

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

**Tesis previa a la obtención de título de: INGENIERAS EN GERENCIA Y
LIDERAZGO**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL
ENFOCADA A LA PRODUCCIÓN DE ROPA INTERIOR DEL SECTOR
NORTE DE QUITO; CASO PRÁCTICO EMPRESA “INCOLTEXTIL –
SALOMÉ”.**

AUTORAS:

**CHANDI ERAZO SOFÍA BELÉN
VILLAMAR PONCE VALERIA DENNISSE**

DIRECTOR:

PAOLA XIMENA TORRES CISNEROS

Quito, abril de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril de 2015

Sofía Belén Chandi Erazo
C.C. 1724079759

Valeria Dennisse Villamar Ponce
C.C. 1718988742

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1.1. Cadena de valor.....	3
1.1.1. Actividades relacionadas con valor.....	4
1.1.2. Actividades de apoyo a los valores según Porter	7
1.1.3. El alcance competitivo y la cadena de valor	8
1.1.4. La cadena de valor y la estructura organizacional	10
1.1.5. La cadena de valor y análisis de costos.....	11
1.1.6. Cadena de valor y la diferenciación	12
1.1.7. Cadena de valor y la tecnología	13
1.2. Modelo de gestión por procesos.....	13
1.2.1. Procesos.....	13
1.2.2. ¿Qué es proceso?.....	13
1.2.3. Límites, elementos y características de un proceso	14
1.2.3.1. Límites de un proceso	14
1.2.3.2. Elementos del proceso.....	14
1.2.3.3. Características de un proceso según la gestión por procesos	15
1.2.4. Tipos de procesos por su finalidad.....	16
1.2.5. Representación de un proceso	17
1.2.6. El mejoramiento de un proceso.....	19
1.2.7. Indicadores de gestión de un proceso.....	21
1.2.8. Ventajas de la gestión por procesos	24
1.2.9. Actividades.....	25
1.2.10. Procedimientos	25
1.2.11. Tarea.....	25
1.3. Sistema de gestión de calidad	26

CAPÍTULO 2	28
2.1. DIAGNÓSTICO	28
2.1.1. Diagnóstico del sector textil en el Ecuador.....	28
2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	28
2.1.1.2. Contribución de los sectores económicos al PIB.....	31
2.1.1.3. Balanza comercial.....	32
2.1.1.4. Barreras arancelarias para la reducción de importaciones.....	35
2.1.1.5. Sector industrial textil.....	37
2.2. Metodología de estudio.....	42
CAPÍTULO 3	44
ANTECEDENTES	44
3.1. La lencería.....	44
3.1.1. La microempresa Incoltextil-Salomé.....	45
3.1.1.1. Misión.....	46
3.1.1.4. Ubicación.....	46
3.1.1.5. Infraestructura.....	47
3.1.1.6. Estructura Organizacional.....	49
3.2.1. Área de compras.....	51
3.2.2. Área de diseño.....	52
3.2.3. Área de recursos humanos.....	53
3.2.4. Área de marketing y ventas.....	54
3.3. Procesos, flujos y análisis establecidos en la empresa Salomé en base a la cadena de valor.....	55
3.3.1. Macroprocesos y su clasificación.....	55
3.3.2. Flujograma y análisis.....	61
3.4. Proceso de confección de producto continuo.....	66
3.4.1. Análisis de las entrevistas.....	72

3.5. Estructura de la cadena de valor en relación con la empresa Incoltextil-Salomé.....	73
3.5.1. Logística de entrada	73
3.5.2. Operaciones.....	77
3.5.3. Logística de salida.....	77
3.5.4. Marketing y ventas	78
3.5.5. Servicio	82
3.5.6. Infraestructura	83
3.5.7. Gestión de recursos humanos.....	84
3.5.8. Tecnología.....	86
3.5.9. Adquisición	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
LISTA DE REFERENCIAS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Sistema de valor	3
<i>Figura 2.</i> Cadena del precio.....	4
<i>Figura 3.</i> La cadena genérica de valor.....	5
<i>Figura 4.</i> Etapas en la segmentación de mercado.....	9
<i>Figura 5.</i> Proceso	15
<i>Figura 6.</i> Tipo de procesos	17
<i>Figura 7.</i> Símbolos básicos en los diagramas de flujo.....	18
<i>Figura 8.</i> Ejemplo de ficha del proceso.....	18
<i>Figura 9.</i> Ciclo de Deming	20
<i>Figura 10.</i> El sistema de gestión como herramienta para alcanzar objetivos.....	26
<i>Figura 11.</i> Evolución del PIB en Ecuador.....	30
<i>Figura 12.</i> Contribuciones al crecimiento del país	31
<i>Figura 13.</i> Evolución de la balanza comercial.....	32
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de participación de productos de exportación no petrolera....	34
<i>Figura 15.</i> Evolución de las exportaciones textiles, cuero y calzado	36
<i>Figura 16.</i> Principales provincias con actividad textil.....	38
<i>Figura 17.</i> Principales productos de fabricación ecuatoriana.....	39
<i>Figura 18.</i> Exportaciones ecuatorianas de lencería del hogar al mundo	45
<i>Figura 19.</i> Ubicación geográfica de Salome.....	47
<i>Figura 20.</i> Área de producción de Incoltextil- Salomé.....	48
<i>Figura 21.</i> Área administrativa de Incoltextil- Salomé	48
<i>Figura 22.</i> Organigrama de la empresa Salomé.....	49
<i>Figura 23.</i> Flujo del proceso de compras y comercio Exterior.....	61
<i>Figura 24.</i> Flujo del proceso de logística	62
<i>Figura 25.</i> Flujo del proceso de investigación y desarrollo.....	63
<i>Figura 26.</i> Flujo del proceso de recursos humanos	64
<i>Figura 27.</i> Flujo del proceso de producción	65
<i>Figura 28.</i> Kardex de telas de la bodega de materia prima de Salomé.....	74
<i>Figura 29.</i> Anden de insumos de la bodega de mat. Prima (elásticos de colores)	75
<i>Figura 30.</i> Anden de mat. Prima (telas de punto randas)	75
<i>Figura 31.</i> Anden de insumos (sujetadores, broches y varillas).....	76
<i>Figura 32.</i> Anden de insumos (copas de odas la tallas).....	76

<i>Figura 33.</i> Bodega de productos terminados Salomé	78
<i>Figura 34.</i> Catálogo de productos básicos Salomé	79
<i>Figura 35.</i> Catálogo de productos la línea moda Salomé	80
<i>Figura 36.</i> Catálogo de productos románticos Salomé	80
<i>Figura 37.</i> Empaque y presentación de productos Salomé.....	81
<i>Figura 38.</i> Empaque y etiquetado de productos Salomé	81
<i>Figura 39.</i> El cliente como centro de las actividades postventa	83
<i>Figura 40.</i> Tecnologías usadas en Incoltextil-Salomé (área administrativa).....	87
<i>Figura 41.</i> Tecnologías usadas en Incoltextil-Salomé (área de operativa).....	88
<i>Figura 42.</i> Tecnologías usadas en Incoltextil-Salomé (área de logística)	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variación de PIB Ecuador con el de Latinoamérica.....	29
Tabla 2. Exportaciones e importaciones de bienes textiles.....	34
Tabla 3. Principales destinos textiles, cuero y calzado	37
Tabla 4. Destino del crédito enero 2014	40
Tabla 5. Cuadro de clasificación de proceso.....	55
Tabla 6. Proceso de compras y comercio Exterior.....	56
Tabla 7. Ficha de procesos de Compras.....	57
Tabla 8. Proceso de logística.....	58
Tabla 9. Proceso de investigación y desarrollo	59
Tabla 10. Proceso de producción	60
Tabla 11. Ficha de procesos del producto 011149.....	66
Tabla 12. Ficha de procesos del producto 02393.....	67
Tabla 13. Ficha de procesos del producto 111295.....	68
Tabla 14. Ficha de procesos del producto pack de algodón.....	69
Tabla 15. Matriz de valor Agregado en referencia a Salomé.....	70
Tabla 16. Área de producción Salomé	77
Tabla 17. Cuadro salarial de la empresa Incoltextil-Salomé.....	86

RESUMEN

La presente tesis realiza la observación y análisis de los procesos fundamentales de la empresa Incoltextil-Salomé cimentados en la cadena de valor, la que identificando las actividades principales tales como logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio; actividades de apoyo o soporte que son: infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones; que buscan crear valor agregado en sus actividades y que le permita establecer una ventaja en relación con sus rivales, incluyendo a la empresa en mercados competitivos actuales.

Todas las empresas trabajan por un crecimiento sostenido y de calidad, que es resultado de una observación minuciosa de las actividades desempeñadas en los procesos, para de esta manera crear valor para los clientes, se lo conoce también como satisfacción. Ya que para los clientes no hay empresa más competitiva que la que cumple sus expectativas. A menudo las empresas invierten grandes cantidades de dinero en cambios repentinos y empíricos de los procesos sin fundamentar su inversión en un estudio de reingeniería de procesos para lograr la optimización de recursos y bajar los costos sin modificar la calidad del producto.

El desempeño eficiente de cada actividad evita el retroceso en los procesos, lo que se ve reflejado en la utilización óptima de recursos destinados. La cadena de valor esta en interrelación con los procesos desarrollados en la empresa, sus efectos positivos como negativos inciden a nivel organizacional. Es fundamental utilizar la misma como una herramienta para crear y sostener una ventaja competitiva.

ABSTRACT

This thesis makes the observation and analysis of the fundamental processes of the company Incoltextil-Salomé based on the value chain, which identified the main activities such as inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, service; backing or support activities that are company infrastructure, human resource management, technology development and acquisitions; seeking to create value in added their activities and enabling them to establish an advantage over its rivals, including the company in today's competitive markets.

All companies working for sustained growth and with quality, which is the result of careful observation of the activities that they developed in each process, to thereby create value for customers, it is also known as satisfaction, Because for customers don't exist one more competitive company that the one that fulfills your expectations. Often companies invest large amounts of money in sudden and empirical process changes without substantiating their investment in a study of reengineering processes to achieve resource optimization and lower the costs without changing the product quality.

The efficient performance of each activity avoids the recoil processes, which is reflected in the optimal use of resources. The value chain is in interaction with the developed processes in the company, its positive and negative effects affect organizational level. It is essential to use it as a tool to create and sustain a competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado con cambios rápidos y constantes es de vital importancia que las actividades de la empresa mantengan el orden en su desempeño, creen o potencialicen su ventaja competitiva mediante la coordinación y la optimización de recursos.

Las exigencias del mercado de hoy en día son más severas, haciendo que las empresas se desenvuelvan con mayor competitividad, promoviendo a que las organizaciones identifiquen las actividades que generan valor agregado. Haciendo que las organizaciones sean más competitivas en precios y productos.

Para identificar una ventaja competitiva es necesario analizar cómo se encuentran las actividades de los procesos de cadena de valor de la empresa, la misma que debe ser estudiada de acuerdo al sector en que se desempeña la organización para su elaboración.

La cadena de valor también contribuye al diseño de la estructura organizacional, sabiendo que la empresa es un conjunto de procesos interdependientes basados en los requerimientos y necesidades del mercado, las organizaciones dirigen sus esfuerzos al proceso operativo que es el motor de la industria con actividades de transformación las que son monitoreadas con el fin de evitar contratiempos y cuellos de botella que nos afectara de manera negativa en la consecución de nuestras actividades, incentivando a las empresas mantener un diagnóstico que generen un plan de mejora con el fin de impedir la creación de productos indeseados.

Al realizar un diagnóstico minucioso e identificando cada uno de sus eslabones, permitiéndonos observar la secuencia ordenada de las actividades de producción que ejecutan la empresa y de esta manera determinar que o cual es la actividad que permite incorporar un valor agregado al producto ofertado, de aquí la empresa puede estar segura que su producto dará la satisfacción esperada por el mercado.

Incoltextil – Salomé, empresa tomada como caso de estudio para el desarrollo de la presente tesis. Es manufacturera de la industria textil dedicada específicamente a la elaboración de ropa interior, para la mujer ecuatoriana. A través del tiempo ha ido creciendo; ha ganado un lugar en el mercado ya que sus productos son de buena calidad y pensados en la comodidad y elegancia de la mujer lo que ha sido un factor

muy importante para aumentar su demanda; ha afianzado tanto proveedores como clientes; se ha preocupado y esforzado por manejar tecnologías de punta q han ayudado al logro en la eficiencia y eficacia de la producción y tiene una estructura organizacional con personal capacitado y apto para el desarrollo de cada función.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico, que forma parte de un sistema de valor que esta interrelacionada con procesos claves los que desarrollaran una ventaja competitiva de una empresa la misma que está inmersa y depende de las demás actividades que generan valor como los proveedores que diseñan su cadena de valor de acuerdo al comprador, ya que a ellos les afectaría de manera directa en el desempeño de la compañía, el valor de los canales es crítico, y ejecutan mecanismos para la transferencia de los insumos o materiales adquiridos (Michael Porter, 2006, pág. 36).

Organizador Gráfico

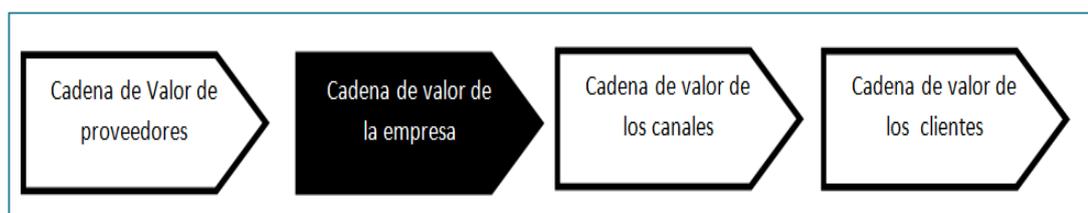


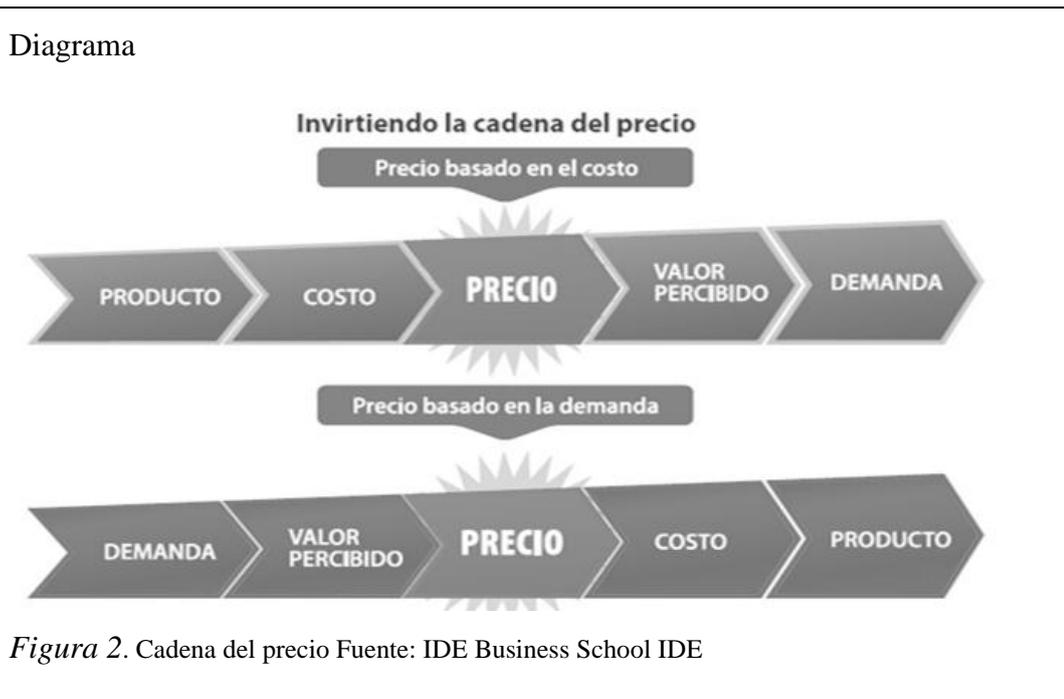
Figura 1. Sistema de valor. Fuente: Ventaja competitiva de Michael Porter

La cadena de valor de los clientes se basa en elaborar un producto para que genere satisfacción y cubrir la demanda del mercado. Es considerada como una herramienta que permite observar las actividades que son fundamentales en los procesos a desempeñar, en algunos casos pueden ser similares entre competidores, y las diferencias encontradas en el desarrollo le otorgan a la compañía una ventaja competitiva de las actividades.

La cadena contiene el valor total y margen de las actividades tomando en cuenta que el valor es lo que el mercado está dispuesto a pagar por un bien o servicio sin aumentar los costos al momento de crear nuestros productos, el margen es la

diferencia entre el valor total y el costo total de desempeñar las actividades de valor (Michael Porter, 2006, pág. 38).

Es necesario revisar el costo que genera realizar un buen producto para venderlo, enfocándose en descubrir el valor que se está dando en la ejecución de las actividades que con lleva a la elaboración de procesos de cada producto, determinando el valor final que recibe el cliente.



La esencia de calidad de toda organización es reflejar la virtud que se presenta al servicio, para atender al cliente espera, en base a sus necesidades y requerimientos de manera clara, haciendo que la empresa organice sus actividades, proporcionando un producto y/o servicio con mayor valor.

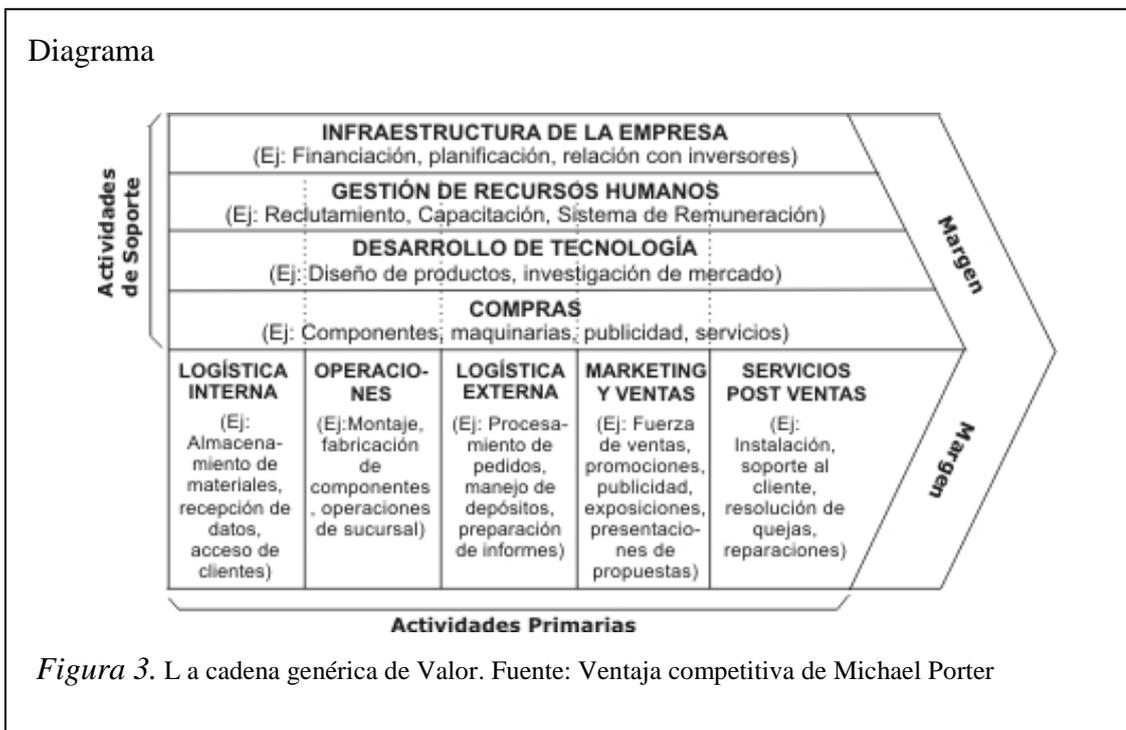
1.1.1. Actividades relacionadas con valor

“La cadena de valor ve a la empresa desde un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto; las mismas que son representadas en la cadena de valor, las mismas se dividen en dos tipos de actividades primarias y de apoyo” (Michael Porter, 2006, pág. 39).

1.1.1.1.Actividades primarias

Las actividades primarias según Porter se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades: directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias y además han sido empleadas para competir en un sector industrial (Michael Porter, 2006, pág. 39).

Según el autor Porter quien estable que en el proceso operativo debe contar con una cadena de valor que permita adicionar un plus al producto ofertado por lo que ha establecido las siguientes actividades fundamentales y de impacto en el óptimo desarrollo.



1.1.1.1.Logística de entrada: comprende operaciones de recepción, gestionar los pedidos, seguimiento y distribución de los insumos del producto. Para toda industria es fundamental el buen manejo, y la creación de bodegas de insumos, designar el personal para dichas actividades, las mismas son de alta importancia, se confirma el inicio de la producción.

1.1.1.2.Operaciones: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final, maquinado, empaquetado, mantenimiento, realización de pruebas y operaciones de planta. En esta etapa la empresa procura minimizar los costos, generar la menor cantidad de desperdicios posibles, aunque estos a su vez sean reutilizados en otros productos.

Para la empresa es indispensable que se minimice a como dé lugar los desperdicios, juega un papel importante con respecto al costo, la empresa se obtenga altos índices de desperdicio, y una vez detectado, iniciar el cambio necesario y tomarlo como una inversión.

1.1.1.3.Logística de salida: almacenamiento y recepción de los productos, distribución del producto al consumidor, procesamiento de pedidos y programación.

El área de bodega de la empresa se encarga de almacenar y ordenar los productos adecuadamente para facilitar el rápido acceso, en la comercialización y entrega oportuna a los clientes, nos ayuda a mantener un alto nivel de servicio y entrega, procurar ser competitivos, de esta manera los clientes nos prefieran y tratar de posesionarnos en la mente del consumidor como una industria de alta calidad.

1.1.1.4.Marketing y ventas: son actividades que buscan identificar canales que le permitan al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección y relación entre canales y fijación de precios del producto.

Esta es una de las áreas de mucha importancia, trabaja en hacer que las personas conozcan y se interesen por el producto que se les ofrece y de esta manera atraer clientes, es muy beneficioso para la empresa, incrementar y mejorar, su producción y competitividad en el mercado.

1.1.1.5.Servicio: son actividades como la aplicación de garantías del servicio técnico, soporte de fabricación del producto, postventa o mantenimiento las que son destinadas a mantener el valor del producto.

1.1.2. Actividades de apoyo a los valores según Porter

Son el sustento de las actividades principales proporcionando materiales e insumos, activos, tecnología y recursos humanos, son apoyo a la cadena en general y se dividen cuatro categorías.

1.1.2.1. Adquisición: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc., para ser usados en la cadena de valor.

La adquisición tiende a ser distribuida a diferentes áreas de la empresa, como el departamento de compras, adquiere materia prima o insumos, la gerencia, la compra de activos, en fin el costo y el buen manejo de estas actividades tienen relación directa con los costos y calidad de insumos.

1.1.2.2. Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a la parte operativa, como la administración general, aspectos legales, planeación, finanzas, contabilidad y administración de la calidad.

Las actividades de la infraestructura pueden ser divididas entre una unidad de negocio y los niveles corporativos, “por ejemplo, el nivel corporativo a menudo se encarga de las finanzas y la unidad de negocios se ocupa de administrar la calidad” (Michael Porter, 2006, pág 43).

1.1.2.3. Administración de los recursos humanos: está constituida por actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y la compensación de todo tipo de personal; que respalda a las actividades primarias. Estas actividades también se dan en diferentes áreas de la compañía lo que puede producir políticas incongruentes.

