos es tan importante que puede ser una fortaleza frente a los competidores a pesar que estos tengan relación con otras empresas competitivas. Es así que existen muchos proveedores para la adquisición de la materia prima los que servirán para elegir una gran variedad de precios y calidades.
- El negocio de Modas Duque ha determinado un listado reducido de los negocios (proveedores) como muestra en el cuadro N° 4, el que sirven y abastecen de materia prima al negocio, los que no manejan una entrega personalizada por lo que una empleada de la empresa debe trasladarse en busca de los recursos a los distintos proveedores y de los cuales, no posee una información para la administración de los mismos lo que ha adquirido un conocimiento básico de sus proveedores por medio de la experiencia.

¹⁷ PORTER Micheael E., "Ser competitivo", edición actualizada Deusto, Barcelona 2009
Rivera Jaime Camino, "Dirección de marketing"; editorial ESIC, ESPAÑA pág. 63

Cuadro N° 4		
Lista de proveedores		
Nombre	Productos	Dirección
Almacén Olga	Telas	Av. Colón y 6 de Diciembre
Almacén Olga	Telas	Bolívar y Venezuela
Almacén mil colores	Telas	Av. Shyris
Almacén mil colores	Telas	Ulloa 650 y Marchena
Bolmar	Telas	Guayaquil – centro histórico
Merilan	Telas	Venezuela y Sucre
Casa Blanca	Telas	Sucre y García Moreno
Dilu	Telas	Prensa
Europea	Telas	Shyris
Mi bazar	Botones	Av. Prensa
El Bazar	Botones	Av. Juan León Mera
San Antonio	Botones	Chile y Flores
Juan José León	Materiales Varios	Av. Prensa
Juan José León	Materiales Varios	Bolívar y García Moreno
Almacén Puente	Cierres	Venezuela y Rocafuerte
Napoleón	Materiales Varios	Sucre y Venezuela
Napoleón	Materiales Varios	Sucre- Centro Histórico
Espinel	Hilos	Av. Prensa y Vaca de Castro

Elaborado por Diego Salazar

Fuente: Empresa Modas Duque

2.3.2. Rivalidad entre competidores

- La empresa debe considerar el ambiente competitivo en el que se desarrollan los planes de marketing ya que se integran las empresas que pueden impedir las acciones para satisfacer el mercado. Para esto se ha de reflejar, entre los siguientes puntos quienes y cuantos

competidores hay, cuáles son sus fortalezas y debilidades, el mercado, quien es el líder y por último su relación con los competidores y los proveedores.

- A continuación, en el cuadro N° 5 se determina una lista de negocios de moda que se dedican a elaborar prendas de vestir para mujer en el sector de Quito sobre todo en el sector de San Carlos, Andalucía y Cotacollao, quienes llegan a ser su competencia directa, algunos que ya mantienen un tiempo en el mercado y otros que han empezado recientemente.

Cuadro N° 5	
COMPETENCIA DIRECTA	
Empresa – ropa damas	Empresa- ropa caballeros
Elitex	El sastre Ernesto
Alta costura	Manto Fino
Sastrería Visión	Sastrería Marzzotto
Novedades Mágicas	Sastrería y Modas Galo W. Escobar
Classi Fit	
Confecciones Mary	
Sastrería Marthita	
Creaciones Renata	
Modas Rosa	

Elaborado por Diego Salazar

La lista de competidores son los que se encuentran ubicados especialmente por el sector, las mismas que poseen características similares a la empresa aunque por ser sencillas, no se encuentran en un nivel competitivo de análisis y no conocen ni sus competencias ni sus fortalezas o debilidades, sino características vanas que se reflejan a simple vista.

2.3.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

- Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, aunque con tecnología diferente, lo que constituyen una amenaza permanente. Entre estos podemos encontrar productos sustitos o almacenes que se dedican en la zona y ofrecen o venden productos ya elaborados de una manera industrial a bajo costo o alto costo, lo que son considerados comúnmente como de marca.
- En Cuadro N° 6 podemos observar una lista de los negocios que se encuentran en la la parroquia de Cotocollao y el Condado, sectores donde se encuentra ubicada la empresa. La cantidad de negocios o empresas sustitutas son mucho mayores por el mismo hecho que se encuentra en una zona muy comercial donde cerca de este se encuentran centros comerciales que ofrecen ropas de forma industrial.

Cuadro N° 6	
Amenaza de productos o servicios sustitutos	
Nombre del negocio	Especialidad
Decorely	Cortinas
Ropa Americana	Ropa importada Americana de mujer
Venevento	Ropa de mujer
El Ahorro	Ropa para hombres, mujeres y niños
Nicos	Bordados
Boutique Jovbanna	Ropa de mujer
Smoking	Ropa elegante para caballeros
José Puebla	Ropa a la medida para caballeros
Asia Almacén	Ropa Asiática unisex
The Smoking	Ropa para caballeros y damas par eventos
Fiestas y Bodas	Ropa de gala para damas
Almasen Fashion	Botas y ropa de adolescentes

Ajuares y Recuerdos	Blusas y bisutería
Boutique Mel	Ropa de mujer
Plntex	Sábanas, cortinas
Acuas	Trajes deportivos para piscina
Vintage	Ropa de adolescentes
Sin limites	Ropa de adolescentes
Sexy Shop	Prendas íntimas de vestir
Punto Alco	Sábanas, cortinas
Pinto	Camisas, sacos para damas y caballeros
Isabelle	Ropa damas
Caricias Fashion	Ropa damas
Cortinas J y F	Cortinas
Oulet	Jeans
Sofia Sports	Ropa deportiva

Elaborado por Diego Salazar

2.3.4. Poder de negociación de los compradores

- Los compradores se pueden considerar una amenaza cuando obligan a demandar una mayor calidad o mejor servicio (lo que aumentan los costos operativos).
- Al existir una gran cantidad de competidores, los clientes pueden elegir los precios y exigir que los bajen, lo que pone en duda a la propietaria del negocio en subir o bajar los precios según la disponibilidad monetaria de los clientes, como la decisión de sus competidores al establecer un precio común en las prendas.

2.3.5. Amenaza de nuevos ingreso de competidores potenciales

- Otra preocupación que la empresa debería considerar, son los competidores potenciales que cada día van apareciendo especialmente

por un crecimiento de profesionales que se dedican a este negocio, los cuales adquieren conocimientos especializados sobre el manejo de empresas y nuevos conocimientos en la cultura de la moda.

- El conocimiento que se adquiere de los nuevos competidores para poder dirigir, organizar o administrar una empresa hoy en día es demasiado alto, eso sin contar el capital que se requiere para montar un negocio con maquinaria pesada. La empresa Modas Duque, tiene una gran ventaja en relación a estas; una por el conocimiento adquirido a través de los años y por conocimiento de los gustos del mercado o por la ya definida infraestructura de sus activos en la empresa.
- El conocimiento sobre las nuevas generaciones en su forma de vestuario por motivos de las tendencias generacionales siguen apareciendo por lo que buscan nuevos negocios que estén más a su estilo convirtiéndose en competencia potencial.

2.4. Análisis externo de la Organización

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

A continuación, se mostrará el análisis de los distintos factores como muestra el cuadro N° 7 de La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) en la cual se puede evaluar cuál es el impacto que generan los factores externos y determinar su incidencia en los factores claves del éxito.¹⁸ El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y eludir al máximo las amenazas.

En el caso en el examen del medio se tiene en cuenta seis factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos¹⁹

Cuadro N° 7 Factores de entorno (POAM)									
FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
ECONÓMICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aumento del Producto interno bruto a 15.30%				x				x	
Tasas de interés activas del 8.59%					X			x	
Inflación del 3.33% (A)					x		x		
Desempleo del 7.44% (O)		x					X		
Salario básico de \$260 (A)				x			X		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
TECNOLÓGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Actualización de tecnología (O)	x						X		
Crecimiento en telefonía móvil		x						X	

¹⁸ MALAGÓN – Londoño; “Garantía de calidad de Salud”; editorial medica Internacional, 2006. Pág. 196

¹⁹ Amaya Amaya Jairo, “Gerencia Planeación & Estrategia”, pág. 35

Servicio de internet en viviendas urbanas (O)	x						x		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
POLÍTICO - LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad política (A)					x		X		
Marco de políticas empresariales (A)						x	x		
Leyes empresariales ecuatorianas		x						x	
Creación de Pymes			X					x	
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
SOCIALES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Baja participación social de entidades e instituciones a la micro empresa						x			x
Disponibilidad de recursos humanos (A)					x		X		
Delincuencia e inseguridad (A)				x			X		
Calidad- producto-consumo (O)	x						X		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
AMBIENTALES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Presión de la sociedad contra la contaminación (O)	x						x		
Auditorías ambientales				x				x	
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
DEMOGRÁFICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Mayor población femenina (O)	x						X		
Crecimiento de la población en la	x						x		

parroquia de Cotocollao y el Condado (O)									
Estructura de edades entre 30 y 60 años como segmento de mercado	x							x	
Incremento en la población urbana (O)		x					x		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento de proveedores en el mercado (O)	X						X		
Relaciones con proveedores	X							X	
Servicio personalizado de los proveedores					x				x
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento de competidores en el mercado		x						X	
Competidores del sector entre las parroquias de Cotocollao y Condado (A)				x			X		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Productos				X			X		

substitutos ya elaborados industrialmente (A)									
Cantidad de negocios que ofrecen productos sustitutos en el sector (A)				X			X		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Mayor calidad y servicio (O)		X					X		
Decisión de precios y calidad (A)				x			X		
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Especialización profesional sobre la carrera (A)				x			x		
Conocimiento adquirido por nuevos competidores					x			x	
Actualización en la moda			X					x	
Total 35	17			17			21	11	2

Elaborado por Diego Salazar

El diagnóstico del POAM de las 34 variables de los 6 factores del macro entorno y de las 5 fuerzas de Porter, de las cuales existen 10 oportunidades con un impacto alto y 11 amenazas con un impacto alto, lo que representa un 48% de oportunidades y de un 52% en amenazas, lo que nos da una mayor cantidad de factores críticos (amenazas), frente a los factores claves de éxito (oportunidades) que llegan a tener un porcentaje menor aunque considerable.

2.5. Análisis interno de la Organización

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva; el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

A continuación realizaremos un diagnóstico interno de la empresa con el fin de identificar el negocio de Modas. Para esto se manejará un análisis por medio de la Matriz PCI (Matriz de Perfil de Capacidades Internas) como indica el cuadro N° 8. Para facilitar el análisis las debilidades y fortalezas se han agrupado en: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano.

El perfil de la fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidades con relación a su grado, alta media y baja, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala media alta y baja.²⁰

Cuadro N° 8 Matriz de perfil de capacidades internas									
Descripción:	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Directiva	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia laboral (F)	x						X		
Relaciones de la empresa (F)			x				X		
Imagen empresarial	x							X	
Preocupación por el personal			x					X	

²⁰ Amaya Amaya Jairo, "Gerencia Planeación & Estrategia" pág. 29

Manejo de personal			x					X	
Descripción:	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Talento Humano	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del talento humano (F)	x						X		
Reclutamiento y selección de personal calificado			x					X	
Rotación de personal	x							X	
Tabla sectorial salarial (F)		x					X		
Seguridad laboral (F)	x						X		
Motivación (F)		x					X		
Bienestar laboral (F)	x						X		
Descripción:	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Tecnológico	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Bajo poder de adquisición de Tecnología de punta (D)				x			X		
Falencia en el conocimiento de tecnología (D)				x			X		
Tecnología actual			x					X	
Descripción:	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
Financiera	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capital propio (F)		x					X		
Nivel de endeudamiento			x						X
Inversión		x						X	
Administración de recursos (D)					x		X		

Liquidez y solvencia (F)			X				X		
Descripción:	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
COMPETITIVA MARKETING	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competencia interna					x				X
Precios asequibles (F)		X					X		
Falta de Incentivos para clientes						X		X	
El negocio no está modernizado (D)				X			X		
El negocio ha llegado a una madurez (F)	X						X		
No tiene identificado su competencia (D)				X			X		
Conocimiento sobre proveedores (F)	X						X		
TOTAL 27	20			7			17	8	2

Fuente: EMPRESA MODAS DUQUE

Elaborado por: Diego Salazar

El diagnóstico del PCI de las 27 variables que se han determinado para la empresa, existen 12 fortalezas que mantienen un impacto alto y 5 debilidades que mantienen un impacto alto lo que determina que un 71% la empresa posea fortalezas frente a un 29% en debilidades, dando una mayor cantidad de factores (fortalezas) a favor de la empresa, lo que puede determinar posibilidades en las que se debería potenciar y considerar obteniendo un provecho de ello.

2.6. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Para identificar los factores claves de éxito se ha tomado a los análisis internos y externos que tienen un impacto mayor (alto). Como indican en el cuadro N° 9 en el análisis interno y externo de la empresa.

Cuadro N° 9	
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	
Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Experiencia laboral</p> <p>F2: Conocimiento del talento humano</p> <p>F3: Seguridad laboral</p> <p>F4: Bienestar laboral</p> <p>F5: El negocio ha llegado a una madurez</p> <p>F6: Conocimiento sobre proveedores</p> <p>F7: Relaciones de la empresa</p> <p>F8: Tabla sectorial salarial</p> <p>F9: Motivación</p> <p>F10: Capital Propio</p> <p>F11: Liquidez y solvencia</p> <p>F12: Precios asequibles</p>	<p>D1: Poder bajo de adquisición de tecnología de punta</p> <p>D2: Falencia en el conocimiento de tecnología.</p> <p>D3: El negocio no está modernizado</p> <p>D4: No tiene identificado su competencia</p> <p>D5: Administración de recursos</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Actualización de tecnología</p> <p>O2: Servicio de internet en viviendas urbanas</p> <p>O3: Calidad – producto- consumo</p> <p>O4: Presión de la sociedad contra la contaminación</p> <p>O5: Mayor población femenina</p> <p>O6: Crecimiento de la población en la parroquia de Cotocollao y el Condado</p> <p>O7: Crecimiento de proveedores en el mercado</p> <p>O8: Desempleo 7.44%</p> <p>O9: Incremento de la población humana</p> <p>O10: Mayor calidad y servicio</p>	<p>A1: Competidores del sector entre las parroquias de Cotocollao y el condado</p> <p>A2: Productos sustitutos ya elaborados industrialmente</p> <p>A3: Cantidad de negocios que ofrecen productos sustitutos en el sector</p> <p>A4: Decisión de precios y calidad</p> <p>A5: Especialización profesional sobre la carrera</p> <p>A6: Inflación al 3.33%</p> <p>A7: Salario básico de \$260</p> <p>A8: Estabilidad política</p> <p>A9: Marco de políticas empresariales</p> <p>A10: Disponibilidad de recursos humanos</p> <p>A11: Delincuencia e inseguridad</p>

Elaborado por: Diego Salazar

2.7 Matriz Ofensiva

Cuadro Nº 10 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO OFENSIVA												
		Oportunidades										TOTAL
		Actualización de tecnología	Servicio de internet en viviendas urbanas	Calidad – producto - consumo	Presión de la sociedad contra la contaminación	Incremento de la población humana	Mayor población femenina	Crecimiento de la población en la parroquia de Cotocollao y el Condado	Crecimiento de proveedores en el mercado	Desempleo 7.44%	Mayor calidad y servicio	
Fortalezas	Experiencia laboral	9	0	9	1	3	0	0	9	0	9	40
	Conocimiento del talento humano	1	0	3	0	3	0	0	1	9	9	26
	Seguridad laboral	3	0	3	3	1	1	1	1	9	3	25
	Bienestar laboral	3	3	9	9	3	9	9	1	9	1	56
	El negocio ha llegado a una madurez	9	3	9	1	1	3	3	1	1	9	40
	Conocimiento sobre proveedores	3	1	9	3	1	1	1	9	0	3	31
	Relaciones de la empresa	1	1	9	3	1	3	1	9	1	3	32
	Tabla sectorial salarial	0	0	1	0	3	0	3	1	9	3	20
	Motivación	9	0	3	0	0	0	0	0	0	1	13
	Capital propio	9	3	3	0	3	0	1	1	1	1	22
	Liquidez y solvencia	9	0	1	0	0	0	0	0	0	1	11
	Precios asequibles	1	1	9	1	3	3	3	9	9	9	48
TOTAL		57	12	68	21	22	20	22	42	48	52	

Ponderación: alta 9; media 3; baja 1; nulo 0

2.8. Matriz Defensiva

Cuadro Nº 11 MATRIZ DE VULNERABILIDAD DEFENSIVA													
		Amenazas											Total
		Competidores del sector entre las parroquias de Cotacollao y el condado	Productos sustitutos ya elaborados industrialmente	Cantidad de negocios que ofrecen productos sustitutos en el sector	Decisión de precios y calidad	Especialización profesional sobre la carrera	Inflación al 3.33%	Salario básico de \$260	Estabilidad política	Marco de políticas empresariales	Disponibilidad de recursos humanos	Delincuencia e inseguridad	
Debilidades	No tiene identificado su competencia	9	9	3	3	3	3	3	3	3	3	1	43
	Poder bajo de adquisición de tecnología de punta	3	9	1	3	3	3	3	3	1	1	9	39
	El negocio no está modernizado	3	9	3	3	3	9	3	3	9	3	9	57
	Falencia en el conocimiento de tecnología	3	9	3	9	3	1	3	1	3	3	3	41
	Administración de recursos	3	3	3	9	9	1	1	1	3	3	1	37
	Total	21	39	13	27	21	17	13	11	19	13	23	

Ponderación: alta 9; media 3; baja 1; nulo 0

2.9. Objetivos Corporativos

Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en tiempo estipulado.

Estos deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas.²¹

Después de haber analizado las matrices, obtenemos como resultado los objetivos corporativos de mayor prioridad para el negocio Modas Duque, los cuales se procederá a ser ejecutados.

2.9.1. Objetivos de Crecimiento

O1: Apertura de nuevos segmentos de mercado enfocado a la moda de hombres.

O2: Elaborar un catálogo comercial que muestre la oferta de productos y servicios a los clientes.

2.9.2. Objetivos de Producción

O3: Establecer el costo productivo a través de una estrategia de liderazgo a fin de competir con el precio de los competidores.

O4: Elaborar un sistema de control de procesos y controlar las actividades empresariales.

²¹ GALINDO Carlos Julio, "Manual para la creación de empresas"; Ecoe Ediciones, 2006, pág. 27

2.10. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.²²

Para la determinación del matriz FODA, se establecerá las siguientes estrategias para el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades y prevenir el efecto de las debilidades y amenazas como se establece en el cuadro N° 12.

²² <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

		Análisis interno (Empresa)	
		Fortalezas	Debilidades
		Cuadro Nº 12 Matriz FODA	F1: Experiencia laboral F2: Conocimiento del talento humano F3: Seguridad laboral F4: Bienestar laboral F5: El negocio ha llegado a una madurez F6: Conocimiento sobre proveedores F7: Relaciones de la empresa F8: Tabla sectorial salarial F9: Motivación F10: Capital Propio F11: Liquidez y solvencia F12: Precios asequibles
Oportunidades	FO (MAXI-MAXI)		
O1: Actualización de tecnología O2: Servicio de internet en viviendas urbanas O3: Calidad – producto- consumo O4: Presión de la sociedad contra la contaminación O5: Mayor población femenina O6: Crecimiento de la población en la parroquia de Cotocollao y el condado O7: Crecimiento de proveedores en el mercado O8: Desempleo 7.44% O9: Incremento de la población humana O10: Mayor calidad y servicio	<ul style="list-style-type: none"> E1 – O1: Diversificar nuevos productos para segmentos de mercados nuevos (F4,O3) E2 – O2: Diseñar un material impreso por medio de imágenes e información práctica a clientes de los productos y servicios que ofrece en la actualidad. (F12;O1) 		
Amenazas		DA (MINI-MINI)	
A1: Competidores del sector entre las parroquias de Cotocollao y el condado A2: Productos sustitutos ya elaborados industrialmente A3: Cantidad de negocios que ofrecen productos sustitutos en el sector A4: Decisión de precios y calidad A5: Especialización profesional sobre la carrera A6: Inflación al 3.33% A7: Salario básico de \$260 A8: Estabilidad política A9: Marco de políticas empresariales A10: Disponibilidad de recursos humanos A11: Delincuencia e inseguridad		<ul style="list-style-type: none"> E3 – O3: Liderar a la empresa en costos de producción con asistencia tecnológica (D2;A4) E4 – O4: Diseñar un sistema de gestión de procesos con su respectivo manual enfocados en el mejoramiento continuo de las necesidades de cliente .(D3:A2) 	

Elaborado por: Diego Salazar

2.11. Plan de Acción

Al determinar los objetivos y estrategias, se determinan detalladamente a través de los planes de acción como se cumplirán las mismas.

En el plan se detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos, el período, persona o personas responsables de las actividades, fechas de inicio y finalización, recursos necesarios, como muestran en los cuadros N^o 13, 14, 15 y 16 (ofensivas FO, defensivas DA).²³

²³ KOTLER Philip; "El marketing según Kotler"; ediciones Paidós Ibérica, S.A. 1999. Pág. 226

Cuadro N° 13													
PLAN DE ACCIÓN													
Objetivo Estratégico			Apertura de nuevos segmentos de mercado enfocado a la moda de hombres										
Estrategia			Diversificar nuevos productos para segmentos de mercados nuevos										
	Actividad	Táctica	Fecha inicial	Fecha limite	RECURSOS					Responsable	Valor	Indicador	Meta
					Mat.	Hum.	Tec.	Fin.	Eco.				
Administración	Implementar y estandarizar procesos	Realizar una investigación de mercado	1 septiembre Del 2011	15 septiembre	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	15%	Costo de la investigación ----- Ventas	Aumentar las ventas
	Implementar y estandarizar procesos	Determinar proveedores y distribuirlos según su calidad y precios	1 septiembre 2011	15 septiembre 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora Teléfono	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Información procesada ----- Información a procesar	Optimizar recursos
	Creación de manual de proceso	Elaboración de procesos para nuevos productos	1 octubre 2011	15 octubre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Costo invertido ----- Resultados alcanzados	Controlar la producción
	Creación del manual de procesos y calidad	Conformación de un catálogo de nuevo segmento de mercado	1 octubre del 2011	15 octubre del 2011	Materiales de oficina	Diseñador	Computadora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Horas de paro de máquina ----- Horas de mantenimiento	Establecer actividades técnicas

Producción	Personal motivado	Elaboración de nuevos productos de segmentos de mercado	1 septiembre del 2011	Sin limite	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	30%	Horas operarios capacitados ----- Horas totales de capacitación	Optimizar recursos
	Capacitar personal en su área de desenvolvimiento	Capacitar al personal sobre nuevos productos	15 octubre 2011	31 octubre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora Impresora Maquinaria	----	-----	Propietaria		Horas de inactividad ----- Horas disponibles	Optimizar recursos
	Capacitar al personal en su área de desenvolvimiento	Controlar la calidad de producto – servicio	15 octubre del 2011	31 octubre del 2011	Productos terminados	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Nivel de satisfacción actual ----- Nivel de satisfacción base	Reducir costos
Finanzas	Mejora de la productividad	Determinar costos de producción	1 septiembre del 2011	15 septiembre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria	25%	Gasto ----- Presupuesto	Optimizar recursos
	Mejora de la productividad	Determinar adquisición de nueva tecnología	17 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Valor inicial ----- Valor final	Optimizar recursos
Marketing	Alto valor para el cliente	Determinación de precios para productos nuevos	1 septiembre del 2011	30 septiembre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias	30%	Operaciones realizadas ----- Tiempo base	Elaborar un catálogo de productos y servicios
	Alta imagen de marca	Realizar campañas de publicidad	1 octubre del del 2011	Sin limite	Catálogo	Propietaria Diseñador	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Ventas ----- Costos de publicidad	Apertura a nuevos segmentos

Elaborado por: Diego Salazar

Cuadro Nº 14													
PLAN DE ACCIÓN													
Objetivo Estratégico			Elaborar un catálogo comercial que muestre la oferta de productos y servicios a los clientes										
Estrategia			Diseñar un material impreso por medio de imágenes e información práctica a clientes de los productos y servicios que ofrece en la actualidad										
Actividad	Acciones	Fecha inicial	Fecha limite	RECURSOS					Responsable	Valor	Indicador	Meta	
				Mat.	Hum.	Tec.	Fin.	Eco.					
Administración	Adquisición de equipos para el funcionamiento de la propuesta	Estructurar y diseñar elaboración de catálogo	1 agosto	15 agosto	Materiales de oficina	Propietaria Diseñador	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria	15%	Tiempo diseñado ----- Tiempo a diseñar	Aumentar satisfacción
	Implementar y estandarizar procesos	Recolectar y procesar la información empresarial, productos y servicios	15 agosto del 2011	30 agosto del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora Teléfono	-----	-----	Propietaria		Información procesada ----- Información a procesar	Aumentar satisfacción
	Creación del manual de procesos y calidad	Conformación de un catálogo	1 agosto del 2011	15 agosto del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Valor de la producción ----- Costo de la administración de materiales	Aumentar las ventas
	Creación manual de procesos y calidad	Innovar el catálogo comercial	1 enero del 2012	1 julio del 2012	Materiales de oficina	Propietaria Diseñador	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Productos implementados ----- Total de productos	Apertura de nuevos productos

Producción	Capacitar al personal en su área de desenvolvimiento	Capacitar sobre uso del catálogo	15 agosto del 2011	17 agosto del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	30%	Horas operarios capacitados ----- -- Horas totales de capacitación	Eficiencia en la actividad y servicio
		Aplicar procesos según portafolio	1 agosto del 2011	31 diciembre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Operaciones realizadas ----- Tiempo base	Reducir costos de producción
		Controlar la calidad de producto – servicio	1 julio del 2011	31 diciembre del 2011	Productos terminados	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias		Nivel de satisfacción actual ----- --- Nivel de satisfacción base	Eficiencia en la actividad y servicio
Finanzas	Colocar nuevos productos en el mercado	Realizar una investigación de mercado financiero	1 agosto del 2011	15 agosto del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria Operarias	25%	Costo de la investigación ----- Ventas	Aumentar las ventas
		Control de producción	1 julio del 2011	31 diciembre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias		Valor de la producción ----- Costo de la administración de materiales	Reducir costos
Marketing	Catalogación de productos	Realizar una investigación del mercado moderno	1 agosto del 2011	15 agosto del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias	30%	Costo de la investigación ----- Ventas	Aumentar las ventas
		Determinar la cantidad de productos demandados	1 julio del 2011	31 diciembre del 2011	Materiales de modas	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias		Productos elaborados ----- Productos demandado	Aumentar las ventas
		Seleccionar los nichos de mercado a distribuir	1 agosto del 2011	15 agosto del 2011	Catálogo	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Nichos establecidos ----- Mercado local	Apertura de nuevos productos

Elaborado por: Diego Salazar

Cuadro N° 15													
PLAN DE ACCIÓN													
Objetivo Estratégico		Elaborar un sistema de control de procesos y controlar las actividades empresariales.											
Estrategia		Diseñar un sistema de gestión de procesos con su respectivo manual enfocados en el mejoramiento continuo de las necesidades de cliente											
Actividad	Acciones	Fecha inicial	Fecha limite	RECURSOS					Responsable	Valor	Indicador	Meta	
				Mat.	Hum.	Tec.	Fin.	Eco.					
Administración	Procesos eficaces de adquisición de materia prima	Elaborar informe técnico para adquisición de tecnología	1 mayo	15 mayo	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	15%	Maquinaria implementada ----- Total de productos implementados	Adquisición de computador
		Recolectar y procesar la información empresarial, competencia y proveedores	1 junio del 2011	15 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora Teléfono	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Información procesada ----- Información a procesar	Optimizar recursos
		Conformación de un manual de procesos	1 mayo del 2011	15 mayo del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Costo invertido ----- Resultados alcanzados	Controlar la producción
		Asegurar respaldo de mantenimiento y asistencia técnica	1 julio del 2011	15 julio del 2011	Materiales de oficina	Ingeniero técnico	Computadora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Horas de paro de máquina ----- Horas de mantenimiento	Establecer actividades técnicas

Producción	Perfeccionamiento competitivo del producto	Capacitar sobre manejos informáticos	15 junio del 2011	20 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora	-----	Capital propio	Propietaria	30%	Horas operarios capacitados ----- Horas totales de capacitación	Optimizar recursos
		Operar el sistema según las necesidades	15 junio del 2011	31 diciembre del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora Impresora Maquinaria	----	-----	Propietaria		Horas de inactividad ----- Horas disponibles	Optimizar recursos
		Controlar la calidad de producto – servicio	1 julio del 2011	31 julio del 2011	Productos terminados	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo		Capital propio		Propietaria	Nivel de satisfacción actual ----- Nivel de satisfacción base
Finanzas	Procesos de compra centrasen en el cliente	Gestionar la adquisición de equipo tecnológico	1 mayo del 2011	15 mayo del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	25%	Gasto ----- Presupuesto	Optimizar recursos
		Analizar la situación de liquidez de la empresa	17 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Valor inicial ----- Valor final	Optimizar recursos
Marketing	Cumplir con los requisitos de los clientes	Distribuir los productos a elaborar	1 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias	30%	Operaciones realizadas ----- Tiempo base	Elaborar un catálogo de productos y servicios
		Analizar mercado al	1 julio del 2011	30 julio del 2011	Materiales de moda	Propietaria Operaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias		Clientes actuales ----- Clientes base	Apertura a Nuevos segmentos
		Realizar campañas de publicidad	1 mayo del 2011	Sin limite	Catálogo	Propietaria	Computadora	Dinero	Capital propio	Propietaria		Ventas ----- Costos de publicidad	Apertura a nuevos segmentos

Elaborado por: Diego Salazar

Cuadro Nº 16													
PLAN DE ACCIÓN													
Objetivo Estratégico		Establecer el costo productivo a través de una estrategia de liderazgo a fin de competir con el precio de los competidores											
Estrategia		Liderar a la empresa en costos de producción con asistencia tecnológica											
Actividad	Acciones	Fecha inicial	Fecha limite	RECURSOS					Responsable	Valor	Indicador	Meta	
				Mat.	Hum	Tec.	Fin.	Eco.					
Administración	Procesos de producción eficaces	Gestionar la calidad de costos empresariales	1 mayo del 2011	15 mayo del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora Teléfono	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria	15%	Nivel de calidad en costos empresariales ----- Total del nivel de calidad en costos empresariales	Determinar un listado de costos
	Procesos de producción eficaces	Programar el uso de la materia prima según las necesidades	10 mayo del 2011	15 mayo del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Tiempo usado ----- Tiempo planificado	Control de producción
	Control de procesos de manera integral	Supervisar intensamente la mano de obra	1 mayo del 2011	Sin limite	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	Capital propio	Propietaria		Total supervisado ----- Total a supervisar	Control de producción
Producción	Participación en productos nuevos	Determinar responsabilidades estructuradas	15 junio del 2011	17 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operadoras	Computadora Impresora	-----	Capital propio	Propietaria	30%	Operaciones realizadas ----- Operaciones determinadas	Distribuir actividades según los perfiles de los puestos

		Capacitar en el manejo de proceso	17 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de modas	Propietaria Operadoras	Computadora Impresora Maquinaria	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Horas trabajador capacitado ----- Horas de capacitación	Reducir costos
		Incentivar al personal basados en objetivos alcanzados	1 julio del 2011	31 julio del 2011	-----	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Nivel de satisfacción actual ----- Nivel de satisfacción base	Reducir costos
Finanzas	Producción costo beneficio	Determinar proveedores y distribuirlos según su calidad y precios	1 mayo del 2011	15 mayo del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria	25%	Nivel de calidad de proveedores ----- Total del nivel de calidad en proveedores	Optimizar recursos
		Proyectar los costos trimestralmente según el cambio del mercado	17 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria		Gastos ----- Presupuestos	Cumplimiento de presupuestos
Marketing	Cumplir con los requisitos de los clientes	Determinar la calidad del producto	1 junio del 2011	30 junio del 2011	Materiales de oficina	Propietaria Operarias	Computadora Impresora	-----	-----	Propietaria Operarias	30%	Unidades defectuosas ----- Unidades producidas	Control de producción
		Mejorar la calidad a un costo menor	1 julio del 2011	30 julio del 2011	Materiales de modas	Propietaria Operaria	Maquinaria de taller	-----	-----	Propietaria Operarias		Ventas ----- Costo del mercadeo	Control de producción
		Ofrecer al mercado precios bajos	1 mayo del 2011	Sin limite	Catálogo	Propietaria	Computadora Impresora	Dinero en efectivo	Capital propio	Propietaria		Ventas ----- Costos de publicidad	Elaborar un catálogo de productos y servicios

Elaborado por: Diego Salazar

2.12. Balance Score Card

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es la herramienta de Gestión que permite dirigir una Empresa en forma pro-activa consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización, que recoge de forma sistémica y oportuna, la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de relevancia, en general, se nutre de información externa con datos del entorno y de información interna que procede de datos de información contable y de datos operativos de información extracontable.

El modelo del Cuadro de Mando Integral, actúa como un filtro de la estrategia global en donde las iniciativas estratégicas están firmemente relacionadas con las necesidades reales de la empresa lo que conlleva a un natural acontecimiento o selección de los planes de acción.²⁴

El BSC aplicado al negocio Modas Duque, apoyará de manera satisfactoria a mantener un continuo monitoreo y control de cada una de las operaciones que realiza la organización con la finalidad de identificar oportunamente cualquier acción correctiva que se deba realizar en cualquier momento mediante los resultados que desplieguen los indicadores operativos y financieros del sistema implementado para el monitoreo del “Balanced Scorecard”.

2.12.1 Clasificación de los planes estratégicos según el BSC

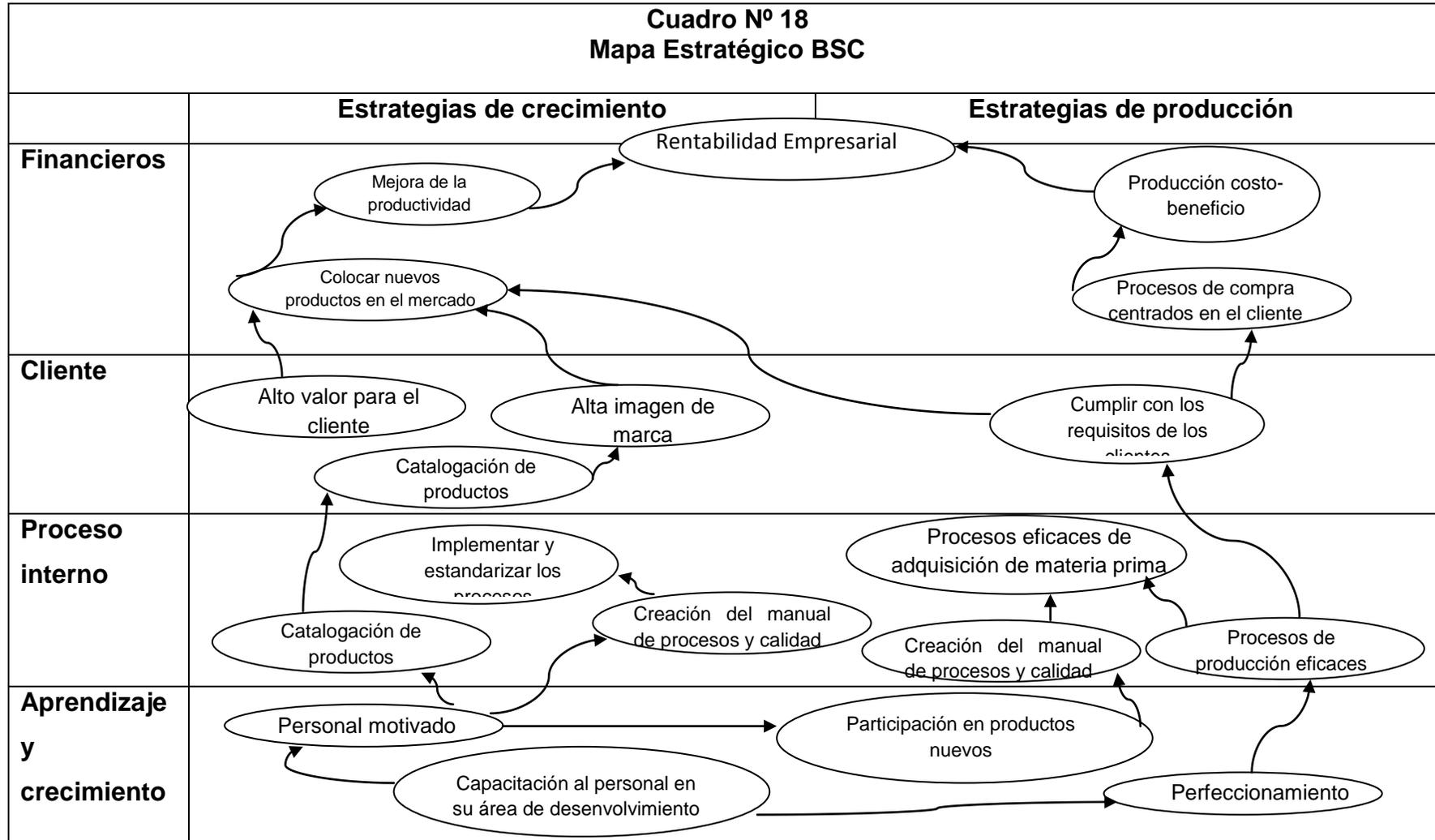
Para la adaptación de este modelo de CMI se consideran cuatro perspectivas las cuales son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje, estas perspectivas se relacionan con las estrategias desarrolladas anteriormente en el análisis FODA como muestra en el cuadro N° 18

²⁴ ESTUPUÑAN Gaitan Rodrigo, “Análisis financiero y de gestión”; ECOE ediciones pág, 257

Cuadro N° 17		
Objetivos estratégicos según BSC		
	Objetivos de Crecimiento	Objetivos de Producción
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la productividad • Colocar nuevos productos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción costo-beneficio • Procesos de compra centrados en el cliente
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Alto valor para el cliente • Alta imagen de marca • Catalogación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos de los clientes
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar y estandarizar los procesos • Creación del manual de procesos y calidad • Adquisición de equipos para el funcionamiento de la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos eficaces de adquisición de materia prima • Procesos de producción eficaces • Control de los procesos de manera integral
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado • Capacitación al personal en su área de desenvolvimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento competitivo del producto • Participación en productos nuevos

Elaborado por: Diego Salazar

2.14. Mapa estratégico (BSC)



Elaborado por: Diego Salazar

CAPÍTULO III

Direccionamiento Estratégico

3.1. Propuesta estratégica

La propuesta estratégica desarrolla integralmente un pensamiento estratégico que mejore la gestión operativa de la organización para incrementar su participación en el mercado, mejorar el grado de satisfacción del cliente y disminuir los costos de operación, a través de la excelencia en el servicio y de una efectiva gerencia de los procesos en cada una de las unidades, mejorando la productividad el desempeño y la formación de líderes omega centrados en la conciencia de valores y el compromiso de desarrollo integral con justicia social.¹

3.1.1. Marco Legal

Esta empresa funciona desde el año 1970 con RUC 1700634551001, permiso de Modista N° 21 y permiso de la Junta del Artesano N.C. 12839 cada tres años, y posee los siguientes permisos

- **Registro mercantil**

En el Registro Mercantil se registró la Escritura de Constitución de la Compañía, en original y diez copias y deberá constar el nombramiento del Representante legal.

Requisitos:

- Copia de la Escritura de Constitución de la Compañía o Minuta;
- Solicitud a la Cámara Provincial de Turismo, en el formulario de la Institución;
- Copia del nombramiento del Representante Legal;

¹ http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81

- Copia del Certificado de Registro del Ministerio de Turismo por el Permiso de Funcionamiento;
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC);
- Cancelar la cuota de afiliación y tres meses por adelantado.

- **Municipio**

Patente Municipal

Es el permiso municipal obligatorio para el funcionamiento de una actividad de orden económico. El plazo de este se cumple el 31 de enero de cada año, y el permiso tiene validez de un año.

Requisitos:

- Formulario de inscripción de patente
- RUC (original y copia)
- Cédula de identidad (original y copia)
- Copia de papeleta de votación
- Copia de la carta del impuesto predial del local donde funciona el negocio

- **Servicio de Rentas Internas**

Para el funcionamiento de la compañía es necesario obtener el Registro Único de contribuyentes (RUC) que es la numeración que identificara a la empresa al momento de pagar los impuestos generados por una actividad económica, el cual es otorgado por el Servicio de Rentas Internas.

Requisitos para obtener el RUC:

Formulario RUC-01-A y RUC -01-B para inscribir, actualizar o cerrar establecimientos, suscritos por el representante legal;

- Copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación;

- Copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil;
- Original y copia de la cédula de identidad del representante legal;
- Original del último certificado de votación del representante legal en caso de ser ecuatoriano;
- Original del documento que identifique el domicilio principal en el que se desarrolle la actividad de la sociedad. (Art. 58 Código Tributario);
- Original de la hoja de datos generales del Registro de Sociedades (solo para sociedades bajo el control de la Superintendencia de Compañías).

3.2. Misión

Ser una empresa tradicional orientada a elaborar productos de elegancia, moda, tendencia y calidad que nuestros clientes merecen tener.

3.3. Visión

Ser una empresa reconocida por sus productos y servicio gracias a la buena reputación y distinción adquirida por nuestros clientes, logrando así enfrentar a potenciales competidores.

3.4. Cadena de Valor Actual

La cadena de valor es uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados por Michel Porter para el análisis interno de la empresa. Permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un servicio, es decir, divide la actividad general de una empresa en “actividades de producción de valor”. La idea es que cada una de las actividades identificadas aporta una parte del valor final y represente un parte del coste.

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor. ² En el cuadro N° 20 muestra el mapa de procesos de la empresa Modas Duque

Cuadro N° 19
Cadena de valor

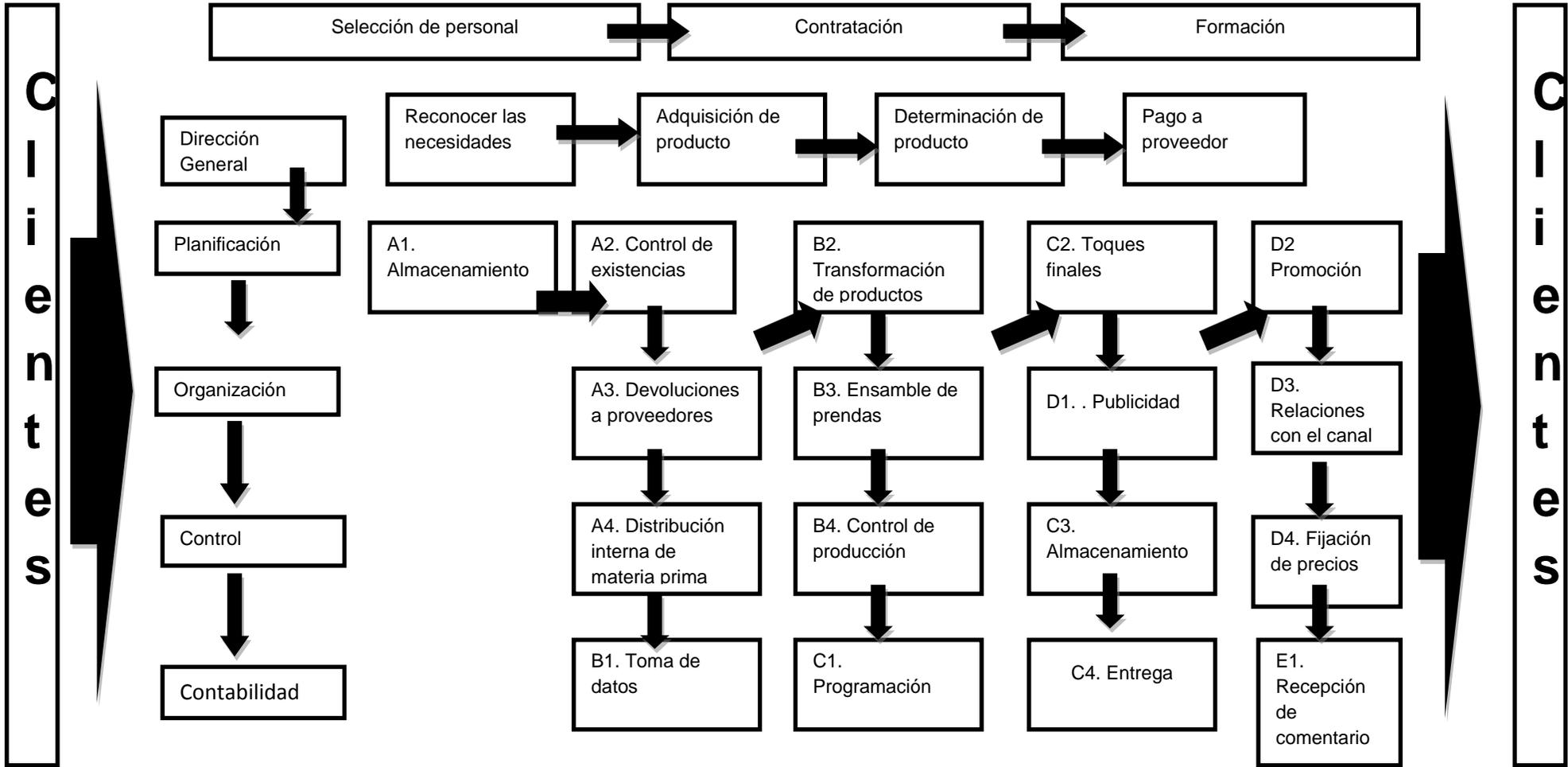
PROCESO DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Contratación • Formación 				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Planificación • Control • Organización • Contabilidad 				
	COMPRAS <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las necesidades • Determinación de producto • Adquisición de producto • Pago a proveedor 				
PROCESOS OPERATIVOS	LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION	VENTAS	MARKETING	POSTVENTAS
	A1. Almacenamiento	B1. Toma de datos	C1. Programación	D1. Publicidad	
	A2. Control de existencias	B2. Transformación de productos	C2. Toques finales	D2. Promoción	
	A3. Devoluciones a proveedores	B3. Ensamble de prendas	C3. Almacenamiento	D3. Relaciones con el canal	
	A4. Distribución interna de materia prima	B4. Control de producción	C4. Entrega	D4. Fijación de precios	

Elaborado por: Diego Salazar

En el cuadro N° 21 se puede distinguir el mapa de procesos actuales de la empresa

² CARRIÓN Maroto Juan, "Estrategia de la visión a la acción"; editorial ESIC, febrero 2006

Cuadro Nº 20
Mapa de Proceso actuales



Elaborado por: Diego Salazar

3.4.1 Procesos operativos

- **Logística interna:** se asocia con la recepción, el almacenamiento, el control de existencias, la programación del transporte, las devoluciones a proveedores y la distribución interna de materias primas y materias auxiliares.

Cuadro Nº 21 A Logística interna			
A1. Almacenamiento	A2. Control de existencias	A3. Devoluciones a proveedores	A4. Distribución interna de materia prima
A11 Inventario A12 Ingreso de mercadería A13 Almacenaje A14 Consolidación de precios A15 Evaluación de desechos	A21 Revisión periódica A22 Abastecimiento periódico	A31 Control de calidad A32 Manejo de documentos para devoluciones	A41 Distribución de productos a procesar A42 Distribución de productos semiprocesados

Elaborado por: Diego Salazar

- **Producción:** incluye actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios terminados; medidas, cortes, ensambles, pruebas.

Cuadro Nº 22 B Producción			
B1. Toma de datos	B2. Transformación de productos	B3. Ensamble de prendas	B4. Control de producción
B11 Toma de medidas B12 Asentamiento de información	B21 Diagramación de la prenda del vestido B22 Tizado de prendas (trajes de novias) B23 Corte de prendas B24 Almacenamiento de prendas cortadas	B31 Distribución de costuras B32 Costura de prendas B33 Pegados de botones B34 Zurcido de prendas	B41 Control de calidad B42 Prueba de vestido B43 Terminación de costura (toques finales)

Elaborado por: Diego Salazar

- **Logística externa:** se asocia con el proceso de programación, toques finales, almacenamiento, entrega.

Cuadro Nº 23 C Venta			
C1. Programación	C2. Toques finales	C3. Almacenamiento	C4. Entrega
C11 Fecha de entrega	C21 Lavado C22 Planchado	C31 Perchado	C41 Prueba final de prendas C42 Empaque de producto C43 Cobro de producto

Elaborado por: Diego Salazar

- **Comercial y Ventas:** se asocian a la venta del producto a los clientes a las actividades encaminadas a conseguirlo: publicidad, promoción, relaciones con el canal y fijación de precios.

Cuadro Nº 24 D Marketing			
D1. Publicidad	D2. Promoción	D3. Relaciones con el canal	D4. Fijación de precios
D11 Entrega de tarjetas de presentación	D21 Descuentos de precios	D31 Entrega de presentes a clientes importantes	D41 Estandarización de precios

Elaborado por: Diego Salazar

- **Post venta-Servicio:** se encarga del proceso de apoyo que permiten mantener y mejorar el valor del producto o servicio vendido, es decir, la recepción de comentario y sugerencias.

Cuadro Nº 25 E Post venta-Servicio
E1. Recepción de comentario y sugerencias
E11 indagación a clientes sobre trabajo

Elaborado por: Diego Salazar

3.4.2. Procesos de apoyo

- **Administración de Recursos Humanos:** esta relacionada con las actividades relacionadas con la selección de personal, la contratación, la formación.

Cuadro A
Administración de recursos humanos
Selección de personal Contratación Formación

- **Infraestructura de la Empresa:** se encuentran las actividades de respaldo a toda la cadena de valor: la dirección general, la planificación, el control, organización, contabilidad y gestión de calidad

Cuadro B
Infraestructura de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Planificación • Control • Organización • Contabilidad

- **Compras:** se centra en la compra de materia prima, suministros, materiales de oficina.

Cuadro C
Compras
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las necesidades • Determinación de producto • Adquisición de producto • Pago a proveedor

3.5. Flujograma de la empresa

Un flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, también es una herramienta que muestra lo que se realiza en cada etapa mediante la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

3.5.1. Simbología

Para la representación gráfica de un proceso se debe manejar y conocer los distintos diagramas de flujo, los cuales representan gráficamente las actividades que conforman un proceso. Para ello se manejará el diagrama ANSI; el cual proporciona una comprensión detallada del proceso. Utiliza frecuentemente el diagrama de bloque como punto de partida y de la cual contiene una simbología especial, símbolos de decisión y calidad en el proceso. En el cuadro N° 22 muestra los símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.

Cuadro N° 26 Símbolos de la norma ANSI	
Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, materiales o equipo

Elaborado por: Diego Salazar

Para el levantamiento de las matrices de costos y tiempos de los diagramas de flujo se manejarán mediante las normativas de los diagramas ASME³ como se indica en el cuadro número 27

³ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diagramas-De-Procedimientos-Asme/1158394.html>

Cuadro N° 27 Símbolos de procedimientos ASME	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro
	Deposito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.

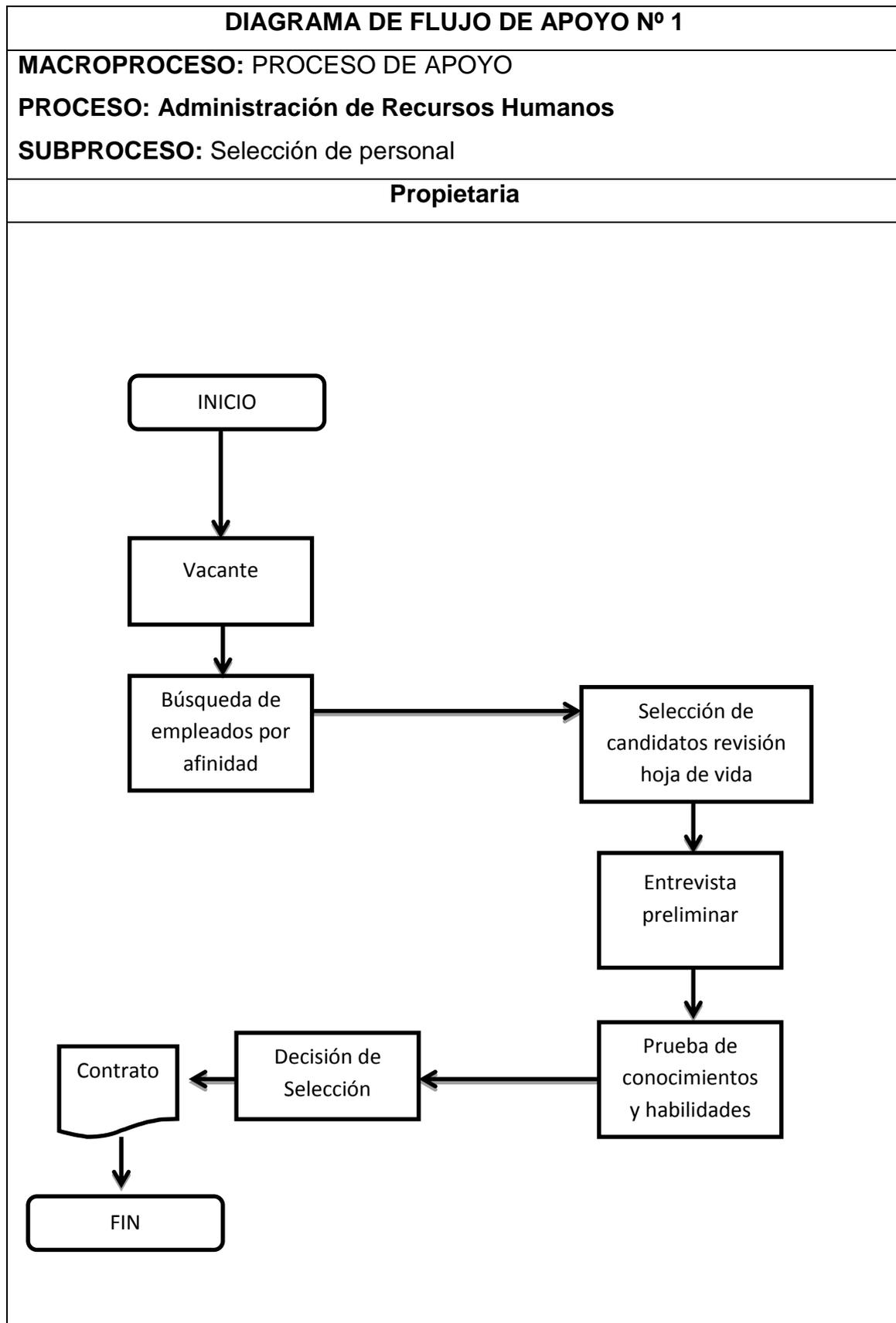
3.6. Levantamiento de los procesos actuales de la empresa

A partir del flujograma, en donde se describen los principales procesos que utiliza la empresa Modas Duque, se podrán determinar los subprocesos y describirse cada uno de ellos, obteniendo así el inicio y el fin de cada uno, además de que se tendrá claro quién es el responsable de cada acción y con esto se podrá medir el tiempo que toma realizar cada actividad.