Influye directamente en la ventaja competitiva de la empresa, pues determina las habilidades y motivación del personal, el costo al contratarlo, ya que el conocimiento organizacional no solo mejora el cumplimiento de las responsabilidades sino una respuesta rápida y activa al cliente.

1.1.2.4. Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos generadores de costo y valor. La tecnología es utilizada por la empresa

para diferentes fines desde los más sencillos como la preparación de la documentación hasta las que son decisivas y son incorporadas en el producto combinando varias sub-tecnologías.

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones con tendencia a mejorar el producto y el proceso de las actividades de valor, el desarrollo tecnológico es una herramienta de ventaja competitiva que puede ser un elemento clave.

1.1.3. El alcance competitivo y la cadena de valor

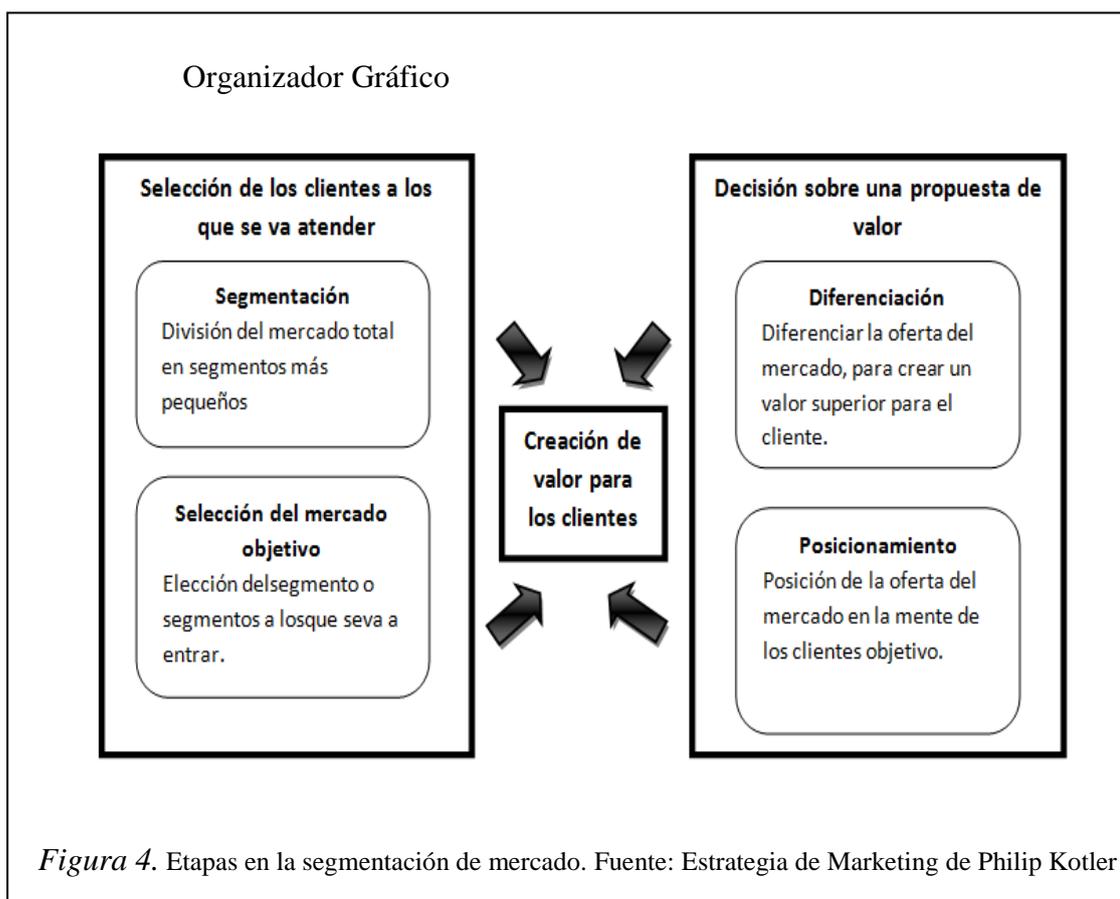
Para las organizaciones es fundamental definir el segmento o lugar geográfico a donde el producto se dirigirá y sabemos que el óptimo monitoreo de las actividades las mismas que son orientadas a la satisfacción de necesidades en relación al segmento o lugar geográfico, como industria dará una ventaja competitiva en relación con la competencia, Porter establece cuatro alcances:

- Alcance del segmento: las variedades producidas y los clientes atendidos.
- Alcance vertical: medida que las actividades no realizan las empresas independientes, sino que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Alcance geográfico: regiones, países o grupo de países donde una empresa, compite aplicando una estrategia coordinada.
- Alcance de la industria: diversidad de industrias conexas donde la empresa, comite aplicando una estrategia coordinada (Michael Porter, 2006, pág. 53).

1.1.3.1. Alcance del segmento

Para la industria es vital comprender el comportamiento del mercado y segmentarlo con el fin de cumplir de manera eficiente las exigencias y expectativas de los demandantes, el esmero al usar técnicas y herramientas que ayuden a determinar la diversidad encaminará al éxito empresarial.

El tener claro los segmentos, a los cuales estamos buscando satisfacer permite establecer estrategias de oferta, Porter lo denomina ventaja competitiva de concentración.



1.1.3.2. Alcance vertical

El alcance vertical busca el desarrollo correcto de proveedores y canalizar, como industria es esencial mantener una relación favorable con los proveedores, el suministrarse de materiales o recursos de calidad afecta directamente a la cadena de valor, da garantía de nuestros productos, el que estén hechos con material de buena calidad para satisfacer el uso y servicio; la diferenciación en el mercado distinguirá de la competencia arrolladora en la actualidad existe para la industria a la organización.

Los canales de distribución son importantes y responsabilidad para que los productos sean entregados de manera oportuna que fue solicitada, será fundamental saber cómo llegará, de forma directa o por intermediarios; la

forma que elija la empresa será de acuerdo a la segmentación del mercado y el afán de aumentar la venta.

1.1.3.3. Alcance geográfico

La empresa está en el mercado para crecer e incrementar su rentabilidad, a menudo buscan ingresar en el ámbito mundial, como lo hacen las grandes empresas que comparten y coordinan actividades de apoyo o post-venta focalizadas en las diferentes regiones, lo permitirá mantener la ventaja de mercado competitiva a nivel global.

Para ofrecer un servicio de calidad cabe citar la frase del emperador romano “Divide y vencerás”, recomienda que debe segmentar para conocer ¿cómo piensa, actúa, que le gusta? su mercado potencial de esta manera establecer una estrategia de mercado.

1.1.3.4. Alcance industrial

Como se manifestó anteriormente el objetivo de alcanzar otras ciudades y residentes, provoca alianzas estratégicas entre empresas buscando la reducción de costos o mejorar la diferenciación, en algunos casos no son de la misma industria que busca para el apoyo en el área que haga más eficientes e ir tras de las ventajas competitivas con alianzas estratégicas.

Estas ventajas son producto, precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información, estrategia competitiva (que tiene tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) (Talancon Dominguez Luis, 2013).

1.1.4. La cadena de valor y la estructura organizacional

La estructura organizacional juega un papel importante y está establecida para alcanzar objetivos comunes; la manera que será y está diseñada, determinará sus objetivos y el modo de actuar en el mercado, es fundamental porque entrega las directrices que guiarán las actividades a realizar (Enciclopedia Financiera, 2014).

Las empresas cada año evalúan el cumplimiento de objetivos establecidos según la planificación, la empresa debe ser comprendida como una secuencia de metas a cumplir por cada departamento de la misma (departamentalización), lo que resultará el cumplimiento de objetivos de manera eficaz; también ayuda a identificar la necesidad de talento humano o confirma si existe lo suficiente para lograr los objetivos.

Para poder tener una visión global de la situación organizacional y proponer ideas de cambio y mejora en base a la estructura la cadena de valor que nos permita obtener rentabilidad.

1.1.5. La cadena de valor y análisis de costos

El análisis de costos es importante ya que busca la reducción de costos para ser más eficientes, lo que recomienda Porter es que analicemos las actividades por separado, no solamente las actividades grandes sino también las pequeñas, que por lo general no son tomadas en cuenta y que puede ocasionar grandes dificultades con respecto a los costos.

El análisis de costos y la división de la cadena de valor en actividades individuales, deberán cumplir tres principios:

- El monto y el crecimiento del costo representados por la actividad
- El comportamiento del costo de la actividad
- Las diferencias de los competidores en la ejecución de la actividad (Michael Porter, 2006, pág. 63).

La división de las actividades y la asignación porcentual de costo, el exceso de asignación restringirá a otras áreas lo que provocara un desequilibrio a nivel general en la estructura de costos empresarial.

Este proceso deja ver claramente si está optimizando recursos (insumos y materiales) o los estamos despilfarrando también se puede comparar con la competencia para mejorar o afirmar las estrategias de costos y ventaja competitiva que han creado para la organización.

1.1.6. Cadena de valor y la diferenciación

Es esencial que las empresas puedan desarrollar ventajas competitivas o se diferencien en el mercado, la gran mayoría de industrias buscan tener precios bajos para ser preferidos por el mercado, pero hay que buscar algo más rentable originando que las empresas analicen las actividades que tienen en cada producto y determinar la potencial diferenciación, se puede dar desde la requisición de materia prima o insumos porque afecta directamente al producto terminado y puede diferenciar, que canal se ha escogido para hacer llegar al consumidor el bien y/o servicio.

Aunque este proceso se lo hace una vez que se tenga en claro las actividades que se realiza para la transformación de materia prima y es vital un control periódico de la cadena de valor, para innovar o emprender un plan de mejoramiento donde se tendrá presente que será un costo, mejorar y sobre todo que los costos sean menores a los beneficios proyectados, la diferenciación vendrá del mejoramiento.

Según Philip Kotler, la diferenciación por producto puede darse en:

1. Versión del producto: es el tamaño y forma del producto.
2. Características adicionales: son aspectos que complementan la función básica del producto.
3. Nivel de calidad: nivel de operación de las características primarias del producto.
4. Uniformidad: grado de similitud y cumplimiento de las especificaciones a la hora de realizar los productos.
5. Duración: vida esperada de un producto bajo condiciones naturales o forzadas.
6. Fiabilidad: medida de la probabilidad de que un producto falle dentro de un periodo específico de tiempo.
7. Reparabilidad: medida de la facilidad con que se puede volver a poner en funcionamiento un producto.
8. Estilo: nivel de que un producto se adapta al gusto y estética del comprador.
9. Diseño: conjunto total de atributos que afectan a la imagen y a la función del producto a ojos de los consumidores (Gustavo Andres Araque G., 2008).

1.1.7. Cadena de valor y la tecnología

En la actualidad la tecnología se encuentra al alcance de todas las empresas, es fundamental para la consecución de las actividades de la cadena de valor, en cada área será útil para la productividad de los recursos humanos.

Desde la más sencilla tecnología hasta la más compleja inciden en las actividades de valor de una industria, por los cambios exigirá reconfigurar la cadena por su impacto afectará a los productos y estabilidad en el mercado. “Si una compañía descubre una tecnología más eficiente para ejecutar una actividad que sus rivales, ganara una ventaja competitiva” (Michael Porter, 2006, pág. 166).

La tecnología se encuentra inmersa en cada área de la empresa por ejemplo en la de recursos humanos que usan tecnologías para buscar talleres o capacitaciones que mejore la calidad, rendimiento de trabajo, por otro lado se encuentra la bodega de insumos y materiales, que dependerá de un sistema de ingreso y salidas de inventario, para ver con que se cuenta para producir en cada área según la actividad que cuenta con tecnología necesaria.

1.2. Modelo de gestión por procesos

Para toda organización es clave establecer una gestión por procesos que den apertura al mejoramiento continuo y su implementación puede ayudar de manera significativa a la empresa. Al administrar por procesos permite a la organización identificar indicadores que evalúen las diversas actividades.

1.2.1. Procesos

Al establecer una cadena de valor la empresa debe conocer los procesos que se desarrollan en la misma, donde se encuentra la transformación de la materia prima en producto terminado, permitiendo identificar y fortalecer la ventaja competitiva.

1.2.2. ¿Qué es proceso?

Proceso es considerado como el conjunto de actividades interrelacionadas (entradas – salidas) para la transformación de insumos, otorgando valor en cada una de las actividades y suministro de un producto o servicio al cliente (interno o externo) que de satisfacción al cliente (Servicios de asesoría y capacitación empresarial SAYCE, 2010).

1.2.3. Límites, elementos y características de un proceso

Los procesos han existido desde hace mucho tiempo, permitiendo a la organización trabajar, pues no se encuentran documentados, lo que hace que hoy en día lo que hace que las empresas levanten información para conocer las actividades, tareas que se realizan y realizar un plan de mejoramiento (Pérez José A, 2007).

- Determinar sus límites en función a su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible la gestión.

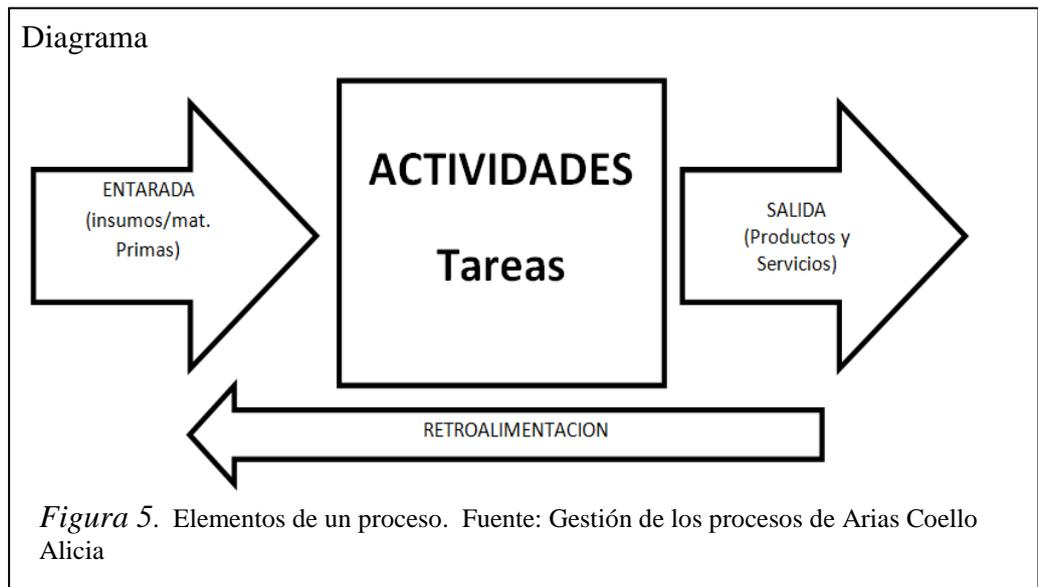
1.2.3.1.Límites de un proceso

No hay una conceptualización, para comprender un límite se toma en cuenta el tamaño de la organización, los límites son aquellos que nos detallan las fronteras de conformidad o de acción, las mismas que son establecidas pueden resultar un tanto flexibles, fueron creados con un enfoque de las actividades más no de las personas: (Pérez José A, 2007)

- Los límites de proceso determinan una unidad adecuada para gestionar, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de proceso (proveedores y clientes)
- El límite inferior sea un producto con valor.

1.2.3.2. Elementos del proceso

Todos los procesos constan con tres elementos básicos que orientan a la organización y sus actividades en enfoque al cliente para satisfacerlos, el determinar las entradas y salidas, facilita el optimizar y racionalizar la utilización de recursos lo que dará una eficiencia no solo local sino a nivel de toda la empresa, permitiendo una revisión global y luego tomar decisiones, lo más importante la posibilidad de mejoramiento.



Entrada: está formado por recursos y variable que dan inicio a las actividades o las detienen por la ausencia de las mismas.

Es importante que toda empresa pueda elaborar un análisis de reingeniería para determinar las debilidades y establecer un plan de mejora.

Proceso: el que genera una respuesta mediante la ejecución de las actividades y tareas de acuerdo a las entradas y añade valor al producto o salida.

Salida: es el resultado obtenido del proceso

Retroalimentación: es el cual obtiene y procesa información acerca de los procesos que ejecuta en la realización del producto (Teoría general de Sistemas, Carbarez's weblog).

1.2.3.3. Características de un proceso según la gestión por procesos

1. Se definen las entradas y salidas
2. El proceso tiene interrelación con los demás departamentos de una organización.
3. Los procesos son capaces de interactuar horizontal y verticalmente en la organización.

4. Es fundamental el hablar de metas y fines y no necesariamente de acciones y medios
5. El proceso responde el que y el cómo
6. Debe ser comprendido con facilidad por cualquier persona de la organización
7. El nombre que se le asigna al proceso debe hacer referencia a las actividades y concepto del mismo
8. El proceso debe cumplir y satisfacer los ciclos de P. D. C. A.

1.2.4. Tipos de procesos por su finalidad

La empresa puede ver desde el punto de vista de procesos como un conjunto de procesos complejos y sencillos, según su finalidad son: (ISO 9000, 2001).

1.2.4.1. Procesos estratégicos / gobernantes: se determinan los procesos gerenciales, son aquellos quienes determinan las estrategias y objetivos para la organización, este proceso influye directamente en la visión de la organización. En este proceso intervienen el personal de primer nivel de la empresa.

1.2.4.2. Procesos operativos (claves, críticos): son aquellos encargados de añadir valor mediante la transformación de la materia prima e insumos, son productos útiles y satisfactorios para el cliente, cumpliendo e interviniendo en la misión de la organización pero no necesariamente en la visión.

1.2.4.3. Proceso de apoyo: este ayuda al control y mejora la eficacia, son los que ejecutan los procesos operativos. En la mayoría de sus actividades sus clientes son internos.

Diagrama



Figura 6. Tipo de procesos. Fuente: Gestión por procesos. Elaborado por: Gestión – Calidad

1.2.5. Representación de un proceso

1.2.5.1. Diagrama de flujo

Es la representación gráfica o simbólica de la secuencia del proceso completo o una parte del mismo, donde se puede visualizar los responsables de su ejecución.

Está diseñado para una comprensión rápida o inmediata de cualquier integrante de la organización, y que es definido con flechas que conectan unas actividades con otras.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

Figuras

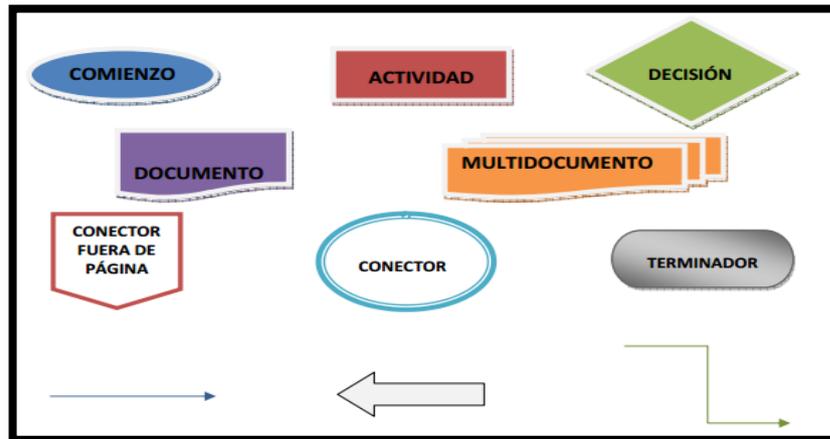


Figura 7. Símbolos básicos en los diagramas de flujo. Fuente: Gestión de los procesos de Arias Coello Alicia

1.2.5.1.1. Ficha de proceso

Al identificar los procesos de la empresa las fichas facilitan estudios y análisis posteriores, en ellos se detallan información como la misión del proceso, elementos de entrada y salida, los recursos y los responsables de llevar a cabo las actividades.

Fichas de contenido

PROCESO: Préstamo de libros		PROPIETARIO: Responsable del préstamo	
MISIÓN: Proporcionar al usuario el libro que requiere en las mejores condiciones de uso		REFERENCIAS DOCUMENTALES: - Procedimiento de préstamo - Normativa e la biblioteca	
ALCANCE	Empieza: Búsqueda del libro en las estanterías por parte el usuario		
	Incluye: Verificación del estado del carné del usuario, actualización de la ficha de usuario, impresión de la fecha de devolución y desmagnetización del libro.		
Termina: Salida del usuario con el libro			
Entradas: Catálogo			
Proveedores: Técnicos de catalogación			
Salidas: Libro prestado			
Clientes: Usuarios de la biblioteca			
Inspecciones: Estado de la ficha de usuario, Estado del libro			
Variables de control: - Condiciones físicas del libro, - Condiciones del usuario para recibir el libro - Impresión de la fecha correcta de devolución		Indicadores: - Número total de peticiones de préstamo. - Número de peticiones de préstamo resueltas favorablemente. - Número de peticiones de préstamo fallidas	
Registros: - Listado de peticiones de préstamo - Listado de peticiones resueltas - Listado de peticiones fallidas - Listado de libros del catálogo que no se pueden prestar			

Figura 8. Ejemplo de Ficha del Proceso. Fuente: Gestión de los procesos de Arias Coello Alicia

1.2.5.2. Mapa de procesos

Los mapas de procesos dan una visión global de la empresa y dejan en evidencia las tareas, relaciones, tiempos y responsables.

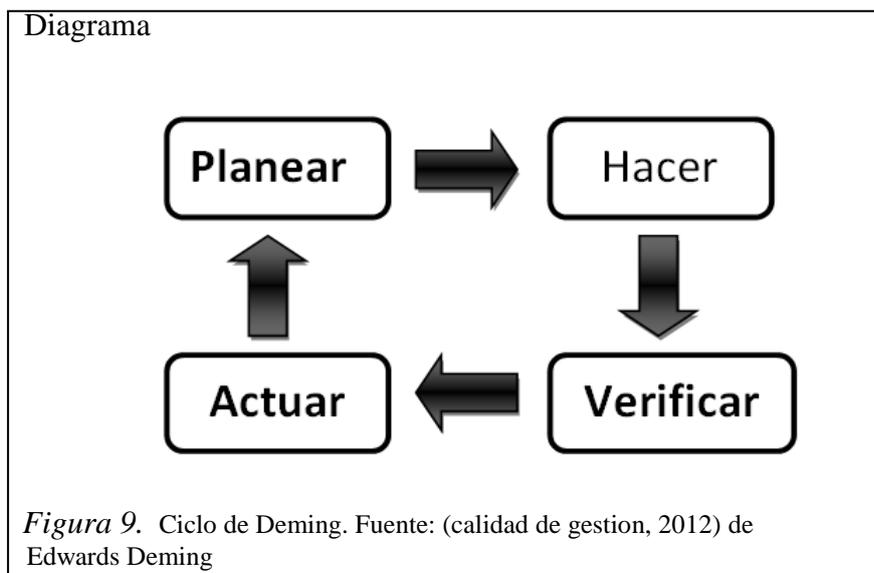
Para realizar el mapa de procesos, lo primero que se debe hacer: (Gestion-Calidad Consulting, 2013).

1. Identificar quienes son los dueños del proceso, sus clientes y sus proveedores
2. Plantear cuál es el objetivo que debe alcanzar el proceso
3. Qué y quien da impulso al proceso
4. Conocer cuáles son los elementos de entrada del proceso
5. Saber cómo y a través de quien (responsable), y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso
6. Cuáles son los resultados del proceso (salidas)
7. Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa su funcionamiento
8. Saber que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma)
9. Tener evidencias de que el cliente está satisfecho

1.2.6. El mejoramiento de un proceso

Todo proceso está susceptible a estudio y a ser reestructurado para lograr procesos eficientes. Las organizaciones al establecer técnicas de mejoramiento continuo promueven la mejora de las debilidades y afianzar las fortalezas permitiéndose ser más productivos en el mercado, con la reducción de costos y de productos defectuosos y dirige a la organización a ser más competitiva.