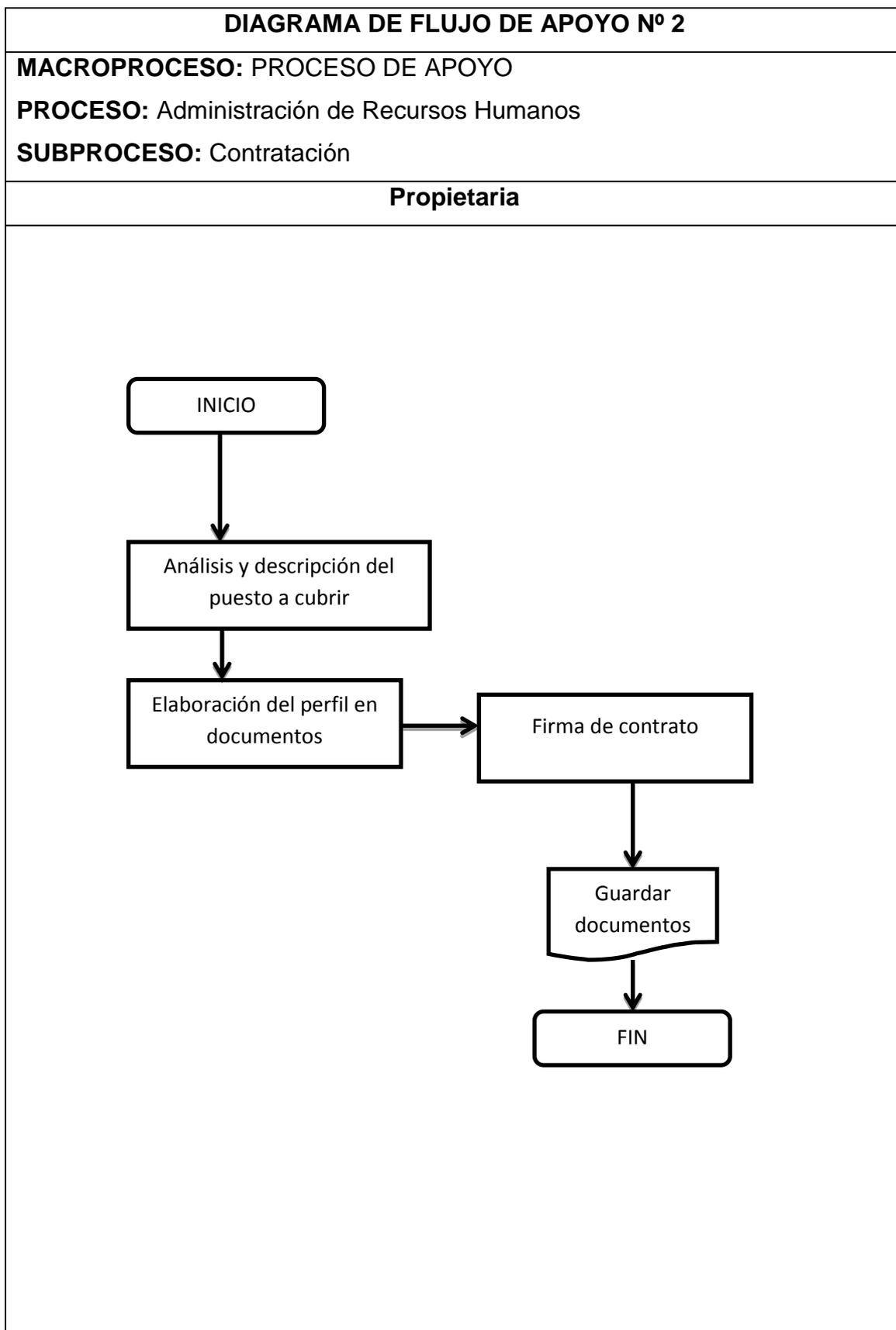
Actualmente dentro de la empresa Modas Duque no maneja un manual de procesos actuales, por lo que se ha identificado mediante una exploración, observando las actividades que son realizadas por todos los miembros de la empresa.

A continuación se muestran los flujogramas de todos los procesos de la empresa comenzando por el departamento de compras y pasado por cada una de los procesos involucrados en la operación global de la empresa.

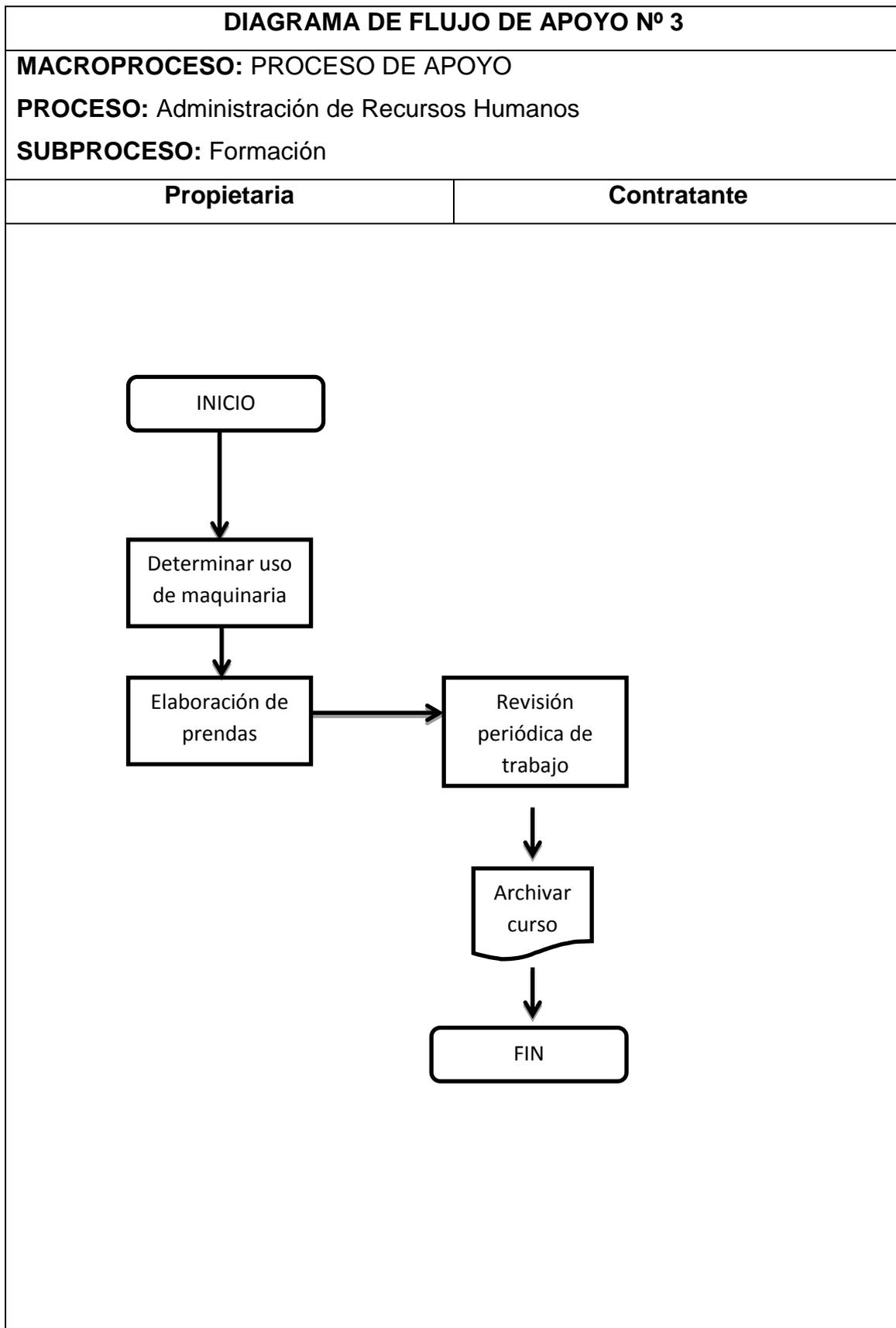
3.6. a) Procesos de Apoyo



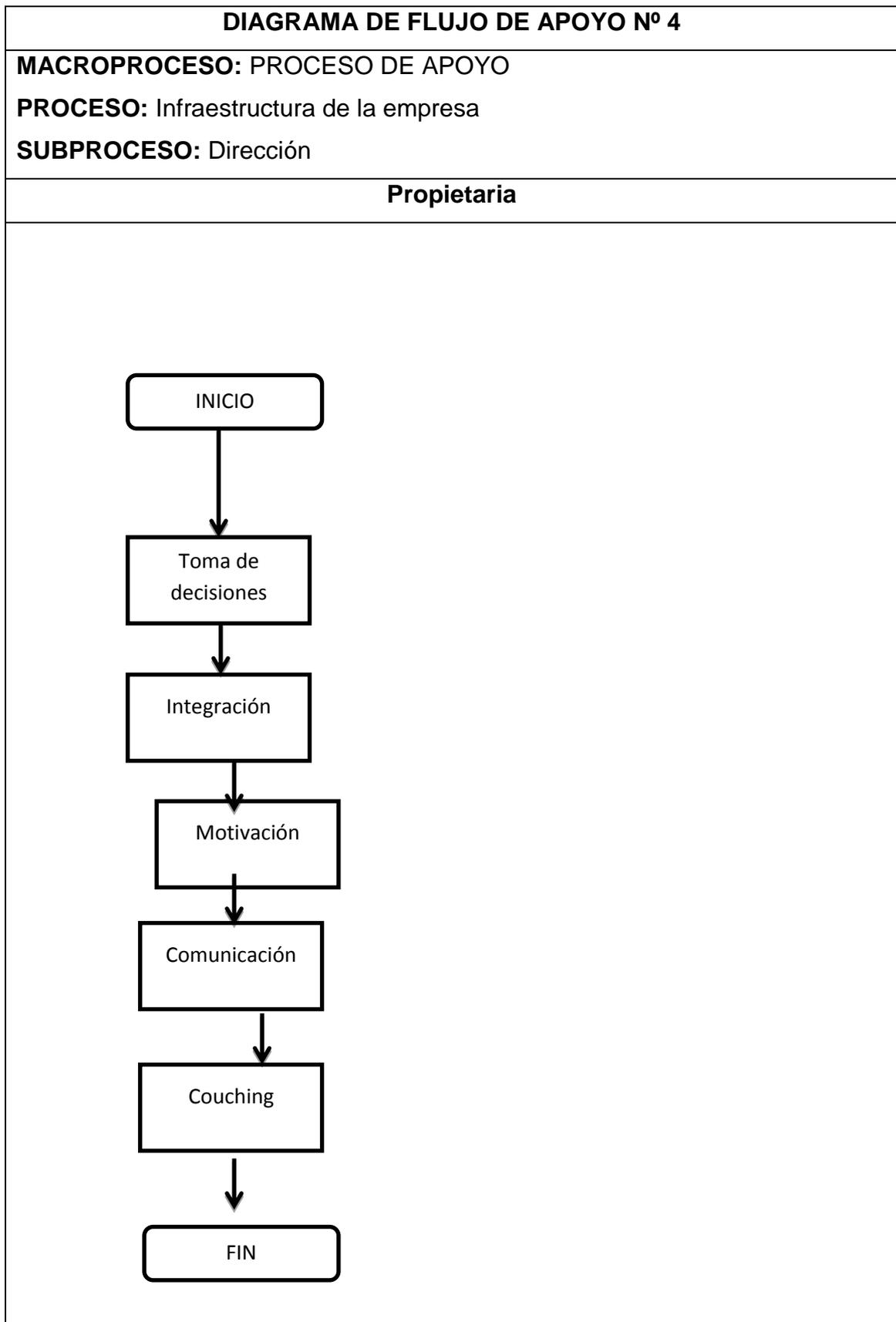
Elaborado por: Diego Salazar



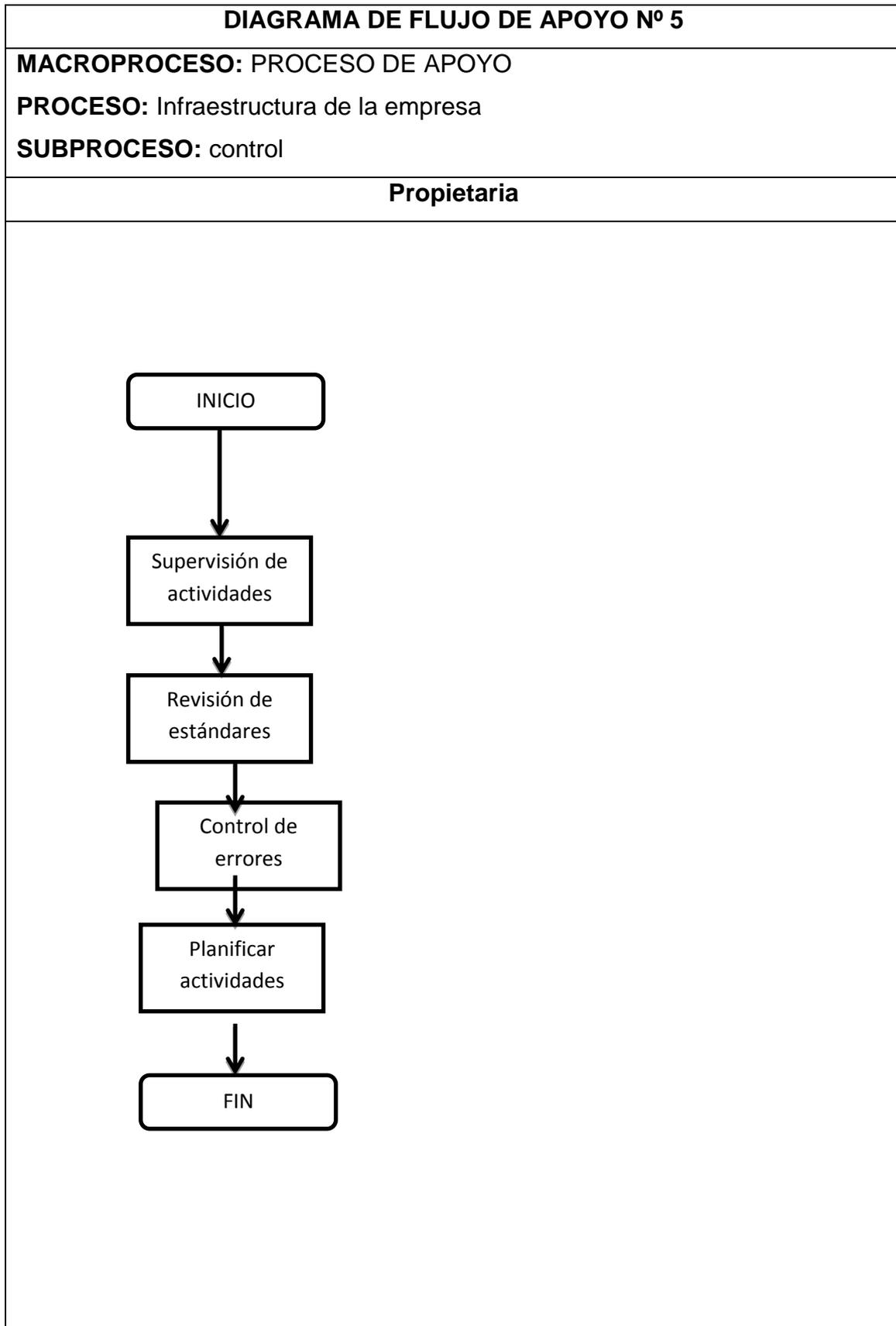
Elaborado por: Diego Salazar



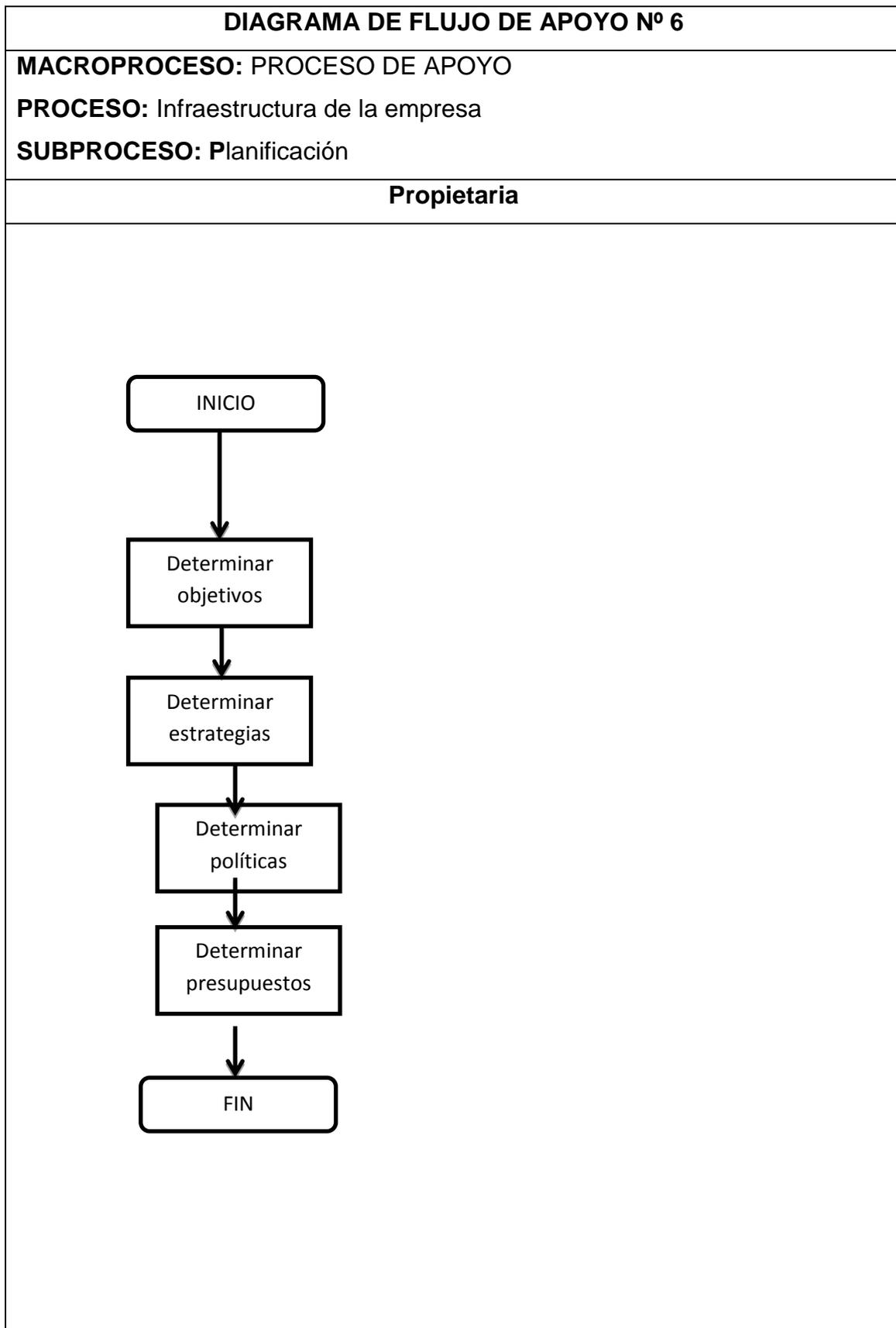
Elaborado por: Diego Salazar



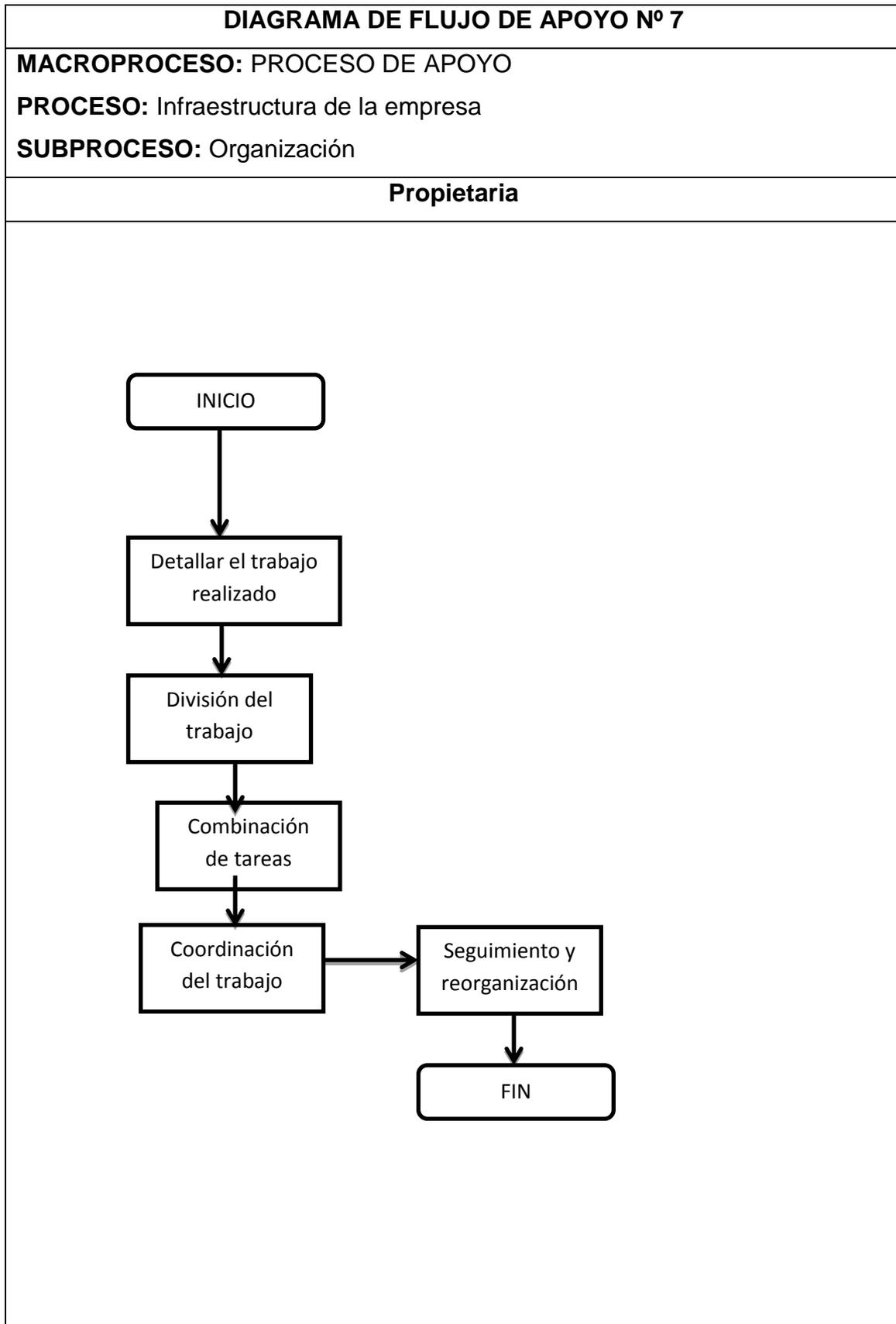
Elaborado por: Diego Salazar



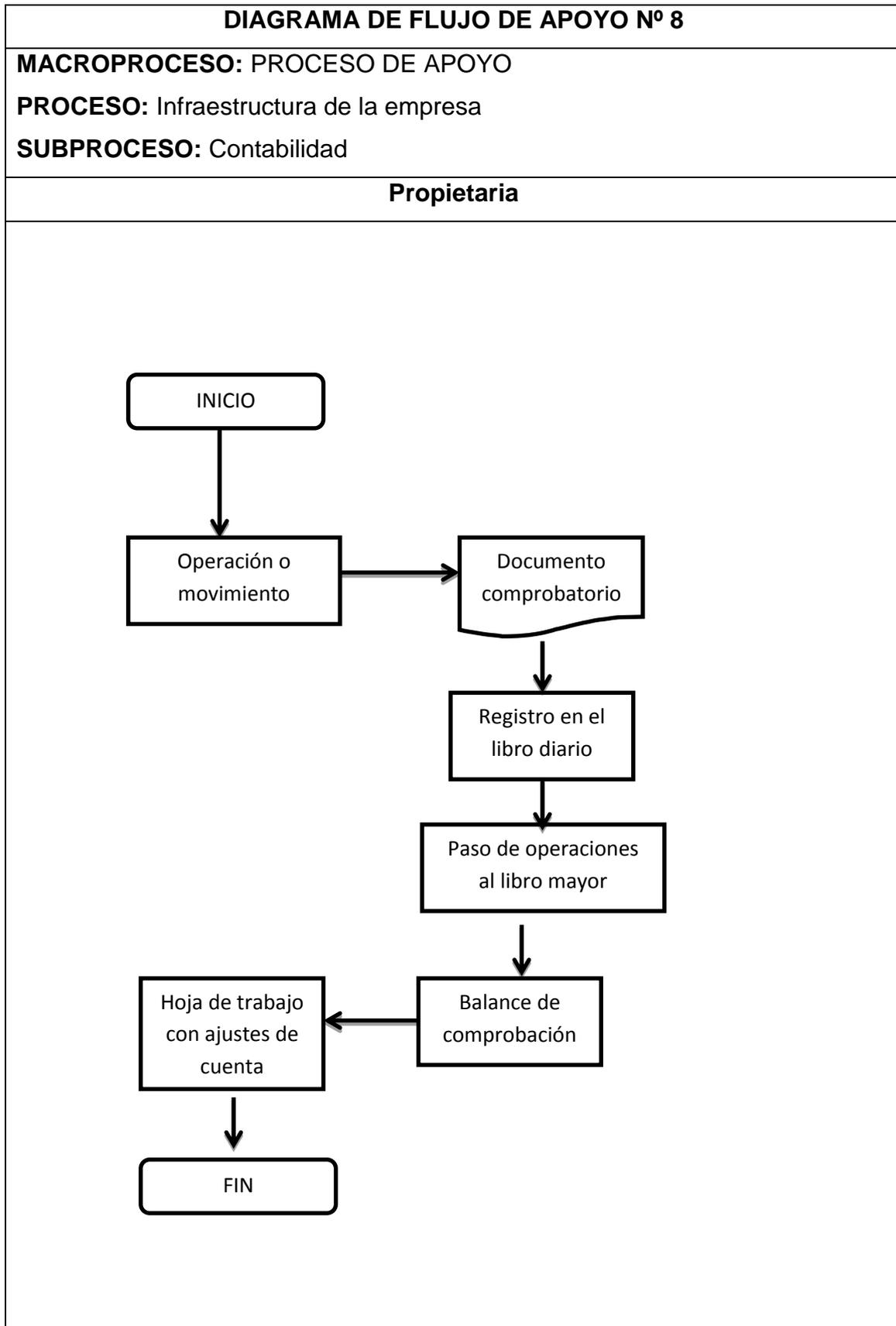
Elaborado por: Diego Salazar



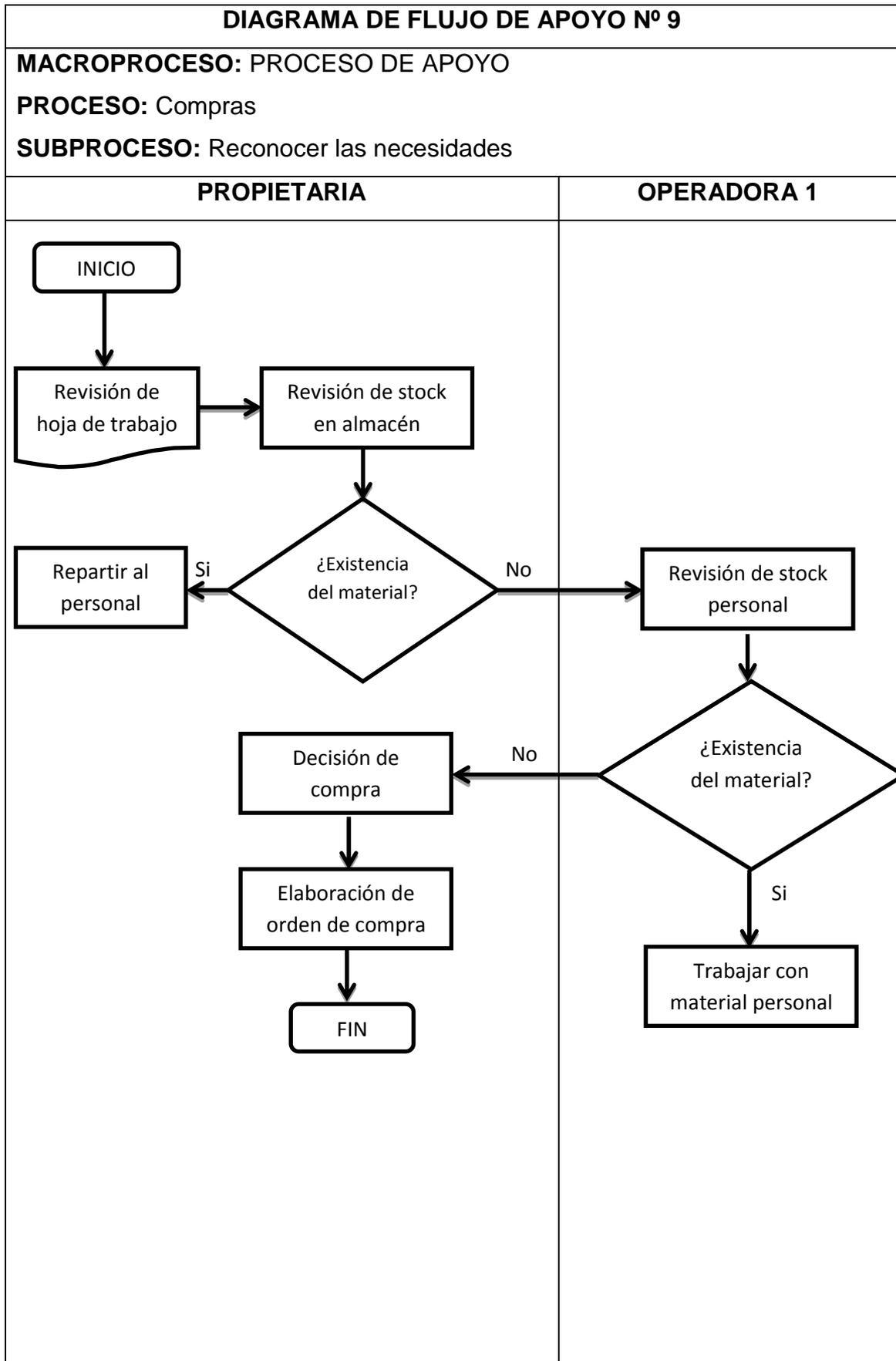
Elaborado por: Diego Salazar



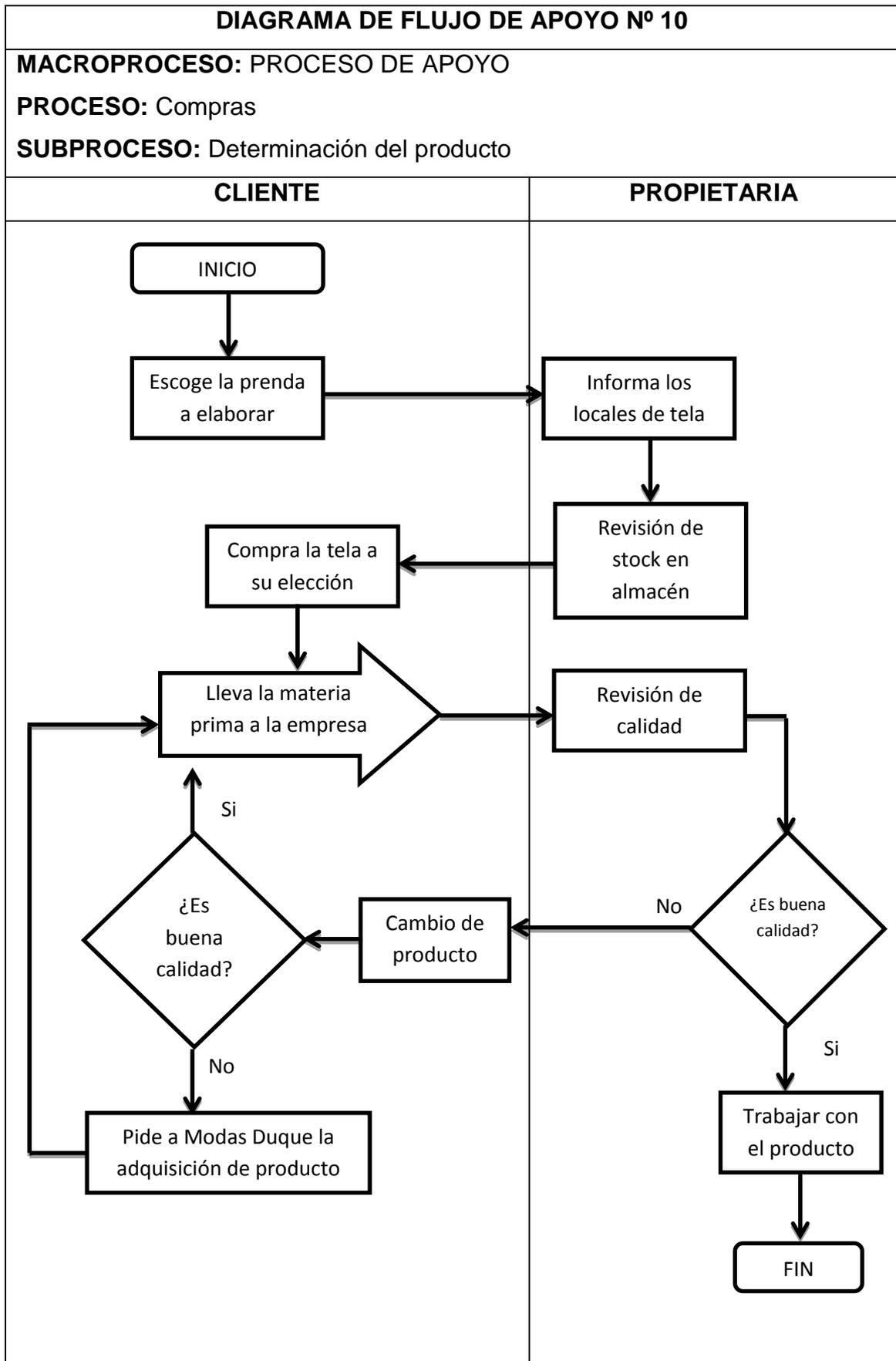
Elaborado por: Diego Salazar



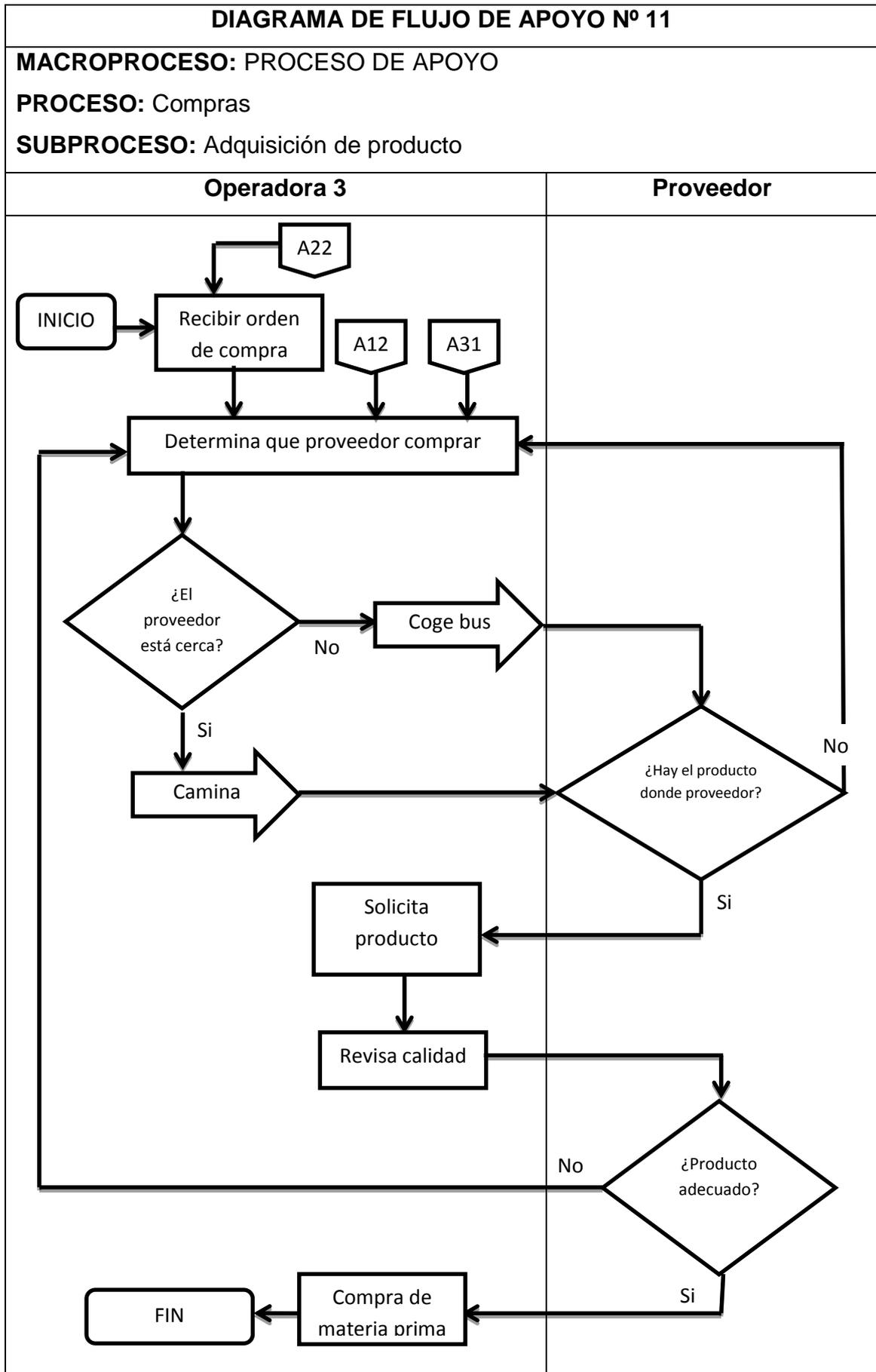
Elaborado por: Diego Salazar



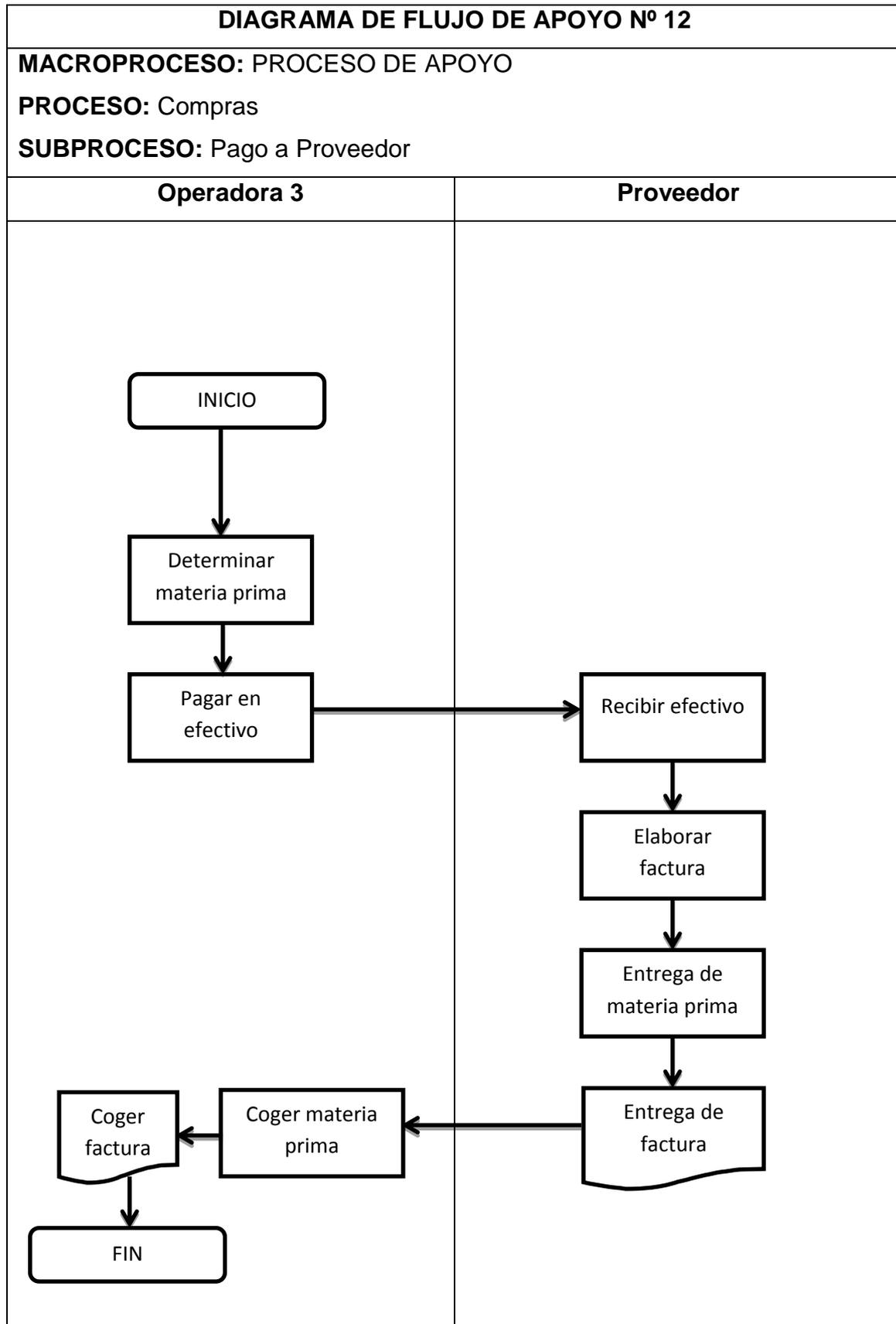
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar



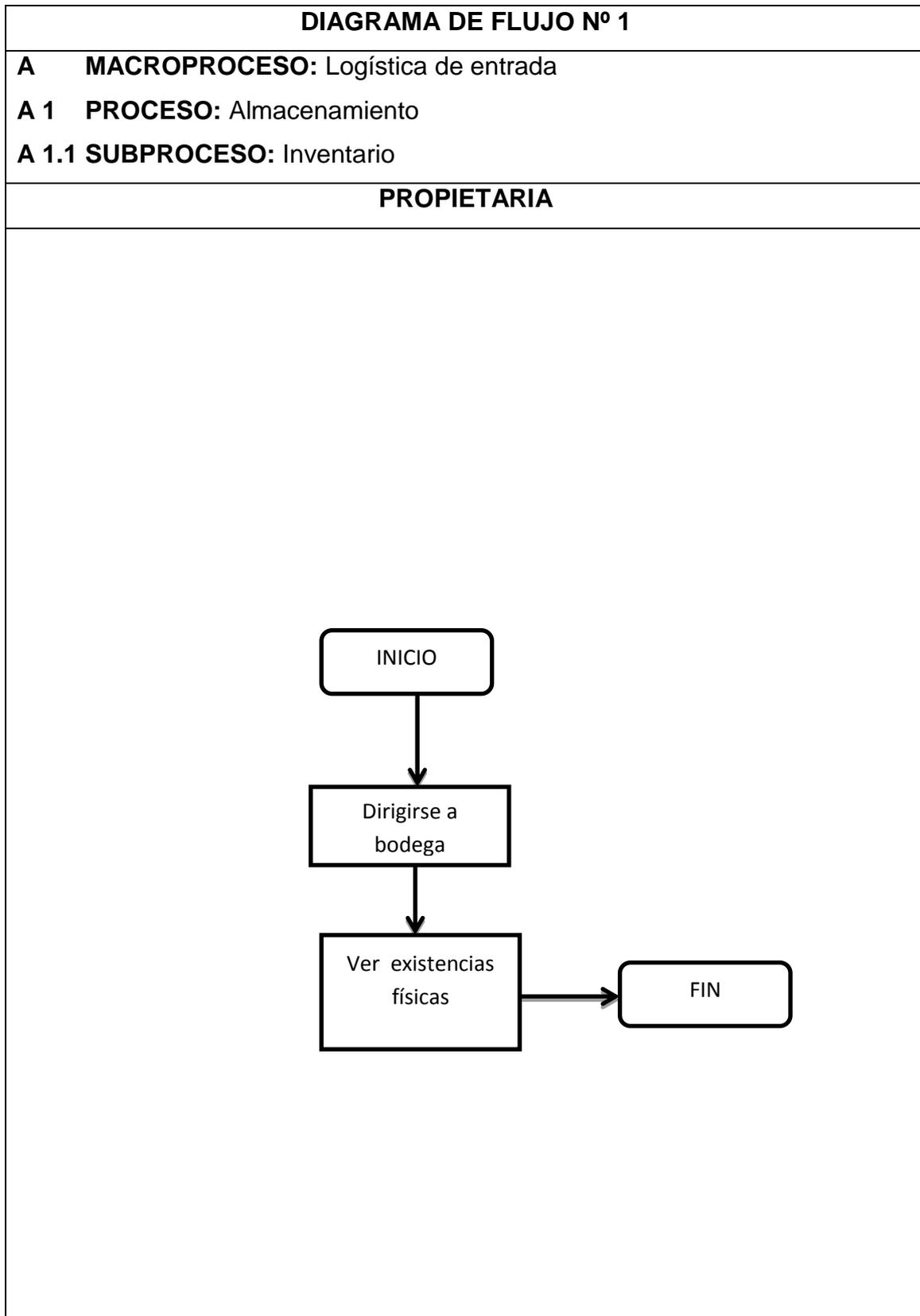
Elaborado por: Diego Salazar



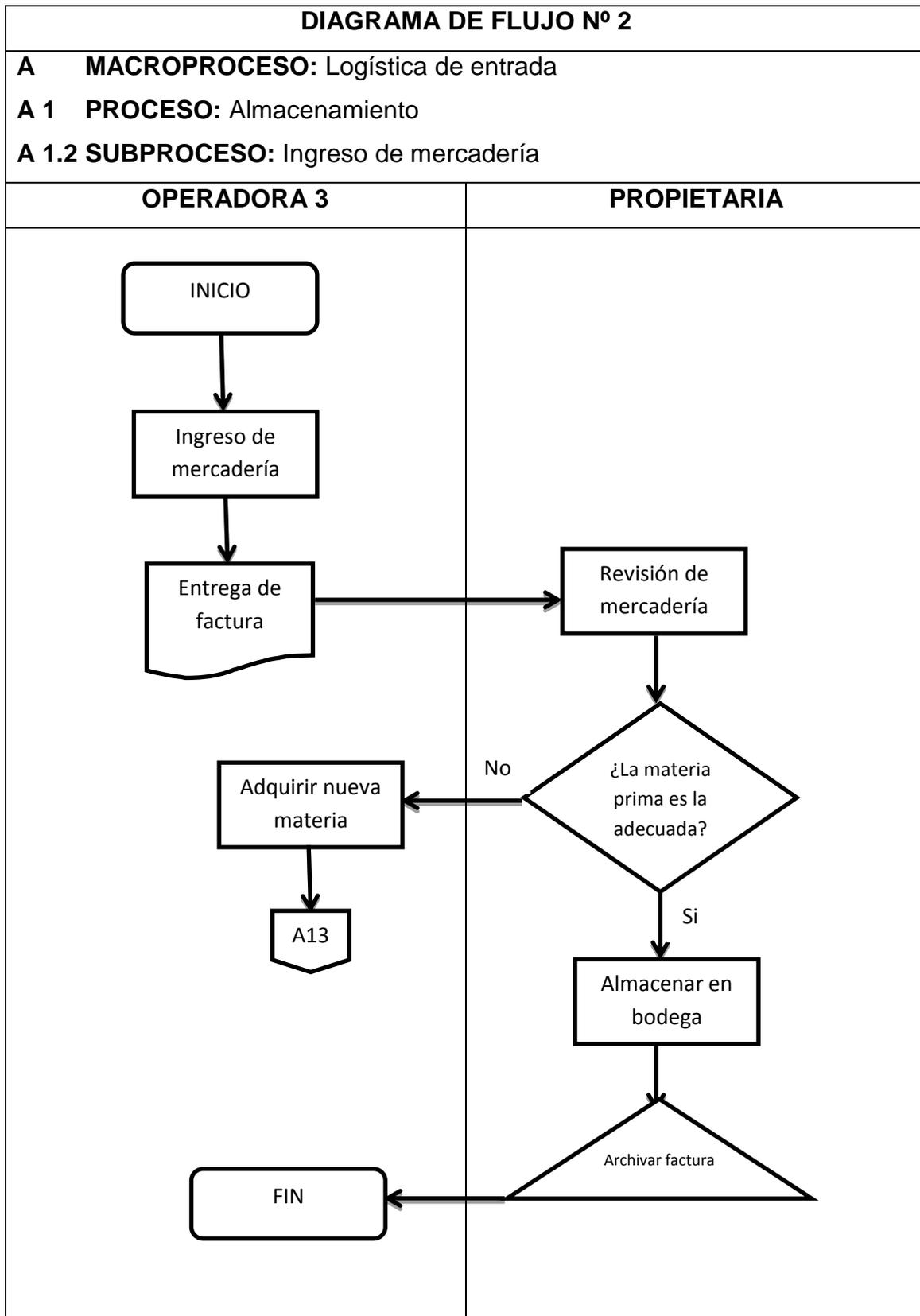
Elaborado por: Diego Salazar

3.6. b Procesos Operativos

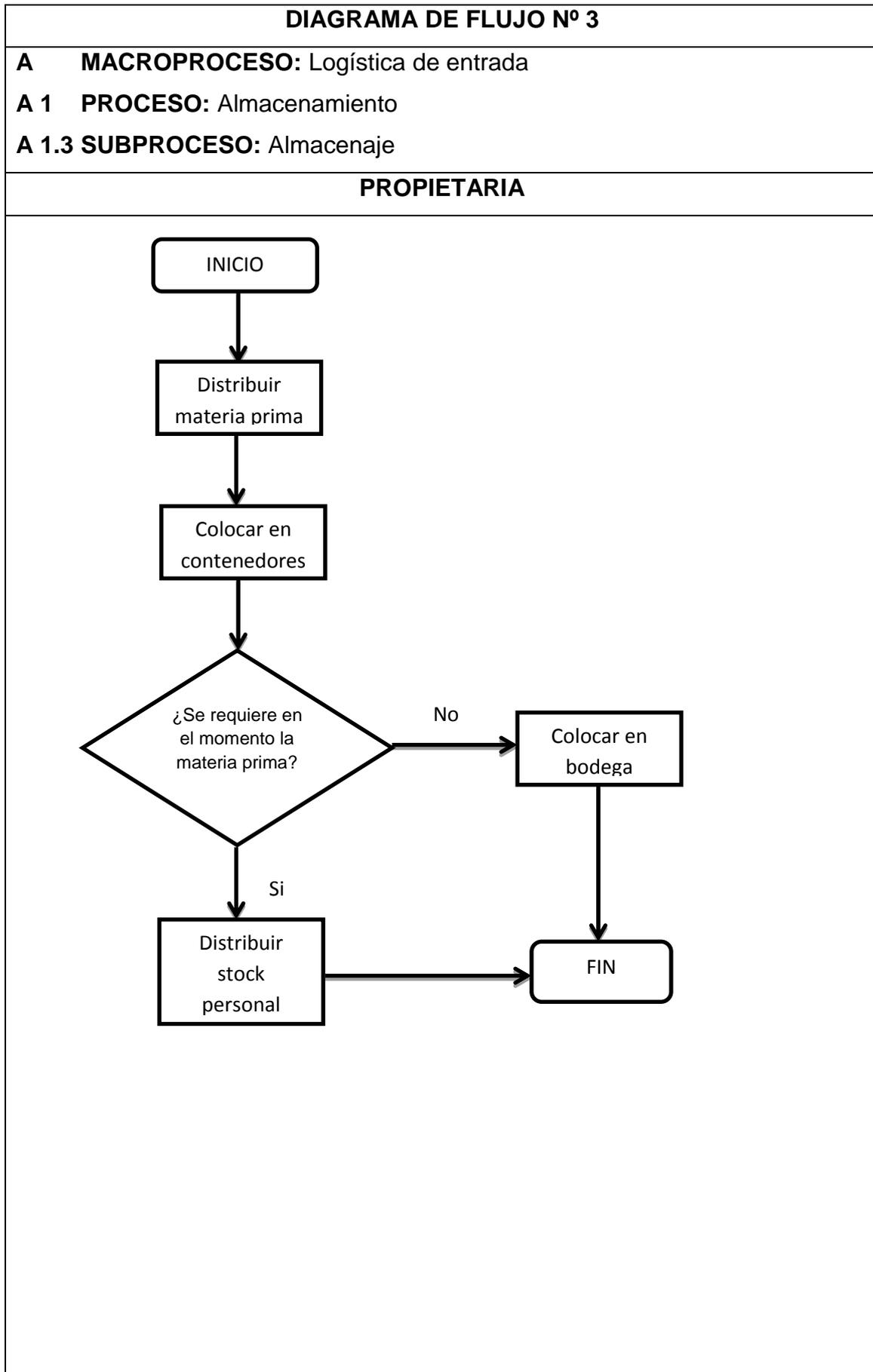
3.6.1. Logística de entrada



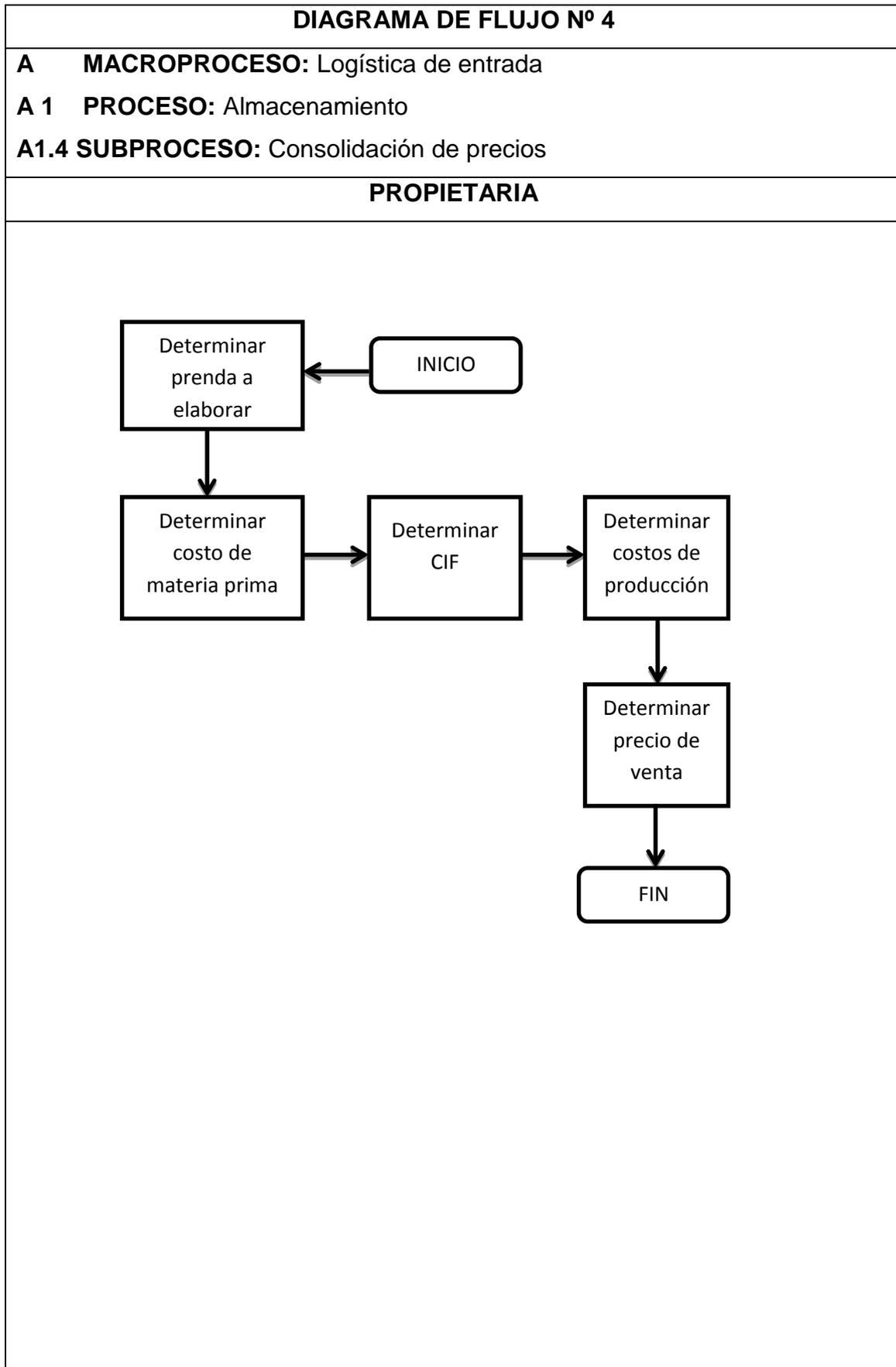
Elaborado por: Diego Salazar



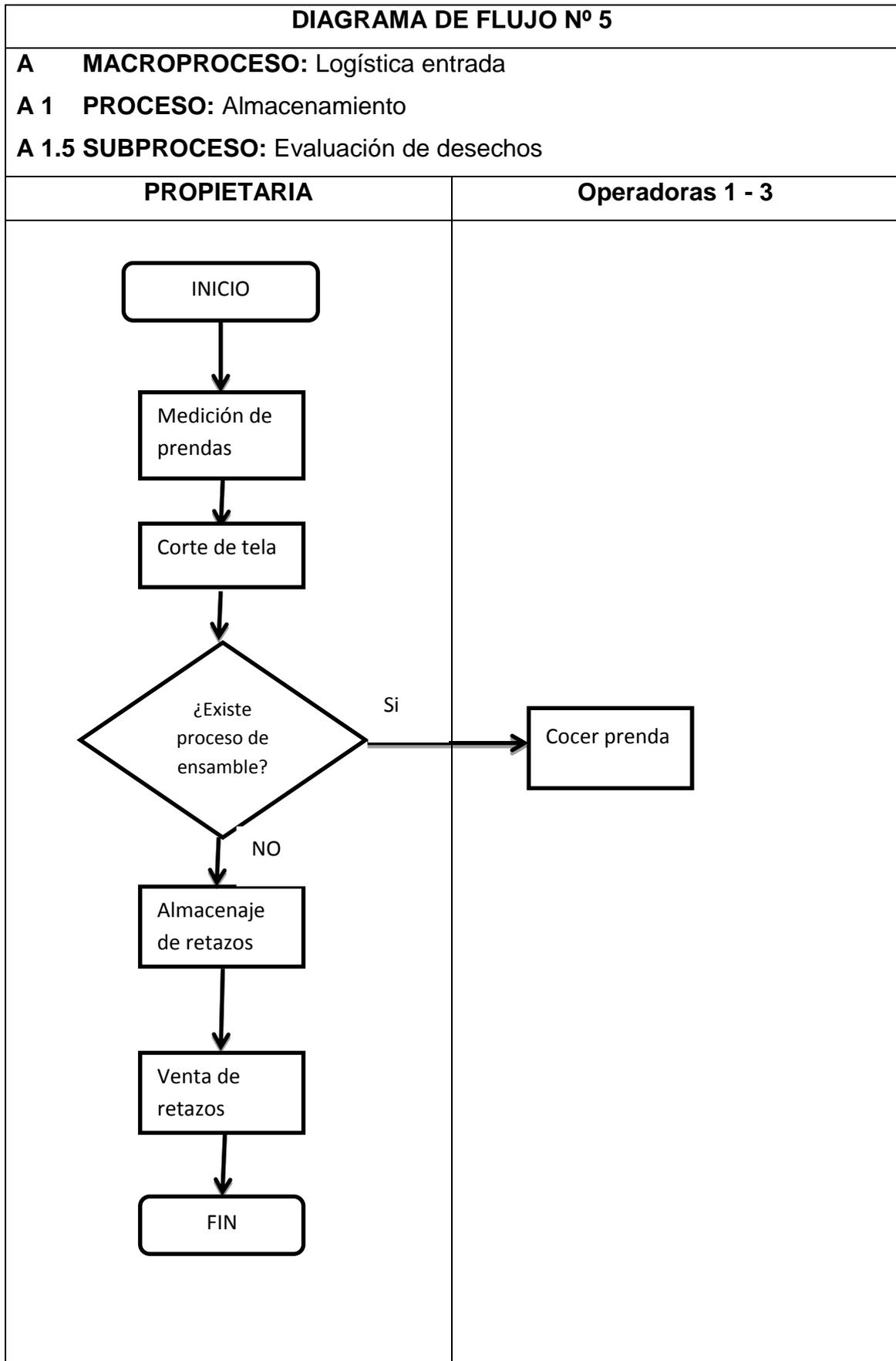
Elaborado por: Diego Salazar



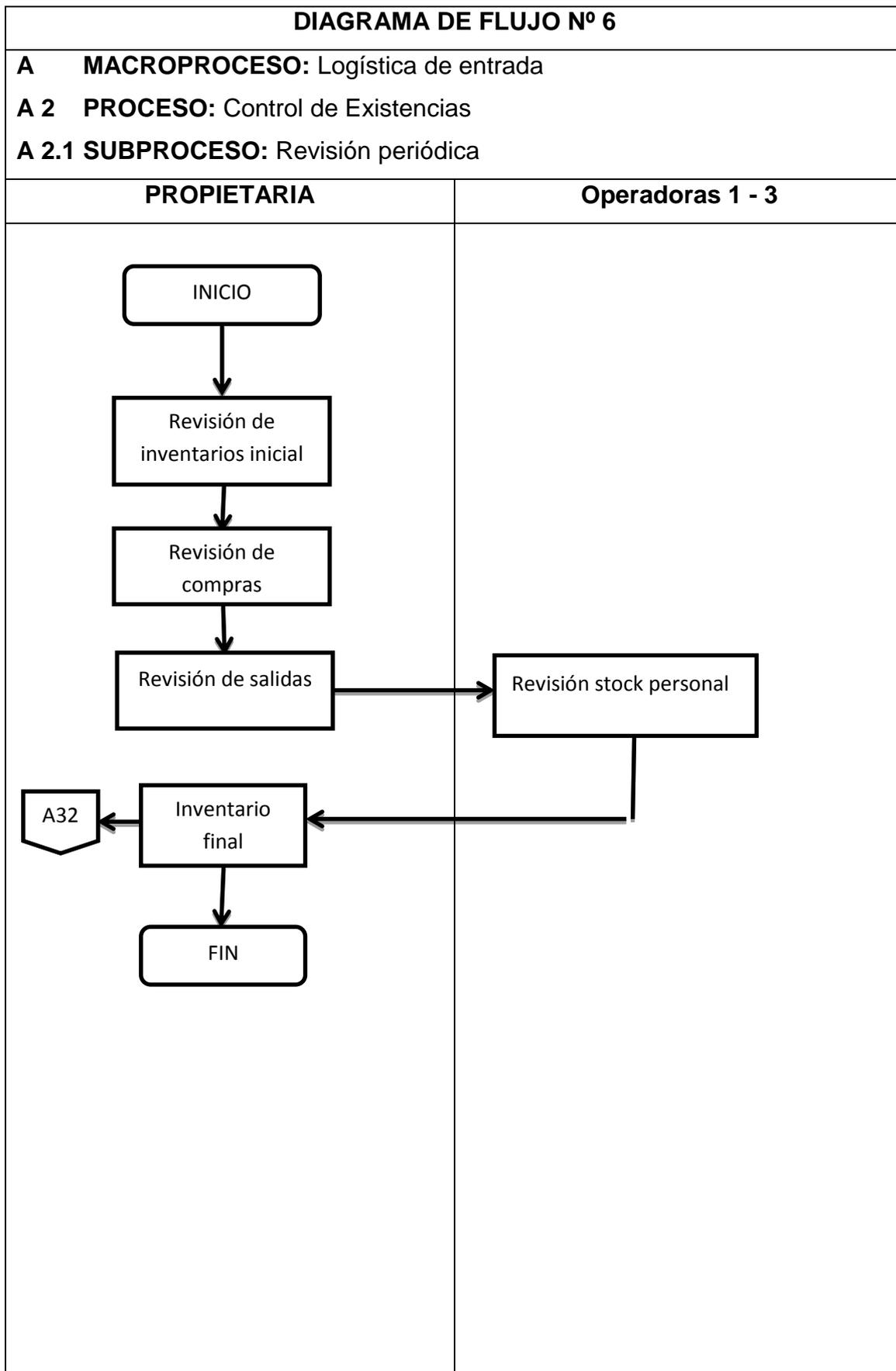
Elaborado por: Diego Salazar



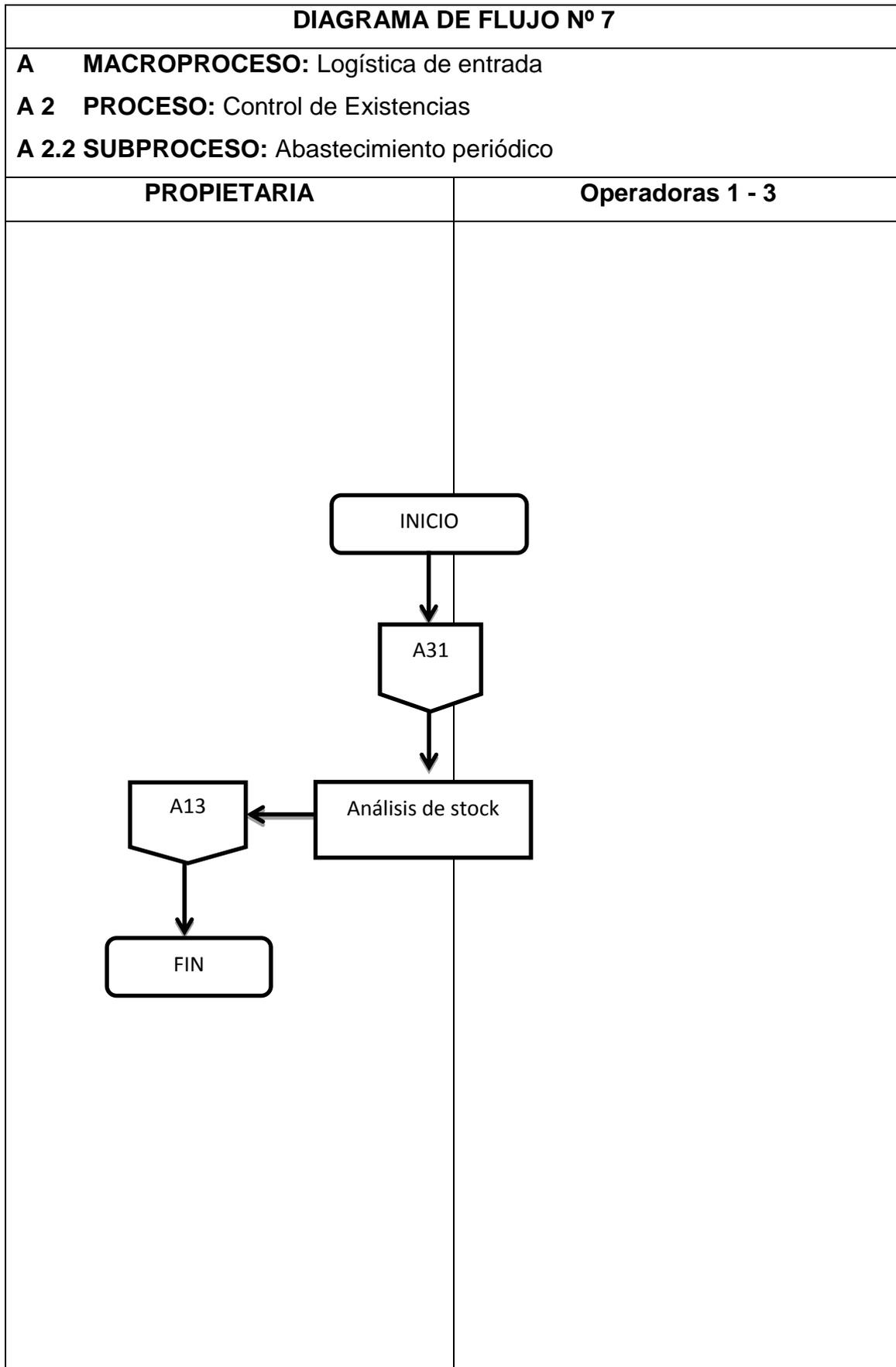
Elaborado por: Diego Salazar



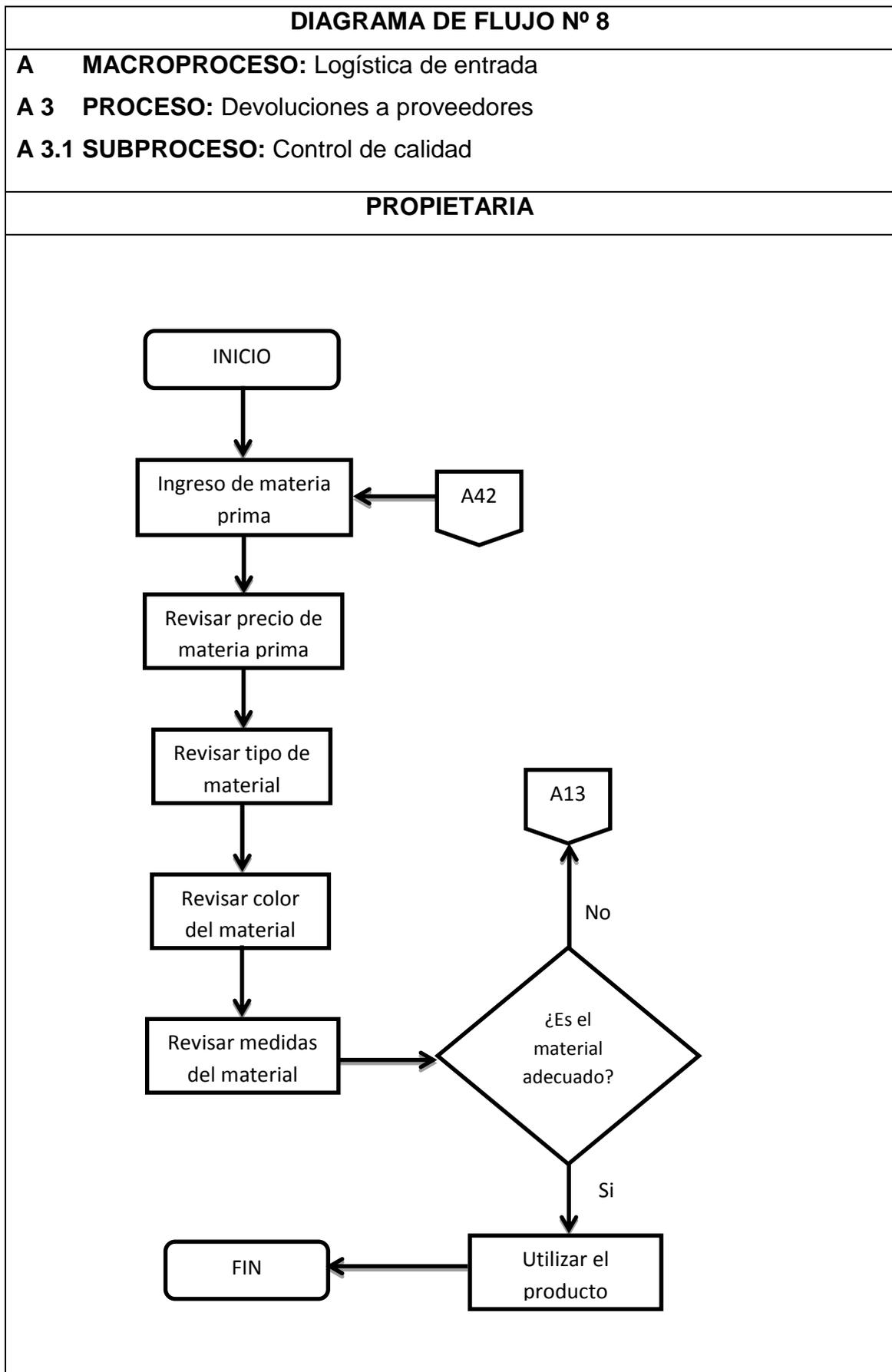
Elaborado por: Diego Salazar



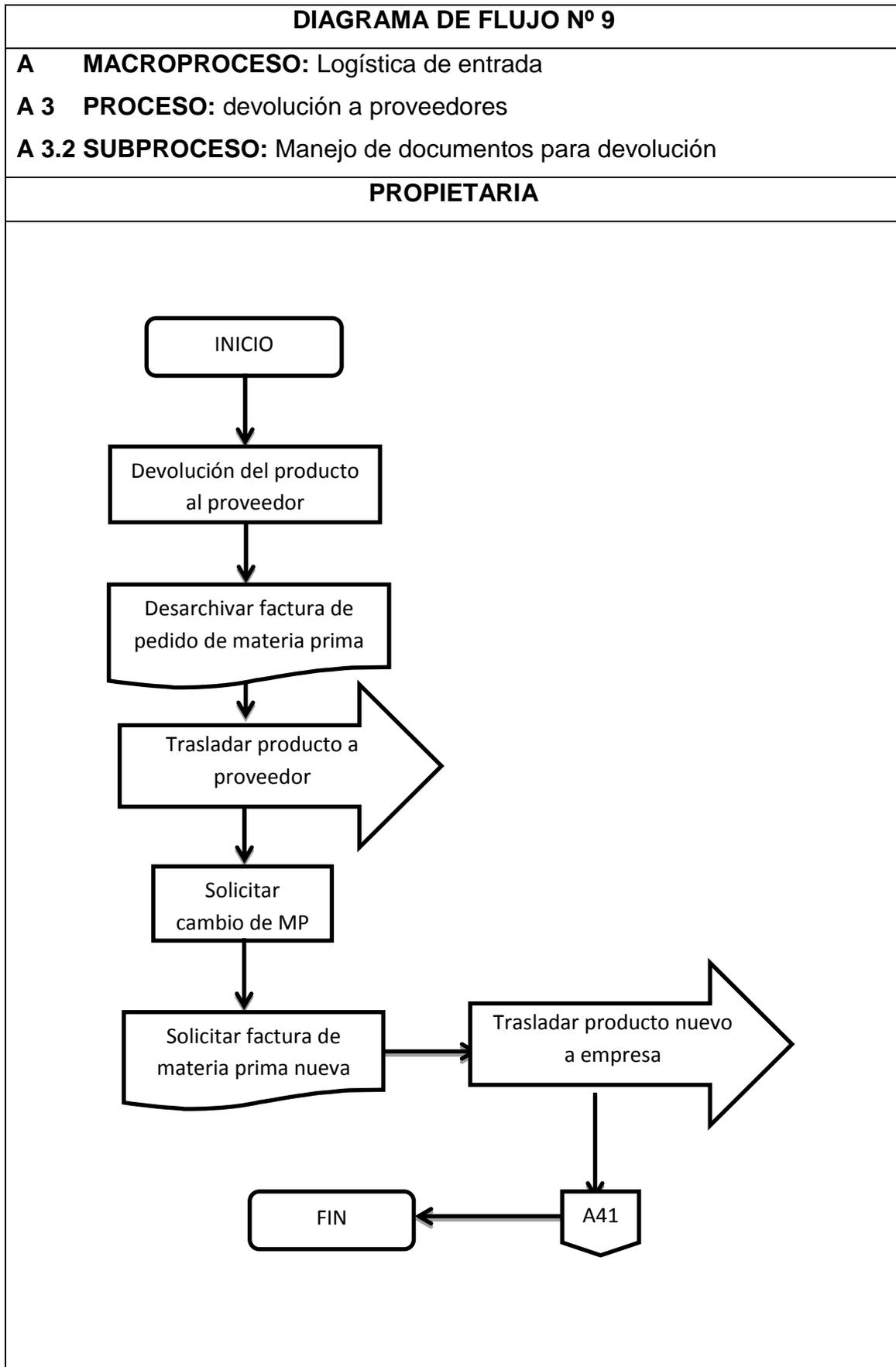
Elaborado por: Diego Salazar



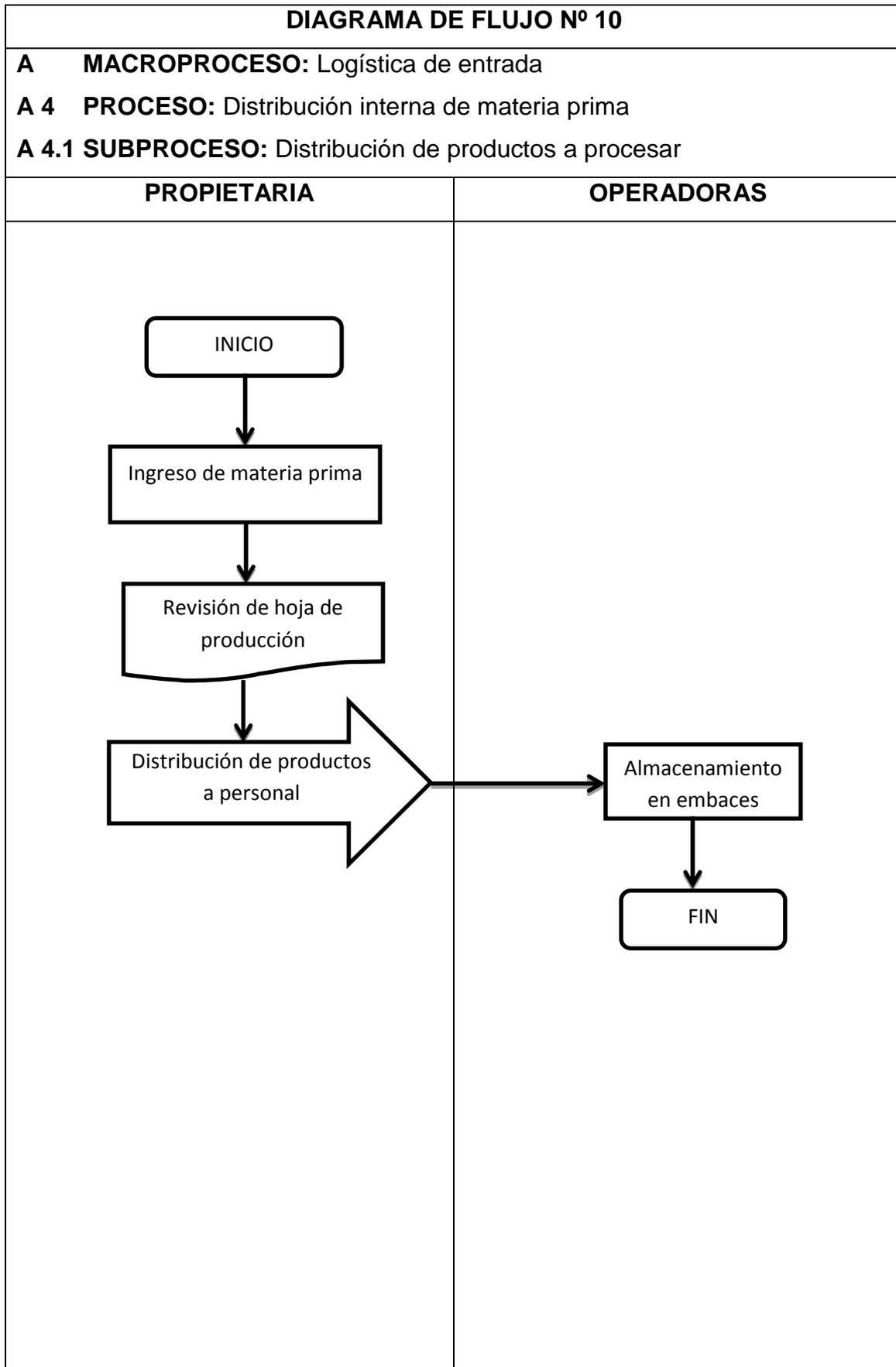
Elaborado por: Diego Salazar



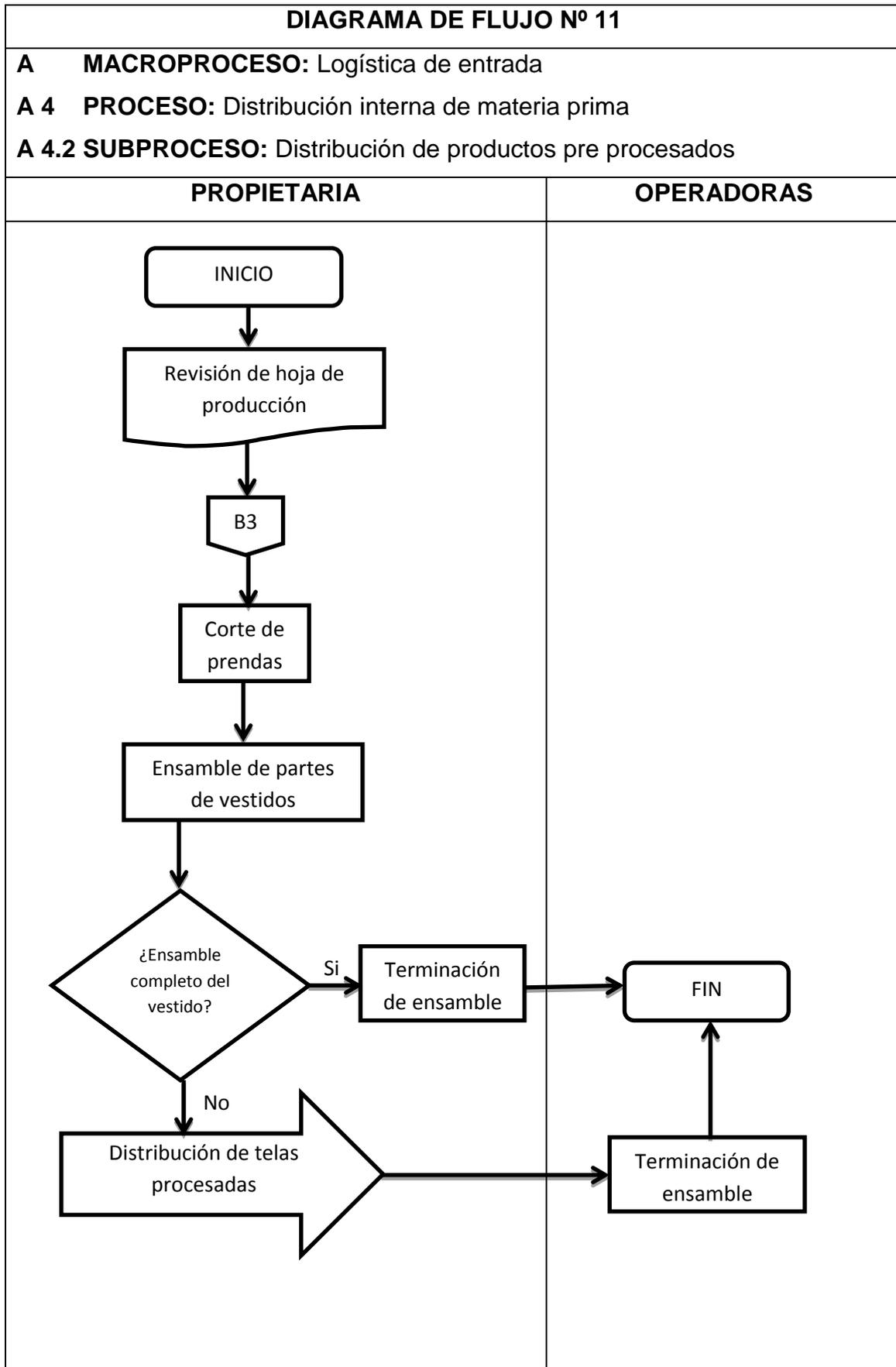
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

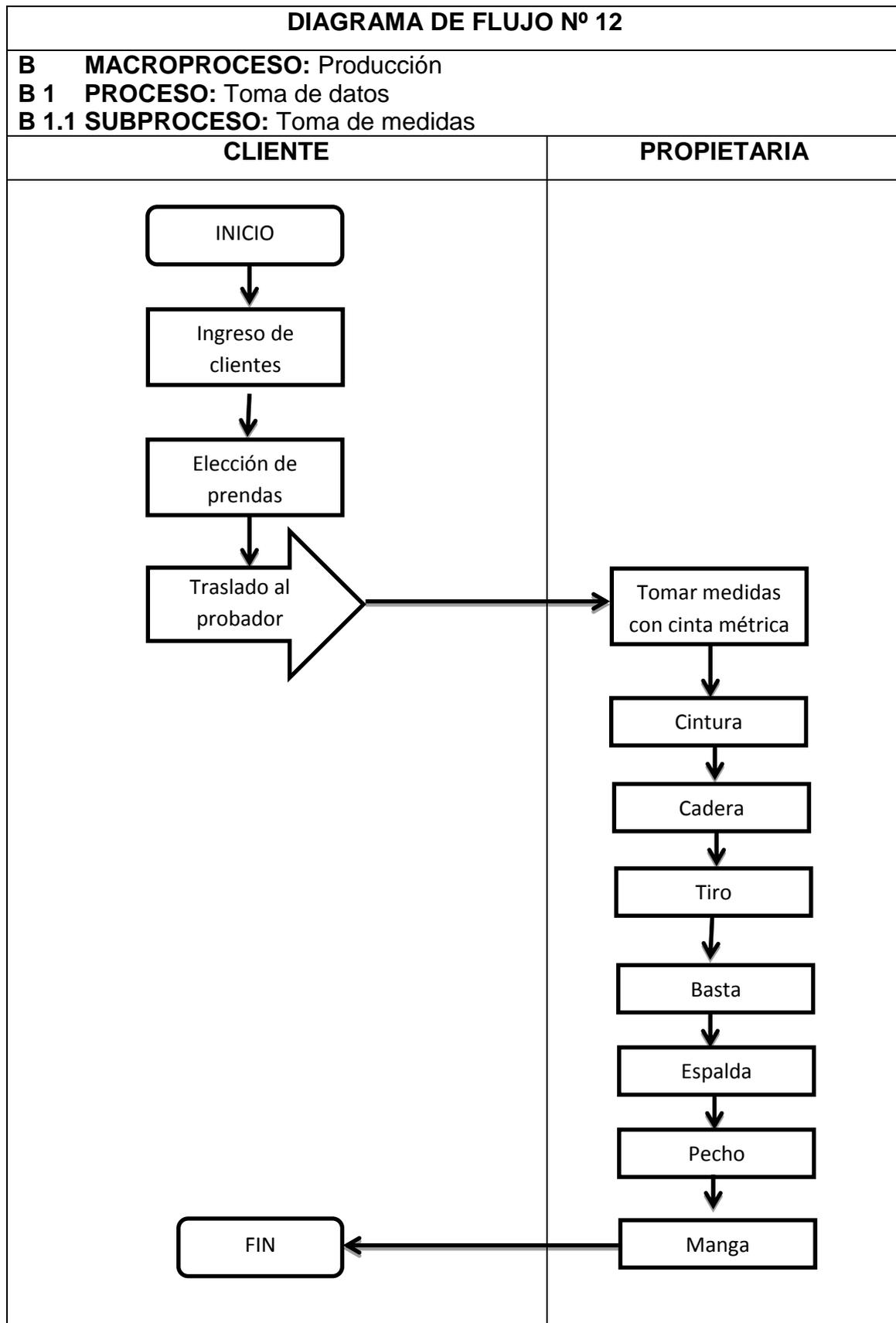


Elaborado por: Diego Salazar

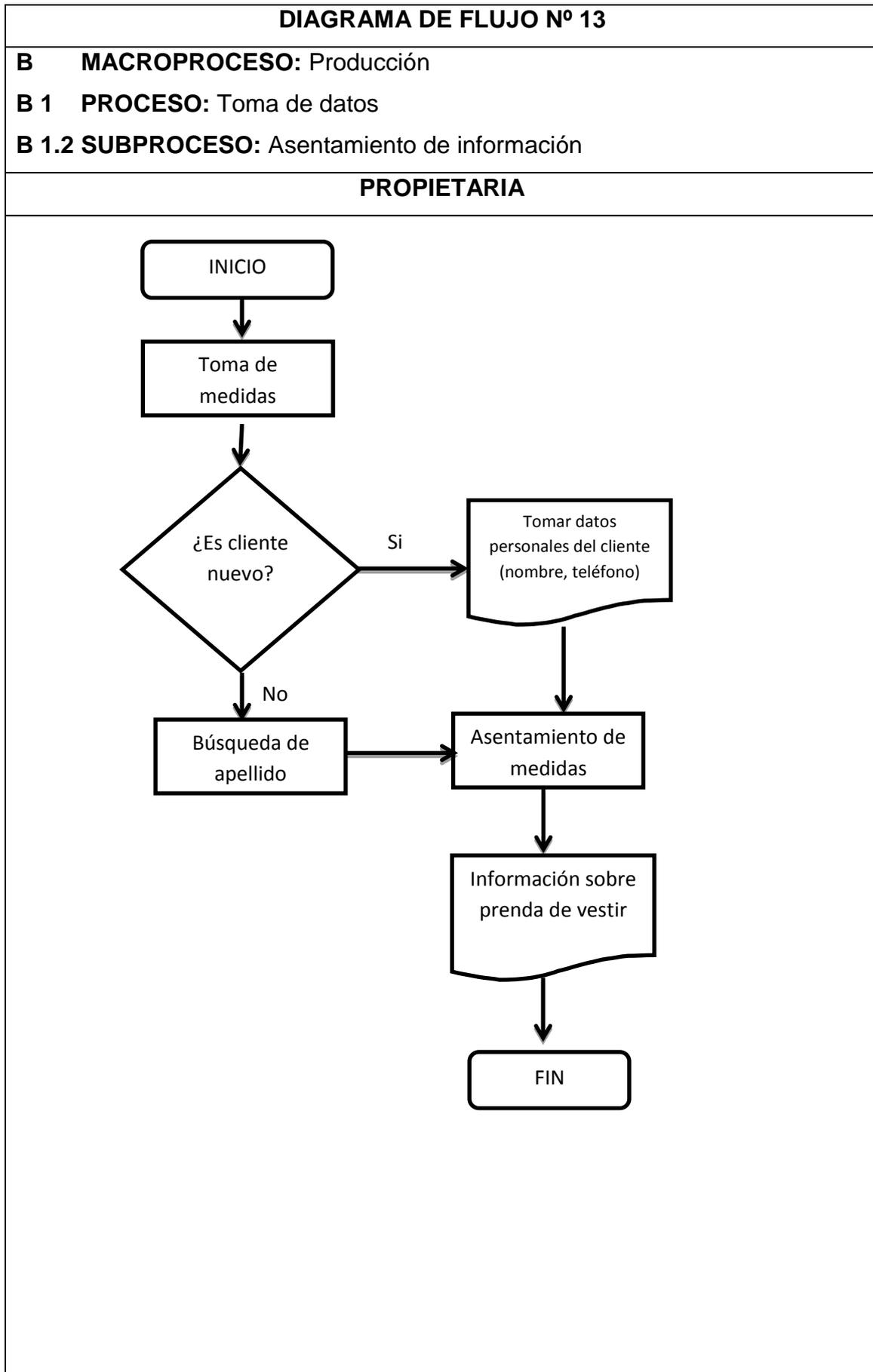


Elaborado por: Diego Salazar

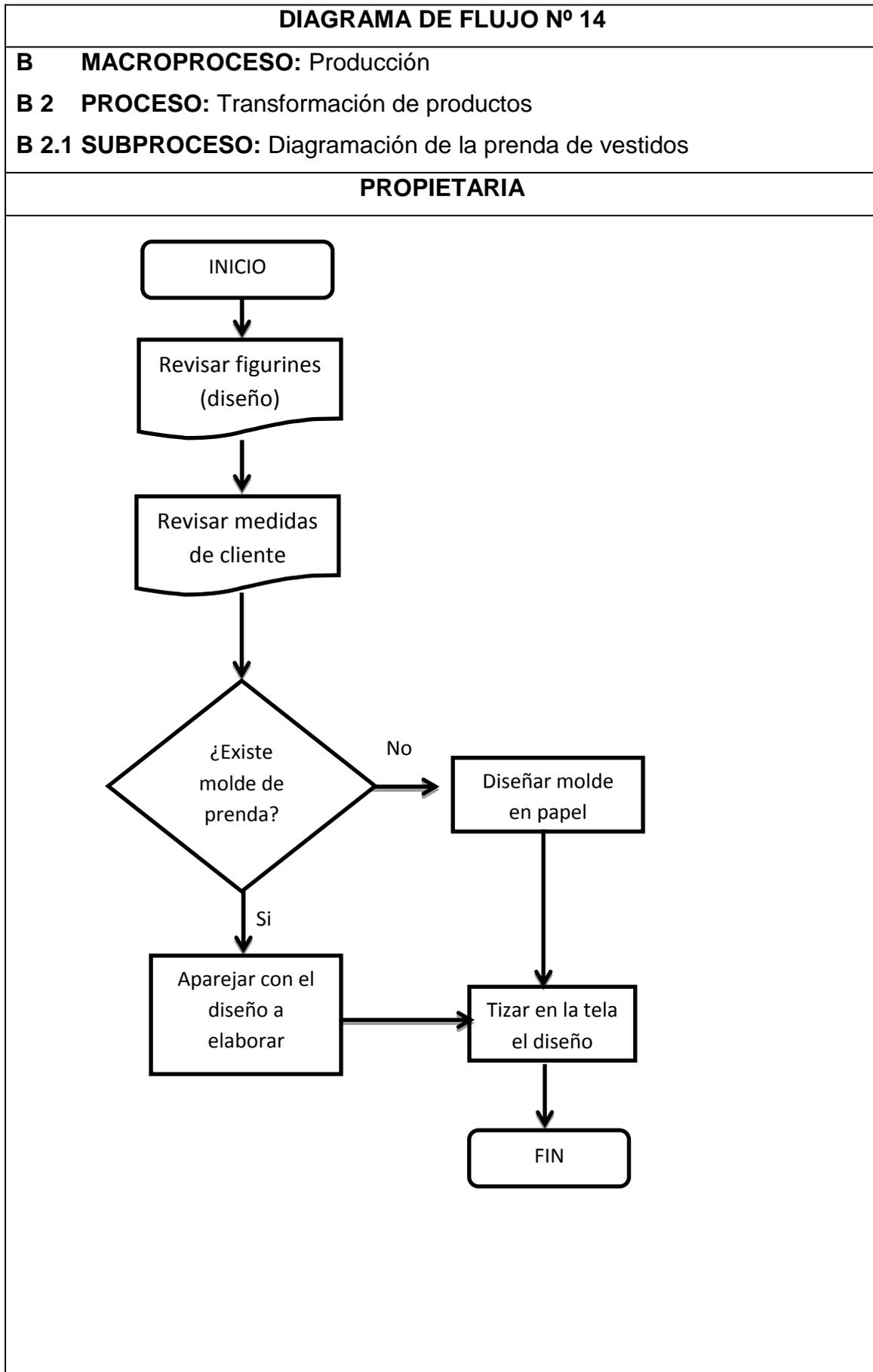
3.6.2. Proceso de Producción



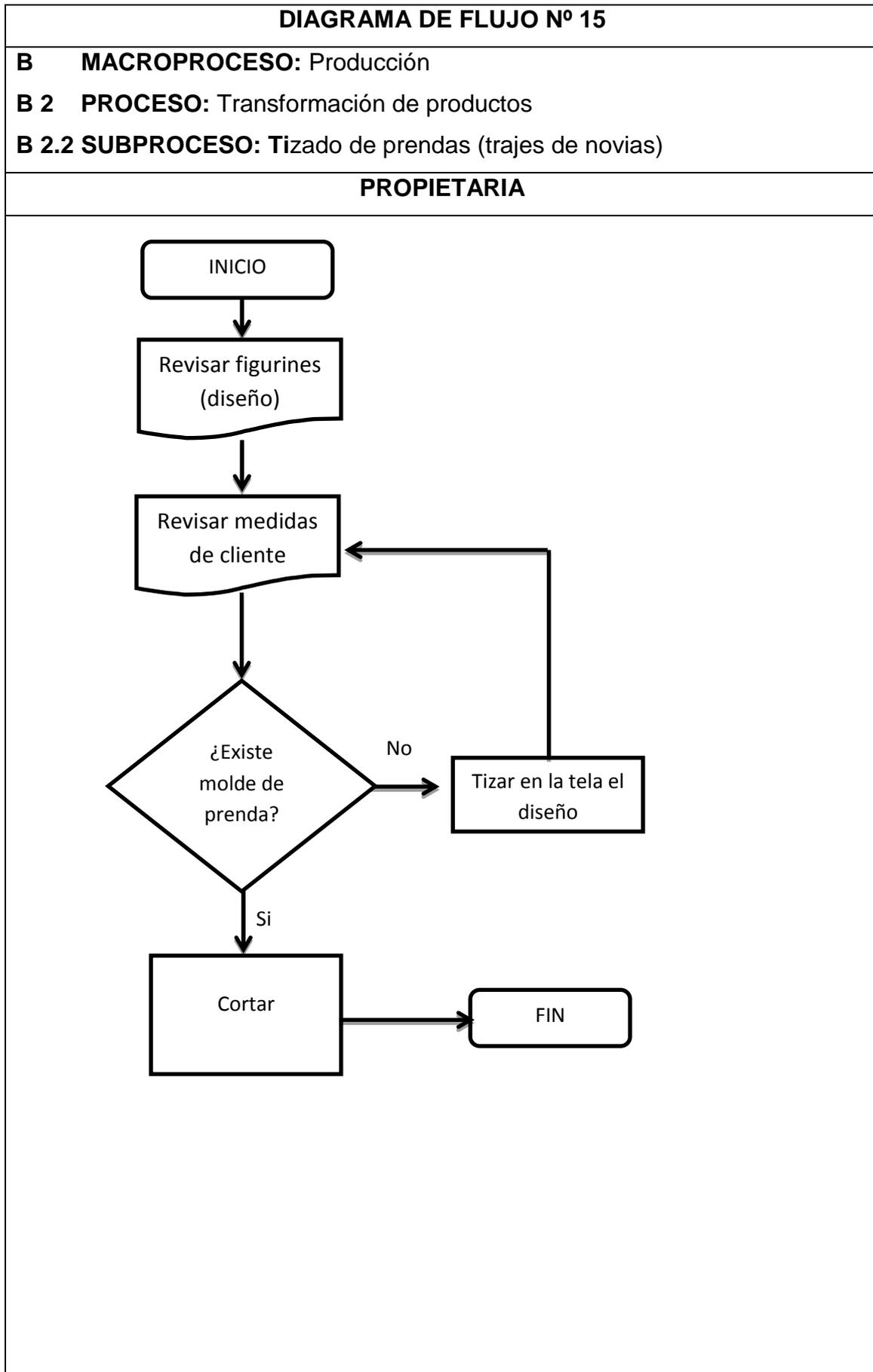
Elaborado por: Diego Salazar



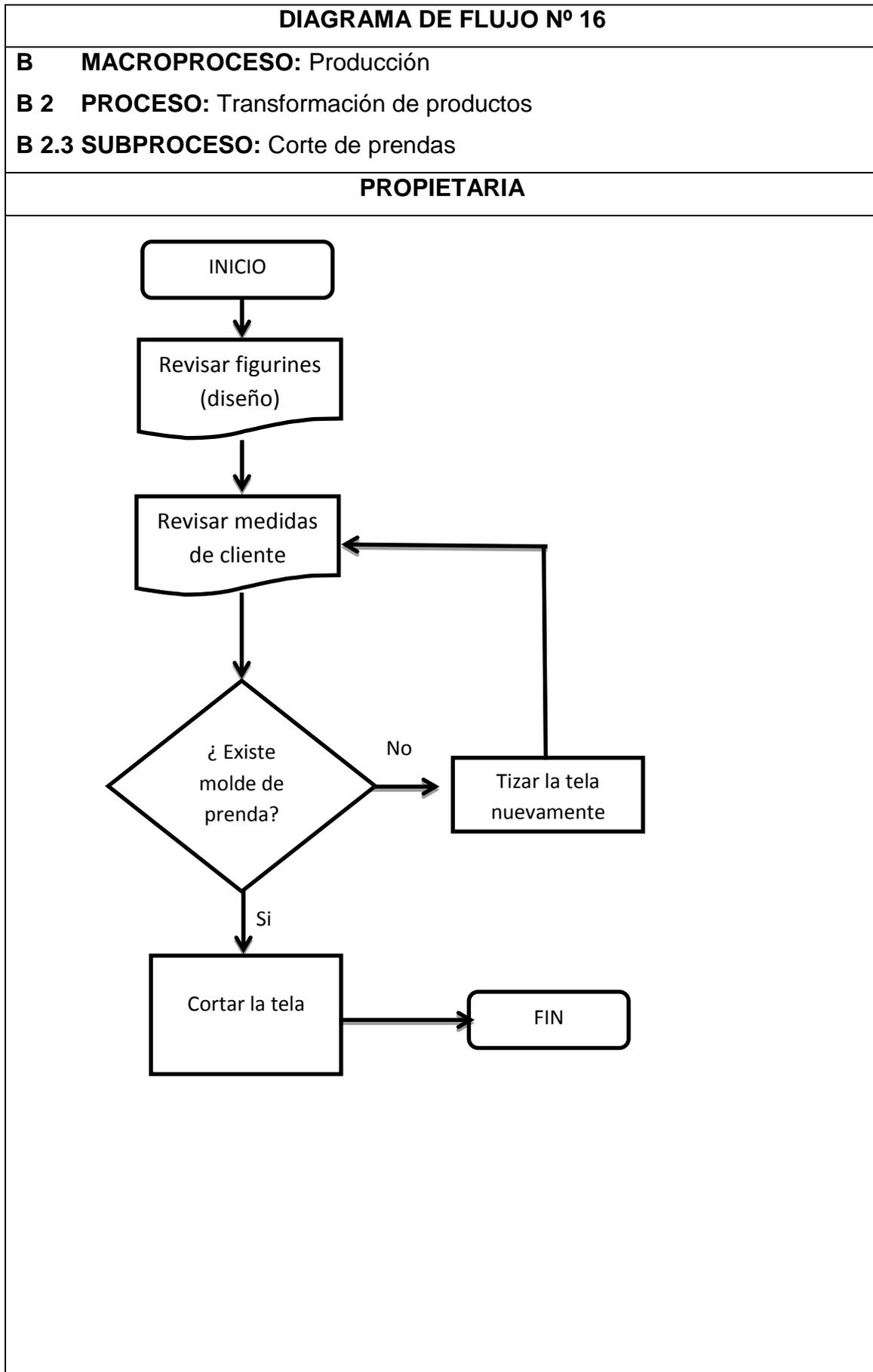
Elaborado por: Diego Salazar



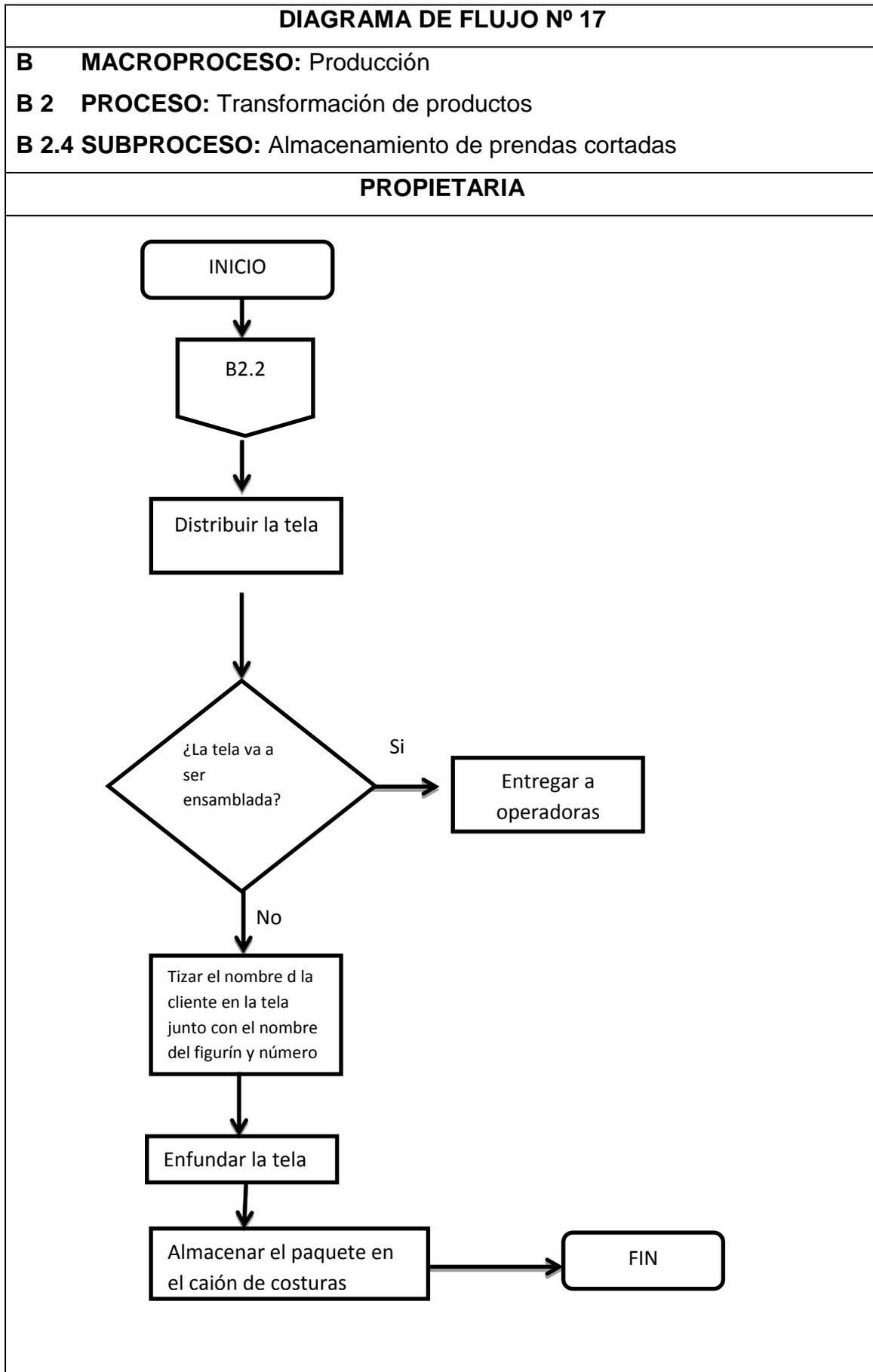
Elaborado por: Diego Salazar



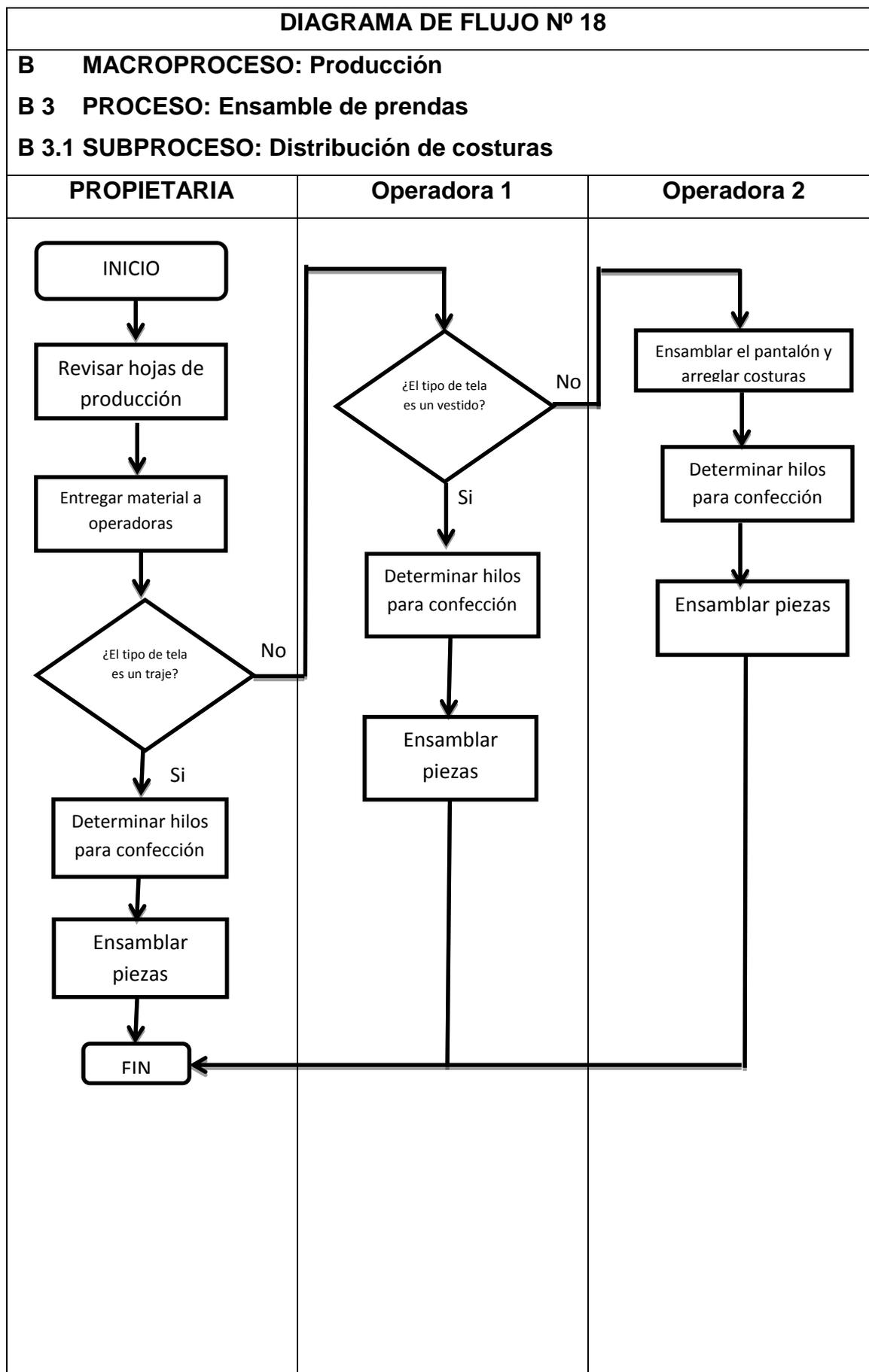
Elaborado por: Diego Salazar



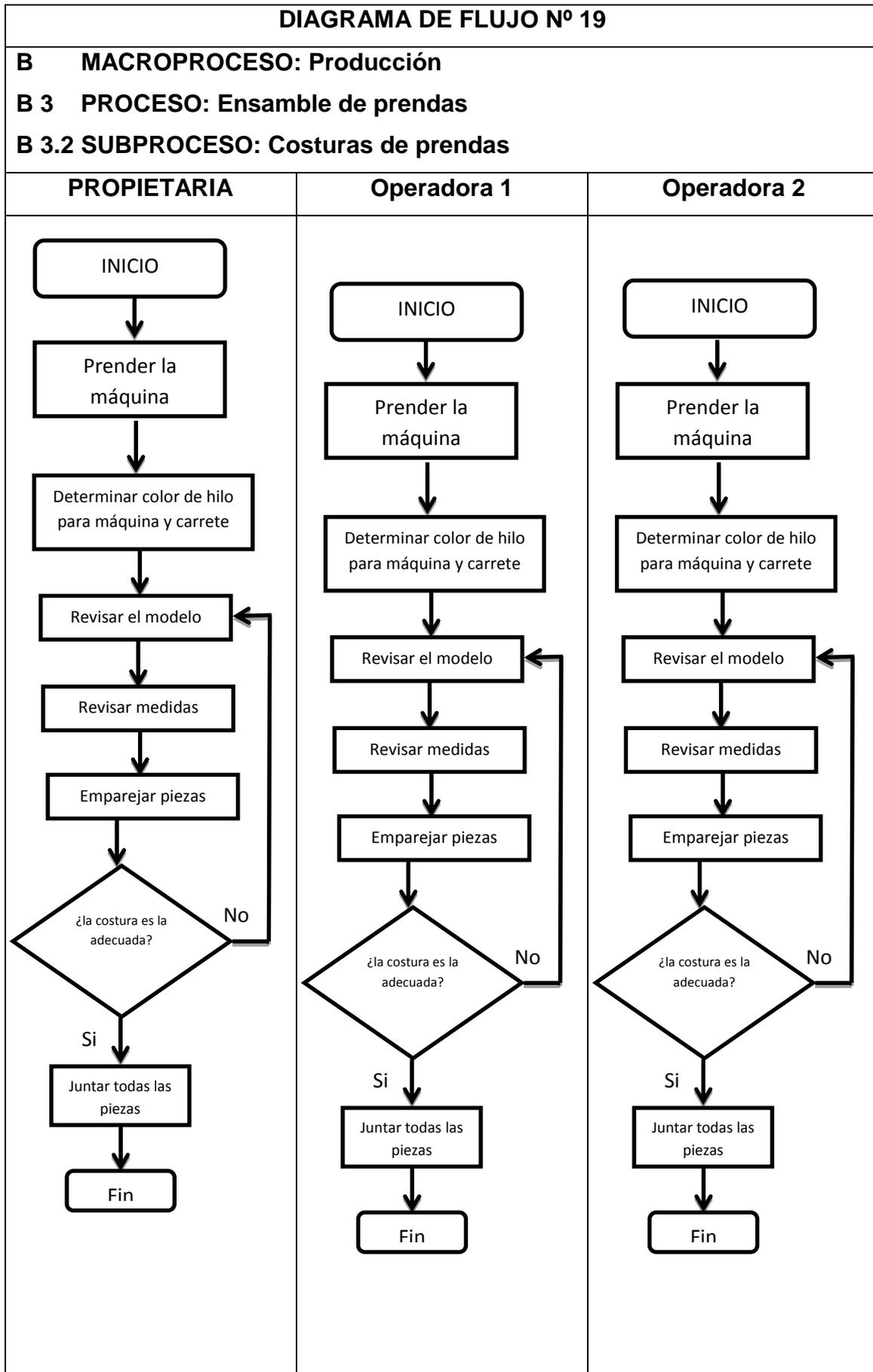
Elaborado por: Diego Salazar



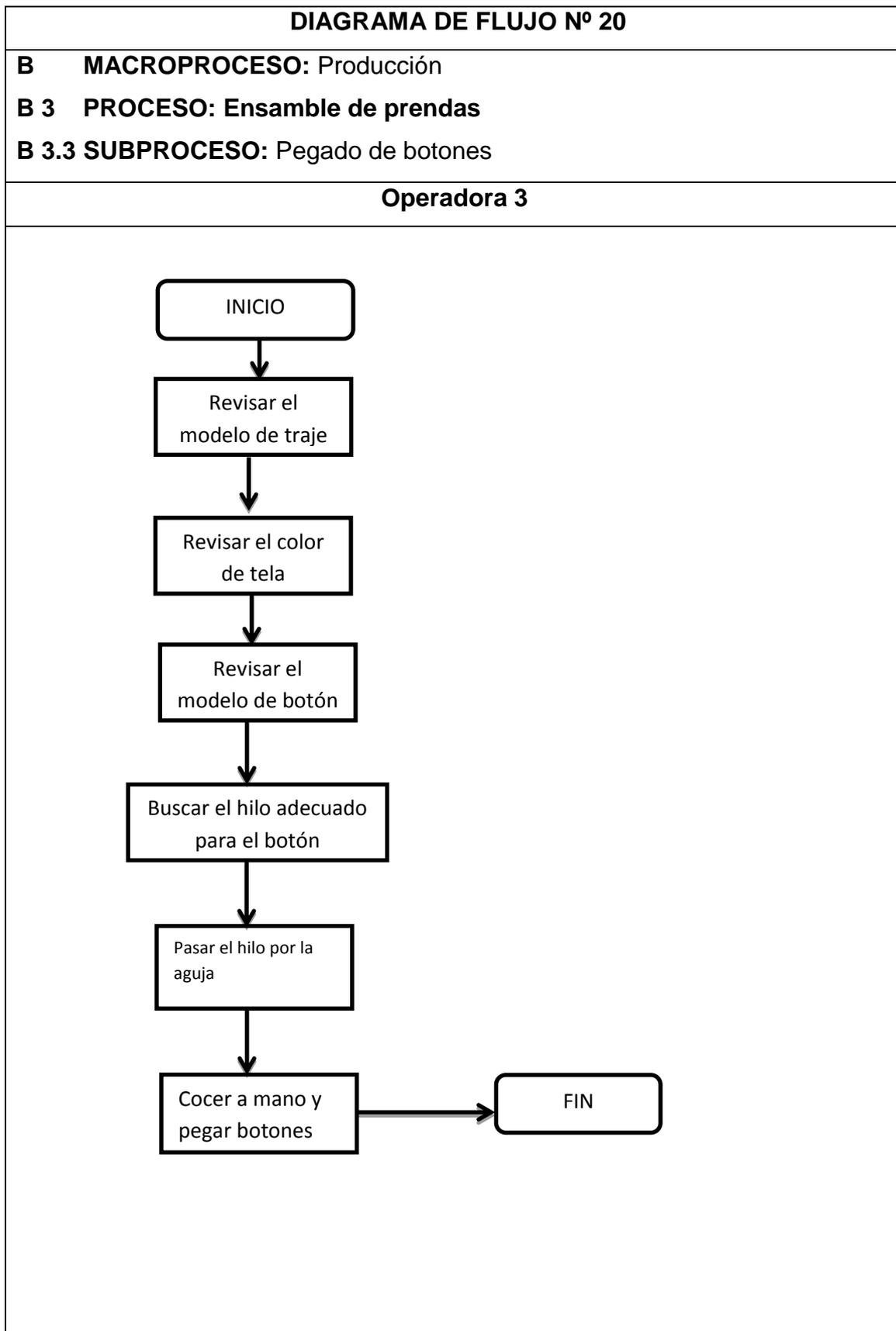
Elaborado por: Diego Salazar



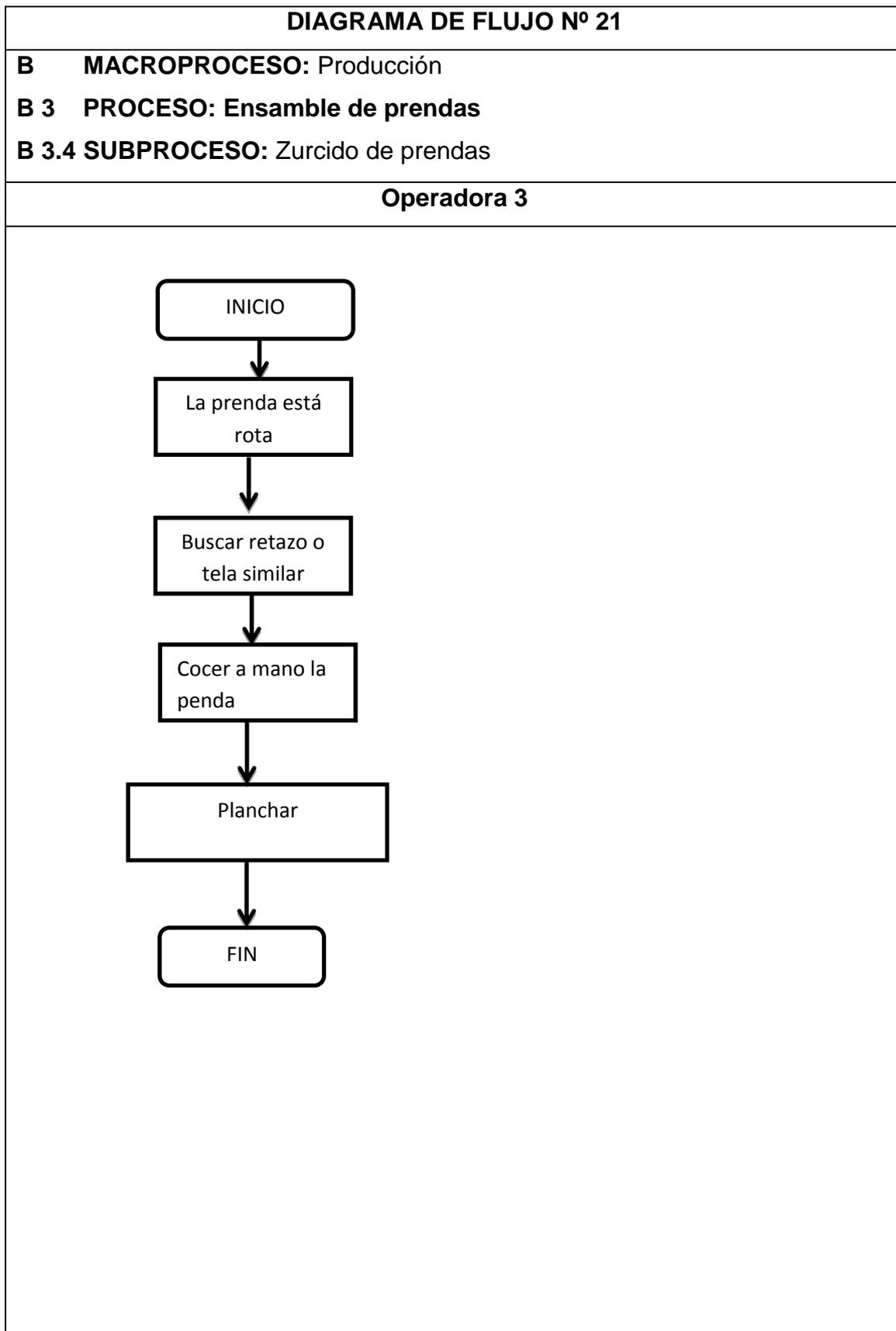
Elaborado por: Diego Salazar



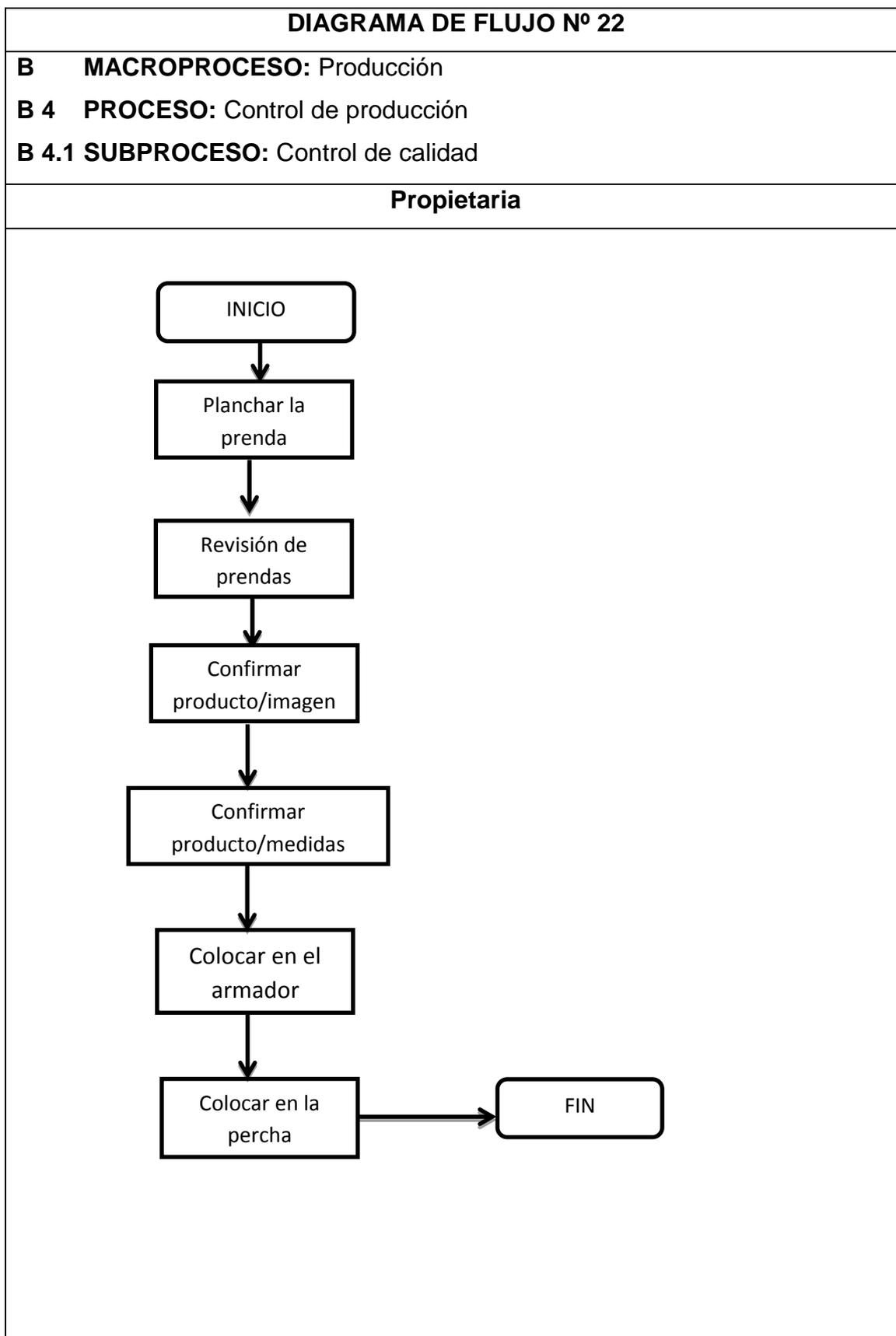
Elaborado por: Diego Salazar



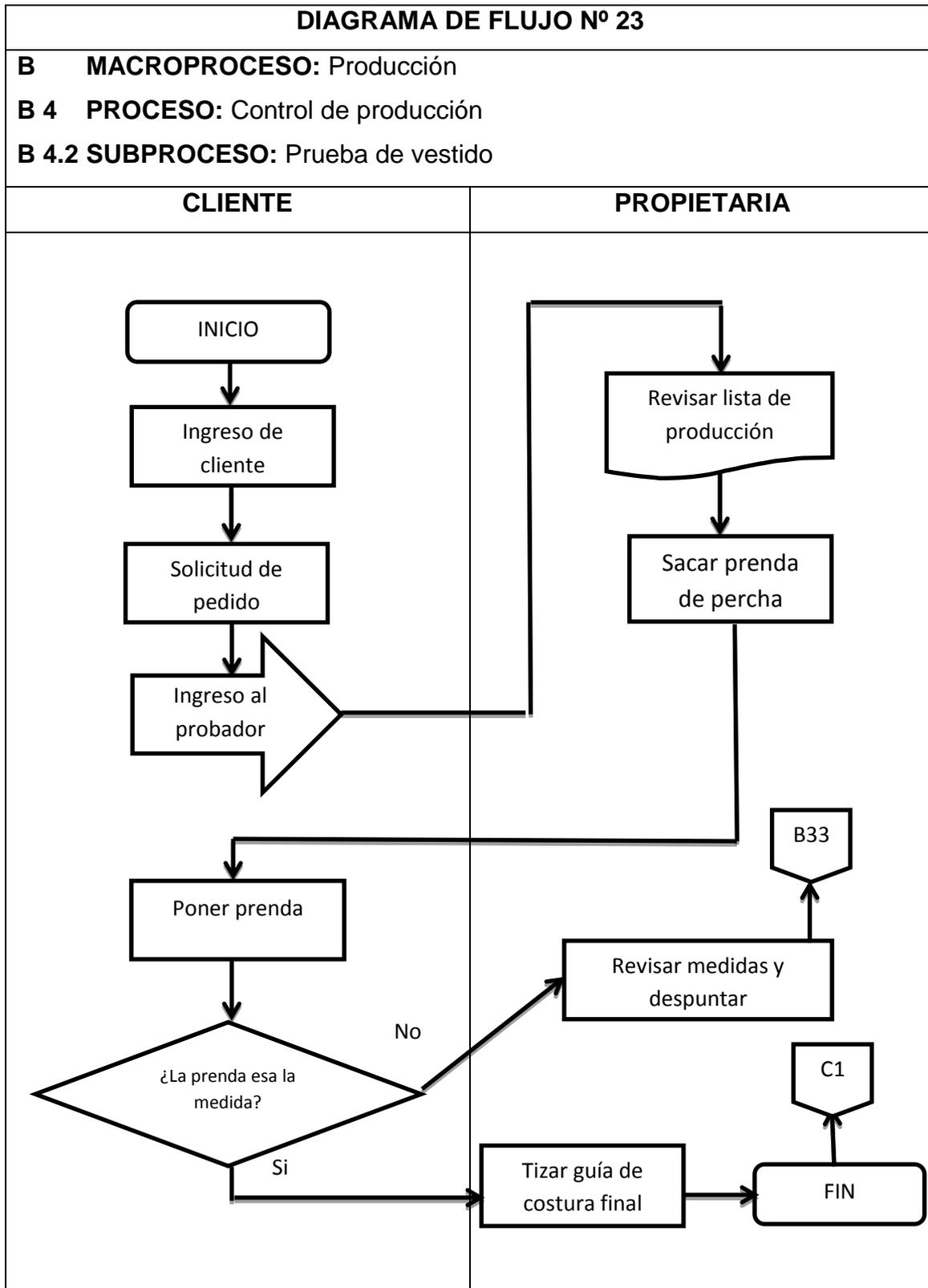
Elaborado por: Diego Salazar



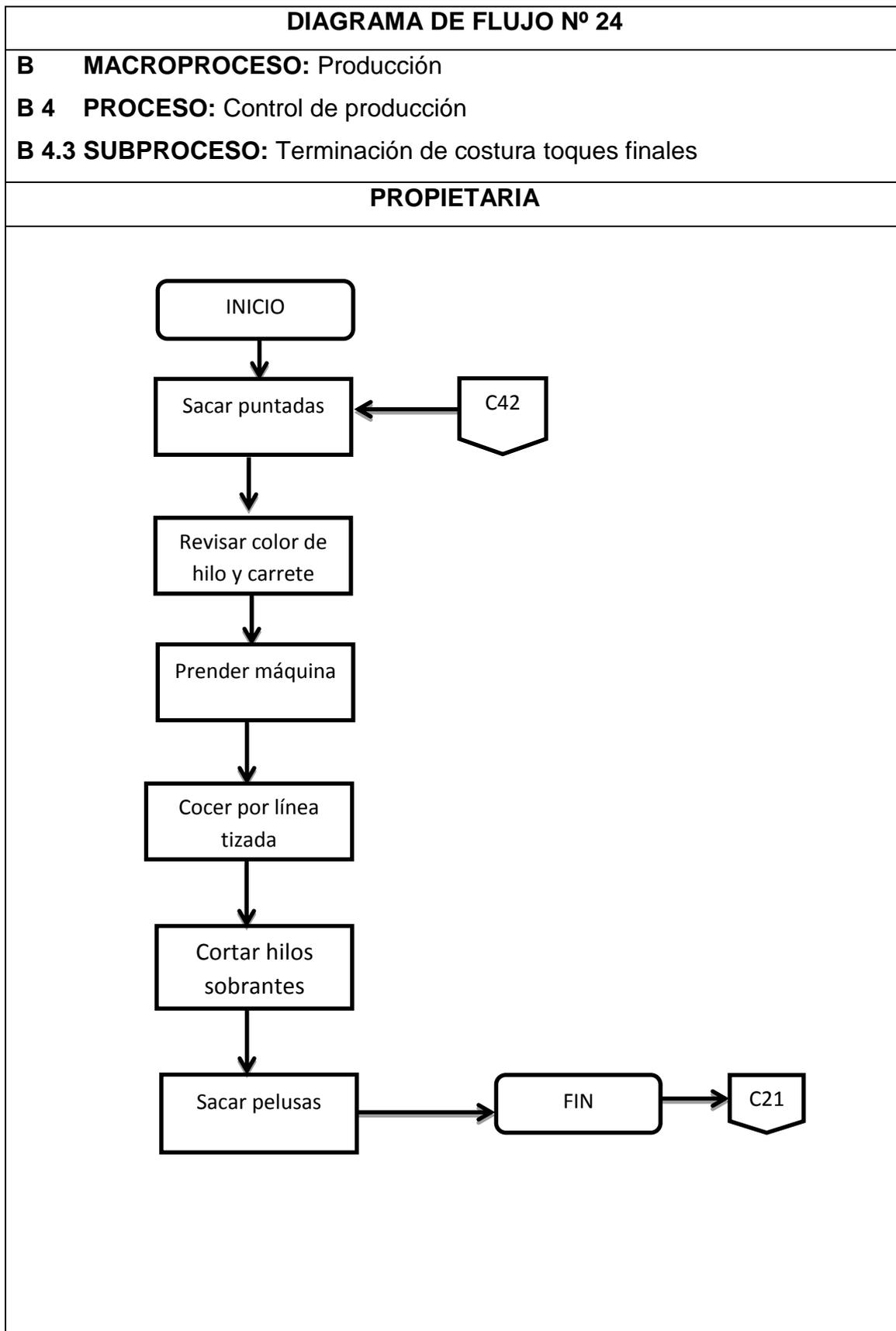
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

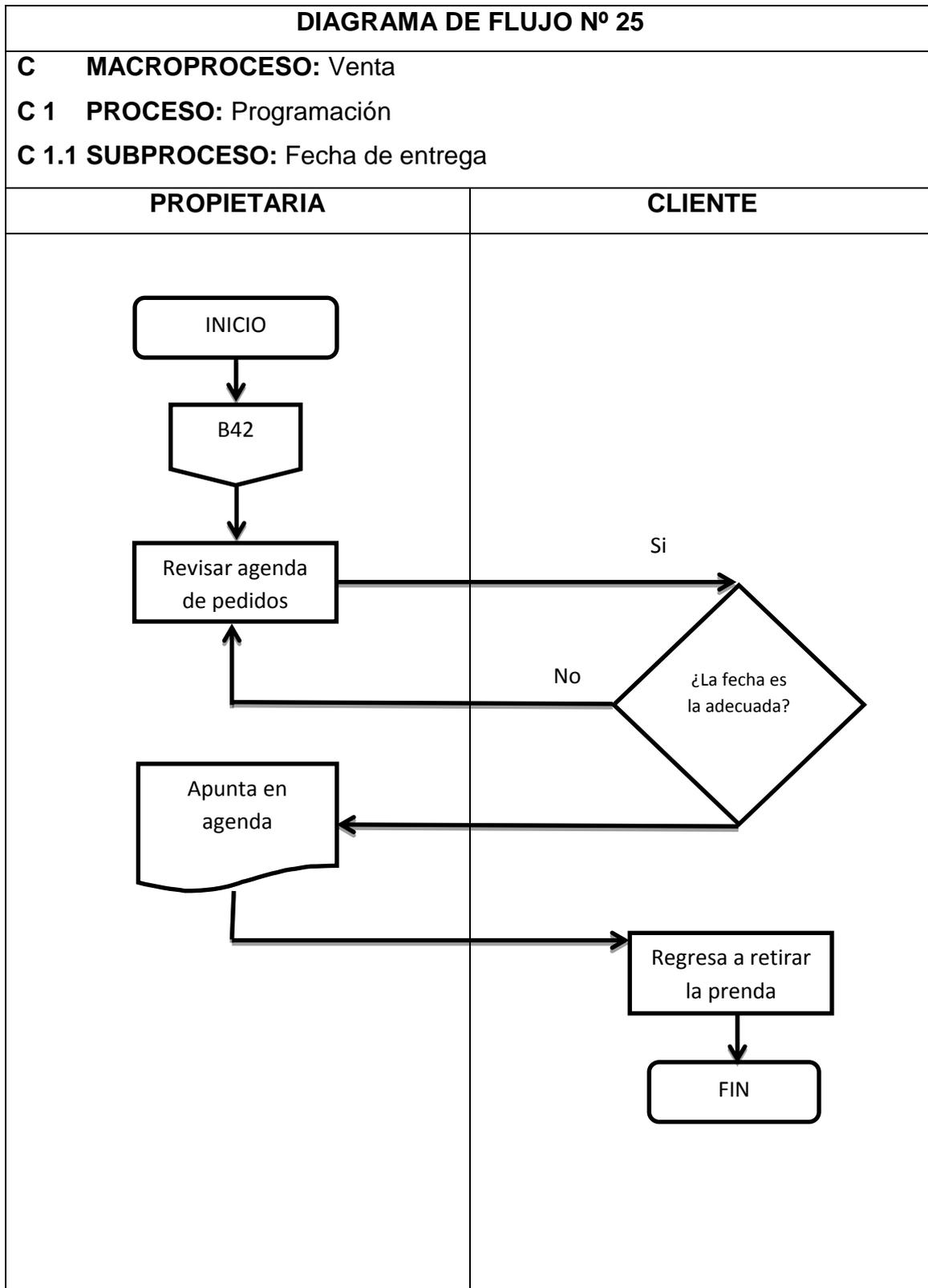


Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

3.6.3. Venta



Elaborado por: Diego Salazar

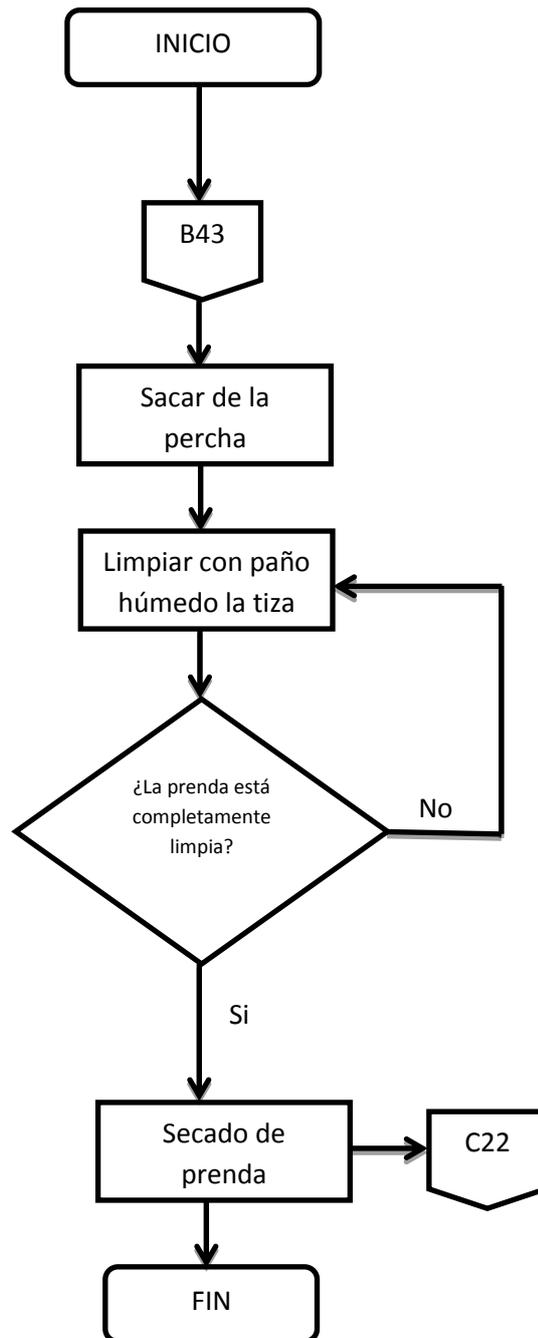
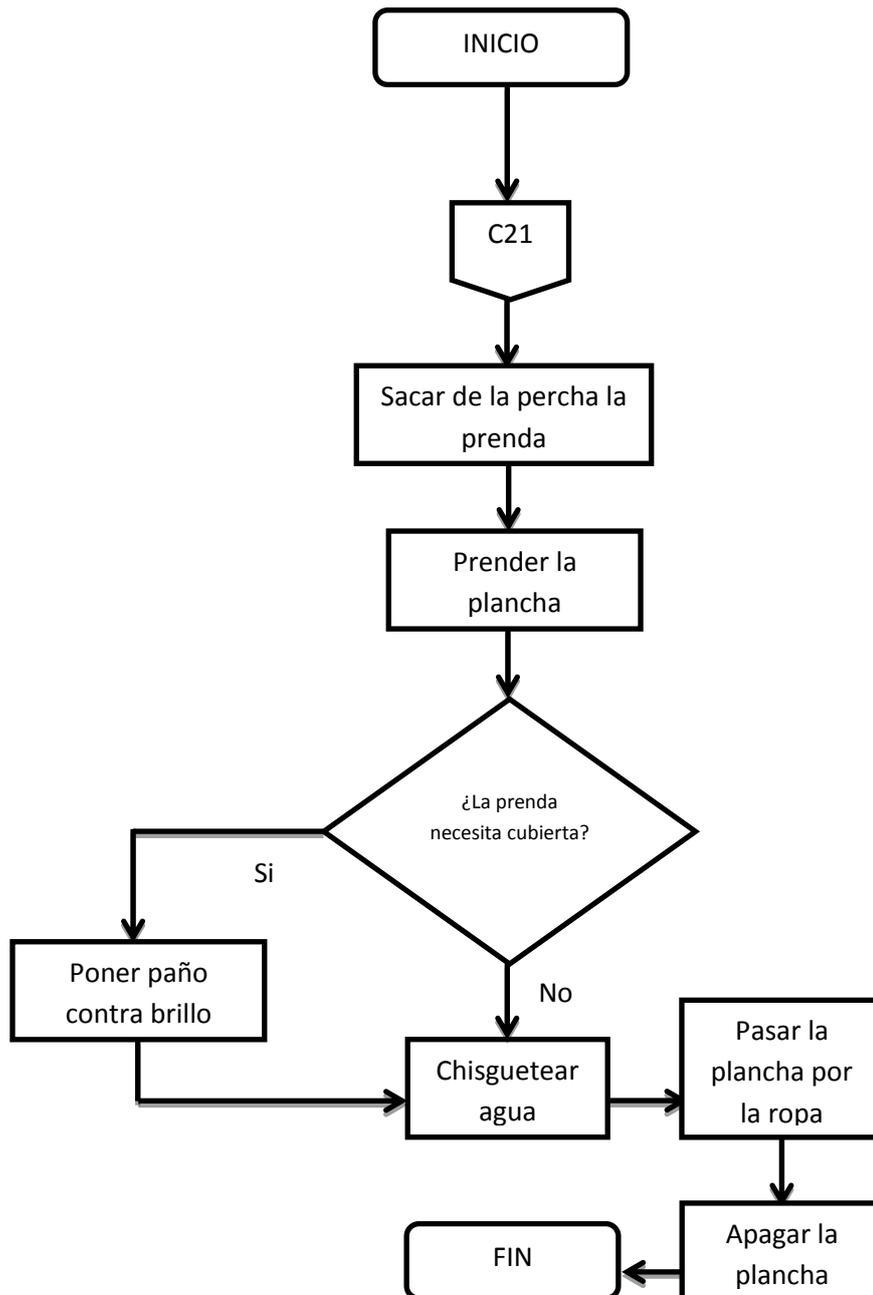
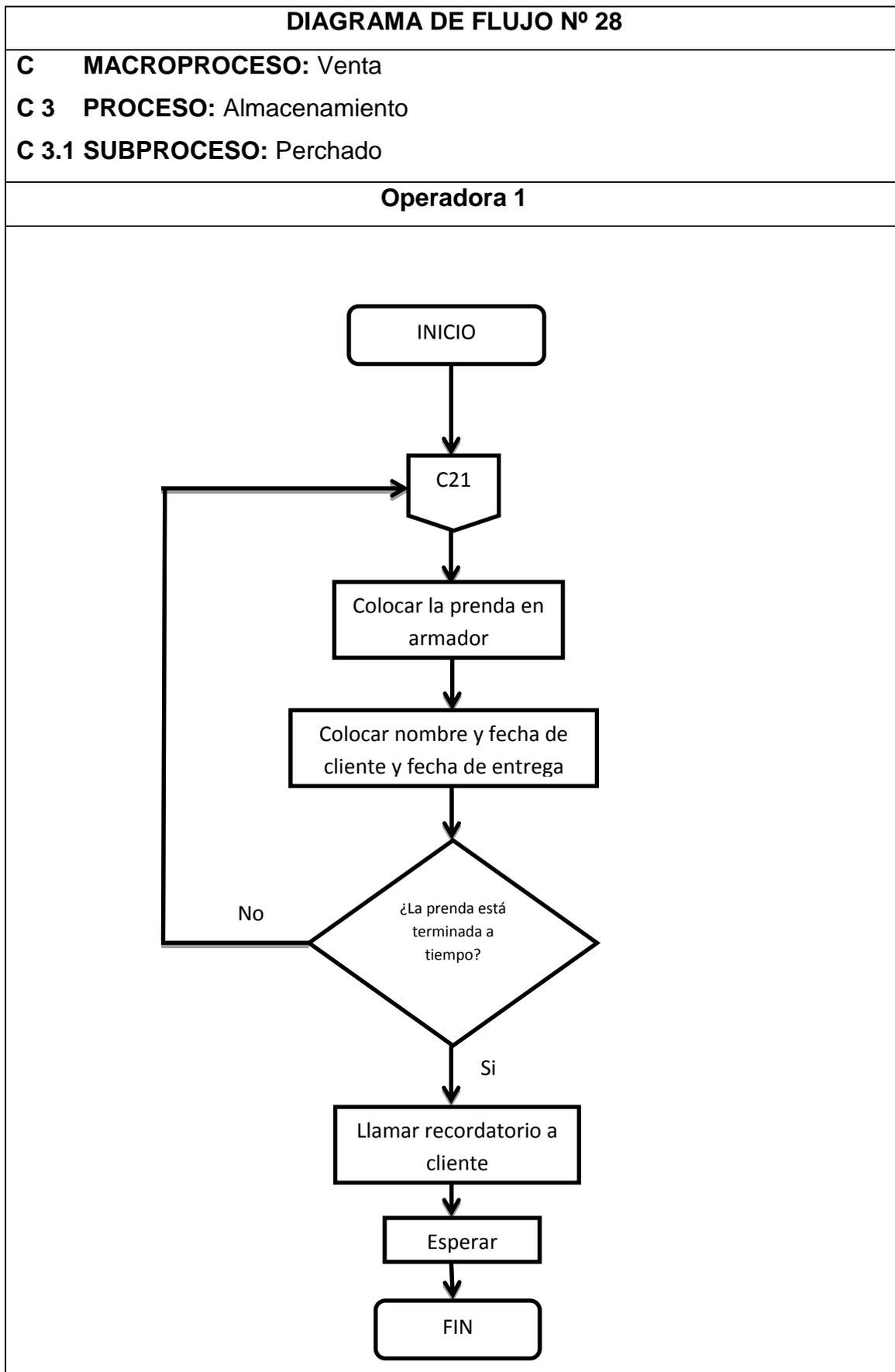
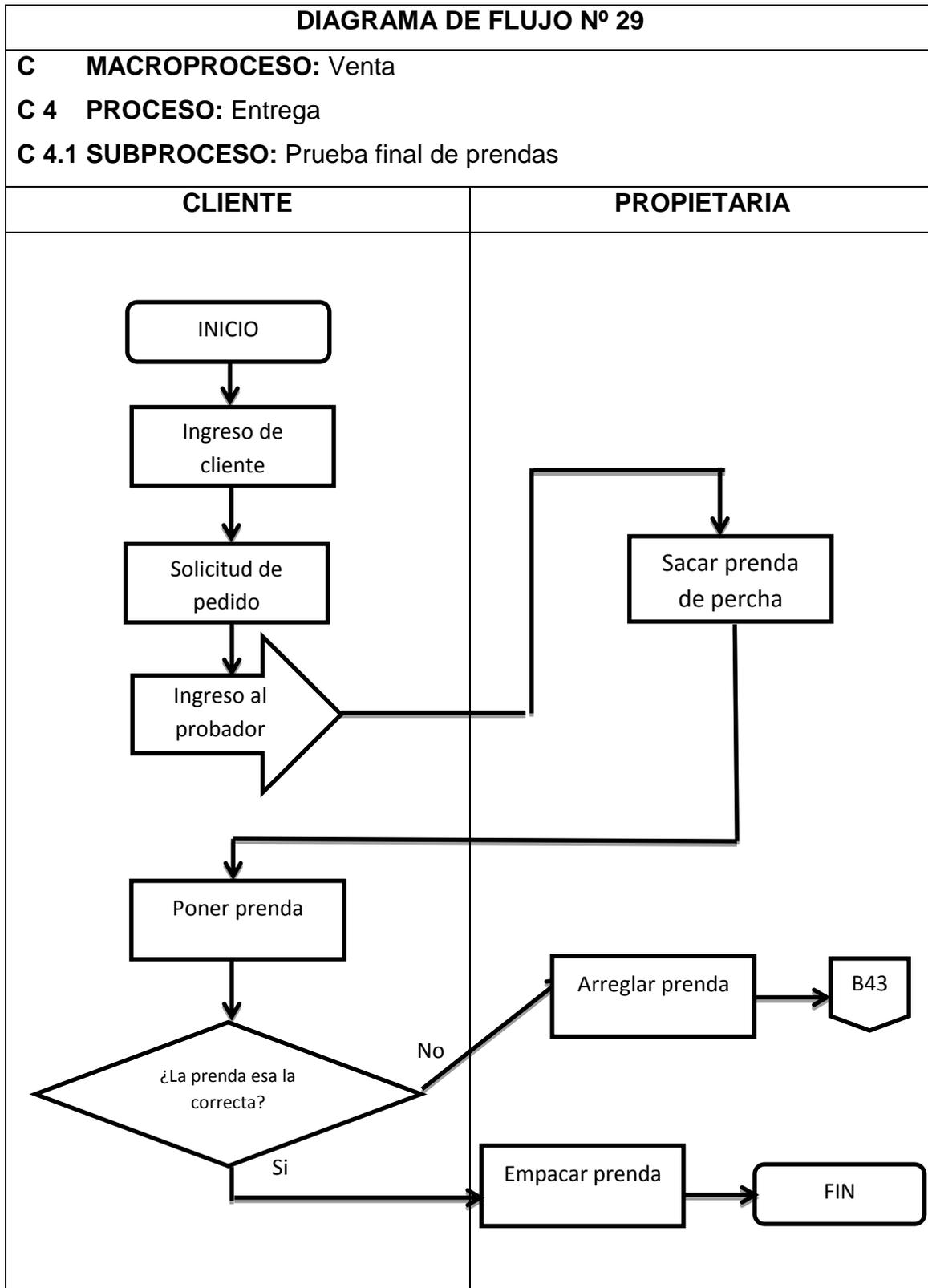
DIAGRAMA DE FLUJO N° 26**C MACROPROCESO:** Venta**C 2 PROCESO:** Toques finales**C 2.1 SUBPROCESO:** Lavado**Operadora 1***Elaborado por: Diego Salazar*

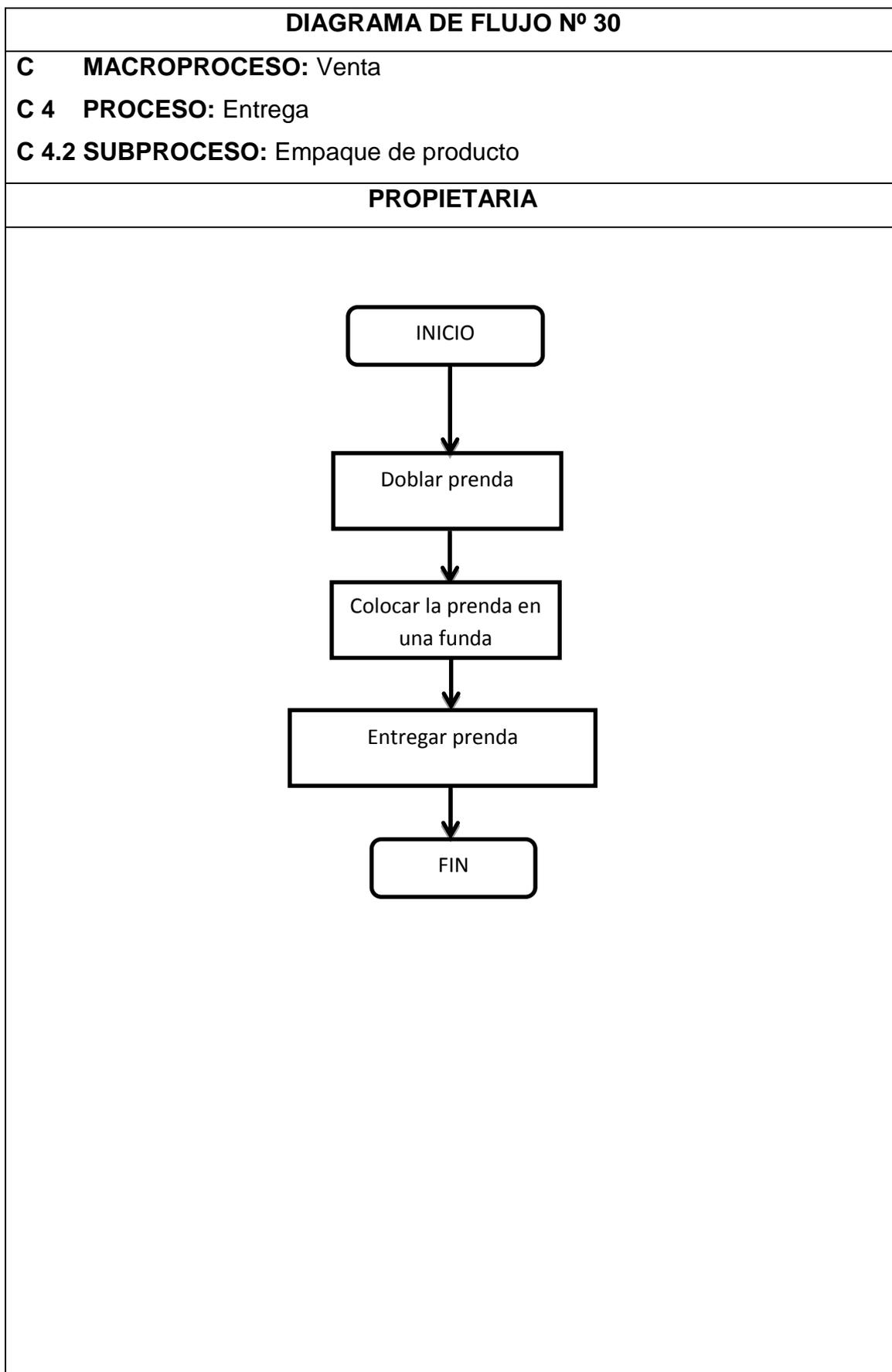
DIAGRAMA DE FLUJO N° 27**C MACROPROCESO:** Venta**C 2 PROCESO:** Toques finales**C 2.2 SUBPROCESO:** Planchado**Operadora 1***Elaborado por: Diego Salazar*



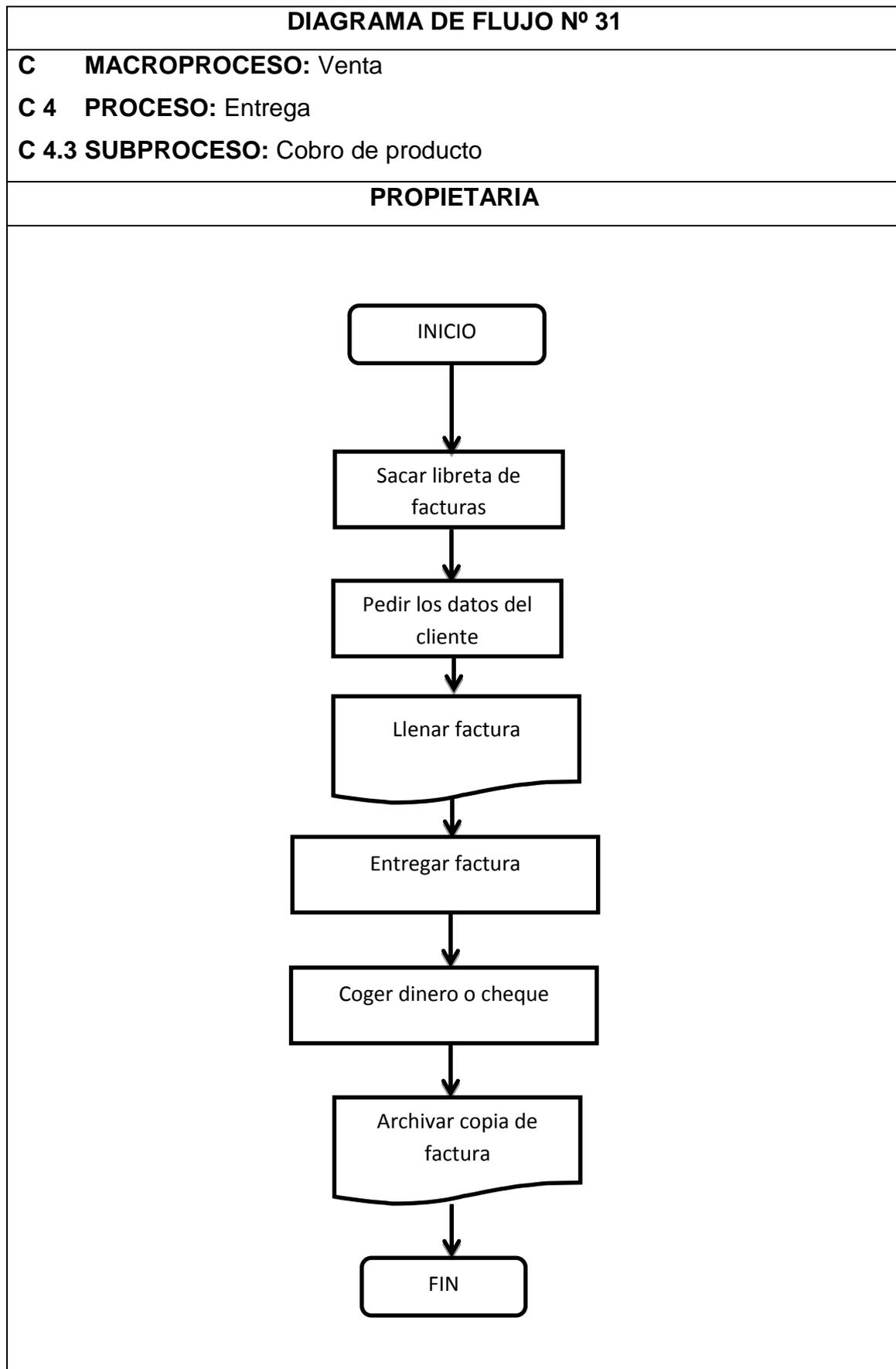
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

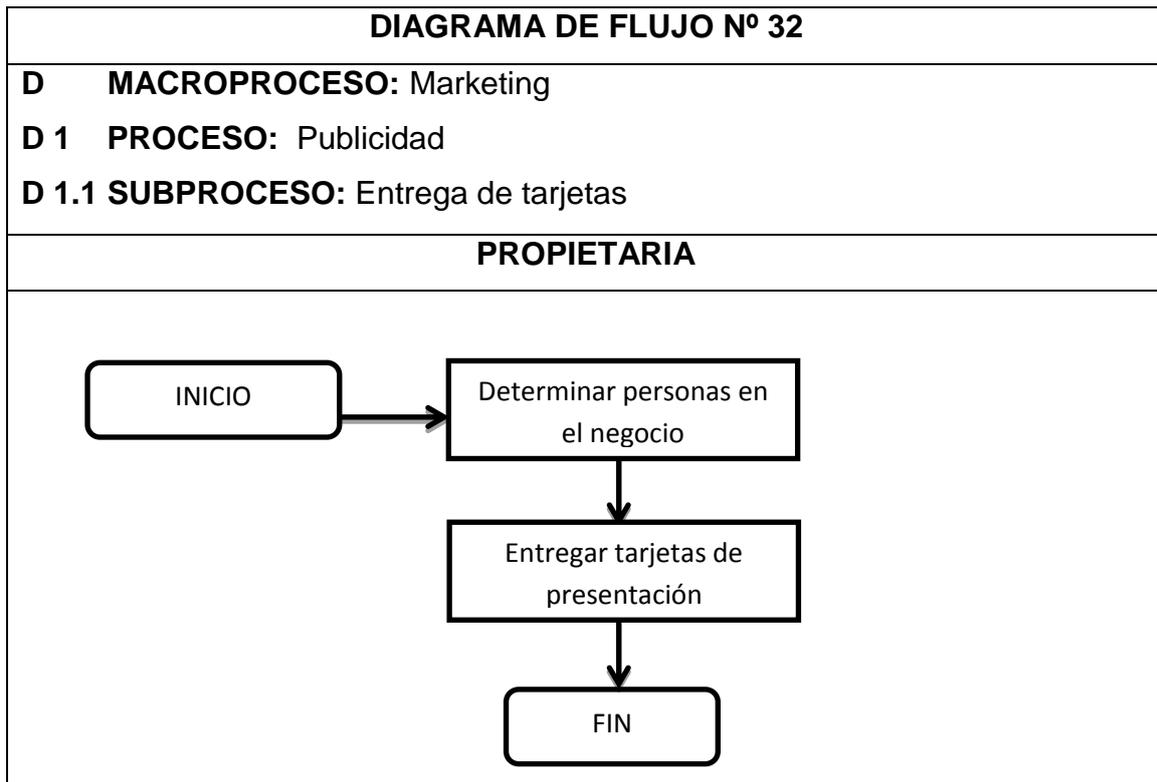


Elaborado por: Diego Salazar

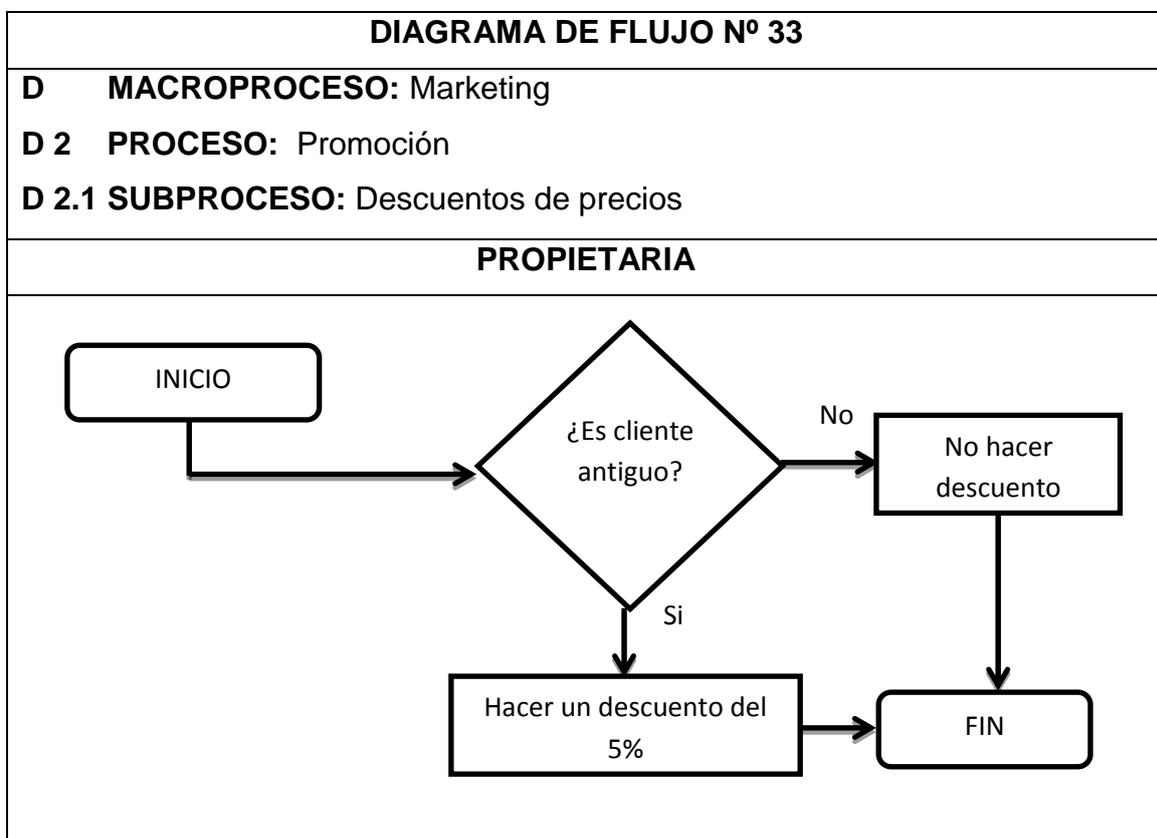


Elaborado por: Diego Salazar

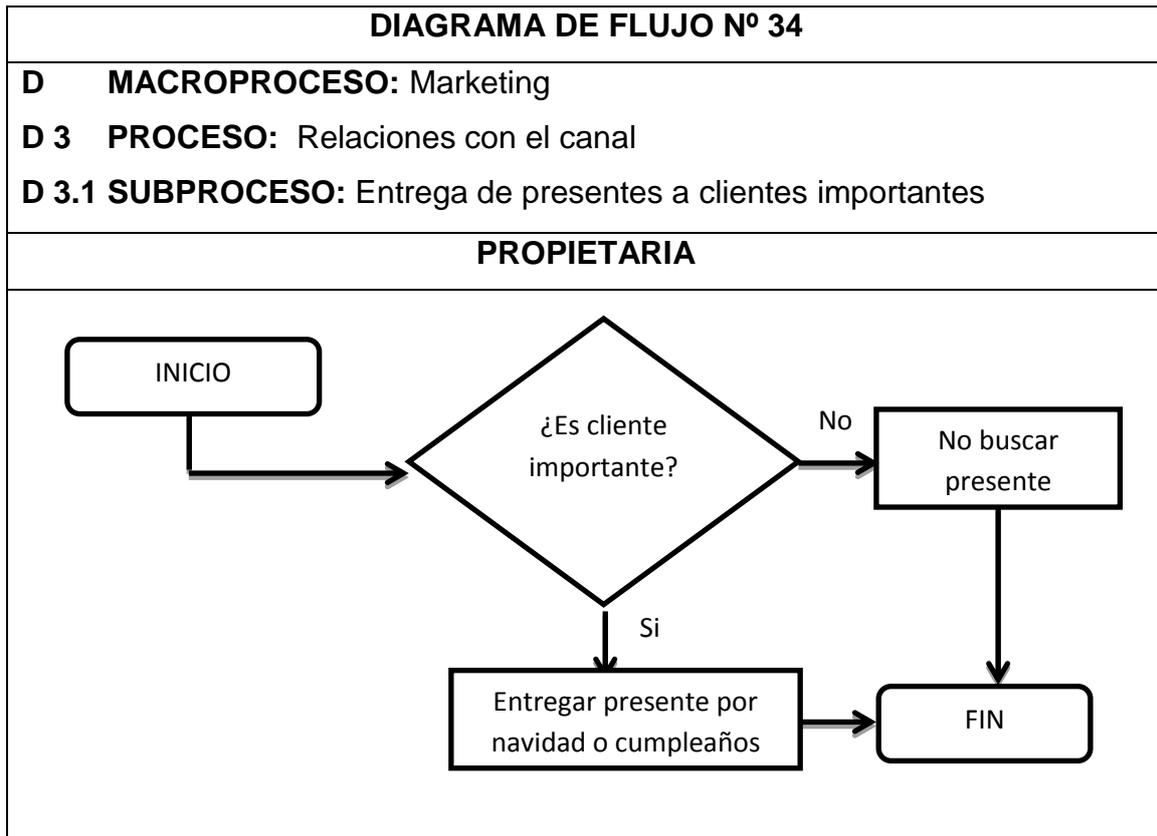
3.6.4. Marketing



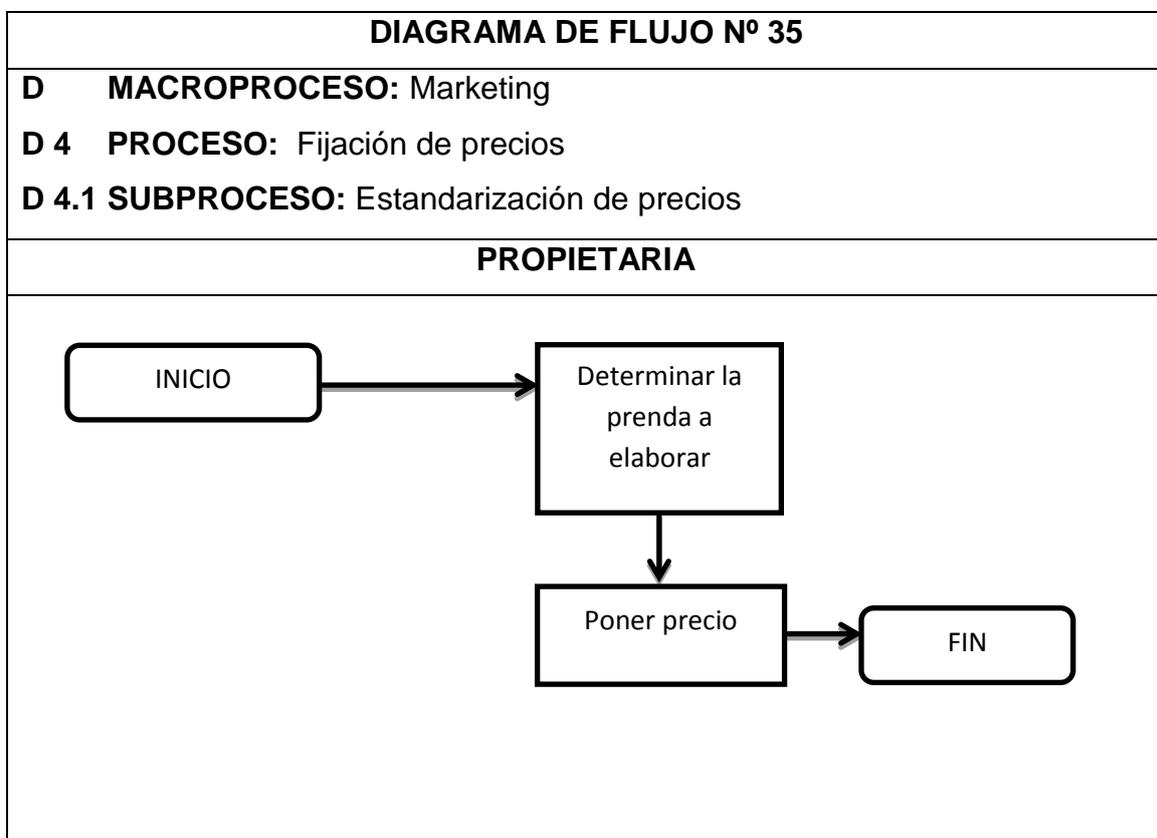
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

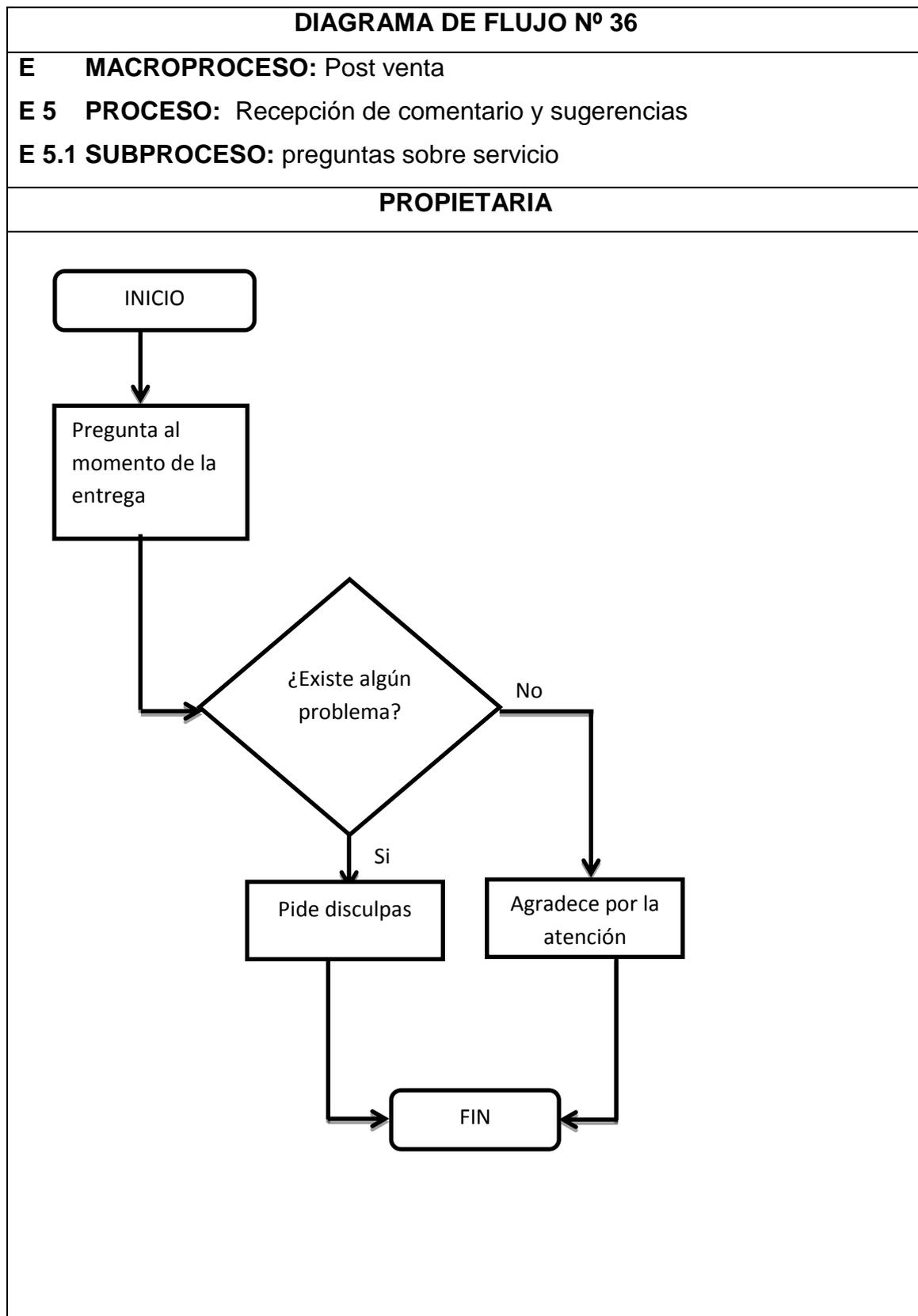


Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

3.6.5. Post venta



Elaborado por: Diego Salazar

3.7. Análisis de costos y tiempos

A continuación se presentan los tiempos expresados en minutos, así como también los respectivos costos que agregan y no agregan valor a las actividades del proceso. Además, se presentan los sueldos de los trabajadores los cuales fueron tomados en cuenta para el cálculo de los costos en los diagramas de tiempos de cada proceso. En el cuadro N° 28

3.7.1 Cuadro de Sueldos de los empleados de “MODAS DUQUE

Cuadro N° 28	
Cuadro de sueldos	
Empleados	Sueldos
Propietaria	\$ 600
Operadora 1	\$ 300
Operadora 2	\$ 300
Operadora 3	\$ 300

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: MODAS DUQUE

En la tabla anterior se determina el sueldo que recibe cada empleada, lo que nos servirá en para poder así analizar los tiempos de los procesos actuales de la empresa, expresados en minutos, donde se pueden distinguir los tiempos que agregan valor y representan un aporte, como también el tiempo perdido que no representa aporte alguno a la empresa

3.7.2. Análisis de tiempos expresados en minutos

A continuación en el cuadro N° 29, podemos apreciar el comportamiento de los tiempos totales en minutos que agregan y no agregan valor al macroproceso de la empresa de Modas Duque. Quienes trabajan en la empresa, lo realizan por un periodo de 8 horas diarias durante 20 días al mes.