El ciclo de Deming es una herramienta sencilla para empezar un proceso de mejora continua. La empresa sabe que la vida de la industria está en la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, que debemos mantener un cambio para cumplir las expectativas y exigencias del mercado actual (Arias Coello Alicia, 2012).



Planear: como todo lo que se desea emprender y que consigamos resultados satisfactorios es fundamental el planificar esta etapa debemos tener presente:

- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora
- Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos
- Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos (Aiteco consultores, 2012).

La planificación es un engranaje importante ya que los objetivos que se plantean deben estar claramente detallados nos permitirá alcanzarlos.

Hacer: en esta fase ponemos en marcha lo planificado, si el cambio se dirige a la empresa en general tratemos de ir implementando por partes desde la más sencilla hasta la compleja.

Verificar: una vez puesto en marcha tendremos que verificar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos para confirmar si hubo mejora y dejarlo por escrito.

Actuar: tomar como base las conclusiones anteriores, han sido lo que se espera dar continuidad al proceso, caso contrario insertar nuevos cambios, una vez definido las acciones de corrección, mejorar y documentar el proceso.

1.2.7. Indicadores de gestión de un proceso

Los indicadores permiten medir logros y el cumplimiento de los objetivos, con los resultados se incorpora o dan paso al mejoramiento continuo buscando un desempeño de calidad.

Persiguen la motivación al trabajo en equipo al desarrollo personal y organizacional al cumplir las metas establecidas enriqueciendo sus competencias para un óptimo desempeño y convertirnos en un proceso productivo.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas/horas, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: Administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella (Valda Juan Carlos, 2012).

1.2.7.1. Cuadro de mando integral

La medición es fundamental para gestionar, “el sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros” (David P. Norton, Robert S. Kaplan, 2009, pág. 40).

El CMI proporciona un panorama más completo que nos ayuda a interpretar la misión y visión como los indicadores de las acciones en cuatro perspectivas. Pilares del CMI (El blog de Salmon, 2011).

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

- **Desarrollo y aprendizaje:** con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.
- **Aspectos internos del negocio:** seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarlas
- **Relación con el cliente:** el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía
 1. Indicador de Calidad, medido como el porcentaje de interacciones con solución en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones. Con este se medirá la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente para el agente y puede ser ligeramente superior el indicador para la atención; la empresa tiene procedimientos claros, ágiles, y contruidos a partir de las necesidades de sus clientes; y además, ha generado unas instancias de solución tan ágiles, inmediatas en respuesta y creativas para garantizar que el agente de cara al cliente tendrá siempre soporte de algún funcionario al interior de la empresa para ayudarle a dar respuesta inmediata al cliente.
 2. Indicador de Satisfacción, que mide el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción, queja o reclamo contra el total de contactos atendidos. Este deberá ser un indicador decreciente; que tenga el compromiso total de la Dirección hacia la excelencia operativa, las quejas, reclamos e insatisfacciones de los clientes deben disminuir permanentemente.

3. Indicador de retención de clientes, obtenido a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan. Como se sabe, la retención de clientes tiene que ser una responsabilidad de Servicio al Cliente ya que dicha área responde por las
4. Indicador de autosuficiencia obtenido a partir del volumen de facturación que generan todos los canales de servicio contra el costo total del área. Up selling y cross selling son responsabilidades que todos los agentes de servicio deben encarar como producto de una excelente gestión de los momentos de verdad. La generación de experiencias de cliente se estimulará en la medida que los agentes sientan que sus ingresos se pueden mejorar como producto de su excelente gestión.
5. Indicador de costos por atención que permite medir lo que cuesta cada atención por canal de contacto y en él se deben incorporar los diferentes contactos por horarios, por agente, por canal. A través de este indicador deberá la empresa tomar acciones con respecto al tipo de canal que con menos costo le produzca a los clientes máxima satisfacción y para su cálculo es necesario incluir el costo total de la División de Servicio.
6. Indicador de rotación de personal Servicio al Cliente es un área que requiere capacitación intensiva permanente y ser la administradora directa de los momentos de verdad con los clientes y en consecuencia tendrá la responsabilidad de convertirlos en ingresos, el aumento en la rotación de personal además de resultar muy costosa puede mostrar a las claras que no existe suficiente motivación económica y humana para producir los resultados en satisfacción de cliente y excelencia en servicio (Luis Botero/degerencia.com, 2009).

- **Aspectos financieros:** que a su vez tienen el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora. Según la enciclopedia financiera los indicadores financieros nos permiten ver a la organización de manera individual y comparativamente con la competencia.
 1. Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
 2. Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
 3. Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
 4. Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.

1.2.7.2. ¿Qué es la conformación de un equipo de trabajo?

Es un grupo de personas que trabajan juntos, comparten percepciones, se escuchan y ayudan mutuamente, tienen límites y disciplina para conseguir un objetivo común donde a su vez todos se benefician de la consecución del mismo.

El trabajo colaborativo constituye un criterio de calidad.

1.2.8. Ventajas de la gestión por procesos

- La estandarización
- La optimización de recursos
- Facilita la gestión en la ejecución de los procesos,
- Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora
- Identificación de las tareas que realiza cada puesto
- Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades
- Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los proceso
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

1.2.9. Actividades

Como se ha manifestado anteriormente en los procesos son actividades relacionadas entre sí, por eso es importante que definamos que es actividad; es la suma de tareas agrupadas de un procedimiento con el objetivo de facilitar su tarea.

1.2.10. Procedimientos

El procedimiento es una manera de llevar a cabo las actividades, en él se desarrolla de manera escrita, el objeto y la aplicación de la actividad también se determina que se debe hacer, quien debe hacer, cuándo, cómo y dónde será realizada la actividad, además se estipula que materiales y herramientas se usaran.

En la gran mayoría de organizaciones le dan importancia a los procesos que se encuentren enfocados a los objetivos de la empresa, pero es recomendable darle la misma importancia a los procedimientos, la manera de ejecución de las actividades está mal, el proceso no se detiene pero sus resultados por lo general serán negativos y se invertirá más en la reingeniería y se desgastará más energía. Y ver en qué parte del proceso está desalineado, pero puede ser que la manera que se está realizando está fuera de foco y actividades engorrosas.

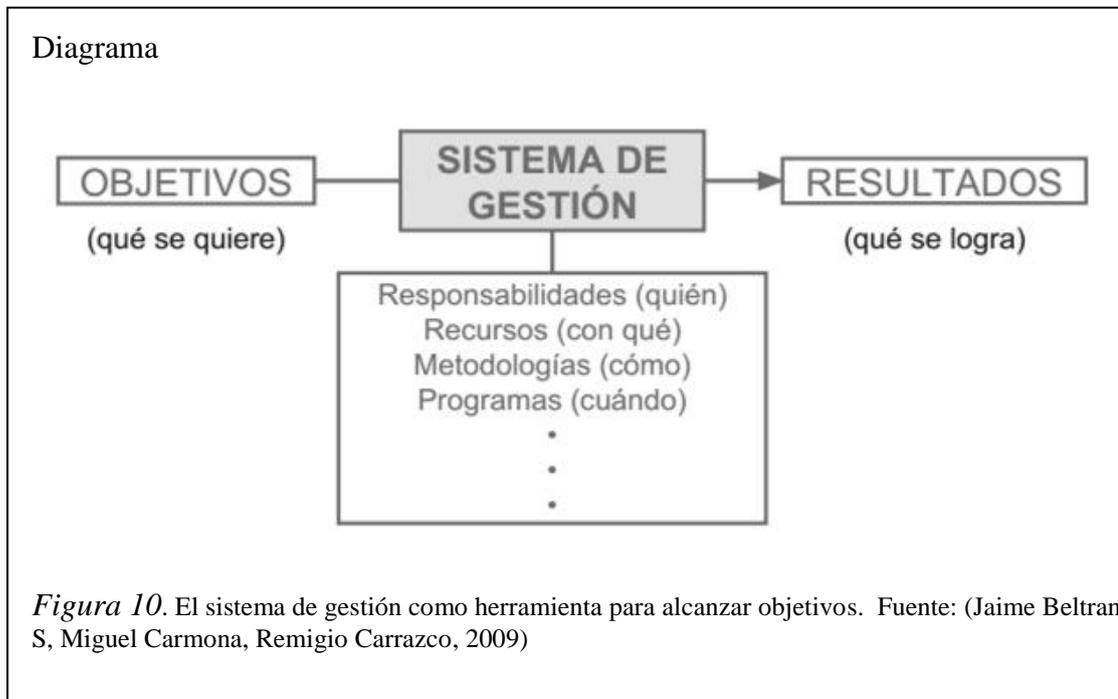
Un procedimiento administrativo son varios actos que se pondrán en práctica con el objetivo de alcanzar un fin, las empresas deben elaborar o llevar un manual de procedimientos, que es muy importante, permite además de conocer el funcionamiento interno de la organización como tareas, requerimientos, objetivos, etc., permite guiar a los directivos y encargados de la capacitación del personal ya que es una fuente de consulta en que podemos revisar los procedimientos del sistema.

1.2.11. Tarea

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización (ABC, 2015).

1.3. Sistema de gestión de calidad

Es la manera en la que una empresa dirige y controla aquellas actividades asociadas directamente con la calidad para lo cual establecen acciones orientadas a satisfacer requerimientos del cliente.



La puesta en práctica de la ISO 9001:2008 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de su organización. Permitirá a la empresa incrementar su rentabilidad; si la organización está comprometida con la calidad podrá establecer y transformar su cultura empresarial y los colaboradores entenderán la importancia del cambio continuo.

La norma ISO 9001:2008 se basa en ocho principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La certificación del sistema de gestión de la calidad con SGS le ayudará a que su organización desarrolle y mejore su rendimiento. La certificación ISO 9001:2008 le permite demostrar alto nivel de calidad de servicio al hacer ofertas para contratos; además, un certificado ISO 9001:2008 válido demuestra que su organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

Sistema de control de gestión de los procesos

Todo sistema de gestión ha de ir acompañado de un sistema de apoyo y control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre si y que tengan un objetivo en común: satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen, esencialmente calidad, precio, servicio y tiempo.

El costo es uno de los factores que influyen en la competitividad de la organización, hay variables no financieras, como motivación del personal, fidelización de los clientes, calidad, tiempo de respuesta, nivel de servicio y en general cualquier atributo que el cliente valora, que sin embargo no se mide, haciendo imposible su control y gestión.

Para corregir el desfase entre el sistema de control y la actividad del negocio es necesario establecer un proceso de medición para el establecimiento de objetivos. El sistema que apoya a la gestión por procesos ha de contener los siguientes elementos:

- Medición del costo de los procesos
- Medición de variables que influyan en la calidad y el funcionamiento de los procesos (gestión de calidad)
- Medición de la satisfacción percibida por el cliente (gestión de clientes o gestión de valor)
- Medición del personal

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO GENERAL

2.1. DIAGNÓSTICO

2.1.1. Diagnóstico del sector textil en el Ecuador.

Uno de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 es impulsar la transformación de la matriz productiva, mediante la Revolución del Conocimiento, la innovación, la investigación y el desarrollo de tecnología, como sustento de cambio, para generar nuevas formas de producir y ofrecer servicios de calidad, utilizando los recursos que el estado tiene, anhelando la idea de colocar en el mundo no solo materias primas, sino también conocimiento, servicios y bienes hechos en el Ecuador.

En el año 2012 el 44% de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales, y de servicios con reducido valor agregado, mientras el otro 56% está compuesto por servicios de alto valor agregado. Por otro lado, el 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios (Plan nacional para el Buen Vivir 2013 - 2014).

El Cambio se ratifica en el impulso a los sectores estratégicos para que exista mayor diversificación de los productos basada en la incorporación de valor agregado aprovechando los recursos que posee el país y optimizando procesos.

La sustitución selectiva de importaciones; remplazando productos extranjeros por producción nacional y de igual manera mejorar la oferta para poder exportar a diferentes mercados internacionales; con la implementación de tecnología, más eficiencia para poder cumplir con los estándares de calidad y producción. Generando plazas de empleos a todos los ecuatorianos.

2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la

roducción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas (Economía, 2014).

Mediante este indicador se puede cuantificar los productos y servicios que generan las empresas, si la producción de los ecuatorianos no crece a un ritmo considerado no se está invirtiendo en la creación o expansión de empresas por conclusión disminuye la generación de empleos para los ecuatorianos, mismo que se calcula con la siguiente ecuación:

$$\text{PIB} = \text{Consumo} + \text{Inversión} + \text{Gasto} + (\text{Exportaciones} - \text{Importaciones})$$

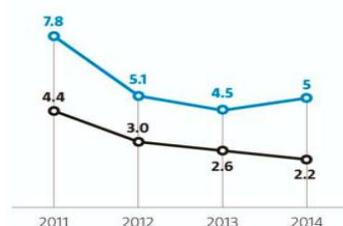
El crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el estado a través de la recaudación de impuestos, pues este deberá fortalecer las condiciones para la inversión directa como la construcción de infraestructura, con este recurso se cubre el gasto de nómina del sector público, prestación de servicios de seguridad social; para terminar las exportaciones y las importaciones realizadas a nivel país.

Tabla 1.

Variación de PIB Ecuador con el de Latinoamérica

Variación del Producto Interno Bruto (PIB)

○ Promedio América Latina
○ Ecuador



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.
Gráfico: El Telégrafo / infografia@telegrafo.com.ec

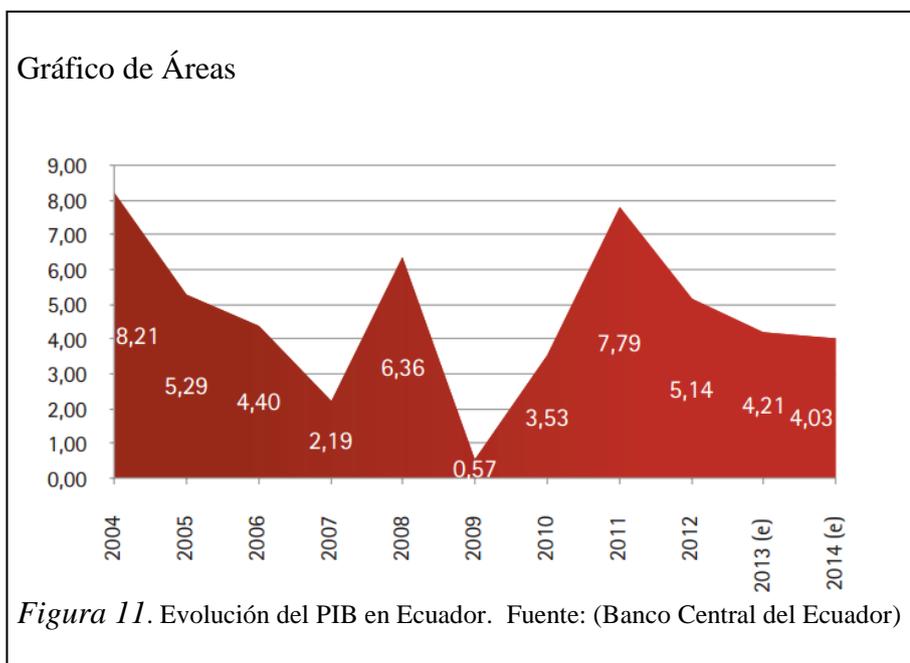
País	2011	2012	2013	2014
Argentina	8.6	0.9	3.0	0.2
Bolivia	5.2	5.2	6.8	5.5
Brasil	2.7	1.0	2.5	1.4
Chile	5.8	5.4	4.1	3.0
Colombia	6.6	4.0	4.7	5.0
Costa Rica	4.5	5.1	3.5	4.0
Cuba	2.8	3.0	2.7	1.4
Ecuador	7.8	5.1	4.5	5.0
El Salvador	2.2	1.9	1.7	2.3
Guatemala	4.2	3.0	3.7	3.5
Haití	5.5	2.9	4.3	3.5
Honduras	3.8	3.9	2.6	3.0
México	3.9	4.0	1.1	2.5
Nicaragua	5.7	5.0	4.6	5.0
Panamá	10.8	10.2	8.4	6.7
Paraguay	4.3	-1.2	13.6	4.5
Perú	6.5	6.0	5.8	4.8
República Dom.	4.5	3.9	4.1	5.0
Uruguay	7.3	3.7	4.4	3.0
Venezuela	4.2	5.6	1.3	-0.5

Nota. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. Fuente: (telégrafo, 2014)

Un aspecto sobresaliente de nuestro país a nivel de América del Sur, es que ocupa un octavo lugar en cuanto al PIB del año 2014. Ya que presentó un buen desempeño y se encuentra en el grupo de países de mayor crecimiento en relación directa con la economía mundial, como lo muestra el Tabla N° 1.

La creación de nuevas PYMES y desarrollo de las empresas ha contribuido significativamente al progreso del país.

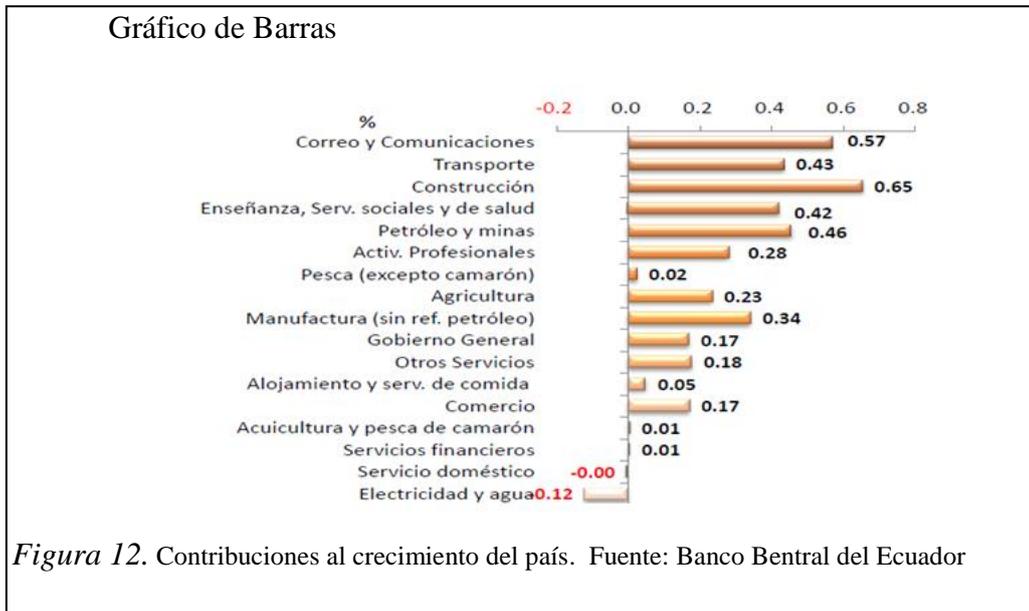
El Ecuador ha hecho notorio sus esfuerzos destinados al sector social, ha triplicado los recursos para educación y salud. Estos cambios son consecuencia de una serie de medidas para la transformación de las políticas económicas que buscan lograr beneficios reales para los ciudadanos.



En la figura 11 podemos observar los movimientos del PIB desde el 2004 hasta el 2014 donde se ven reflejados los impactos económicos que ha vivido el país siendo los puntos significativos:

- En el año 2009 existió un declive de 0,57%, debido principalmente a la baja de los precios del barril de petróleo, Además, las exportaciones de bienes y servicios bajaron de 20.460 millones de dólares en 2008 a 14.585 en 2009, y las importaciones disminuyeron de 20.730 millones a 17.395 millones; la economía ecuatoriana exhibió un déficit fiscal, así como un deterioro de la cuenta corriente de la balanza de pagos y una mayor tasa de desempleo. en comparación con el incremento del 6,36% registrado el año anterior.
- Posteriormente en el año 2011 el PIB ecuatoriano estuvo en uno de sus mejores momentos pues alcanzó un porcentaje de 7.79. Este importante crecimiento es también gracias a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los bienes básicos y el ingreso de capitales.

- Finalmente hasta el primer trimestre del 2014 tenemos un porcentaje del PIB de 4,03. Esto debido a que se ha destacado que Ecuador sigue con tasas positivas de crecimiento.



2.1.1.2. Contribución de los sectores económicos al PIB

El sector manufacturero ha contribuido con 0.34% al crecimiento económico del país dentro del cual se encuentra identificado la industria textil que en el año 2012 aportó con el 1.5% al PIB nacional y se ha mantenido estable en los últimos años.

Tomando en cuenta que la industria textil en el Ecuador es principalmente artesanal, el actual gobierno ha impulsado la producción nacional otorgando un certificado “¡Mucho mejor! Si es hecho en Ecuador” con políticas arancelarias que limitan las importaciones textiles procedentes de China y Estados Unidos.

La Corporación **Mucho Mejor Ecuador** promueve el consumo del producto ecuatoriano de calidad desde el año 2005. En estos nueve años, el sello “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador” ha buscado la diversidad de la producción nacional. Es así que ha llevado a más de 470 marcas a destacarse dentro de su mercado, partiendo de la calidad hacia la excelencia, estableciendo una serie de estándares, a través de los cuales las empresas son evaluadas y calificadas para poder implementar la marca registrada, que avala la calidad de sus procesos; **el objetivo clave es que “Mucho Mejor, si es hecho en Ecuador”** sea un referente de calidad en la mente del consumidor. Según estudios realizados por la corporación Mucho Mejor Ecuador indican que existe un reconocimiento del 99% en la mente del consumidor y se ha

convertido en un factor que influye en la decisión de compra en el 65% de la población encuestada.

2.1.1.3. Balanza comercial

La balanza comercial es la referencia entre las importaciones y las exportaciones del país en un periodo; busca la relación del valor de los bienes que el país vende al exterior y de lo que compra a otros países, el saldo se identifica de dos maneras déficit comerciales que es cuando el saldo es negativo debido a que las importaciones son mayores a las exportaciones y el superávit comercial que se obtiene cuando las exportaciones son mayores a las importaciones.

Hay algunos factores que influyen el incremento o no de la balanza comercial tales como: el gusto de los consumidores, las políticas de gobierno con respecto al comercio internacional.