3.7.3. Análisis de tiempos que agregan o no valor en minutos

El valor agregado o valor añadido es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. Valor agregado: Cambiar ajuste, forma o función del material para cumplir los requerimientos del cliente, es algo por lo que está dispuesto a pagar.

No valor agregado: Actividades que agregan costo pero no valor al producto (desperdicio). La clasificación detallada de los elementos que intervienen en la transformación de un producto en una operación específica considerando de la misma manera los tiempos que les corresponden a cada uno de ellos. Todo esto con el fin de identificar cual es el tiempo real y cuál es la operación crítica a mejorar

Cuadro N° 29								
Costo total de procesos actuales								
Procesos	Propietaria		Operadora 1		Operadora 2		Operadora 3	
	MIN.	COSTO	MIN.	COSTO	MIN.	COSTO	MIN.	COSTO
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	2000	125	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	600	37,5	0	0	0	0	0	0
COMPRAS	2000	125	0	0	0	0	1500	46,8
Logística externa	493	30,81	30	0,94	30	0,94	470	14,68
Producción	3730	233.12	8580	268,13	9570	299,06	7630	238,44
Ventas	687	42,938	990	30,938	0	0,000	0	0,000
Marketing	70	4,38	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Post venta	20	1,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL	9600	600	9600	300	9600	300	9600	300

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: MODAS DUQUE

3.8. Matriz de análisis de procesos

Una segunda herramienta para el análisis y diseño del proceso en un diagrama de flujo, al cual se agrega el tiempo en el eje horizontal. Estas gráficas se denominan gráfica de función- tiempo o mapeo del proceso. En las gráficas de función tiempo los nudos indican actividades y las flechas, la dirección del flujo en el tiempo con el tiempo en el eje horizontal. Este tipo de análisis permite identificar y eliminar desperdicios, como pasos a más duplicidades y demoras. La labor es reducir el desperdicio e incrementar el porcentaje de valor agregado. Los elementos que no generan valor agregado.⁴

⁴HEIZER JAY Y RENDER, Barry Principios de administración de operaciones”; Pearson Educación, México 2004

3.8.a. Proceso de Apoyo

Matriz de apoyo N° 1															
Matriz de análisis de Administración de Recursos Humanos															
PROCESO: Administración de recursos Humanos	1	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: selección d personal		Desplazamiento		Establecer al personal adecuado para las respectivas funciones según su perfil			Tiempo en minutos				AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Vacante						Propietaria	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Búsqueda de empleados por afinidad	X					Propietaria	0	6	6	6	0	0.18	0.18	0.18
3	Selección de candidatos		X				Propietaria	30	0	30	30	1,8	0	1,8	1,8
4	Entrevista preliminar		X				Propietaria	5	0	5	5	0,3	0	0,3	0,3
	Prueba de conocimientos y habilidades		X				Propietaria	30	0	30	30	1,8	0	1,8	1,8
5	Decisión de selección	X					Propietaria	2	0	2	2	0,12	0	0,12	0,12
6															
7							TOTAL	67	6	73	73	4,18	0.18	4,36	4,36

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz de apoyo Nº 2															
Matriz de análisis de Administración de Recursos Humanos															
PROCESO: Administración de Recursos Humanos	2	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Contratación		Desplazamiento		Establecer al personal adecuado para las respectivas funciones según su perfil		Tiempo en minutos	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
Nº	Descripción	SIMBOLOGÍA									AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
															
1	Análisis y descripción del puesto a cubrir	X					Propietaria	3	1	4	4	0,09	0,03	0,12	0,12
2	Elaboración del perfil en documentos		X				Propietaria	2	0	2	2	0,06	0	0,06	0,06
3	Firma de contrato				X		Propietaria	1	0	1	1	0,03	0	0,06	0,06
4	Guardar documentos					X	Propietaria	1	0	1	1	0,03	0	0,06	0,06
							TOTAL	7	1	7	7	0,21	0,03	0,25	0,25

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz de apoyo N° 4															
Matriz de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	4	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Dirección		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos			COSTO DIARIO		TOTAL			
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Toma de decisión	X					Propietaria	5	2	7	140	0.15	0.06	0.21	4.2
2	Integración	X					Propietaria	2	3	5	100	0.06	0.09	0.15	3
3	Motivación	X					Propietaria	10	5	1	20	0.3	0.15	0.18	3.6
4	Comunicación	X					Propietaria	3	3	6	120	0.09	0.09	0.18	3.6
	Couching		X				Propietaria	3	1	4	80	0.09	0.03	0.12	2.4
5							TOTAL	23	14	37	460	0.42	0.42	0.84	16.8

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 5															
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	5	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Control		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos			COSTO DIARIO		TOTAL			
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Supervisión de actividades		X				Propietaria	4	1	5	100	0.12	0.03	0.15	11.4
2	Revisión de estándares		X				Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	11.4
3	Control de errores		X				Propietaria	2	4	6	120	0.06	0.12	0.18	3.6
4	Planificar actividades	X					Propietaria	2	8	10	200	0.06	0.24	0.30	6
							Total	11	15	26	520	0.33	0.45	0.78	32.4

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 6															
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	6	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Planificación		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos								
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Determinar objetivos	X					Propietaria	7	3	10	200	0.21	0.09	0.30	6
2	Determinar estrategias	X					Propietaria	7	3	10	200	0.21	0.09	0.30	6
3	Determinar políticas	X					Propietaria	6	4	10	200	0.18	0.12	0.30	6
4	Determinar presupuestos	X					Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3
							Total	23	12	35	700	0.69	0.36	1.05	21

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 7															
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	7	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Organización		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Detallar el trabajo realizado	X					Propietaria	2	2	4	80	0.06	0.06	0.12	2.4
2	División del trabajo	X					Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3
3	Combinación de tareas	X					Propietaria	0	1	1	20	0	0.03	0.03	0.6
4	Coordinación del trabajo	X					Propietaria	2	0.3	2.3	50	0.06	0	0.06	1.2
	Seguimiento y reorganización		X				Propietaria	1	1.3	2.3	50	0.03	0.03	0.06	1.2
5								8	6.5	14.6	300	0.24	0.18	0.42	8.4

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 8																										
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa																										
PROCESO: Infraestructura de la empresa	8	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva	Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque								
														Tiempo en minutos				COSTO DIARIO			TOTAL					
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA										AV	NAV				AV	NAV	Costo total	Costo mensual						
																										
1	Operación o movimiento	x											Propietaria	2	2	4	80	0.06	0.06	0.12	2.4					
2	Documento comprobatorio												Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3					
3	Registro en el libro diario Paso de operaciones al libro mayor												Propietaria	0	1	1	20	0	0.03	0.03	0.6					
4	Balance de comprobación												Propietaria	2	0.3	2.3	50	0.06	0	0.06	1.2					
	Hoja de trabajo con ajustes de cuenta												Propietaria	1	1.3	2.3	50	0.03	0.03	0.06	1.2					
5													Total	8	6.5	14.6	300	0.24	0.18	0.42	8.4					

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 9 Matriz de análisis de Compras															
PROCESO: Compras	9	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Reconocer las necesidades		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock			Tiempo en minutos					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisión de hoja de trabajo		X				Propietaria	1	0.3	1,3	30	0,08	0	0,08	1,875
2	Revisión de stock en almacén		X				Propietaria	1	0.2	1,2	8	0,08	0	0,08	0,5
3	Repartir al personal			X			Propietaria	0,2	0	0,2	2	0,01	0	0,01	0,12
4	Revisión de stock personal		X				Operadora 1	1	0	1	1	0,03	0	0,03	0,031
	Trabajar con material	X					Operadora 1	1	0	1	1	0,035	0	0,03	0,031
5	Decisión de compra	X					Propietaria	1	0	1	5	0,06	0	0,06	0,31
6	Elaboración de orden de compra					X	Propietaria	1	0	1	5	0,06	0	0,06	0,31
7							TOTAL	6,7	0	6,7	52	0,36	0	0,36	3,18

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 10 Matriz de análisis de Compras														
PROCESO: Compras	10	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
SUBPROCESO: Determinación del producto		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA												AV
														
1														
2	Informa los locales de tela	X				Propietaria	1	0	1	15	0,06	0	0,0625	0,9375
3	Revisión de stock en almacén		X			Propietaria	1	0	1	10	0,06	0	0,0625	0,625
4	Revisión de calidad		X			Propietaria	1	0	1	5	0,06	0	0	1.2
	Cambio de producto			X		Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Pide a Modas duque la adquisición de producto	X				Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Trabajar con el producto	X				Propietaria	1	0	1	5	0,06	0	0	1.2
7						TOTAL	4	0	4	35	0,25	0	0,25	2,1875

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 11																					
Matriz de análisis de Compras																					
PROCESO: Compras	11	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock	Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
		COSTO DIARIO		TOTAL																	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA						AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual								
1	Recibir orden de compra	X											Operadora 3	3	1	4	80	0,09375	0,03125	0,125	2,5
2	Determina que proveedor comprar					X							Operadora 3	1	3	4	80	0,03125	0,09375	0,125	2,5
3	Camina				X								Operadora 3	0	15	15	300	0	0,46875	0,46875	9,375
4	Coge bus				X								Operadora 3	0	45	45	900	0	1,40625	1,40625	28,125
	Solicita producto					X							Operadora 3	10	2	12	240	0,3125	0,0625	0,375	7,5
5	Revisa calidad	X											Operadora 3	5	1	6	120	0,15625	0,03125	0,1875	3,75
6	Compra de materia prima		X										Operadora 3	4	0	4	80	0,125	0	0,125	2,5
7													TOTAL	23	67	90	1800	0,71	2,09	2,8125	56,25

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 12 Matriz de análisis de Compras															
PROCESO: Compras	12	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Pago a proveedores		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock		Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual			
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA											AV	NAV	AV
															
1	Determinar materia prima		x				Operadora 3	1	0	1	12	0,03	0,0	0,03	0,4
2	Pagar en efectivo	x					Operadora 3	1	0	1	8	0,03	0,0	0,03	0,3
3	Recibir efectivo	x					Proveedor	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Elaborar factura					x	Proveedor	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Entrega de materia prima	x					Proveedor	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Entrega de factura					x	Proveedor	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Coger materia prima	x					Operadora 3	1	0	1	6	0,03	0,0	0,03	0,2
7	Coger factura					x	Operadora 3	1	0	1	4	0,03	0,0	0,03	0,1
8							TOTAL	4	0	4	30	0,12	0,0	0,12	0,9

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.b. Procesos Operativos

3.8.1. Descripción del proceso de Logística de entrada

Matriz N° 1 Matriz de análisis de Logística de entrada																		
código	PROCESO: Almacenamiento	1	Operación	Deposito	Inspección	Almacenamiento	Desplazamiento	Almacena miento	Responsible	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Almacena miento	Responsible		AV				NAV	COSTO DIARIO			TOTAL				
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsible	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
A 11	SUBPROCESO: Inventario	Almacenar la cantidad necesaria de materia prima manejando estándares de calidad y un stock de productos																
1	Dirigirse a bodega			X			Propietaria	1	2	3	60	0,06	0,13	0,19	3,8			
2	Ver existencias físicas		X				Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,8			
3							Propietaria											
4							TOTAL	4	2	6	120	0,25	0,13	0,38	7.6			

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 2															
Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: Almacenamiento	2	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 12	SUBPROCESO: Ingreso de mercadería	Almacenar la cantidad necesaria de materia prima manejando estándares de calidad y un stock de productos	Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
						AV						NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Ingreso de mercadería			X			Operadora 3	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
2	Entrega de factura					X	Operadora 3	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
3	Revisión de mercadería		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,25
4	Adquirir nueva materia	x			X		Operadora 3	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,6
	Almacenar en bodega				X		Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,03	0,06	1,2
5	Archivar factura					X	Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,03	0,06	1,2
6															
7							TOTAL	3	3	6	120	0,25	0,03	0,28	5.6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 3																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Almacenamiento	3	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
A 13	SUBPROCESO: Almacenaje	Almacenar la cantidad necesaria de materia prima manejando estándares de calidad y un stock de productos	Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL		
			SIMBOLOGÍA									AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Distribuir materia prima			X			Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
2	Colocar en contenedores				X		Propietaria	1	0	1	20	1,06	0,00	1,06	21,2	
3	Colocar en bodega				X		Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
4	Distribuir stock personal			X			Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
5							TOTAL	4	0	4	80	1,25	0,00	1,25	25	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 4 Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: almacenamiento	4	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 14	SUBPROCESO: Consolidación de precios		Desplazamiento				Almacén la cantidad necesaria de materia prima manejando estándares de calidad y un stock de productos	Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV
															
1	Determinar prenda a elaborar	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Determinar costo de materia prima	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,00	0,06	1,2
3	Determinar CIF	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,00	0,06	1,2
4	Determinar costos de producción	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,00	0,06	1,2
	Determinar precio de venta	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
5															
6							TOTAL	1	4	5	100	0,06	0,06	0,31	6,4

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 5 Matriz de análisis de Logística de entrada														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

código	PROCESO: almacenamiento	5	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO			TOTAL			
Nº	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable		AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total
															
A 15	SUBPROCESO: Evaluación de desechos		Almacenar la cantidad necesaria de materia prima manejando estándares de calidad y un stock de productos										COSTO DIARIO		TOTAL
1	Medición de prendas		X				Propietaria	3	0	3	60	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Corte de tela	X					Propietaria	6	0	6	120	0,38	0,00	0,38	7,6
3	Cocer la prenda	X					Operadora 1- 3	4	0	4	80	0,38	0,00	0,38	7,6
4	Almacenaje de retazos					X	Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,8
	Venta de retazos	X					Propietaria	10	0	10	20	0,63	0,00	0,63	12,6
5															
6							TOTAL	26	0	26	520	1,63	0,00	1,63	32,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 6															
Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: control de existencias	6	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 21	SUBPROCESO: Revisión periódica		Desplazamiento		Establecer la calidad y cantidad de materia prima que se va a procesar para el control periódico de entradas y salidas de producto			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV
															
1	Revisión de inventarios inicial		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Revisión de compras		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
3	Revisión de salidas		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
4	Revisión stock personal		X				Operadora 3	1	1	2	40	0,06	0,06	0,06	1,2
	Inventario final	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
5															
6							TOTAL	5	1	6	120	0,31	0,06	0,31	6,2

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 7															
Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: control de existencias	7	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 22	SUBPROCESO: Abastecimiento periódico		Desplazamiento				Establecer la calidad y cantidad de materia prima que se va a procesar para el control periódico de entradas y salidas de producto	Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV
															
1	A21						Propietaria	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Análisis de stock		X				Propietaria	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	1,25
3															
4							TOTAL	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz Nº 8																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Devolución a proveedores	8	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
A31	SUBPROCESO: Control de calidad		Desplazamiento		Establecer parámetros de devolución de materia prima para el control de calidad del producto que se va a transformar.			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
			SIMBOLOGÍA				AV					NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
Nº	Descripción	SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Ingreso de materia prima	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
2	Revisar precio de materia prima		X				Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2	
3	Revisar tipo de material		X				Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2	
4	Revisar color del material		X				Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2	
	Revisar medidas del material		X				Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2	
5	Utilizar el producto	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
6																
7							TOTAL	2	4	6	120	0,38	0,00	0,38	7,6	
8																
9																

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 9																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Devolución a proveedores	9	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
A 32	SUBPROCESO: Manejo de documentos para devolución		Desplazamiento		Establecer parámetros de devolución de materia prima para el control de calidad del producto que se va a transformar.			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV	Costo total
																
1	Devolución del producto al proveedor				X			Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
2	Desarchivar factura de pedido de materia prima						X	Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
3	Trasladar producto a proveedor				X			Operadora 3	0	22	22	440	0,00	0,69	0,69	13,8
4	Solicitar cambio de MP	X						Operadora 3	0	4	4	80	0,00	0,13	0,13	2,6
5	Solicitar factura de materia prima nueva						X	Operadora 3	0	2	2	40	0,00	0,06	0,06	1,2
6	Trasladar producto nuevo a empresa				X			Operadora 3	0	2	2	40	0,00	0,06	0,06	1,2
7	A41							Propietaria	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
8								TOTAL	0	32	32	640	0,00	1,06	1,06	21,2

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 10															
Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: Distribución interna de materia prima	10	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 41	SUBPROCESO: Distribución de productos a procesar	Desplazamiento		Establecer el material de trabajo a las operadoras para la elaboración de prendas			Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
			SIMBOLOGÍA			AV						NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Ingreso de materia prima	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
2	Revisión de hoja de producción		X				Propietaria	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6
3	Distribución de productos a personal			X			Propietaria	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6
4	Almacenamiento en embaces				X		Operadora	0	2	2	40	0,00	0,13	0,06	1,2
							Operadora								
5							TOTAL	4	3	7	140	0,26	0,18	0,38	7,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 11															
Matriz de análisis de Logística de entrada															
código	PROCESO: Distribución interna de materia prima	11	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO			TOTAL			
A 42	SUBPROCESO: Distribución de productos pre procesados		Desplazamiento		Establecer el material de trabajo a las operadoras para la elaboración de prendas								COSTO DIARIO		TOTAL
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisión de hoja de producción		X				Propietaria	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6
2	Corte de prendas	X					Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,8
3	Ensamble de partes de vestidos	X					Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,8
4	Distribución de telas procesadas			X			Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
7							TOTAL	9	0	9	180	0,56	0,00	0,56	11,2

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.2. Descripción del proceso de Producción

Matriz N° 12 Matriz de análisis de Producción																	
código	PROCESO: Toma de datos	12	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL		
B 11	SUBPROCESO: Toma de medidas	Recopilar los datos necesarios del cliente con la finalidad de utilizar la información adecuadamente para la transformación de las prendas	Desplazamiento				AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual					
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																	
1	Ingreso de clientes	X					Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Elección de prendas	X					Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Traslado al probador				X		Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Tomar medidas con cinta métrica	X					Propietaria	9	0	9	180	0,562	0	0,5625	0	0,5625	11,25
	Cintura , cadera, tiro, basta, espalda, pecho	X					Propietaria	9	0	9	180	0,562	0	0,5625	0	0,5625	11,25
5																	
6							TOTAL	18	0	18	360	1,125	0	1,125	0	1,125	22,5
7																	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 13 Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Toma de datos	13	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento			AV	NAV				COSTO DIARIO		TOTAL	
B 12	SUBPROCESO: Asentamiento de información		Desplazamiento				Recopilar los datos necesarios del cliente con la finalidad de utilizar la información adecuadamente para la transformación de las prendas	AV	NAV	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA								AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Toma de medidas		X				Propietaria	0	1	1	20	0,06	0	0,0625	1,25	
2	Búsqueda de apellido					X	Propietaria	0	1	1	20	0,06	0	0,0625	1,25	
3	Tomar datos personales del cliente (nombre, teléfono)		X				Propietaria	1	1	10	200	0,06	0,06	0,125	2,5	
4	Asentamiento de medidas		X				Propietaria	1	0	1	20	0,56	0	0,0625	1,25	
	Información sobre prenda de vestir		X				Propietaria	0	1	1	20	0	0,06	0,0625	1,25	
5																
6							TOTAL	2	4	14	280	0,81	0,12	0,375	7,5	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 14																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Transformación de productos	14	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
B 21	SUBPROCESO: Distribución de la prenda se vestidos		Desplazamiento		Establecer la transformación de la materia prima para la elaboración de prendas de vestir de mujer según las habilidades de las operadoras			Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL			
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA						AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Revisar figurines (diseño)					X		Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Revisar medidas de cliente					X		Propietaria	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
3	Diseñar molde en papel	X						Propietaria	0	2	2	40	0,00	0,13	0,13	2,6
4	Aparejar con el diseño a elaborar	X						Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
	Tizar en la tela el diseño	X						Propietaria	4	0	4	80	0,25	0,00	0,25	5
5																
6								TOTAL	6	3	9	180	0,39	0,19	0,53	10,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 15 Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: transformación de productos	15	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO			TOTAL			
B 22	SUBPROCESO: Tizado de prendas traje de novias	Establecer la transformación de la materia prima para la elaboración de prendas de vestir de mujer según las habilidades de las operadoras	Desplazamiento				AV		NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisar figurines (diseño)		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Revisar medidas de cliente		X				Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
3	Cortar	X					Propietaria	6	0	6	120	0,38	0,00	0,38	7,6
4	Tizar en la tela el diseño	X					Propietaria	4	0	4	80	0,25	0,00	0,25	5
5							TOTAL	12	0	12	240	0,75	0,00	0,75	15

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 16															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Transformación de productos	16	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 23	SUBPROCESO: Corte de prendas	Desplazamiento		Establecer la transformación de la materia prima para la elaboración de prendas de vestir de mujer según las habilidades de las operadoras			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisar figurines (diseño)		X				Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,13
2	Revisar medidas de cliente		X				Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,13
4	Tizar la tela nuevamente	X					Propietaria	0	6	6	120	0,00	0,38	0,38	7,50
	Cortar la tela	X					Propietaria	7	0	7	140	0,44	0,00	0,44	8,75
5							Propietaria								
6							TOTAL	13	6	19	380	0,81	0,38	1,19	23,50

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 17																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Transformación de productos	17	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
B 24	SUBPROCESO: Almacenamiento de prendas cortadas	Desplazamiento		Establecer la transformación de la materia prima para la elaboración de prendas de vestir de mujer según las habilidades de las operadoras.			AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual				
			SIMBOLOGÍA			AV							NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV				AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Distribuir la tela			X			Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
2	Entregar a operadores	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
3	Tizar el nombre d la cliente en la tela junto con el nombre del figurín y número	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
4	Enfundar la tela	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
	Almacenar el paquete en el cajón de costuras					X	Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
5																
6							TOTAL	5	0	5	100	0,31	0,00	0,31	6,2	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 18															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: ensamble de prendas	18	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 31	SUBPROCESO: Distribución de costuras		Desplazamiento		Obtener prendas de vestir de alta calidad con estándares de producción que satisfaga el gusto del consumidor final		Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
			SIMBOLOGÍA		AV	NAV						AV	NAV	Costo total	Costo mensual
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisar hojas de producción	X					Propietaria	2	2	4	80	0,12	0,12	0,25	5
2	Entregar material a operadoras			X			Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
3	Determinar hilos para confección				x		Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
4	Ensamblar piezas	X					Propietaria	4	0	4	80	0,25	0,00	0,25	5
	Determinar hilos para confección				X		Operadora 1	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
5	Ensamblar piezas	X					Operadora 1	4	0	4	80	0,13	0,00	0,13	2,6
6	Ensamblar el pantalón y arreglar costuras	X					Operadora 2	4	0	4	80	0,13	0,00	0,13	2,6
7	Determinar hilos para confección				X		Operadora 2	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
8	Ensamblar piezas	X					Operadora 2	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,6
							TOTAL	21	0	21	420	0,85	0,12	0,97	19,4

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 19															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: ensamble de prendas	19	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 32	SUBPROCESO: costura de prendas	Desplazamiento		Obtener prendas de vestir de alta calidad con estándares de producción que satisfaga el gusto del consumidor final			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Prender la máquina				X		Propietaria	1	0	1	5	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Determinar color de hilo para máquina y carrete				X		Propietaria	2	1	3	60	0,13	0,06	0,19	3,8
3	Revisar el modelo		X				Propietaria	3	4	7	135	0,19	0,25	0,44	8,8
4	Revisar medidas		X				Propietaria	12	8	20	400	0,75	0,50	1,25	25
5	Emparejar piezas	X					Propietaria	30	0	30	600	1,88	0,00	1,88	37,6
6	Juntar todas las piezas	X					Propietaria	180	120	300	6000	5,50	4,25	10,75	215
7	Determinar color de hilo para máquina y carrete				X		Operadora 1	2	1	3	60	0,06	0,03	0,09	1,8
8	Revisar el modelo		X				Operadora 1	3	4	7	135	0,09	0,13	0,22	4,4
9	Revisar medidas		X				Operadora 1	12	8	20	400	0,38	0,25	0,63	12,6
10	Emparejar piezas	X					Operadora 1	30	0	30	600	0,94	0,00	0,94	18,8
11	Juntar todas las piezas	X					Operadora 1	200	160	360	7205	6,63	4,63	11,25	225
12	Determinar color de hilo para máquina y carrete				X		Operadora 2	2	1	3	60	0,06	0,03	0,09	1,8
13	Revisar el modelo		X				Operadora 2	3	4	7	135	0,09	0,13	0,22	4,4
	Revisar medidas		X				Operadora 2	12	8	20	400	0,38	0,25	0,63	12,6

14	Emparejar piezas	X					Operadora 2	30	0	30	600	0,94	0,00	0,94	18,8
15	Juntar todas las piezas	X					Operadora 2	390	20	410	8195	6,19	6,63	12,81	256,2
							TOTAL	912	339	1251	25020	24.27	17.14	50,31	1006,2
Matriz N° 20															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Ensamble de prendas	20	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento										
B 33	SUBPROCESO: Pegado de botones	Desplazamiento		Obtener prendas de vestir de alta calidad con estándares de producción que satisfaga el gusto del consumidor final			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO	TOTAL						
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Revisar el modelo de traje		X				Operadora 3	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,63
2	Revisar el color de tela		X				Operadora 3	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,63
3	Revisar el modelo de botón		x				Operadora 3	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,63
4	Buscar el hilo adecuado para el botón				X		Operadora 3	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,63
5	Pasar el hilo por la aguja	X					Operadora 3	1	0	1	20	0,03	0,00	0,03	0,63
6	Cocer a mano y pegar botones	X					Operadora 3	6	1	7	140	0,19	0,03	0,22	4,38
							TOTAL	8	4	12	240	0,25	0,12	0,38	7,50

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 21 Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: ensamble de prendas	21	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 34	SUBPROCESO: Zurcido de prendas		Desplazamiento		Obtener prendas de vestir de alta calidad con estándares de producción que satisfaga el gusto del consumidor final.			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV
															
1	La prenda está rota	X					Operadora 3	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,06
2	Buscar retazo o tela similar					X	Operadora 3	0	4	4	80	0,00	0,12	0,13	2,75
3	Cocer a mano la prenda	X					Operadora 3	3	0	3	60	0,09	0,00	0,09	1,8
4	Planchar	X					Operadora 3	3	0	3	60	0,09	0,00	0,09	1,8
5							TOTAL	6	5	11	220	0,28	0,06	0,34	6,8

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 22 Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Control de producción	22	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL	
												AV	NAV	Costo total	Costo mensual
B 41	SUBPROCESO: Control de calidad	Establecer estándares de calidad en la materia prima y en las prendas de vestir para evitar errores en la elaboración inicial y final													
1	Planchar la prenda	X					Operadora 3	8	2	10	200	0,25	0,06	0,31	6,25
2	Revisión de prendas		X				Operadora 3	2	2	4	80	0,06	0,06	0,13	2,50
3	Confirmar producto/imagen		X				Operadora 3	0	3	3	60	0,00	0,09	0,09	1,8
4	Confirmar producto/medidas		X				Operadora 3	0	3	3	60	0,00	0,09	0,09	1,8
	Colocar en el armador	X					Operadora 3	1	2	3	60	0,03	0,06	0,09	1,8
5	Colocar en la percha	X					Operadora 3	1	2	3	60	0,03	0,06	0,09	1,8
6															
7							TOTAL	12	14	26	520	0,37	0,42	0,81	16,20

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 23																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Control de producción	23	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
B 42	SUBPROCESO: Prueba de vestido		Desplazamiento		Establecer estándares de calidad en la materia prima y en las prendas de vestir para evitar errores en la elaboración inicial y final			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV	Costo total
																
1	Ingreso de cliente					X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Solicitud de pedido					X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Ingreso al probador					X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Revisar lista de producción		X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,25
	Sacar prenda de percha			X				Propietaria	1	0	1	10	0,06	0,00	0,06	1,2
5	Poner prenda	X						Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Revisar medidas y despuntar		X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,25
7	Tizar guía de costura final	X						Propietaria	3	0	3	70	0,19	0,00	0,19	3,38
8								TOTAL	6	0	6	120	0,38	0,00	0,38	7,60
9																

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 24															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Control de producción	24	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 43	SUBPROCESO: Toques finales	Establecer estándares de calidad en la materia prima y en las prendas de vestir para evitar errores en la elaboración inicial y final	Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
						AV						NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Sacar puntadas	x					Propietaria	0	2	2	40	0,00	0,13	0,13	2,13
2	Revisar color de hilo y carrete					X	Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	0,13
3	Prender máquina					X	Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	0,63
4	Cocer por línea tizada	X					Propietaria	3	0	3	60	0,19	0,00	0,19	3,75
	Cortar hilos sobrantes	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	0,63
5	Sacar pelusas	X					Propietaria	1	1	1	20	0,13	0,06	0,06	0,25
6															
7							TOTAL	6	4	9	180	0,44	0,25	0,56	7,50

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.3. Descripción del proceso de Venta

Matriz N° 25															
Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Programación	25	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
C 11	SUBPROCESO: Fecha de entrega	Desplazamiento		Establecer un calendario de pruebas y entregas de productos en proceso y terminados para la organización de producción y almacenamiento			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA										
															
1	Revisar agenda de pedidos			X			Propietaria	1	4	5	100	0,06	0,25	0,31	6,25
2	Apunta en agenda					X	Propietaria	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Regresa a retirar la prenda					X	Cliente	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,25
4							Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
							TOTAL	2	4	6	120	0,13	0,25	0,38	7,50

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 26 Matriz de análisis de Ventas																
código	PROCESO: Toques finales	26	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO			TOTAL				
C 21	SUBPROCESO: Lavado	Desplazamiento		Establecer un calendario de pruebas y entregas de productos en proceso y terminados para la organización de producción y almacenamiento			AV		NAV	COSTO DIARIO	TOTAL					
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
																
1	Sacar de la percha				X			Operadora 1	0	3	3	52	0,00	0,09	0,09	1,63
2	Limpiar con paño húmedo la tiza					X		Operadora 1	1	6	7	140	0,03	0,19	0,22	4,38
3	Secado de prenda					X		Operadora 1	0	4	4	88	0,00	0,13	0,13	2,75
4																
								TOTAL	4	10	14	280	0,13	0,31	0,44	8,75
5																

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 27															
Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Toques finales	27	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
C 22	SUBPROCESO: Planchado		Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
			Pulir la prenda final evitando que queden residuos de hilos y telas, para incorporar los accesorios y acabados de la prenda de vestir									AV	NAV	Costo total	Costo mensual
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Sacar de la percha la prenda			X			Operadora 1	3	0	3	60	0,09	0,00	0,09	1,63
2	Prender la plancha				X		Operadora 1	0	5	5	100	0,00	0,16	0,16	3,13
3	Pasar la plancha por la ropa	X					Operadora 1	15	0	15	300	0,47	0,00	0,47	9,38
4	Apagar la plancha				X		Operadora 1	0	1	1	120	0,00	0,03	0,03	0,56
5							Operadora 1								
							TOTAL	18	6	24	480	0,56	0,19	0,75	14,69

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 28															
Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Toques finales	28	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 31	SUBPROCESO: Perchado	Desplazamiento		Pulir la prenda final evitando que queden residuos de hilos y telas, para incorporar los accesorios y acabados de la prenda de vestir			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
		SIMBOLOGÍA		SIMBOLOGÍA											
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
															
1	Colocar la prenda en armador					X	Operadora 1	0	1	1	20	0,00	0,03	0,03	0,63
2	Colocar nombre y fecha de cliente y fecha de entrega	X					Operadora 1	2	1	3	60	0,06	0,03	0,09	1,88
3	Llamar recordatorio a cliente	X					Operadora 1	3	5	8	160	0,09	0,15	0,25	5,00
4							TOTAL	5	7	12	240	0,15	0,21	0,38	7,50

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 29 Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Entrega	29	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
C 41	SUBPROCESO: Prueba final de prendas	Desplazamiento		Figar un mecanismo de entrega al cliente del producto terminado y el cobro de la prenda			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Ingreso de cliente				X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Solicitud de pedido				X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Ingreso al probador				X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Sacar prenda de percha				X		Propietaria	0	3	3	60	0,00	0,19	0,19	3,13
	Poner prenda				X		Cliente	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Arreglar prenda	X					Propietaria	0	13	13	260	0,00	0,81	0,81	16,06
7	Empacar prenda	X					Propietaria	3	2	5	100	0,19	0,13	0,31	6,25
8															
9							TOTAL	3	18	21	420	0,19	1,13	1,31	25,44

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 30 Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Entrega	30	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
C 42	SUBPROCESO: empaque de producto	Desplazamiento		Figar un mecanismo de entrega al cliente del producto terminado y el cobro de la prenda			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA									AV	NAV
															
1	Doblar prenda	X					Propietaria	2	0	2	60	0,13	0,00	0,13	1,88
2	Colocar la prenda en una funda	X					Propietaria	2	0	2	60	0,13	0,00	0,13	1,88
3	Entregar prenda	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,25
4							Propietaria								
							TOTAL	5	0	5	100	0,31	0,00	0,31	5,00

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 31 Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Entrega	31	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
C 43	SUBPROCESO: Cobro de producto		Desplazamiento		Figar un mecanismo de entrega al cliente del producto terminado y el cobro de la prenda		Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA									AV	NAV
															
1	Sacar libreta de facturas	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	0,31
2	Pedir los datos del cliente	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	0,31
3	Llenar factura					X	Propietaria	1	1	2	40	0,06	0,06	0,13	2,50
4	Entregar factura					X	Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	0,31
	Coger dinero o cheque	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	0,94
5	Archivar copia de factura					X	Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	0,63
6							Propietaria								
7							TOTAL	4	3	7	140	0,31	0,13	0,44	5,00
8															

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.4. Descripción del proceso de Marketing

Matriz N° 32															
Matriz de análisis de Marketing															
código	PROCESO: Publicidad	32	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
D 11	SUBPROCESO: Entrega de tarjetas	Desplazamiento		lograr un desarrollo personal y contribuir a elevar el nivel de ventas y reconocimiento de la empresa en la cual preste sus servicios			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
															
1	Elaborara tarjetas de presentación	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Entregar tarjetas de presentación	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
3							Propietaria								
4							TOTAL	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 33															
Matriz de análisis de Marketing															
código	PROCESO: Promoción	33	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
D 21	SUBPROCESO: Descuentos de precios	Desplazamiento		Establecer el descuento según la antigüedad del cliente y fomentar la confianza hacia la empresa			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción						Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
1	No hacer descuento	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2
2	Hacer descuento	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,2
3							Propietaria								
4							TOTAL	1	1	2	40	0,06	0,06	0,13	2,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 34 Matriz de análisis de Marketing																
código	PROCESO: Relaciones con el canal	34	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
D 31	SUBPROCESO: Entrega de presentes al cliente importantes	Fomentar la relación de la empresa hacia el cliente y viceversa para constituir relaciones de confianza y productividad	Desplazamiento				AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual				
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA											
																
1	No buscar presente	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
2	Entregar presente	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0,00	0,06	1,2	
3							Propietaria									
4							TOTAL	2	0	2	40	0,13	0,00	0,13	2,6	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 35															
Matriz de análisis de Marketing															
código	PROCESO: Fijación de precios	35	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
D 41	SUBPROCESO: Estandarización de precios	Desplazamiento		Establecer el precio de venta de la prenda según sus costos y características			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
															
1	Determinar la prenda a elaborar	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,25
2	Poner precio	X					Propietaria	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,25
3							Propietaria								
4							TOTAL	0	2	2	40	0,00	0,13	0,13	2,50

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.5. Descripción del proceso de Post-Venta

Matriz N° 36 Matriz de análisis de Post- Venta															
código	PROCESO: Recepción de comentario s y sugerencia s	36	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
E 11	SUBPROCESO: preguntas sobre el servicio	Desplazamiento		Diagnosticar los problemas y errores que se hayan efectuado en el desarrollo de prenda para realizar correcciones en los procesos			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Preguntar al momento de la entrega	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0	0,06	1,2
2	Pide disculpas	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0	0,06	1,2
3	Agradece por la atención	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0	0,06	1,2
4															
							TOTAL	3	0	3	60	0,18	0	0,18	3,6

Elaborado por: Diego Salazar

3.8.6. Determinación de eficiencia de los procesos actuales

Cuadro Nº 70								
Eficacia del trabajo actual								
nº	SUBPROCESO	TIEMPO AL MES	AV	NAV	AV AL MES	EFICIENCIA	NAV AL MES	PONDERACIÓN
LOGISTICA DE ENTRADA								
1	Inventario	120	4	2	80	0,25%	40	0,12%
2	Ingreso de mercadería	120	3	3	60	0,19%	60	0,19%
3	Almacenaje	80	4	0	80	0,25%	0	0,00%
4	Consolidación de precios	100	1	4	20	0,06%	80	0,25%
5	evaluación de desechos	520	26	0	520	1,61%	0	0,00%
6	Revisión periódica	120	5	1	100	0,31%	20	0,06%
7	Abastecimiento periódico	40	2	0	40	0,12%	0	0,00%
8	Control de calidad	120	2	4	40	0,12%	80	0,25%
9	Manejo de documentos para	640	0	32	0	0,00%	640	1,98%
10	Distribución de productos a	140	4	3	80	0,25%	60	0,19%
11	Distribución de productos pre procesados	180	9	0	180	0,56%	0	0,00%
PRODUCCIÓN								
12	Toma de medidas	360	18	0	360	1,11%	0	0,00%
13	Asentamiento de información	120	2	4	40	0,12%	80	0,25%
14	Diagramación de la prenda de	180	6	3	120	0,37%	60	0,19%
15	tizado de prendas (trajes de	240	12	0	240	0,74%	0	0,00%
16	Corte de prendas	380	13	6	260	0,80%	120	0,37%
17	Almacenamiento de prendas	100	5	0	100	0,31%	0	0,00%
18	distribución de costuras	420	21	0	420	1,30%	0	0,00%
19	Costuras de prendas	25020	912	339	18240	56,47%	6780	20,99%
20	pegado de botones	240	8	4	160	0,50%	80	0,25%
21	Zurcido de prendas	220	6	5	120	0,37%	100	0,31%
22	Control de calidad	520	12	14	240	0,74%	280	0,87%
23	Prueba de vestido	120	6	0	120	0,37%	0	0,00%
24	Toques finales	200	6	4	120	0,37%	80	0,25%
VENTAS								
25	Fecha de entrega	120	2	4	40	0,12%	80	0,25%
26	lavado	280	4	10	80	0,25%	200	0,62%
27	Planchado	480	18	6	360	1,11%	120	0,37%
28	Perchado	240	5	7	100	0,31%	140	0,43%
29	Prueba final de prendas	420	3	18	60	0,19%	360	1,11%
30	Empaque de producto	100	5	0	100	0,31%	0	0,00%
31	Cobro de producto	140	4	3	80	0,25%	60	0,19%
MARKETING								
32	Entrega de tarjetas	40	2	0	40	0,12%	0	0,00%
33	Descuentos de precios	40	1	1	20	0,06%	20	0,06%
34	Entrega de presentes a clientes	40	2	0	40	0,12%	0	0,00%
35	Estandarización de precios	40	0	2	0	0,00%	40	0,12%
POST-VENTAS								
36	Indagación de clientes sobre	60	3	0	60	0,19%	0	0,00%
		32300	1136	479	22720	70,34%	9580	29,66%

Elaborado por: Diego Salazar

3.9. Levantamiento de Procesos Mejorados

Mediante la elaboración de los procesos actuales que posee la empresa Modas Duque se pueden establecer un mejoramiento de sus procesos lo que aportará en un mejor valor agregado, optimizando recursos; esto se les conoce como reingeniería de procesos, Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez⁵.”

Una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez, etc.)

El cliente es quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, pues tanto una como otra se han creado para entregar al cliente unos bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

Para la reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer referencia en los procesos significativos, que constituyen el objeto propio de la reingeniería.⁶

3.10. Propuesta Estratégica

A continuación se presenta el resultado de una mejora en los procesos de la empresa Modas Duque. Los procesos antes mencionados han sido mejorados tomando en cuenta la cantidad de tiempo de actividades que agregan valor así mismo la cantidad de tiempo de actividades que no agregan valor.

⁵ Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4

⁶ ALARCÓN Juan Angel, "Reingeniería de procesos Empresariales"

El proceso de mejora se enfocó en identificar los tiempos antes mencionados y reducirlos al máximo sin afectar o comprometer el proceso, es decir sin la necesidad de suprimir o eliminar los procesos actuales de la empresa, dicho en otras palabras, se mejoró los procesos haciendo más eficiente el desarrollo de este mediante la implementación y ayuda de algunos implementos y artículos que más adelante en el análisis costo beneficio serán detallados con mayor énfasis.

3.11. Direccionamiento estratégico de la Empresa.

A continuación se describe el direccionamiento estratégico que la empresa Modas Duque tomará para su mejoramiento.

3.11.1. Propuesta estratégica

La propuesta estratégica desarrolla integralmente un pensamiento estratégico que mejora la gestión operativa de la organización para incrementar su participación en el mercado, mejorando el grado de satisfacción del cliente y disminuyendo los costos de operación, a través de la excelencia en el servicio y de una efectiva gerencia en los procesos en cada una de las unidades.⁷

3.11.2. Misión

La misión de la empresa por disposición de la propietaria no se modificará en ningún aspecto por lo que quedará de la siguiente manera:

“Ser una empresa tradicional orientada a elaborar productos de elegancia, moda, tendencia y calidad que nuestros clientes merecen tener.”

⁷ http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81

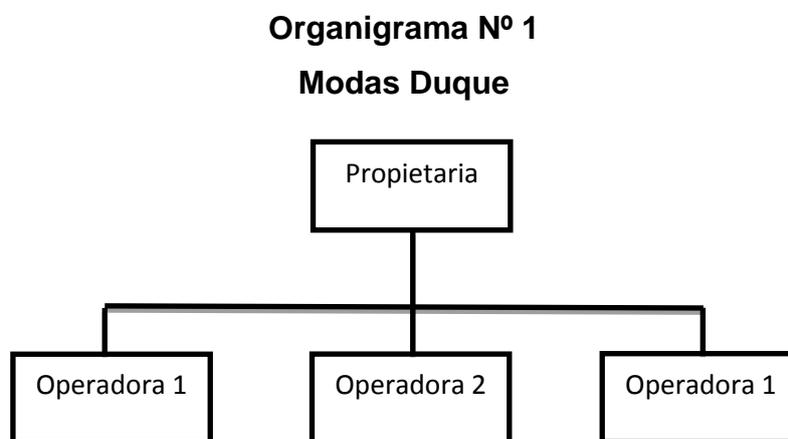
3.11.3. Visión

La visión de la empresa se ha modificado, ya que ha perdurado por varios años por lo que se proyectará con más fuerza una mejor expectativa a corto plazo y quedará de la siguiente manera:

“Lograr al año 2020 que las mujeres y hombres nos identifiquen por la calidad artesanal en la elaboración de diseños de vanguardia, obteniendo como resultado la satisfacción y superación de las expectativas del cliente, apoyados en el talento humano competente, que actúe con el propósito continuo de los objetivos de la organización tanto en el bienestar del cliente externo como interno.”

3.11.4. Funciones de personal de la empresa

La empresa seguirá manejando el mismo personal que se ha mantenido hasta la fecha, distribuido de la siguiente manera:



Elaborado por: Diego Salazar

- **Propietaria.-** Es la encargada de realizar la hojas de compra para el almacenamiento de materia prima, tomar medidas a las clientes, realizar control de los procesos de las operadoras, planificar el calendario de trabajo o actividades empresariales, realizar tizado, corte y distribución

de las telas y materia prima a las operadoras, proceso de cobro y facturación de la mercadería.

- **Operadora 1.-** Por mantener una gran antigüedad en la empresa y conocimiento de la misma como segunda al mando, realiza capacitación básica a posibles operadoras nuevas, colabora con el control de calidad en la elaboración final de prendas, realiza el ensamble de prendas y terminar los toques finales.
- **Operadora 2.-** Realiza el ensamble y la elaboración final de prendas toques finales y con el inventario de materia prima.
- **Operadora 3.-** Realiza el ensamble y la elaboración final de prendas, toques finales y las compras de materia prima para el stock del almacén, a su vez deberá realizar compras de productos de improvisado.

3.11.5. Políticas empresariales.

Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento los cuales estarán en función de la misión y visión

- **Calidad al producto final**

La política de calidad en Modas Duque, se caracteriza por una permanente dedicación a la satisfacción de nuestros clientes y a la mejora de la calidad de nuestros servicios de venta, alquiler y postventa.

Por ello, es política de la Empresa Modas Duque establecer y mantener un Sistema de la Calidad efectivo, cumpliendo con las necesidades de los clientes y mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, implicando a los proveedores en la Política de Calidad para que satisfagan las necesidades tanto de la empresa como las de nuestros clientes.

-

- **Servicio al cliente.**

Dentro de Modas Duque queremos mejorar cada día para poder ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, siguiendo esta pauta, hemos mejorado la decisión de compra mediante la creación de catálogo que gestione todas las sugerencias y necesidades que puedan surgir entre nuestros clientes, acorde con esta línea se realizarán formatos que se proporcionará para el conocimiento sobre la información del cliente, tiempos de entrega y el grado de satisfacción concerniente a la atención durante todo el proceso.

- **Calidad de talento humano**

La Empresa Modas Duque dota a los trabajadores de los medios que requieren, tanto medios físicos como conocimientos, mediante adecuados planes formativos para desarrollar sus competencias y aptitudes; se compromete a revisar periódicamente el Sistema de Calidad para garantizar su permanente actualidad para adecuarse a los posibles cambios y para que permitan comprobar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

3.12. Cadena de Valor Mejorada

La cadena de valor actual que posee la empresa se mantendrá, pero nos servirá para el mejoramiento de los procesos y actividades de la empresa. En el cuadro N° 63 muestra el mapa de procesos de la empresa Modas Duque mejorada.

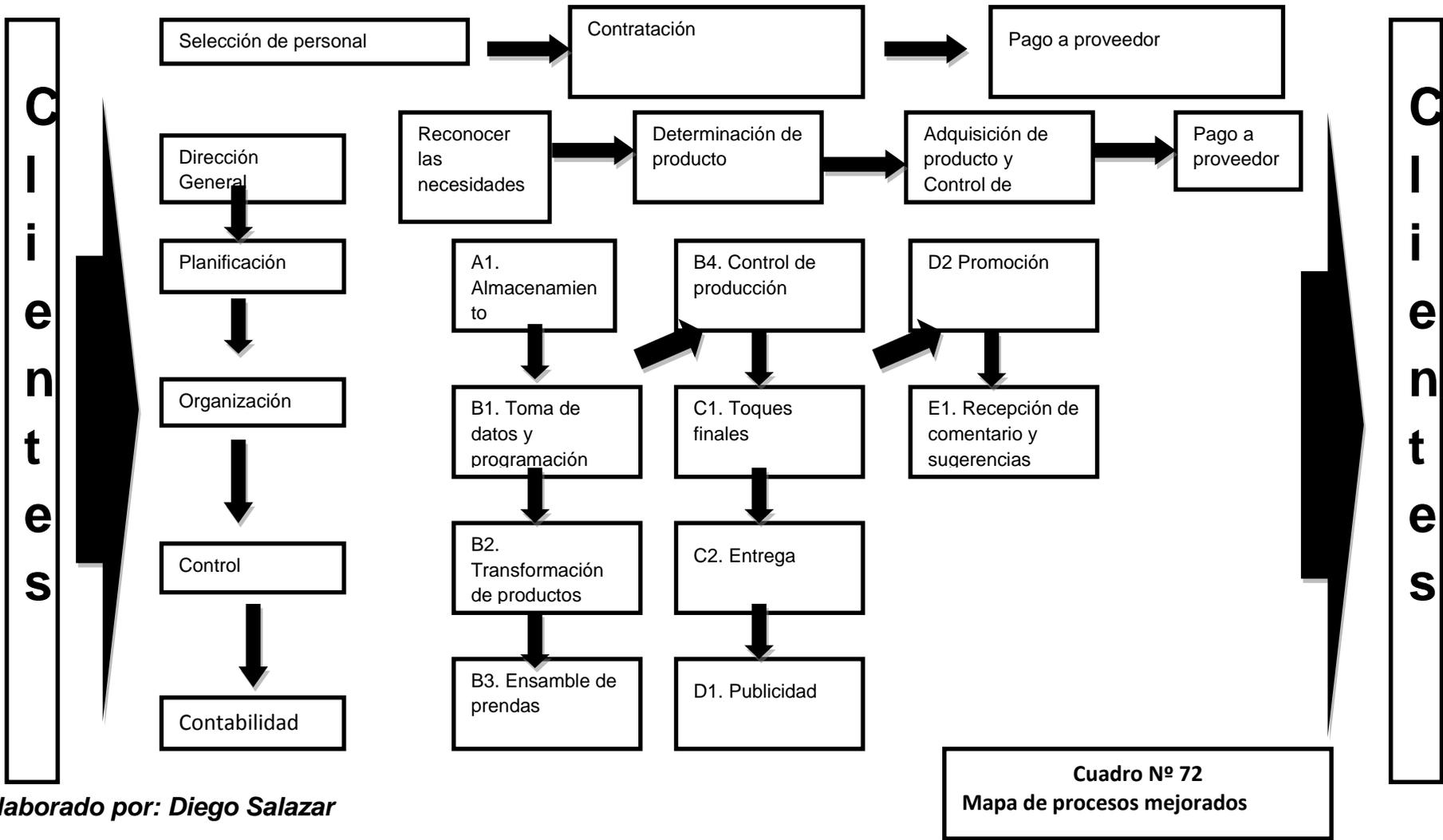
Cuadro N° 71
Cadena de valor

PROCESO DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal <ul style="list-style-type: none"> • Contratación • Formación 				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Planificación • Control • Organización • Contabilidad 				
	COMPRAS <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las necesidades • Determinación de producto • Adquisición de producto y Control de calidad <ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedor 				
PROCESOS OPERATIVOS	LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION	VENTAS	MARKETING	POSTVENTAS
	A1. Almacenamiento y control de existencias	B1. Toma de datos y programación	C1. Toques finales C2. Entrega	D1. Publicidad	E1. Recepción de comentario y sugerencias
		B2. Transformación de productos			
		B3. Ensamble de prendas		D2. Promoción	
		B4. Control de producción			

Elaborado por: Diego Salazar

3.12.1 Mapa de proceso mejorado

Con la ayuda de la cadena de valor mejorada de la empresa se determina un nuevo mapa de procesos como se manifiesta en el cuadro N° 72, el cual se mejora tiempos en los procesos con la ayuda de implementos informáticos como el computador y artículos como el catálogo los que se pueden distinguir en el mapa de procesos actuales de la empresa.



3.13. Procesos mejorados

3.13. a. Procesos de apoyo

- **Compras:** se centra en la compra de materia prima, suministros, materiales de oficina.

A1. Compras
A11 Reconocer las necesidades
A12 Determinación de producto
A13 Adquisición de producto y Control de calidad
A14 Pago a proveedor

- **Administración de Recursos Humanos:** está relacionada con las actividades relacionadas con la selección de personal, la contratación, la formación.

Administración de recursos humanos
Selección de personal
Contratación
Formación

- **Infraestructura de la Empresa:** se encuentran las actividades de respaldo a toda la cadena de valor: la dirección general, la planificación, el control, organización, contabilidad, las finanzas y gestión de calidad

Infraestructura de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Planificación • Control • Organización • Contabilidad • Finanzas

3.13.b. Procesos operativos

- **Logística interna:** en la determinación del mejoramiento de procesos se ha determinado según la ayuda del catálogo y el apoyo de un recurso tecnológico como la computadora, lo que facilita la optimización del tiempo para la empresa distribuyendo y aprovechando mediante el almacenamiento de materia prima.

Cuadro Nº 73	
A Logística interna	
A1. Almacenamiento y control de existencias	
A11 Inventario y Control de Stock	
A12 Ingreso de mercadería	
A13 Distribución de productos semi procesados	
A14 Tizado de prendas (trajes de novias)	

Elaborado por: Diego Salazar

- **Producción:** el mejoramiento de las actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios terminados; medidas, cortes, ensambles, pruebas optimiza el tiempo mediante el mejoramiento profesional de cada operadora, lo que permite que el cliente no se moleste con ir a cada instante para las pruebas.

Cuadro Nº 74		
B Producción		
B1. Toma de datos y programación	B2. Ensamble de prendas	B3. Control de producción
B11 Toma de medidas y asentamiento de información B12 Programación de servicio	B21 Costura de prendas y pegados de botones B22 Zurcido de prendas	B31 Control de calidad B32 Prueba de vestido B33 Terminación de costura (toques finales)

Elaborado por: Diego Salazar

- **Logística externa:** el proceso de programación, almacenamiento, y entrega serán optimizados, a fin de que exista una mayor satisfacción y apreciación del cliente.

Cuadro N° 75 C Venta
C1. Entrega
C11 Empaque de producto y Cobro de producto

Elaborado por: Diego Salazar

- **Comercial y Ventas:** se enfocará en la venta del producto a los clientes a las actividades encaminadas a conseguirlo con una mayor y variada publicidad acompañado de una promoción.