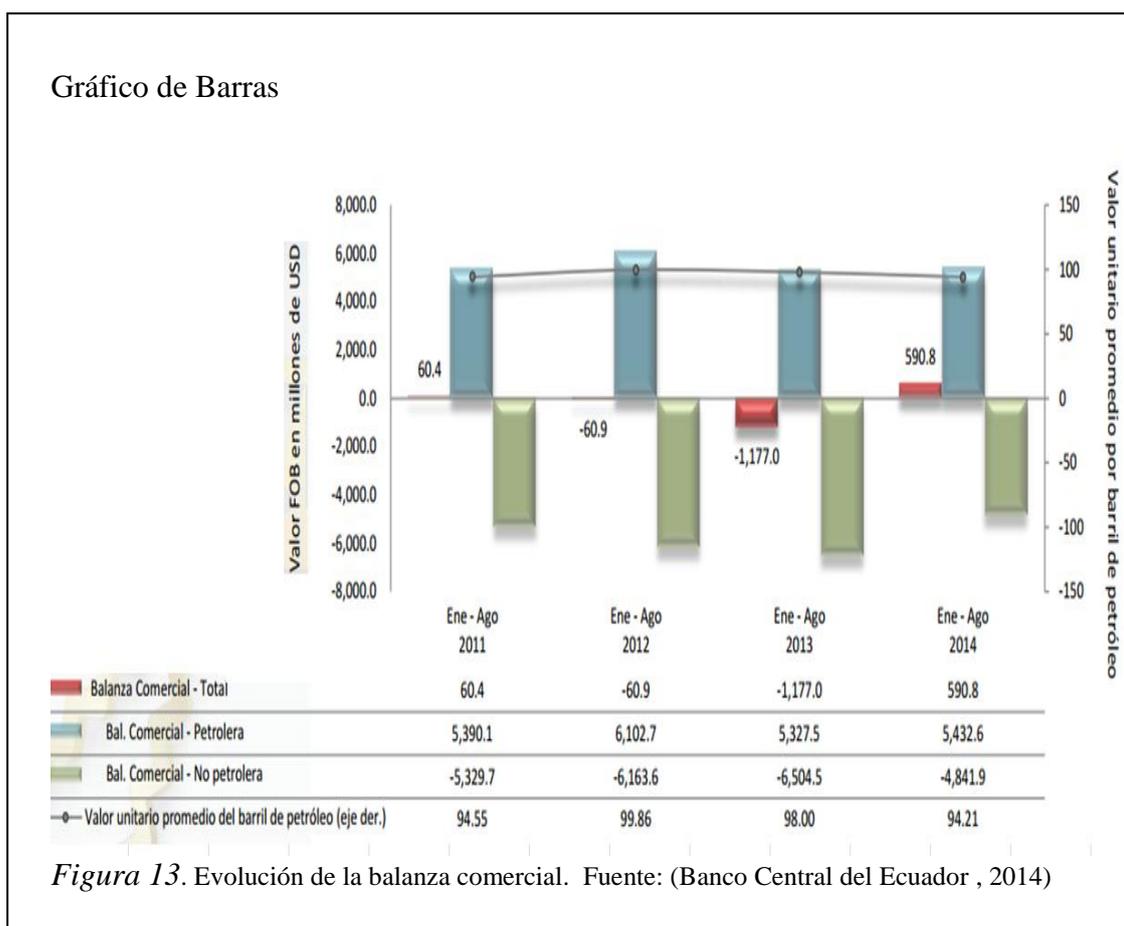


Figura 13. Evolución de la balanza comercial. Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2014)

Para el Ecuador la balanza comercial representa un reto estratégico que ayuda a superar el déficit que se presenta en algunos años para lo cual el gobierno ha trabajado de manera constante fomentando las exportaciones de pequeñas y medianas empresas y disminuyendo las importaciones con la fijación de aranceles.

El gobierno impulso algunos proyectos encaminados al mejor la competitividad productiva, renovación industrial y promoción de oferta exportable con la priorización de los mercados latinoamericanos sin descuidar a los Estados Unidos y la Unión Europea ya que abarcan el 48% del comercio ecuatoriano.

La Balanza Comercial Petrolera, entre los meses de enero y agosto de 2014 presentó un saldo favorable de USD 5,432.6 millones; 2% más que el superávit obtenido en los ocho primeros meses del año 2013, que fue de USD 5,327.5 millones. Esta mejora se debe a un aumento en el volumen exportado de 6.5%, a pesar de que el precio promedio del barril exportado disminuyó en 3.4%, pasando de USD 98,0 a USD 94.2

Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada en el período enero-agosto de 2014, disminuyó su déficit en 25.6%, frente al resultado contabilizado en enero-agosto de 2013, al pasar de USD -6,504.5 millones a USD -4,841.9 millones (Banco Central del Ecuador , 2014).

Dentro de las exportaciones no petroleras del Ecuador como anteriormente lo hemos mencionado están siendo impulsadas, las mismas que están conformadas por dos tipos las tradicionales y no tradicionales. Las tradicionales son las que están conformadas por banano, plátano, café y elaborados, camarón, cacao y derivados, atún y pescado que conforman en el año 2014 el 46.8%.

En las no tradicionales incluye la participación destacada los siguientes productos: enlatados de pescado, productos mineros, flores naturales, otras manufacturas de metal, extractos y aceites vegetales, manufacturas de cuero, plástico y caucho, madera, jugos y conservas de frutas, vehículos, químicos y fármacos, elaborados de banano, otras manufacturas textiles.

Gráfico de Barras

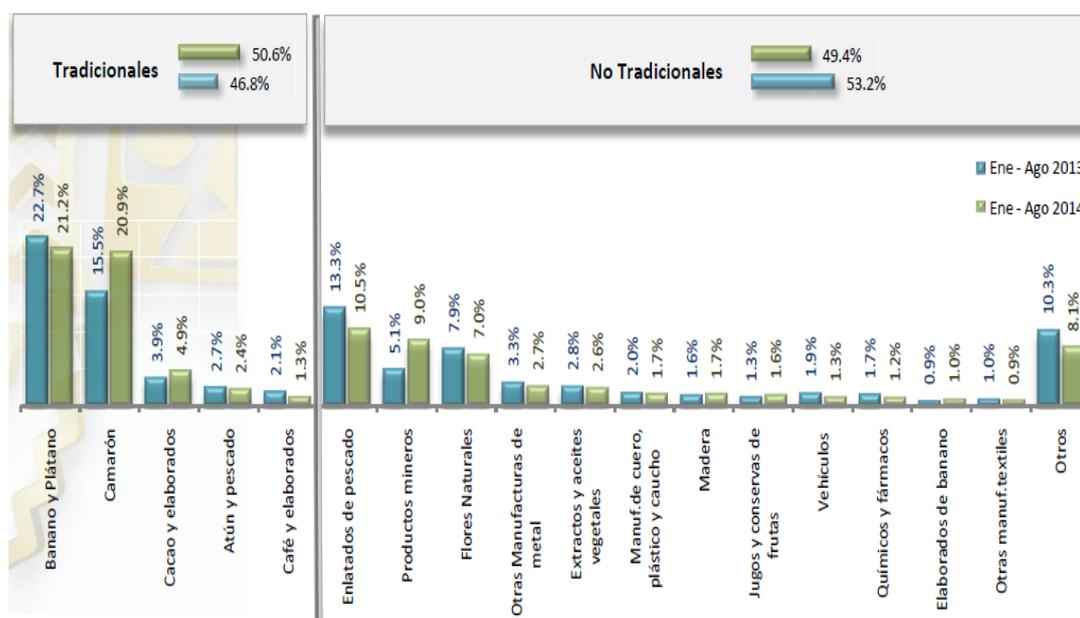


Figura 14. Porcentaje de participación de productos de exportación no petrolera
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 2.

Exportaciones e importaciones de bienes textiles

	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
	TON	FOB	TON	CIF
Materias primas	8.195,760	10.545,734	29.592,89	91.508,44
Hilados	2.406,17	14.827,340	10.337,71	41.046,37
Tejidos	4.689,328	29.575,370	20.632,92	119.480,26
Prendas de vestir	1.906,982	22.004,492	3.335,86	85.371,98
Manufactura textil	12.021,766	39.339,866	5.282,38	33.443,14
Productos especiales	635,759	51.537,192	10.734,27	45.282,68
TOTAL	29.855,765	167.829,994	79.916,03	416.132,870

*valores en toneladas y miles de US \$

Nota. Exportaciones e importaciones en toneladas y valor FOB. Fuente: (Ecuadormoda, Centro del mundo de la moda, 2015)

En la actualidad la industria textil es considerada como un grupo Artesano-Industrial. Artesano es la “persona que fabrica objetos a mano con técnicas tradicionales” (Dictionary, The free dictionary); e industrial es el “fabril relacionado con la obtención y transformación de materias primas” (Dictionary, The free dictionary); ésta fusión busca el desarrollo y mejora de la percepción del producto Ecuatoriano y los resultados se ven reflejados en las exportaciones del sector manufacturero como

lo podemos observar en la tabla N° 1 donde existe un diferencia de 45,60 lo que significó para el 2012 un déficit.

2.1.1.4. Barreras arancelarias para la reducción de importaciones

Arancel es la “Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de aduanas, ferrocarriles, costas judiciales, etc.” (Dictionary, The free dictionary).

En el Ecuador la medida de restricción de importaciones recaerá en 647 subpartidas, el 8,5 por ciento del total, con lo que se pretenderá reducir el costo de las importaciones en unos 1.459 millones de dólares.

La resolución es de aplicación general, no discriminatoria, de las importaciones de todos los países del mundo, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias.

Varios productos tuvieron un recargo de 35% en su valor, como las bebidas alcohólicas, los productos electrónicos, como teléfonos móviles o reproductores de música y videos, también los muebles, entre otros; para las Partidas importadas de juguetes y videojuegos, maquillaje, bombones, pastas o mermelada, entre otros, serán gravadas con un 30% de recargo.

Además, la industria de calzado tendrá un recargo de diez dólares por par importado y los productos textiles un adicional de doce dólares por kilo.

La restricción de importaciones es una medida ajustada a las normas de la Organización Mundial del Comercio y obedece a tratar de proteger la industria nacional y evitar que las divisas del Ecuador vayan hacia el exterior.

Además un aspecto positivo es que permite corregir los déficits de la Balanza Comercial, ayudando a enfrentar la crisis mundial.

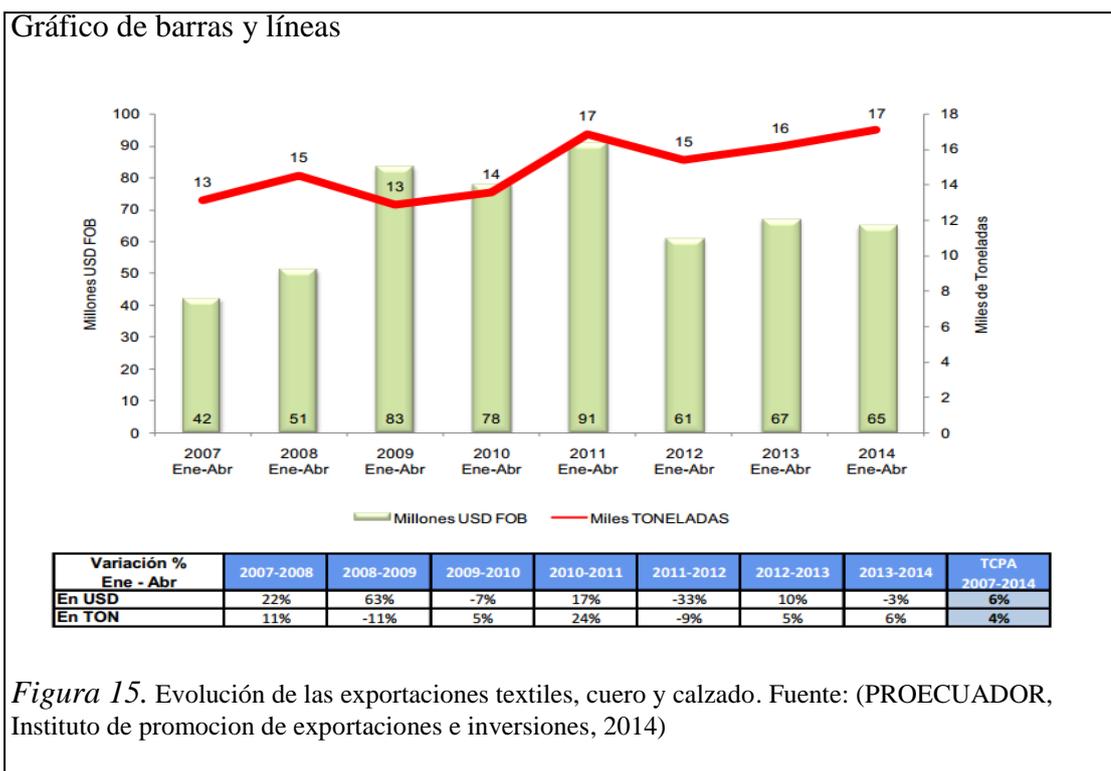


Figura 15. Evolución de las exportaciones textiles, cuero y calzado. Fuente: (PROECUADOR, Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, 2014)

Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles cada año, de las cuales una parte se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta; la industria del cuero, tiene una trayectoria relevante. El desarrollo del sector curtidor, hasta los años 70, mantiene un nivel artesanal, pero ante el crecimiento de las ciudades inicia su industrialización.

El uso de la maquinaria y la tecnología han contribuido a la eficiencia y eficacia de los procesos, permitiendo incremento de la producción generándose las exportaciones.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en el 2011 Ecuador tuvo la mejor tasa de crecimiento del sector industrial, que fue del 7.7%.

Se han creado centros de desarrollo empresarial y apoyo al emprendimiento a nivel nacional, donde se brinda capacitación técnica para combatir las barreras que han encontrado los micro, pequeños y medianos empresarios.

En cuanto a las empresas manufactureras, el país registra un crecimiento de la demanda del talento humano, donde ha alcanzado una ocupación aproximada de 600 mil personas directamente involucradas en esta actividad productiva.

Para el mes de abril del 2014 las exportaciones cuero y calzado crecieron significativamente. Se exportó en millones FOB hasta 65 y en toneladas hasta 17, superando los registros de años anteriores y aportando al crecimiento del Ecuador

Tabla 3.

Principales destinos textiles, cuero y calzado

Destinos	Unidades	Ene-Abr			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	
COLOMBIA	Fob Miles USD	27,190	32,789	35,357	20.59%	7.83%	49.12%
	Toneladas	6,792	7,876	9,271	15.97%	17.72%	48.73%
PERÚ	Fob Miles USD	4,307	5,364	4,019	24.56%	-25.07%	8.04%
	Toneladas	1,134	1,367	1,071	20.57%	-21.61%	8.46%
VENEZUELA, REPÚBLICA BOLIVARIANA	Fob Miles USD	6,354	3,229	1,534	-49.19%	-52.48%	4.84%
	Toneladas	1,408	571	255	-59.46%	-55.25%	3.53%
BRASIL	Fob Miles USD	3,295	3,202	3,312	-2.82%	3.43%	4.80%
	Toneladas	504	495	644	-1.89%	30.28%	3.06%
REINO UNIDO	Fob Miles USD	2,766	2,678	2,166	-3.17%	-19.12%	4.01%
	Toneladas	1,768	1,603	1,208	-9.30%	-24.63%	9.92%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	16,878	19,484	18,312	15.44%	-6.01%	29.19%
	Toneladas	3,782	4,252	4,645	12.43%	9.26%	26.31%
TOTAL	Fob Miles USD	60,790	66,746	64,701	9.80%	-3.06%	100.00%
	Toneladas	15,386	16,163	17,096	5.05%	5.78%	100.00%

Notas. Exportaciones e inversiones. Fuente: (PROECUADOR, instituto de promoción de exportaciones e inversiones, 2014)

2.1.1.5. Sector industrial textil

La industria textil ecuatoriana posee una relevante intervención en mercados internacionales siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar, que se encuentran inmersas en procesos de internacionalización. Es necesario destacar que las grandes empresas deben contar con certificaciones ISO 9000, y poseen certificación de Comercio Justo.

También es notable destacar que Colombia, Perú, Venezuela, Brasil, Reino Unido entre otros países son los principales destinos para las exportaciones ecuatorianas ya que el consumo de prendas de vestir y calzado han tenido desde siempre una gran demanda y exigencia.

Gráfico circular

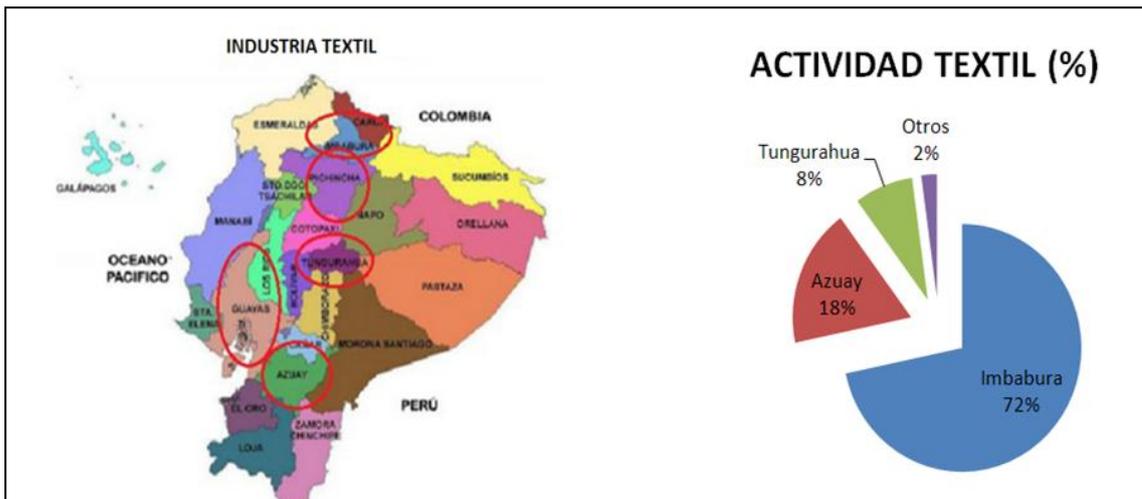


Figura 16. Principales provincias con actividad textil. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

En el Ecuador las principales provincias de actividad textil son Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua, Imbabura las de mayor producción, ya que por tradición han sido las responsables de vestir a la sociedad y es relevante destacar que la materia prima es generada en las mismas, lo que ha fortalecido el desarrollo de esta actividad.

La provincia de Imbabura cuenta con la mayor actividad textil, comprendiendo las zonas de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, San Antonio y Urcuquí, que se dedican a la elaboración de tapices, fajas en telar de cintura y pedal, así como también a la confección de manteles, vestidos, blusas, sombreros de paño y demás textiles y tejidos autóctonos. Aquí se encuentra el 45.99% de los talleres textiles.

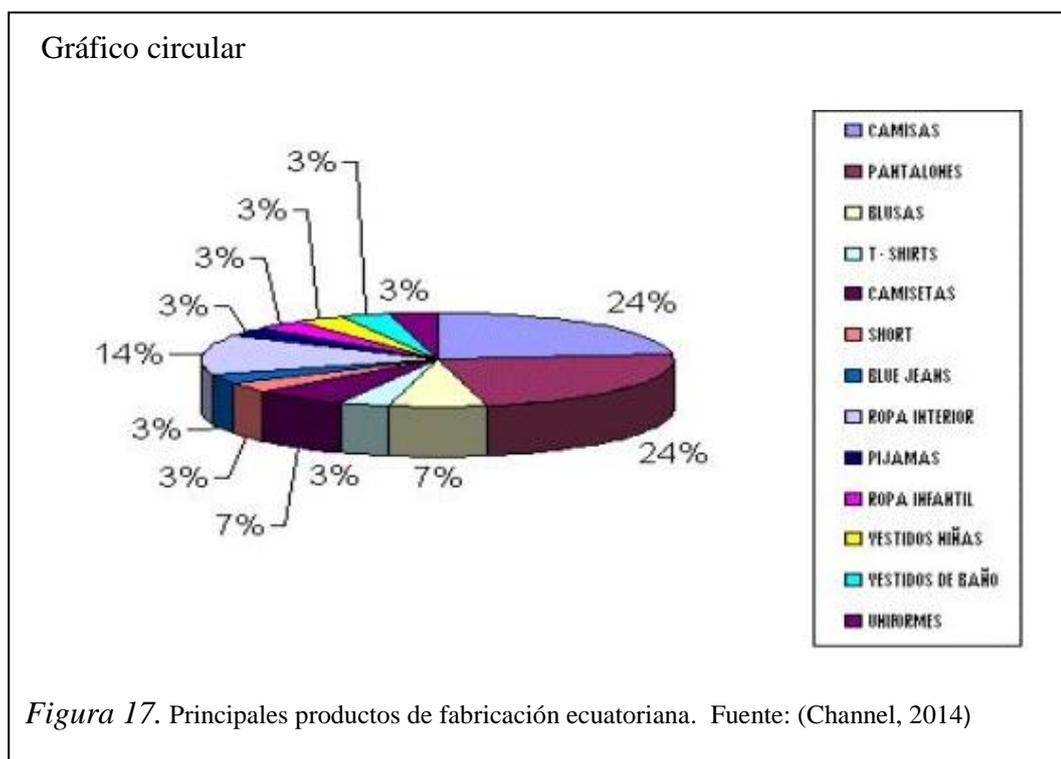
Chimborazo también es de suma relevancia dentro de la actividad textil artesanal, la mayor concentración se encuentran en los cantones de Alausí, Chunchi, Colta, Guamate, Guano, Penipe y Riobamba y es donde se elaboran ponchos, teñidos con la técnica ancestral “ikat”, las famosas alfombras de guano, fajas, cintas para envolver cabello, entre otros.

En Azuay es el lugar en donde se destacan los tejidos de ponchos, macanas, cobijas, pantalones, blusas y chompas bordadas, polleras realizadas en telar de cintura con la técnica ikat.

En Carchi la principal actividad es el tejido de cobijas, sacos de lana, gorras y guantes, las zonas principales son los cantones de Mira, Espejo y Montufar

La provincia de Tungurahua cuenta con más 397 talleres de textiles y tejidos autóctonos, representando el 5.15% de la producción nacional localizados principalmente en Ambato, Mocha, Pelileo, Quero. Se dedican a la elaboración de tapices hechos en telares de pedal, shigras de lana de borrego, ponchos y sombreros de paño.

Existen otras provincias donde la producción textil artesanal es de alta calidad, el porcentaje de talleres oscila entre el 1.36% al 0.14%, como la provincia de Bolívar, cantón Guaranda, parroquia Salinas, dedicada a la producción de sacos de lana, shigras, ponchos y bayetas.



Por otro lado las PYMES deben registrarse en las Normas INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), con respecto a calidad; que es un organismo público ecuatoriano encargado de la normalización y reglamentación técnica. Sus funciones son:

- “Cumplir las funciones de organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología, establecidos en las leyes de la República y en tratados, acuerdos y convenios internacionales;
- Formular, en sus áreas de competencia, luego de los análisis técnicos respectivos, las propuestas de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad, los planes de trabajo, así como las propuestas de las normas y procedimientos metrológicos;
- Promover programas orientados al mejoramiento de la calidad y apoyar, de considerarlo necesario, las actividades de promoción ejecutadas por terceros;
- Preparar el Plan Nacional de Normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos;
- Organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología;
- Prestar servicios técnicos en las áreas de su competencia;
- Previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional;
- Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales.

El INEN coordinará sus acciones con instituciones públicas y privadas dentro del ámbito de su competencia; y las demás establecidas en la ley y su reglamento” (NORMALIZACIÓN, 2014).

Tabla 4.

Destino del crédito Enero 2014



Nota. Los destinos más frecuentes crediticios. Fuente: (ASOCIACION DE BANCOS PRIVADOS DEL ECUADOR)

En este proceso de cambio se ha facilitado la obtención de créditos con el fin de innovar, mejorar y dinamizar al sector manufacturero ya que es una de las actividades económicas más tradicionales y diversas de nuestro país. Además también contribuye a que las empresas puedan colaborar con el cambio de la matriz productiva.

La obtención de créditos se puede ser en cualquier entidad financiera como cooperativas o entidades del estado; puede ser en la corporación financiera nacional que su objetivo es “Aportamos integralmente este cambio de la Matriz Productiva del país” (corporación financiera nacional). De esta manera tiene categorizados la industrias estratégicas y los sectores de priorización; a este crédito puede aplicar personas naturales y/o jurídicas que se encuentren bajo el control de la superintendencia de compañías para la adquisición de activos fijos o a su vez capital de trabajo.

Beneficios de la industria textil con la matriz productiva

La propuesta de cambio de la matriz productiva, que nos va a permitir diversificar la producción, ha sido recibida con optimismo y confianza en los sectores productivos; ya que se presentan beneficios como:

- Capacitación tanto del personal administrativo como obrero.
- La utilización de tecnología apropiada.
- Inversiones importantes.
- Productos 100% ecuatorianos y de excelente calidad.
- Incremento en la contratación de mano de obra ecuatoriana.
- Apertura hacia nuevos mercados.

A corto plazo la visión es que la industria textil juegue un rol importante por lo que se ha planteado una estrategia de sustitución selectiva de importaciones para generar cada vez menos impactos negativos en la Balanza Comercial y para proteger la industria nacional y por ende a garantizar el empleo; incentivando también a la construcción de una cultura orientada a comprar productos nacionales. Esto no quiere decir que haya que dejar de exportar lo que exportamos, sino de agregar valor a nuestras exportaciones, desarrollando productos relacionados con el bio-conocimiento y por ende impulsar los sectores de servicios y turismo.

2.2. Metodología de estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes métodos:

Deducción: con este método permitió conocer los procesos, las políticas en general con respecto a las áreas involucradas con operaciones lo que nos dará una visión amplia.

La deducción muestra el panorama de lo estudiado, es indispensable en la actualidad que las empresas obtengan la certificación ISO, que avala la calidad del producto final de una organización y exige que se monitoree las actividades realizadas en los procesos ejecutados, para lo cual es esencial los procesos estratégicos, de soporte y el operativo el cual se encarga de adicionar valor al producto.

Inducción: se enfocó en el área operativa la observación de todas aquellas actividades que intervienen de manera directa con el desempeño óptimo, por lo tanto podremos establecer su relación e influencia.

Este método constata y agrupa los casos, hechos en que se halla el fenómeno en estudio, luego se indaga la causa de dicho fenómeno y por último se establece el principio o ley general que habrá que aplicarse al universo del caso.

Análisis: dividir las actividades de la empresa en actividades primarias y secundarias o de apoyo y las mismas en las sub- actividades que las conforman para de esa manera establecer la relación que mantienen en la creación de valor de los productos confeccionados por Salome.

Síntesis: una vez analizadas por separado y su importancia o incidencia en la creación de valor volvemos a unir las para determinar mejoras en los procesos.

2.2.1. Técnicas a utilizarse

Los procedimientos para la recopilación de datos o técnicas que se utilizarán en esta investigación son:

Revisión de Bibliografía: se realizará la revisión en varios documentos que nos servirán como fuente de información primaria, secundaria como son: bibliotecas, libros, revistas, archivos, lugares donde se puede obtener información, con temas sobre la cadena de valor, procesos, economía, etc.

La observación: utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano, para saber cuál es el procedimiento en su trabajo en la empresa.

Entrevista: la entrevista al director de Salomé y jefes además de personal involucrado en el proceso, que nos permitirán obtener información sobre el funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO 3

ANTECEDENTES

3.1. La lencería

La producción de lencería ecuatoriana para el hogar en los últimos años se ha especializado en generar una mayor diversificación de los productos confeccionados, siendo reconocida como una de las ramas del sector textil que ha crecido.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador ha indicado que en el primer cuatrimestre del 2014 se ha logrado exportar 440 toneladas de ropa de hogar y en términos FOB USD 3 millones. Así mismo, durante el año 2013 se exportó un volumen de 1,433 toneladas y en valor FOB se exportó USD 10.4 millones (Pro Ecuador, 2014).

El sector textil en la actualidad ha innovado sus productos utilizando nuevos recursos entre las principales poliéster, acrílico, nylon, seda, lana y algodón. Como anteriormente se lo manifestó este sector ha sido uno de los de mayor aporte económico al país.

Las nuevas tendencias del mercado nacional como internacional han impulsado para que el sector busque ampliar de su oferta en productos y fibras, coordinando acuerdos arancelarios de exportación.

Gráfico de barras

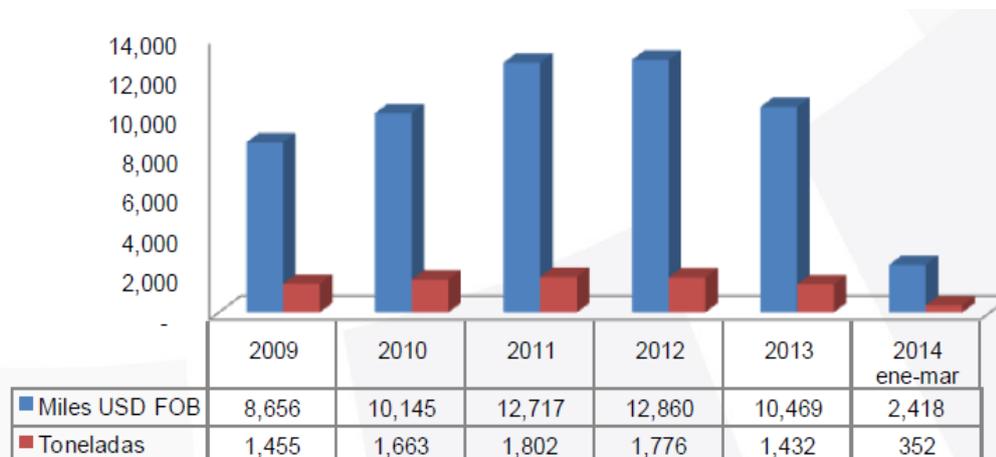


Figura 18. Exportaciones ecuatorianas de lencería del hogar al mundo. Fuente: (Pro Ecuador, 2014)

Las exportaciones de lencería han contribuido al aumento directo de la producción, es así que en el período “2009-2013 han presentado un crecimiento promedio anual en valor FOB de 4.87%, siendo el año 2012 donde el monto exportado superó los USD 12.9 millones y el volumen en toneladas de 1,776. En el primer trimestre del año 2014 se observa que las exportaciones en valor FOB superan los USD 2.4 millones” (Pro Ecuador, 2014).

3.1.1. La microempresa Incoltextil-Salomé

Incoltextil inició su actividad económica como importadora de lencería, la familia Rodríguez – Coloma decide crear la marca SALOMÉ en el año del 2005 por un periodo de 20 años, siendo dentro de la industria nacional como productor de ropa interior femenina de calidad, al alcance de la economía ecuatoriana.

Es una organización que cumple con todas las leyes ecuatorianas, contribuye a la sociedad con fuentes de trabajo, buscando un crecimiento sostenido. La fábrica en sus inicios contó con 10 trabajadores creciendo hasta un grupo de 58 que tienen como objetivo trabajar en equipo.

La empresa Salomé cuenta con tecnología de punta que permite el aprovechamiento de la materia prima e insumos. Busca que el personal de la organización se encuentre capacitado la el desempeño de sus funciones.

3.1.1.1 Misión

Incoltextil – Salome es una empresa que se dedica a Diseñar, manufacturar y comercializar ropa interior femenina de calidad que embellezca y resalte a la mujer ecuatoriana. Contribuimos a la generación de empleo y desarrollo de nuestro país, mejorando constantemente con un equipo humano comprometido a satisfacer a nuestros clientes y socios.

Valores

- Integridad
- Confianza
- Compromiso
- Compañerismo
- Trabajamos con calidad y en equipo.

3.1.1.3. Visión

Nuestra empresa se propone ser líder en el mercado de negocios de ropa íntima en el Ecuador. Incoltextil busca dar una buena calidad de vida a sus colaboradores, estimulando el desarrollo personal continuo en áreas personal y profesional, establecer un nivel de ingresos acorde a los resultados. Con crecimiento sostenido y planificado basado sólidamente en nuestros valores

3.1.1.4. Ubicación

La planta está ubicada en los Geranios y Tulipanes lote 2 sector San José de Moran.

Mapa de ubicación



Figura 19. Ubicación geográfica de Salomé. Fuente: Google Chrome.
Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

El personal que conforma Salomé está capacitado en todas sus áreas.

Hemos crecido a medida de la evolución industrial en el área textil, logrando así contar con tecnología avanzada para cortes de encajes y telas, nuestras maquinas son electrónicas y otorgan un acabado perfecto, eficiente y a su vez optimizamos recursos.

3.1.1.5. Infraestructura

Salomé cuenta su propia planta, en un área de 800 m² distribuidos en diferentes departamentos, con su una capacidad instalada para producir 50.000 prendas mensuales y con una capacidad producida real entre 40.000 a 45.000 prendas con una eficiencia 100% a ritmo normal.

Plano de construcción

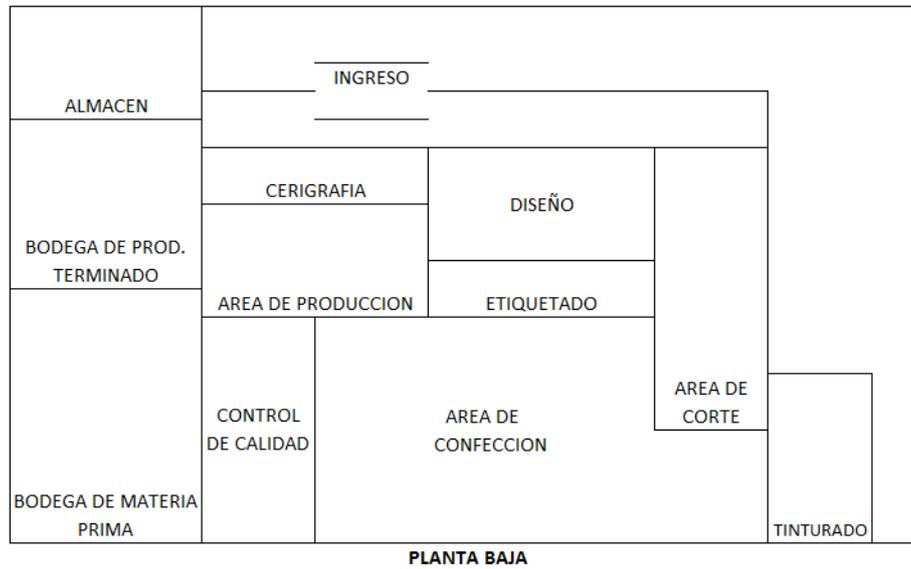


Figura 20. Área de producción de Incoltextil- Salomé. Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Plano de construcción

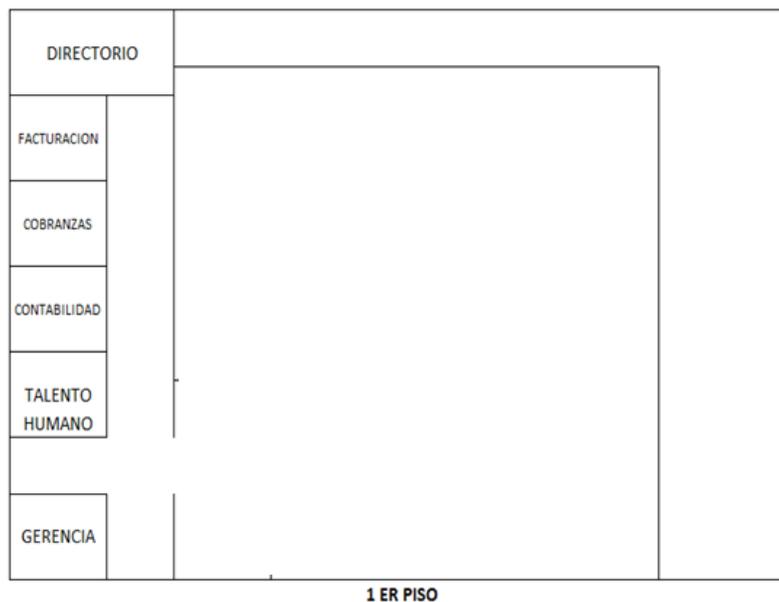
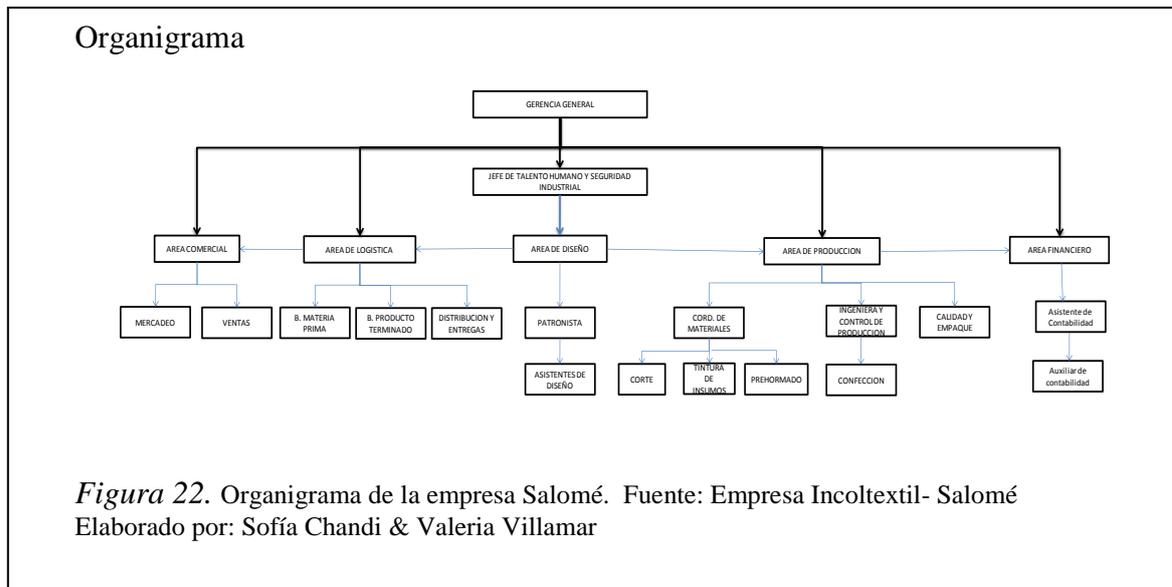


Figura 21. Área de Administrativa de Incoltextil- Salomé. Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

3.1.1.6. Estructura Organizacional

La empresa se encuentra estructurada de manera jerárquica de la siguiente manera, lo que permitirá establecer líneas de autoridad, responsabilidad y sobre todo de comunicación. Todos son necesarios pero a continuación vamos a describir de manera global las funciones de los más importantes.



Gerencia: la gerencia está conformada por varias personas que están al frente de cada área de la empresa; La gerencia general es un cargo que ocupa el director de la empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar los recursos a través del proceso de planificación, organización dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Contabilidad: se encarga de garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la empresa, también debe suministrar información que ayude a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión y facilite la fiscalización de sus operaciones, debe llevar documentos comprobatorios y justificativos originales para su presentación.

Diseño: el área de diseño se encarga de satisfacer las necesidades visuales de una persona o empresa, a través de imágenes, texturas u otros medios.

A través de la creatividad del diseñador se logra solventar problemas, es decir un diseñador puede crear o corregir un modelo de prenda.

También esta área conlleva una gran responsabilidad ya que debe definir el enfoque estratégico, de precisar el planteamiento táctico y operativo del diseño del producto, servicio o sistema, y de definir la ventaja competitiva para la organización gracias a las aportaciones del diseño.

Bodegas:

- **Bodega de materia prima:** es el espacio donde se depositan los materiales o productos que se van a emplear en el proceso de producción.
- **Bodega de productos terminados:** es el espacio donde se guardan los productos acabados; aquí se lleva un control de mercaderías para su distribución.

Producción: puede considerarse como el corazón de la empresa, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva. En el departamento de producción se tienen las actividades de: medición, corte, serigrafía, control de fabricación o manufactura, distribución de instalaciones para el desarrollo adecuado del trabajo, higiene y seguridad industrial y el control de producción, inventarios y calidad.

Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan y programan tiempos y actividades.

Atención al cliente: es el servicio que proporciona la empresa para relacionarse con sus clientes. Entre sus funciones está la de ayudar a los clientes a resolver preguntas para generar datos valiosos e incluso nuevas ventas, ha ayudado a impulsar el balance de la empresa a la vez que retienen clientes e incluso obtienen nuevos negocios.

Ventas: es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento y trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

3.2. Entrevista

Para el desarrollo de la presente tesis fue necesaria la entrevista con varios integrantes de la empresa que contribuyeron con sus conocimientos y experiencia como son:

3.2.1. Área de compras

Entrevistado/a: Patricia Guadalimar

Cargo: Coordinadora del Área de Compras

¿Con qué frecuencia se realizan las importaciones?

Se hacen por lo general cada 2 máximas al año. El pedido debe hacerse de con a tres meses de anticipación.

¿Cuál es el porcentaje de productos importados?

En su mayoría los productos que utilizamos son importados de Colombia específicamente, con esto me refiero a un 95%, esto comprende los materiales como telas; elásticos, apliques, copas, cintas para lasos, corsetería, etc. Únicamente el 5% es nacional y son únicamente, etiquetas, fundas o cajas para el empaque y presentación del producto.

¿Qué medios se utilizan para contactar a los proveedores?

Si son los proveedores internacionales se los contacta a través del correo electrónico, llamadas, etc. Contamos con la ayuda de un Agente Aduanero en la ciudad de Tulcán, es el quien nos ayuda con el paso de los documentos y la mercadería

Quién es la persona encargada. Por otro lado si el proveedor es nacional, se hace en la solicitud directamente o por correo electrónico.

¿Cuentan con algún sistema para calificar a los proveedores?

No, pero tenemos la confianza absoluta en nuestros proveedores, esta se la han ganado con el tiempo.

¿Cuántos proveedores tienen la empresa y cuál es la pago con ellos?

Son 10, de los cuales solo a tres se les debe cancelar la totalidad de contado antes de salir la mercadería y con los 7 restantes tenemos un crédito de 30 a 40 días luego de llegados los materiales e insumos para realizar el pago total.

¿Cuánto tiempo demora en llegar la mercadería una vez que se confirma la salida?

Alrededor de 20 días, por el hecho de la documentación que hay q manejar.

3.2.2. Área de diseño

Entrevistado/a: Marcela Uruburu

Cargo: Coordinadora del Área de Diseño

¿Cuál es el programa que emplean para realizar el diseño de las prendas y cómo funciona?

Empleamos el programa de diseño digital llamado “AUDACES”. Es muy interesante y práctico. Todo lo que hay q hacer es dibujar en papel el modelo del corte que debe hacerse, luego con unos imanes sujetadores lo ponemos en el “Dilliflash” que es una pizarra negra que sirve de fondo con el papel; luego con una cámara digital de fotos tomamos una al corte que está en el papel en la pizarra y con el cable pasamos la imagen al computador, allí automáticamente lo reconoce y nos permite darle las medidas que necesitamos para cada corte, así se hace de varios cortes hasta estar seguros que están bien; después el programa nos permite ingresar las medidas de las telas y acomodamos las imágenes en la tela virtual tratando de ocupar la mayor cantidad de tela posible para evitar los desperdicios. Posteriormente cuando sabemos que nuestro trabajo está bien hecho imprimimos estos cortes en un plotter a tamaño real como si el papel fuera la tela y están dibujados los cortes con sus medidas, esto se entrega a corte junto con la orden impresa del sistema donde se detalla la cantidad de cada una de las partes que necesito para confeccionar la prenda y así se elaboran en serie muchas de las mismas.

3.2.3. Área de recursos humanos

Entrevistado/a: Patricia Simbaña

Cargo: Jefe de recursos humanos

El proceso de contratación se da inicio con la vacante de una de las áreas de Salomé, la misma que posee selección interna y externa. Se recluta mediante correos electrónicos o compadrazgos si la selección será externa donde los candidatos de acuerdo al perfil que buscan son entrevistados y sometidos a pruebas técnicas, conocimiento y psicológicas.

Pasan a una segunda entrevista pero en este caso es con gerencia quien evalúa y toma la decisión de contratación.

¿Qué busca Salomé en un perfil?

Liderazgo, competitividad, pro actividad, eficiencia y eficacia

¿Qué se hacen en la inducción?

Se da a conocer la misión, visión y valores; después se hace la presentación oficial del jefe directo y sus compañeros de área. El nuevo integrante se somete a una capacitación de acuerdo a las actividades que va a desempeñar.

¿Cómo son las capacitaciones?

El departamento de recursos humanos tiene un cupo de dos capacitaciones al año, las mismas que se dan por necesidad de la empresa o requerimiento de mercado.

Las que son dictadas por la cámara de comercio Quito, el jefe de área, especialistas.

¿Cómo se mide el desempeño?

Se hace una evaluación por proceso y la empresa trabaja por metas.

3.2.4. Área de marketing y ventas

Entrevistado/a: Patricia Simbaña

Cargo: Jefe de recursos humanos

Patricia Simbaña informo sobre algunas inquietudes del área de Marketing ya que el Director por sus múltiples responsabilidades no fue posible nos reciba esta vez.

¿Por qué Salomé?

La marca fue creada y pesada en la hija de la dueña y sus colores porque es su color favorito y demuestra feminidad.

¿Cómo se establece el precio? La empresa se basa en las fichas de pre- costeo donde esta detallado cada precio de los insumos, el metraje de tela.

¿Cómo hacen publicidad?

Mediante la página web, redes sociales, clientes mayoristas y tiendas. Las ventas, se las hacen al por mayor, porteo, catalogo, locales.

¿Cómo establecen la promoción de ventas?

Se las hacen por dos razones, la primera como un plan estratégico de liberación de stock que es autorizado por la gerencia. La siguiente es por temporadas.

3.3. Procesos, flujos y análisis establecidos en la empresa Salomé en base a la cadena de valor

3.3.1. Macroprocesos y su clasificación

Tabla 5.

Cuadro de clasificación de proceso

Macroprocesos	Proceso	Tipo de proceso
Gestión de Compras y comercio exterior	Presupuesto de adquisición	Estratégico
	Compras nacionales e internacionales	Operativo
Gestión de Logística	Despacho	Operativo
	Control de inventario	Operativo – Estratégico
Gestión de Investigación y desarrollo	Cronograma de colecciones	Estratégico
	Creación de ficha de producto	Apoyo
	Confección de la muestra	Operativo
Gestión de Producción	Planeación de las líneas de producción	Estratégico
	Confección	Operativo

Nota. Empresa Salomé

Elaborado: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Tabla 6.