Cuadro N° 76 D Marketing	
D1. Publicidad	D2. Promoción
D11 Envío y entrega de publicidad	D21 Descuentos de prendas

Elaborado por: Diego Salazar

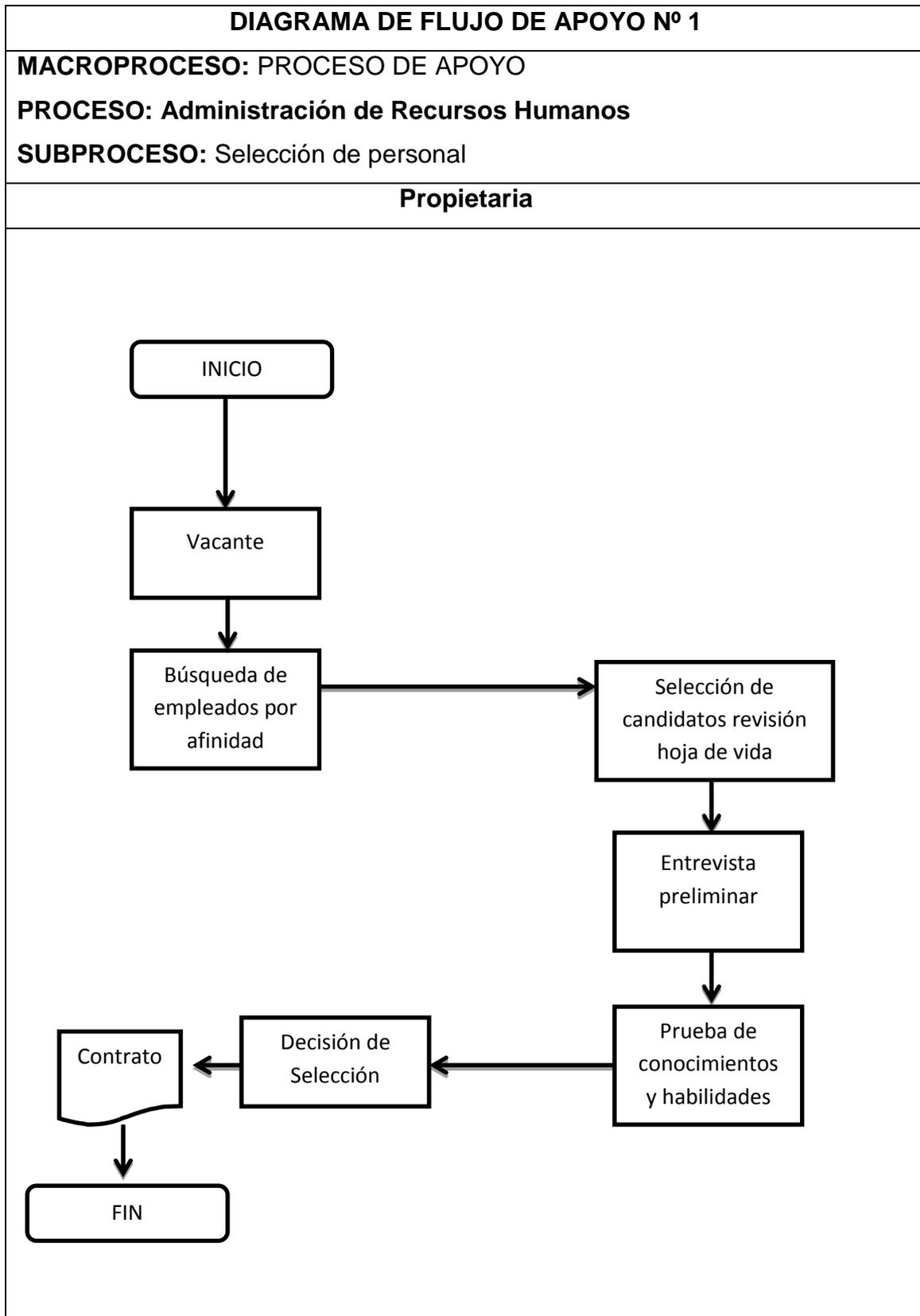
- **Post venta-Servicio:** este proceso se mejora en el valor del servicio vendido, mediante el comentario y sugerencias de los clientes.

Cuadro N° 77 E Post venta-Servicio
E1. Recepción de comentario y sugerencias
E11 indagación a clientes sobre trabajo

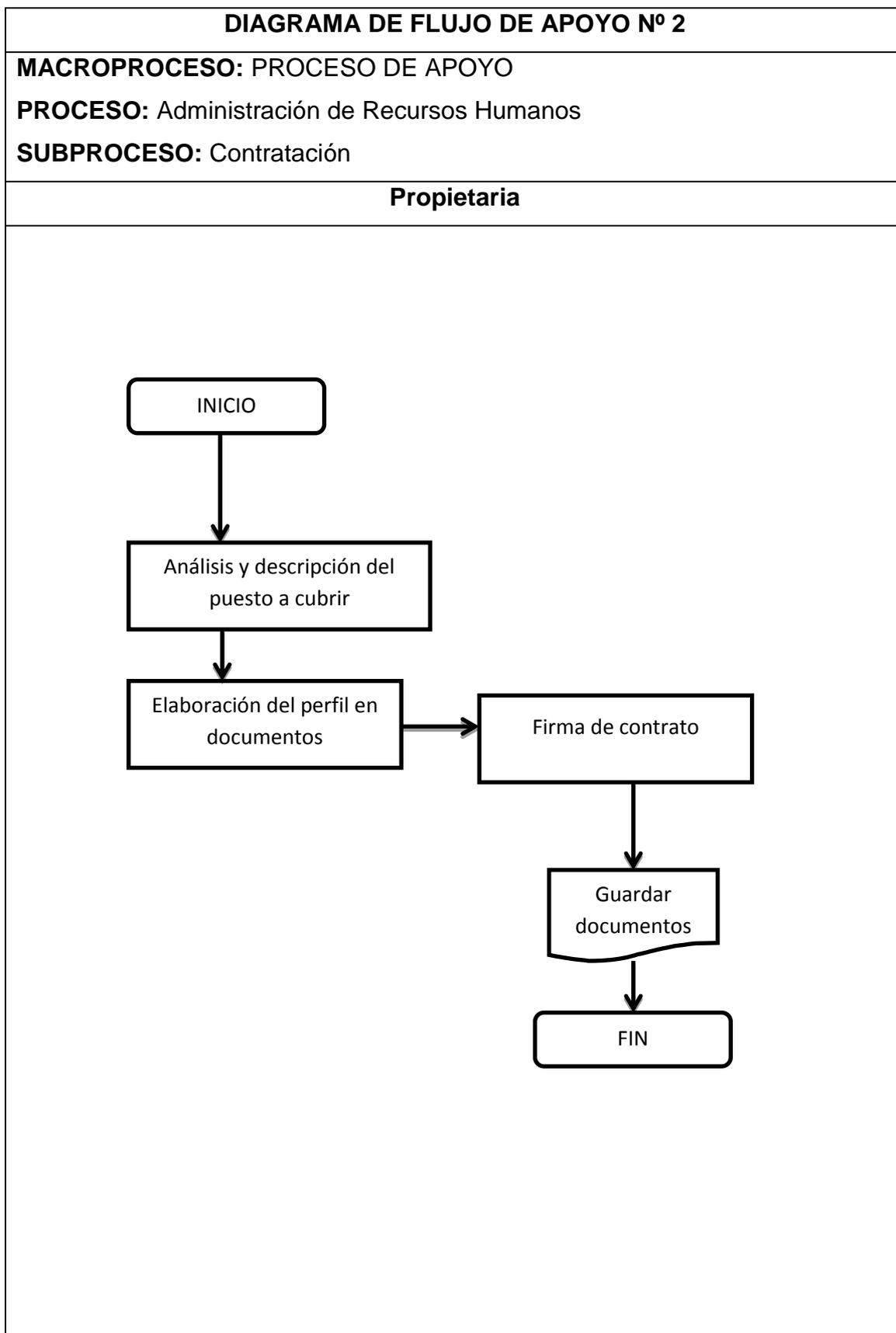
Elaborado por: Diego Salazar

3.14. Diagramas mejorados

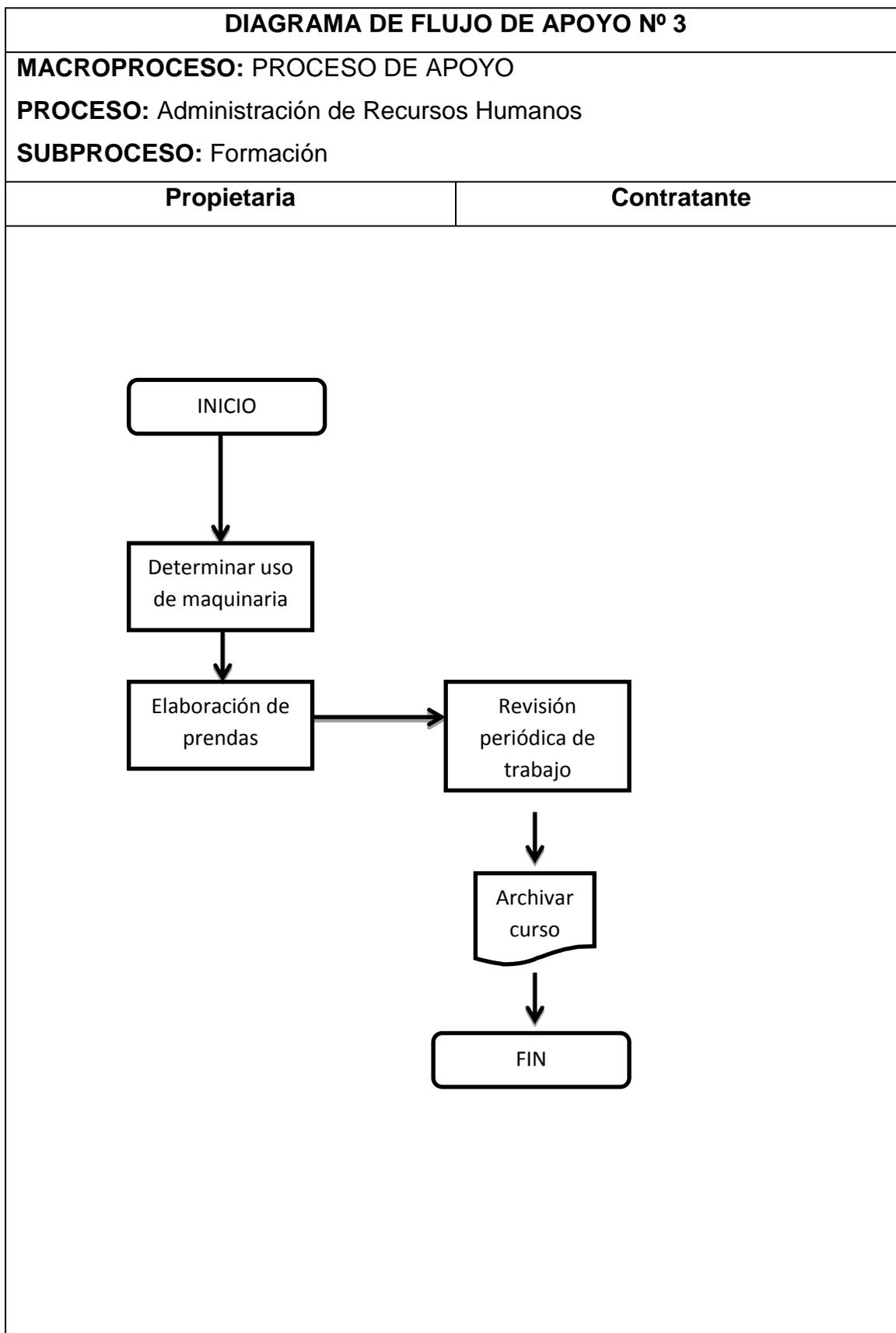
3.14. a) Procesos de Apoyo



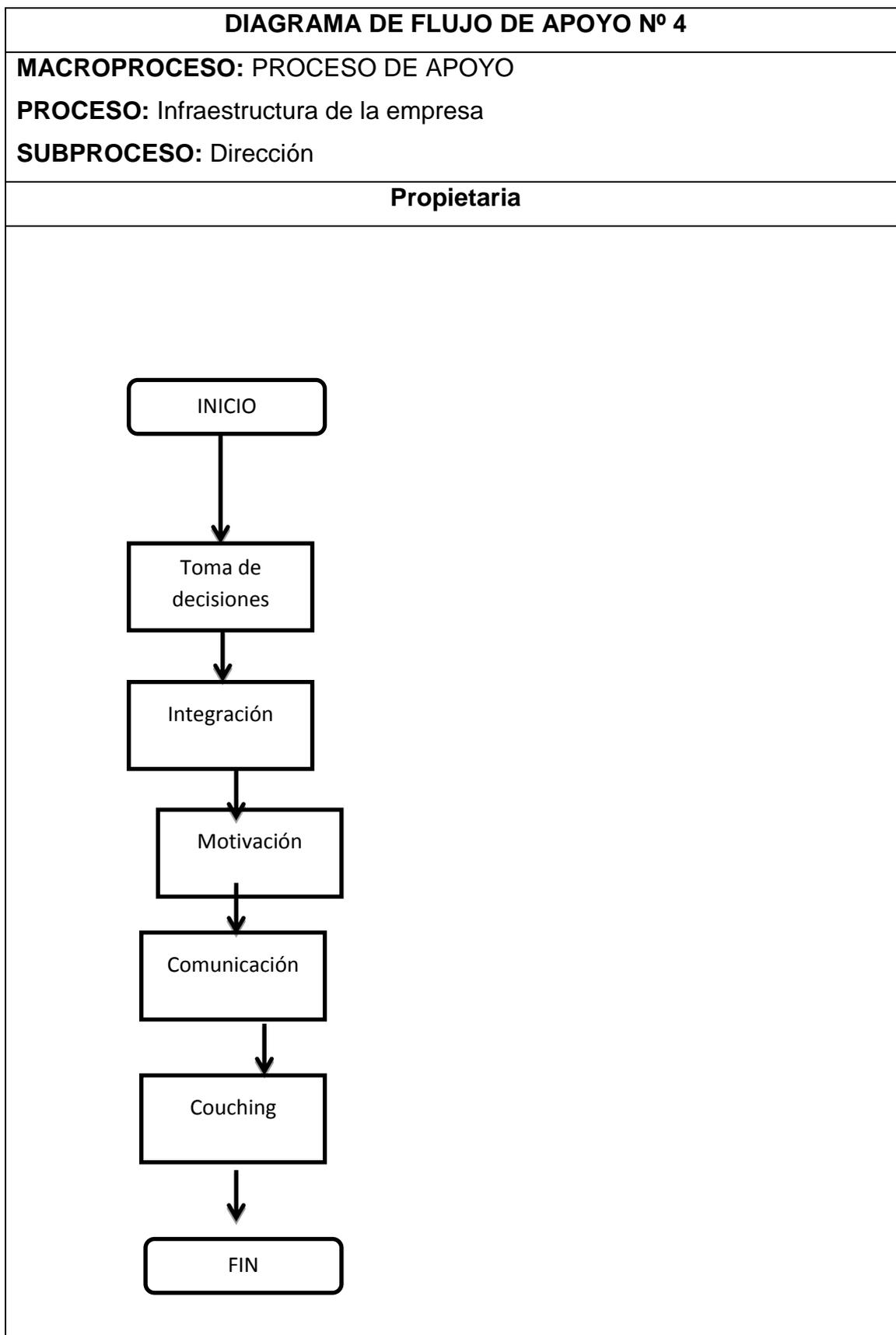
Elaborado por: Diego Salazar



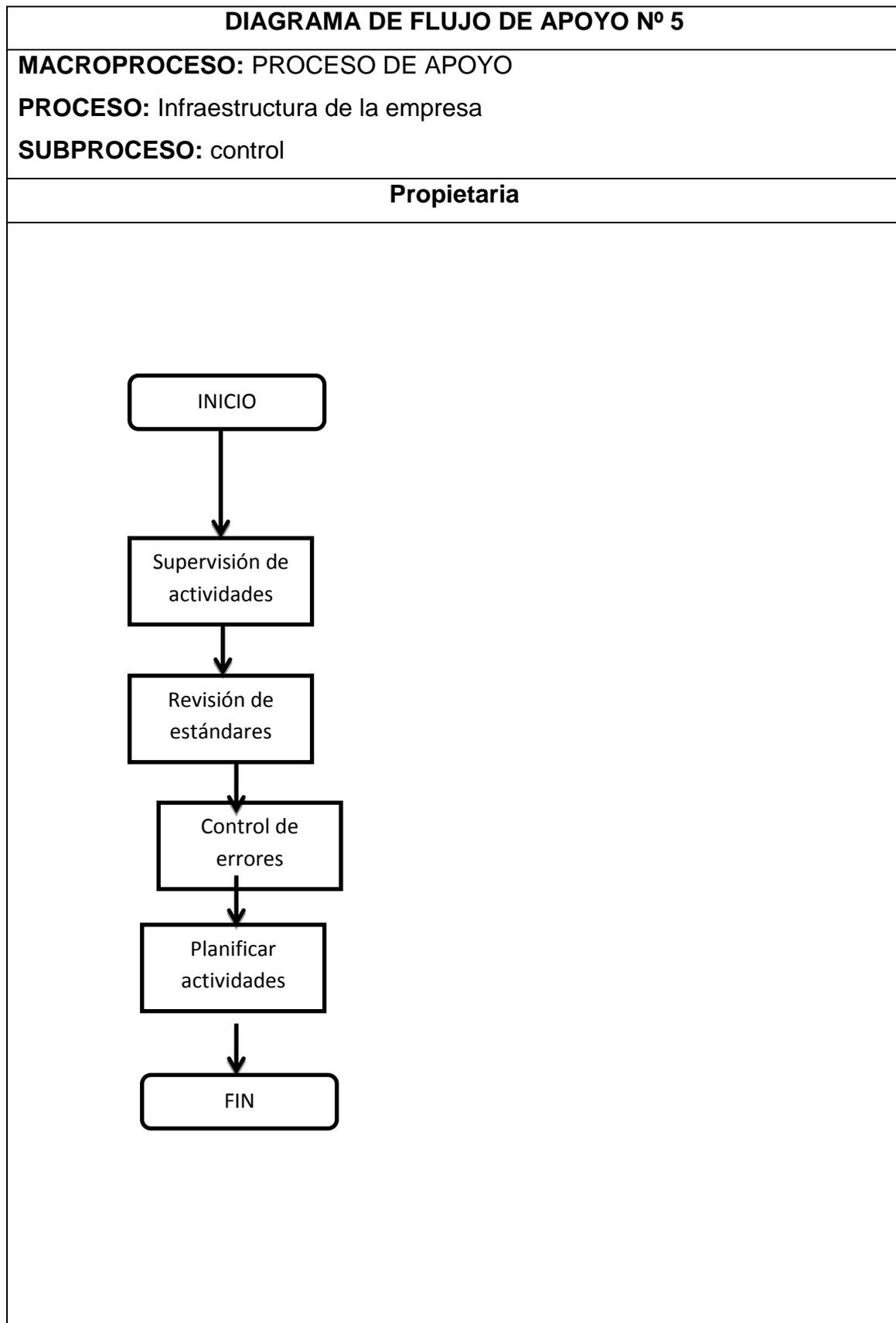
Elaborado por: Diego Salazar



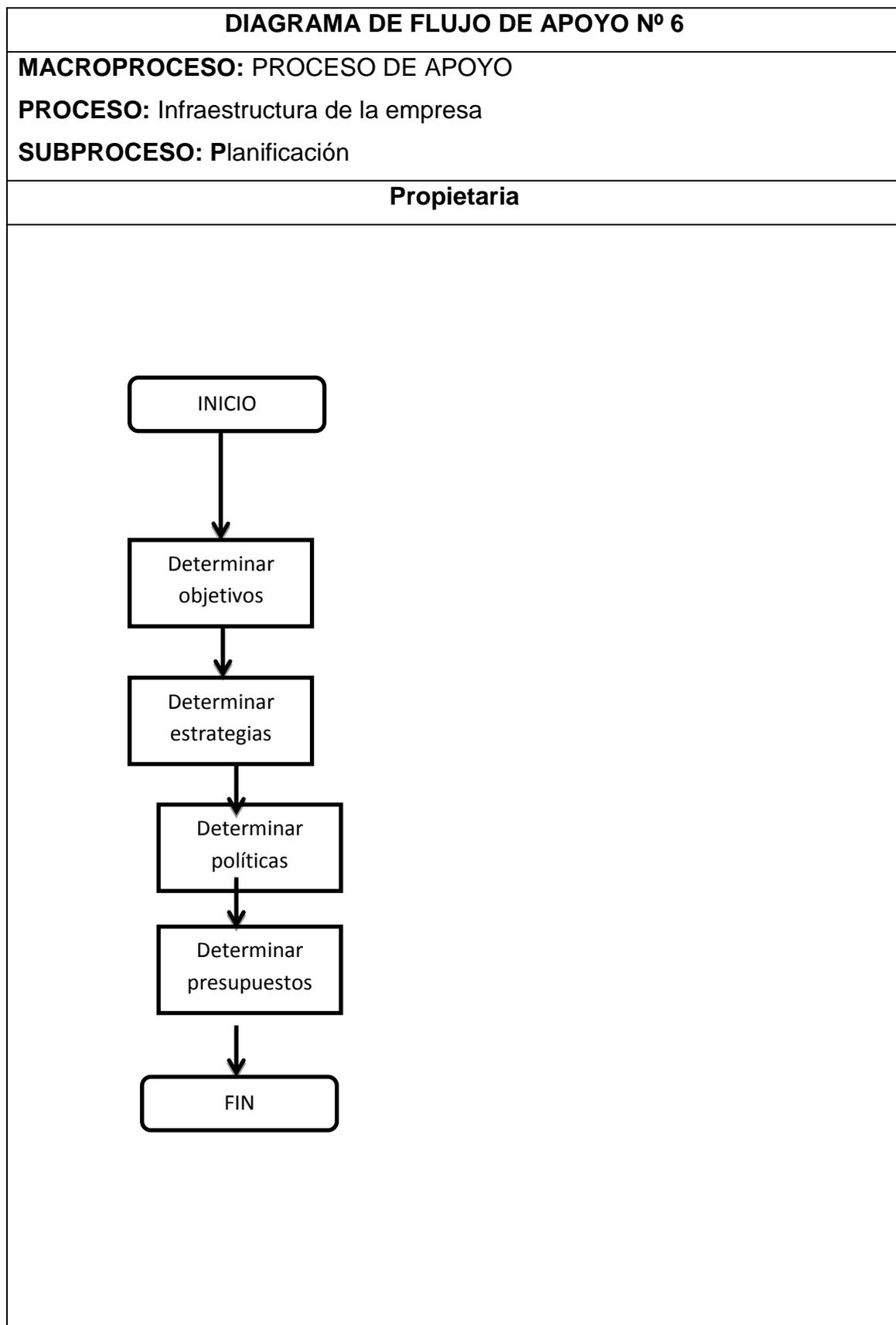
Elaborado por: Diego Salazar



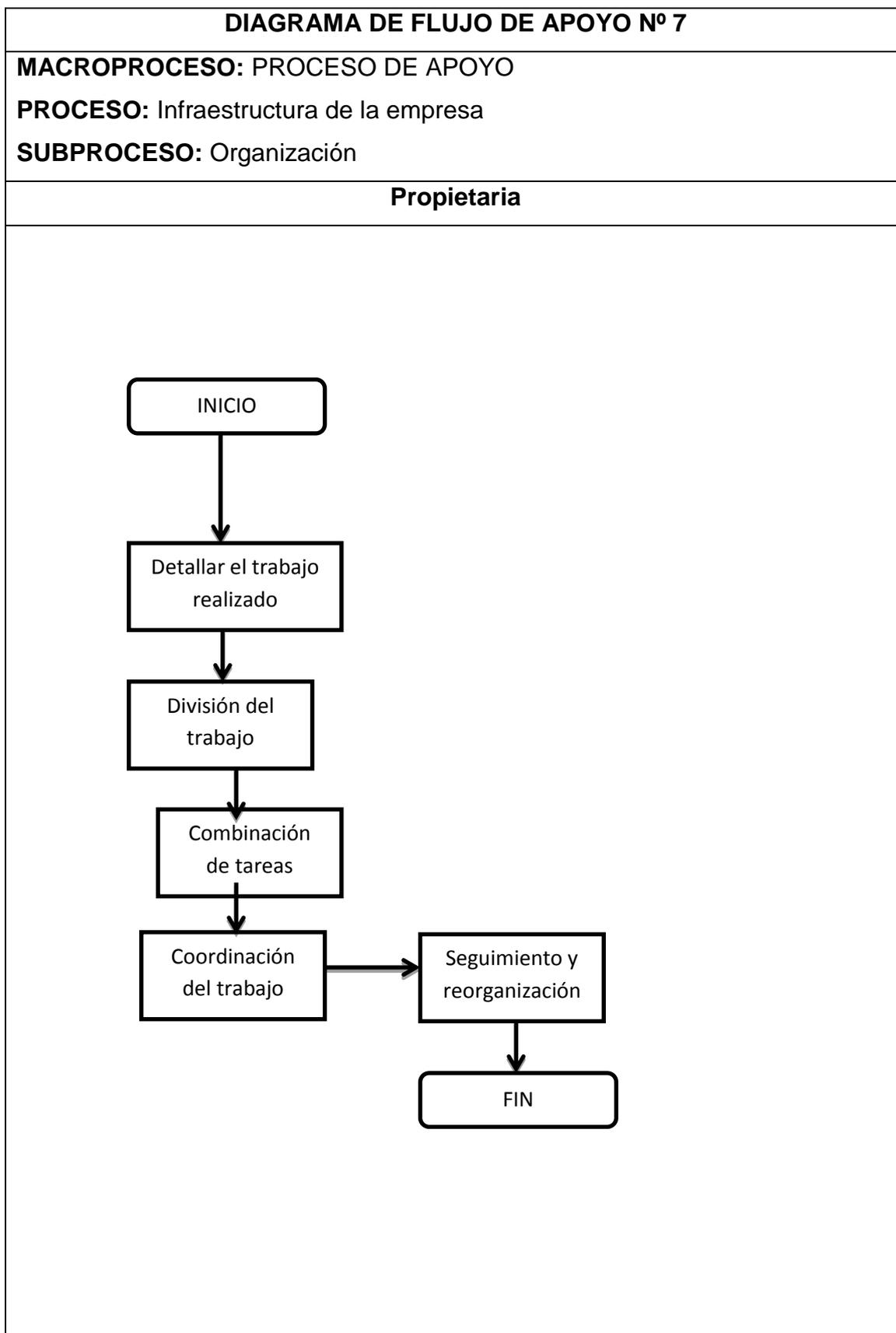
Elaborado por: Diego Salazar



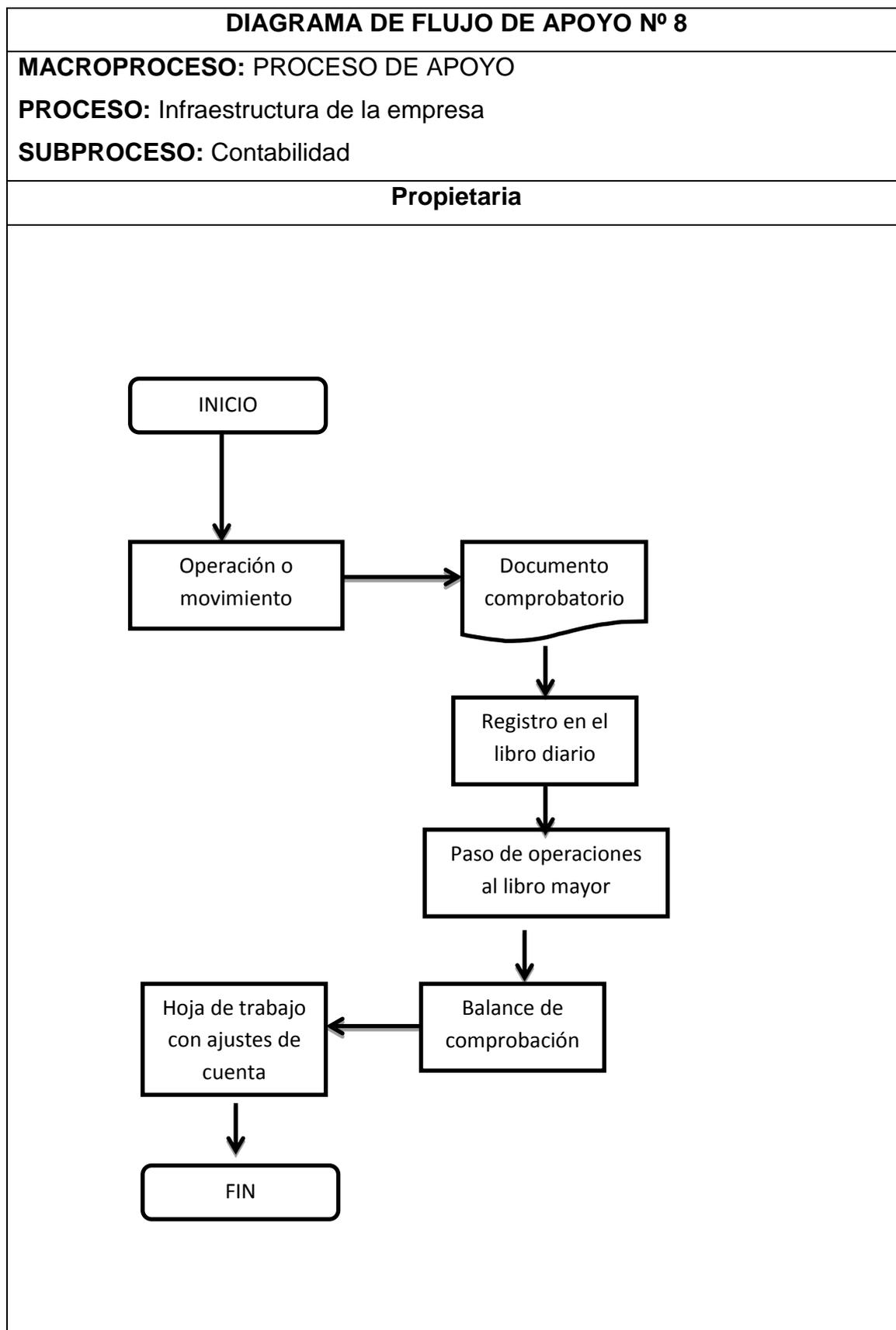
Elaborado por: Diego Salazar



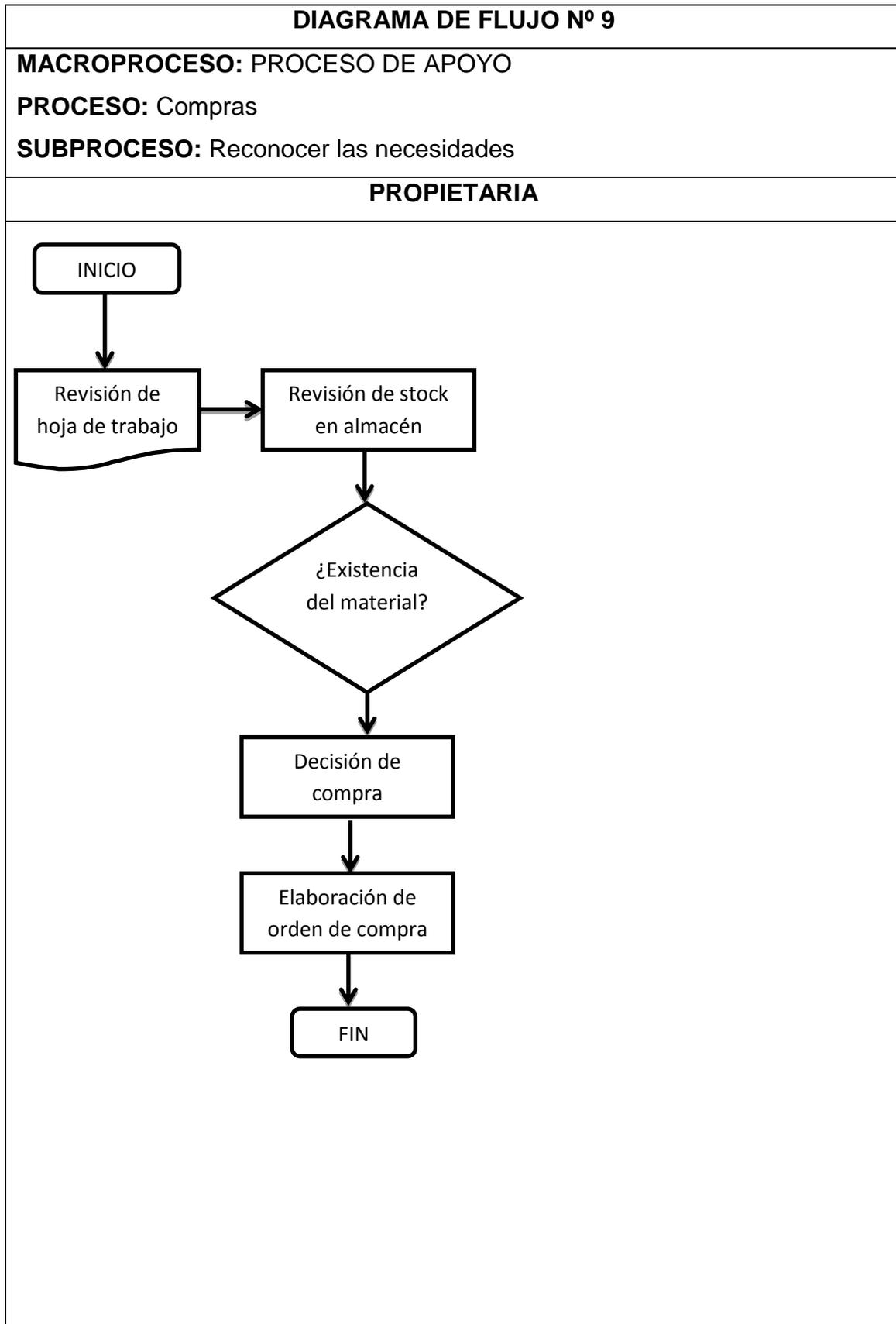
Elaborado por: Diego Salazar



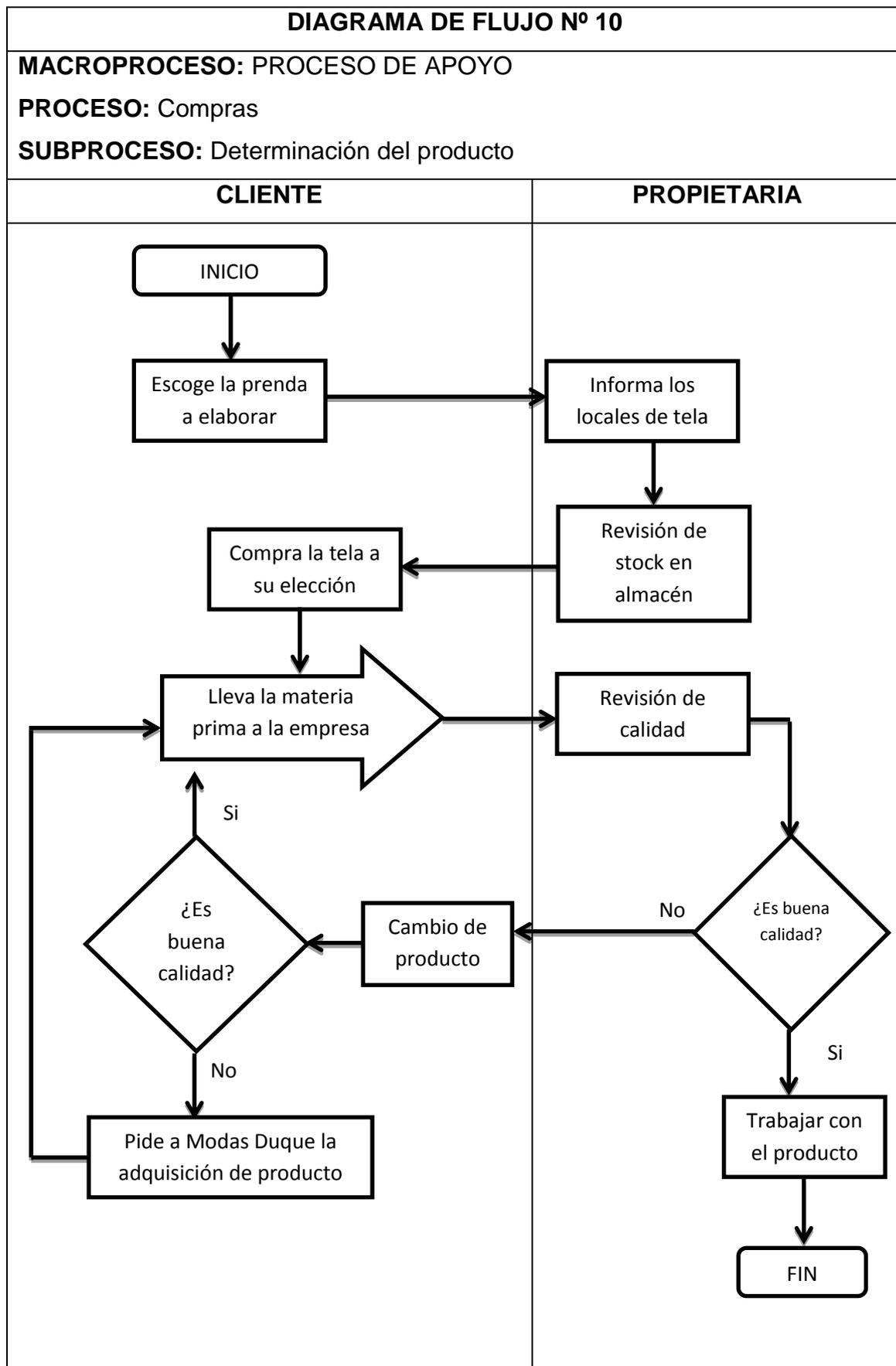
Elaborado por: Diego Salazar



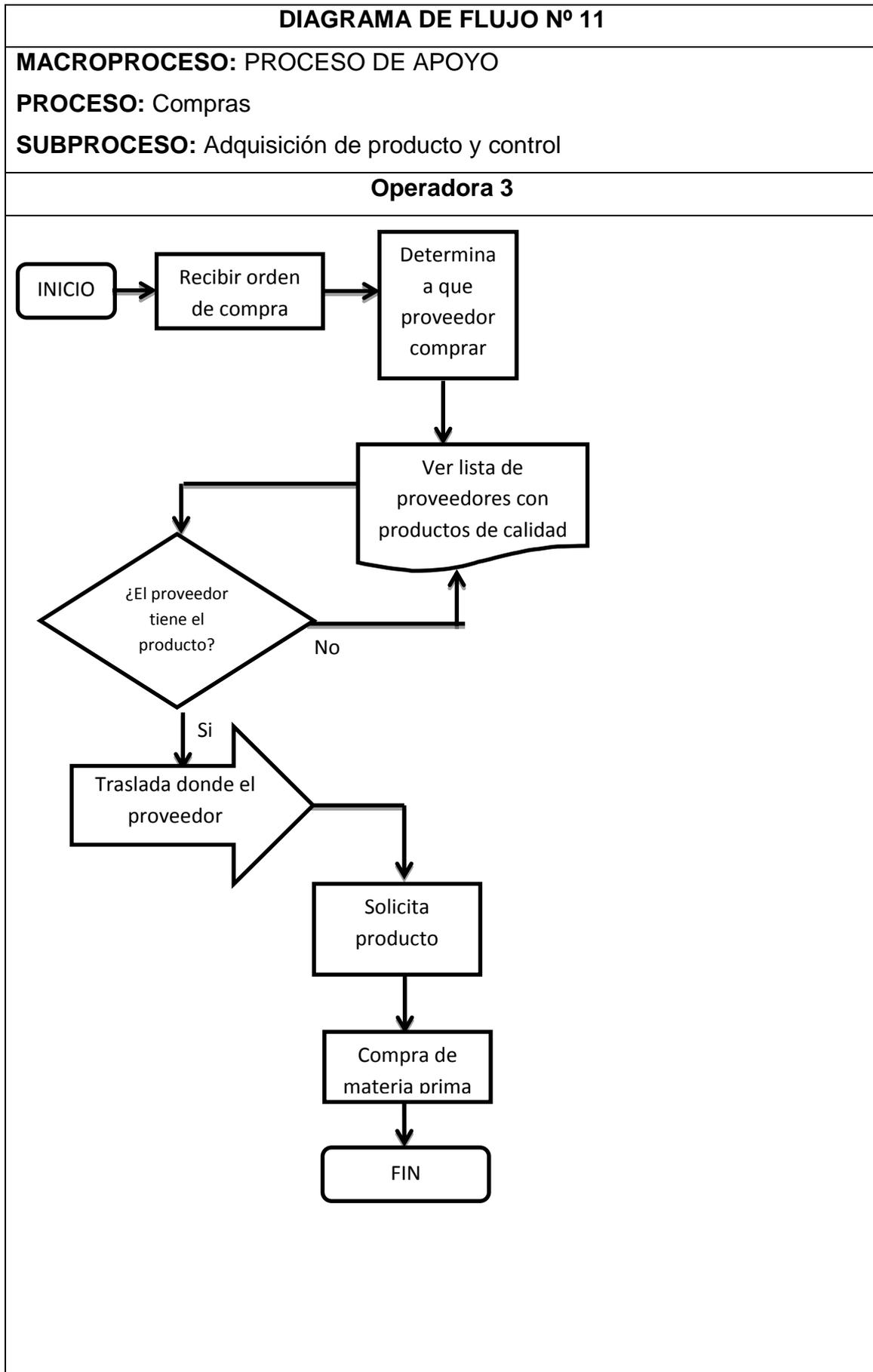
Elaborado por: Diego Salazar



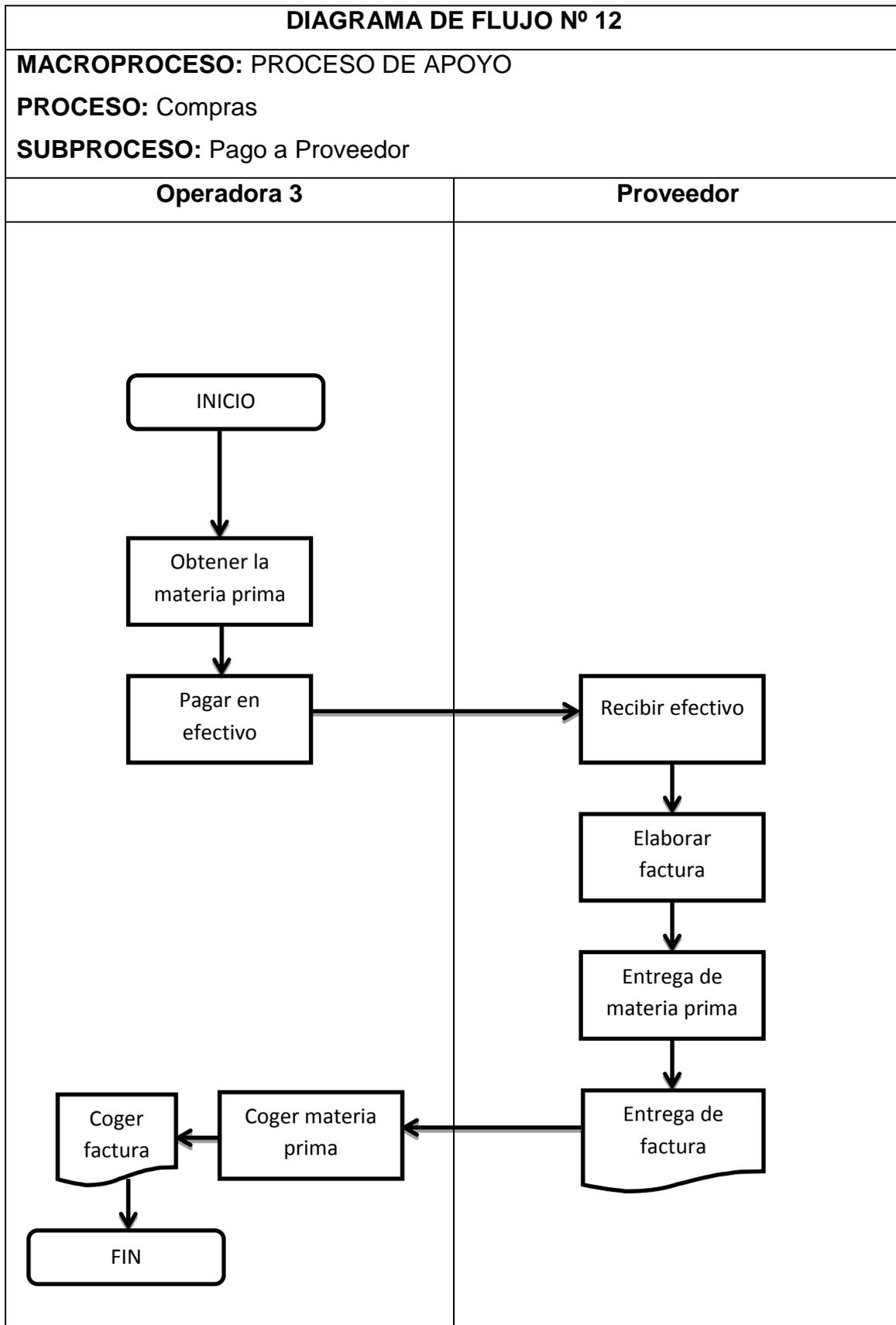
Elaborado por: Diego Salazar



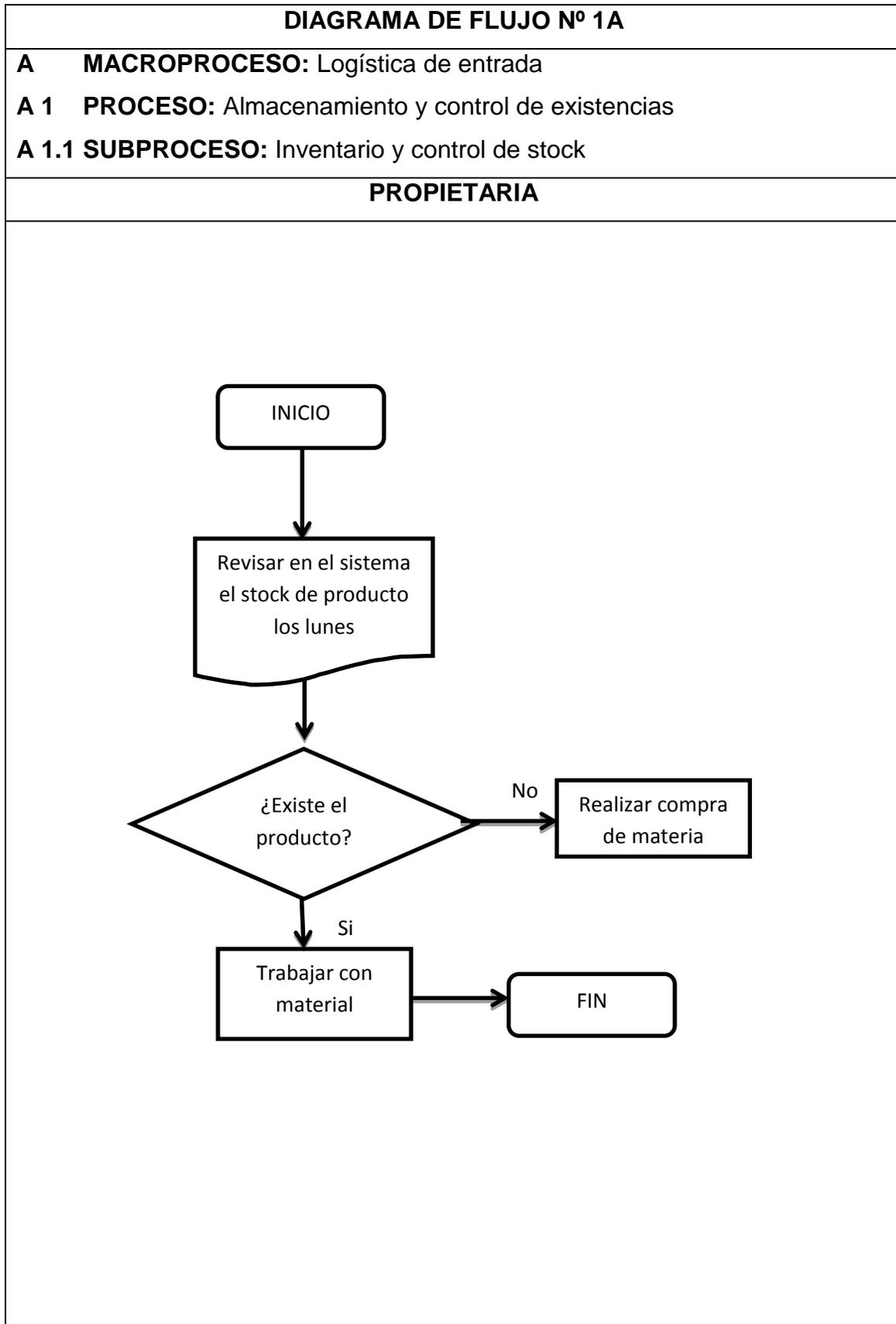
Elaborado por: Diego Salazar



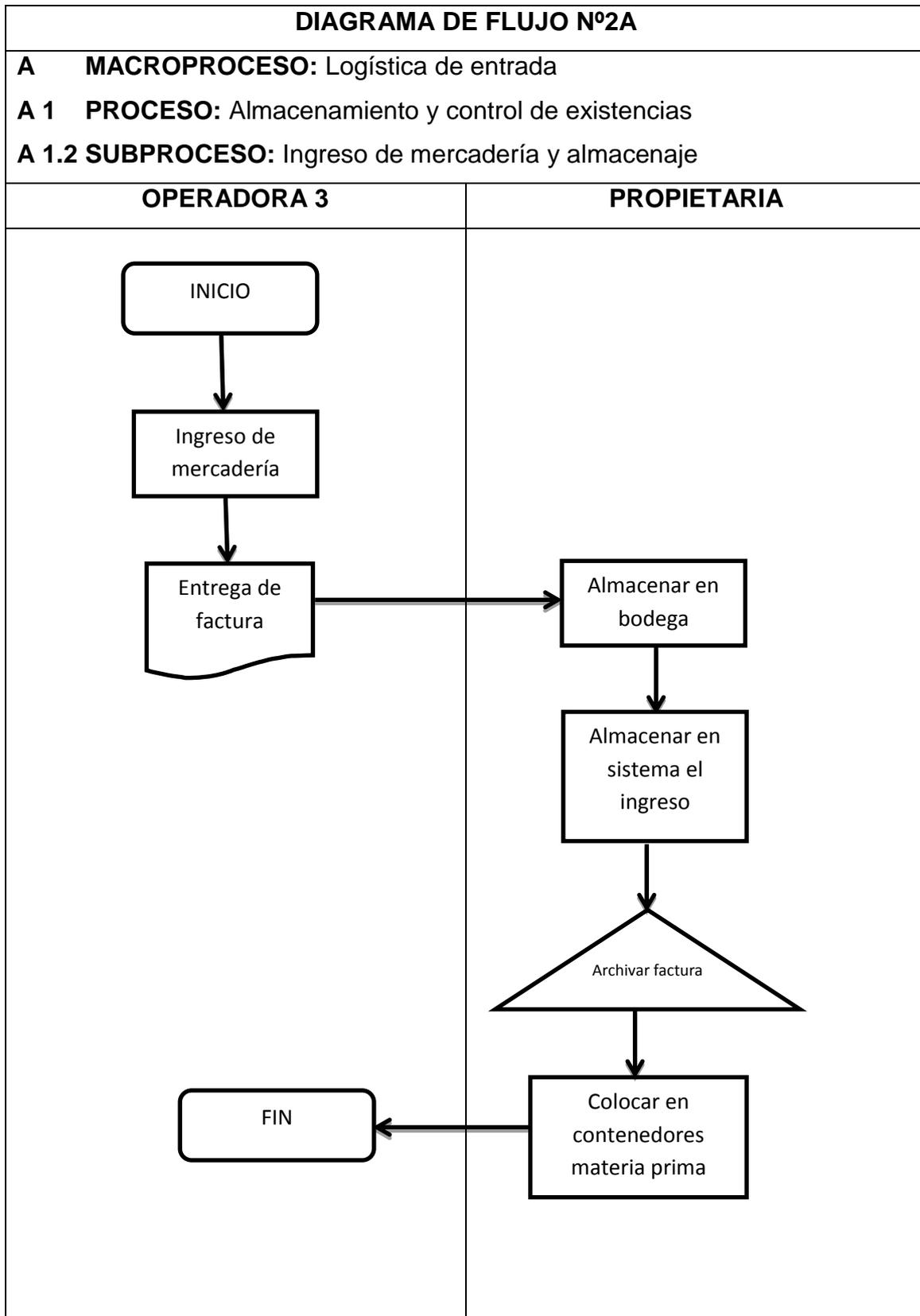
Elaborado por: Diego Salazar



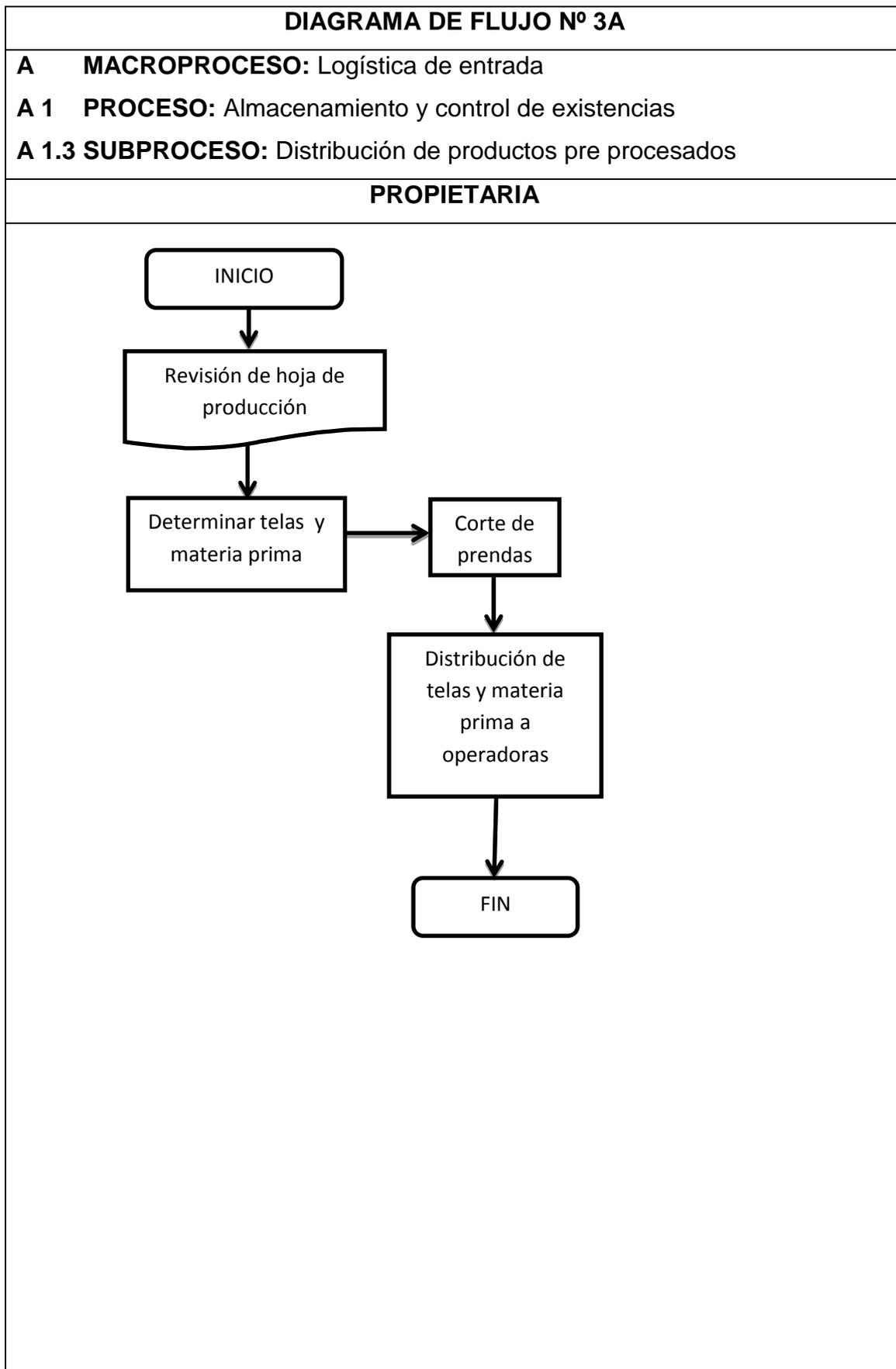
Elaborado por: Diego Salazar

3.14. b) Procesos de Operativo**3.14. 1 Logística de entrada**

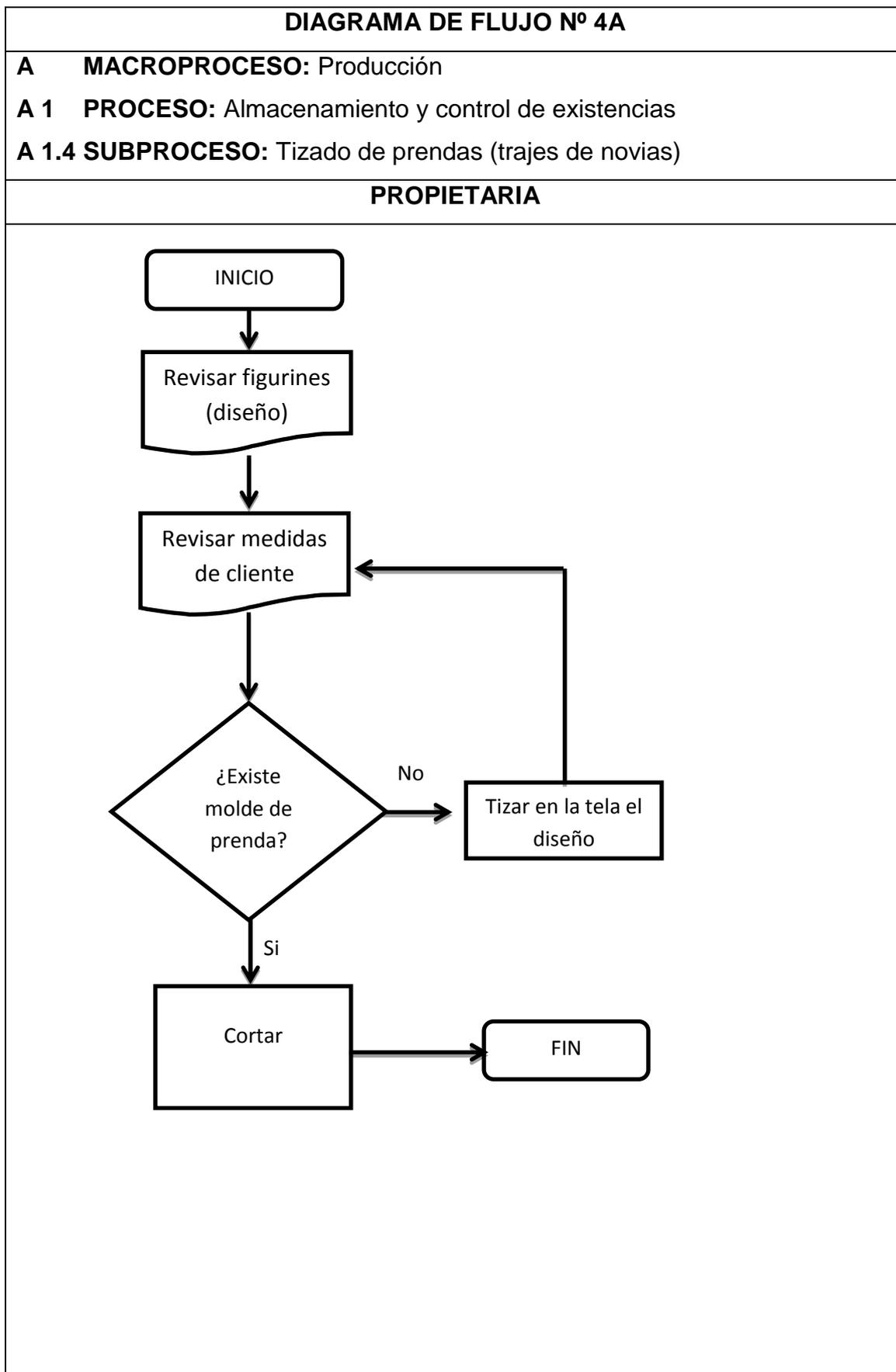
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