Proceso de compras y comercio Exterior

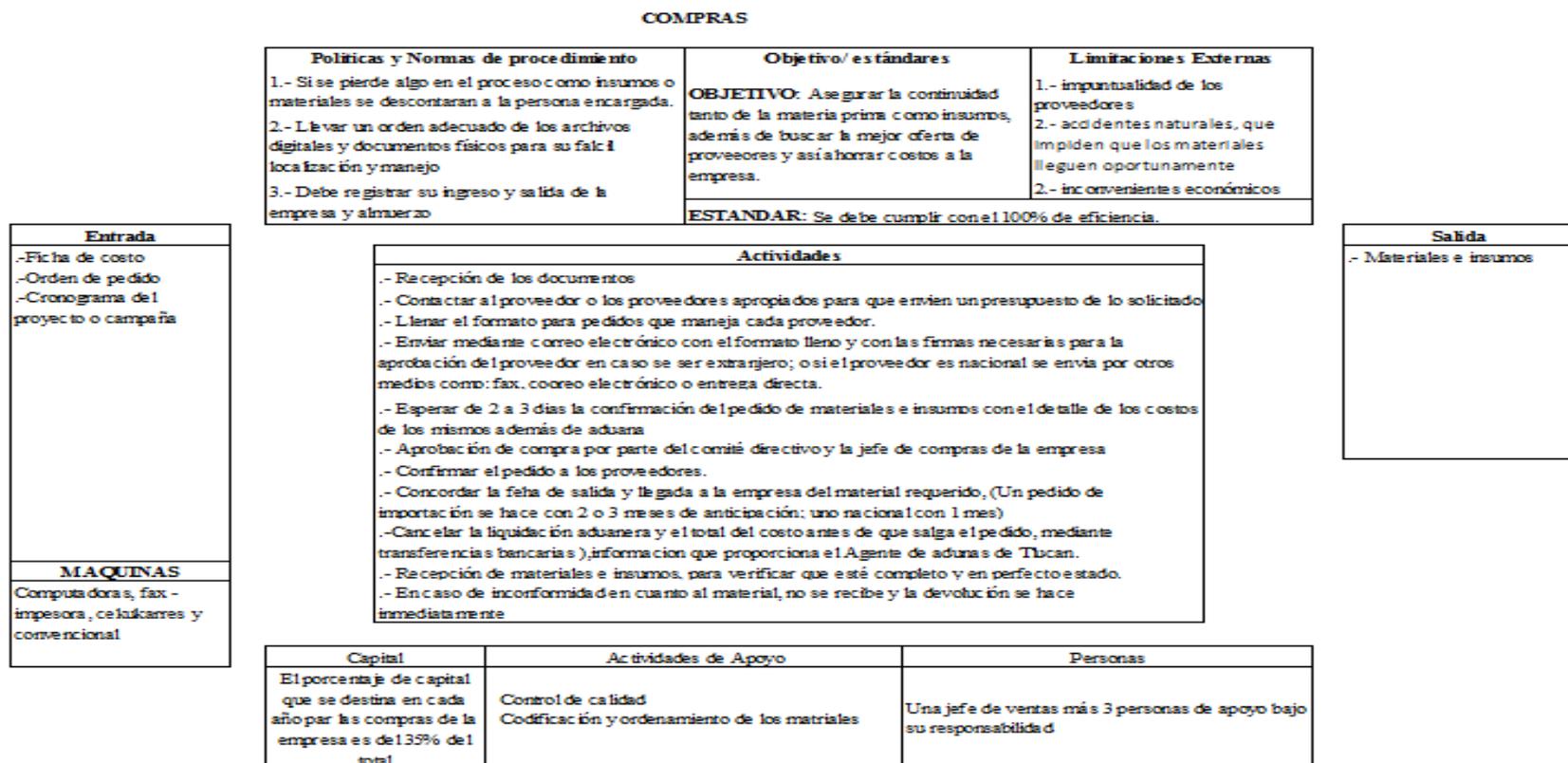
PROCESO DE COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR				
TIPO DE PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO		INTERVIENEN EN EL PROCESO
Principal		Director General		Jefe de Bodega de materiales, Diseño, producción y contabilidad
OBJETIVO				
ALCANCE				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Investigación y desarrollo (diseño)	Orden de compra	<p>Planificar entrega de materiales e insumos</p> <p>Entregar orden de compra a proveedor</p> <p>Recibir materiales e insumos</p> <p>Imprimir y asignar códigos de barras a los materiales e insumos</p> <p>Cargar los materiales e insumos al inventario en el sistema</p> <p>Entrega de materiales e insumos a producción</p> <p>Entrega a diseño anchos de telas</p> <p>Verificar que se cumplan los tiempos establecidos</p> <p>verificar especificaciones que se entregara al proveedor</p> <p>verificar que se cumpla toda la documentación de comercio exterior</p> <p>Verificar códigos y cantidades vs orden de compra y factura</p> <p>Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora</p> <p>Obtener notas de crédito de material e insumo faltante</p>	<p>Inventario actualizado</p> <p>Materiales e insumos</p>	Producción
DOCUMENTOS		INDICADORES	RECURSOS	
<p>Ingresos y egresos de materiales e insumos</p> <p>Kardex</p> <p>Orden de compra</p> <p>Factura de proveedores</p>		Ver matriz de objetivos	<p>HUMANOS</p> <p>Personal administrativo</p> <p>personal operativo</p> <p>TECNICOS</p> <p>computadora</p> <p>impresora</p> <p>Balanzas</p> <p>Balanza contadora</p> <p>lector de barras</p> <p>Sistema administrativo contable</p> <p>Insumos y materiales</p>	

Nota. Manual de Calidad 2014 de la empresa Salomé

Elaborado: Incoltextil-Salomé

Tabla 7.

Ficha de procesos de Compras



Nota. La empresa Incoltextil-Salomé
 Elaborado por: Sofia Chandi & Villamar Valeria

Tabla 8.

Proceso de logística

PROCESO DE LOGISTICA				
TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO		INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Principal	Jefe de Bodega producto Terminado		Jefe de Bodega, recepcionista	
OBJETIVO	Entregar pedidos al cliente			
ALCANCE				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Diseño	Base de datos en códigos	Planificar despacho de pedidos	Inventario de producto terminado actualizado	Comercial
Producción	Producto terminado etiquetado Orden de producción	Crear códigos de productos que no son de cadena Ingresar inventario al sistema		
Comercial (contabilidad)	Pedido comercial aprobado	Descargar inventario del sistema Empacar cerrar pedido en el sistema	Pedido cerrado	Contabilidad
Contabilidad	Factura	Embalar Despachar pedido al cliente Verificar orden de producción vs físico Verificar factura vs físico Realizar modificación a la ficha Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora		
DOCUMENTOS		INDICADORES	RECURSOS	
Orden de producción Comprobantes de ingreso de mercadería Factura Pedido comercial Transferencias internas Comprobantes de egreso Notas de crédito		Ver matriz de objetivos	HUMANOS Personal administrativo personal operativo TECNICOS Sistema administrativo contable computadora Productos terminados Máquina impresora Zebra	

Nota. Manual de Calidad 2014 de Salomé
Elaborado: Incoltextil-Salomé

Tabla 9.

Proceso de investigación y desarrollo

PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO		INTERVIENEN EN EL PROCESO	
Principal	Jefe de Diseño		Jefe de Bodega, Directora comercial, Asesores Comerciales	
OBJETIVO				
ALCANCE				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Comerciales	Cronograma de Colecciones	Planificar actividades de orden operacional Planificar fechas de entrega de materiales Seleccionar tela para la colección Determinar el segmento Determinar la curva de producción Realizar pedido de compra (comercial) Recibir muestra de tela Determinar propuesta de colección Aprobar colección (comercial) Realizar ficha de confección de muestra Elaborar muestra Crear ficha de producto elaborar orden operacional Ingresar receta del producto al sistema fénix Verificación de la muestra y la propuesta aprobada Verificación de cantidades de compra Realizar modificación a la ficha Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora	Muestra Ficha de producto Orden Operacional Receta del producto costeadada Listado de materiales comprados	Producción Dirección comercial Contabilidad
DOCUMENTOS		INDICADORES	RECURSOS	
Cronograma de colecciones Ficha de productos Orden operacional Ficha de confección Ficha de producto nuevo Orden de pedido Catalogos		Ver matriz de objetivos	HUMANOS Personal administrativo personal operativo TECNICOS Sistema Audaces computadora impresora plotter cámara fotográfica Digiflash Sistema administrativo contable Insumos y materiales	

Nota. Manual de Calidad 2014 de Salomé
 Elaborado: Incoltextil-Salomé

Tabla 10.

Proceso de producción

PROCESO DE PRODUCCION				
TIPO DE PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO		INTERVIENEN EN EL PROCESO
Principal		Jefe de Produccion		Jefe de produccion, asistente de produccion, operarias y cortadores
OBJETIVO				
ALCANCE				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Investigacion y desarrollo (diseño) Logistica	Muestra Ficha de producto Orden operacional Materiales e insumos	Planificar lineas de producción Realizar requerimiento de materiales Realizar orden de corte (manual, fénix) Realizar orden de producción de confección (fénix) Cortar Confeccionar Liquidar orden de producción Verificar stock de materiales Verificar que los materiales esten de acuerdo a la ficha (orden de producción)(diseño) Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora	Requerimiento de materiales orden de corte Prendas confeccionadas Liquidacion de orden de produccion	Logistica (jefe de bodega) Logistica (bodega de prod. Terminado) Contabilidad
DOCUMENTOS		INDICADORES	RECURSOS	
Orden de corte Orden de produccion Ficha de producto Orden operacional Hoja de ruta Requisicion de materiales Liquidacion de orden de produccion Egresos de materiales e insumos Ingreso de produccto terminado		Ver matriz de objetivos	HUMANOS Personal administrativo y operativo TECNICOS computadora Fucionadoras impresora Sistena administrativo contable Insumos y materiales Cortadoras verticales Cortadora de tela sinfin Maquina contadora de capas Maquina de coser Preormadora de tela	

Nota. Manual de Calidad 2014 de Salomé
Elaborado: Incoltextil-Salomé

3.3.2. Flujograma y análisis

Diagrama de flujo

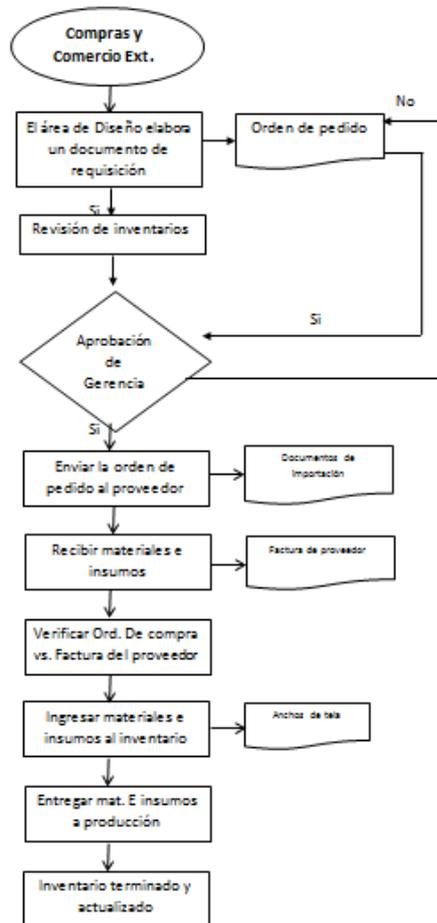


Figura 23. Flujo del proceso de Compras y comercio Exterior. Fuente: La empresa Incoltextil-Salomé. Elaborado por: Sofía Chandi & Villamar Valeria

Análisis: éste es un proceso ordenado, con su documentación en regla, que permite contactarse con los proveedores, los mismos que son de confianza para la empresa por el tiempo en que se han demostrado su fidelidad y responsabilidad en la calidad y entrega oportuna de los insumos o materiales requeridos. Por otra parte consideramos que sería eficaz implementar un sistema de calificación de proveedores para que el control sea más verídico.

Diagrama de flujo

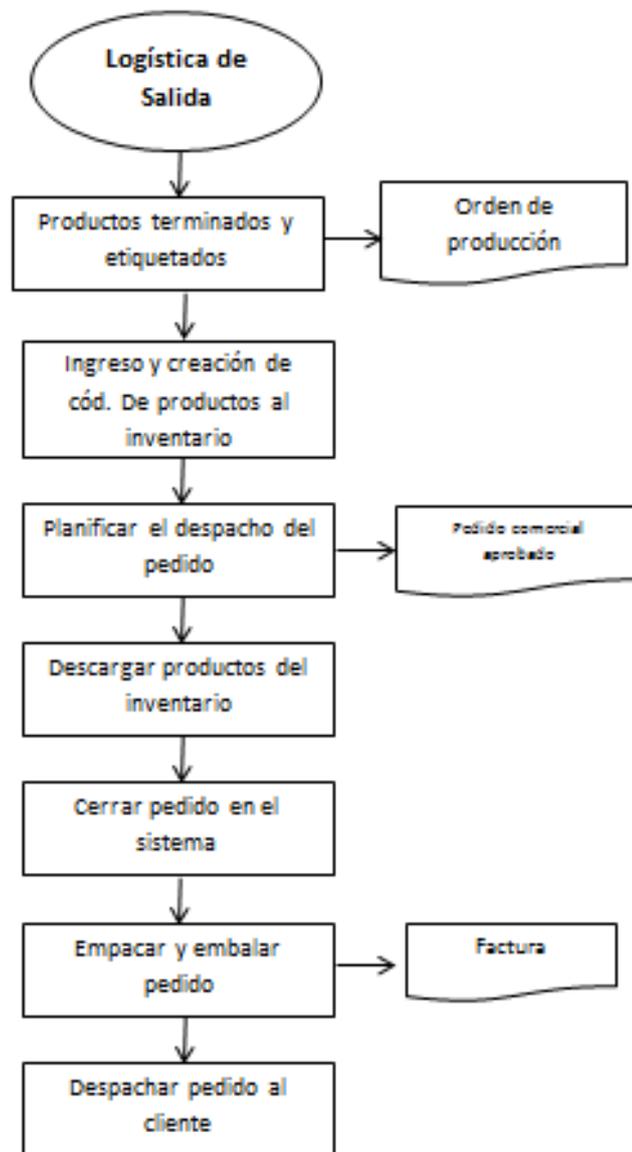


Figura 24. Flujo del proceso de logística. Fuente: La empresa Incoltextil-Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Villamar Valeria

Análisis: mediante nuestra observación logramos identificar que en el proceso ya establecido por la empresa la logística interna está relacionada con otro proceso. Durante las temporadas altas se nota que hay un limitante de recursos humanos para el despacho de adecuado de pedidos, provocando así un reproceso y pérdidas de tiempo en el despacho.

Diagrama de flujo investigación y desarrollo

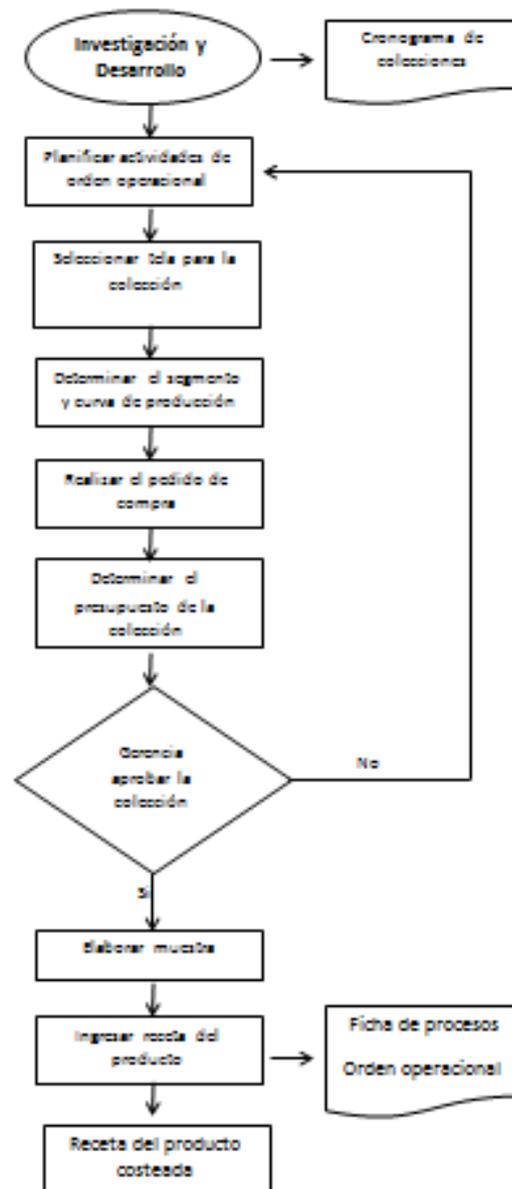


Figura 25. Flujo del proceso de Investigación y Desarrollo. Fuente: La empresa Incoltextil-Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Villamar Valeria

Análisis: este proceso inicia con un estudio de nuevas tendencias que se desarrollarán en lapso de un año. Actualmente la empresa se encuentra en proyecto que busca la utilización óptima del inventario hueso, es decir de aquellos materiales e insumos que llevan almacenados tiempos considerables sin ser usados. Salome mediante técnicas de tinturado o estampado está rescatando su inventario.

Diagrama de flujo de recursos humanos

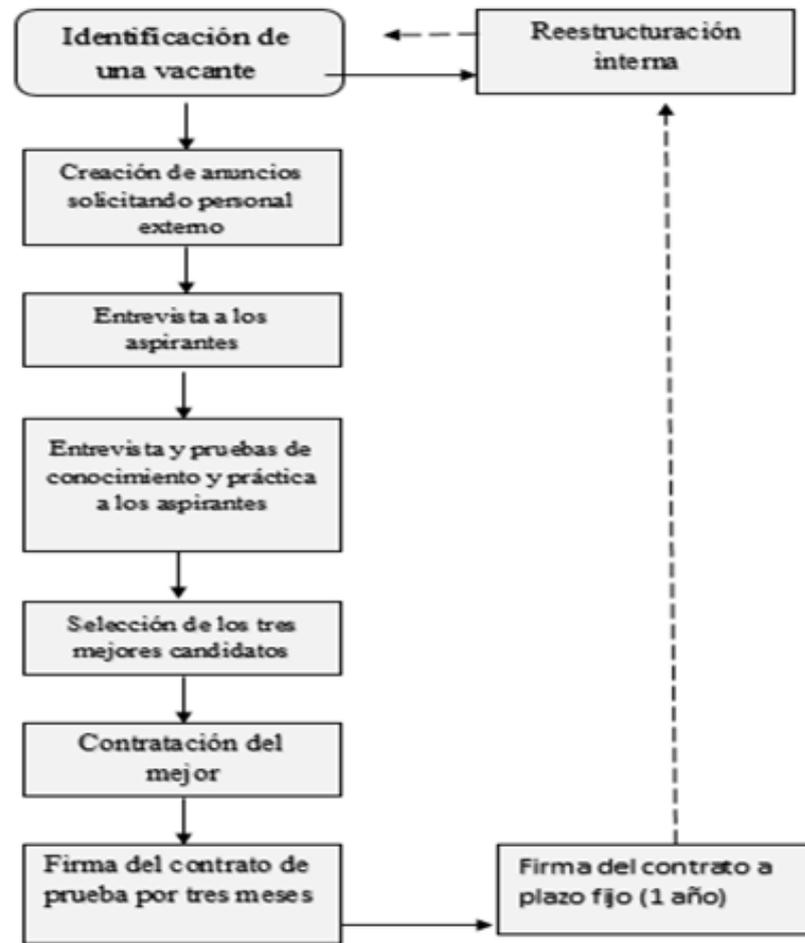


Figura 26. Flujo del proceso de Recursos Humanos. Fuente: La empresa Incoltextil-Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Villamar Valeria

Análisis: consideramos que se trata de un proceso eficiente y ordenado, que además es básico para la selección de personal. Existe preferencia en cuanto a la reestructuración interna y se considera que es un punto sobresaliente y muy importante ya que se da cabida a que las personas crezcan profesionalmente dentro de la misma empresa.

Diagrama de flujo del área de producción

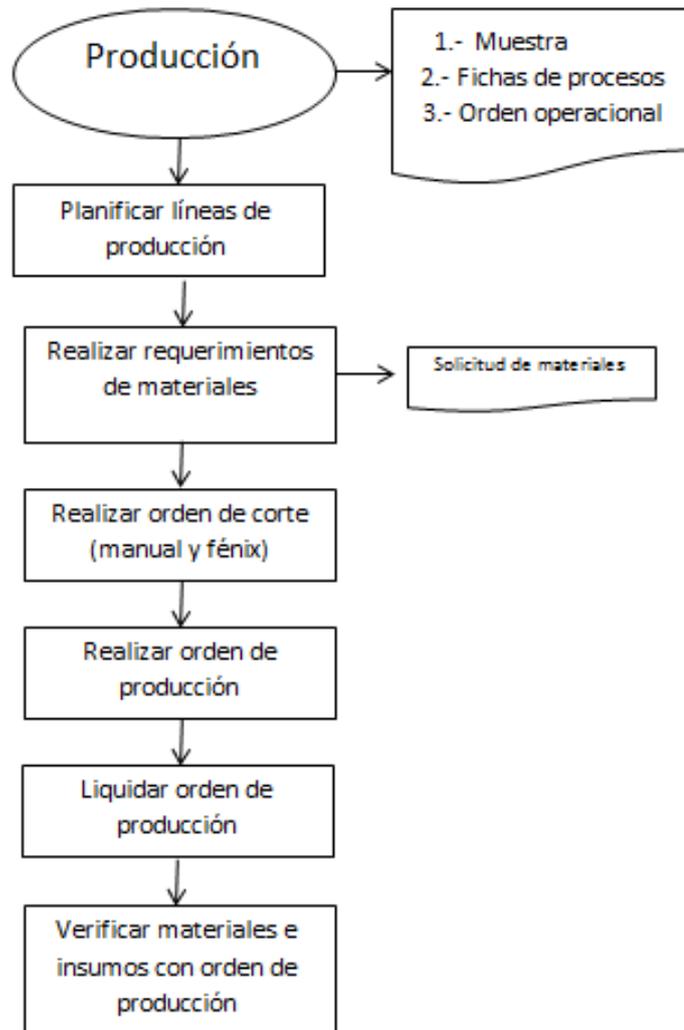


Figura 27. Flujo del proceso de producción. Fuente: La empresa Incoltextil-Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Villamar Valeria

Análisis: la empresa mantiene un trabajo constante de mejora e innovación dando resultados impresionantes con respecto a la optimización de materia prima y tiempos de confección. Para las temporadas altas se contrata recursos humanos con el fin de mantener y cumplir con sus clientes los tiempos acordados de entrega de prendas confeccionadas. También es evidente que el ingreso de personal nuevo indefinido provoca molestias y ciertos retrasos de sus actividades.

3.4. Proceso de confección de producto continuo

Tabla 11.

Ficha de procesos del producto 011149

PRODUCTO: 011149

	Políticas y Normas de procedimiento	Objetivo/ estándares	Limitaciones Externas
	1.- si se pierde algo en el proceso insumo o material se descontara al módulo. 2.- si se daña una prenda se descuenta a la operadora. 3.- prohibido el uso de celular 4.- debe timbrar su ingreso y salida de la empresa y almuerzo	OBJETIVO: producir artículos de lencería en las cantidades y bajo las especificaciones indicadas en la ficha de producto. ESTANDAR: se debe cumplir con el 100% de eficiencia diaria.	La ausencia de electricidad

Entrada	Actividades	Salida
INSUMOS Tela 1 Tela 2 Copa prehormada Elastico siliconado Sesgo elastico Elastico plano Elastico de cargaderas Cubrevarillas Tensor 13 mm Zeta 13mm Abrochadura Aro metalico Lateral plastico etiqueta Satin nylon MAQUINAS Recta, hormadora, manual presilladora, overlock, recubridora, triple	Pegar tacos a copas Horman copa Colocando derecho de la tela contra revez de la copa cuadrar el hormado del forro con la copa Pasar costura en el escote de la copa Igualar excedente de tela, el contorno de escote voltear el forro hacia el derecho de la copa Pespunte de contorno bajo de copa con puntada de hilvan sin tensionar la tela Igualar excedente de tela al contorno de la copa Unir centro y espalda en power con puntada de sujecion que resista tension Pegar cubrevarilla en los costados, safara prox 1cm y recortar en parte de sisa; para pasar costura de siliconado. Colocar varilla lateral Unir centro y espalda en tabitha con puntada de sujecion que resista tension Sujetar con puntada de overlock por bajo de la espalda (TABITHA + POWERNWET) elastico ancho sobre powernet.	acentar elastico en puntada zigzag sobre powernet sujetar con puntada de hilvan contornos y sisa Pegar elastico siliconado en sisa y comprobar medida de gafete Pegar copa a contornos con puntada de seguridad sin estirar Pegar cubrevarilla con sesgo aereo Pegar gafete 3x2 corte de cargaderas de 40 cm de tacos de 3 cm Colocar accesorios y cargaderas Atracar cargaderas Atracar Brasier Pulir cardaderas Pulido de brasier Poner cargaderas
		BRASIER REFERENCIA : 011149 TALLAS: 32-38 COLOR: Blanco, Piel, Coral, Negro 

Capital	Actividades de Apoyo	Personas
El capital que se invierte es de 17.936,78 aprox.	Mantenimiento Capacitación	Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas

Nota. La empresa Incoltextil-Salomé, para la confección de este producto las telas a usar son: Tabita y powernet
 Elaborado por: Sofia Chandi & Valeria Villamar

Tabla 12.