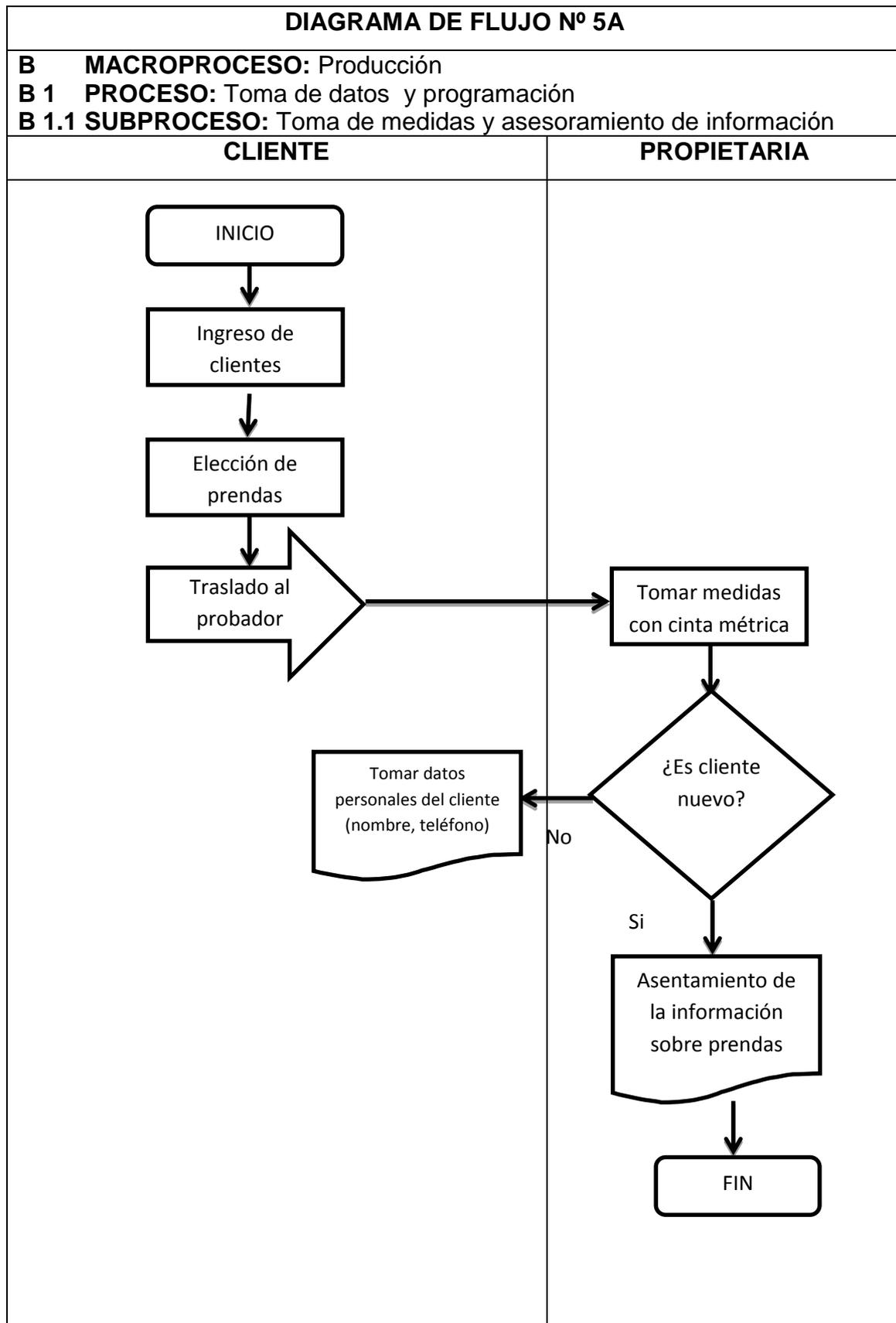


Elaborado por: Diego Salazar

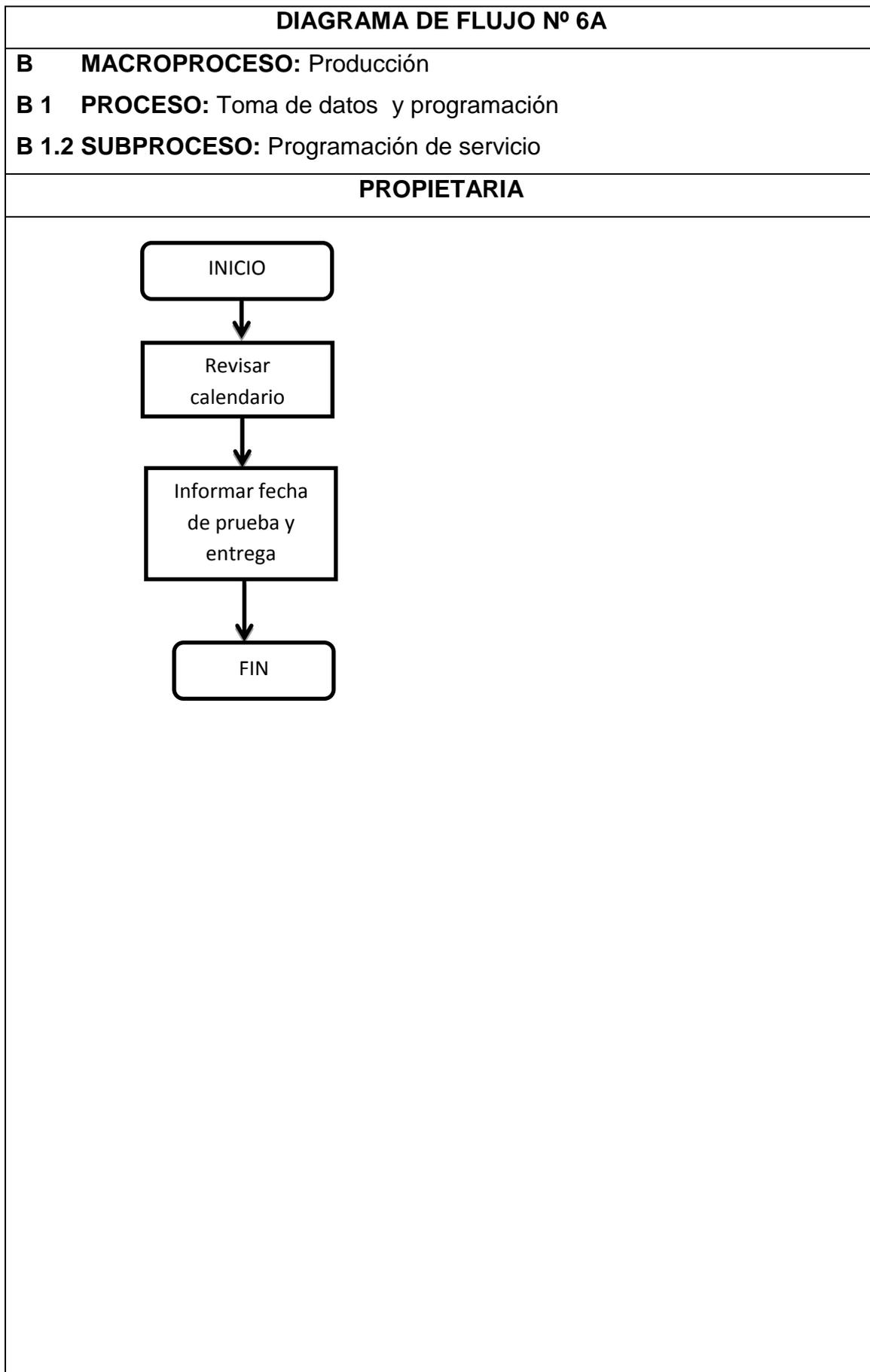


Elaborado por: Diego Salazar

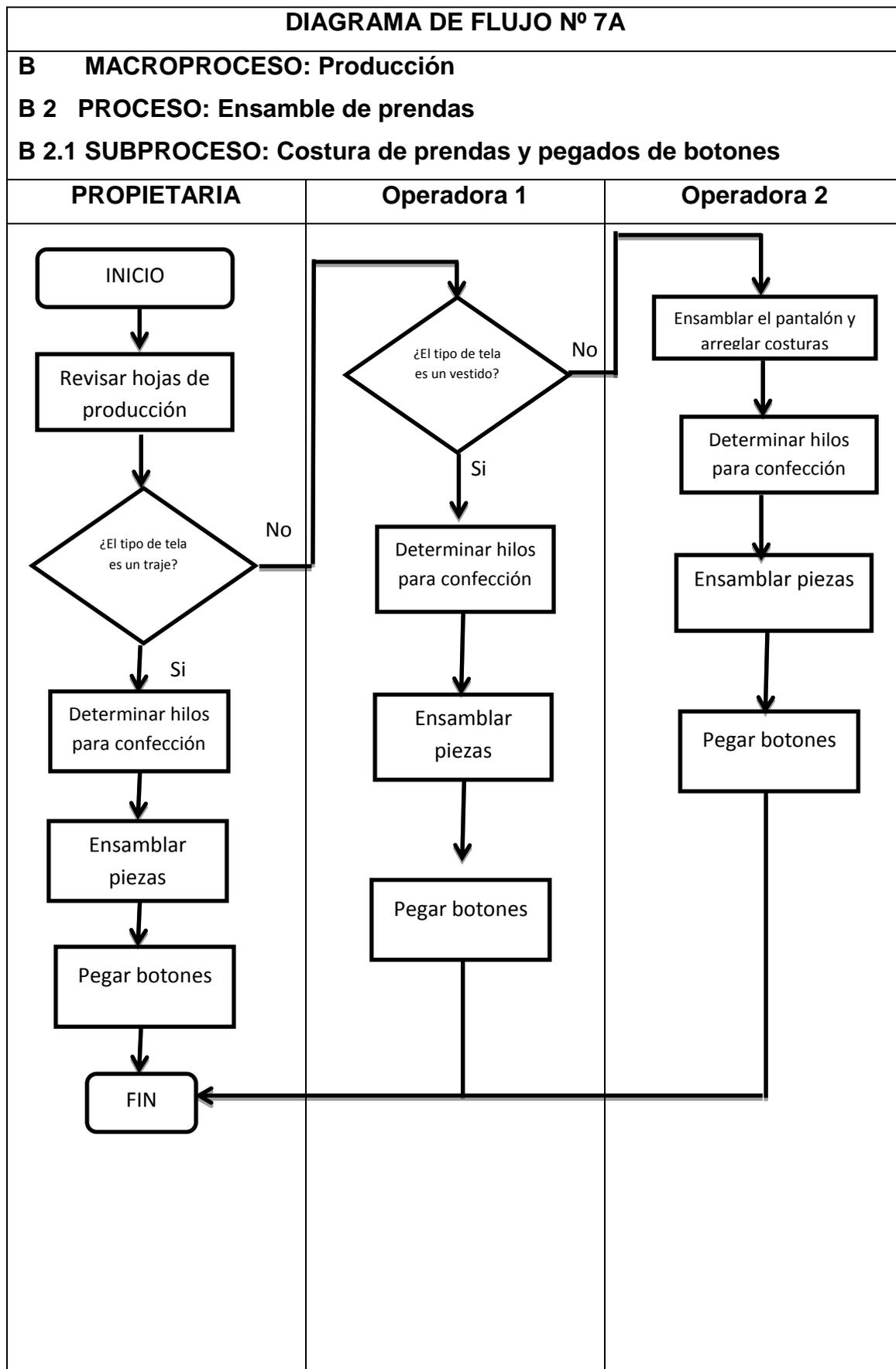
3.14.2. Proceso de Producción



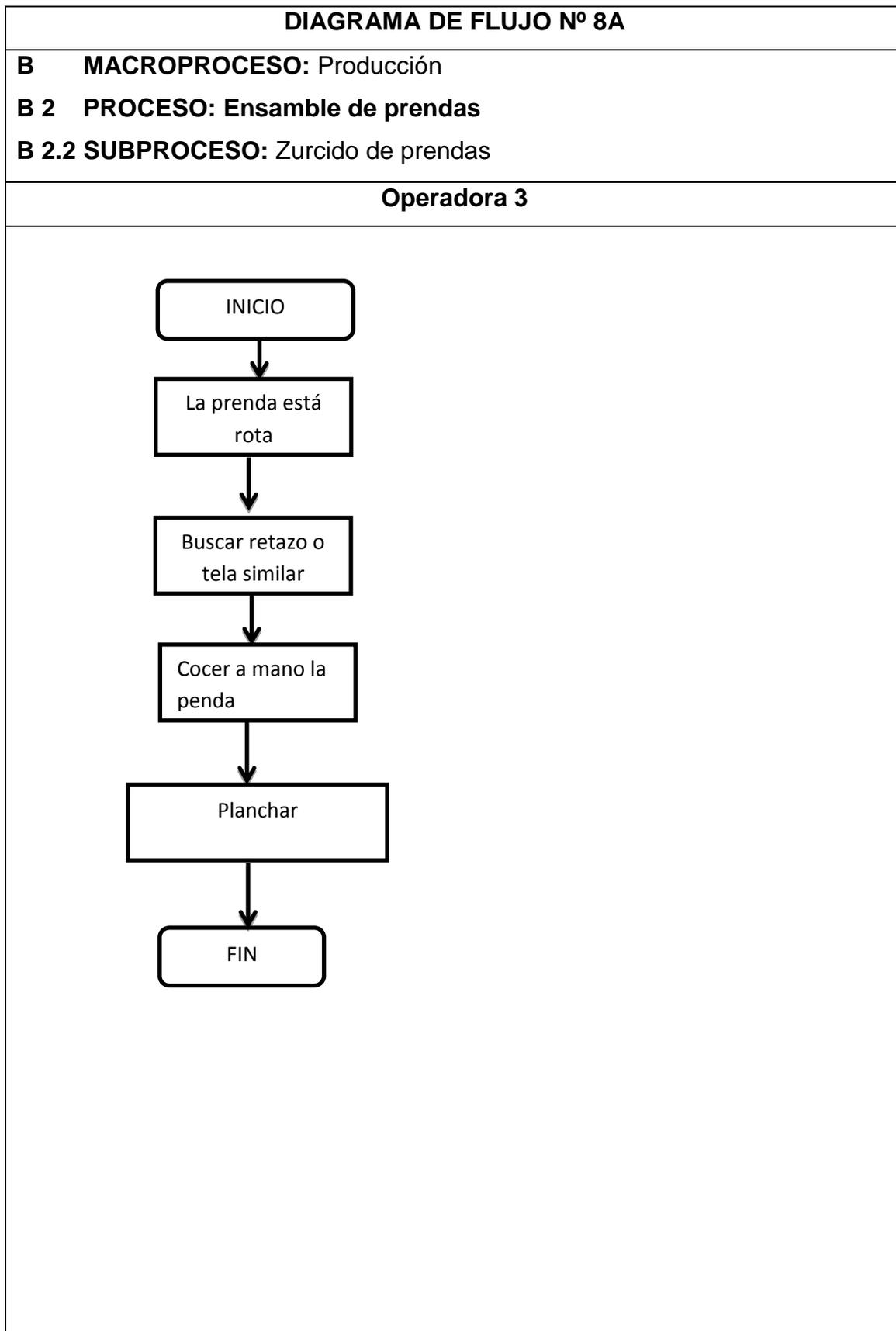
Elaborado por: Diego Salazar



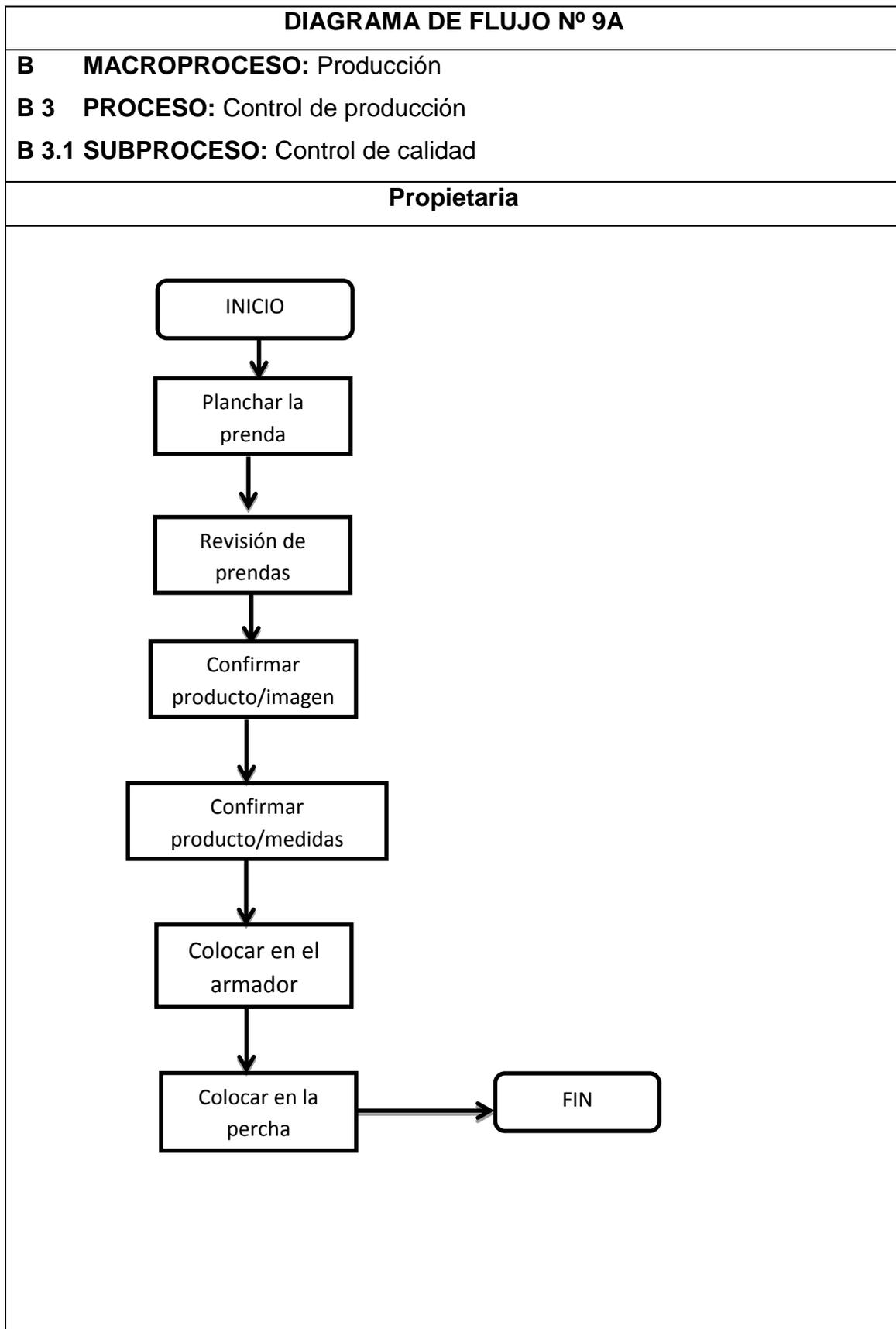
Elaborado por: Diego Salazar



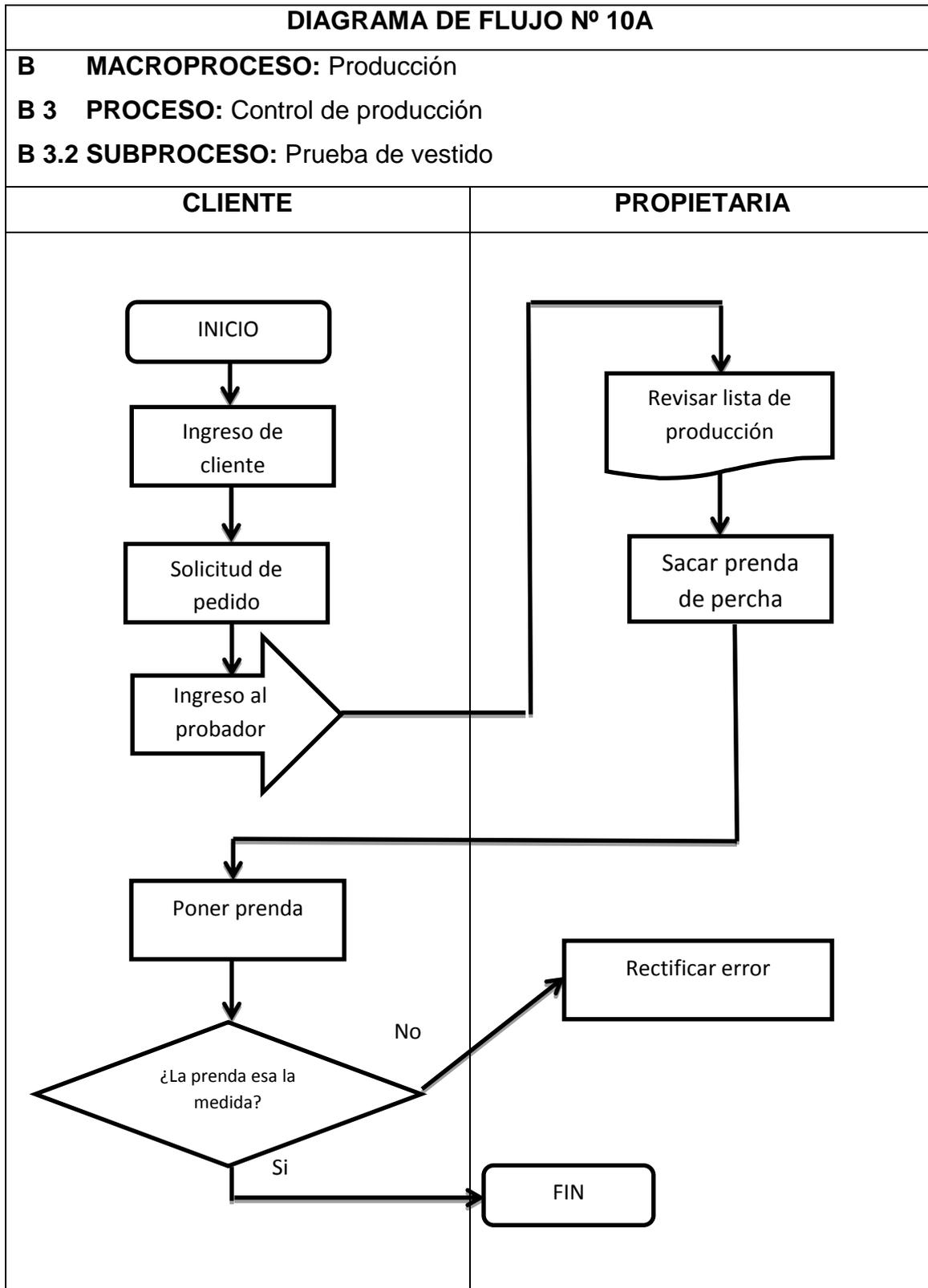
Elaborado por: Diego Salazar



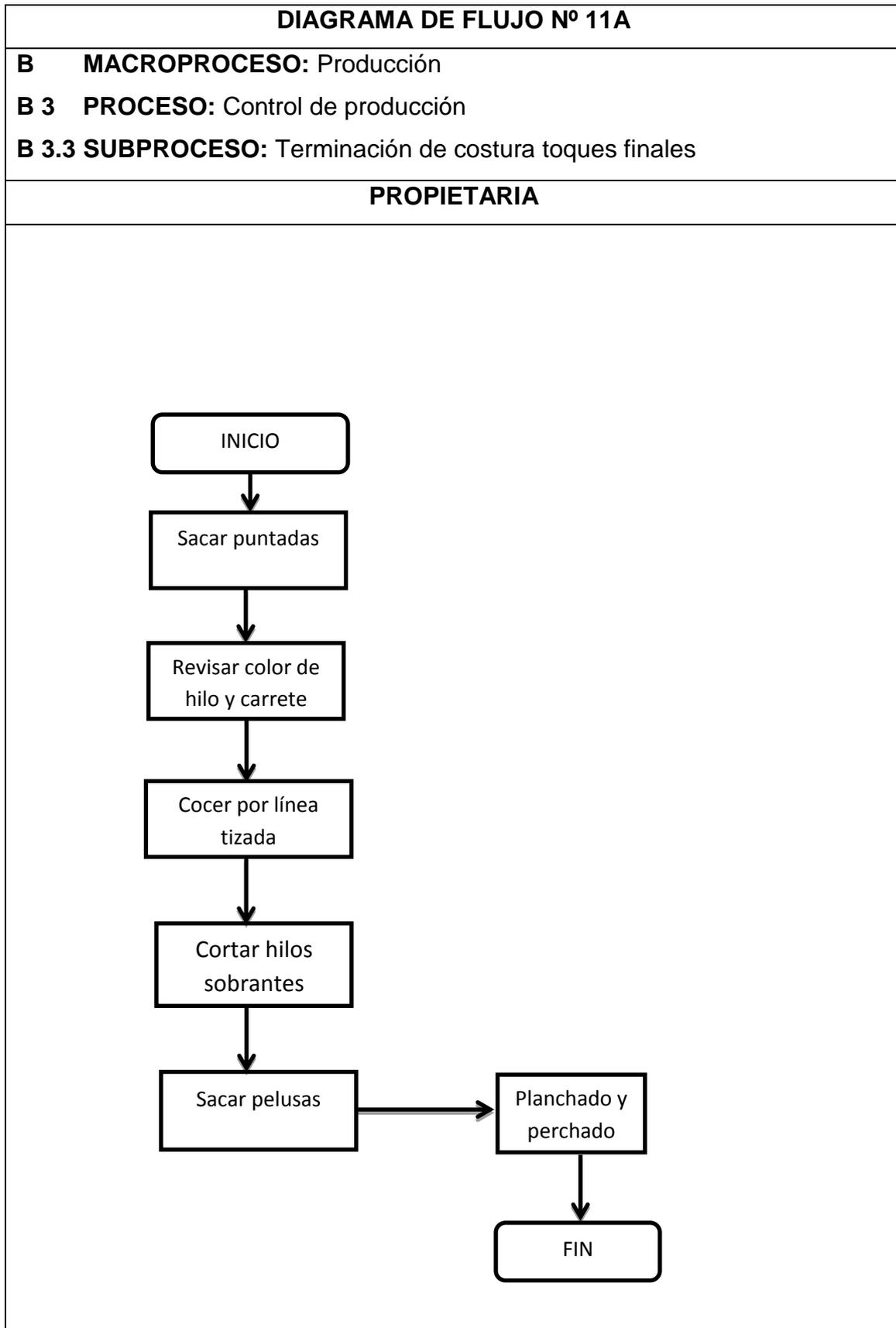
Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

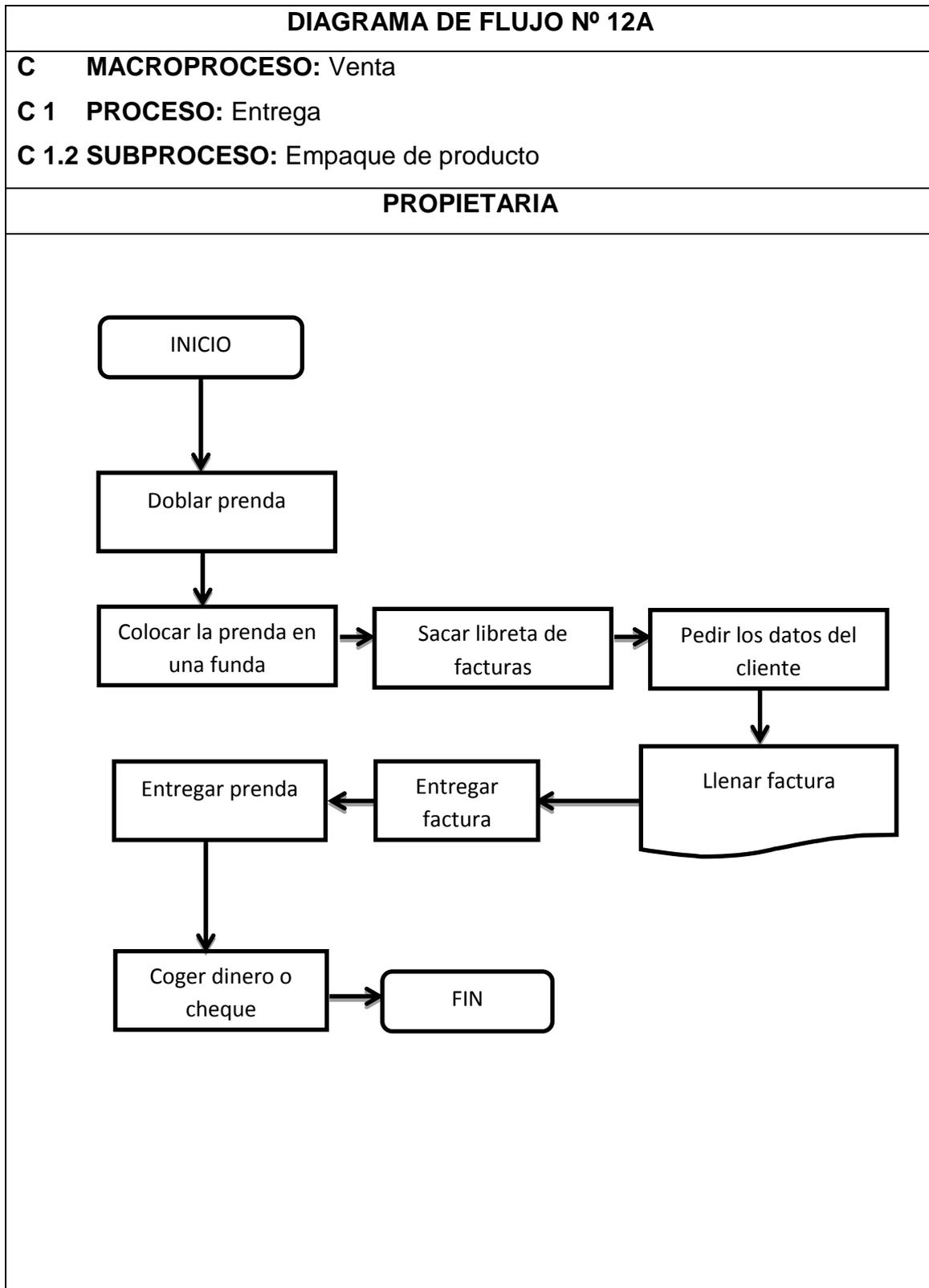


Elaborado por: Diego Salazar



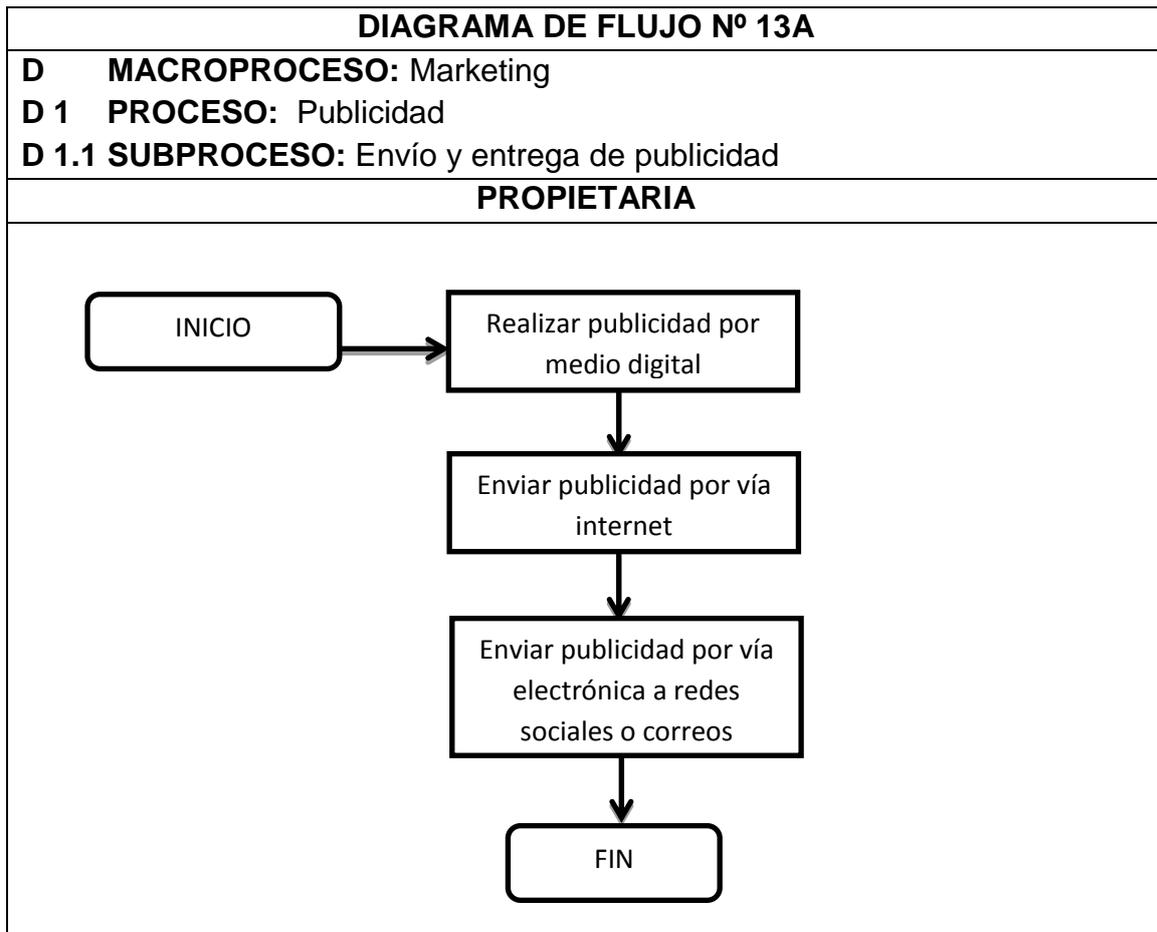
Elaborado por: Diego Salazar

3.14.3. Venta

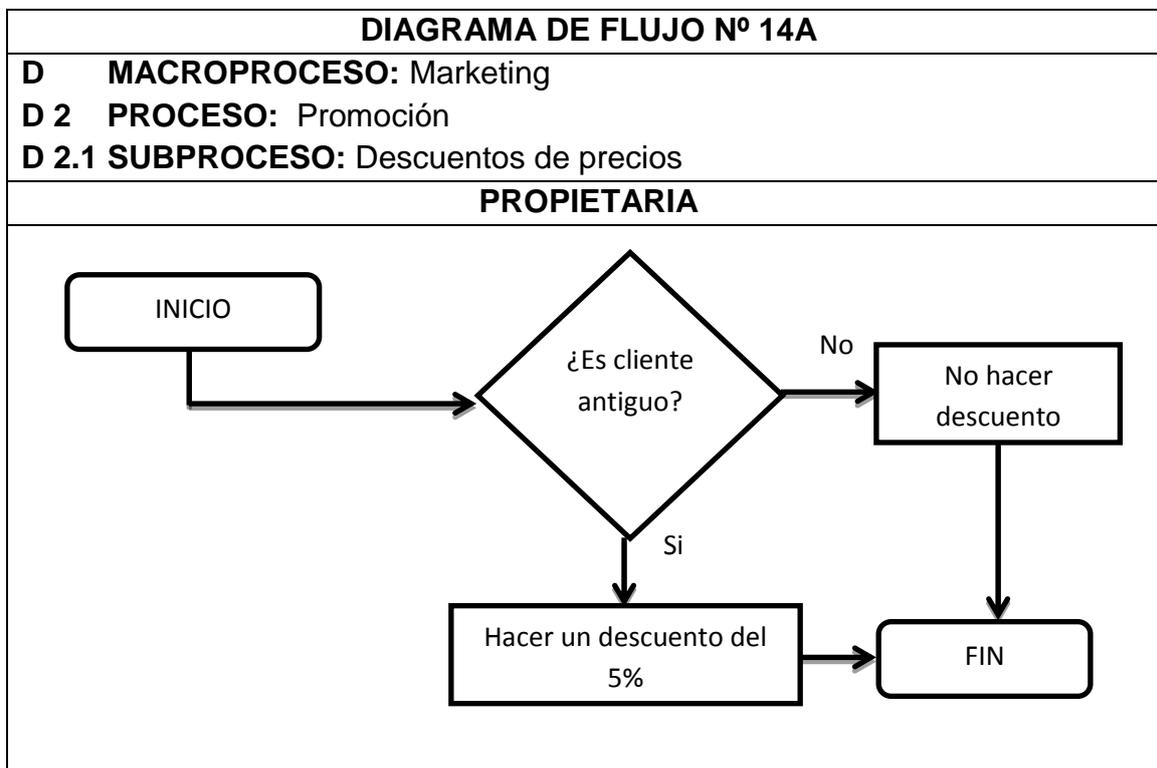


Elaborado por: Diego Salazar

3.14.4. Marketing

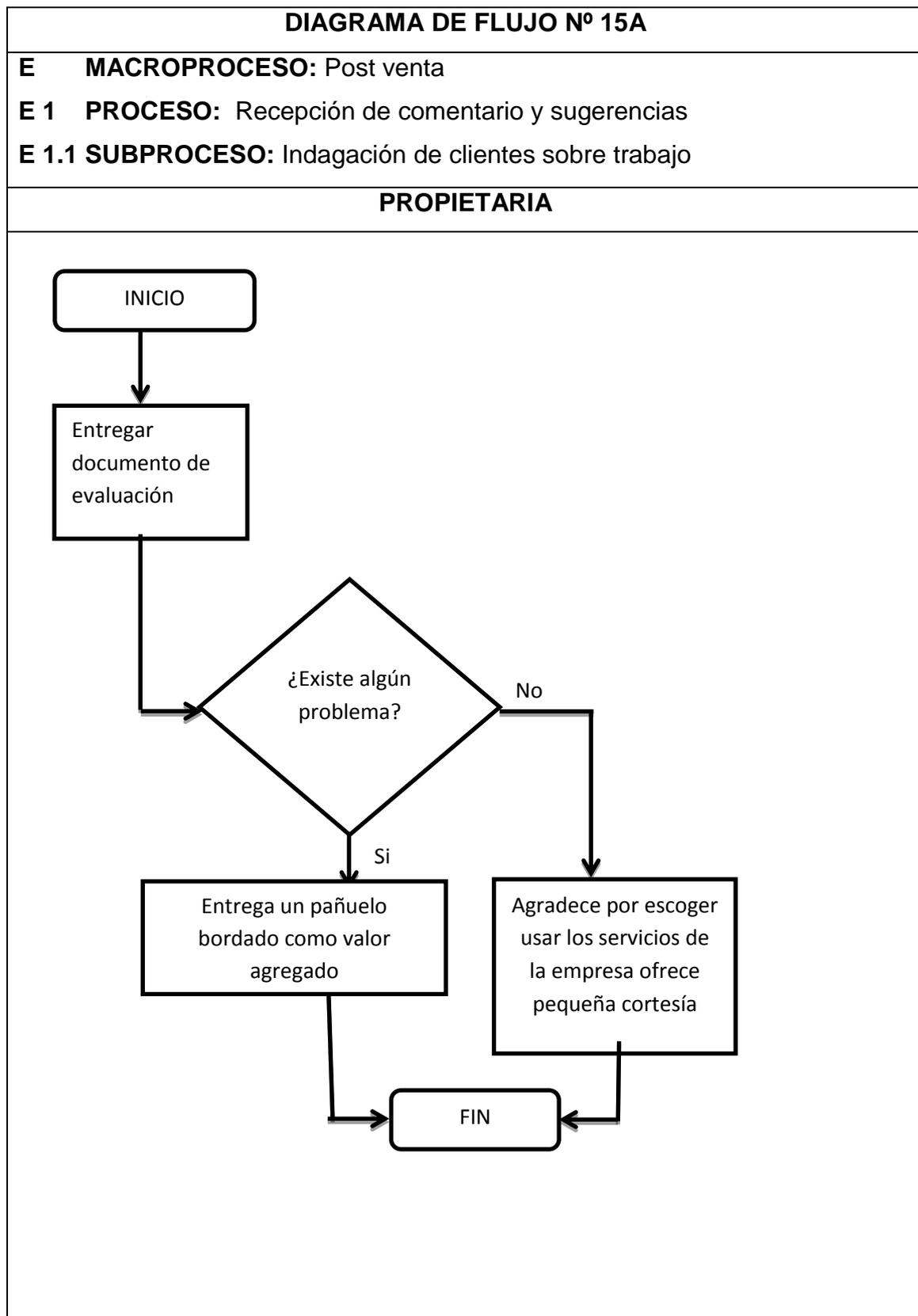


Elaborado por: Diego Salazar



Elaborado por: Diego Salazar

3.14.5. Post venta



Elaborado por: Diego Salazar

3.15. Análisis de costos y tiempos

A continuación se presentan los tiempos expresados en minutos, así como también los respectivos costos que agregan y no agregan valor a las actividades del proceso mejorado. Además, se presentan los sueldos de los trabajadores los cuales fueron tomados en cuenta para el cálculo de los costos en los diagramas de tiempos de cada proceso. En el cuadro N° 73

3.15.1 Cuadro de Sueldos de los empleados de “MODAS DUQUE

Cuadro N° 73 Cuadro de sueldos	
Empleados	sueldos
Propietaria	\$ 600
Operadora 1	\$ 300
Operadora 2	\$ 300
Operadora 3	\$ 300

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: MODAS DUQUE

En la tabla anterior se determina el sueldo que recibe cada empleada, lo que nos servirá en para poder así analizar los tiempos de los procesos mejorados de la empresa, expresados en minutos, donde se pueden distinguir los tiempos que agregan valor y representan un aporte, como también el tiempo perdido que no representa aporte alguno a la empresa

3.15.2. Análisis de tiempos expresados en minutos

A continuación en el cuadro N° 74, podemos apreciar el comportamiento de los tiempos totales en minutos que agregan y no agregan valor al macroproceso de la empresa de Modas Duque. Quienes trabajan en la empresa, lo realizan por un periodo de 8 horas diarias durante 20 días al mes.

Cuadro N° 74				
Tiempos mensuales (Minutos)				
Procesos	Propietaria	Operadora 1	Operadora 2	Operadora 3
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	2000	0	0	0
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	600	0	0	0
COMPRAS	2000	0	0	1500
Logística externa	870	0	0	370
Producción	3610	9600	9600	9230
Logística de salida	100	0	0	0
Marketing	220	0	0	0
Post venta	200	0	0	0
total	9600	9600	9600	9600

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: MODAS DUQUE

3.16. Matriz de análisis de procesos mejorados

3.16.a. Proceso de Apoyo

Matriz de apoyo N° 1																	
Matriz de análisis de Administración de Recursos Humanos																	
PROCESO: Administración de recursos Humanos	1	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Establecer al personal adecuado para las respectivas funciones según su perfil	Responsable	Empresa Modas Duque			
		Agreden valor	No Agreden valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual		COSTO DIARIO				TOTAL						
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA						AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual				
																	
1	Vacante									Propietaria	0	0	0	0	0	0	0
2	Búsqueda de empleados por afinidad	X								Propietaria	0	6	6	6	0	0,18	0,18
3	Selección de candidatos		X							Propietaria	30	0	30	30	1,8	0	1,8
4	Entrevista preliminar		X							Propietaria	5	0	5	5	0,3	0	0,3
	Prueba de conocimientos y habilidades		X							Propietaria	30	0	30	30	1,8	0	1,8
5	Decisión de selección	X								Propietaria	2	0	2	2	0,12	0	0,12
6																	
7										TOTAL	67	6	73	73	4,18	0,18	4,36

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz de apoyo N° 2																					
Matriz de análisis de Administración de Recursos Humanos																					
PROCESO: Administración de Recursos Humanos	2	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Establecer al personal adecuado para las respectivas funciones según su perfil	Responsable	Empresa Modas Duque							
		Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual		COSTO DIARIO		TOTAL												
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual									
1	Análisis y descripción del puesto a cubrir	X											Propietaria	3	1	4	4	0,09	0,03	0,12	0,12
2	Elaboración del perfil en documentos		X										Propietaria	2	0	2	2	0,06	0	0,06	0,06
3	Firma de contrato					X							Propietaria	1	0	1	1	0,03	0	0,06	0,06
4	Guardar documentos								X				Propietaria	1	0	1	1	0,03	0	0,06	0,06
													TOTAL	7	1	7	7	0,21	0,03	0,25	0,25

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz de apoyo N° 3																							
Matriz de análisis de Administración de Recursos Humanos																							
PROCESO: administración de Recursos Humanos	3	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Establecer al personal adecuado para las respectivas funciones según su perfil	Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque					
		COSTO DIARIO		TOTAL																			
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA						AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual										
																							
1	Determinar uso de maquinaria	X											Propietaria	4	2	6	6	0,12	0,06	0,18	0,18		
2	Elaboración de prendas	X											Propietaria	20	60	80	80	0,6	1,8	2,4	2,4		
3	Revisión periódica de trabajo		X										Propietaria	2	5	7	7	0,06	0,15	0,21	0,21		
4	Archivar curso de formación					X							Propietaria	3	1	4	4	0,09	0,03	0,12	0,12		
													total	29	68	97	97	0,87	2,04	2,91	2,91		

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz de apoyo N° 4															
Matriz de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	4	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Dirección		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva		Tiempo en minutos					COSTO DIARIO		TOTAL		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
															
1	Toma de decisión	X					Propietaria	5	2	7	140	0.15	0.06	0.21	4.2
2	Integración	X					Propietaria	2	3	5	100	0.06	0.09	0.15	3
3	Motivación	X					Propietaria	10	5	1	20	0.3	0.15	0.18	3.6
4	Comunicación	X					Propietaria	3	3	6	120	0.09	0.09	0.18	3.6
	Couching		X				Propietaria	3	1	4	80	0.09	0.03	0.12	2.4
5							TOTAL	23	14	37	460	0.42	0.42	0.84	16.8

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 5															
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	5	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Control		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
															
1	Supervisión de actividades		X				Propietaria	4	1	5	100	0.12	0.03	0.15	11.4
2	Revisión de estándares		X				Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	11.4
3	Control de errores		X				Propietaria	2	4	6	120	0.06	0.12	0.18	3.6
4	Planificar actividades	X					Propietaria	2	8	10	200	0.06	0.24	0.30	6
							Total	11	15	26	520	0.33	0.45	0.78	32.4

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 6															
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa															
PROCESO: Infraestructura de la empresa	6	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Planificación		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva			Tiempo en minutos								
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Determinar objetivos	X					Propietaria	7	3	10	200	0.21	0.09	0.30	6
2	Determinar estrategias	X					Propietaria	7	3	10	200	0.21	0.09	0.30	6
3	Determinar políticas	X					Propietaria	6	4	10	200	0.18	0.12	0.30	6
4	Determinar presupuestos	X					Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3
							Total	23	12	35	700	0.69	0.36	1.05	21

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 7																					
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa																					
PROCESO: Infraestructura de la empresa	7	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva	Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
		COSTO DIARIO		TOTAL																	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Tiempo en minutos		COSTO DIARIO		TOTAL							
																					
1	Detallar el trabajo realizado	X								Propietaria	2	2	4	80	0.06	0.06	0.12	2.4			
2	División del trabajo	X								Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3			
3	Combinación de tareas	X								Propietaria	0	1	1	20	0	0.03	0.03	0.6			
4	Coordinación del trabajo	X								Propietaria	2	0.3	2.3	50	0.06	0	0.06	1.2			
	Seguimiento y reorganización		X							Propietaria	1	1.3	2.3	50	0.03	0.03	0.06	1.2			
5											8	6.5	14.6	300	0.24	0.18	0.42	8.4			

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 8																					
Matriz de análisis de Infraestructura de la empresa																					
PROCESO: Infraestructura de la empresa	8	Operación		Deposito		Inspección		Almacenamiento		Desplazamiento		Producir mediante las funciones gerenciales el crecimiento profesional y empresarial frente a una demanda competitiva	Responsible	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
		COSTO DIARIO					TOTAL														
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA						Responsible	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL						
																					
1	Operación o movimiento	x											Propietaria	2	2	4	80	0.06	0.06	0.12	2.4
2	Documento comprobatorio												Propietaria	3	2	5	100	0.09	0.06	0.15	3
3	Registro en el libro diario Paso de operaciones al libro mayor												Propietaria	0	1	1	20	0	0.03	0.03	0.6
4	Balance de comprobación												Propietaria	2	0.3	2.3	50	0.06	0	0.06	1.2
	Hoja de trabajo con ajustes de cuenta												Propietaria	1	1.3	2.3	50	0.03	0.03	0.06	1.2
5													Total	8	6.5	14.6	300	0.24	0.18	0.42	8.4
6																					

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 9																	
Matriz de análisis de Compras																	
PROCESO: Compras	9	Operación		Deposito		Inspección		Almacena miento		Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
		Desplaza miento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock				Tiempo en minutos						COSTO DIARIO		TOTAL	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																	
1	Revisión de hoja de trabajo						Propietaria	3	0	3	60	0,187	0	0,18	3,75		
2	Revisión de stock en almacén						Propietaria	1	0	1	20	0,062	0	0,06	1,25		
3	Decisión de compra						Propietaria	1	0	1	20	0,06	0	0,06	1,25		
4	Elaboración de orden de compra						Propietaria	2	0	2	40	0,125	0	0,125	2,5		
							TOTAL	7	0	7	140	0,44	0	0,44	8,75		

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 10															
Matriz de análisis de Compras															
PROCESO: Compras	10	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Determinación del producto		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA												AV	NAV
															
1	Escoge la prenda a elaborar				X		Cliente	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2	Informa los locales de tela				X		Propietaria	0,0	1,00	1,00	20,00	0,00	0,06	0,06	1,25
3	Revisión de stock en almacén		X				Propietaria	2,0	0,00	2,00	40,00	0,12	0,00	0,13	2,50
4	Compra la tela a su elección	X					Cliente	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Lleva la materia prima a la empresa			X			Cliente	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Revisión de calidad		X				Propietaria	1,0	1,00	2,00	40,00	0,06	0,06	0,13	2,50
6	Cambio de producto				X		Cliente	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Pide a Modas duque la adquisición de producto				X		Cliente	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Trabajar con el producto	X					Propietaria	0,3	1,00	1,30	30,00	0,01	0,06	0,08	1,88
TOTAL								3,3	3,00	6,30	130,00	0,20	0,19	0,39	8,13

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 11 Matriz de análisis de Compras															
PROCESO: Compras	11	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Adquisición de producto		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA												Responsable	AV
															
1	Recibir orden de compra	x					Operadora 3	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2	Determina que proveedor comprar	x					Operadora 3	0,0	1,00	1,00	20,00	0,00	0,03	0,03	0,63
3	Ver lista de proveedores	x					Operadora 3	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Traslada donde el proveedor				x		Operadora 3	0,0	1,00	1,00	20,00	0,00	0,03	0,03	0,63
	Solicita producto	x					Operadora 3	0,0	7,30	7,30	150,00	0,03	0,23	0,23	4,69
5	Compra de materia prima	x					Operadora 3	1,0	6,30	1,00	20,00	0,03	0,20	0,03	0,63
	TOTAL							2,0	15,9	11,60	240,00	0,00	0,50	0,36	7,50

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 12 Matriz de análisis de Compras															
PROCESO: Compras	12	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
		Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
SUBPROCESO: Pago a proveedores		Desplazamiento		Abastecer de materia prima para producción de la empresa con estándares y stock			Tiempo en minutos			COSTO DIARIO		TOTAL			
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Obtener la materia prima	X					Operadora 3	2,0	0,00	2,00	40,00	0,01	0,12	0,13	2,50
2	Pagar en efectivo	X					Operadora 3	0,3	0,00	0,30	10,00	0,01	0,00	0,01	0,31
3	Recibir efectivo	X					Proveedor	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
4	Elaborar factura					X	Proveedor	0,0	0,30	0,30	10,00	0,00	0,02	0,02	0,63
	Entrega de materia prima					X	Proveedor	0,3	0,00	0,30	10,00	0,00	0,00	0,02	0,63
5	Entrega de factura					X	Proveedor	0,3	0,00	0,30	10,00	0,00	0,00	0,02	0,63
6	Coger materia prima	X					Operadora 3	0,3	0,00	0,30	10,00	0,00	0,00	0,01	0,31
7	Coger factura	X					Operadora 3	3,2	0,30	3,50	90,00	0,01	0,02	0,22	5,63
8							TOTAL	0,3	0,00	0,30	10,00	0,00	0,00	0,2	0,31

Elaborado por: Diego Salazar

3.16.b. Procesos de Operación

3.16.1. Descripción del proceso de Logística de entrada

Matriz N° 1A																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Almacenamiento y control de existencias	1A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
A 11	SUBPROCESO: Inventario y stock		Desplazamiento				Responsable	AV	NAV	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL	
			clasificar los bultos para la preparación de piezas de ensamblar, separar y reportar piezas defectuosas, inspeccionar los productos requeridos para la preparación y ensamble de prendas de vestir con base a la cantidad y calidad de los mismos										AV	NAV	Costo total	Costo mensual
N°	Descripción		SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV				AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																
1	Revisar en el sistema el stock de producto los lunes			X				Propietaria	5,0	5,00	10,00	200,00	0,31	0,31	0,63	12,6
2	Realizar orden de compra		X					Propietaria	2,0	1,00	3,00	60,00	0.12	0,06	0,18	3,6
3	Trabajar con material		X					Propietaria	1,0	1,00	2,00	40,00	0.06	0,06	0,12	2,4
								TOTAL	8,0	7,00	15,00	300,00	0,48	0,43	0,90	18