Ficha de procesos del producto 02393

PRODUCTO: 02393

Entrada	Políticas y Normas de procedimiento	Objetivo/ estándares	Limitaciones Externas						
INSUMOS	1.- si se pierde algo en el proceso insumo o material se descontara al módulo. 2.- si se daña una prenda se descuenta a la operadora. 3.- prohibido el uso de celular 4.- debe timbrar su ingreso y salida de la empresa y almuerzo	OBJETIVO: producir artículos de lencería en las cantidades y bajo las especificaciones indicadas en la ficha de producto. ESTANDAR: se debe cumplir con el 100% de eficiencia diaria.	La ausencia de electricidad						
Tela 1 Tela 2 Tela 3 Copa preformada Elastico de moras Elastico de cargaderas Cubrevarrillas Tensor 13 mm Zeta 13mm Abrochadura Lazo tull corto negro Lazo tull corto vino Lazo tull corto café Aro metalico Lateral plastico etiqueta Satin nylon	Actividades Hormar copa Colocando derecho de la tela contra revez de la copa cuadrar el hormado del forro con la copa Pasar costura en el escote de la copa Igualar excedente de tela, el contorno de escote voltear el forro hacia el derecho de la copa Pespunte de contorno bajo de copa con puntada de hilvan sin tensionar la tela Igualar excedente de tela al contorno de la copa Unir centro a costados a espalda en powernet con puntada de seguridad Unir centro a costados en encaje y espalda en tabitha dejando un excedente de 5cm en bajo con puntada de seguridad. Pegar elastico de moras en bajo de base en powernet en puntada de recubridora Acentar elastico de moras en bajo de base 2 telas en puntada de zigzag (POWERNET + ENCAJE) Sujetar con puntada de hilvan sisa de espalda 2 telas Pegar elastico siliconado en sisa de espalda, comprobando medida de espalda da con gafete con puntada de recubridora Acentar elastico siliconado en puntada de zigzag	Pegar copa a base con puntada de seguridad sin estirar contorno Pegar cubrevarilla en contornos de copa Pegar cubrevarilla en costados Pegar gafete 3x2 incluido etiqueta corte de cargaderas de 40 cm de tacos de 3 cm Colocar accesorios y cargaderas Atracar cargaderas Atracar Brasier Pulir cardaderas Pulido de brasier Poner cargaderas	Salida BRASIER REFERENCIA : 02393 TALLAS: 34-38 COLOR: Blanco, Café, Vino, Negro						
MAQUINAS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Capital</th> <th>Actividades de Apoyo</th> <th>Personas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El capital que se invierte es de 13.275,69 aprox.</td> <td>Mantenimiento Capacitación</td> <td>Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas</td> </tr> </tbody> </table>			Capital	Actividades de Apoyo	Personas	El capital que se invierte es de 13.275,69 aprox.	Mantenimiento Capacitación	Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas
Capital	Actividades de Apoyo	Personas							
El capital que se invierte es de 13.275,69 aprox.	Mantenimiento Capacitación	Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas							



Nota. La empresa Incoltextil-Salomé, para la confección de este producto las telas a usar son: Tabitha y powernet, en este producto se incluye encaje
 Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Tabla 13.

Ficha de procesos del producto 111295

PRODUCTO: 0111295

Políticas y Normas de procedimiento	Objetivo/ estándares	Limitaciones Externas
1.- si se pierde algo en el proceso insumo o material se descontara al módulo. 2.- si se daña una prenda se descuenta a la operadora. 3.- prohibido el uso de celular 4.- debe timbrar su ingreso y salida de la empresa y almuerzo	OBJETIVO: producir artículos de lencería en las cantidades y bajo las especificaciones indicadas en la ficha de producto. ESTANDAR: se debe cumplir con el 100% de eficiencia diaria.	La ausencia de electricidad

Entrada
INSUMOS
Tela 1
Tela 2
Tela 3
Copa preformada
Elastico de moras
Sesgo elastico
Elastico plano
Elastico de cargaderas
Cubrevarrillas
Tensor 15 mm
Zeta 15mm
Abrochadura
Aro metalico
Etiqueta Satin nylon
MAQUINAS
Recta, hormadora, manual presilladora, doble aguja recubridora 2 agujas, triple

Actividades	
Hormar copa	Pegar copa a base con puntada recta sin estirar contorno de copa
Colocando derecho de la tela contra revez de la copa cuadrar el hormado del forro con la copa	Pegar cubrevarilla en contornos de copa
Pasar costura en el escote de la copa	Sujetar refuerzos de sisa uniendo el revez de powernet con revez de tabitha en puntada de hilvan.
Igualar excedente de tela, el contorno de escote voltear el forro hacia el derecho de la copa	Pegar sesgo elastico en refuerzos de sisa en el lado del escote de
Pespunte de contorno bajo de copa con puntada de hilvan sin tensionar la tela y copa	Pegar refuerzo a sisa de copa en recta
Unir centro y espalda en power con puntada de sujecion que resista tension	Pegar cubrevarilla en sisa
Unir costuras de centros en tabitha en puntada de sujecion que resista tension	Elasticar sisas comprobando si el broche da la medida de la espalda
Pegar elastico en bajo de centro en recubridora el elastico debe ir sobre sobre tabitha (POWER NET + TABITHA)	Pegargafete 3x2
Acentar elastico de centro sobre el powernet en puntada zigzag	Corte de cargaderas de 40cm de tacos de 3cm
Sujetar con puntada de hilvan por bajo de espalda (TABITHA + ALGODÓN + POWERNET)	Colocar accesorios a cargaderas
Abrir espalda de tabitha y sujetar por sisa (ALGODÓN + POWERNET)	Atracar cargaderas, brasier
Pegar elastico de moras en bajo de espalda (ALGODÓN+ POWERNET+ TABITHA)	Pulir cardaderas y brasier
Acentar elastico de moras en espalda sobre elastico en puntada zigzag	Poner cargaderas
Sujetar contorno de base mas doblado con puntada de hilvan	

Salida
BRASIER
REFERENCIA : 011295
TALLAS: 34-40
COLOR: Blanco, Negro, Piel


Capital	Actividades de Apoyo	Personas
El capital que se invierte es de 17.170,78 aprox.	Mantenimiento Capacitación	Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas

Nota. La empresa Incoltextil-Salomé, para la confección de este producto las telas a usar son: Tabitha y powernet
Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Tabla 14.

Ficha de procesos del producto pack de algodón

PRODUCTO: Pack 28 de Algodón

Entrada	Políticas y Normas de procedimiento	Objetivo/ estándares	Limitaciones Externas																
INSUMOS	1.- si se pierde algo en el proceso insumo o material se descontara al módulo. 2.- si se daña una prenda se descuenta a la operadora. 3.- prohibido el uso de celular 4.- debe timbrar su ingreso y salida de la empresa y almuerzo	OBJETIVO: producir artículos de lencería en las cantidades y bajo las especificaciones indicadas en la ficha de producto. ESTANDAR: se debe cumplir con el 100% de eficiencia diaria.	La ausencia de electricidad																
Tela 1	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Embolsar forro en espalda + forro</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Embolsar delantero + forro</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Elasticar piernas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cerrar 1 y 2 costado + etiqueta</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pegar encaje en cintura</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Araque 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pulir</td> </tr> </tbody> </table>			Actividades			Embolsar forro en espalda + forro		Embolsar delantero + forro		Elasticar piernas		Cerrar 1 y 2 costado + etiqueta		Pegar encaje en cintura		Araque 3		Pulir
Actividades																			
				Embolsar forro en espalda + forro															
				Embolsar delantero + forro															
				Elasticar piernas															
				Cerrar 1 y 2 costado + etiqueta															
				Pegar encaje en cintura															
				Araque 3															
				Pulir															
Tela 2																			
Hilo																			
Ceda																			
Sesgo elastico																			
Etiqueta Satin algodón																			
Control de calidad																			
Etiqueta carton Salome																			
Caja Plastica Salome																			
Plastiflecha																			
Termica pequeña																			
MAQUINAS	Capital	Actividades de Apoyo	Personas																
Overlock3 hilos, manual	El capital que se invierte es de \$ 557,73 aprox.	Mantenimiento Capacitación	Un modulo se encarga de producir es decir 7 personas																
Recb 2 AG + fold																			
Atracadora																			

Salida
BRASIER REFERENCIA : Pack 28 TALLAS: S-M-L COLOR: Surtido


Nota. La empresa Incoltextil-Salomé, para la confección de este producto las telas a usar son: algodón de colores o estampados
Elaborado por: Sofia Chandi & Valeria Villamar.

Tabla 15.

Matriz de valor Agregado en referencia a Salomé

Macroproceso	Proceso	Tipo de proceso	Subprocesos
Gestión de Compras y comercio exterior	Planificar entrega de materiales e insumos	Estratégico	Entregar orden de compra a proveedor
		Apoyo	Recibir materiales e insumos
		Apoyo	Imprimir y asignar códigos de barras a los materiales e insumos
		Apoyo	Cargar los materiales e insumos al inventario en el sistema
		Apoyo	Entrega de materiales e insumos a producción
		Estratégico	Entregar a diseño anchos de telas
		Estratégico	Verificar que se cumplan los tiempos establecidos
		Estratégico	Verificar especificaciones que se entregara al proveedor
		Estratégico	Verificar que se cumpla toda la documentación de comercio exterior
		Estratégico	Verificar códigos y cantidades vs orden de compra y factura
		Estratégico	Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora
Gestión de Logística	Planificar despacho de pedidos	Estratégico	Obtener notas de crédito de material e insumo faltante
		Estratégico	Crear códigos de productos que no son de cadena
		Apoyo	Ingresar inventario al sistema
		Operativo	Descargar inventario del sistema
		Operativo	Empacar
		Apoyo	Cerrar pedido en el sistema
		Operativo	Embalar
		Operativo	Despachar pedido al cliente
		Apoyo	Verificar orden de producción vs físico
		Apoyo	Verificar factura vs físico
Estratégico	Realizar modificación a la ficha		
Estratégico	Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de Mejora		

Macroproceso	Proceso	Tipo de proceso	Subprocesos
Gestión de Investigación y desarrollo	Planificar actividades de orden operacional	Estratégico	Planificar fechas de entrega de materiales
		Estratégico	Seleccionar tela para la colección
		Estratégico	Determinar el segmento
		Estratégico	Determinar la curva de producción
		Estratégico	Realizar pedido de compra (comercial)
		Estratégico	Recibir muestra de tela
		Estratégico	Determinar propuesta de colección
		Estratégico	Aprobar colección (comercial)
		Estratégico	Realizar ficha de confección de muestra
		Operativo	Elaborar muestra
		Operativo	Crear ficha de producto elaborar orden operacional
		Estratégico	Ingresar receta del producto al sistema fénix
		Apoyo	Verificación de la muestra y la propuesta aprobada
		Apoyo	Verificación de cantidades de compra
		Estratégico	Realizar modificación a la ficha
		Estratégico	Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora
Gestión de Producción	Planificar líneas de producción	Apoyo	Realizar requerimiento de materiales
		Operativo	Realizar orden de corte (manual, fénix)
		Operativo	Realizar orden de producción de confección (fénix)
		Operativo	Cortar
		Operativo	Confeccionar
		Apoyo	Liquidar orden de producción
		Estratégico	Verificar stock de materiales
		Apoyo	Verificar que los materiales estén de acuerdo a la ficha (orden de producción) (diseño)
		Estratégico	Desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora

Verde.- Actividades que agregan valor; **amarillo**.- Potencializar o minimizar; **rojo**.- Actividades para eliminar.

Nota. La empresa Incoltextil - Salomé
Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Análisis de la matriz de valor agregado

Esta matriz fue analizada con el personal de la empresa para determinar donde se crea la mayor cantidad de valor al cliente para lo que se semaforizó las actividades que en efecto están otorgando un agregado al producto final, ya que la diferencia de ser eficiente radica en el análisis minucioso de las actividades, con la cual se establece que actividad se está convirtiendo en un gasto innecesario o la combinación de las actividades que no se puedan descartar por el mismo hecho de que son necesarias pero no están dando VAC.

La matriz de valor agregado es un análisis multinivel que refleja actividades que se las hace con mayor frecuencia y suele confundir con que estas están generando valor pero en realidad son actividades necesarias pero están siendo cuellos de botella para la consecución adecuada de los procesos.

3.4.1. Análisis de las entrevistas

El conversar directamente con el personal que guía a la empresa fue muy enriquecedor, ya que ellos son los que día a día están pendientes de que todos los procesos se realicen de manera correcta para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Al escuchar de varias personas información valiosa de la manera cómo se desarrollan dichos procesos, las actividades que implican cada uno de ellos y la responsabilidad que lleva consigo cada trabajador.

De esta manera se logra identificar qué la empresa aún tiene o emplea métodos tradicionales en determinados aspectos; mientras que en otros emplea una tecnología avanzada con métodos apropiados.

Así también se determinan elementos adicionales que hacen que sus productos tengan un plus adicional, es decir un valor agregado que le da a Salomé una ventaja competitiva frente a otras empresas con similares actividades.

El compromiso y entrega al trabajo por parte de los trabajadores preponderante, pues son personas empapadas de conocimientos cada uno en su área, lo que demuestra que las capacitaciones de inducción son relevantes en cualquier organización.

3.5. Estructura de la cadena de valor en relación con la empresa Incoltextil-Salomé.

La cadena de valor permite realizar un análisis de las actividades que se realizan en la empresa e identificar aquellas actividades en la que se puede agregar un valor adicional al bien o servicio que se entrega al cliente, con un mismo precio al que se encuentra en el mercado, convirtiendo los bienes o servicios más competitivos lo que permitirá que la empresa crezca diferenciándose de la competencia y lograr la fidelización del cliente por la marca.

3.5.1. Logística de entrada

Para las industrias es vital que tengan definido las acciones a realizar para el abastecimiento oportuno de los materiales que se requiere para la transformación o fabricación de los productos.

Para Salome que es una empresa dedicada a la confección de ropa íntima femenina el tema de logística de entrada es fundamental por lo tanto se realizan ciertas actividades que dan la seguridad de emprender una nueva colección.

- Control de inventarios

El ingreso de los insumos y materiales a la empresa se lo realiza de manera minuciosa para evitar contratiempos y disconformidad posterior, mediante pesaje de lo entregado por los proveedores, cuando los insumos han pasado esta revisión física, se procede a asignar códigos de barra e ingresarlos al sistema Fénix cada uno que servirá de información para bodega y contabilidad.

La bodega de materiales e insumos se rige a la siguiente normativa que la tela al llegar tiene como máximo cuarenta y ocho horas para ser medida y llenar este kardex.

Ficha de información

KARDEX DE TELA 3

NOMBRE DE LA TELA: Naty

CÓDIGO: P 30349-00001

PROVEEDOR: Protela

Ancho: 1.56

O. CORTE	INGRESO	EGRESO	EXCDO
	2.12 kg		
	- 3.20 mts		
	Inven = 2 mts		
	2.00 mts		(1)
	2 mts		(2)

Figura 28. Kardex de telas de la bodega de materia prima de Salome, Fuente: Empresa Incoltextil-Salomé

- Compras nacionales e importación de materiales

Salome usa en su gran mayoría de insumos y materiales importados lo que le garantiza calidad en los productos ofertados, el Director de la empresa opina que los materiales fabricados en el Ecuador no tienen la calidad para la elaboración de ropa íntima, sostiene que las barrillas se terminan oxidando lo que es peligroso para la salud.

El mantener una inspección exhaustiva de documentación para cuando se requiere importar materiales e insumos.

Fotografía de bodega mat. Prima



Figura 29. Andén de insumos de la bodega de mat. Prima (elásticos de colores). Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

Fotografía de bodega de mat. Prima



Figura 30. Anden de mat. Prima (telas de punto randas) Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

Fotografía de bodega de mat. Prima



Figura 31. Anden de insumos (sujetadores, broches y varillas). Fuente: Empresa Incoltextil-Salomé

Fotografía de bodega de mat. Prima



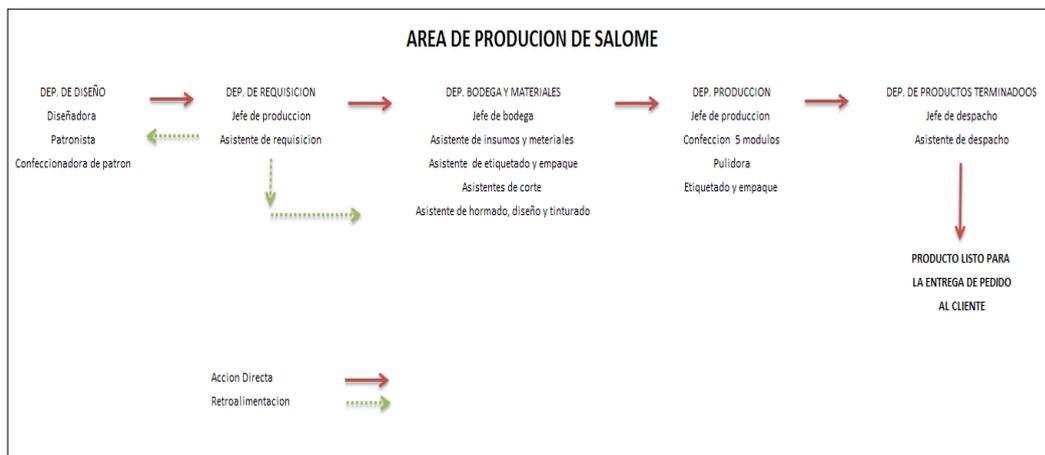
Figura 32. Anden de insumos (copas de todas las tallas). Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

3.5.2. Operaciones

Las actividades que se realizan para la transformación de materiales e insumos en producto terminado, primero se planifica las líneas de producción con la muestras y fichas de producto donde se establece los insumos a utilizar y las características, cantidades, la aprobación de la ficha se emite requerimiento de materiales a bodega una vez que tenemos los materiales e insumos completos se procede a emitir la orden operacional que consta de realizar la orden de corte manual o por sistema fénix, orden de confección donde se realizan algunas actividades a más de confeccionar (pre-hormado, estampado, tinturado).

Tabla 16.

Área de producción Salomé



Nota. Incoltextil-Salomé

Elaborado por: Sofía Chandi & Valeria Villamar

Salomé mantiene operaciones a lo largo del año como anteriormente se manifestó se inicia la producción con la aprobación de la nueva colección por la dirección para las diferentes épocas del año, al contrario la confección de los productos detallados a continuación se los hace constantemente.

3.5.3. Logística de salida

Salome se ha enfocado en la entrega a tiempo de los pedidos, para lo cual se realiza una planificación de pedidos, para lo cual se revisa los inventarios de producto terminado, por otra parte en la bodega de productos terminados se asigna códigos a los productos nuevos y no sean parte de una cadena o serie. La producción entregada

a bodega debe cumplir con el requerimiento básico de etiquetado el mismo que es comparado con la orden de producción.

Fotografía de bodega de productos terminados



Figura 33. Bodega de productos terminados Salomé. Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

Una vez que el inventario se encuentra actualizado se procede a empacar de acuerdo a los requerimientos del cliente, y se verifica los egresos de bodega con la factura física que será entregada al cliente.

Internamente se da la liquidación documentaria con la entrega de la factura y el recibimiento conforme del cliente.

3.5.4. Marketing y ventas

Con respecto a la mercadotecnia la empresa ha establecido una marca que se acopla a su mercado, al ser una marca sencilla han logrado introducirse con naturalidad en la mente de sus clientes. Salome basa sus productos en necesidades primordiales, de estética, belleza y sobre todo comodidad; lo que ha provocado la fidelización con la marca; y con el fin de acercarse a ellas han abierto algunos puntos de venta directa con un ambiente adecuado.

3.5.4.1. Las cuatro P

Como para toda empresa es importante que los clientes se fidelicen a la marca por lo cual se mantiene un constante análisis de las tendencias y comportamientos del consumidor y del mercado.

Producto: Salome esta consiente que su producto tiene varios competidores por lo cual su trabajo es arduo por entregar a los clientes lo mejor de la industria, se busca satisfacer la necesidad de protección corporal, el producto está pensado en la mujer ecuatoriana y su contextura lo que hace que el producto logre convencer al cliente.

Las prendas que salen al mercado son definidas al uso que se les da, la empresa los tiene categorizados como:

- **Básicos:** son brasier y panties confeccionados para el realce y estilización de la mujer y se encuentran en tallas 32-40 en colores elementales como son beige, negros, blancos, grises, rojos. Los mismos que son producidos de manera constante por salome y se los puede encontrar en las tiendas en cualquier temporada del año.



Figura 34. Catálogo de productos básicos Salomé. Fuente: Página web empresa Incoltextil- Salomé

- **Moda:** son prendas que usan tela con estampes y tela nacarada, con colores de temporada. La confección delicada de colecciones que están a vanguardia que son frescos y casuales convirtiéndose en el aliado de la vida cotidiana.

Catálogo



Figura 35. Catálogo de productos de la línea moda Salomé. Fuente: Página web empresa Incoltextil- Salomé

- **Romántica:** la corsetería y lencería romántica es confeccionado para los clientes que buscan cautivar emoción y placer al mismo tiempo sentirse cómoda y sensual. Por lo cual se usa diferentes encajes para el brasier y el panty, en colores como el blanco, negro y rojo.

Catálogo



Figura 36. Catálogo de productos románticos Salomé. Fuente: Página web empresa Incoltextil- Salomé

La presentación y empaque del producto es diseñado para la diferenciación óptica e identificación de la marca. Al ser prendas de uso íntimo debe mantenerse con un empaque adecuado para evitar la manipulación innecesaria. Los empaques que usa Salome son:

Fotografía de presentación de producto



Figura 37. Empaque y presentación de productos Salomé. Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

Fotografía de etiquetado de productos



Figura 38. Empaque y etiquetado de productos Salomé. Fuente: Empresa Incoltextil- Salomé

Precio: los precios son establecidos mediante la ficha de pre- costos donde se detalla el precio de cada insumo, metraje de tela por colección, el mismo que ha fomentado el crecimiento competitivo de la marca y su participación en el mercado.

Promoción: se desarrolla actividades comunicacionales de lo que la marca y los beneficios que ofrece, para lo cual se establece las siguientes actividades.

Publicidad: salome invierte en medios publicitarios para acercar la empresa y sus productos al mercado con la creación de la página web, donde los clientes registrándose se hacen acreedores a beneficios por temporada.

La publicidad de salome se encuentra exhibida en las grandes cadenas y clientes mayoristas, por su puesto en las tiendas de la ciudad de quito.

Venta personal: en la empresa se maneja las ventas por tres formas al por mayor que por lo general son provincias y grandes cadenas de ropa de la ciudad; las ventas por porteo y catalogo que es un contacto más cercano con el cliente y en los locales de la empresa en algunos lugares y centros comerciales.

Promoción de ventas: se propone promociones para bajar la cantidad de productos en stock o cambios de temporada.

3.5.5. Servicio

Kotler, 2005 afirma que “La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido” (Revista Negotium, 2007).

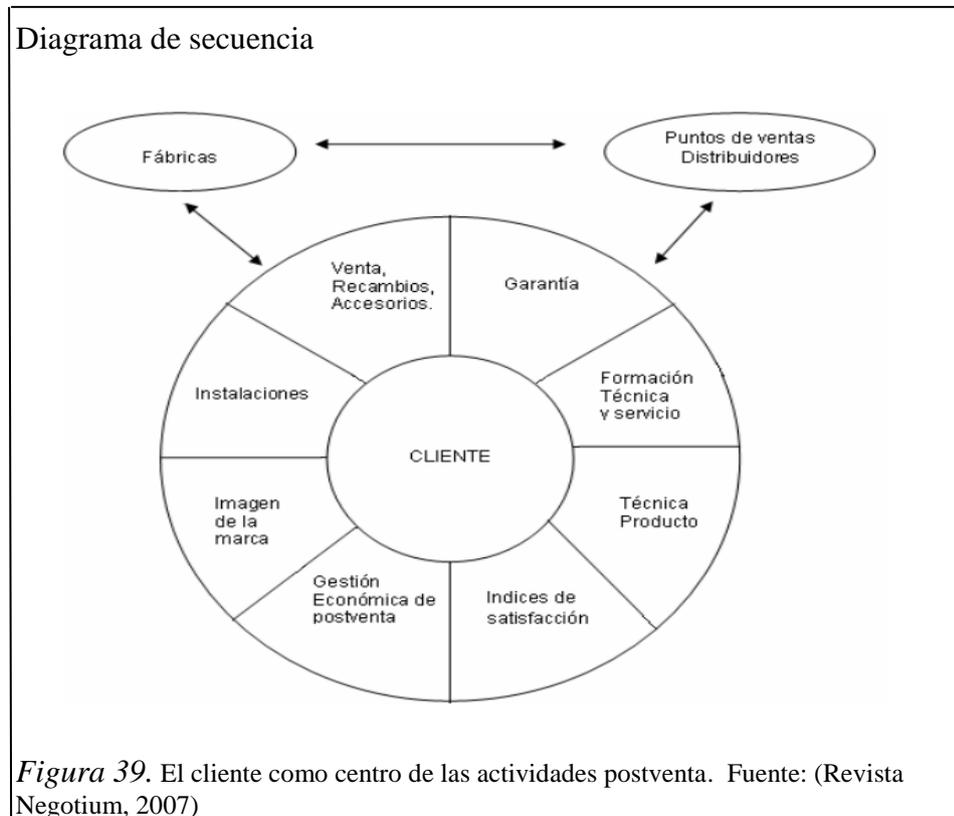
Para la empresa este eslabón es de mucha importancia ya que varias veces los productos son despachados a otras provincias o a cadenas de supermercado, entregar a los clientes un servicio posterior a la compra en la actualidad se ha vuelto imprescindible para brindarle soluciones y facilidades con respecto a sus inquietudes y/o reclamos buscando entregarle respuestas oportunas.

El personal encargado de llevar acabo esta actividad empieza desde la emisión de la factura y una vez confirmado el despacho de la mercadería de la empresa, se gestiona con llamadas a los diversos clientes, la misma que toma los requerimientos o reclamos y los tramita para dar una pronta respuesta al cliente, si la situación ameritara es responsable de solicitar tramite a la gerencia para la aprobación de notas de crédito a favor del cliente.

La toma de estas actividades nos dejara palpar oportunidades de cambio y mejora que ayudara a que la empresa permanezca en el mercado.

Según, Cancer el concepto de postventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios. La postventa es un cúmulo de

áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas empresas entre las fábricas y los puntos de venta, quienes están en contacto con él. Tal como se aprecia en la figura a continuación (Revista Negotium, 2007).



3.5.6. Infraestructura

SALOMÉ, no realiza un POA (Plan Operativo Anual), pero cada año dispone de \$5.000 para invertir en capacitaciones u otros gastos extras.

Si, el dinero que se requiere es superior al monto destinado se planifica una reunión con la directiva y se destina una cantidad apropiada para lo solicitado. Regularmente se organiza una reunión semanal en donde la directiva se pone al tanto de lo ocurrido y se planifican gastos e inversiones próximas.

Los presupuestos se realizan por cupo o por colección, y se estima para finalizar cada año que las ventas totales de la empresa aumenten un 20% con lo cual también sube el monto para invertir.

Por la manera como se destina el presupuesto se le llama Flexible, ya que se elabora para diferentes actividades y se puede adaptar a circunstancias o necesidades de cada

área. Se manejan así porque es más dinámico, activo, evitando así la rigidez de un presupuesto maestro que supone un nivel de trabajo fijo.

Al llevar los volúmenes de ventas en orden se tiene una visión clara y verás del monto a destinar para las actividades.

3.5.7. Gestión de recursos humanos

Salomé, maneja una buena gestión de recursos humanos, pues practica la planeación, organización, desarrollo y coordinación, del talento humano, así como también el buen control de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El principal objetivo de la gestión de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización

Para la empresa una verdadera gestión del Talento Humano, implica:

- Alcanzar eficiencia y eficacia
- Contribuir al éxito de la empresa
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

Recursos humanos tiene entre sus labores la contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Proceso de reclutamiento y selección del personal

- Identificación de una vacante: Primero internamente se analiza a los trabajadores para definir si uno de ellos merece un ascenso o ocupar ese cargo disponible. De lo contrario se procesa a optar por recibir personas externas interesadas en el trabajo.
- Se realizan anuncios electrónicos para que lleguen a las personas y puedan acercarse para una entrevista.
- Luego se lleva a cabo la entrevista en donde los aspirantes rinden pruebas de conocimiento del área o cargo a ocupar, psicotécnicas – lógicas, y de manejo de máquinas si la vacante lo requiere.
- Se selecciona a los 3 mejores candidatos

- Y se opta por el mejor.

Contratación de personal

Una vez que una persona ingresa a la empresa firma su contrato a prueba por un lapso de 3 meses; posteriormente si ha cumplido con las expectativas del puesto de trabajo firma un contrato a plazo fijo, y finalmente una vez transcurrido un año se acepta un contrato indefinido.

También la empresa maneja contratos de temporada sobre todo cuando la demanda de producción es elevada.

Ambas metodologías se realizan de manera legal con los seguros y el salario correspondiente

Cuando se contrata a una nueva persona, antes de empezar con sus labores es inducido a tener siempre presente la misión, visión, políticas y valores de la empresa; seguido de esto se realiza la presentación del nuevo trabajador a jefes y demás compañeros.

Salomé busca en el perfil de una persona: liderazgo, competitividad, creatividad, eficiencia y eficacia.

Clima laboral:

Salomé a partir de la observación y encuestas, pruebas, identifica las necesidades que tienen las personas para desenvolverse de manera adecuada en su área y busca o desarrolla planes de mejora donde se acompaña de manera directa para sensibilizar la utilización de materiales, maquinarias y transmitir así un mensaje claro.

A través del tiempo se ha logrado:

- Innovación
- Productividad
- Disciplina
- Baja rotación de personal
- Cumplimiento de metas
- Satisfacción

Las personas q brindan la capacitación son:

- Cámara de comercio;
- Jefes de área
- Especialista, es decir el personal mismo de la empresa.

Salarios

Tabla 17.

Cuadro salarial de la empresa Incoltextil-Salomé

Nº	Cuadro salarial	Salario más beneficios
1	Director general	1100
2	Personal administrativo	800
3	Ingeniería, diseño y control	800
4	Obreros, ayudantes y demás personal de apoyo	420

Nota. La empresa Salomé, elaborado por Villamar Valeria & Sofía Chandi

Recompensas y Sanciones:

La empresa maneja un sistema de compensaciones para sus miembros, pues tiene claro que no solo se debe tener en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos sino también otras compensaciones, como seguridad en el empleo, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento por el desempeño excelente del personal.

- Las recompensas son muy importantes ya que motivan y mantienen al personal trabajando para la organización y colaborando al cumplimiento de sus objetivos.
- Por otro lado también incluye un sistema de sanciones que dicta medidas disciplinarias para aquellos empleados que no acaten las reglas de la empresa. Esto se hace con la finalidad de orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, con advertencias verbales y escritas, y en casos extremos la suspensión de trabajo o el despido de la organización.

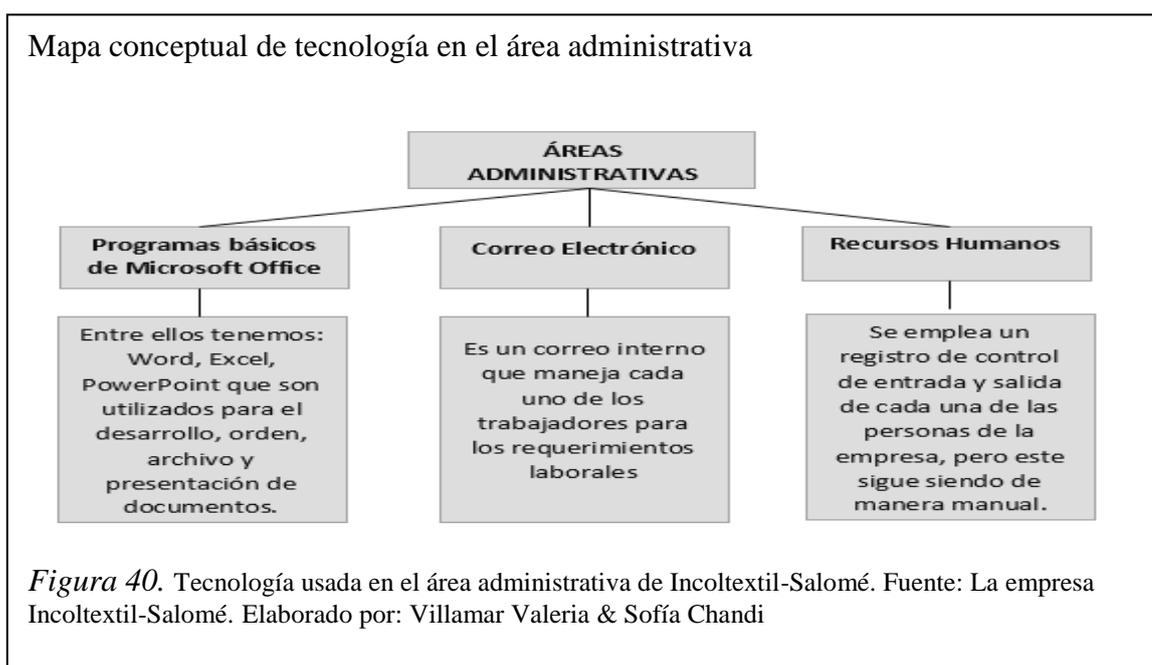
3.5.8. Tecnología

Salomé desde sus inicios utilizó máquinas con tecnología avanzada, capaces de crear prendas íntimas de calidad.

Tanto para el diseño de las prendas como para su corte y confección es necesario contar con los programas y maquinaria adecuados y con una ventaja competitiva.

A medida de los requerimientos de temporadas, modas o de los clientes se ha financiado la obtención de maquinaria con alta tecnología y de fácil manejo.

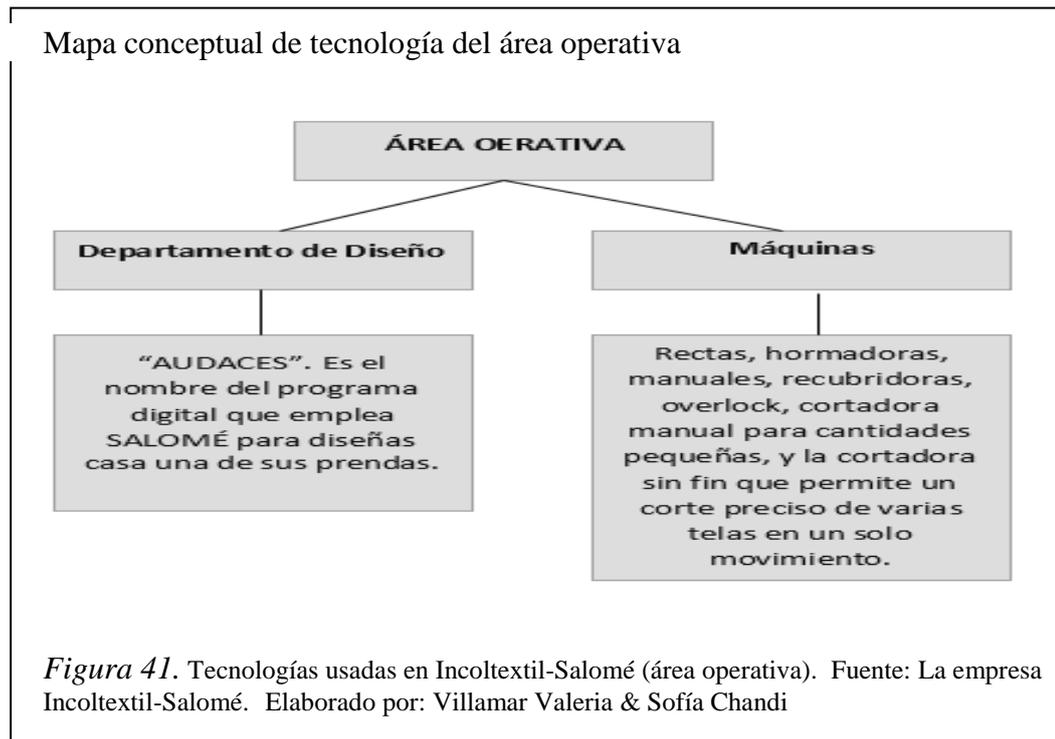
Con el objetivo de crear lo mejor y estar cada vez a la vanguardia en un mundo donde la moda es un instrumento q domina a muchos, Salomé ha fijado su tecnología de la siguiente manera:



Audaces: Es un interesante programa para diseño de prendas de vestir, en el caso de Salomé de ropa íntima.

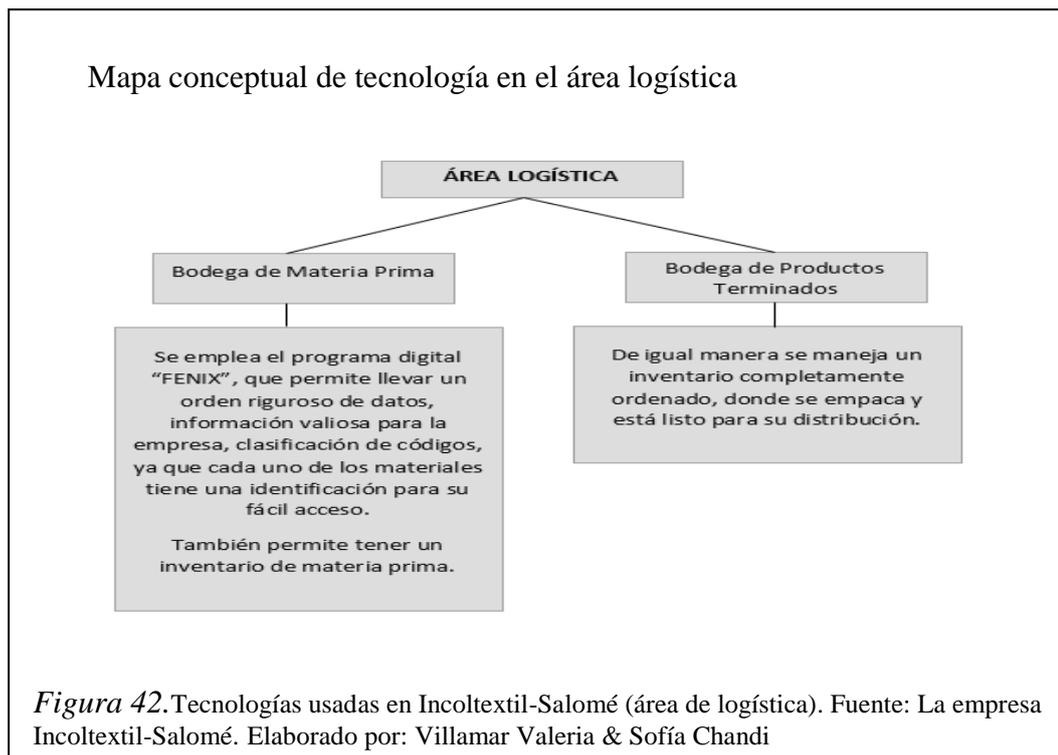
Su mayor ventaja es la optimización de tiempo, ya que consiste en dibujar por partes, con medidas en papel normal cada prenda; Luego con imanes se sostiene la hoja en un pizarrón especial llamado “Dilliflash”; se toma una foto de la hoja en la pizarra; y se transfiere es a el computador donde aparece claramente con la forma que necesitamos; luego solo se ajustan las medidas en el programa digital, se ordena para que en un pliego de papel quepan la mayor cantidad posible de partes de una prenda y tratando de que sobre lo menos posible del papel, pues este representa a la tela que se va acortar y por tanto es necesario cumplir con la menor cantidad posible de desperdicios. Entonces se imprime en el plotter a tamaño real y se entrega a corte.

Estos desperdicios deben ser máximos del 20 % del total de un corte de tela.



La tecnología de salomé no trata solo de mejorar máquinas para la producción, sino también se hace uso de ella para el ingenio de nuevos diseños.

Es así que la gestión tecnológica es parte fundamental de la cultura de la empresa, sus actividades están incorporadas en la cadena de valor que se realizan a través de procesos con competencias y ayudan en la gestión del conocimiento, el conocimiento y monitoreo de la parte tecno económica, evaluación de alternativas, negociación, transferencia, asimilación, mejoramiento, investigación y desarrollo de la tecnología en el cumplimiento de los objetivos de salomé.



3.5.9. Adquisición

3.5.9.1. Proveedores e importaciones

Salomé, busca brindar comodidad y elegancia a la mujer ecuatoriana a través del diseño y confección de prenda íntimas.

Con esta misión de calidad el 95 % de la producción emplea materia prima, materiales e insumos del exterior específicamente de Colombia. Apenas el cinco 5 % del material empleado el de producción nacional,

Se importan materiales como: telas, elásticos, encajes, corsetería y copas. Estas últimas no se hacen en ninguna parte del Ecuador.

De nuestro país lo que se compra es: etiquetas, fundas para presentación y empaque e hilos.

La empresa cuenta con 10 proveedores, entre nacionales e internacionales, con los cuales a través del tiempo se han generado confianza, y no se realiza un proceso para la calificación de los proveedores.

Los pagos varían entre uno y otro. Es así que con 3/10 proveedores el pago es de contado, antes de salir la mercadería; mientras que con los otros 7 restantes el pago se realiza a crédito entre 30 y 40 días plazo de acuerdo al monto total del pedido.

Los proveedores se comprometen en la entrega oportuna de estos materiales o insumos para garantizar el eficiente trabajo de la empresa.

SALOMÉ, Cuenta con el aporte de un Agente aduanero en Tulcán, quien envía la liquidación a cancelar antes que esta salga de la aduna del sector y una vez tiene la confirmación se procede al transporte y entrega de los materiales.

Se maneja 1 tipo de compras, organizada de la siguiente manera:

Organización centralizada:

Es cuando todas las compras que se necesitan, es decir los proveedores se acercan a la empresa para discutir la negociación con compras.

Ventajas:

- Mayores descuentos por compras en cantidades grandes.
- Mayor estudio de los compradores
- Calidad equitativa de lo adquirido
- Mayor organización
- Mejor atención de necesidades específicas

CONCLUSIONES

- Incoltextil-Salomé ha invertido en la adquisición de nueva maquinaria, que les ha permitido ser más competitivos en una economía globalizada, además han invertido en programas de capacitación para el personal de cada área, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad.
- La empresa ha buscado formas de crecer y de generar competitividad, es así que ha tomado medidas como: siendo un factor clave para mejorar la productividad e integrándoles para la generación de objetivos empresariales, participando en la innovación, aportando con nuevas ideas y analizando los procesos productivos, la comercialización, determinar cuellos de botella y corregir los errores, establecer que cada empleado ejerza retos y liderazgo maderable al establecer metas y objetivos alcanzables, brindándoles una tecnología adecuada para que se proyecten hacia el futuro.
- La materia prima ecuatoriana no cumple con los estándares de calidad que emplea Salomé en la elaboración de sus productos, haciendo que las importaciones de materia prima alcancen el 90%. Pero con los nuevos cambios en las políticas arancelarias hace que la empresa compre en el Ecuador acogéndose a la idea “Made in Ecuador”, contribuyendo al cambio de la matriz productiva.
- En el análisis de la cadena de valor que tiene Salomé se pudo determinar la secuencia de los procesos con sus respectivas actividades, para comprobar el valor agregado que se está dando en los procesos.
- En el aspecto profesional el desarrollo de la presente tesis ha contribuye de manera significativa aplicando conocimientos en la práctica como: el trabajo en equipo, la asignación de actividades, la utilización de técnicas y métodos de investigación.

- La empresa maneja la identificación y solución de problemas a través de un documento escrito en el cual se detallan los cuellos de botella o retrocesos en los procesos dirigidos al jefe inmediato de cada área, el mismo que gestionará las posibles soluciones, caso contrario se elevan las observaciones a gerencia.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe seguir desarrollando un trabajo de excelencia no solo buscando el crecimiento en el mercado sino también el desarrollo sostenido del capital humano que en ella labora.
- El área de producción deberá permanecer retroalimentando su información sobre productividad y calidad como la mejora continua, lo que permitirá confeccionar prendas con altos índices de calidad y cumpliendo la demanda del mercado.
- Fortalecer la normalización los procesos administrativos y productivos de manera más rigurosa y minuciosa para alinearse al cambiante mundo empresarial que cada vez tiene más exigencia con el fin de establecer y formar empresas de éxito que generen conocimiento.
- Establecer de manera formal el sistema de gestión de calidad, otorgándole a la empresa la calificación de las normas ISO que garantizan los procesos tanto operativos como administrativos, las mismas que al ser implementadas buscaran el desempeño óptimo de la productividad y mejora de la calificación de sus empleados y la elaboración de productos de calidad.
- Estimular el trabajo en equipo de los departamentos con el fin de satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes, lo mismo que será el resultado de una gestión de calidad enfocada al mercado por parte de gerencia.
- Mirar la matriz de valor agregado donde las actividades que están en standbay o están de color amarillo son las cuales se debe canalizar si se convertirán en actividades que generen valor a cliente o no, ya que la identificación y corrección de ellas nos ayudara que todas las actividades otorguen valor con lo que la empresa estará basada en una cultura organizacional de eficiencia, productividad, rentabilidad y optimización de recursos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ing. Rafael Graterol. (2011). *scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/54990376/2/LIMITES-NATURALES-DE-UN-PROCESO>
- Aiteco onsultores. (2012). *Aiteco*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>
- Arias Coello Alicia. (2012). Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- calidad de gestion. (2012). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html
- Cesar Calderon M. (2010). *scribd*. Obtenido de scribd: <http://es.scribd.com/doc/42881228/Segmentacion-de-Mercado#scribd>
- David P. Norton, Robert S. Kaplan. (2009). *Cuadro de mando integral*. España: Grupo Planeta.
- El blog de Salmon. (2011). Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- Enciclopedia Financiera. (2014). Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Gestion- Calidad Consulting. (2013). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- Gustavo Andres Araque G. (6 de abril de 2008). *MARKETING*. Obtenido de <http://gustavoaraque.blogspot.com/2008/04/diferenciacion-y-posicionamiento-de-las.html>
- ISO 9000. (2001).

- Jaime Beltran S, Miguel Carmona, Remigio Carrasco, . (2009). Obtenido de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>
- Kotler. (2004). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/marcvsantonivs/kotler-marketing-captulo-7>
- Luis Botero/ degerencia. com. (2009). Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/indicadores-de-clientes-cuales-son>
- Michael Porter. (2006). ventaja competitiva. En m. Porter, *ventaja competitiva*.
- Pérez José A. (2007). gestion por procesos. En P. José.
- Porter, M. E. (2006). Ventaja Competitiva. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva* (pág. 43). México: Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M. E. (2006). *VENTAJA COMPETITIVA*. MEXICO: COMPANÍA EDITORIAL CONTINENTAL.
- Revista Negotium. (2007). Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art3.pdf>
- Servicios de asesoria y capacitacion empresarial SAYCE. (2010). *ISO 9001 - SAYCE*. Obtenido de <http://iso9001-sayce.blogspot.com/2010/02/el-enfoque-de-proceso-de-iso-9001.html>
- Silvia, Tatiana. (2009). *Marketinggrupo 1*. Obtenido de <http://marketinggrupo1.blogspot.com/2009/04/importancia-de-la-diferenciacion-en-la.html>
- Talancon Dominguez Luis. (2013). *universidad tecnologica de mexico* . Obtenido de universidad tecnologica de mexico : <https://blogs.unitec.mx/emprendedores/la-importancia-de-las-alianzas-estrategicas-entre-empresas/>
- telégrafo, E. (jueves de abril de 2014). *Variación del PIB del Ecuador con el de Latinoamérica*. Obtenido de

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>

Teoria general de Sistemas. (Carbarez's weblog). Obtenido de
<https://carolbr.wordpress.com/teoria-general-de-sistemas-conceptos/>

Valda Juan Carlos. (2012). *Grandes PYMES*. Obtenido de
<https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>