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 2A																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Almacenamiento y control de existencias	2A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
A 12	SUBPROCESO: Ingreso de mercaderías y almacenaje	Desplazamiento		clasificar los bultos para la preparación de piezas de ensamblar, separar y reportar piezas defectuosas, inspeccionar los productos requeridos para la preparación y ensamble de prendas de vestir con base a la cantidad y calidad de los mismos			AV	NAV	Costo total	Costo mensual						
			SIMBOLOGÍA								AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
																
1	Ingreso de mercadería	X					Operadora 3	1,0	0,00	1,00	20,00	0,03	0,00	0,03	0,12	
2	Entrega de factura			X			Operadora 3	1,0	0,00	1,00	20,00	0,03	0,00	0,03	0,12	
3	Almacenar en bodega					X	Propietaria	1,0	0,00	1,00	20,00	0,06	0,00	0,06	0,24	
4	Almacenar en el sistema el ingreso					X	Propietaria	4,0	1,00	5,00	100,00	0,25	0,06	0,31	1,24	
	Archivar factura					X	Propietaria	4,0	1,00	5,00	100,00	0,25	0,06	0,31	1,24	
5	Colocar en contenedores materia prima			X			Propietaria	5,0	4,00	9,00	180,00	0,31	0,25	0,56	2,24	
7							TOTAL	16	6,00	22,00	440,00	0,94	0,38	1,31	5,2	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 3A																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: almacenamiento y control de existencias	3A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
A 13	SUBPROCESO: Distribución de productos procesados	Desplazamiento		clasificar los bultos para la preparación de piezas de ensamblar, separar y reportar piezas defectuosas, inspeccionar los productos requeridos para la preparación y ensamble de prendas de vestir con base a la cantidad y calidad de los mismos			AV	NAV	Costo total	Costo mensual						
			SIMBOLOGÍA		AV	NAV					Costo total	Costo mensual				
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
																
1	Revisión de hoja de producción	x					Propietaria	3,0	2,00	5,00	100,00	0.18	0,12	0.30	1,2	
2	Determinar telas y materia prima	x					Propietaria	3,0	2,00	5,00	100,00	0.18	0.12	0.30	1,2	
3	Cortes de prenda	x					Propietaria	25	0,00	25,00	500,00	1.5	0,00	1.5	6	
4	Distribución de materia prima a operadoras				x		Propietaria	5,0	0,00	5,00	100,00	0.3	0,00	0.3	1,2	
5							TOTAL	36,0	4,00	40,00	800,00	2.16	0.24	2.4	9,6	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 4A																
Matriz de análisis de Logística de entrada																
código	PROCESO: Almacenamiento y control de existencias	4A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
A 14	SUBPROCESO: Tizado de prendas (trajes de novias)	Desplazamiento		clasificar los bultos para la preparación de piezas de ensamblar, separar y reportar piezas defectuosas, inspeccionar los productos requeridos para la preparación y ensamble de prendas de vestir con base a la cantidad y calidad de los mismos				AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL		
			SIMBOLOGÍA		Responsable		AV					NAV	Costo total	Costo mensual		
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
																
1	Revisar figurines		X				Propietaria	6,0	4,00	10,00	40,00	0,38	0,36	0,63	2,50	
2	Revisar medidas de cliente		X				Propietaria	6,0	4,00	10,00	40,00	0,38	0,36	0,63	2,50	
4	Tizar en la tela el diseño	X					Propietaria	13,0	2,00	18,00	72,00	0,81	0,12	0,94	3,75	
	Cortar	X					Propietaria	20,0	4,00	24,00	96,00	1,25	0,25	1,50	6,00	
5																
6							TOTAL	15,	45,0	62,00	248,00	1.19	2,81	3,75	15,00	

Elaborado por: Diego Salazar

3.16.2. Descripción del proceso de Producción

Matriz N° 5A															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Toma de datos y programación	5A	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 11	SUBPROCESO: Toma de medidas y asesoramiento de información	Desplazamiento		preparar los materiales, equipo, herramientas, insumos y aditamentos necesarios para la preparación y ensamble de prendas de vestir			Tiempo en minutos					COSTO DIARIO		TOTAL	
						AV						NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV			AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Ingreso de clientes				X		Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
2	Elección de prendas				X		Cliente	9,0	5,0	14,0	280,0	0,6	0,3	0,9	17,5
3	Traslado al probador			X			Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
4	Tomar medidas con cinta métrica	X					Propietaria	4,0	0,0	4,0	80,0	0,3	0,0	0,3	5,0
	Toma de datos personales del cliente	X					Propietaria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Asentamiento de información sobre prendas					X		9,0	5,0	14,0	280,0	0,6	0,3	0,9	17,5
6															
7							TOTAL	14,	6,0	20,0	400,0	0,9	0,4	1,3	25,0
8															

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 6A															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Tomas de datos y programación	6A	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 12	SUBPROCESO: Programación de servicio	Desplazamiento		preparar los materiales, equipo, herramientas, insumos y aditamentos necesarios para la preparación y ensamble de prendas de vestir			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción						Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
1	Toma de medidas	X					Propietaria	3,0	1,0	4,0	80,0	0,3	0,1	0,3	5,0
2	Búsqueda de apellido				X		Propietaria	0,0	1,0	1,0	20,0	0,0	0,1	0,1	1,3
3							Total	3	2	5	100	0.2	0.2	0.4	6.3

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 7A																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Ensamble de prendas	7A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL		
B21	SUBPROCESO: Costura de prendas y pegados de botones		Desplazamiento		Realizar costuras de preparación y ensamble de acuerdo al diseño y material y a las especificaciones de la hoja de producción			Tiempo en minutos				COSTO DIARIO		TOTAL		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	AV	NAV	Costo total
																
1	Revisar hojas de producción			X				Propietaria	8,0	2,0	10,0	200,0	0,5	0,1	0,6	12,5
2	Determinar hilos para confección					X		Propietaria	2,0	0,0	2,0	40,0	0,1	0,0	0,1	2,5
3	Ensamblar piezas		X					Propietaria	60,	10,0	70,0	1400,0	3,8	0,6	4,4	87,5
4	Pegar botones		X					Propietaria	3,3	0,0	3,3	70,0	0,2	0,0	0,2	4,4
	Determinar hilos para confección					X		operadora 1 y 2	20,	0,0	20,0	400,0	0,6	0,0	0,6	12,5
5	Ensamblar piezas			X				operadora 1 y 2	10	5,0	15,0	30,0	0,6	0,3	0,9	18,5
6	Ensamblar blusas y arreglar costuras			X				operadora 1 y 2	480	140	520,0	10400,0	0,0	0,0	16,3	325,0
7	Pegar botones			X				operadora 1 y 2	14	0,0	14,0	280,0	0,4	0,0	0,4	8,8
8	Determinar hilos para confección					X		operadora 3	31,3	0,0	31,3	630,0	1,0	0,0	1,0	19,7
9	Ensamblar piezas			X				operadora 3	80,	20,0	100,0	2000,0	2,5	0,6	3,1	62,5
10	Ensamblar blusas y			X				operadora 3	100	43,0	143,0	2860,0	3,1	1,3	4,5	89,4

	arreglar costuras														
11	Pegar botones		x				operadora 3	7,0	0,0	7,0	140,0	0,2	0,0	0,0	4,4
							Prop1	73,3	12	85,3	1710	4,6	0,7	5,3	106,9
							Ope 1 y 2	524	145	569	11110	1,6	0,3	18,2	364,8
							Ope 3	218,3	63	281,3	5630	6,8	1,9	8,6	176
							Total	815,6	220	935,6	18450	13	2,9	32,1	647,7

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 8A															
Matriz de análisis de Producción															
código	PROCESO: Ensamble de prendas	8A	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
B 22	SUBPROCESO: Zurcido de prendas	Realizar costuras de preparación y ensamble de acuerdo al diseño y material y a las especificaciones de la hoja de producción	Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
						AV						NAV	Costo total	Costo mensual	
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA													
															
1	La prenda está rota	X					Operadora 3	1,0	1,0	1,0	20,0	0,06	0,06	0,12	2,4
2	Buscar retazo o tela similar					X	Operadora 3	10,	10,0	20,0	400,0	0,60	0,30	0,90	18
3	Cocer la mano a prenda	X					Operadora 3	20,	10,0	30,0	600,0	1,20	0,30	1,50	30
4	Planchar	X					Operadora 3	2,0	2,0	4,0	100,0	0,12	0,12	0,24	0.36
5							Total	30,	20,0	55,0	1100,0	1,99	0,78	2,78	55,6

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 9A																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Control de producción	9A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
C 31	SUBPROCESO: Control de calidad		Desplazamiento				Verificar los materiales, insumos, equipo y maquinaria necesarios para el desarrollo de sus funciones para el desarrollo de prendas elaboradas	AV	NAV	Costo total	Costo mensual	COSTO DIARIO		TOTAL		
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA							AV	NAV	Costo total	Costo mensual	
																
1	Planchar la prenda		X				Propietaria	45,	0,0	45,0	900,0	2,8	0,0	2,8	56,3	
2	Revisión de prendas			X			Propietaria	39,	0,0	39,0	780,0	2,4	0,0	2,4	48,8	
3	Confirmar producto/imagen					X	Propietaria	5,0	1,0	6,0	120,0	0,3	0,1	0,4	7,5	
4	Confirmar producto/medidas					X	Propietaria	5,0	1,0	6,0	120,0	0,3	0,1	0,4	7,5	
	Colocar en el armador				X		Propietaria	1,0	1,0	2,0	40,0	0,1	0,1	0,1	2,5	
5	Colocar en la percha				X		Propietaria	1,0	1,0	2,0	40,0	0,1	0,1	0,1	2,5	
6							Propietaria									
7							Total	96,	4,0	100,0	2000,0	6,0	0,3	6,3	125,0	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 10A Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Control de producción	10A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL	
C 32	SUBPROCESO: Prueba de vestido		Desplazamiento				Verificar los materiales, insumos, equipo y maquinaria necesarios para el desarrollo de sus funciones para el desarrollo de prendas elaboradas	Tiempo en minutos					COSTO DIARIO		TOTAL	
			N°	Descripción	SIMBOLOGÍA								Responsable	AV	NAV	AV
																
1	Ingreso de cliente					x	Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Solicitud de pedido					x	Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Ingreso al probador				x		Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Revisar lista de producción		x				Propietaria	12,	13,0	25,0	500,0	0,8	0,8	1,6	31,3	
	Sacar prenda de percha				x		Propietaria	1,0	1,0	2,0	40,0	0,1	0,1	0,1	2,5	
5	Poner prenda	x					Cliente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7							Total	13,	14,0	27,0	540,0	0,8	0,9	17	33.7	

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz Nº 11A																
Matriz de análisis de Producción																
código	PROCESO: Control de producción	11A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento			Tiempo en minutos	COSTO DIARIO			TOTAL				
C 33	SUBPROCESO: terminación de costura toques finales	Verificar los materiales, insumos, equipo y maquinaria necesarios para el desarrollo de sus funciones para el desarrollo de prendas elaboradas	Desplazamiento				AV		NAV			COSTO DIARIO		TOTAL		
			SIMBOLOGÍA					AV				NAV	Costo total	Costo mensual		
Nº	Descripción															
1	Sacar puntadas	X						Propietaria	1,0	3,0	4,0	80,0	0,1	0,2	0,3	5,0
2	Revisar color de hilo y carrete					X		Propietaria	0,0	1,0	1,0	20,0	0,0	0,1	0,1	1,3
3	Cocer por línea tizada	X						Propietaria	40,	0,0	40,0	800,0	2,5	0,0	2,5	50,0
4	Cortar hilos sobrantes	X						Propietaria	1,0	0,3	1,3	30,0	0,1	0,0	0,1	1,9
	Sacar pelusas	X						Propietaria	1,0	0,3	1,3	30,0	0,1	0,0	0,1	1,9
5	Planchado y perchado	X						Propietaria	2,0	0,0	2,0	40,0	0,1	0,0	0,1	2,5
6	Sacar puntadas	X						Propietaria	10,	5,0	15,0	300,0	0,6	0,3	0,9	18,8
7	Revisar color de hilo y carrete		X					operadora 1,2,3	0,0	9,0	9,0	180,0	0,0	0,3	0,3	5,6
8	Cocer por línea tizada	X						operadora 1,2,3	315,0	0,0	315,0	6300,0	9,8	0,0	9,8	196,9
9	Cortar hilos sobrantes	X						operadora 1,2,3	6,0	3,0	9,0	180,0	0,2	0,1	0,3	5,6
10	Sacar pelusas	X						operadora 1,2,3	6,0	3,0	9,0	180,0	0,2	0,1	0,3	5,6

1	Planchado y perchado	x					operadora 1,2,3	12,	6,0	18,0	360,0	0,4	0,2	0,6	11,3
							Total	45,0	4,6	49,6	992,0	2,8	0,3	3,1	62,5

Elaborado por: Diego Salazar

3.16.3. Descripción del proceso de Ventas

Matriz N° 12A Matriz de análisis de Ventas															
código	PROCESO: Entrega	12A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO			TOTAL
C	SUBPROCESO: Empaque de producto	Desplazamiento		Figar un mecanismo de entrega al cliente del producto terminado y el cobro de la prenda			Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO			TOTAL
N°			Descripción	SIMBOLOGÍA								AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Doblar prenda	X					Propietaria	0,3	0	0,3	6	0,01	0	0.01	0,20
2	Colocar prenda en funda				X		Propietaria	0	1	1	20	0	0,06	0.06	1,20
3	Sacar libreta de facturas	X					Propietaria	0,3	0	0,3	6	0,01	0	0.01	0,20
4	Pedir datos del cliente					X	Propietaria	0	1	1	20	0	0,06	0.06	1,20
	Llenar factura	X					Propietaria	1	0	1	20	0,06	0	0.06	1,20
5	Entregar factura	X					Propietaria	0,3	0	0,3	6	0,01	0	0.01	0,20
6	Entregar prenda	X					Propietaria	0,3	0	0,3	6	0,01	0	0.01	0,20
7	Coger dinero o cheque					X	Propietaria	0	0	0	0	0	0	0	0,00
9							Total	2,2	2	4,2	84	0,14	0,13	0,21	4,2

Elaborado por: Diego Salazar

3.17.4. Descripción del proceso de Marketing

Matriz Nº 13A																	
Matriz de análisis de Marketing																	
código	PROCESO: Publicidad	13A	Operación		Deposito		Responsable	Agregar valor	No Agregan valor	Tiempo en minutos	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque				
			Inspección		Almacenamiento								COSTO DIARIO		TOTAL		
A 21	SUBPROCESO: Envío y entrega de publicidad		Desplazamiento				Lograr un desarrollo personal y contribuir a elevar el nivel de ventas y reconocimiento de la empresa en la cual preste sus servicios.	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual				
Nº	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV					AV	NAV	Costo total	Costo mensual
																	
1	Realizar publicidad por medio digital	X					Propietaria	4	1	5	100	0,25	0,06	0,31	6,25		
2	Enviar publicidad por vía internet				X		Propietaria	2,3	0	2,3	46	0,14	0	0,14	3,13		
3	Enviar por vía electrónica a redes sociales o correos				X		Propietaria	2,3	0	2,3	46	0,14	0	0,14	3,13		
4							Propietaria										
							Total	8,6	1	9,6	192	0,54	0,06	0,60	12,50		

Elaborado por: Diego Salazar

Matriz N° 14A															
Matriz de análisis de Marketing															
código	PROCESO: Promoción	14A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
A 31	SUBPROCESO: Descuentos de precios		Desplazamiento				Tiempo en minutos	AV	NAV			COSTO DIARIO		TOTAL	
			Establecer el descuento según la antigüedad del cliente y fomentar la confianza hacia la empresa									AV	NAV	Costo total	Costo mensual
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA				Responsable	AV	NAV				AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	No hacer descuento	X					Propietaria	0	0	0	0	0	0	0	0,00
2	Hacer descuento	X					Propietaria	0	1	1	20	0	0,06	0,062	1,25
3							Propietaria								
							Total	0	1	1	20	0,00	0,06	0,06	1,25

Elaborado por: Diego Salazar

3.16.5. Descripción del proceso de Postventas

Matriz N° 15A															
Matriz de análisis de Post- Ventas															
código	PROCESO: Recepción de comentarios y sugerencias	15A	Operación		Deposito		Responsable	Agregan valor	No Agregan valor	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	Empresa Modas Duque			
			Inspección		Almacenamiento							COSTO DIARIO		TOTAL	
D 11	SUBPROCESO: Indagación de clientes sobre trabajo	Desplazamiento		Diagnosticar los problemas y errores que se hayan efectuado en el desarrollo de prendas para realizar correcciones en los procesos			Tiempo en minutos	AV	NAV	AV	NAV	Costo total	Costo mensual		
			SIMBOLOGÍA			AV								NAV	AV
N°	Descripción	SIMBOLOGÍA					Responsable	AV	NAV	Total tiempo en minutos	Total tiempo mensual	AV	NAV	Costo total	Costo mensual
															
1	Entregar documento de evaluación	x					Propietaria	6	0	6	120	0,37	0	0,375	7,5
2	Entrega un pañuelo bordado con valor agregado	x					Propietaria	1,3	0	1,3	26	0,08	0	0,08	1,87
3	Agradece por escoger usar los servicios de la empresa ofrece pequeña cortesía	x					Propietaria	2,3	0	2,3	46	0.14	0	0,14	3,12
							Propietaria	0	0	0	0	0	0	0	0
							Total	9.6	0	9,6	192	0,6	0	0,6	12,5

Elaborado por: Diego Salazar

Cuadro Nº 75A								
Eficacia del trabajo mejorado								
nº	SUBPROCESO	TIEMPO AL MES	AV	NAV	AV AL MES	EFICIENCIA	NAV AL MES	PONDERACIÓN
LOGISTICA DE ENTRADA								
1	Inventario y stock	300	8	7	160	0,6%	140	0,48%
2	Ingreso de mercadería y	440	16	6	320	1,1%	120	0,41%
3	almacenamiento de productos	800	36	4	720	2,5%	80	0,28%
4	procesado de prendas (trajes de	1200	15	45	300	1,0%	900	3,11%
PRODUCCIÓN								
5	Toma de medidas y	400	14	6	280	1,0%	120	0,41%
6	programación de servicio	100	3	2	60	0,2%	40	0,14%
7	costura de prendas y	20712	815,6	220	16312	56,3%	4400	15,19%
8	pegado de botones	1000	30	20	600	2,1%	400	1,38%
9	Control de calidad	2000	96	4	1920	6,6%	80	0,28%
10	Prueba de vestido	540	13	14	260	0,9%	280	0,97%
11	Terminación de costura toques finales	992	45	4,6	900	3,1%	92	0,32%
VENTAS								
12	Empaque de producto	84	2,2	2	44	0,2%	40	0,14%
MARKETING								
13	Envío y entrega de publicidad	192	8,6	1	172	0,6%	20	0,07%
14	Descuentos de precios	20	0	1	0	0,0%	20	0,07%
POST-VENTAS								
15	Indagación de clientes sobre trabajo	192	9,6	0	192	0,7%	0	0,00%
		28972	1112	336,6	22240	76,8%	6732	23,24%

CAPÍTULO IV

Evaluación financiera

4.1 Análisis Costo Beneficio

A continuación se presentarán los cuadros de información obtenidos en la investigación, los que nos permitirán para determinar el análisis costo beneficio de la empresa con el aporte de nuevos procesos.

En la tabla N° 1 se determina el sueldo que recibe cada empleado de la empresa Modas Duque; información muy relevante que posteriormente permitirá analizar los costos de cada uno de los procesos de la empresa, en relación al tiempo utilizado para cada una de las actividades que esta mantiene.

Este análisis permitirá identificar el costo de los tiempos que agregan valor y representan un aporte para la organización, así también el tiempo perdido u ocioso que no representa aporte alguno a la empresa.

Tabla N° 1	
Cuadro de sueldos	
Empleados	sueldos
Propietaria	\$ 600
Operadora 1	\$ 300
Operadora 2	\$ 300
Operadora 3	\$ 300

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

En la tabla N° 2 se puede resumir el proceso actual de la empresa Modas Duque y en la tabla N° 3 la propuesta mejorada, en la cual se detalla la información tanto de los tiempos que agregan y no agregan valor, con su respectivo costo por proceso y costo total.

Comparacion de Procesos

Tabla N° 2

Resumen de matriz de procesos Actuales de la empresa

PROCESO	Tiempo		total de tiempo	total de tiempo al mes	Costos		costos diarios	costos mensuales	costos anuales
	Agrega Valor	No Agrega Valor			Agrega Valor	No Agrega Valor			
recursos humanos	103	75	177	177	5,26	2,25	7,52	7,52	90,24
infraestructura de la emp	73	54	127,2	2280	1,92	1,59	3,51	87	1044
compras	37,7	67	104,7	1917	1,44	2,09	3,5425	62,5175	750,21
TOTAL	213,7	196	408,9	4374	8,62	5,93	14,5725	157,0375	1884,45
PROCESO	Tiempo		total de tiempo	total de tiempo al mes	Costos		costos diarios	costos mensuales	costos anuales
	Agrega Valor	No Agrega Valor			Agrega Valor	No Agrega Valor			
Logística de entrada	60	49	109	2180	5,08	1,52	6,6	132	1584
Producción	1027	379	1413	28260	46,765	11,66	58,425	1168,5	14022
Venta	41	48	89	1780	1,78	2,22	4	80	960
Marketing	5	3	8	160	0,32	0,19	0,51	10,2	122,4
Post-Venta	13	6	19	380	0,82	0,38	1,2	24	288
Total	1146	485	1638	32760	54,765	15,97	70,735	1414,7	16976,4

Elaborado por: Diego Salazar

Comparacion de Procesos

Tabla N° 3

Resumen de matriz de procesos Mejorados de la empresa

PROCESO	Tiempo		total de tiempo	total de tiempo al mes	Costos		costos diarios	costos mensuales	costos anuales
	Agrega Valor	Valor			Agrega Valor	Valor			
recursos humanos	103	75	177	177	5,26	2,25	7,52	7,52	90,24
infraestructura de la emp	73	54	127,2	2280	1,92	1,59	3,51	87	1044
compras	12,6	18,9	25,2	520	0,64	0,69	1,39	24,69	296,28
TOTAL	188,6	147,9	329,4	2977	7,82	4,53	12,42	119,21	1430,52
PROCESO	Tiempo		total de tiempo	total de tiempo al mes	Costos		costos diarios	costos mensuales	costos anuales
	Agrega Valor	No Agrega Valor			Agrega Valor	No Agrega Valor			
Logística de entrada	75	62	137	2740	4,77	3,86	8,36	47,8	573,6
Producción	1016,6	270,6	1192,2	23582	25,49	5,78	62,98	1265,3	15183,6
Venta	2,2	2	4,2	84	0,14	0,13	0,21	4,2	50,4
Marketing	8,6	2	10,6	212	0,54	0,12	0,66	13,2	158,4
Post-Venta	9,6	0	9,6	192	0,6	0	0,6	12	144
Total	1112	336,6	1353,6	26810	31,54	9,89	72,81	1342,5	16110

Elaborado por: Diego Salazar

Para determinar el ahorro que se obtiene en costo se compararán los costos actuales versus los mejorados como nos muestra la tabla N° 4.

Al realizar un análisis más detallado podemos mirar que el costo total anual de los procesos actuales de \$ 16.976,4 dólares, el cual mediante la implementación de la propuesta se reduce considerablemente, dando como resultado una disminución de \$16.100 dólares anuales, es decir un ahorro de \$865,4 dólares aumentando la efectividad de la empresa y por ende el trabajo, los que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla N° 4
Beneficio en Costo

PROCESO	Costos Anuales		AHORRO
	Actual	Mejorado	
recursos humanos	90,24	90,24	0
infraestructura de la empresa	1044	1044	0
compras	750,21	296,28	453,93
Total	1884,45	1430,52	453,93
Logística de entrada	1584	573,6	1010,4
Producción	14022	15183,6	-1161,6
Venta	960	50,4	909,6
Marketing	122,4	158,4	-36
Post-Venta	288	144	144
Total	16976,4	16110	866,4

Elaborado por: Diego Salazar

La tabla N° 4, permite visualizar el resumen del ahorro anual por cada uno de los procesos, en este se detalla cual es el costo anual de cada proceso y determina la disminución o el aumento de cada uno de ellos con la implementación de la propuesta, dando como resultado un ahorro por año de \$ \$866,4 dólares, cantidad muy significativa para la empresa.

Este ahorro en dinero representa indiscutiblemente una disminución en los tiempos empleados en la operación de las diferentes actividades de la empresa, tanto en tiempos que agregan valor como en los que no agregan valor, pasando de un total de 32760 minutos mensuales de los procesos actuales a 26810 minutos en los procesos mejorados es decir un ahorro de 5950 minutos, los que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla N° 5
Beneficio en Tiempo

PROCESO	Tiempos Mensuales		AHORRO
	Actual	Mejorado	
recursos hum	177	177	0
infraestructur	2280	2280	0
compras	1917	520	1397
Total	4374	2977	1397
Logística de e	2180	2740	-560
Producción	28260	23582	4678
Venta	1780	84	1696
Marketing	160	212	-52
Post-Venta	380	192	188
Total	32760	26810	5950

Elaborado por: Diego Salazar

El obtener la optimización de las operaciones genera una disminución en los tiempos que se ocupan en las diferentes actividades y procesos de la empresa, he incluso la propietaria podrá realizar capacitaciones y mejoras en la infraestructura empresarial, esta variable da la pauta para utilizar esta cantidad de minutos eficientemente, mejorando las actividades para el personal que labora en la empresa Modas Duque, lo cual beneficiará directamente a la empresa.

En la tabla N° 6, se puede distinguir el porcentaje de incremento de la eficiencia y la disminución de la ineficiencia de todos los procesos actuales, las que se pueden observar mejoradas considerablemente en la tabla N° 7.

Tabla N° 6
Procesos Actuales de la Empresa

Procesos Actuales				
Proceso	eficiencia en tiempo	ineficiencia en tiempo	eficiencia en costo	ineficiencia en costo
recursos humanos	103	75	5,26	2,25
infraestructura de la empresa	73	54	1,92	1,59
compras	37,7	67	1,44	2,09
Logística de entrada	60	49	5,08	1,52
Producción	1027	379	46,765	11,66
Venta	41	48	1,78	2,22
Marketing	5	3	0,32	0,19
Post-Venta	13	6	0,82	0,38

Procesos Actuales				
Proceso	eficiencia en tiempo	ineficiencia en tiempo	eficiencia en costo	ineficiencia en costo
recursos humanos	58%	42%	70%	30%
infraestructura de la empresa	57%	43%	55%	45%
compras	36%	64%	41%	59%
Logística de entrada	55%	45%	77%	23%
Producción	73%	27%	80%	20%
Venta	46%	54%	45%	56%
Marketing	63%	38%	63%	37%

Elaborado por: Diego Salazar

Tabla N° 7
Procesos Mejorados de la Empresa

Procesos Mejorados				
Proceso	eficiencia en tiempo	ineficiencia en tiempo	eficiencia en costo	ineficiencia en costo
recursos humanos	103	75	5,26	2,25
infraestructura de la empresa	73	54	1,92	1,59
compras	12,6	18,9	1,44	2,09
Logística de entrada	75	62	4,77	3,86
Producción	1016,6	270,6	25,49	5,78
Venta	2,2	2	0,14	0,13
Marketing	8,6	2	0,54	0,12
Post-Venta	9,6	0	0,6	0

Procesos Mejorados				
Proceso	eficiencia en tiempo	ineficiencia en tiempo	eficiencia en costo	ineficiencia en costo
recursos humanos	58%	42%	70%	30%
infraestructura de la emp	57%	43%	55%	45%
compras	40%	60%	41%	59%
Logística de entrada	55%	45%	55%	45%
Producción	79%	21%	82%	18%
Venta	52%	48%	52%	48%
Marketing	81%	19%	82%	18%
Post-Venta	100%	0%	100%	0%

Elaborado por: Diego Salazar

Como podemos mirar existe un incremento en la eficiencia no solo en los tiempos, sino también en costos de cada actividad, es decir que en el proceso de producción disminuye su porcentaje, debido a que las actividades que antes tenía, se han distribuido en los diferentes procesos que antes no contaban con ninguna actividad adecuada para los mismos y a su vez se ha aumentado una operaria en sus actividades. Con relación a la post-venta antes no existían espacios que no generan valor agregado ya que no había ninguna actividad.

4.2. Referentes históricos de la situación financiera actual

De acuerdo al estudio realizado, se determinan los presupuestos como referentes históricos del año 2010, los cuales se presentan en las siguientes tablas.

Tabla N° 8
Ve tas periodo 2010

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
Precio Venta	40,00	10,67	10,40	14,00	30,00
Unid. Vendidas	320,00	544,00	262,00	224,00	192,00
Ingresos x Ventas	12.800,00	5.802,67	2.724,80	3.136,00	5.760,00
TOTAL	30.223				

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 9

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
Unid. producidas	320,00	544,00	262,00	224,00	192,00
M.P. (unidades)					
X HILO	0,64	1,09	0,52	0,45	0,38
Y TIZA	1,07	1,81	0,87	0,75	0,64
MOD (horas)	2,00	1,50	2,50	2,50	2,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 10

Costos unitarios de Mano de Obra y Material

	Costo unitario	MODELO				
		ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
M.O.D (hora)	1,88	3,75	2,81	4,69	4,69	3,75
Costo M.P.						
HILO	1,78	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
TIZA	0,25	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Costo unit.		0,11	0,11	0,11	0,11	0,11

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 11

Gastos de Fabricación

Concepto	Anual	TRIM	MES
Mano de Obra Indirecta	3.600,00	900,00	300,00
Suministros fábrica	30,00	7,50	2,50
Calefacción, luz y energía	1.300,00	325,00	108,33
Supervisión	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento	250,00	62,50	20,83
Ingeniería	0,00	0,00	0,00
Impuestos y seguros	0,00	0,00	0,00
Depreciación	570,00	142,50	47,50
TOTAL	5.750,00	1.437,50	479,17

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 12
Descomposición de G.I.F

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
1.C * unidad MOD	3,75	2,81	4,69	4,69	3,75
2.Producción*unid	320,00	544,00	262,00	224,00	192,00
3.CT MOD*model	1.200,00	1.530,00	1.228,13	1.050,00	720,00
4.CT MOD	5.728,13				
5.%CT MOD*mod	0,21	0,27	0,21	0,18	0,13
6.Distribución GIF	1.207,50	1.552,50	1.207,50	1.035,00	747,50
7.Distrib GIF*unid	3,77	2,90	4,60	4,60	3,90

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 13
Detalle do Costos Unitarios

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
M.P.D.	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
M.O.D.	3,75	2,81	4,69	4,69	3,75
G.F.	3,77	2,90	4,60	4,60	3,90
Total (C unit fabric)	7,63	5,82	9,40	9,40	7,76

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 14
Gastos Operativos

<u>Gasto de Ventas</u>	
Sueldo vendedores	0,00
Fletes	0,00
Publicidad	30,00
Total	30,00
<u>Gasto Administrativo</u>	
Sueldos	14.400,00
Material oficina	50,00
Teléfono	336,00
Honorario profesionales	50,00
Total	14.836,00
Total Gastos Operación	14.866,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 15
Descomposición de inventario

	Unidad	Valor (\$)
Inventario MP		
HILO	30,00	53,40
TIZA	3,00	0,75
		54,15
Inventario en Proceso		
ABRIGOS	3,00	22,90
BLUSAS	10,00	58,23
FALDAS	3,00	28,19
PANTOLES	4,00	37,59
VESTIDOS	5,00	38,80
		185,71
Inventario de Pr. Terminado.		
ABRIGOS	2,00	15,27
BLUSAS	1,00	5,82
FALDAS	1,00	9,40
PANTOLES	2,00	18,80
VESTIDOS	0,00	0,00
		49,28
Total Inventario		289,14

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 16
Estados de Resultados 2010

Ventas		30.223,47
ABRIGOS	12.800,00	
BLUSAS	5.802,67	
FALDAS	2.724,80	
PANTOLES	3.136,00	
VESTIDOS	5.760,00	
(-) Costo Ventas		12.018,21
MPD	540,08	
MOD	5.728,13	
GF	5.750,00	
Utilidad Bruta Vtas		18.205,26
(-) G. Operación		14.866,00
Utilidad Operación		3.339,26
(-) G. Financiero		0,00
Utilidad antes Imp		3.339,26
(-) 15% Part.Trab.		500,89
Utilidad antes Imp		2.838,37
(-) 25% Imp.Renta		709,59
Utilidad Neta Ejer		2.128,78

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 17
Balance General al 31 de Diciembre del 2010

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Caja	200,00	Cuentas * pagar	0,00
		Beneficios por pagar	1.692,00
Inversiones temp	500,00	Impuestos * pagar	0,00
Cuentas * cobrar	200,00	Otros Pasivos Circulantes	0,00
Inventario MP	54,15	Pasivo Circulante	1.692,00
Inventario PT	49,28	Pasivo Largo Plazo	0,00
Inventario Proceso	185,71		
Activo Circulante	1.189,14	Total Pasivos	1.692,00
		<u>Patrimonio</u>	
Activo Fijo Neto	15.000,00	Capital Social	14.497,14
		Resultados Acumulados	0,00
		Total Patrimonio	14.497,14
Total Activos	16.189,14	Total Pasivo	16.189,14
		y Patrimonio	

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

4.3. Análisis de factibilidad financiera de la implementación estratégica

4.3.1. Inversión inicial para desarrollar la estrategia

Para lograr la correcta implementación de la propuesta de la mejora continua de los procesos de la Empresa Modas Duque, es necesaria la compra de los implementos y equipos que se mencionan en la tabla precedente; a continuación se presenta un cuadro con el resumen y el costo de la inversión a realizarse la cual nos permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados para la empresa. Como indica en la tabla N° 18

TABLA N° 18				
Compras de Activos Fijos				
Cantidad	Descripción	Modelo	Precio Unitario	Precio total
1	Computador	Acer	\$ 880	\$ 880
1	Impresora/copiadora	Samsung	\$ 400	\$ 400
1	Anaqueles	Contemporáneo	\$ 60	\$ 60
Subtotal				\$ 1340 ¹
1	Maquina Singer T20-3000	SINGER	\$ 2260	\$ 2260
Total				\$ 3600

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Después del análisis de los presupuestos y con el fin de darle relevancia al tema financiero, se continua con la sesión de las razones e indicadores financiero, para interpretar las diferentes relaciones que existen entre las cuentas o grupo de cuentas tanto del balance general como del estado de resultados, que sirven de medición de la gestión y como punto de partida para mejorar el desempeño de la gestión hasta lograr la excelencia y la competitividad en el sector.

Esta unidad tiene como objetivo ampliar las herramientas financieras de razones e indicadores, que permitan diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos.

4.4 Pronóstico y políticas empresariales

Para poder cumplir los procesos de la Empresa Modas Duque se ha tomado en cuenta los siguientes datos:

¹ Anexo 5

4.4.1 Presupuesto de ingresos

Para el cumplimiento de los procesos se manejará un aumento del 7% en las ventas que serán mayores al año anterior. El que se basan en el incremento promedio del sector comercial que establece en un 7% para el presente año para el área de elaboración y diseño de prendas de vestir². Estos datos se ven reflejados en la Tabla N° 19

TABLA N° 19
Ventas periodo 2011

Modelo	Ventas	Precio Unitario	Inv.Final Deseado
ABRIGOS	342,40	42,00	2,00
BLUSAS	582,08	11,20	1,00
FALDAS	262,00	10,92	1,00
PANTOLES	239,68	14,70	2,00
VESTIDOS	205,44	31,50	0,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

4.4.2 Presupuesto de egresos para implementar la estrategia

Para determinar el presupuesto que necesitará la empresa para la implementación de la estrategia, se mantendrá el precio unitario de la materia prima que se mantendrá en el mercado y se determinará un inventario final en bodega, como se ha determinado en el proceso de almacenamiento, el que beneficiará a la empresa en sus costos especialmente en sus procesos.

Tabla N° 20
Materia Prima

Material	Precio Unitario	Inv.Final Deseado
HILO	1,78	30,00
TIZA	0,25	3,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

²<http://www.eluniverso.com/2011/01/03/1/1356/sector-empresarial-espera-un-crecimiento-moderado-ano.html>

Se mantendrán los costos por hora de la mano de obra durante el año 2011; e incrementará un activo fijo debido a la adquisición de nueva maquinaria y equipo de computación. Existirá un incremento en los gastos de operación de la empresa lo que representa a los gastos de ventas reflejados en los suministros de oficina que requiere para lograr el objetivo deseado. Y los gastos administrativos que se requiere para que exista un mejor control en el área administrativa (propietaria)

Tabla N° 21

MANO DE OBRA DIRECTA

MANO DE OBRA DIRECTA	
COSTO HORA M.O.D. =	1,88

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 22

COMPRA DE ACTIVO FIJO

COMPRA DE ACTIVO FIJO	
Valor del Activo Fijo, pago en cuotas iguales trimestrales	3.600,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 23

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE OPERACION		
Existe un incremento del	300%	G. Ventas
Existe un incremento del	50%	G. Admin.

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Para determinar el costo de los gastos indirectos para el 2011, se manejará una disminución de -5%, el cual sale de resultado del mejoramiento en la eficiencia de los procesos mejorados. Como indica en la tabla N° 24

Tabla N° 24
Costo Gasto Indirecto

Eficiencia	
Eficiencia en costos actuales	81%
Eficiencia en costos mejorados	86%
Costo Gasto Indirecto	5%

COSTO GASTO INDIRECTO	
Existe un decremento. del	-5%

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 25
Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS	
Pago intereses al final del 4 trimestre	400,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 26
Presupuesto de Caja en Ventas

VENTAS	
DISTRIBUCION DE LAS VENTAS TOTALES	100%
Primer Trimestre =	20%
Segundo Trimestre =	30%
Tercer Trimestre =	25%
Cuarto Trimestre =	25%
ENTRADAS DE EFECTIVO	100%
Ventas actuales =	100%
Ventas en trimestres anteriores =	0%

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

La distribución de ventas que se maneja en el año 2011, se han determinado según las ventas del año 2010, los cuales da una referencia de las ventas que se manejarán.

Tabla N° 27
Presupuesto de Caja en Compras

COMPRAS	
DISTRIBUCION DE COMPRAS TOTALES	100%
Primer Trimestre =	25%
Segundo Trimestre =	25%
Tercer Trimestre =	25%
Cuarto Trimestre =	25%
SALIDAS DE EFECTIVO	100%
Compras actuales =	80%
Compras en trimestres anteriores =	20%

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

<u>INFORMACION ADICIONAL</u>	
El saldo de Impuestos por pagar se cancela trimestralmente en cuotas iguales	
Inversiones o Prestamos sin costo (Realizarlos al final del cuarto trimestre)	
SALDO INICIAL DE CAJA	500,00
SALDO FINAL	800,00 SALDO MÍNIMO

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

4.5 Flujos incrementales al implementar la estrategia (información presupuestada)

Para el manejo de incrementos que se necesitará en el 2011 en la tabla N° 28, se procederá según el presupuesto de ventas determinado en la tabla N° 19, con un aumento del 5% en el precio de ventas unitarias las cuales se mantienen en el rango de precios de la competencia.

Tabla N° 28
Pronóstico de Ventas

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
1.Unidades	342,40	582,08	262,00	239,68	205,44
2.Precio Vta Unitar	42,00	11,20	10,92	14,70	31,50
3.Precio Vta Total	14.380,80	6.519,30	2.861,04	3.523,30	6.471,36
4.Total unidad	33.755,79				

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 29
Programa de Producción por modelo

	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
Inv. Final P.T	2,00	1,00	1,00	2,00	0,00
(+)Vtas Pronostic.	342,40	582,08	262,00	239,68	205,44
Necesidad total	344,40	583,08	263,00	241,68	205,44
(-)Inv. Inicial PT	3,00	10,00	3,00	4,00	5,00
Producc Requerida	341,40	573,08	260,00	237,68	200,44

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 30
Compras necesarias de materia prima

	MATERIAL	
	HILO	TIZA
Inv. Final Deseado	30,00	3,00
(+)Utiliz Requerida	66,81	97,94
Requerimiento total	96,81	100,94
(-)Inv. Inicial MP	30,00	3,00
Compras neces MP	66,81	97,94

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 31
Mano de Obra Directa

Mod	valor / h	# h	# unid
ABRIGOS	1,88	1,60	3,00
BLUSAS	1,88	1,10	2,06
FALDAS	1,88	2,10	3,94
PANTOLES	1,88	2,20	4,13
VESTIDOS	1,88	1,60	3,00
MOD	Valor Unitario M.O.	# unid	C MO*mod
ABRIGOS	341,40	3,00	1.024,20
BLUSAS	573,08	2,06	1.181,98
FALDAS	341,40	3,94	1.344,26
PANTOLES	573,08	4,13	2.363,96
VESTIDOS	341,40	3,00	1.024,20
Costo Total Anual			6.938,60
Costo	TRIM	4	1.734,65

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 32
Presupuesto de Gastos de Fabricación

CONCEPTO	Anual	TRIM
Mano de Obra Indirecta	7.200,00	1.800,00
Suministros de fábrica	30,00	7,50
Calefacción, luz y energía	1.235,00	308,75
Supervisión	0,00	0,00
Mantenimiento	250,00	62,50
Ingeniería	0,00	0,00
Impuestos y seguros	0,00	0,00
Depreciación	870,00	217,50
TOTAL	9.585,00	2.396,25

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 33
Información para el flujo de Caja

Costo de la compra			Anual	TRIM
HILO	1,78	66,81	118,92	29,73
TIZA	0,25	97,94	24,48	6,12
Total comp			143,41	35,85

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 34
Distribución de G.I.F

CONCEPTO	MODELO				
	ABRIGOS	BLUSAS	FALDAS	PANTOLES	VESTIDOS
1.C MOD*mod	1.024,20	1.181,98	1.344,26	2.363,96	1.024,20
2.CT MOD*mod	6.938,60				
3. %CT MO*mod	0,15	0,17	0,19	0,34	0,15
4.Distrib. GIF	1.437,75	1.629,45	1.821,15	3.258,90	1.437,75
5.Distrib.GIF*unid	4,21	2,84	5,33	5,69	4,21

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

Tabla N° 35
Gastos de Operación

<u>Gasto de Ventas</u>		120,00
Sueldo vendedores	0,00	
Fletes	0,00	
Publicidad	120,00	
<u>Gasto Administrat</u>		11.261,00
Sueldos	10.800,00	
Material de oficina	75,00	
Teléfono	336,00	
Honorario profesio	50,00	
Total G.Operación		11.381,00

Elaborado por: Diego Salazar

Fuente: Modas Duque

4.6 Evaluación de factibilidad financiera

Para realizar el analizáis financiero y comprobar la viabilidad del proyecto, presentaremos información financiera provista por la empresa para realizar las respectivas comparaciones y llegar a una conclusión real.

El estado de pérdidas y ganancia de la empresa es fundamental para el análisis de la organización. El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio de una empresa determinada.

La tendencia de crecimiento de las ventas, se basan en el incremento promedio del sector comercial que establece en un 7% para el presente año, y tomando en cuenta datos estadísticos históricos llegando hasta un 10% para los próximos años.³

Así mismo se mantendrá el manejo en los gastos, el nivel salarial por competencias, es decir dejando de lado el incremento de la tasa salarial anual provista por el

³<http://www.eluniverso.com/2011/01/03/1/1356/sector-empresarial-espera-un-crecimiento-moderado-ano.html>

gobierno como indicador, ya que todos los empleados de la empresa Modas Duque mantienen un sueldo superior al básico establecido por el estado ecuatoriano.

Luego de esta reflexión se presenta el estado de pérdidas y ganancias, pero ahora proyectado con la implementación de la propuesta para la empresa.

Tabla N° 36

Estado de costo de producción y Ventas

Inv. In. MP	54,15
(+) Compra MP	143,41
MP Disponible	197,56
(-) Inv. Fin. MP	54,15
MP Utilizada	143,41
(+) MO	6.938,60
(+) G. Fabricación	9.585,00
Costo Prod. Proceso	16.667,00
(+)Inv In Prod. Proceso	0,00
(-)Inv Fin Prod Proceso	0,00
Costo Prod Terminados	16.667,00
(+)Inv In Prod Terminados	81,13
(-)Inv Fin Prod Terminados	24,53
Costo de Ventas	16.723,60

Elaborado por: Diego Salazar

Tabla N° 37

Estado de Resultados Proforma

Ventas	33.755,79
(-) Costo Vtas	16.723,60
Utilidad Bruta Vtas	17.032,19
(-) G. Operación	11.381,00
Utilidad Operación	5.651,19
(-) G. Financiero	400,00
Utilidad antes Imp	5.251,19
(-) 15% Part.Trab.	787,68
Utilidad antes Imp	4.463,51
(-) 25% Imp.Renta	1.115,88
Utilidad Neta Ejer	3.347,64

Elaborado por: Diego Salazar

Una vez presentada la información de los estados de pérdidas y ganancias, procedemos a realizar el respectivo análisis comparando el resultado del flujo de caja.

Tabla N° 38
Flujo de caja

		Primer TRIM	Segundo TRIM	Tercer TRIM	Cuarto TRIM		ANUAL
Saldo Inicial Caja / Bancos		500,00	800,00	800,00	800,00		2.900,00
Ventas		6.751,16	10.126,74	8.438,95	8.438,95		33.755,79
(+) Entradas de Efectivo							
Ventas actuales	100%	6.751,16	10.126,74	8.438,95	8.438,95		33.755,79
Ventas trim. Anterior	0%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ingresos		6.751,16	10.126,74	8.438,95	8.438,95	0,00	33.755,79
Compras		35,85	35,85	35,85	35,85		143,41
(-) Salidas de Efectivo							
Compras actuales	80%	28,68	28,68	28,68	28,68		114,73
Compras trim. Anterior	20%		7,17	7,17	7,17	7,17	28,68
Mano de Obra Directa		1.734,65	1.734,65	1.734,65	1.734,65		6.938,60
Gastos de Fabricación		2.178,75	2.178,75	2.178,75	2.178,75		8.715,00
Gastos de Operación		2.845,25	2.845,25	2.845,25	2.845,25		11.381,00
Compra de maquinaria		900,00	900,00	900,00	900,00		3.600,00
Intereses					400,00		400,00
Impuestos		0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Total de Egresos		7.687,33	7.694,50	7.694,50	8.094,50	7,17	23.490,67
Saldo Final Caja / Bancos		-436,17	3.232,24	1.544,45	1.144,45		5.921,13
Prestamos		1.236,17	INV	INV	INV		0,00
Inversión	PRE		2.432,24	744,45	344,45		3.521,13
Saldo final		800,00	800,00	800,00	800,00		2.400,00

Elaborado por: Diego Salazar

Tabla N° 39
Balance General hasta el 31 del 2011

<u>Activos</u>		<u>Pasivos</u>	
Caja	800,00	Cuentas * pagar	7,17
Inversiones temporales	4.021,13	Impuestos * pagar	1.115,88
Cuentas * cobrar	0,00	Participaciones * pagar	787,68
Inventario	78,68	Beneficios * pagar	1.692,00
Inventario MP	54,15	Otros Pasivos Circulantes	1.182,31
Inventario AT	24,53	Pasivo Corriente	4.785,04
Activo Corriente	4.899,81	Pasivo Largo Plazo	0,00
Activo Fijo Neto	17.730,00	Total Pasivos	4.785,04
		<u>Patrimonio</u>	
		Capital Social	14.497,14
		Resultados Acumulados	3.347,64
		Total Patrimonio	17.844,78
Total Activos	<u><u>22.629,81</u></u>	Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>22.629,81</u></u>

Elaborado por: Diego Salazar

4.7 Análisis Financiero

4.7.1 Análisis Vertical y Horizontal

Tabla N° 40
Balance General

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	2010	AV %	2011	AV %	ABSOL	RELAT %
ACTIVO						
ACTIVO CIRCULANTE	1.189,14	7,35%	4.899,81	21,65%	3.710,67	312,05%
Caja	200,00	1,24%	800,00	4,94%	600,00	300,00%
Inversiones Temporales	500,00	3,09%	4.021,13	17,77%	3.521,13	704,23%
Cuentas * Cobrar	200,00	1,24%	0,00	0,00%	-200,00	-100,00%
Inventario Materia Prima	54,15	0,33%	54,15	0,33%	0,00	0,00%
Inventario Productos Terminados	49,28	0,30%	24,53	0,15%	-24,75	-50,22%
Inventario en proceso	185,71	1,15%	0,00	0,00%		
ACTIVO FIJO NETO	15.000,00	92,65%	17.730,00	109,52%	2.730,00	18,20%
TOTAL ACTIVO	<u>16.189,14</u>	100,00%	<u>22.629,81</u>	100,00%	<u>0,00</u>	0,00%
PASIVO						
PASIVO CIRCULANTE	1.692,00	10,45%	4.785,04	21,14%	3.093,04	182,80%
Cuentas * Pagar	0,00	0,00%	7,17	0,03%	7,17	0,00%
Beneficios por pagar	1.692,00	10,45%	0,00	0,00%		0,00%
Impuestos * Pagar	0,00	0,00%	1.115,88	4,93%	1.115,88	0,00%
Participaciones * Pagar			787,68	3,48%	787,68	0,00%
Documentos * Pagar			1.692,00	7,48%	1.692,00	0,00%
Otros Pasivos Circulantes	0,00	0,00%	1.182,31	5,22%	1.182,31	0,00%
PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	1.692,00	10,45%	4.785,04	21,14%	3.093,04	182,80%
						0,00%
PATRIMONIO	14.497,14	89,55%	17.844,78	78,86%	3.347,64	23,09%
Capital Social	14.497,14	89,55%	14.497,14	64,06%	0,00	0,00%
Resultados Acumulados	0,00	0,00%	3.347,64	14,79%	3.347,64	0,00%
TOTAL PASIVO y PATRIMONIO	<u>16.189,14</u>	100,00%	<u>22.629,81</u>	100,00%	<u>6.440,67</u>	39,78%

Elaborado por: Diego Salazar

Tabla N° 41
Estado de Resultados

	ANALISIS VERTICAL				ANALISIS HORIZONTAL	
	2010	%	2011	%	ABSOL	RELAT
Ventas	30.223,47	100,00%	33.755,79	100,00%	3.532,33	11,69%
(-) Costo de Ventas	12.018,21	39,76%	16.723,60	49,54%	4.705,39	39,15%
Utilidad Bruta Ventas	18.205,26	60,24%	17.032,19	50,46%	-1.173,07	-6,44%
(-) Gastos de Operación	14.866,00	49,19%	11.381,00	33,72%	-3.485,00	-23,44%
Utilidad en Operación	3.339,26	11,05%	5.651,19	16,74%	2.311,93	69,23%
(-) Gasto Financiero	0,00	0,00%	400,00	1,18%	400,00	0,00%
Utilidad antes de Participación	3.339,26	11,05%	5.251,19	15,56%	1.911,93	57,26%
(-) 15% Participación Terceros	500,89	1,66%	787,68	2,33%	286,79	57,26%
Utilidad antes de Impuestos	2.838,37	9,39%	4.463,51	13,22%	1.625,14	57,26%
(-) 25% Impuesto Renta	709,59	2,35%	1.115,88	3,31%	406,29	57,26%
Utilidad Neta Ejercicio	2.128,78	7,04%	3.347,64	9,92%	1.218,86	57,26%

Elaborado por: Diego Salazar

4.8 Indicadores

Después del análisis de los presupuestos y con el fin de darle relevancia al tema financiero, se continua con la sesión de las razones e indicadores financiero, para interpretar las diferentes relaciones que existen entre las cuentas o grupo de cuentas tanto del balance general como del estado de resultados, que sirven de medición de la gestión y como punto de partida para mejorar el desempeño de la gestión hasta lograr la excelencia y la competitividad en el sector.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Establecer la facilidad o dificultad que presente la compañía para pagar los pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.⁴ Manifestadas en la Tabla N° 42

⁴ Anexo 4- Indicadores 2009 Superintendencia de Compañías

Tabla N° 42
Indicadores⁵

FACTOR INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	2010	2011	PROMEDIO	MINIMO
I. LIQUIDEZ					
1. Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,7	1,0	2,4	-1,02
2. Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	0,7	1,0	1,06	-0,8
II. SOLVENCIA					
1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0,1	0,2	0,5	-2,5
2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	0,1	0,3	0,5	-2,6
3. Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	1,0	1,0	2,17	-1,19
4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	1,1	1,3	3,17	-0,19
5. Apalancamiento Financiero	(UAI/ Patrimonio) / (UAI/ Activos Totales)	1,1	1,3	2,4	-1,3
III. GESTIÓN					
1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	151,1	0,0	18,6	-0,4
2. Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	25,4	6,9	20	-0,4
3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	1,9	1,5	1,5	-1,5
4. Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	2,4	1,5	74,2	-0,2
5. Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	0,0	0,0	86	-0,9
6. Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	0,1	0,2	0,32	-1,27
7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas	0,0	0,0	0,027	-0,22
IV. RENTABILIDAD					
1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	0,1	0,1	0,09	-1,22
2. Margen Bruto	Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas	0,6	0,5	0,36	-10,9
3. Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	0,1	0,2		
4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas	0,1	0,1	0,07	-0,08
5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	0,2	0,3		
6. Rentabilidad Financiera	(Ventas / Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)	0,2	0,2	0,31	-1

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

⁵ Anexo 4- Indicadores 2009 Superintendencia de Compañías

CAPITULO V

5. 1 Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1 Conclusiones

- Todos los procesos en la empresa, por excelentes que parezcan, son susceptibles de ser mejorados. Las empresas deben hacer siempre un seguimiento continuo a sus procesos, siendo críticos y analizando cada paso, con el fin de encontrar mejores soluciones a toda oportunidad de mejora que se vea, siempre teniendo en mente su norte.
- El mejoramiento continuo empresarial a través de los procesos es fundamental dentro de una organización, ya que mediante esta actividad se está mejorando en las actividades que realizan los operarios y administrativos optimizando el tiempo, la calidad del producto, el personal, e infraestructura, perfeccionando todo esto continuamente lo cual se adapta y satisface las necesidades y exigencias del mercado sobre todo de sus clientes.
- Con el levantamiento y análisis de los procesos actuales se determina las causas y efectos positivos o negativos, permitiéndonos si estos están actuando de una forma adecuada dentro de la organización, o si necesitan una reestructuración, mejora o implementación de sus procesos mejorados.
- Aunque aparentemente no se pueda obtener un alto aprovechamiento en los recursos, este si se lo puede conseguir, haciendo que el personal de las operaciones más ociosas ayuden en las operaciones con mayor carga, haciendo que haya un alto uso de los recursos y minimizando costos por tiempo ocioso y actividades que no generen valor.
- Con la implementación de la propuesta de mejoramiento continuo de los procesos para los canales de suministros para la empresa Modas Duque optimizará su productividad e incrementará la eficiencia de sus procesos.

- El estandarizar los procesos permitirá que el personal conozca a cabalidad sus funciones y los objetivos a los que se encuentra encaminado la empresa logrando alcanzar las metas propuestas de cada periodo y satisfaciendo la satisfacción comunitaria lograda.
- Los beneficios que trae el mejoramiento de los procesos en la empresa, no se ven sola ni necesariamente reflejados cuantitativamente, sino que en algunos casos con mayor fuerza se resaltan los beneficios cualitativos, que son de gran importancia, pues con la reducción de costos no necesariamente hay mejora en los procesos, y el hecho de que al existir mejora en los procesos se aumentasen los costos no implica que después no se van a recibir mayores beneficios.

6.1.2 Recomendaciones

- Poner en práctica lo antes posible la propuesta con sus respectivos procesos e implementación de equipos, de esta manera emprender el mejoramiento de que influirán de manera directa en la productividad de la empresa.
- La empresa debe permanecer con un análisis continuo de la demanda tanto de servicios como de diseños. Esto le permitirá perfeccionar cada vez más los procedimientos para la planeación de la producción y para el proyección del mercado, manteniendo su nivel de servicio y minimizando los costos para mantener su posición en el mercado y consolidarla aun más.
- Se recomienda realizar seguimientos y evaluaciones continuas de los puntos (procesos) detallados en la propuesta con el fin de mejorar el servicio, y lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Poner en conocimiento de los trabajadores de la empresa Modas Duque la implementación del proyecto, para que cada persona asimile desde ya sus funciones y como cada uno se convertirá en un aporte fundamental para cumplimiento de los objetivos de la empresa.